

กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงาน สาขาในธุรกิจธนาคาร (Fraud Prevention Strategies for Banking Tellers)

อมรชัย นามพล*

Amornchai Namphon

■ บทคัดย่อ

ปัจจุบันมีการทุจริตที่เกิดขึ้นกับธนาคารมากมายหลายประเภทที่ล้วนต่างสร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก การทุจริตที่เกิดขึ้นมีทั้งการทุจริตที่มาจากภายนอกของธนาคาร เช่น การปลอมบัตรเอทีเอ็มและบัตรเครดิตเพื่อมาทำรายการเบิกถอนเงินทางเครื่องถอนเงินอัตโนมัติหรือรูบัตรเพื่อชำระค่าสินค้าและบริการ รวมทั้งการทุจริตทางด้าน E-commerce ผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่มีระบบการป้องกันได้ดีในระดับหนึ่งแม้ว่าบางช่วงเวลาจะเกิดเหตุการณ์ที่ต้องตกเป็นข่าวใหญ่แต่ในเวลาไม่นานธนาคารจะสามารถควบคุมสถานการณ์และอุดรอยรั่วเหล่านั้นไว้ได้ แต่ปัญหาที่เป็นภัยเงียบที่เกิดขึ้นกับธนาคารกลับกลายเป็นการทุจริตภายในโดยเฉพาะพนักงานสาขาหรือที่เรียกว่า “Teller” ที่ทำหน้าที่รับฝากถอนเงินและธุรกรรมต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยที่ไม่อาจล่วงรู้ได้ว่าพวกเขาเหล่านั้นจะลงมือกระทำการทุจริตเมื่อไหร่ กลายเป็นรูโหว่ที่เกิดขึ้นมายาวนานที่ธนาคารยังไม่มีกระบวนการในการป้องกันได้ดีเท่าที่ควร ซึ่งการทุจริตเหล่านี้สร้างความเสียหายให้กับทรัพย์สิน ชื่อเสียง รวมทั้งความเชื่อมั่นเชื่อถือต่อบุคคลภายนอกโดยเฉพาะลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคาร และจากที่ผ่านมางานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและรูปแบบพฤติกรรมของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่และกระบวนการ

นักศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

Master's degree student. College of Management, Mahidol University.

Received: November 18, 2021 Revised: June 29, 2022 Accepted: June 29, 2022

ป้องกันนั้นมีไม่มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพบช่องว่างในการทำการวิจัยในเรื่องดังกล่าว ซึ่งบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ที่ผู้เขียนศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาการจัดการและกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหิดล โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) จากผู้มีประสบการณ์ในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทั้งหมด 19 ท่าน จาก 4 ธนาคารเอกชน และข้อมูลการทุจริตภายในของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการทุจริตต่อธนาคารที่พบได้บ่อยที่สุด คือ การโอนเงินลอยหรือฝากเงินลอยเข้าบัญชีโดยไม่มีตัวเงินจริง รองลงมาเป็น การลักเงินเกินจากการสรุปยอดสิ้นวัน ส่วนรูปแบบการทุจริตต่อลูกค้าที่พบได้บ่อยสุด คือ การแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวมานานและบัญชีฝากประจำ รองลงมาเป็น การแอบยกเลิกรายการฝากเงินหรือชำระเงิน (error collection) โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานกระทำการทุจริต มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) เกิดจากแรงกดดัน จากปัญหาการเงิน เช่น การหลงใหลในการเล่นการพนัน ปัญหาหนี้สินภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัว ความอยากได้ อยากมี ที่นำไปสู่การทวงหนี้ทั้งในระบบและนอกระบบ และความเครียดจากผลงานในการทำงาน (2) เกิดจากโอกาสและช่องโหว่ที่เอื้อต่อการทุจริต เช่น ความไว้วางใจของลูกค้าโดยลูกค้าจะฝากสมุดบัญชีหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมของตนไว้กับพนักงานบางคนที่ตนเองไว้วางใจ ส่วนความไว้วางใจของหัวหน้างานที่มีต่อตัวพนักงาน มักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารสาขามองหาพนักงานในสาขาที่มีลักษณะที่สามารถไว้วางใจได้ สุขุม

และสนิทสนมเพื่อที่จะมาช่วยดูแลงานในบางกระบวนการเมื่อตนเองไม่อยู่หรือเมื่อจำนวนพนักงานในสาขาไม่พอกับการรับบริการลูกค้า โดยมีการฝากรหัสรับรองการทำรายการ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ ในการแก้ไขรายการหรือทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงเกินอำนาจในตำแหน่งของพนักงานรายนั้นรับผิดชอบ รวมทั้งมอบหมายงานหลาย ๆ หน้าที่ให้กับพนักงานที่ไว้วางใจได้เพียงคนเดียวดูแลงานทั้งหมดของสาขา และ (3) เกิดจากการหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง เช่น การรู้สึกว่าการธนาคารปฏิบัติกับตนไม่เป็นธรรม จึงต้องทุจริตคืนเพื่อลบล้างความรู้สึกผิดในใจ หรือคิดว่าทำไปแล้วธนาคารไม่ได้รับความเสียหาย เช่น เวลาพนักงานผิดพลาดทำเงินขาดไม่สามารถกระทบยอดเงิน ณ สิ้นวันทำการได้ตรง พนักงานยังต้องควักเงินตัวเองหรือโดนหักเงินเดือนเพื่อชดเชยเงินคืนให้กับธนาคาร แต่ถ้าเงินเกินจากในระบบเล็กน้อยก็ขอเก็บเป็นเงินส่วนตัวเพื่อถ่วงเฉยจากตอนที่ทำเงินขาด เป็นต้น ซึ่งปัจจัยในการทุจริตทั้ง 3 องค์ประกอบอาจมีปฏิสัมพันธ์กันในการลงมือกระทำการทุจริต ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (Cressey, 1953)

สำหรับแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถทำได้ทั้งการให้รางวัลหรือให้ความช่วยเหลือและการป้องกันที่เป็นบทลงโทษ เพื่อเป็นการสร้างสมดุลทางพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต ได้แก่ การป้องกันก่อนเกิดธุรกรรมทางการเงิน แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวางกฎระเบียบ

และนโยบายให้รัดกุมห้ามให้พนักงานคนเดียวทำหน้าที่หลายหน้าที่อย่างเบ็ดเสร็จ มีการวางกฎในการลงโทษอย่างเด็ดขาดกับผู้บริหารสาขาในเรื่องความบกพร่องในการตรวจรายงานประจำวันและการรักษารหัสรับรองรายการควมมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่แจ้งเบาะแสจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่ส่อไปในทางทุจริต (2) การป้องกันด้วยการจัดสถานที่ในสาขาให้อยู่ในที่โล่งแจ้ง ตำแหน่งโต๊ะทำงานและหน้าจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานสาขาต้องอยู่ในสายตาที่ผู้บริหารมองเห็น กล้องวงจรปิดควมมีความละเอียดสูง สามารถเห็นบรรยากาศภายในสาขาได้อย่างทั่วถึงทุกซอกทุกมุม (3) การสร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา ผู้จัดการสาขาต้องทำให้พนักงานในสาขาเข้าถึงได้ปรึกษาพูดคุยได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวเรื่องครอบครัว และเรื่องปัญหาการทำงานลดความขัดแย้งในการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารโดยการใช้ทีมขายโดยเฉพาะแทนพนักงานเคาน์เตอร์ (4) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น โดยธนาคารต้องดูแลและพิจารณาในเรื่องค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับค่าครองชีพในปัจจุบันและควรเพิ่มการจัดการอบรมเรื่องจริยธรรมให้แก่พนักงาน ให้คำแนะนำและความรู้ในการเข้าถึงและการใช้สวัสดิการเงินกู้ต่าง ๆ และ (5) การควบคุมการใช้รหัสรับรองรายการ โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานด้วยการสร้าง Application ไว้ให้พนักงานระดับสูงรับรองรายการนอกสถานที่หรือการใส่รหัสพร้อมกับการแตะบัตรพนักงานและการสแกนใบหน้า รวมทั้งจัดตั้งหน่วยงาน Central Authorize หรือหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่อนุมัติรายการที่มีความเสี่ยงแทน

2. กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นการป้องกันหลังเกิดธุรกรรมทางการเงิน แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การใช้ระบบโปรแกรมและระบบการแจ้งเตือนโดยมีระบบแจ้งเตือนแบบทันทีทันใด (real time) ไปยังลูกค้า รวมไปถึงมีระบบทีมงานที่ทำหน้าที่ตรวจจับธุรกรรมจากพนักงานสาขาโดยตั้งเป็นเงื่อนไขจากกรณีที่เกิดการทุจริตเป็นประจำและตรวจจับการตรวจรายงานประจำวันของผู้บริหารสาขา และ (2) การใช้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มการสุ่มตรวจสอบ (surprise check) จากฝ่ายตรวจสอบภายในและเมื่อเกิดกรณีการทุจริตไม่ว่าจะเป็นการทุจริตที่มีมูลค่าเล็กน้อยก็ตามต้องมีหน่วยงานเฉพาะที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสืบสวนสอบสวนพนักงาน เพื่อป้องกันการช่วยเหลือพนักงานที่ทำความผิด

คำสำคัญ: การทุจริต, ความโปร่งใส, สถาบันการเงิน

■ Abstract

Currently, there are various kinds of fraud against banks, causing a huge amount of damage to banks. The frauds were found to be 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. The frauds also included frauds on e-commerce via online channels. Most banks are well protected under their employed systems. Although frauds can be posted on media as breaking news,

the banks were able to control such situations and deal with such frauds in a short period of time. However, internal problems which are considered as the silent danger against banks, especially frauds caused by “tellers” who are responsible for money depositing and withdrawal have been unresolved. 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 were only a few numbers of research on the causes and behavior of tellers in the banking business who committed fraud against their duties. Therefore, the researchers found an opportunity to conduct research on this issue. This article is a part of the thesis written by the researcher who was studying in Master of Business Administration Program in Management and Strategy, Mahidol University. Qualitative research through the in-depth interview with 19 people with experience in frauds caused by tellers in the banking business from 4 private banks, as well as protected data on internal frauds of tellers in the banking were examined. The results revealed that the frequent format of fraud against banks was fake money transformer or depositing

money via bank transfer without the actual amount of money. The second widespread fraud was stealing of excessive money from the summation at the end of the day. The most frequent format of fraud to customer was the money withdrawal from non-responsive bank accounts over a long period and a fixed deposit account. The next highest number of customer fraud was error cancellation. There were 3 factors resulting in fraud committed behavior as follow: (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. Also, it is considered as the way to empower the position of such tellers

and to offer the assignment to only trustable tellers, (3) self-rationalization, for example, the feeling of unfairly treat by the banks so that the teller had to commit fraud to get rid of that 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 in case there is a mistake of transaction. These three factors that contribute to fraud may interact with the actions of fraudsters, consistent with Fraud Triangle Theory of Donald Cressey (1953).

The guidelines for prevention of teller frauds in banking business could be the establishment of rewards and support as well as the prevention through punishment to balance the behavior of tellers. These guidelines could be divided into 2 forms:

1. the Pre-Fraud Strategy, this is to prevent any financial activities that were divided into 5 elements, as followed: (1) Rules, regulations, and policies must be concisely established. One employee must be prohibited from several duties. Rules on absolute punishment must be established for punishing branch executives for failure to check daily reports and maintain

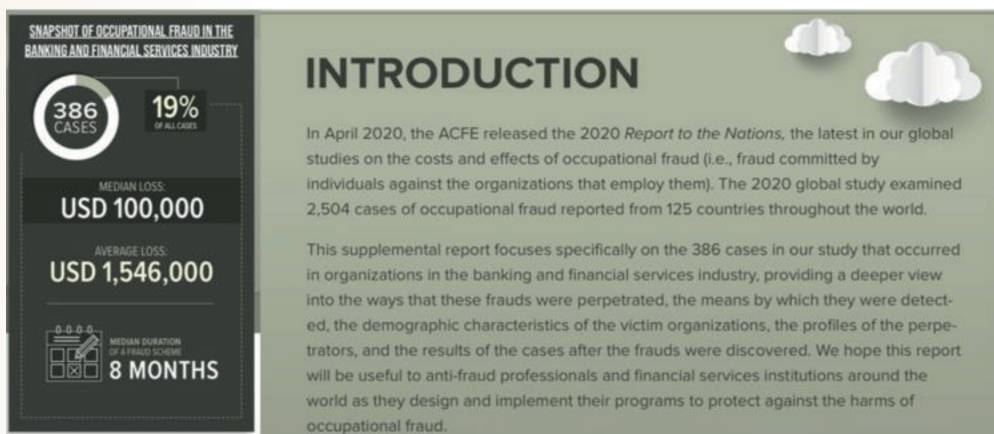
verification codes. Rewards should be given to employees who blow the whistle on behaviors of their colleagues in the manner of frauds; (2) Prevention could be done by working area arrangement to be open and clear. The position of workstations and computer screens of tellers must be clearly seen by executives. Resolution of CCTV should be in high quality in order to see all corners of the branch thoroughly; (3) Subculture should be built in the organization where the 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 instead of tellers; (4) work potential and living should be improved by consideration of the remuneration to be consistent with 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 innovation, i.e., application of high-level employee certification based on card and face scanning transactions. In addition, a Central Authorized Unit should be established to approve risky transactions.

2. Strategy of the consecutive process, divided into 2 elements: (1) Implementation of program and a real-time notification system for customers. In addition, there should be a monitoring transactions team made by tellers through setting conditions in case of any emergency and daily reports from branch executives; (2) Experts should be assigned to the 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 for prevention of support to any offending employee.

Keyword : Fraud, Transparency, Banking

■ บทนำ

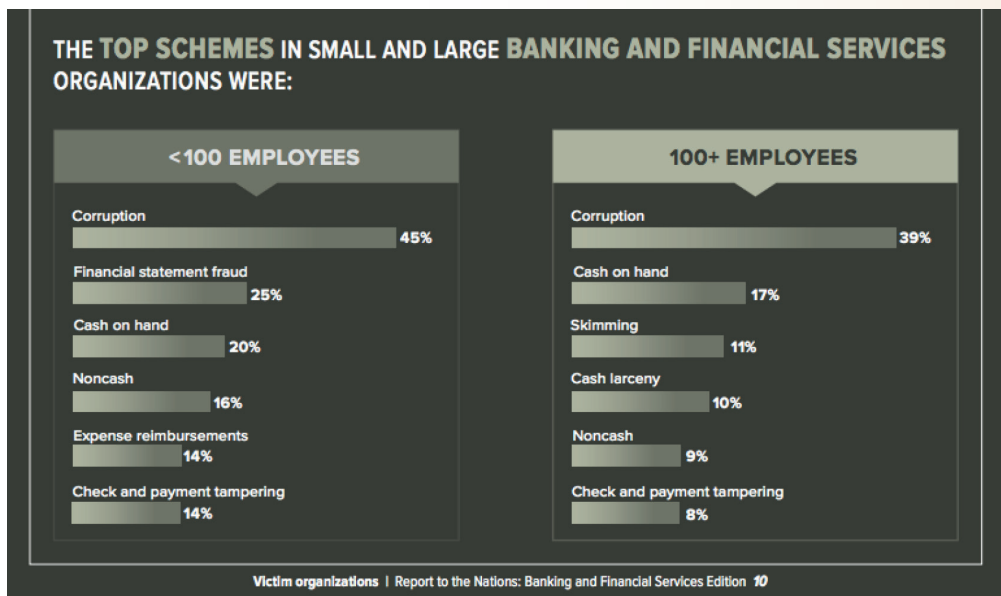
ปัจจุบันมีการทุจริตที่เกิดขึ้นกับธนาคารมากมายหลายประเภทที่ล้วนต่างสร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก โดยเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 สมาคมต่อต้านการทุจริตสากล หรือ “The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)” ได้รายงานผลการสำรวจการทุจริตที่เกี่ยวกับสถาบันการเงินและธนาคารกว่า 125 ประเทศทั่วโลกจากปีที่ผ่านมา พบการทุจริตใหญ่ ๆ ประมาณ 386 รายการ ซึ่ง 19% จาก 386 รายการของการทุจริตเกี่ยวกับสถาบันการเงินและธนาคาร มีการประเมินความเสียหายจากการฉ้อโกงและการทุจริตเฉลี่ย 1,546,000 เหรียญสหรัฐ และมีค่ามัธยฐาน (median) ประมาณ 100,000 เหรียญสหรัฐ



ภาพที่ 1 ภาพรวมการทุจริตและฉ้อโกงในอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร
ที่มา: จากรายงานการศึกษาการทุจริตและฉ้อโกงในอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารแห่งชาติ พ.ศ. 2563 (หน้า 3), โดย สมาคมต่อต้านการทุจริตสากล, 2563 : ผู้แต่ง.

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มพนักงานที่มีการฉ้อโกง และการทุจริตในสถาบันการเงินและธนาคาร ทั้งสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน และสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานมากกว่า 100 คน พบว่าการทุจริตแบบคอร์รัปชันมีจำนวนมากที่สุด ส่วนการฉ้อโกง และการทุจริตประเภทถือเงินสดของพนักงานธนาคารอยู่ใน 3 อันดับแรกทั้งสถาบันการเงิน และธนาคารที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน และ

สถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานมากกว่า 100 คน ซึ่งเป็นสิ่งที่สถาบันการเงินและธนาคาร ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นสิ่งที่ธนาคารสามารถควบคุมหรือหาวิธีในการป้องกัน เพื่อลดความเสียหายในส่วนนี้ได้หากมีการตระหนักถึงและมีระบบการตรวจจับพฤติกรรมที่จะส่อไปในทางทุจริตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 2 อันดับการทุจริตและฉ้อโกงของพนักงานในสถาบันการเงินและการธนาคาร ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คนและจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน

ที่มา: จากระายงานการศึกษาการทุจริตและฉ้อโกงในอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารแห่งชาติ พ.ศ. 2563 (หน้า 10), โดย สมาคมต่อต้านการทุจริตสากล, 2563 : ผู้แต่ง.

จากข้อมูลการทุจริตของธนาคารพาณิชย์ แห่งหนึ่ง ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2559 พบว่า การทุจริตภายในธนาคารนั้นมีแนวโน้ม สูงขึ้นและมีการทุจริตโดยพนักงานสาขามากที่สุด โดยมีความเสียหายที่เกิดจากการทุจริตของ

พนักงานภายในธนาคารกว่า 23 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้ธนาคารจะมีระบบและ กฎระเบียบที่รัดกุมมากมายก็ตามแต่ก็ยังมิ ช่องโหว่ให้พนักงานสาขาหาประโยชน์จาก ช่องโหว่นั้นกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ ระเบียบ

และวินัยอันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับพนักงานธนาคาร ซึ่งการทุจริตภายในธนาคารนั้น นอกจากจะสร้างความเสียหายให้กับธนาคารแล้วยังส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่จะเข้ามาใช้บริการกับทางธนาคารในอนาคต รวมถึงบรรดาผู้ถือหุ้นที่มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของระบบสถาบันทางการเงินของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้คนเข้าถึงสังคมอินเทอร์เน็ตกันอย่างแพร่หลาย ผู้คนสามารถรับรู้ข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยการแชร์ข้อมูลข่าวสารจากการเปิดรับสื่อจากแพลตฟอร์มต่าง ๆ ดังนั้น หากสถาบันทางการเงินและการธนาคารไม่สามารถหาวิธีป้องกันช่องโหว่เหล่านี้เพื่อไม่ให้พนักงานกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ก็อาจทำให้เป็นผลเสียต่อทรัพย์สินและภาพลักษณ์ขององค์กรไปในที่สุด

■ วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาให้กับธนาคารที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคารในภายหน้า

■ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นการวิจัยเฉพาะกรณี (case-study research) ด้วยการศึกษาเหตุการณ์เฉพาะโดยอาศัยมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย (situation analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลทำการวิเคราะห์ถึงประเด็นการทุจริตของพนักงานสาขาธนาคารจากแหล่งข้อมูล 2 แบบ ได้แก่

1. **ข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (interview) ด้วยวิธีการนัดเจอ การวิดีโอคอลและการโทรศัพท์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (content analysis) จากข้อความที่บันทึกเสียงและมีการจดบันทึกไว้จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมากลั่นกรองหาความเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์กันของเนื้อหา แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มที่มีความชำนาญเฉพาะทางที่มีจำนวนน้อยและการเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลแต่ละธนาคารค่อนข้างยาก อันเนื่องมาจากความละเอียดอ่อนของข้อมูลการทุจริตภายในของธนาคารแต่ละแห่ง ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทั้งหมด 19 ท่าน จากธนาคารเอกชนขนาดใหญ่ 2 แห่ง จำนวน 15 ท่าน และธนาคารเอกชนขนาดเล็ก 2 แห่งจำนวน 4 ท่าน ซึ่งบางท่านเคยผ่านงานพิจารณากรณีการทุจริตมาแล้วมากกว่าธนาคารหนึ่งแห่งและมีประสบการณ์

ในการทำงานทางด้านพิจารณาการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารมากกว่า 2 ปีขึ้นไป แบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน ได้แก่

(1) เจ้าหน้าที่ Audit สาขา: เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบระเบียบการและมาตรฐานการทำงานของพนักงานสาขา รวมทั้งความเรียบร้อยต่างๆ ภายในสาขานาการ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร โดยมีการลงไปปฏิบัติการตรวจสอบสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ทั้งนี้การลงพื้นที่ตรวจสอบอาจเป็นการสุ่มเข้าพื้นที่โดยที่ไม่ได้แจ้งสาขาให้ทราบก่อนล่วงหน้า

(2) เจ้าหน้าที่ Detection: เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจเช็คความผิดปกติของธุรกรรมทางการเงินที่ทำรายการผ่านพนักงานสาขา โดยดูจากรายงานประจำวัน (report) หรือตรวจดูจากการแจ้งเตือนจากโปรแกรมที่ถูกตั้งเงื่อนไขไว้ โดยเงื่อนไขที่ถูกเขียนสร้างมาจากพฤติกรรม การทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่ผ่านมา เมื่อตรวจพบรายการที่น่าสงสัยจะมีการติดต่อไปยังผู้บริหารสาขาเพื่อขอตรวจสอบรายการที่น่าสงสัยของพนักงานที่ทำรายการที่เข้าเงื่อนไขดังกล่าว

(3) เจ้าหน้าที่ Investigation: เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่สอบสวนสืบสวน ขยายผล หลังจากตรวจพบหรือมีการรับแจ้งถึงเหตุการณ์ที่ผิดปกติภายในธนาคาร โดยมีการลงพื้นที่ไปยังสาขาหรือหน่วยงานที่มีการทุจริตเพื่อสอบสวนข้อเท็จจริงและต้นสายปลายเหตุที่ทำให้เกิดการทุจริตกับพนักงานที่ทำการทุจริต รวมถึงเป็นตัวแทนของธนาคารในการดำเนินการแจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ที่มีการเกิดเหตุทุจริต

(4) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบวินัยพนักงาน: เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่พิจารณาบทลงโทษแก่พนักงานที่ทำการทุจริตหรือผิดกฎระเบียบของธนาคาร โดยพิจารณาจากเอกสารการแจ้งความ เอกสารการสืบสวนสอบสวนหรืออาจมีการสอบปากคำพนักงานที่ทำการทุจริตเพิ่มเติมเพื่อตัดสินบทลงโทษแก่พนักงานที่ทำผิด

2. ข้อมูลทฤษฎี ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นข้อมูลการทุจริตจากรายงานประจำปีเกี่ยวกับผู้ทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารที่ไม่สามารถเปิดเผยได้และข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงถึงแนวโน้มของการทุจริตในธุรกิจธนาคารทั่วโลกจากแหล่งข้อมูลของสมาคมต่อต้านการทุจริตสากล หรือ “The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)” รวมไปถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตในรูปแบบต่างๆ จากหลายงานวิจัย

■ ผลการศึกษาวิจัย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้มีประสบการณ์ในการพิจารณาการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทั้งหมด 19 ท่าน ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. รูปแบบของการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์ จากผลการศึกษาสามารถแยกรูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) การทุจริตต่อธนาคาร และ (2) การทุจริตต่อลูกค้าของธนาคาร

1.1 รูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาที่มีต่อธนาคาร

ในกลุ่มของการทุจริตต่อธนาคาร มีผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยกกรณีตัวอย่างไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภทการทุจริตออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

(1) **การทุจริตที่ไม่ซับซ้อน** ได้แก่ โอนเงินลอยเข้าบัญชีโดยที่ไม่มีตัวเงินจริง การลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน การหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้ การแอบลักเงินจากกล่องเงินที่ไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม การลักเงินจากตู้เซฟและการสอดแทรก ดัดแปลงธนบัตรจากปึกเงิน

โดยกลุ่มตัวอย่างลงความเห็นว่าการโอนเงินลอยโดยไม่มีตัวเงินจริงเป็นการทุจริตที่พบเจอบ่อยที่สุด ซึ่งการโอนเงินลอยจากผลการสัมภาษณ์มีลักษณะการนำเงินเข้าบัญชีได้บัญชีหนึ่งโดยไม่มีเงินสดจริงเข้าในระบบ โดยมีการใส่ยอดตัวเลขปลอมเข้าบัญชีปลายทางที่ต้องการใช้เงิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบัญชีบุคคลที่สามที่พนักงานคาดว่า จะไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตนเองได้ เช่น บัญชีคนละนามสกุลกับพนักงาน โดยมีความคาดหวังว่าในระหว่างวันจะสามารถหาเงินจริงมาคืนเพื่อให้ยอดเงินตรงกับในระบบในสิ้นวัน ซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้ แม้ว่าพนักงานจะสามารถนำเงินมาคืนได้ทันสิ้นวันก่อนการปิดระบบแต่ในทางกฎหมายและระเบียบของธนาคารถือว่าความผิดเกิดขึ้นแล้ว ถือเป็นการลักทรัพย์ของธนาคาร การที่นำเงินมาคืนคือการบรรเทาผลร้ายจากสิ่งที่ได้ทำความผิดลงไป ส่วนการที่ไม่สามารถหาเงินมาคืนธนาคารได้ทันก็จะส่งผลเสียหายให้กับธนาคาร แม้ว่าพนักงานที่ทุจริตจะโดนลงโทษ

ทางวินัยหรือไล่ออกไปแล้วก็ตามแต่ก็จะเกิดการทวงถามเป็นคดีความที่ยืดยาวต่อไป

กลุ่มตัวอย่างยังลงความเห็นว่าการทุจริตต่อธนาคารด้วย การลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน และหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้ เป็นการทุจริตที่พบเจอบ่อยรองลงมา ซึ่งการลักเงินเกิน จากผลการสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นการตรวจสอบยอดเงินในระบบกับยอดเงินสดจริงที่ได้รับมาตลอดทั้งวันแล้วพนักงานพบว่าเงินเกินจากในระบบ ซึ่งตามกระบวนการแล้วพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่ปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ต้องตรวจสอบใบยืนยันยอดเงิน (slip) กับตัวเลขในระบบทั้งหมดอย่างละเอียดทีละรายการจากธุรกรรมที่ลูกค้ามาทำรายการทั้งหมดตลอดทั้งวันเพื่อหาเจ้าของรายการที่เกิดเงินเกิน จากนั้นติดต่อลูกค้าให้มารับเงินที่เกินหรือสำรองไว้กรณีที่ลูกค้ามาติดต่อทวงถาม โดยเงินที่เกินจากในระบบนี้จะต้องถูกเก็บใส่ซองแล้วระบุวันที่ที่เกิดรายการ หากเกินกำหนดก็จะตกเป็นเงินของสาขา แต่พนักงานบางรายเห็นเป็นยอดเงินเกินเล็กน้อยหลักร้อยบาท ก็อาศัยโอกาสลักษณะนี้แอบนำเงินเก็บเข้ากระเป๋าเสื้อ กระเป๋ากางเกง ประกอบกับขั้นตอนในการเทียบใบยืนยันยอดเงิน กับยอดเงินในระบบต้องใช้ระยะเวลาตรวจสอบหลายชั่วโมง รวมทั้งบางสาขาอาจมีการตำหนิในเรื่องการทำงานที่ผิดพลาดที่ทำให้เงินเกินจากหัวหน้างาน พนักงานจึงนำเงินที่เกินเล็กน้อยส่วนนี้เข้ากระเป๋าตนเองไปใช้ส่วนตัว ซึ่งกรณีนี้อาจไม่ใช่การจงใจที่จะก่อการทุจริตโดยตรงหรือมีการวางแผนที่จะทุจริตตั้งแต่แรกแต่เป็นเพราะการตัดปัญหาในเรื่องของกระบวนการเทียบเงินที่ยุ่งยาก ใช้เวลานาน

และคิดว่าธนาคารไม่ได้เสียหายอะไร แต่เมื่อไหร่ที่ลูกค้ากลับมาทวงถามก็จะเกิดการพิพาทกับลูกค้าหากเงินเกินที่ควรถูกเก็บไว้ให้ลูกค้ากลับถูกพนักงานทุจริตนำไปใช้ และในส่วนของกรหีบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้ ผลการสัมภาษณ์บ่งบอกว่าเป็นการที่พนักงานนำเงินออกจากลิ้นชักเคาน์เตอร์ของตนเองเพื่อไปใช้ในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องของผลงาน เช่น พนักงานบางคนต้องการชำระค่าบัตรเครดิตของตนแต่ไม่มีเงินสดติดตัว จึงหีบเงินในลิ้นชักของตนให้หัวหน้าเพื่อนอีกเคาน์เตอร์ให้ทำรายการชำระให้ตน รวมไปถึงการนำเงินกองกลางของสาขาที่มีสำรองไว้เพื่อให้สาขานำไปใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ ไปชำระหนี้ให้ลูกค้าที่มีหนี้เสียเพื่อให้ตนเองได้ผลงานในการเรียกคืนยอดหนี้เสียให้กับธนาคาร ซึ่งการหีบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางสาขาไปใช้ก็อาจไม่ใช่การทุจริตในรูปแบบที่พนักงานวางแผนมาล่วงหน้า แต่เกิดจากการที่พนักงานคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะประเดี๋ยวก็ไปเบิกถอนเงินทางตู้เบิกถอนเงินอัตโนมัติมาคืนเข้าลิ้นชักเคาน์เตอร์ ซึ่งเมื่อใดที่เงินจากเคาน์เตอร์ถูกหีบออกไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงาน ความผิดนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว จึงจัดว่าเป็นการทุจริตในรูปแบบหนึ่ง

นอกจากนี้ ยังมีกรณีตัวอย่างการทุจริตต่อธนาคารที่ไม่ซับซ้อนจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ได้แก่ การแอบลักเงินจากกล่องเงินที่นำไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม ลักเงินจากตู้เซฟ โดยปกติการนำกล่องเงินไปทำรายการเติมเงินที่เครื่องเอทีเอ็มจะต้องมีพนักงานจำนวน 2 คน และถือกุญแจคนละดอกแต่จากการสัมภาษณ์แจ้งว่าบางสาขาจำนวนพนักงานมีน้อยทำให้

บางครั้งพนักงานที่ทำหน้าที่เติมเงินให้เครื่องเบิกถอนเงินอัตโนมัติต้องปฏิบัติหน้าที่เพียงคนเดียวซึ่งเกิดเป็นช่องโหว่ให้พนักงานแอบนำเงินออกจากกล่องเงินแล้วค้ำยัดในชั้นตอนการเติมเงินว่าจำนวนเงินครบถ้วนแต่แท้จริงแล้วกล่องเงินนั้นมีจำนวนเงินไม่ครบอันเนื่องมาจากพนักงานอาศัยโอกาสที่ทำหน้าที่คนเดียวจากทุกชั้นตอน กระทำการทุจริตแอบไขกุญแจทั้ง 2 ดอก นำเงินออกไปบางส่วน ส่งผลให้ธนาคารได้รับความเสียหายในเรื่องของยอดเงินที่หายไป และอีกกรณีหนึ่งคือการดัดแปลงธนบัตรจากปิกธนบัตร โดยปกติปิกธนบัตรจะถูกรวบรวมชนิดของธนบัตรแต่ละชนิดเข้าเป็นปิกเดียวกัน โดยแต่ละปิกธนบัตรจะมีจำนวน 100 ใบ จากการสัมภาษณ์แจ้งว่ามีพนักงานที่ทุจริตบางคนใช้เทคนิคเฉพาะตัวสลับชนิดของธนบัตรที่มีมูลค่ามากกว่าออกไปแล้วนำธนบัตรที่มีมูลค่าต่ำกว่ามาสอดแทรก เช่น แอบหีบธนบัตร 1,000 บาท ออกจากปิกธนบัตรไปใบหนึ่งแล้วแทรกธนบัตรมูลค่า 100 บาท มาแทนเพื่อหลอกให้เครื่องนับเงินเห็นว่าจำนวนธนบัตรครบ 100 ใบ แล้วนำส่วนต่างไปใช้ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัวตน รวมถึงการพับธนบัตรครึ่งใบจากธนบัตรใบหนึ่งในปิกธนบัตรเพื่อหลอกพนักงานแคชเชียร์ที่เก็บรักษาเงินว่าจำนวนเงินในปิกธนบัตรครบแล้วแอบหีบเงินออกไป ซึ่งการกระทำทุจริตในรูปแบบนี้ต้องอาศัยการหลบมุกกล่องของสาขาเพื่อไม่ให้เห็นการทุจริตดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานที่ร่วมงานในวันนั้นต้องร่วมรับผิดชอบในเรื่องของเงินที่หายไปด้วย

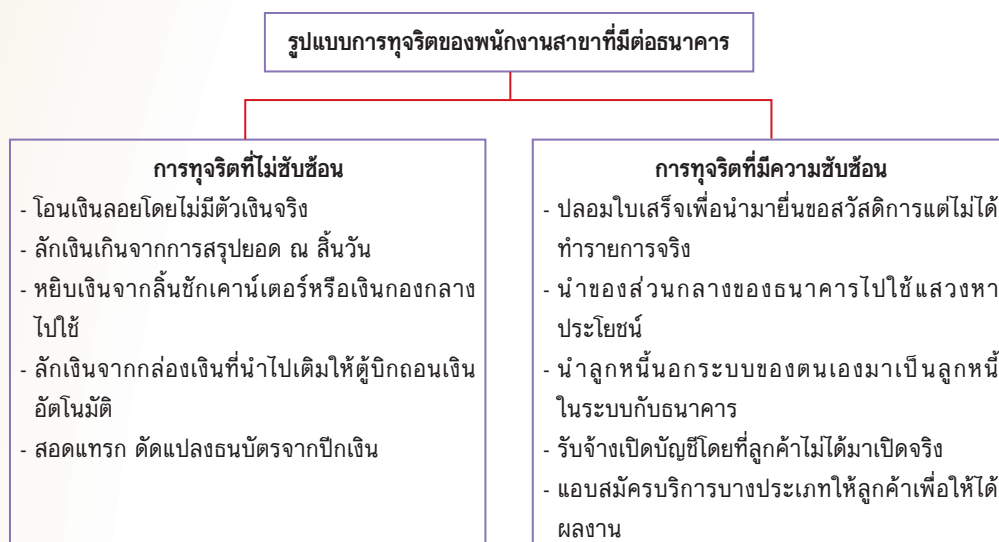
(2) การทุจริตที่มีความซับซ้อน ได้แก่ การปลอมใบเสร็จเพื่อนำมายื่นขอสวัสดิการ

แต่ไม่ได้ทำรายการจริง การนำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้แสวงหาประโยชน์ การนำลูกหนี้นอกระบบของตนเองมาเป็นลูกหนี้ในระบบกับธนาคาร การรับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้าไม่ได้มาเปิดจริงและแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงาน

โดยกลุ่มตัวอย่างได้ลงความเห็นว่าการปลอมใบเสร็จและการนำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เป็นรูปแบบที่พบเจอมากที่สุด ซึ่งการปลอมใบเสร็จเพื่อนำมายื่นขอสวัสดิการแต่ไม่ได้ทำรายการจริงจะกระทำโดยการรู้เห็นเป็นใจกับร้านค้าออกใบเสร็จให้เสมือนว่ามีการซื้อขายจริง เช่น สวัสดิการสินเชื่อเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก โดยร้านค้าที่ออกใบเสร็จอาจไม่ใช่ร้านขายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อนำเงินที่ได้จากสวัสดิการไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ส่งผลให้ธนาคารต้องแบกรับภาระที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานไปในทางที่ไม่จำเป็น ส่วนการนำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งการนำของส่วนกลางของ

ธนาคารหรือของสาขาในความหมายนั้นนอกจากจะเป็นในเรื่องของอุปกรณ์สำนักงานในสาขาแล้วยังหมายรวมถึงสินทรัพย์อย่างเช่น รถยนต์ของสาขาที่มีไว้ให้พนักงานนำไปใช้ในกิจการของสาขา เช่น การนำออกไปใช้เดินทางพบลูกค้าหรือเข้าประชุมกับสำนักงานเขตและสาขาต่าง ๆ แต่จากผลสัมภาษณ์พบว่าพนักงานนำรถประจำสาขาไปใช้ในเรื่องส่วนตัว รวมถึงนำบัตรคีย์การ์ดที่ธนาคารสำรองค่าน้ำมันให้ไปเติมน้ำมันให้รถยนต์ส่วนตัวของตนเอง ซึ่งส่งผลให้ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องของน้ำมันรถและค่าบำรุงรักษารถที่เกิดการสึกหรอจากการนำไปใช้ เกิดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

นอกจากนี้ ยังพบรูปแบบการทุจริตต่อธนาคารที่มีความซับซ้อนในรูปแบบอื่น ได้แก่ นำลูกหนี้นอกระบบของตนเองมาเป็นลูกหนี้ในระบบกับธนาคาร การรับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้าไม่ได้มาเปิดจริง และการแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงาน



ภาพที่ 3 รูปแบบของการทุจริตของพนักงานสาขาที่มีต่อธนาคาร

1.2 รูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขา ที่มียอดลูกค้าของธนาคาร

ในกลุ่มของการทุจริตต่อยอดลูกค้าของธนาคาร มีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นไว้อย่างหลากหลาย โดยกลุ่มตัวอย่างลงความเห็นว่าการถอนเงินจากบัญชีลูกค้าที่ไม่เคลื่อนไหวและบัญชีฝากประจำเป็นการทุจริตที่พบเจอบ่อยที่สุด โดยจากผลสัมภาษณ์สามารถแยกกลุ่มลูกค้าได้เป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าที่ไว้วางใจฝากบัญชีไว้ให้พนักงานดูแลหรือทิ้งสมุดบัญชีไว้ที่พนักงานที่ตนสนิทและกลุ่มลูกค้าที่ฝากเงินเพื่อรอให้ครบตามกำหนดเวลาของการฝากเงิน โดยกระบวนการในการทุจริตของการแอบถอนเงินจากบัญชีลูกค้า พนักงานจะอาศัยความสนิทสนมความไว้วางใจ การรู้ข้อมูลของลูกค้าบางคนเป็นพิเศษ ลูกค้าบางคนฝากสมุดบัญชีไว้ที่พนักงาน เมื่อมาติดต่อก็สามารถมาพบพนักงานที่ตนสนิทได้โดยตรงจึงเป็นโอกาสหนึ่งที่ทำให้พนักงานแอบถอนเงินลูกค้าโดยเฉพาะบัญชีฝากประจำระยะยาว นอกจากนี้พนักงานบางคนเป็นคนในพื้นที่เดียวกันกับลูกค้า ทำให้พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลได้ว่าลูกค้าแต่ละรายไม่ค่อยมาติดต่อสาขาหรือลูกค้ารายนี้ไปต่างประเทศและกลับประเทศปีละครั้ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างสูงอายุ เมื่อลูกค้ามาติดต่อสาขาในช่วงที่พนักงานถอนเงินออกไปแล้วแต่ยังไม่ได้นำเงินมาคืนเข้าบัญชีลูกค้า พนักงานจะใช้วิธีการฝากลอย โอนเงินลอยเข้าบัญชีหรือทำการ Change Line ที่เป็นการขยับรายการหรือแก้ไขข้อมูลแสดงรายการในสมุดบัญชี ซึ่งปกติวิธีนี้ต้องใช้รหัสรับรองรายการจากพนักงานอีกคน (override) แต่จากผลสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า รหัสรับรองรายการมีการเปิดเผยให้กับพนักงานที่ไว้วางใจของสาขาด้วยเช่นกัน ซึ่งการแอบถอนเงิน

ของลูกค้าสร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างมากเนื่องจากพนักงานนำเงินที่แอบถอนไปใช้แล้ว การจะเรียกความเสียหายคืนจากพนักงานจำเป็นต้องมีการฟ้องร้องกันทางกฎหมาย

กลุ่มตัวอย่างยังลงความเห็นว่าการทุจริตต่อยอดลูกค้าของธนาคาร ด้วยวิธีการแอบยกเลิกรายการฝากเงินหรือการชำระเงินและการรับเงินเพื่อชำระเงินซื้อประกัน จ่ายบิล แล้วออกไปเสร็จปลอมเพื่อนำเงินไปใช้ก่อน เป็นการทุจริตที่พบเจอบ่อยรองลงมา จากผลการสัมภาษณ์ระบุว่า การแอบยกเลิกรายการฝากเงินหรือการชำระเงินจะมีลักษณะของการแอบเปลี่ยนยอดให้มีความใกล้เคียงกัน เช่น ลูกค้าทำรายการฝากเงิน 5,000 บาท พนักงานจะทำการทุจริตโดยการเปลี่ยนยอดเป็น 500 บาท แล้วนำส่วนต่างที่เหลือไปใช้หรือทำการยกเลิกโดยไม่มียอดนำฝากกลับ ซึ่งพนักงานจะอาศัยบัญชีที่มีเงินเยอะอยู่จำนวนหนึ่งที่เมื่อทุจริตไปแล้วลูกค้าจะไม่รู้สึกตัวในทันที ส่วนการทุจริตประเภทการรับเงินจากการชำระเงินซื้อประกัน จ่ายบิลแล้วออกไปเสร็จปลอม จะมีกระบวนการที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทเนื่องด้วยพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารต้องมีการออกไปพบลูกค้านอกสาขาเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร บางครั้งจะมีการเก็บเงินสดจากลูกค้ามาก่อน เช่น การขายประกันนอกสถานที่ พนักงานก็จะนำเงินของลูกค้าที่รับมานั้นไปใช้ก่อนโดยไม่ดำเนินการซื้อประกันให้ลูกค้าในระบบ แล้วแจ้งให้ลูกค้ากรอกรมธรรมไปสักระยะค่อยทำการซื้อประกันจริงให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีกรณีที่พนักงานทำการทุจริตที่เกี่ยวกับการชำระเงิน โดยพนักงานจะดูวันกำหนดครบรอบชำระที่ใบแจ้งหนี้ของลูกค้า

หากลูกค้ามาชำระเงินก่อนกำหนดพนักงานก็จะทำการพิมพ์และประทับตราใบเสร็จรับเงินปลอมให้ลูกค้าแล้วนำเงินไปใช้ก่อน พอใกล้กำหนดระยะเวลาพนักงานจึงหาเงินมาชำระคืนให้ลูกค้าบ่อยครั้งที่ลูกค้ามาติดตามทวงถามทั้งกรณีธรรมหรือลูกค้าคอยตรวจสอบยอดเงินหลังชำระไปแล้วพบว่ายังไม่มีการทำรายการ ก็จะมีการโต้แย้งกันกับทางธนาคารส่งผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ยังมีกรณีตัวอย่างการทุจริตต่อลูกค้าของธนาคารจากการสัมภาษณ์อย่างหลากหลาย ได้แก่ การรับเงินเกินจากลูกค้าที่มาทำรายการแล้วไม่แจ้งให้ลูกค้าทราบ นำเงินส่วนที่เกินมาเป็นของตน การเก็บค่าธรรมเนียมบัตรไม่ตรงกับประเภทบัตร การนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปขายและแอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแล้วสมัคร Internet Banking เพื่อโอนเงินออก

รูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาที่มีต่อลูกค้าของธนาคาร

- ถอนเงินจากบัญชีลูกค้าที่ไม่เคลื่อนไหวและบัญชีฝากประจำ
- ยกเลิกรายการฝากเงินหรือชำระเงิน
- รับเงินจากการชำระซื้อประกัน จ่ายบิล แล้วออกใบเสร็จปลอมเพื่อนำเงินไปใช้ก่อน
- รับเงินเกินจากลูกค้าที่มาทำรายการแล้วไม่แจ้งให้ลูกค้าทราบ
- เก็บค่าธรรมเนียมออกบัตรเอทีเอ็มไม่ตรงกับประเภทบัตร
- แอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแล้วสมัคร Internet Banking
- นำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปขาย

ภาพที่ 4 รูปแบบของการทุจริตของพนักงานสาขาที่มีต่อลูกค้าของธนาคาร

2. ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต

จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริตโดยแต่ละปัจจัยสามารถเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ซึ่งสามารถจัดกลุ่มชุดข้อมูลออกเป็น 3 องค์ประกอบในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร คือ (1) แรงกดดัน (pressure) (2) โอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (opportunity) และ (3) การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (rationalization) ซึ่งการทุจริตของ

พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารนั้นเป็นปัจจัยที่มีความเป็นปฏิสัมพันธ์กันในแต่ละปัจจัย โดยพนักงานอาจมีแรงกดดันตกอยู่ในสภาวะที่ต้องการใช้เงิน ในขณะที่ตนเองก็มองเห็นโอกาสจากการที่ผู้บริหารสาขาไว้ใจบอกรหัสรับรองรายการหรือรหัสในการอนุมัติไว้ให้เนื่องจากเห็นว่าพนักงานมีพฤติกรรมดี ขยันเรียนรู้ไว ประกอบกับตัวพนักงานเองก็เข้าข้างตนเองโดยคิดว่าเดี๋ยวร้อนเงินแค่ไม่กี่ชั่วโมงนำเงินไปใช้ก่อนแล้วเอาเงินมาคืนธนาคารก็คงไม่เสียหาย จึงเกิดเป็นพฤติกรรมที่ทุจริตขึ้นในที่สุด ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ทำงาน

มาแล้วระยะหนึ่งจนรู้ช่องทางในการกระทำการทุจริต

2.1 องค์ประกอบทางด้านแรงกดดัน (pressure) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

(1) ด้านปัญหาทางการเงินที่มาจากภาระค่าใช้จ่ายทางครอบครัว ค่ารักษาพยาบาลหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ หนี้สินที่เกิดจากการพนันทั้งของตนเองและคนใกล้ชิด การใช้จ่ายที่ไม่สัมพันธ์กับรายได้และความอยากได้อีกมีต่าง ๆ

(2) ด้านผลงาน เป็นผลเกิดมาจากความกดดันของการต้องทำยอดขาย ยอดสมัครการใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ได้ตามเป้าหมายของสาขาที่มีการกระจายความรับผิดชอบเป็นเป้าหมายให้พนักงานแต่ละคนประกอบกับการโดนกระตุ้นและทวงถามเรื่องยอดขายบ่อย ๆ จากหัวหน้างานก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้พนักงานเกิดการกระทำทุจริต เช่น การแอบใช้เบอร์มือถือของตนเองสมัครบริการ Internet Banking ให้ลูกค้า การแอบลักเงินของธนาคารเนื่องจากนำเงินส่วนตัวไปซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพื่อให้ตนเองมียอดผลงานทำให้เงินไม่พอใช้ เป็นต้น

2.2 องค์ประกอบทางด้านโอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (opportunity) จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่

(1) ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกิดจากลูกค้าเอง ซึ่งเกิดจากการที่ลูกค้ามีความสนิทสนมกับพนักงานเป็นการส่วนตัว โดยลูกค้ามักจะได้รับการบริการที่พิเศษเมื่อเวลามาติดต่อทำธุรกรรมที่สาขาจากพนักงานบางคนจนเกิดเป็นความ

ไว้วางใจใจ ลูกค้าบางคนฝากสมุดบัญชีธนาคารไว้ที่พนักงานเพื่อที่เวลามาติดต่อสาขาจะได้ไม่ต้องนำเอกสารหรือหลักฐานทางการเงินติดตัวมาให้เป็นภาระ ซึ่งกลายเป็นช่องโหว่ที่พนักงานจะสามารถแอบถอนเงินของลูกค้าออกไปได้

(2) ความสัมพันธ์และการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เป็นความไว้วางใจที่เกิดจากหัวหน้างานที่มองว่าพนักงานมีพฤติกรรมดี น่าเชื่อถือ มีความขยัน ทำงานคล่อง จึงฝากห้สรับรองการอนุมัติรายการให้พนักงาน ซึ่งห้สรับรองรายการสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขรายการและถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวได้หรือนำไปใช้ในทางทุจริตด้านต่าง ๆ ถือเป็นการใช้ประโยชน์จากการได้รับความไว้วางใจไปในทางที่ไม่ถูกวิธี นอกจากนี้ ตามระเบียบของธนาคารผู้บริหารสาขาคงต้องทำการตรวจรายงานธุรกรรมประจำวันอย่างละเอียดเพื่อดูความผิดปกติของรายการธุรกรรมแต่ด้วยความหละหลวมของผู้บริหารสาขา ทำให้การตรวจรายงานสิ้นวันไม่ถูกตรวจตราอย่างละเอียดมากไปกว่านี้ ในระหว่างปฏิบัติงานเมื่อพนักงานร้องขอให้สรับรองรายการต่าง ๆ ผู้ถือสรับรองรายการก็ไม่มีการตรวจทานดูความเรียบร้อยของรายการนั้น ๆ รวมไปถึงการสรับรองผ่านแบบไม่ระมัดระวังจนถูกลักจําจากพนักงานที่เรียกขอสรับรองรายการซึ่งทำให้พนักงานเห็นช่องโหว่ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสาขา

(3) กระบวนการทำงานและการจัดสถานที่ทำงาน มีส่วนทำให้ผู้ทุจริตมองเห็นโอกาสซึ่งบางสาขามีจำนวนพนักงานปฏิบัติงานน้อยทำให้ผู้บริหารต้องมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ

หน้าที่มากกว่าหนึ่งหน้าที่ คนรับเงิน แคชเชียร์ คนตรวจรายงานสรุยอดสิ้นวัน เป็นคนเดียวกัน ทำหน้าที่เบ็ดเสร็จเพียงคนเดียว จึงทำให้ไม่มีใครตรวจสอบความผิดปกติได้ การนับเงินขาดเงินเกินก็ตรวจนับกันเองโดยไม่มีใครควบคุม รวมไปถึงเรื่องของกล่องวงจรปิดในสาขาที่ไม่สามารถสอดส่องได้อย่างทั่วถึง ทำให้บางบริเวณของสาขาที่กล่องวงจรปิดส่องไปไม่ถึง เป็นเหตุให้พนักงานแอบไปทำการทุจริต

(4) ระบบโปรแกรมที่เกิดขัดข้องบ่อย ๆ ทำให้บางครั้งพนักงานต้องทำรายการซ้ำหลายครั้งโดยเข้าใจว่ารายการที่ทำนั้นยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากใบยืนยันยอดเงินไม่ถูกพิมพ์ ซึ่งบางครั้งกลายเป็นข้ออ้างให้พนักงานนำมาแก้ตัวในการทุจริตเมื่อมีธุรกรรมจริงที่ถูกคัดทำยอดเดียวกันหลายครั้ง รวมทั้งพนักงานบางคนรู้ว่าการถอนเงินในยอดนี้จากบัญชีประเภทนี้จะเข้าเงื่อนไขของโปรแกรมในการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในก็ใช้การหลีกเลี่ยงยอดที่ใกล้เคียงเพื่อไม่ให้รายการนั้นเข้าเงื่อนไขในการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในทำการทุจริต เช่น ผู้ทุจริตทราบว่ามีเงินถอนฝากประจำก่อนกำหนดยอด 20,000.00 บาท ขึ้นไปจะถูกระบบโปรแกรมตรวจจับให้หน่วยงานภายในตรวจสอบ ก็จะหลีกเลี่ยงเป็นถอนเงินที่ยอด 19,999.00 บาท หรือยอดใกล้เคียง เป็นต้น

2.3 องค์ประกอบทางด้านการหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (rationalization) จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์มองเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

(1) ความผิดพลาดจากการทำงานในอดีต เกิดจากมุมมองที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความไม่เป็นธรรมระหว่างตัวพนักงานผู้ทุจริตกับธนาคาร โดยพนักงานที่กระทำการทุจริตบางคนมองว่า การที่เป็นพนักงานเคาน์เตอร์ที่ต้องยุ่งเกี่ยวกับเงินนั้นมีความเสี่ยง เมื่อเกิดกรณียอดเงินในลิ้นชักเคาน์เตอร์ไม่ตรงกับยอดเงินในระบบจะต้องมีการสืบค้นหารายการที่ผิดพลาดแต่เมื่อไม่สามารถค้นเจอ พนักงานจึงต้องควักเงินส่วนตัวเพื่อให้ยอดเงินในระบบตรงกันกับเงินสดในลิ้นชัก ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีเงินเกินจากระบบ พนักงานบางคนจะรู้สึกว่าการตรงนี้เป็นเงินของพนักงานเพื่อถ่วงเฉลี่ยกับยอดเงินที่เคยรับผิดชอบไป

(2) คิดว่าไม่ผิดหรือคิดว่าธนาคารไม่เสียหาย จากพฤติกรรมการฝากเงินลอยหรือฝากเงินโดยไม่มีเงินสดจริงเข้าระบบเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงานแล้วหาเงินมาคืนภายในสิ้นวัน พนักงานที่ทุจริตบางคนมองว่าเมื่อนำเงินมาคืนแล้วธนาคารก็ไม่ได้เสียหายอะไรแต่ในความเป็นจริงการนำเงินของธนาคารไปใช้ส่วนตัวถือเป็นการลักทรัพย์ของธนาคารตามกฎหมาย รวมถึงกรณีเงินเกินของสาขาหากเป็นยอดที่ไม่สูงมาก เช่น หลักร้อยบาท พนักงานบางคนมีความคิดว่าเงินจำนวนเล็กน้อยตรงนี้ธนาคารคงไม่ตรวจสอบ ประกอบกับขั้นตอนในการเทียบใบยืนยันยอดเงินนั้นซับซ้อนและยุ่งยากที่ต้องมาเทียบรายการตลอดทั้งวัน จึงเก็บเงินจำนวนนี้เข้ากระเป๋าเป็นเงินตนเอง ซึ่งก็ถือเป็นความผิดตามกฎหมายเช่นกัน



ภาพที่ 5 ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต

รูปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้เข้าใจและมองเห็นถึงประเภทและสาเหตุที่เป็นแรงกดดันที่นำไปสู่การทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ดังนั้นเพื่อสร้างข้อสรุปและอภิปรายผลเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริต ผู้วิจัย

ได้อ้างอิงผลวิจัยเทียบกับทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey พบว่า ปัจจัยในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารมีความสอดคล้องและมีข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีในบางประเด็น ดังต่อไปนี้ (Cressey, 1953)



ภาพที่ 6 อภิปรายผลจากทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey

ประเด็นด้านแรงกดดัน (pressure) การทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารนั้นต้องพบกับความกดดันต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีทั้งแรงกดดันที่เกิดจากองค์ประกอบที่มาจากตัวบุคคลหรือตัวพนักงานเอง เช่น การมีหนี้สินล้นพ้นตัวอันเกิดจากภาระค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และค่าใช้จ่ายในครอบครัว ความอยากได้อยากมี บางรายเกิดหนี้สินจากการติดการพนันโดย Reith (2006) กล่าวว่า การพนันจะทำให้เกิดปัญหาทางการเงินซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดอาชญากรรมตามมา ส่วนแรงกดดันที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร โดยบริบทของวัฒนธรรมของงานสาขาในธุรกิจธนาคารปัจจุบันมีการเร่งรัดให้พนักงานทำยอดขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น ประกันเงินฝาก ยอดสมัครบริการสินเชื่อ บัตรเครดิต ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเงินหน้าเคาน์เตอร์ บางสาขาเมื่อพนักงานหายอดขายผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้าหมายก็จะมีการเรียกพนักงานมาตำหนิเพื่อกระตุ้นให้พนักงานหายอดขายให้ได้ตามเป้าหมาย จนหลายครั้งพนักงานต้องทุจริตแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงานเหล่านั้นมา มากไปกว่านั้นพนักงานบางคนยังต้องเสียเงินส่วนตัวซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารเองทั้งที่พนักงานสาขาก็ไม่ได้มีรายได้จากเงินเดือนมากนัก ส่งผลให้พนักงานได้รับผลกระทบเรื่องค่าใช้จ่ายกลายเป็นแรงกดดันให้เกิดการทุจริตขึ้นมาอีกทาง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงพบว่าองค์ประกอบทางด้านแรงกดดันทั้งที่เกิดจากตัวบุคคลเองและเกิดจากองค์กรจึงมีน้ำหนักที่ไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องไปกับทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต

ประเด็นด้านโอกาสและช่องโหว่ (opportunity) โดยโอกาสที่เกิดจากความสัมพันธ์ของผู้บริหารสาขา มักเกิดจากการที่ผู้บริหารสาขามองหาพนักงานในสาขาที่มีลักษณะที่สามารถไว้วางใจได้เพื่อที่จะมาช่วยดูแลงานในบางกระบวนการเมื่อตนเองไม่อยู่หรือเมื่อจำนวนพนักงานในสาขาไม่พอกับการให้บริการลูกค้า โดยอาจมีการฝากหรือส่งมอบการทำการรายการหรือมอบหมายงานหลาย ๆ หน้าที่ให้กับพนักงานที่ไว้วางใจได้เพียงคนเดียวรับผิดชอบ ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลลับนี้ Kelly (1999) ได้กล่าวว่าอาจเกิดจากการที่ผู้รับความลับนี้มีบุคลิกภาพดี มีความน่าเชื่อถือและสุ่มรอบคอบ จนทำอีกฝ่ายรู้สึกดีแต่ในความน่าเชื่อถือเหล่านั้นก็ไม่ได้เป็นตัวการันตีว่าคนที่น่าไว้วางใจเหล่านั้นจะไม่อาศัยโอกาสจากการไว้วางใจนี้ทำการทุจริตแอบนำหรือส่งมอบรายการไปทำธุรกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของตนโดยที่ไม่มีใครมาตรวจสอบอีกชั้นเนื่องจากคนเรามักจะหลบซ่อนด้านไม่ดีของตนเองไว้อีกด้านและจะไม่แสดงออกต่อหน้าผู้อื่น โดยเฉพาะสังคมของการทำงานในระบบธนาคารที่ให้คุณค่าแก่การน่าเชื่อถือของตัวบุคคลมาเป็นอันดับแรก ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกิดจากผู้บริหารสาขาจะมีน้ำหนักมากกว่าโอกาสที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อพนักงานเพราะถึงแม้ลูกค้าจะไว้วางใจฝากสมุดบัญชีหรือเอกสารที่เกี่ยวกับธุรกรรมของตนไว้กับพนักงานบางคน แต่การถอนเงินหรือทำการรายการจากบัญชีบางประเภทต้องใช้หรือส่งมอบรายการมาประกอบตามขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการแก้ไขรายการที่ผิดพลาด ซึ่งผู้ที่ทราบหรือส่งมอบรายการจะสามารถนำไปใช้ในทางทุจริต

ได้หลายรูปแบบ ดังนั้นประเด็นทางด้านโอกาส และช่องโหว่ของทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต จึงมีความสอดคล้องกับผลวิจัย แต่จากผล การศึกษาในบริบทของสาขาในธนาคาร การอาศัยโอกาสอาจมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งความ สัมพันธ์ของผู้บริหารสาขาและความสัมพันธ์ ของลูกค้า รวมไปถึงการอาศัยช่องโหว่ จากการผิดพลาดของระบบงานหรือช่องโหว่ของ การจัดการบริเวณสาขาที่บางบริเวณล่อง วงจรปิดไม่สามารถส่องไปถึง นำไปสู่การทุจริต ในรูปแบบต่าง ๆ

ประเด็นด้านการหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (rationalization) เป็นกระบวนการป้องกันตนเอง ของมนุษย์ที่มักจะหาเหตุผลในการหักล้าง ความรู้สึกผิดของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิด ของบทความ *ความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับการทุจริต ของศักร. (2563)* ที่มีความคิดว่าคนเรา โดยพื้นฐานไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดี สุจริตชนที่ดี หากไม่โดนเอารัดเอาเปรียบก็คงไม่มีใคร อยากจะโกงผู้อื่น ซึ่งการศึกษานี้พบว่ากระบวนการ ป้องกันตนเองของพนักงานที่กระทำการทุจริต เกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานรู้สึกว่าโดนธนาคาร เอารัดเอาเปรียบจากการที่เมื่อสิ้นวันทำการ ยอดเงินในเคาน์เตอร์ไม่ครบ ทำให้ไม่สามารถ กระทบยอดได้ตรงกับในระบบหรือเรียกว่า “เงินขาด” ซึ่งพนักงานจะต้องใช้เงินส่วนตัวของ ตนเองเพื่อเป็นการรับผิดชอบจากการปฏิบัติงาน ที่ผิดพลาดด้วยเงินจำนวนดังกล่าวที่ขาดไป เมื่อวันใดที่ยอดเงินในเคาน์เตอร์เกินกว่าระบบ สิ้นวันทำการหรือเรียกว่า “เงินเกิน” พนักงาน จึงลักเงินที่เกินเหล่านี้ไปฉ้อฉลจากเหตุการณ์ ที่เคยผิดพลาดมาก่อน ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวพนักงานและธนาคารจึงเกิดเป็นมิติขาว

และมิดิดำที่เป็นมิติที่ต่างฝ่ายต่างก็เอารัด เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ซึ่งการเกิดพฤติกรรม เช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นการทุจริตแบบจงใจ โดยมีการวางแผนการไว้ล่วงหน้าหรืออาจจะ เป็นการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในชั่วขณะหนึ่งที่ไม่ได้เตรียมการเอาไว้ล่วงหน้า ดังนั้นผลการ ศึกษาในประเด็นนี้ของบริบทการทุจริตของ พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารจึงเป็นข้อมูล เพิ่มเติมในทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต

■ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

จากผลการศึกษาทำให้ได้รับรู้ถึงรูปแบบ การทุจริตของพนักงานสาขาธนาคาร ทราบถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานนำไปสู่การทุจริต ข้อเสนอแนะนี้จึงเป็นข้อเสนอแนะจากผล การศึกษาที่เป็นกลยุทธ์สำหรับนำไปปรับใช้ เพื่อป้องกันหรือลดทอนความเสี่ยงที่จะทำ ให้พนักงานสาขากระทำการทุจริตต่อธนาคาร ซึ่งการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจ ธนาคารนั้นมีความซับซ้อน มีทั้งการทุจริตที่มี การเตรียมการไว้ล่วงหน้าและมีทั้งการทุจริต ที่ไม่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า มีทั้งการทุจริต ในรูปแบบของทรัพย์สินเงินทองและการทุจริต ที่ไม่ใช่ทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้น กลยุทธ์ การป้องกันจึงสามารถทำได้ทั้งการให้รางวัล หรือให้ความช่วยเหลือและการป้องกันที่เป็น บทลงโทษ เพื่อเป็นการสร้างสมดุลทางพฤติกรรม ของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต และ (2) กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต เป็นการป้องกันตั้งแต่วันแรกที่พนักงานก้าวเข้ามาเป็นพนักงาน ซึ่งสามารถแยกย่อยการป้องกันก่อนเกิดธุรกรรมออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทุกระเบียบ ในส่วนของทุกระเบียบและนโยบายการทำงานต้องมีความชัดเจนหรือ “Code of Conduct” ของอำนาจหน้าที่แต่ละตำแหน่ง ห้ามให้พนักงานคนเดียวทำหน้าที่หลายหน้าที่อย่างเบ็ดเสร็จ เช่น เป็นแคชเชียร์เป็นเคาน์เตอร์และตรวจรายงานประจำวัน แต่เพียงผู้เดียว การนับเงินขาดเงินเกินต้องมีการลงรหัสรับรองรายการหรือใช้คนมากกว่าหนึ่งคนเพื่อป้องกันการลักเงิน ซึ่งตรงกับหลักแนวคิดการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือที่เรียกกันโดยนาม “COSO” (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, 2554) รวมทั้งมีการวางกฎในการลงโทษอย่างเด็ดขาดกับผู้บริหารสาขาในเรื่องความบกพร่องในการตรวจรายงานประจำวัน การไม่รักษารหัสรับรองรายการและการลงโทษผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจังให้เป็นแบบอย่าง และควรมีการตั้งรางวัลแก่ผู้แจ้งเบาะแสจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่ส่อไปในทางทุจริต เช่น การขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานหันมาเป็นหูเป็นตาให้กับธนาคาร การทุจริตก็จะเกิดได้ยากขึ้น

2. อุปกรณ์และสถานที่ การจัดสถานที่ทำงานให้โล่งแจ้ง อยู่ในสายตาตลอดเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การทุจริตลดลงได้ รวมทั้งเพิ่มกล้องวงจรปิดที่มีความละเอียดสูง ตรวจสอบให้ชัดเจนว่าสามารถเห็นบรรยากาศภายใน

สาขาได้อย่างทั่วถึงทุกซอกทุกมุม มีการแสดงภาพแบบ Realtime ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในเพื่อสอดส่องดูพฤติกรรม ห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจก ก่อนเข้าออกต้องใส่ชุดเฉพาะที่รัดกุม และมีเจ้าหน้าที่คั่นตัว ตำแหน่งโต๊ะทำงานและหน้าจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานสาขาต้องอยู่ในสายตาที่ผู้บริหารมองเห็น โปรแกรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่ควรมีการลงไว้ในคอมพิวเตอร์ของพนักงาน และการใช้เครื่องฝากเงินที่มีลักษณะคล้ายเครื่องรูดบัตรเครดิตแบบ “Electronic Data Capture” หรือ “EDC” ที่มีลักษณะการทำงานต่อเมื่อมีเงินผ่านตัวเครื่องจึงจะมีการพิมพ์หลักฐานการทำรายการจะช่วยลดในเรื่องของการฝากเงินลอยได้ในระดับหนึ่ง

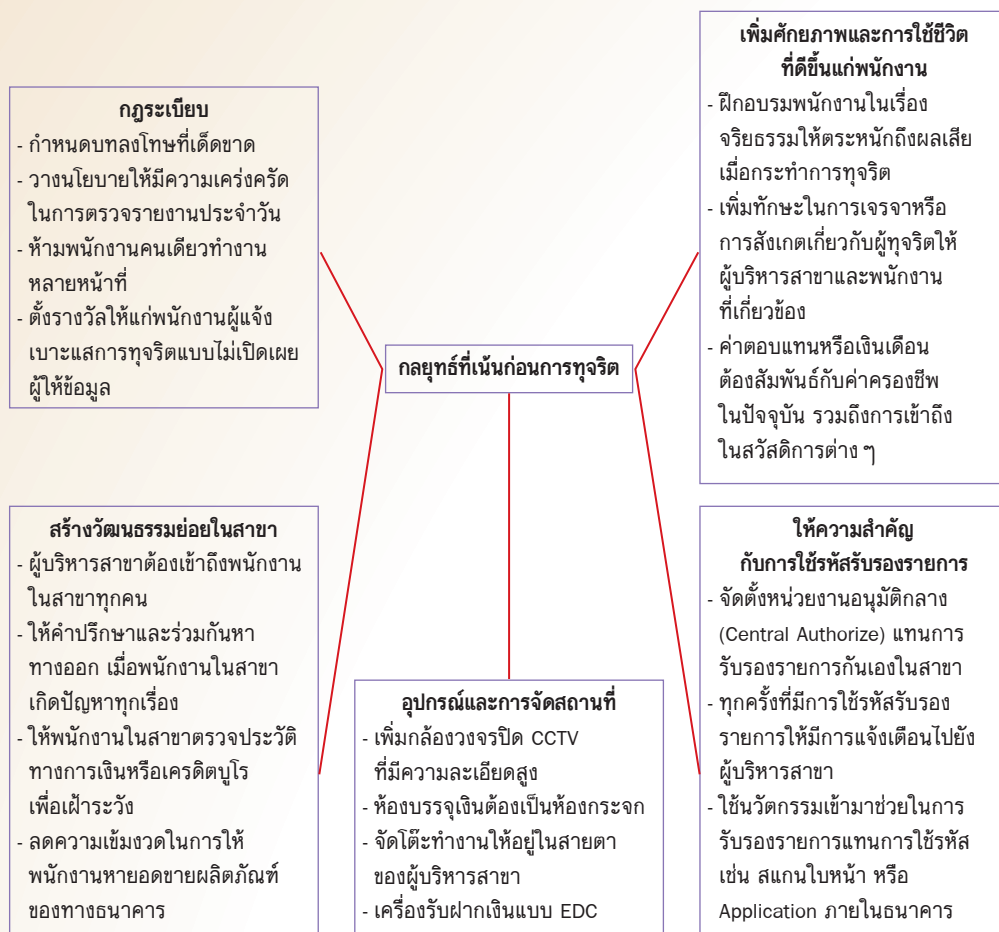
3. สร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา ด้วยความเป็นธนาคารจะต้องมีภาพที่ชัดเจนโปร่งใส ผู้จัดการสาขาควรสร้างวัฒนธรรมย่อยแบบเครือญาติ (clan culture) ขึ้นมาเฉพาะในสาขา ต้องทำให้พนักงานในสาขาเข้าถึงได้ กล่าวที่จะปรึกษาพูดคุยได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวเรื่องครอบครัวและเรื่องปัญหาการทำงาน มีความเป็นกันเองเปรียบเสมือนดังพี่น้อง (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, 2555) ซึ่งจากปัจจัยที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทุจริตมากที่สุดล้วนแต่มีปัญหาด้านการเงิน ค่าใช้จ่ายในครอบครัว ปัญหาหนี้สินทั้งหนี้ในระบบ เช่น สินเชื่อ บัตรเครดิต เป็นต้น และหนี้นอกระบบ เช่น หนี้การพนันออนไลน์ การพนันบอล เป็นต้น รวมไปถึงปัญหาด้านผลงานที่บางครั้งพนักงานต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้มาเป็นยอด

ผลงานของตน ผู้บริหารสาขาจึงจำเป็นต้อง สอดส่องพฤติกรรมของพนักงานที่ขอกู้สินเชื่อ บ่อยๆ อาจมีการให้พนักงานในสาขาตรวจ ประวัติการเงิน (เครดิตบูโร) เพื่อให้คำแนะนำ และหาทางออกร่วมกันกับพนักงาน ลดการ เคร่งครัดในเรื่องของผลการทำงานลง ในส่วน ของธนาคารควรมีวิธีการวัดผลการทำงาน ด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับยอดขายหรือ แยกฝ่ายขายออกเป็นทีมงานเฉพาะที่ไม่ใช่ผู้ที่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจับเงิน เช่น พนักงาน หน้าเคาน์เตอร์ นอกจากจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ในขณะเดียวกันก็ต้องเสนอขายผลิตภัณฑ์ ของธนาคาร ซึ่งอาจสร้างความผิดพลาดในการ ทำงานแล้วยังเป็นการเพิ่มความกดดันในเรื่อง ผลงาน อาจทำให้พนักงานต้องลงมือในการ ทุจริตนำเงินของธนาคารออกมาเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ ให้ตนเองมียอดผลงาน ซึ่งการที่ธนาคารแยก ทีมขายออกเป็นทีมเฉพาะจะช่วยให้อลดความ ผิดพลาดในการทำงานของธนาคารแล้วยังช่วย ลดปัจจัยการทุจริตของพนักงานในเรื่องความ กดดันของผลงานได้อีกด้วย

4. เพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ ชีวิตที่ดีขึ้น ธนาคารต้องดูแลและพิจารณาใน เรื่องค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายของ พนักงานเพื่อทำให้พนักงานมีสภาพคล่อง ในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันของตนเองและ ครอบครัวและควรเพิ่มการจัดการอบรมเรื่อง จริยธรรมให้แก่พนักงานให้ตระหนักถึงคุณค่า ในการทำงานที่ถูกต้อง ออกห่างไกลจากการทุจริต

ทำให้พนักงานรับรู้วาทะของการทุจริต ไม่ว่าจะเป็ดยอดเล็กน้อยก็ต้องโดนลงโทษ ด้วยการไล่ออก มากไปกว่านั้นการลักทรัพย์ ยังเป็นความผิดตามกฎหมายที่ต้องเสียประวัติ ติดตัวตามไปด้วยหลังจากโดนไล่ออกและ ธนาคารควรมีการอบรมทักษะในการสังเกต การเจรจากับผู้ทุจริตให้แก่ผู้บริหารสาขาและ พนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องที่ต้องพูดคุยกับ ผู้ทุจริตเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง และตรวจสอบภายในของธนาคาร

5. การใช้รหัสรับรองรายการ ควรมีการนำ นวัตกรรมเข้ามาช่วยในเรื่องของการใส่รหัส รับรองรายการด้วยการสร้าง Application ไว้ให้ พนักงานระดับสูงรับรองรายการตรวจสอบยืนยัน ยอดเงินหรือรายการที่ต้องขออนุมัติผ่านการ แบนไฟล์หรือจัดตั้งหน่วยงานกลางหรือ Central Authorize ที่ช่วยทำหน้าที่ตรวจเช็ค รายการและอนุมัติรายการให้แทน ซึ่งจะช่วย ลดปัญหาการใช้รหัสรับรองรายการจากผู้มีอำนาจ ในสาขาแต่ในขณะเดียวกันการที่มีระบบ Central Authorize อาจทำให้การดำเนินงาน ของสาขาล่าช้าในขณะที่ลูกค้ารอทำธุรกรรม เนื่องจากต้องส่งเรื่องมาตรวจสอบขออนุมัติ จากหน่วยงานกลาง นอกจากนี้การใช้การใส่รหัส พร้อมกับการแตะบัตรพนักงานและการสแกน ใบหน้าจะช่วยป้องกันการหลอกรอดของรหัสรับรอง รายการหรือหากยังคงใช้การใส่รหัสรับรอง รายการในแบบเดิมผู้ที่ใส่รหัสรับรองควรมี มากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบซ้ำ



ภาพที่ 7 กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่เน้นก่อนการทุจริต

กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นการป้องกันหลังจากพนักงานทำธุรกรรมไปแล้ว ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการใช้อำนาจในการอนุมัติรายการกับการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ซึ่งสามารถแยกย่อยการป้องกันก่อนเกิดธุรกรรมออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้ระบบโปรแกรมและระบบการแจ้งเตือน ธนาคารต้องมีระบบแจ้งเตือนแบบ

Realtime แม้ว่ารายการนั้นจะเป็นรายการที่เกิดขึ้นจากพนักงานในสาขา เช่น SMS Alert, E-mail Alert หรือ Application Alert ไปยังลูกค้า ซึ่งการส่งข้อความแจ้งเตือนผ่าน Application LINE มีความรวดเร็วมากที่สุด แต่การส่งข้อความแจ้งเตือนแบบ SMS มีข้อดีตรงที่ผู้รับสารไม่ต้องเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ส่วนการส่งข้อความแจ้งเตือนผ่าน E-mail จะสามารถให้รายละเอียดของข้อมูลได้มากที่สุด (ณพวุฒิ โพธิ์หอม, 2560) ดังนั้น ธนาคารควรมีการแจ้งเตือนทุกระบบ

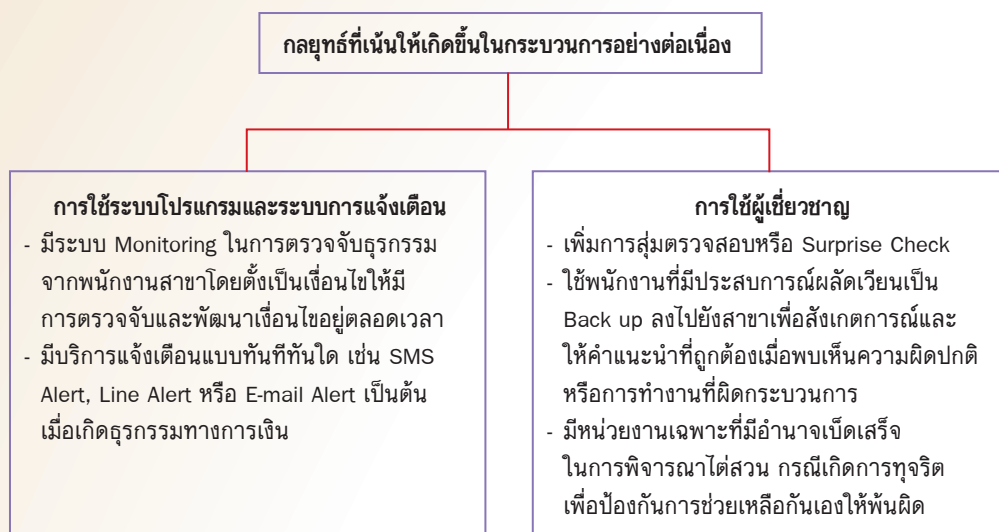
ควบคู่กันไป และธนาคารควรมีระบบ Monitoring ในการตรวจจับธุรกรรมจากพนักงานสาขา โดยตั้งเป็นเงื่อนไขจากกรณีที่เกิดการทุจริตเป็นประจำ เช่น การถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว การถอนเงินฝากประจำก่อนกำหนด การแก้ไขรายการ เป็นต้น โดยมีการปรับเงื่อนไข ดักจับตลอดเวลาเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงยอดที่เข้าเงื่อนไข แต่จากผลวิจัยมองว่าการใช้ระบบ Monitoring ยังมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจากปริมาณธุรกรรมจากสาขาค่อนข้างเยอะในแต่ละวัน ทำให้ไม่สามารถตรวจดูรายการได้ทุกรายการ อย่างละเอียดและขั้นตอนในการตรวจเช็คต่อรายการต้องใช้เวลาในการดูใบยืนยันยอดเงิน โทเรเช็คกับผู้บริหารสาขา ซึ่งในอนาคตหากเทคโนโลยี Robotic Process Automation หรือ RPA พัฒนาขึ้นจนมีประสิทธิภาพที่ดีก็จะเข้ามาช่วยในเรื่องการตรวจเช็คคล้ายมือจากใบยืนยันยอดเงินได้มากขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะดูได้ครอบคลุมทั้งหมด กระนั้นประโยชน์ของการที่มีระบบ Monitoring คอยโทรตรวจสอบสาขา จะช่วยให้เกิดผลทางอ้อมในการทำให้พนักงานมีความเกรงกลัวที่จะกระทำการทุจริตมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารควรมีระบบการมอนิเตอร์ หรือควบคุมการทำงานของผู้บริหารสาขา เนื่องจากผู้มีอำนาจสูงสุดในสาขาอาจจะเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ เช่น การตรวจรายงาน ณ สิ้นวันทำการ โดยควรมีระบบในการติดตามการตรวจรายงานประจำวันของผู้บริหารสาขา ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงกับรายการที่ต้องใส่รหัสรับรองรายการที่เกิดขึ้นระหว่างวัน อาจเป็นการทำเครื่องหมายหน้ารายการที่ตรวจเช็คแล้วเทียบกับระยะเวลาโดยประมาณของการตรวจสอบหลักฐานใบยืนยันยอดเงิน

ของรายการที่ขอรหัสรับรองรายการ หากการใส่เครื่องหมายตรวจเช็ครายการใช้เวลาห่างกันระหว่างรายการเร็วแบบผิดปกติ นั่นหมายถึงการตรวจรายการนั้นอาจไม่ได้ถูกนำเสนอจากการตรวจที่แท้จริง ดังนั้น รายการที่ผิดปกติเหล่านี้อาจถูกนำมาสร้างเป็นเงื่อนไขการมอนิเตอร์อีกชั้นหนึ่ง

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ ธนาคารควรเพิ่มการ Surprise Check จากฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยอาจใช้การโทรทางวิดีโอคอลแล้วให้นับเงินต่อหน้าหรือสุ่มลงพื้นที่แต่ละสาขาแล้วนับเงินในลิ้นชักของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งทางผู้บริหารสาขาส่งสุ่มตรวจกระทบยอดเงินในลิ้นชักกับเงินในระบบให้ตรงกันในวันวันละหลายครั้งจะช่วยทำให้การป้องกันการทุจริตมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการใช้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรที่สามารถจัดการความเสี่ยงทางการเงิน จรรยาบรรณและการปฏิบัติงานได้ (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2560) แต่การที่มีการสุ่มตรวจสอบพนักงานบ่อย ๆ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานที่อาจมีความรู้สึกอึดอัดใจและทำให้การทำงานต้องใช้เวลามากขึ้นในระหว่างที่ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาเป็นจำนวนมาก เพิ่มเติมจากนี้ธนาคารอาจมีพนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็น Back up เวียนไปตามสาขาช่วยให้คำแนะนำการทำงานที่ถูกต้องและสอดส่องความผิดปกติในสาขาไปในตัว นอกจากนี้ธนาคารควรมีการตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสืบสวนสอบสวนพนักงานที่ทำการทุจริต โดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นกรณีทุจริตที่มีมูลค่าเล็กน้อยก็ตาม โดยปราศจากการตั้งคณะกรรมการ

สืบสวนสอบสวนกันเองระหว่างสาขาและสำนักงานเขตในพื้นที่ที่สาขาสังกัดอยู่ เนื่องจาก จะเกิดการปกป้องและอะลุ่มอล่วยกับพนักงาน

ที่ทำความผิด ทำให้กฎระเบียบของธนาคารขาดความเด็ดขาดและเกิดเป็นบรรทัดฐานให้พนักงานคนอื่นไม่เกรงกลัวต่อการทำการทุจริต



ภาพที่ 8 กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของสาขาธนาคารอย่างต่อเนื่อง

■ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้วิจัย

จากข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ทางผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารควบคุม ไม่ให้เกิดการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารจำเป็นต้องทำควบคู่กันไปอย่างเคร่งครัดทั้ง**กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต** และ**กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง** แม้ว่ากลยุทธ์บางข้อที่กล่าวมาอาจมีการปรับใช้อยู่แล้วแต่กระนั้นจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยังแสดงให้เห็นอยู่ว่าระบบการป้องกันการทุจริตที่เป็นอยู่ในขณะนี้ยังไม่ครอบคลุมและยังไม่สมบูรณ์แบบ ครอบคลุม และยังมีการให้อำนาจระหว่างบุคคลในสาขาตนเอง ผู้วิจัยได้มองภาพและวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่ธนาคารหลายแห่งมีการยุบสาขาลดน้อยลงไป

เรื่อย ๆ (กรุงเทพธุรกิจ, 2565) ตามพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลที่มีแนวโน้มสูงขึ้น จึงทำให้ธนาคารเล็กลงจากจำนวนพนักงานที่ถูกกลดลง (กฤษฎาธาร คชธาร, 2565) โดยคาดการณ์ว่าในอนาคตสาขาของธนาคารจะเปิดให้บริการน้อยลง แต่กระนั้นการทุจริตในสาขาก็อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทำให้หลักการจัดตั้งทีม Central Authorize ที่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนักและธนาคารขนาดใหญ่ยังไม่คำนึงถึงที่จะนำมาปรับใช้ จะสามารถเข้ามาทำหน้าที่ตัดสินใจในบางกระบวนการที่มีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการทุจริตโดยไม่ผ่านการไว้วางใจกันเองมาทำหน้าที่แทนเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว เนื่องจากระบบ Central Authorize นี้จะสามารถควบคุมได้ทั่วถึงเมื่อธุรกรรมทางสาขาลดน้อยลง และหากมองถึงปัจจุบันบางธนาคารมีการสร้าง

Application ภายในให้พนักงานใช้สำหรับกิจกรรมภายในอยู่แล้ว อาจมีการเพิ่มเติมคุณสมบัติ (feature) ให้สาขาแนบไฟล์ที่ต้องการขออนุมัติหรือรับรองรายการให้ผู้บริหารสาขาที่ถือหรือรับรองรายการสามารถที่จะอนุมัติรายการนอกสถานที่ได้ในกรณีที่ต้องออกไปพบลูกค้านอกสาขา จะช่วยให้เกิดการทุจริตลดน้อยลง เพราะผู้บริหารสาขาไม่จำเป็นต้องฝ่ากรหรือรับรองรายการไว้กับคนที่คิดว่าไว้ใจได้ก็ถือว่าเป็นภัยแลสำคัญที่ทำให้เกิดการทุจริต ซึ่งการสร้าง Application ลักษณะนี้ยังไม่มีนำมาใช้ในแวดวงธนาคารในประเทศไทย นอกเหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยมองว่า บทความนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่อ่านและจะเป็นประโยชน์แก่ประชาชนทั่วไปมากยิ่งขึ้นหากธนาคารและสมาคมธนาคารไทยมีบทบาทในการเผยแพร่บทความ “กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร” โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปได้รับรู้ข้อมูลและรูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกันอย่างทั่วถึงเพื่อปิดช่องทางหรือลดโอกาสการกระทำการทุจริตให้ลดน้อยลง

■ บรรณานุกรม

กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. (2554). *การควบคุมภายใน*. ค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2565, จาก https://www.cad.go.th/download/1_3control.pdf

กรุงเทพธุรกิจ. (2565). *สองจำนวนสาขาธนาคารในไทย เพิ่มขึ้น-ลดลงแค่ไหนในรอบ 1 ปี?*. ค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/989551>

กฤษฎาธาร คชาธาร. (2565). *วิกฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล*. ค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.dep.or.th/th/article-view/bank-employees-in-the-digital>

ณพวุฒิ โพธิ์หอม. (2560). *อุปกรณ์แจ้งเตือนอัตโนมัติผ่าน Line, SMS และ E-mail*. สารนิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

พัชรภรณ์ดวงขึ้น. (2560). *บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในต่อการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในยุคไทยแลนด์ 4.0*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สำนักพัฒนาระบบบริหาร. (2555). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร*. ค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2565, จาก https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791962

Antifraud.in.th (2020). “ความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับการทุจริตขององค์กร (ตอนที่ 1)”. สืบค้นเมื่อ 14 ก.พ. 2564, จาก <https://www.blockdit.com/posts/5cad6990f95b010ffc60ba67>.

Cressey, D. R. (1953). *Other people's money; A study of the social psychology of embezzlement*. Glencoe, Free Press.

Kelly, A. E. (1999). *Revealing personal secrets*. In *Current Directions in Psychological Science*. Retrieved January 25, 2021, from <https://journals.sagepub.com> <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-8721.00025>

Reith, G. (2006). *Research on the social impact of gambling*. Retrieved January 21, 2021, from <https://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20150220161659/http://www.gov.scot/Publications/2006/08/17134534/1>

