

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ

สินาพร เหมบุตร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชีบริหาร

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ สيناพร เหมบุตร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชีบริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง)

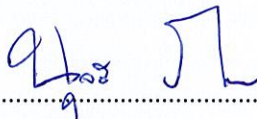
คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี)



..... กรรมการ
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชีบริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่.....เดือน พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษาขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี และ ดร.นุจรี ภาคาศักดิ์ กรรมการ

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บुरพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ลินาพร เหมบุตร

57760045: สาขาวิชา: การบัญชีบริหาร; บธ.ม. (การบัญชีบริหาร)

คำสำคัญ: ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ อิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่ง/ เป้าหมายตัวชี้วัด

สัณยาพร เหมบุตร: ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ

(THE OPERATIONAL RISKS OF BANGKOK BANK, BANPHE BRANCH) อาจารย์ผู้ควบคุม
งานนิพนธ์: ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง, ปร.ด. 77 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่ง พร้อมทั้ง กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานภายในสาขาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายตัวชี้วัด ด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงที่เกิดจาก ปัจจัยภายนอก โดยการระบุความเสี่ยงจำแนกตามเกณฑ์การประเมินผลของแต่ละบริการจากตัวชี้วัด ของสาขา

ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมความเสี่ยงของธนาคารกรุงเทพสาขา บ้านเพเกิดจากปัจจัย ด้านบุคลากรและระบบงาน สาขาไม่มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่ง พนักงานขาดความรู้เชิงลึกในด้านการปฏิบัติงาน การขาดการกำหนดวิธีการควบคุมและการติดตาม ผลงาน และปัญหาด้านระบบงานที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์ภายในสาขาเสื่อมสภาพและล้าสมัย เกิด ความเสี่ยงสูงต่อกระบวนการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งภายในสาขา ความเสี่ยงที่เกิด จากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านลูกค้า บริษัทและหน่วยงานภายนอกสาขา มีระดับความเสี่ยง ปานกลางและต่ำ ตามลำดับ ดังนั้นสาขาควรจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในด้าน การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการจัดทำแผนผังการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่ง ที่ถูกต้องตามระเบียบของธนาคารพร้อมทั้งการสื่อสารความแก่พนักงานภายในสาขาให้เกิดความเข้าใจ เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามนโยบายของธนาคารสำนักงานใหญ่ พร้อมทั้งมอบหมายและ แบ่งแยกหน้าที่ให้กับพนักงานในการควบคุมและติดตามผลงานด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งของ สาขาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการบรรลุผลงานที่สาขาได้รับตามเป้าหมายตัวชี้วัดของสาขา

57760045: MAJOR: MANAGERIAL ACCOUNTING; M.B.A. (MANAGERIAL ACCOUNTING)

KEYWORDS: OPERATIONAL RISKS/ ELECTRONIC BANKING/ TARGET INDICATORS
SINAPORN HEMBUT: THE OPERATIONAL RISKS OF BANGKOK BANK,
BANPHE BRANCH. ADVISOR: SAKCHAI CHANRUENG PH.D. 77 P. 2017.

This research has the objectives to study the operational risks of Bangkok Bank, Banphe branch as a result of electronic banking service expansion, and to set the plan for managing operational risks to meet the target electronic banking indicators such as personnel risks, system risks, operation risks, and external factor risks. Risks are categorized according to each service target indicator of the branch.

This study finds that in overall, the risks in Bangkok Bank, Banphe branch occur from personnel risk and system risk. This branch does not have electronic banking operations plan. The staffs lack in-depth knowledge about the operations. There are no controlling method and follow-up process. Problems in the system are as a result of obsolete and wearing equipment, and this creates high risk in the branch's electronic banking operations. Risks from external factors come from customers and external departments, which are at the moderate and low levels, respectively. Therefore, the branch should have risk management plan that sets the operation steps or the proper electronic banking operation steps according to the bank's regulations. The bank should communicate these to its staffs for better understanding and in line with the headquarters's targets. The branch should delegate and divide the duties to the staffs for controlling and following up the electronic banking operation results to achieve the target indicators of the branch.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	8
รูปแบบ ลักษณะ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือการตรวจสอบด้าน e-Banking ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551	14
แหล่งที่มาและประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552	17
ภาพรวมกลยุทธ์สายลูกค้าธุรกิจรายปลีกและสายลูกค้าบุคคล ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	19
นโยบายและแผนของสายงานลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	21
เกณฑ์การประเมินการจัดการความเสี่ยง	24
เกณฑ์ประเมินผลงานอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของสาขาเปรียบเทียบ ปี พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	28
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
การวิเคราะห์ข้อมูล	30
4 ผลการวิจัย	32
กระบวนการที่ 12 การระบุเหตุการณ์.....	32
กระบวนการที่ 13 ประเมินความเสี่ยง.....	45
กระบวนการที่ 14 จัดลำดับความเสี่ยง	53
กระบวนการที่ 15 ตอบสนองความเสี่ยง.....	55
กระบวนการที่ 16 จัดเรียงความเสี่ยงที่เหลือ	63
5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	65
สรุปผลการวิจัย	65
ข้อเสนอแนะ.....	67
แนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป	68
บรรณานุกรม	69
ภาคผนวก	71
ประวัติย่อของผู้วิจัย	77

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยรวม 25
2-2	เกณฑ์ประเมินผลงานอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งของสาขา..... 25
4-1	ข้อมูลตัวชี้วัดตามเกณฑ์การชี้วัดของธนาคาร 33
4-2	ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผล แบบจำนวนราย 40
4-3	ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผล แบบนับคะแนน 40
4-4	ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผล ด้านยอดขายและรายได้ค่าธรรมเนียม 41
4-5	สรุปความเสี่ยงตามแหล่งการเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 45
4-6	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 45
4-7	ระดับผลกระทบด้านบุคลากร (Learning and growth) 46
4-8	ระดับผลกระทบด้านกระบวนการ (Internal process) 47
4-9	ระดับผลกระทบด้านลูกค้า (Customer) 47
4-10	ระดับผลกระทบด้านการเงิน (Financial) 48
4-11	การแปรผลระดับความเสี่ยง 49
4-12	การประเมินระดับความเสี่ยงตาม โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงโดยใช้ค่า จากตารางที่ 4-6 ถึง 4-10 52
4-13	การจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับผลคะแนนการประเมินความเสี่ยง 54
4-14	วิธีการจัดการความเสี่ยงและแนวทางในการปรับปรุง..... 58
4-15	ระดับความเสี่ยงตามการประเมินความเสี่ยงหลังจากเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยง..... 62
4-16	การจัดลำดับความเสี่ยงที่เหลือตามระดับคะแนนหลังจากการตอบสนองความเสี่ยง 63

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กระบวนการประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการที่ 12-16 กรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร พ.ศ. 2559	5
2-1 Enterprise risk management-Aligning risk with strategy and performance June, 2016 ...	8

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่รุนแรง จากการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ในการขยายธุรกิจและแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้บริโภคและการดำเนินงานในส่วนของผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ธนาคารมีการพัฒนาช่องทางการทำธุรกรรมหลากหลายช่องทางโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นบทบาทสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งในด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรวมทั้งค่านิยมทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งทั้งในด้านการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคารให้บริการอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ธุรกรรมผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน เครื่องบริการอัตโนมัติ บัตรพลาสติก และการทำรายการผ่านศูนย์บริการลูกค้า ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสะดวกสามารถทำธุรกรรมทางการเงินหลายประเภทได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องทำผ่านสาขาของธนาคารอีกต่อไป ทั้งยังมีความรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการเดินทางไปธนาคาร มีอัตราค่าธรรมเนียมบริการที่ถูกลง และมีความพร้อมในการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง

ในปี พ.ศ. 2558 รัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมและผลักดันการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ (National e-Payment) โดยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ ซึ่งมีการดำเนินโครงการสำคัญทั้งหมด 4 โครงการ คือ ระบบรับและโอนเงินพร้อมเพย์ (Prompt Pay) การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ ระบบภาษีและเอกสารธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โครงการ e-Payment จากภาครัฐบาล ซึ่งนโยบาย National e-Payment เป็นนโยบายเพื่อการวางโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว ช่วยในการเชื่อมโยงนโยบายของภาครัฐในหลาย ๆ ด้านเข้าด้วยกัน มีผลต่อทุกภาคส่วนภายในประเทศทำให้เกิดการผลักดันและก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ธนาคารพาณิชย์ได้รับผลกระทบโดยตรง เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจของประเทศ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนบริบททางธุรกิจ เช่น นโยบายและแผนการดำเนินงานรวมทั้ง

รูปแบบการให้บริการ โดยมุ่งเน้นช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ส่งผลให้จำนวนความหนาแน่นของลูกค้าภายในสาขานาการลดน้อยลง แนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมบริการของสาขานาการจึงลดลงตามไปด้วย

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดกลยุทธ์โดยการมุ่งเน้นช่องทางบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นเพื่อการรักษาฐานลูกค้า รายได้ค่าธรรมเนียมบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และปริมาณเงินฝากในระบบ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับการให้บริการด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น โดยมุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาและการขยายฐานลูกค้าเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้มากที่สุด โดยในระดับสาขามีการกำหนดระดับเป้าหมายของผลงานตามขนาดของสาขา ตัวชี้วัดผลงาน (Key performance indicators: KPIs) ของสาขาแบ่งเป็นสองด้าน คือ 1) ด้านการขาย ประกอบด้วย เงินฝาก จำนวนลูกค้ารายใหม่ สินเชื่อ กองทุนรวม บัตรเครดิต เครื่องรูดบัตรเครดิต บัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ รายได้ค่าธรรมเนียมบริการ และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ 2) ด้านบริการ ประกอบด้วย การประเมินคุณภาพการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และการให้บริการด้านการซื้อขายกองทุนรวม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขาตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดในแต่ละปี โดยในปี พ.ศ. 2560 ธนาคารมุ่งเน้นด้านการปฏิบัติงานไปในแนวทางดิจิทัลมากขึ้น มีการกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมด้านดิจิทัลแยกกับผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ ซึ่งจากเดิมจะวัดผลคะแนนรวมกันทำให้สาขานาการต้องปรับแผนการทำงาน โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญด้านบริการดิจิทัลมากขึ้นตามน้ำหนักความสำคัญของการประเมินผลจากตัวชี้วัดตามที่สำนักงานใหญ่กำหนด

ธนาคารกรุงเทพสาขานาบ้านเพตั้งอยู่ในพื้นที่ตำบลบ้านเพ เลียบชายหาดบ้านเพ ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวหนึ่งของจังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 7 คน โดยกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ลูกค้าในพื้นที่ เจ้าของกิจการร้านอาหารและโรงแรม พนักงานบริษัท และกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยกลุ่มลูกค้าศักยภาพของสาขาคือกลุ่มเจ้าของธุรกิจ โรงแรมและร้านอาหารหมู่เกาะเสม็ด และกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ ซึ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในเขตพื้นที่ของสาขา โดยลูกค้ากลุ่มใหญ่คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเข้ามาใช้บริการผ่านสาขานาตลอดทั้งปี

ผลจากการปรับเปลี่ยนนโยบายแผนงานของธนาคารส่งผลให้รูปแบบในการทำงานของสาขานาเปลี่ยนแปลงไป คือ ปริมาณงานด้านการให้บริการธุรกรรมทางการเงินลดลง ส่งผลให้การทำงานในระดับสาขานาต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามแนวทางของธนาคารสำนักงานใหญ่ จากผลงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดของสาขา ปี พ.ศ. 2559 มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดด้านบริการอิเล็กทรอนิกส์แบ่งกึ่งนับเป็นจำนวนรายได้ดังนี้ เอ็มแบงก์กิ้ง จำนวน 200 ราย ไอแบงก์กิ้ง จำนวน 300 ราย SMS จำนวน 1,000 ราย และพร้อมเพย์ จำนวน 3,620 ราย ทั้งนี้สาขานาไม่สามารถทำผลงาน

ได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะพร้อมเพย์ทำได้เพียง 1,086 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 70 ของเป้าหมาย ทั้งนี้การทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายจะต้องได้ผลงานร้อยละ 110 จากเป้าหมายที่ได้รับ

ในปี พ.ศ. 2560 มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากเดิมและกำหนดบริการเหล่านี้ออกมาเป็นตัวชี้วัดแยกจากผลิตภัณฑ์อื่นซึ่งจากเดิมวัดผลรวมกัน โดยตัวชี้วัดใหม่ประกอบด้วยเป้าหมาย เอ็มแบงก์กิ้ง และไอแบงก์กิ้ง จำนวน 741 ราย SMS 741 ราย พร้อมเพย์ 2,590 ราย และบริการชำระค่าบริการผ่านบัญชีธนาคาร (Direct debit) 519 ราย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การปฏิบัติงานภายในสาขาบรรลุผลสำเร็จได้ยากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคลากร ระบบงาน กระบวนการในการทำงาน และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้สาขาไม่สามารถส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ในการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติงานภายในสาขาที่เหมาะสม รวมทั้งการปรับปรุงแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานภายในสาขาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารมากขึ้น เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์กรในการปรับตัว เพื่อรองรับปริมาณการทำธุรกรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคตตาม นโยบายและแผนของธนาคารสำนักงานใหญ่

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง
2. เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานภายในสาขา เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายตัวชี้วัดด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารด้านการขยายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ โดยทำการศึกษาปัญหาจากการปฏิบัติงานภายในสาขาตามเกณฑ์คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552 ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง และทำการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2559 องค์ประกอบที่สาม ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และ

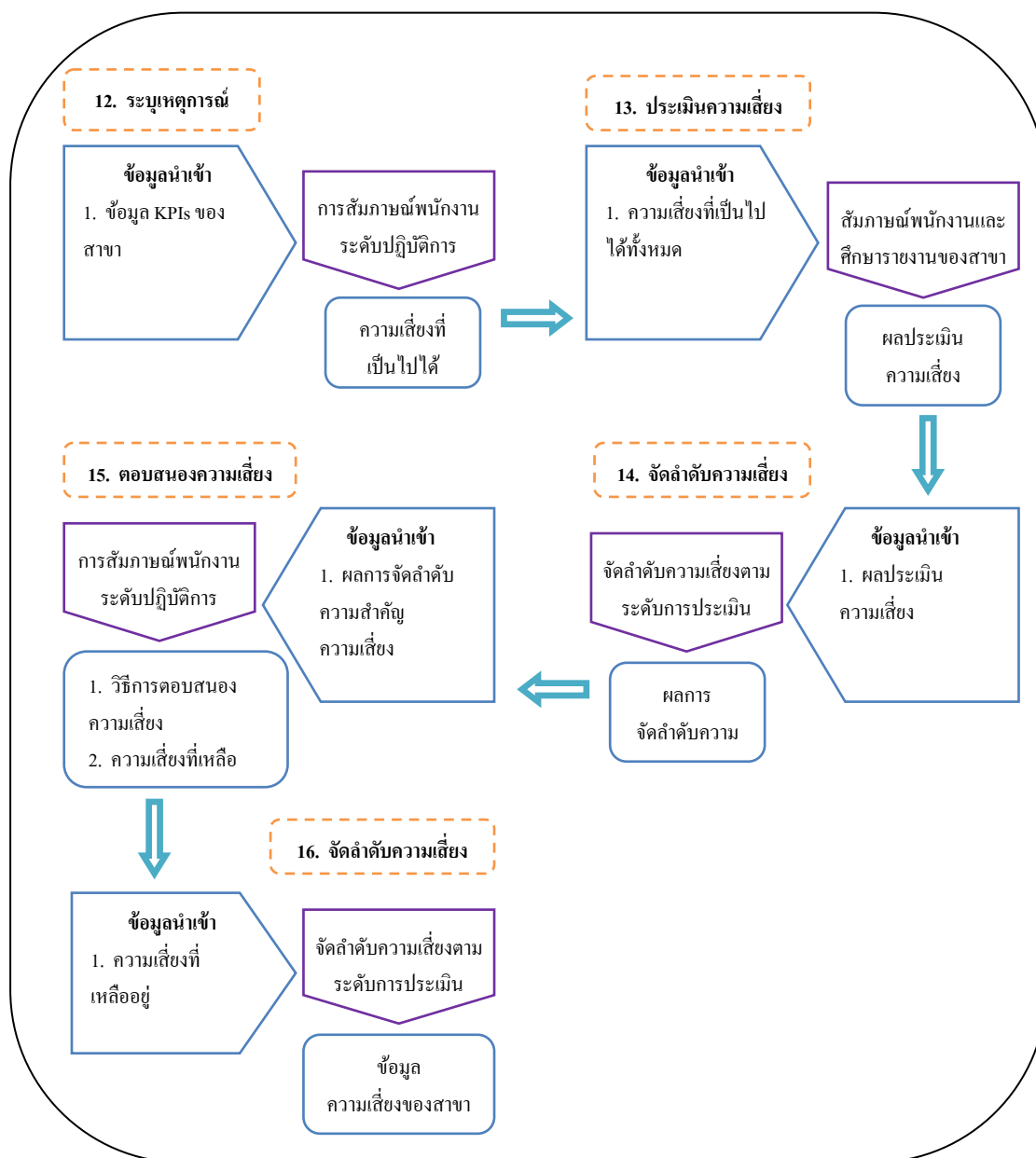
การจัดลำดับความเสี่ยงคงเหลือ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสาขาค้าน การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

1. ศึกษาและรวบรวมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสาขา ในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ โดยการสัมภาษณ์และ สอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานภายในสาขาถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน
2. ศึกษารวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในสาขา เพื่อรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นตามแหล่งที่มาอ้างอิงตามคู่มือบริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552
3. ทำการประเมินความเสี่ยงของสาขาตามองค์ประกอบที่สาม ด้านการจัดการความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2559 ดังนี้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของสาขา
2. สามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมายของสาขาในระดับที่ยอมรับได้



ภาพที่ 1-1 กระบวนการประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการที่ 12-16 กรอบการบริหารความเสี่ยง
ระดับองค์กร พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

เป็นสำคัญ

การให้บริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง (e-Banking) หมายถึง การนำเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ของสถาบันการเงินผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหมายรวมถึงการให้บริการในลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร และบริการในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางหรือเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (Internet)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการให้บริการ e-Banking หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจเป็นช่องทางหรือส่งผลให้เกิดการทุจริต การปฏิบัติงานผิดพลาด และการไม่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ในการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ ได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
2. รูปแบบ ลักษณะ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือการตรวจสอบด้าน e-Banking ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551
3. แหล่งที่มาและประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552
4. ภาพรวมกลยุทธ์สายลูกค้าธุรกิจรายปลีกและสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
5. นโยบายและแผนของสาขงานลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
6. เกณฑ์การประเมินการจัดการความเสี่ยง
7. เกณฑ์ประเมินผลงานอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งของสาขาเปรียบเทียบ ปี พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร



ภาพที่ 2-1 Enterprise risk management-Aligning risk with strategy and performance June, 2016

ในรอบสิบปีที่ผ่านมา COSO ได้ทำการพัฒนารูปแบบ ERM ขึ้นในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559 ภายใต้ชื่อ ERM-Aligning risk with strategy and performance จากรูปแบบเดิมในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนิยมใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรูปแบบใหม่นี้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่มีอยู่และความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรูปแบบใหม่ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาที่ทำการปรับปรุงใหม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในปัจจุบันรวมทั้งการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการปรับใช้กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรูปแบบใหม่มีความแตกต่างจากรูปแบบเดิมในด้านมุมมอง โครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจบทบาทของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมากขึ้นในระหว่างกาหนดและปรับใช้กลยุทธ์

2. ช่วยปรับปรุงการลำดับเหตุการณ์และการบริหารความเสี่ยง
3. ทำให้สามารถคาดการณ์วิธีการบริหารและข้อผิดพลาดที่ถูกละเลย
4. มีความเป็นสากลสามารถปรับใช้ได้ทั่วโลก
5. ช่วยให้เกิดมุมมองด้านความเสี่ยงรูปแบบใหม่ เพื่อการกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์

ภายใต้สถานะทางธุรกิจที่มีความซับซ้อน

6. เกิดความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
7. ช่วยในการตัดสินใจได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ยังช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบและหลักปฏิบัติที่สำคัญ ทำให้สามารถกำหนดทิศทางให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างชัดเจนขึ้นอีกด้วย ERM-Aligning risk with strategy and performance ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรนี้เป็นกระบวนการที่ต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ ซึ่งมีหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อภายใต้องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ดังนี้

1. ระบบบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมภายในองค์กร (Risk governance and culture) เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร การกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทำให้บุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ในขณะที่การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรช่วยเสริมสร้างบุคลากรในด้านการมีจริยธรรม มีพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม และการเข้าใจความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในด้านการตัดสินใจ มีหลักปฏิบัติดังนี้

- 1.1 ทบทวนการกำกับดูแลความเสี่ยงขององค์กร-คณะกรรมการผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านกลยุทธ์ และการกำกับดูแลความเสี่ยงภายในองค์กร
- 1.2 กำหนดหลักการกำกับดูแลและแผนการดำเนินงาน-การสร้างแผนการกำกับดูแล และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายในองค์กร-เพื่อเสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ดีภายในองค์กร
- 1.4 มุ่งเน้นด้านการมีความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- 1.5 การบังคับใช้-องค์กรผลักดันให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามแผนการกำกับดูแลความเสี่ยง โดยองค์กรมีความรับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ

1.6 ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ-องค์กรมุ่งเน้นการเสริมสร้างและ พัฒนาบุคลากรตามแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การกำหนดความเสี่ยง กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ (Risk, Strategy, Objective-setting) การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และ การจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดประเภทความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละกลยุทธ์จากปัจจัย ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิด การนำไปปฏิบัติและเกิดเป็นกระบวนการดำเนินงานได้ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติดังนี้

2.1 พิจารณารiskและบริบททางธุรกิจ-องค์กรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากรายละเอียดข้อมูลความเสี่ยง

2.2 กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ยอมรับได้-กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการสร้าง รักษา และตระหนักถึงมูลค่าขององค์กร

2.3 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก-ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบจากรisk ที่ได้รับในการใช้กลยุทธ์นั้น ๆ

2.4 พิจารณารiskร่วมกับการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ-พิจารณา ความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์

2.5 กำหนดระดับความผิดพลาดที่ยอมรับได้ในการปฏิบัติงาน-องค์กรกำหนดระดับ ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ

3. การจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk in execution)

องค์กรระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง กำหนดวิธีการรับมือกับความเสี่ยงและควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อรับมือกับความเสี่ยงหากเกิดความเปลี่ยนแปลง และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากรiskที่องค์กรได้รับหากเลือกปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งการควบคุม ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

3.1 ระบุความเสี่ยง-การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการ ทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจาก ความเสี่ยงได้ เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้แล้ว ก็จะสามารถ ระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้น จัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการ ปฏิบัติงานใด สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อม ๆ กัน เมื่อรวบรวม ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่ม

เดียวกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอน การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ต่อไป

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง

3.1.1 การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ KSF (KEY success factor: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.1.2 การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมองเพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

3.1.3 การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check list ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

3.1.4 การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ จากการตั้งคำถาม “What-If” (What-If analysis)

3.1.5 การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3.2 ประเมินความเสี่ยง-การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

3.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

3.2.2 ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

3.3 จัดลำดับความเสี่ยง-ทำการลำดับความสำคัญความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีรับมือกับความเสี่ยงโดยการนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากกระบวนการที่ 13 มาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถและโอกาสในการปรับปรุงความเสี่ยงและกรอบเวลาดำเนินการ

3.4 การรับมือกับความเสี่ยง-การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ วิธีที่ใช้มีดังนี้

3.4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

3.4.2 การลดความเสี่ยง (Risk reduction) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการทำให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

3.4.3 การแบ่งความเสี่ยง (Risk sharing) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง

3.4.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าคุณเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย รวมทั้งผลกระทบจากการเกิดน้อย

3.5 จัดเรียงความเสี่ยงคงเหลือ-เมื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำในการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ ว่าอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและต้องระลึกไว้ด้วยว่าวัตถุประสงค์ ของการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น ไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ทั้งหมด แต่เพื่อทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีต้นทุนการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.5.1 การวิเคราะห์แผนผังความเสี่ยง (Risk map) เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนผังความเสี่ยงจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสี่ยง สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุ และระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.5.2 แนวทางในการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารมี 4 แนวทางดังนี้

3.5.2.1 การยุติความเสี่ยง (Terminate)

ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะยุติความเสี่ยงนั้น ๆ โดยตัดธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นออกไป หรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจนั้น ๆ อย่างมีสาระสำคัญ ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการดังกล่าวนี้ ในการกำจัดความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบในระดับที่สูงมากต่อธุรกิจ และเมื่อต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่น ๆ นั้น อาจไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับอย่างมีสาระสำคัญ

3.5.2.2 การลดความเสี่ยง (Reduce) ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะลดความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยมุ่งเน้นไปที่ 1) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

3.5.2.3 การยอมรับความเสี่ยง (Accept) ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีที่จะไม่จัดการกับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงนั้น ๆ โดยผู้บริหารเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงใน “ระดับต่ำ” เนื่องจากระดับความเสี่ยงต่ำนั้น อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นต้น

ปัจจัยประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่า ระดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้หรือไม่ ได้แก่ 1) ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) คุณภาพและปริมาณข้อมูลสำหรับการควบคุมนั้น ๆ 3) โอกาสและผลกระทบที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น และ 4) ต้นทุนของการเพิ่มการควบคุม (Additional controls)

3.5.2.4 การส่งต่อความเสี่ยง (Pass-on) ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะส่งต่อความเสี่ยงทั้งหมด หรือบางส่วนให้กับหน่วยงานอื่น ๆ โดย 1) ส่งต่อกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ให้กับหน่วยงานอื่น อาทิเช่น การรับเหมาช่วง (Sub contracting) และการจ้างบุคคลภายนอกกระทำการแทน (Outsourcing) เป็นต้น 2) ร่วมกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยง อาทิเช่น หุ้นส่วน (Partnership) และกิจการร่วมค้า (Joint venture) เป็นต้น 3) คงการดำเนินการในกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อไป และส่งต่อความเสี่ยงทางกฎหมายหรือความเสี่ยงทางการเงินให้กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น การทำประกันภัย และการใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ เป็นต้น

เมื่อตกลงเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงแล้ว เจ้าของความเสี่ยง ก็จะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดมาจัดการความเสี่ยง จะต้องมีการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ของแต่ละทางเลือก (Cost-benefit analysis) มาประกอบการพิจารณาด้วย โดยพิจารณาจาก

1. ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรานั้น ไปใช้ลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต
2. ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

3.5.3 หลักเกณฑ์การเขียนกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง

3.5.1 ควรครอบคลุมสาเหตุหลักของความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาว่าจะลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือลดได้ทั้งโอกาสและผลกระทบ

3.5.2 ควรเขียนเป็น Action ไม่ใช่ Consequence (ผลกระทบ) และควรมีรายละเอียดให้มากพอสมควรไม่กว้างจนเกินไป

3.5.3 ต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ (เจ้าของแผน)

3.5.4 ต้องกำหนดระยะเวลาและเกณฑ์วัดความสำเร็จของแผน

3.5.5 คำนึงถึง Cost & Benefit

3.5.6 ต้องมีค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk tolerance)

3.6 การติดตามและรายงานผล-การติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และการบริหาร ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อควบคู่กันในการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพของการวางแผนที่ดำเนินการว่าสามารถความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่ ทำให้สามารถดำเนินการหามาตรการแก้ไขได้อย่างทันกาลเพื่อลดความเสียหายที่อาจ เกิดขึ้นและการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

4. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานความเสี่ยง (Risk information/ Communication and reporting)

องค์กรจะต้องสื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งองค์กรจาก ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้องค์กร ควรต้องมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการจัดการข้อมูลความเสี่ยงและ นำมาประยุกต์ในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรวมทั้งการรายงานผลด้านความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และระดับความสำเร็จขององค์กร

4.1 ใช้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

4.2 พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร

4.3 กระจายข้อมูลความเสี่ยง สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร

4.4 รายงานผล จัดทำรายงานผลในด้านความเสี่ยง วัฒนธรรมภายในองค์กร และ ผลการปฏิบัติงาน

5. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring enterprise risk management performance)

5.1 ติดตามปัจจัยที่เกิดความเปลี่ยนแปลง องค์กรระบุและประเมินผลกระทบจาก ความเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของ องค์กร

5.2 ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

รูปแบบ ลักษณะ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือการตรวจสอบด้าน e-Banking ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551

รูปแบบ ลักษณะของ e-Banking

การนำเสนอบริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันการเงินมีหลายรูปแบบ ในประเทศไทยสามารถแบ่งประเภทการตามลักษณะของเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ได้ดังนี้

1. บริการทางการเงินโดยผ่านเครือข่ายแบบส่วนตัว เป็นการอาศัยเครือข่ายแบบส่วนตัว เช่น คู่สายโทรศัพท์ (Leased line) หรือเครือข่ายส่วนตัวแบบเสมือนจริง (VPN: Virtual private network) ซึ่งผู้ที่สามารถเชื่อมโยงเข้าเครือข่ายนี้ได้ต้องได้รับสิทธิ์จากธนาคารเท่านั้น บริการเหล่านี้ ได้แก่

1.1 บริการ Office banking/ Coporate banking เป็นบริการที่ให้แก่ลูกค้านิติบุคคล สามารถเข้าใช้บริการทางการเงินของธนาคารได้โดยใช้คอมพิวเตอร์เชื่อมต่อผ่านสายโทรศัพท์จากการทำการของลูกค้าเข้ามาที่หมายเลขโทรศัพท์ที่ธนาคารกำหนดไว้โดยลูกค้าจะต้องป้อนรหัสที่ธนาคารออกให้

1.2 บริการ Home banking/ PC banking ลักษณะการเชื่อมต่อรูปแบบเดียวกับ Corporate banking แต่จะเป็นการให้บริการแก่ลูกค้าบุคคลธรรมดา

1.3 บริการเอทีเอ็ม (ATM) เป็นการให้บริการทางการเงินผ่านเครื่อง ATM ซึ่งในปัจจุบันมีการให้บริการที่หลากหลายนอกจากการถอนเงิน เช่น การโอนเงินระหว่างธนาคาร การชำระค่าสินค้าและบริการ เป็นต้น

1.4 บริการบัตรเครดิต (Credit card) เป็นสื่อการชำระเงินแบบซื้อก่อนจ่าย

1.5 บริการบัตรเดบิต (Debit card)/ บัตร (ATM) เป็นบัตรพลาสติกประเภทหักเงิน ในบัญชีของผู้ถือบัตรทันทีเมื่อซื้อสินค้าเมื่อซื้อสินค้าและบริการ บัตรเดบิตที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ได้แก่ บัตร Visa electron card สามารถนำไปใช้ที่ร้านค้าในต่างประเทศไทย

1.6 บริการ e-Money เช่น สมาร์ทการ์ด หรือกระเป๋าตังค์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้ถือบัตร ได้จ่ายเงินล่วงหน้าให้แก่ผู้ออกบัตรเพื่อใช้ชำระสินค้าหรือบริการที่มูลค่าทางการเงินไม่สูงมากนัก

2. บริการทางการเงินโดยผ่านเครือข่ายแบบสาธารณะ เป็นการอาศัยเครือข่ายสาธารณะ เช่น เครือข่ายโทรศัพท์สาธารณะ หรือ โทรศัพท์มือถือ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ใช้บริการของธนาคารซึ่ง ได้แก่

2.1 บริการธนาคารผ่านเครือข่ายโทรศัพท์บ้าน (Phone banking หรือ Tele banking) เป็นการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านโทรศัพท์ โดยการติดต่อไปที่หมายเลขโทรศัพท์ของธนาคาร ซึ่งนำเสนอในรูปแบบบริการอัตโนมัติ (IVR: Interactive voice response) และศูนย์บริการลูกค้าซึ่งมีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการ (Call center)

2.2 บริการธนาคารผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile banking/ M-banking) เป็นบริการที่ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมผ่านโทรศัพท์มือถือโดยจะต้องมีรหัสผ่านที่ออกโดยธนาคาร และใช้ระบบรักษาความปลอดภัยแบบ End-to-end encryption

2.3 บริการธนาคารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet banking) เป็นบริการที่ให้ผู้ค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยตนเอง โดยอาศัยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อชนิดอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินในลักษณะการโต้ตอบกับระบบงานของธนาคารหรือสถาบันการเงินได้เองโดยอัตโนมัติ

ลักษณะการให้บริการ e-Banking ในประเทศไทย

1. การให้บริการ e-Banking ในประเทศไทยสามารถแบ่งลักษณะการให้บริการได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 บริการลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร (Information service) เป็นบริการที่สถาบันการเงินใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารของสถาบันการเงินแก่ลูกค้า เช่นเดียวกับการโฆษณาหรือเผยแพร่ธุรกิจที่ให้บริการ เช่น การประกาศอัตราดอกเบี้ย ขั้นตอนการขอสินเชื่อ ข่าวสารความเคลื่อนไหวของธนาคาร เป็นต้น

1.2 บริการธุรกรรมทางการเงินกับสถาบันการเงิน (Transaction service) เป็นการใช่วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาเป็นช่องทางการให้บริการลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงิน นอกเหนือจากการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งประเภทและขอบเขตของธุรกรรมทางการเงินที่ให้บริการจะต้องเป็นธุรกรรมที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยตาม พรบ. ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และที่จะแก้ไขเพิ่มเติมต่อไป

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ e-Banking

2.1 ลูกค้าของสถาบันการเงินมีบทบาทในฐานะผู้ใช้บริการ แบ่งเป็น

2.1.1 ลูกค้าบุคคลธรรมดา

2.1.2 ลูกค้านิติบุคคล

2.2 สถาบันการเงินผู้มีบทบาทในการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน

2.3 สถาบันอื่น แบ่งเป็น

2.3.1 บริษัทผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี เช่น ผู้ให้บริการระบบอินเทอร์เน็ต (ISP: Internet service provider) ผู้แทนจำหน่ายระบบงาน (Vender) เป็นต้น

2.3.2 องค์กรอื่นที่มีใช้สถาบันการเงิน เช่น ผู้ประกอบการต่าง ๆ

2.4 ผู้ให้บริการเกี่ยวกับการรับรอง (Trusted third party)

2.4.1 Certificate authority (CA) เป็นองค์กรกลางที่มีหน้าที่ออกใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (Digital certificates) เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่ายในระบบ คือ ผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ เพื่อการยืนยันตัวตนระหว่างกัน ซึ่ง CA อาจอยู่ในรูปของสื่อกลางรูปแบบใดก็ได้ เช่น สมาร์ทการ์ด

2.4.2 Registration authority (RA) เป็นหน่วยงานที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ก่อนเชื่อมโยงระบบมาที่ CA

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการให้บริการ e-Banking

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจเป็นช่องทางหรือส่งผลให้เกิดการทุจริต การปฏิบัติงานผิดพลาด และการไม่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้ ความล้มเหลวในการรักษาสถานภาพเชิงการแข่งขันและความผิดพลาดในการบริหารข้อมูล e-Banking จะทำให้ความเสี่ยงประเภทนี้สูงขึ้นมากหากสถาบันการเงินขาดระบบการวางแผน การบริหาร การปฏิบัติงานและการติดตามที่ดีและเพียงพอ การบูรณาการระบบงานหรือระบบเครือข่ายก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง que เพิ่มความเสี่ยงประเภทนี้ให้กับสถาบันการเงิน ดังนั้น สถาบันการเงินควรมีระบบการควบคุมและติดตามที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพื่อปกป้องระบบงานจากการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ควรมีแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น ระบบงานหรือระบบเครือข่ายล้มเหลว จะสามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ส่วนหนึ่ง เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ e-Banking ได้อย่างต่อเนื่อง โคนในการพัฒนาแผนสำรองดังกล่าวควรคำนึงถึงประเด็นการรักษาความปลอดภัยด้วยเนื่องจากสถาบันการเงินจะไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบต่อผู้ทำธุรกรรมได้หากเกิดการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ มาตรฐานจริยธรรมต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สถาบันจะต้องเสียค่าปรับและค่าเสียหายอื่น ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงินได้ในที่สุด

แหล่งที่มาและประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552

ที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินเกิดจากการประกอบธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร เกิดจากการทำงานผิดพลาด การควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน การอบรม พัฒนา การส่งเสริมจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยด้านระบบงาน เกิดจากระบบงานขัดข้อง เสียหาย หยุดชะงัก รวมทั้ง ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุม การเข้าถึง การรักษาความปลอดภัยด้านระบบและข้อมูล และความสามารถในการนำระบบ ให้กลับมาเป็นปกติหลังจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งมีผลกระทบในการปฏิบัติงาน การมีระบบงานที่ดี เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กรจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน เกิดจากการขาดการกำหนดขั้นตอนการทำงานหรือ จุดควบคุมธุรกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ทำให้ เกิดความเสียหายในรูปของตัวเงินหรือด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน องค์กรจึงควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์ นโยบายระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับความซับซ้อนของงานเพื่อให้กระบวนการ ทำงานเกิดประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุการณ์ภายนอก เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือ ความคาดหมายและการควบคุมขององค์กร จึงควรมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมทั้ง กำหนดวิธีการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถแบ่งออกได้ 7 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทุจริต ของบุคคลภายในองค์กรที่กระทำหรือละเว้นการกระทำโดยเจตนาเพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก การทุจริตดังกล่าวตกเป็นของตนเองและพวกพ้อง เช่น การทำธุรกรรมโดยไม่ได้รับอนุญาต การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอกหรือรับสินบน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริต ของบุคคลภายนอกองค์กรที่กระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมายซึ่งก่อให้เกิดความเสียหาย โดยตรงแก่องค์กร เช่น การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การปลอมแปลงเช็ค การฉ้อโกง การโจรกรรม และการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (Hacking) เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงาน (Contract out) ที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึง การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน และการควบคุม สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอจนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดการถูกฟ้องร้อง การลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้

4. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมเกี่ยวกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์ (Clients, products and business practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงินและการที่องค์กรนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กรอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

6. ความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เช่น การหยุดให้บริการ ความเสียหายจากความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความล้มเหลว หรือความบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

7. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, delivery and process management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบในการปฏิบัติงาน (Procedure) หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในและการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการกระทำผิดกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

ภาพรวมกลยุทธ์สายลูกค้าธุรกิจรายปลีกและสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สายลูกค้าธุรกิจรายปลีก

ธนาคารกรุงเทพให้การสนับสนุนธุรกิจรายเล็กทั้งกิจการเจ้าของคนเดียว บริษัทครอบครัวขนาดเล็ก และห้างหุ้นส่วน เพื่อช่วยให้ธุรกิจเติบโตและแข่งขันได้ในตลาด ธนาคารช่วย

เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจของลูกค้าและนำเสนอบริการสำหรับ
เครือข่ายธุรกิจแบบครบวงจรเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่
ผู้ประกอบการเกี่ยวกับโอกาสและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น พาณิชย์
อิเล็กทรอนิกส์ การตลาดดิจิทัล การชำระและรับเงินผ่านช่องทางออนไลน์ ธนาคารมุ่งมั่นดูแลลูกค้า
ในระยะยาวเพื่อสนับสนุนธุรกิจของลูกค้าให้ขยายตัวและก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น
ในทุกช่วงของการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สายธุรกิจลูกค้ารายปลีก

1. ต่อยอดจากโอกาสในการเติบโต ธนาคารเพิ่มฐานลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า
ที่เน้นการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจ รวมถึงธุรกิจจัดตั้งใหม่ นอกจากนี้ธนาคารยัง
สนับสนุนลูกค้าเหล่านี้เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการรวมกลุ่มของ
ภูมิภาค เช่น การค้าบริเวณชายแดน การขยายตัวของความเป็นเมือง และ โครงการพัฒนาโครงสร้าง
พื้นฐานของรัฐบาล

2. เสนอบริการทางการเงินครบวงจร ธนาคารมุ่งมั่นจะเป็นธนาคารหลักของลูกค้าด้วย
การนำเสนอบริการอย่างครบวงจรเพื่อตอบสนองทุกความต้องการทั้งด้านธุรกิจและการเงินและ
สนับสนุนเครือข่ายธุรกิจของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ธนาคารคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า
เป็นรายกลุ่ม เช่น การเชื่อมโยงลูกค้าระหว่างกลุ่มที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายธุรกิจเดียวกัน
การช่วยเหลือด้านการตลาดสำหรับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจเดียวกันและการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อ
ควบคู่กับบริการอื่น ๆ

3. พัฒนาบริการธนาคารดิจิทัล ธนาคารสนับสนุนลูกค้าอย่างต่อเนื่องในการนำ
เทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น การซื้อขายออนไลน์ การชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ผ่านช่องทางต่าง ๆ และ
เครือข่ายสังคมออนไลน์ อีกทั้งยังเชื่อมโยงลูกค้ากับบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี
ในขณะเดียวกันธนาคารได้ใช้ช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้า เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก
อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ กูเกิ้ลพลัส และยูทูป

สายลูกค้าบุคคล

ธนาคารให้บริการทางการเงินที่หลากหลายสำหรับลูกค้าบุคคลผ่านเครือข่ายสาขา
ทั่วประเทศและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น บัญชีออมทรัพย์แบบกึ่ง ซึ่ง เป็นช่องทางบริการผ่าน
โทรศัพท์มือถือที่ได้รับความนิยมอย่างสูง บัญชีออมทรัพย์แบบกึ่ง ซึ่งเป็นช่องทางบริการทาง
อินเทอร์เน็ต เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติ และบริการธนาคารทางโทรศัพท์
ธนาคารมีสาขาทั่วประเทศและมีเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ประเภทบริการตนเอง หรือ Self-service
มากกว่า 1,200 แห่ง เครื่องเอทีเอ็มกว่า 9,300 เครื่อง เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกว่า 1,200 เครื่อง

นอกจากนี้ยังให้บริการห้องรับรองพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าบัวหลวงเอ็กซ์คลูซีฟ

นอกจากบริการด้านธุรกรรม ธนาคารยังให้คำปรึกษาด้านการเงินและผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนแก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับบริการวางแผนการจัดการสินทรัพย์และร่วมมือกับธุรกิจในการเชื่อมพันธมิตรในกลุ่มการเงินของธนาคารเพื่อช่วยลูกค้าวางแผนการเงินให้สามารถดูแลตนเองและคนใกล้ชิดได้อย่างมั่นคงในอนาคต ขณะเดียวกันธนาคารยังมุ่งมั่นเพื่อยกระดับความรู้พื้นฐานทางการเงินในประเทศไทยผ่านโครงการการเงินมั่นคงกับครอบครัวบัวหลวงเพื่อให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจถึงการบริหารการเงินอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์สายลูกค้าบุคคล

1. ดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด ในภาวะที่ภาคการธนาคารกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าด้วยการดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดและรอบด้าน มีการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน รวมทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับการออมและการบริหารการเงินแก่ประชาชนผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการการเงินมั่นคงกับครอบครัวบัวหลวง ซึ่งในอีกด้านหนึ่งยังช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

2. พัฒนาบริการธนาคารดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการทำธุรกรรมการเงิน ธนาคารจึงมุ่งปรับปรุงและสร้างสรรค์บริการธนาคารดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าได้รับความประทับใจในการใช้บริการ รวมทั้งพัฒนาบริการช่องทางบริการต่าง ๆ ให้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (Omni-channels) ธนาคารจึงร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการดิจิทัลของธนาคาร

3. พัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เนื่องจากกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางมีจำนวนเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและทั่วโลก ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการนำเสนอบริการทางการเงินแบบใหม่ และบริการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ ซึ่งรวมถึงการให้คำปรึกษาทางการเงินที่เหมาะสม ธนาคารกำลังพัฒนานวัตกรรมด้านบริการและแอปพลิเคชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธนาคารทางโทรศัพท์มือถือและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหลากหลายกลุ่มให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

นโยบายและแผนของสายงานลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ. 2560 มีการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ มุ่งเน้นการใช้คนรุ่นใหม่ทำงานและเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพโดยผู้จัดการคอยจัดการช่วยเหลือและสนับสนุน โดยภาพรวมมุ่งเน้น

1) การสร้างรายได้ 2) การลดรายจ่าย และ 3) เน้นการทำงานไปในทางระบบดิจิทัลแบบก้าว

ธนาคารจะได้รับผลกระทบเป็นอันดับต้น ๆ ในด้านระบบดิจิทัลแบงกิ้ง ซึ่งปี พ.ศ. 2560 คาดว่าจะมีผลกระทบมากที่สุด โมบายแบงกิ้งจะเข้ามาแทนที่พนักงานและเครื่องบริการอัตโนมัติ โดยปัจจัยหลักคือสมาร์ตโฟน ซึ่งทุกคนมีอยู่กับตัวแล้วซึ่งจัดว่ามีบทบาทสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคาร ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในด้านที่ปรึกษาการลงทุนโดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่จะสามารถขับเคลื่อนการทำงานตามแนวทางนี้ได้ดี ซึ่งธุรกิจการธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. สินเชื่อจะโตในระดับ 1 ถึง 1.5 ของ GDP
2. PromptPay จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทดแทนรายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคาร
3. NPL จะถึงระดับสูงสุดในช่วงกลางปี
4. ฟินเทค (Financial technology) เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง Business model วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ลูกค้าอยากมาใช้บริการเป็นอันดับหนึ่งทั้งลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าใหม่

พันธกิจ (Mission)

1. เป็นจุดเริ่มต้นที่สอดคล้องของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับธนาคาร สามารถแนะนำช่องทางดิจิทัลของธนาคารได้ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการติดต่อธนาคาร
2. สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าที่ต้องการปรึกษาทางการเงินได้เป็นอย่างดี มีความน่าเชื่อถือ
3. เป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนให้ธนาคารในภาพรวม

Balanced scorecard สำหรับสาขาในปี พ.ศ. 2560 มีดังนี้

ด้านการเงิน

1. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมจากการใช้กลยุทธ์ Cross selling ที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบจากระบบ PromptPay
2. ลดต้นทุนด้านเงินฝากโดยการขยายฐานบัญชีเงินฝากเพื่อให้ลูกค้าใช้ธนาคารกรุงเทพเป็นหลัก
3. ลดต้นทุนในการให้บริการโดยการแนะนำลูกค้าให้ใช้ช่องทางดิจิทัลในการทำธุรกรรมขั้นพื้นฐาน

ด้านกระบวนการ

ผู้จัดการจะต้องดูแลการปฏิบัติงานของสาขาในด้านการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีวิธีการปฏิบัติงานภายในให้เกิดความคล่องตัว สามารถบริการลูกค้าให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคลากร

1. ผู้จัดการต้องปรับบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนให้แก่พนักงานมากขึ้น ดูแลเรื่องความรู้และสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
2. ดูแลและลดการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ ๆ เพื่อความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร ทำให้พนักงานมีความรักธนาคาร มีความเข้าใจและใช้ประสบการณ์ปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย

ด้านลูกค้า

1. ลูกค้าประทับใจในการใช้บริการที่สาขา ทั้งในด้านการให้บริการขั้นพื้นฐานและด้านการให้คำปรึกษาด้านการลงทุน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ารุ่นใหม่ด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์นอกเหนือจากการให้บริการที่ดี
2. ลูกค้าใช้บริการของธนาคารกรุงเทพเป็นหลัก โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแยกตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บทบาทการให้บริการสายลูกค้านุเคราะห์ผ่านสาขาธนาคารและช่องทางที่ไม่ผ่านสาขาธนาคาร คือ มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และสร้างลูกค้าใหม่ให้กับธนาคาร โดยการผูกบริการที่มีทั้งหมดของธนาคารกับบัญชีลูกค้าอย่างครบถ้วนเพื่อเป็นการลดภาระต้นทุนของสาขาในการให้บริการโดยลูกค้าจะหันไปใช้ธุรกรรมผ่านช่องทางอื่นโดยไม่ผ่านสาขา เช่น ดิจิตอลแบงกิ้ง พร้อมกันนี้ยังทำให้ธนาคารได้รับเงินฝากเพิ่มขึ้นจำนวนมากจากการที่ลูกค้าใช้บัญชีของธนาคารเป็นบัญชีหลัก นอกจากนี้ยังสามารถขยายธุรกิจของธนาคารโดยการ Cross selling ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของธนาคารได้เพิ่มขึ้นทั้งในด้านผลิตภัณฑ์การลงทุนขั้นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์การลงทุนในระดับที่สูงขึ้น

ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการเป็นธนาคารหลักของลูกค้า

1. Wealth management คือ การจัดการการเงินของลูกค้าทั้งหมด เช่น เงินฝาก สินเชื่อ การลงทุน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น
2. ดิจิตอลแบงกิ้ง คือ การผูกบริการทั้งหมดของธนาคารกับบัญชีเงินฝากของลูกค้าทุกรายเพื่อให้ลูกค้าใช้เป็นธนาคารหลัก

3. ระบบ National E-payment จากภาครัฐบาล โดยการขยายฐานลูกค้าบุคคลธรรมดา และลูกค้านิติบุคคล

4. การประสานงานกันระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ

Focus segment

1. กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ
2. กลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ (Young generation)

แผนการทำงานด้านลูกค้า 5 แผน

1. Foot print คือ การรู้จักขอบเขตในการทำงาน โดยเลือกสถานที่ ๆ จะต้องเข้าถึง กลุ่มลูกค้าตามแต่ละพื้นที่ที่มีความสำคัญ ช่วยกันสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่และกระชับ ความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า โดยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการทำให้ลูกค้าใช้บัญชีธนาคาร กรุงเทพเป็นหลัก การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ในการพูดคุยกับลูกค้าเพื่อสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้ และการศึกษาปัญหาของลูกค้าถึงสาเหตุของการไม่ใช้บริการของ ธนาคารแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา
2. กำหนดลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ โดยการวางแผนขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มี ความสำคัญกับธนาคารในอนาคต
3. ขยายดิจิทัลแบงก์กิ้ง โดยการผูกบริการดิจิทัลของธนาคารทั้งหมดกับบัญชีของลูกค้า กลุ่มที่มีการใช้งานผ่านระบบดิจิทัล
4. การ Cross selling กับลูกค้าเก่าโดยการสร้างความสัมพันธ์เพื่อหาโอกาสในการขาย ผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าในอนาคต
5. ดูแลลูกค้ากลุ่ม Wealth management เป็นพิเศษทั้งในด้านการให้บริการและการดูแล สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งการดูแลให้คำปรึกษาทางการเงิน

เกณฑ์การประเมินการจัดการความเสี่ยง

เกณฑ์คะแนนการประเมินโดยรวม

ตารางที่ 2-1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยรวม

ช่วงผลลัพธ์ คะแนน	ระดับ	การประเมิน		การประเมิน โดยรวม
		ความเสี่ยง	การปฏิบัติงาน	
1.00-1.50	1	ต่ำ (1)	ดี (1)	ดี (1)
1.51-2.50	2	ค่อนข้างต่ำ (2)	น่าพอใจ (2)	น่าพอใจ (2)
2.51-3.50	3	ปานกลาง (3)	พอใช้ (3)	พอใช้ (3)
3.51-4.50	4	ค่อนข้างสูง (4)	ควรปรับปรุง (4)	ควรปรับปรุง (4)
4.51-5.00	5	สูง (5)	ไม่น่าพอใจ (5)	ไม่น่าพอใจ (5)

เกณฑ์ประเมินผลงานอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ่งของสาขาเปรียบเทียบ ปี พ.ศ. 2559 และ 2560

ตารางที่ 2-2 เกณฑ์ประเมินผลงานอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ่งของสาขา

เกณฑ์ประเมินผล	สาขาต่างจังหวัด						หมายเหตุ
	*ปรับ **เพิ่ม	นำหนักคะแนน		เปลี่ยน			
		2560	2559	แปลง			
1. การขาย							
O T H	1.1 บัตรเครดิต (New card new customer)	3%	11%	4%	12%	-1%	
	1.2 Sales slip volume (Retail)	2%		2%			
	1.3 Fee income	6%		6%			
	1.4 Be1st (New card)	4%		4%			
P O I N T	1.5 iBanking (Log on)	*		2%		-2%	ไปรวมในกลุ่ม
	1.6 mBanking (Log on)	*		4%		-4%	IMSPD Point
I M S P D	1.7 SMS Alert	*		2%		-2%	
	1.8 IMSPD Point	**	13%	13%	-	-	+13%

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มินตรา ดวงศรี (2553) ศึกษาเรื่องความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย ในความคิดเห็นของพนักงานในสำนักงานเขตวงศ์สว่าง เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยเสี่ยงภายในด้านพนักงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารมีผลกระทบในระดับปานกลาง ด้านระบบเทคโนโลยีมีผลสูงที่สุดคือการใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัย รองลงมาคือระบบฮาร์ดแวร์ที่ใช้ และระบบงานที่ใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินบกพร่อง ด้านปัจจัยเสี่ยงภายนอกมีผลสูงที่สุดคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านลูกค้า และด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ

ศันสนีย์ สัตตะรัตนะ (2553) ศึกษาการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายในด้านปฏิบัติการของสาขาธนาคาร กชด ในจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานเกิดจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคนและปัจจัยด้านระบบ จากการประเมินผลตาม แนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั้ง 8 องค์ประกอบสามารถประเมินผลระดับ การควบคุมภายในของธนาคารอยู่ในระดับ 3 ซึ่งอยู่ในระดับดี หากธนาคารให้ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญจะช่วยให้ธนาคารมีผล การดำเนินงานที่ดีและบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของธนาคาร

Oblakovic (2013) ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปของธนาคาร ในประเทศสวิสเซอร์แลนด์หลังการเกิดวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยไม่ต้องมี หลักทรัพย์ค้ำประกันในสหรัฐอเมริกา พบว่าธนาคาร ในสวิสเซอร์แลนด์มีวิธีการรับมือกับความเสี่ยง ที่เปลี่ยนแปลงไปและการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการภายใน พบว่า ธนาคารทุกธนาคารมีการปรับตัวและให้ความสำคัญกับระบบบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นพร้อมทั้งปรับปรุงมุมมองด้าน การดำเนินงานและการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการพบว่าการบริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องตัดกระบวนการที่ไม่เป็นสาระสำคัญ ออกไปและลดการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็นภายในองค์กร การปฏิบัติงานให้ไปในแนว ทิศทางป้องกันและการควบคุมความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับระบบงานในปัจจุบัน ดังนั้น การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด

Karam (2014) ศึกษาความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจ การประกันภัยและการธนาคาร พบว่าความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่ยากจะคาดการณ์ ไม่สามารถหาวิธีจัดการ ได้อย่างแน่นอนตามกรอบและวิธีการบริหารความเสี่ยงและข้อมูล

ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งปัญหาที่ใหญ่ที่สุดคือการไม่พัฒนาวิธีการจัดการความเสี่ยงและการเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดิม ๆ ซึ่งนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพด้านการพัฒนามุมมองความเสี่ยงขององค์กรและการพัฒนาวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ

Araya (2016) ศึกษาด้านประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความพอเพียง สภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง และระดับความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารในเอธิโอเปีย พบว่า พนักงานยังขาดการฝึกฝนพนักงานเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังขาดการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้พนักงานรับทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศธนาคารยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการระบุและประเมินความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอเนื่องจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาปัญหาและปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการปฏิบัติงานตามนโยบายของธนาคารสำนักงานใหญ่เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่ธนาคารกำหนด ของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายในสาขาก่อนทำการประเมินความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2559 ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงจากการสังเกตการณ์พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานภายในสาขาของพนักงาน และการสัมภาษณ์พนักงานผู้ปฏิบัติงานภายในสาขาเพื่อทราบถึงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามนโยบายของสำนักงานใหญ่
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาข้อมูลของธนาคารที่มีการเก็บรวบรวมไว้ในภายในสาขา ข้อมูลโดยภาพรวมของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) งานวิจัย และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาข้อมูลแหล่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายในองค์กรตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ประกอบการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์พนักงานของสาขา เพื่อความถูกต้องในการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2559

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสาขาตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อการระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลที่มาของความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

เกิดจากการทำงานผิดพลาด การควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก

1.2 ปัจจัยด้านกระบวนการ

เกิดจากระบบงานขัดข้อง เสียหาย หยุดชะงัก รวมทั้งความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึง การรักษาความปลอดภัยด้านระบบและข้อมูล และความสามารถในการนำระบบให้กลับมาเป็นปกติหลังจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน

1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

เกิดจากการขาดการกำหนดขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมธุรกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ทำให้เกิดความเสียหายในรูปของตัวเงินหรือด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน

1.4 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและปัจจัยภายนอก

เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายและการควบคุมขององค์กร

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกในการสัมภาษณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสาขาและวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งกรอบแนวทางในการสัมภาษณ์เรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่สาขาได้รับตามเกณฑ์การชี้วัดของธนาคารสำนักงานใหญ่ตามขั้นตอนกระบวนการระบุความเสี่ยงภายใต้แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2559 ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 การระบุปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไขในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งตามนโยบายของธนาคาร

3. ทำการประเมินความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตามองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการที่ 12 ถึง 16 ดังนี้

- กระบวนการที่ 12 ระบุความเสี่ยง (Identify risk)
- กระบวนการที่ 13 ประเมินระดับความเสี่ยง (Assessing risk)
- กระบวนการที่ 14 จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizing risk)
- กระบวนการที่ 15 ระบุวิธีการรับมือความเสี่ยง (Responding to risk)
- กระบวนการที่ 16 จัดเรียงความเสี่ยงคงเหลือ (Develop a portfolio view)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ จำนวน 7 คน

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวินิจฉัยเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัย ความเสี่ยงจากข้อมูลภายในธนาคาร ทฤษฎี งานวิจัย เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางคู่มือ การบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย การสังเกตการปฏิบัติงานภายในสาขา และการสัมภาษณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สาขาได้รับจากพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานภายในสาขา เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แล้วจึงดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงตามกระบวนการที่ 12 ถึง 16 ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2559 ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ศึกษาและรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสาขาและทำการประเมิน ความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร กระบวนการที่ 12 ถึง 16 ซึ่งการควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานมีกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยผลข้อมูลที่ส่งออกจาก กระบวนการก่อนหน้าจะใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในกระบวนการต่อไป ดังนี้

กระบวนการที่ 12 การระบุความเสี่ยงโดยการศึกษารวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานและนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้ง ทำการระบุความเสี่ยงโดยวิธีการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์พนักงานถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการขยายผลิตภัณฑ์รวมทั้งสาเหตุของการเกิดและผลกระทบจากรisk ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดจำแนกความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์การวัดผลจากตัวชี้วัดของสาขาโดยระบุความเสี่ยงตามแหล่งการเกิดตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย

กระบวนการที่ 13 การประเมินความเสี่ยงจากโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์พนักงานและการสืบค้นข้อมูลการปฏิบัติงานของสาขา การกำหนดผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงของสาขาจะแบ่งแยกตามมุมมองการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) โดยกำหนดเกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอ้างอิงจากนโยบายและแผนการทำงานสายลูกค้านุเคราะห์ของธนาคารสำนักงานใหญ่ในการกำหนดระดับผลกระทบของความเสี่ยง

กระบวนการที่ 14 การจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้ผลการประเมินระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้จากกระบวนการที่ 13

กระบวนการที่ 15 สัมภาษณ์พนักงานด้านวิธีการในการตอบสนองที่เกิดขึ้น ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง การแบ่งความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหลังจากใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยง

กระบวนการที่ 16 การจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยการประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงและทำการจัดลำดับความเสี่ยงใหม่ตามกระบวนการที่ 14 เพื่อการพิจารณาเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงคงเหลือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสาขา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพในการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการสัมภาษณ์พนักงานของสาขาและวิเคราะห์ผลข้อมูลความเสี่ยงตามกระบวนการที่ 12 ถึง กระบวนการที่ 16 ดังนี้

กระบวนการที่ 12 การระบุเหตุการณ์

ในกระบวนการระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะทำการสัมภาษณ์พนักงานถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีผลมาจากการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งของธนาคารและเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ โดยจะแบ่งแยกตามเกณฑ์การวัดผลตามตัวชี้วัด (KPIs) ด้านอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งของสาขา ซึ่งมีการกำหนดจำนวนเป้าหมายของสาขาตามแต่ละตัวชี้วัดและประเมินเกรดตามผลงานที่สาขาปฏิบัติได้จริงตั้งแต่เกรดหนึ่งถึงเกรดสี่ โดยเกณฑ์การวัดผลด้านบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งตามตัวชี้วัดของธนาคารแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การวัดผลตามจำนวนราย การวัดผลตามปริมาณยอดขาย และรายได้ค่าธรรมเนียมของร้านค้า และการวัดผลด้วยระบบคะแนน การวัดผลด้านบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้งของธนาคารประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดด้านจำนวนลูกค้าบัตรเครดิตรายใหม่โดยนับหนึ่งรายต่อหนึ่งใบสมัครและจะต้องมีการเปิดใช้งานบัตรเครดิต มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 3% 2) ยอดชำระค่าสินค้าและบริการผ่านเครื่องรูดบัตรของร้านค้า คะแนนถ่วงน้ำหนัก 2% 3) รายได้ค่าธรรมเนียมจากการชำระสินค้าผ่านเครื่องรูดบัตรของร้านค้า คะแนนถ่วงน้ำหนัก 6% และระบบการนับผลคะแนนประกอบด้วยบริการ M-Banking Sms PromptPay Biz-Promptpay Direct debit บัตร ATM เครื่อง EDC และ Biz I-Banking มีคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมด 17% ทั้งนี้สาขาจะต้องทำเป้าหมายให้ได้เป็น 110% ของเป้าหมายที่ได้รับ สาขาจึงจะได้ผลเกรดเฉลี่ย 4 ตามตัวชี้วัดนั้น

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลตัวชี้วัดตามเกณฑ์การชี้วัดของธนาคาร

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ ประเมินผล	น้ำหนักคะแนน
1. บัตรเครดิต (New card new customer)	170 ราย	3%
2. Sales slip volume (Retail)	164 ล้านบาท	2%
3. Fee income	13.5 ล้านบาท	6%
4. Point system		13%
Digital	33,710 Point	
- I-Banking, M-Banking	15	8%
- Sms	7	2%
- PromptPay, Biz-Promptpay	2	2%
- Direct debit	5	1%
Normal point	2,800 Point	4%
- Belst ATM	10	
- Belst sirirat/ Chelsea card	15	
Extra point	3,500 point	
- Air asia credit card	10	
- EDC Merchant	30	
- Biz I-Banking	70	

การระบุเหตุการณ์ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามตัวชี้วัดของสาขาสามารถรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการของสาขาซึ่งปฏิบัติงานด้านการให้บริการธุรกรรมต่าง ๆ แก่ลูกค้าโดยตรง จำนวน 5 ราย ดังนี้

พนักงานคนที่ 1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดระดับ 8 อายุ 28 ปี ปฏิบัติหน้าที่บริการด้านการเปิดบัญชีให้กับลูกค้า การออกบัตรเอทีเอ็ม ข้อความแจ้งเตือนผ่านโทรศัพท์มือถือ การสมัครและเปลี่ยนแปลงข้อมูลบริการอินเทอร์เน็ตเบงกิ้ง และการสมัครบริการร้านค้ารับบัตรเครดิต ระบุว่าด้านการออกบัตรเอทีเอ็มเกิดเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคด้านบัตรเอทีเอ็มคือลูกค้าชาวต่างชาติไม่พอใจ เนื่องจากบัตรเอทีเอ็มที่สาขามีอยู่เป็นระบบรับชำระค่าสินค้าและบริการเครือข่ายยูเนียนเพย์ หากต้องการบัตรเดบิตวีซ่าจะต้องทำการสั่งผลิตจากธนาคารสำนักงานใหญ่

โดยมีระยะเวลาการคอยหนึ่งสัปดาห์ บัตรเดบิตยูเนียนเพย์มีข้อจำกัดในการชำระสินค้าและบริการผ่านร้านค้าและยังไม่แพร่หลายเหมือนบัตรเครดิตวีซ่าทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้งานบัตรเดบิตยูเนียนเพย์ในการชำระค่าสินค้าและบริการโดยเฉพาะร้านค้าในต่างประเทศ ลูกค้าบางรายจึงเกิดความไม่พอใจ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาลูกค้ารายอื่นไม่พอใจเนื่องจากถอนเงินผ่านเครื่องเอทีเอ็มของธนาคารแล้วเกิดปัญหาคือไม่ได้รับเงินจากเครื่องเอทีเอ็ม โดยพนักงานได้ติดต่อประสานงานกับธนาคารสำนักงานใหญ่เพื่อเช็คสอบข้อเท็จจริงให้ลูกค้าปรากฏว่าสาเหตุเกิดจากการที่ลูกค้าทำรายการไม่สำเร็จจึงไม่ได้รับเงิน โดยที่ระบบไม่มีการหักเงินจากบัญชีของลูกค้าแต่อย่างใด แต่ลูกค้ายังยืนยันว่าระบบได้ทำการหักเงินไปโดยไม่ได้นำหลักฐานมาแสดงต่อเจ้าหน้าที่และแนะนำให้ลูกค้ารายอื่นไปใช้บริการกับธนาคารอื่นเนื่องจากเครื่องเอทีเอ็มของธนาคารกรุงเทพมีจำนวนน้อยและเครื่องมีปัญหาบ่อย เมื่อเกิดปัญหาแล้วธนาคารไม่สามารถแก้ปัญหาและคืนเงินให้ลูกค้า ด้านการนำเสนอบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งซึ่งมีบริการจำนวนมากที่จะต้องนำเสนอและสมัครให้กับลูกค้าทำให้มีระยะเวลาในการให้บริการต่อลูกค้าหนึ่งรายนานขึ้น หากในวันที่มีปริมาณคิวจำนวนมากจะไม่สามารถนำเสนอบริการให้กับลูกค้าได้อย่างครบถ้วนประกอบกับลูกค้าที่เกิดปัญหาจากการทำรายการด้วยตัวเองผ่านระบบอัตโนมัติและบริการออนไลน์เบงกิ้งของธนาคาร เช่น บัตรเอทีเอ็มถูกยึดจากการลืมนำบัตรออกจากเครื่องและใส่รหัสผ่านไม่ถูกต้อง ถอนเงินจากเครื่องไม่ได้เนื่องจากระบบขัดข้อง ใส่รหัสไม่ถูกต้อง หรือการไม่ทราบวิธีใช้งานเครื่องถอนเงิน โดยเฉพาะลูกค้าสูงอายุ สมุดชำระจากการอัพเดทด้วยเครื่องอัตโนมัติทำให้ต้องรีบแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าโดยเร็ว ซึ่งลูกค้าเหล่านี้จะแทรกเข้ามาระหว่างทำรายการให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการผ่านสาขา โดยไม่มีการต่อคิว ในกระบวนการสมัคร โหมบายเบงกิ้งประสบปัญหาด้านการสมัครสำหรับลูกค้ารายที่ไม่มีบัตรเอทีเอ็มและลูกค้าชาวต่างชาติเนื่องจากไม่สามารถทำการสมัครขอรหัสผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้แต่จะต้องส่งเอกสารการสมัครไปสำนักงานใหญ่ซึ่งมีระยะเวลารอคอยนาน มีเอกสารโดนตีกลับเพื่อแก้ไขบ่อยครั้งเนื่องจากเอกสารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ คือ พนักงานใช้ฟอร์มการสมัครผิด ไม่ได้ให้เจ้าหน้าที่ผู้มอบอำนาจลงนาม ให้ลูกคาลงนามไม่ครบถ้วน ข้อมูลลูกค้าระดับบัญชีไม่ตรงกับฐานข้อมูลของสำนักงานใหญ่ ทำให้เสียเวลาดำเนินการนานกว่าเดิม ลูกค้าได้รับรหัสล็อกอินช้ากว่าปกติ ด้านบริการหักบัญชีค่าบริการไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ สามารถสมัครได้สองวิธีคือ เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจลงนามของสาขาทำการลงนามรับรองบัญชีของลูกคาลงในแบบฟอร์มการสมัครแล้วลูกค้านำไปยื่นแก่สำนักงานเองหรือในกรณีลูกค้าไม่ไปยื่นเอกสารสมัครเองสาขาจะต้องทำการส่งเอกสารการสมัครไปที่ศูนย์สนับสนุนธนาคาร หากสาขาต้องการคณะกรรมการสมัครเพื่อทำเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะต้องทำการส่งเอกสารไปยังศูนย์สนับสนุนธนาคารทุกราย ซึ่งเกิดปัญหาด้านเอกสารถูกตีกลับเนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสาขาไม่ส่งเอกสารอย่างถูกต้องครบถ้วน

โดยเฉพาะลูกค้ารายชาวต่างชาติที่ทำการสมัครไว้ก่อนเดินทางกลับต่างประเทศ หากเอกสาร ถูกตีกลับจะไม่สามารถดำเนินการแก้ไขให้สำเร็จได้จะต้องรอนกว่าลูกค้าจะกลับจากต่างประเทศ ด้านบริการร้านค้ารับบัตรมีปัญหาด้านเครื่องเสียบ่อย มีกรณีลูกค้านำเครื่องรูดบัตรมาคืนสาขาและ ขอยกเลิกเนื่องจากเครื่องเสียบ่อย เมื่อแจ้งช่างมาซ่อมช่างได้ทำการเปลี่ยนเครื่องให้โดยใช้เครื่องเก่า ที่มีอยู่แล้วเมื่อใช้ไปได้ระยะหนึ่งเครื่องก็เสียอีก ร้านค้าจึงไม่สามารถใช้เครื่องรูดของธนาคาร ได้แต่ก็ยังเสียดค่าบริการรายเดือนอยู่ การแจ้งช่างซ่อมแล้วช่างไม่มาตามนัดร้านค้าต้องรอเป็น เวลานาน โดยไม่ได้ใช้เครื่องของธนาคารทำให้สาขาไม่ได้ยอดตามเป้าหมายตัวชี้วัดด้านยอดขาย และค่าธรรมเนียมผ่านร้านค้ารับบัตรด้วย

พนักงานคนที่ 2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยการระดับ 9 ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเปิดบัญชี ร่วมกับเจ้าหน้าที่การตลาดกล่าวถึงกรณีลูกค้าเข้ามาแจ้งปัญหาไม่ได้รับรหัสแรกเข้าจากการสมัคร โฆษณแบงก์ก็ส่งผ่านสำนักงานใหญ่ บางรายได้รับรหัสแรกเข้าล่าช้าเนื่องจากรหัสส่งมาเป็นจดหมาย แบบไม่ลงทะเบียนและไปรษณีย์มาส่งช้าทำให้รหัสหมดอายุไม่สามารถใช้ล็อกอินได้ ในรายลูกค้า ชาวต่างชาติฐานข้อมูลไม่ค่อยเป็นปัจจุบันเนื่องจากเลขที่หนังสือเดินทางและเบอร์โทรมีการ เปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การสมัครล่าช้าเนื่องจากต้องส่งเอกสาร ไปเปลี่ยนแปลงข้อมูลกับทาง สำนักงานใหญ่ก่อนเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันจึงจะสามารถส่งเอกสารการสมัคร โฆษณแบงก์ก็ส่ง ให้กับลูกค้าได้ นอกจากนี้ยังมีกรณีลูกค้าที่มาสมัครเปิดบัญชีกับสาขาอื่นแล้วข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน จึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางบัญชีโดยส่งเอกสารให้กับสาขาเจ้าของบัญชีเพื่อทำการ เปลี่ยนแปลงฐานข้อมูลให้ซึ่งทำให้ลูกค้ารอนานกว่าเดิมหากสาขาเจ้าของบัญชีส่งเอกสาร เปลี่ยนแปลงข้อมูลให้สำนักงานใหญ่ล่าช้า ด้านการขยายลูกค้าบัตรเครดิตใช้ระยะเวลาในการ ดำเนินงานนาน โดยระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตของสายบัตรใช้เวลาประมาณ 1 เดือน บางครั้งเจ้าหน้าที่ของสาขานำส่งเอกสารช้าทำให้ลูกค้ารอนานมากขึ้น มีลูกค้าเข้ามา สอบถามเรื่องการอนุมัติบัตรเครดิตในสาขาเนื่องจากสมัครไปแล้วเป็นเวลานานแต่ไม่มีการ ตอบกลับจากสายบัตรเครดิตทำให้ลูกค้าบางรายเกิดความไม่พอใจจึงยกเลิกการสมัครบัตรเครดิต เมื่อได้รับโทรศัพท์จากสายบัตร นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการอนุมัติบัตรเครดิตหากลูกค้า ไม่ได้ เดินทางบัญชีออมทรัพย์กับธนาคารสายบัตรจะไม่สามารถคำนวณรายได้ย้อนหลังได้แม้ว่าลูกค้าจะมี เงินฝากในบัญชีเงินสะสมทรัพย์จำนวนมากและรายลูกค้าชาวต่างชาติจะต้องเปิดบัญชีเงินฝากใหม่ เพื่ออัดเงินในการทำบัตรเครดิตทุกรายซึ่งมีเงื่อนไขและเอกสารจำนวนมาก พนักงานนำส่ง เอกสารให้สายบัตรเครดิตไม่ถูกต้องเอกสารจึงถูกตีกลับมาเพื่อแก้ไขและติดต่อกับลูกค้าเข้ามาแก้ไข งานที่สาขาหลายครั้งทำให้ใช้เวลานานกว่าปกติ ด้านการสมัครชำระค่าบริการผ่านบัญชีธนาคาร อัต โนมติสาขาจะต้องนำส่งเอกสารให้กับศูนย์สนับสนุนธนาคารเองจึงจะได้คะแนนตามเป้าหมาย

ตัวชีวิต ที่ผ่านมามีลูกค้ารายตัดค่าน้ำประปาและค่าไฟฟ้าเข้ามาแจ้งปัญหาว่าทำการสมัครไว้กับสาขาแล้วแต่ไม่มีการตัดบัญชีค่าบริการทำให้สาขาต้องทำการสมัครให้ลูกค้าใหม่อีกครั้ง ในด้านเครื่องรูดบัตรเครดิตมีลูกค้าธุรกิจริสอร์ทบนเกาะเสม็ดเข้ามาแจ้งขอยกเลิกใช้บริการเครื่องรูดบัตรของธนาคารกรุงเทพและจะไปใช้บริการกับธนาคารอื่นแทนเนื่องจากเครื่องขัดข้องติดต่อช่างซ่อมแล้วช่างซ่อมไม่มาตามนัดโดยไม่มีการ โทรแจ้งล่วงหน้าทำให้ลูกค้าไม่พอใจเนื่องจากธุรกิจจำเป็นจะต้องใช้เครื่องรูดบัตรในการรับชำระค่าสินค้าและบริการ โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติ สาขาจึงติดต่อช่างซ่อมซึ่งช่างซ่อมอ้างว่ารถเสียจึงมาไม่ได้ นอกจากนี้ยังชี้แจงว่าหากมีลูกค้าบนเกาะเสม็ดแจ้งซ่อมรายเดียวจะรอให้มีลูกค้ารายอื่นแจ้งซ่อมเข้ามาหลาย ๆ รายก่อนจึงจะไปซ่อมให้ เนื่องจากบริษัทรับซ่อมเครื่องรูดหลายธนาคาร เพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้าจึงต้องนำรถของสาขาไปปรับช่างซ่อมและพาช่างไปที่เกาะเสม็ดพร้อมกับพนักงานของสาขาใช้ระยะเวลาานหลายชั่วโมง

พนักงานคนที่ 3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระดับเก่า ปฏิบัติหน้าที่ด้านให้บริการธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ แก่ลูกค้า เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถนำเสนอบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งแก่ลูกค้าในระหว่างให้บริการทำธุรกรรมหน้าเคาน์เตอร์คือพนักงานฝึกหัดตามงานตลอดเวลาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ทำให้ไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของธนาคารกับลูกค้าซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบได้ เนื่องจากต้องอธิบายรายละเอียดและวิธีการใช้งานให้แก่ลูกค้า เมื่อถูกถามแทรกระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ขาดสมาธิและต้องใช้สมาธิกับงานธุรกรรมที่กำลังทำอยู่มากขึ้นเพราะมีโอกาสรับจ่ายเงินให้ลูกค้าผิดพลาดสูงทำให้ในหลาย ๆ ครั้งจึงไม่ได้นำเสนอบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาทำธุรกรรม กรณีพนักงานรายใหม่ที่สมัครเข้ามาทำงาน สาขาจะต้องเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการฝึกสอนงานเองโดยในระยะเวลาสองปีที่ผ่านมาได้มีการรับสมัครพนักงานฝึกหัดเข้ามาปีละสองรายเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างจากการที่พนักงานปัจจุบันลาออก นอกจากนี้ยังมีเหตุการณ์ลูกค้าแซงคิวในกรณีเป็นลูกค้ารายใหญ่จะไม่กดบัตรคิวแต่จะเดินเข้ามาเพื่อทำรายการเลขหรือบางรายมีบัตรบัลลวงเอ็กซ์คลูซีฟสามารถแจ้งพนักงานให้ทำรายการก่อนลูกค้ารายอื่นโดยไม่ต้องต่อคิวได้และลูกค้าของผู้จัดการที่จะต้องรีบทำรายการให้ก่อนทำให้ต้องรีบทำรายการของลูกค้าก่อนหน้าให้เสร็จโดยไม่ได้นำเสนอบริการหลังจากทำธุรกรรมเสร็จ

พนักงานคนที่ 4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระดับสิบเอ็ด อายุ 35 ปี ปฏิบัติงานด้านการให้บริการทำธุรกรรมทางการเงิน การลงนามอนุมัติรายการต่าง ๆ และการตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา ระบุว่าเหตุการณ์ที่ทำให้ขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งแก่ลูกค้าไม่สำเร็จคือการเกิดเหตุขัดข้องทางกายภาพต่าง ๆ ภายในสาขา เช่น ไฟดับ อุปกรณ์มีปัญหา ระบบงานและอินเทอร์เน็ตขัดข้องกะทันหันทำให้ไม่สามารถสมัครบริการ

ให้ลูกค้าได้สาขาจึงไม่ได้ยึดตามเป้าหมายเนื่องจากเมื่อทำการสมัครเรียบร้อยแล้วลูกค้าจะต้องเปิดใช้งานด้วยสำหรับบางบริการ เช่น เอ็มแบงก์กิ้ง และบัตรเครดิตสาขาจึงจะได้คะแนนตามเป้าหมาย ลูกค้าบางรายได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงจากภายนอกทำให้เกิดความรู้สึกกลัวและไม่ยอมรับบริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งจึงปฏิเสธการสมัครเมื่อเจ้าหน้าที่นำเสนอบริการ เช่น การสมัครบริการพร้อมเพย์มีผลด้านการถูกเรียกเก็บภาษีจากภาครัฐบาล หรือข่าวการถูกถอนเงินออกจากบัญชีผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ใช้งานรายอื่นทั้งจากบริการของธนาคารกรุงเทพเองและธนาคารคู่แข่ง ด้านการหากลุ่มลูกค้าเพื่อสมัครบัตรเครดิตนั้นเป็นไปได้ยากเนื่องจากเงื่อนไขการสมัครบัตรเครดิตของธนาคารมุ่งเน้นเพียงลูกค้าเฉพาะบางกลุ่ม แต่ไม่มุ่งเน้นลูกค้ารายทั่วไป แม้ว่าจะมีเงินฝากอยู่ในบัญชีสะสมทรัพย์จำนวนมาก ในกรณีลูกค้ามีเงินฝากจำนวนมากจะต้องฝากในบัญชีเงินฝากแบบประจำห้าแสนบาทขึ้นไปเท่านั้น จึงจะผ่านการอนุมัติ ทำให้ลูกค้าบางรายที่มีเงินเก็บในบัญชีเป็นระยะเวลานาน โดยไม่ได้มีรายการทางธุรกรรมผ่านบัญชีเลยไม่สามารถสมัครบัตรเครดิตได้ ด้านลูกค้าชาวต่างชาติเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีเงินฝากแบบบัญชีฝากประจำเป็นจำนวนมากแต่ไม่สามารถสมัครบัตร โดยใช้เงื่อนไขการเปิดบัญชีเงินฝากประจำห้าแสนบาทขึ้นไปได้เนื่องจากมีกฎระเบียบในการสมัครบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าชาวต่างชาติคือจะต้องอาศัยเงินฝากตามวงเงินอนุมัติและมีข้อปฏิบัติด้านการเตรียมเอกสารเป็นจำนวนมากซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่เพิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ทำให้พนักงานไม่มีความรู้ด้านการสมัครบัตรเครดิตสำหรับชาวต่างชาติ

พนักงานคนที่ 5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระดับ 11 อายุประมาณ 30 ปี ได้รับคำสั่งย้ายมาจากสาขาอื่นเพื่อทดแทนตำแหน่งพนักงานที่ว่างของสาขาบ้านเพ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในสาขาบ้านเพประมาณ 4 เดือน ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบปริฟอร์ทราขงานประจำวันต่าง ๆ ของสาขา ปฏิบัติหน้าที่ด้านอำนวยความสะดวกและปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดในกรณีขาดงาน ระบุด้านลูกค้าต่างชาติสมัครบริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งไว้กับธนาคาร โดยมีเจ้าหน้าที่การตลาดเป็นผู้ดำเนินการให้แล้วลูกค้าเข้ามาแจ้งว่าทำการสมัครไว้แล้วสองอาทิตย์แต่ไม่ได้รับรหัสและอีกสองถึงสามวันข้างหน้าจะต้องเดินทางกลับประเทศ ทั้งนี้ไม่สามารถตามเรื่องให้ลูกค้าได้ทันทีเนื่องจากไม่มีการจัดทำทะเบียนคุมเอกสารการสมัครบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง จึงต้องหาจากหนังสือลงทะเบียนเอกสารที่ส่งระหว่างหน่วยงานพบว่ามีการส่งเอกสารไปให้สาขาเจ้าของบัญชีทำการส่งเรื่องเปลี่ยนแปลงเลขที่หนังสือเดินทางของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันเนื่องจากเป็นบัญชีต่างสาขาและลูกค้ามีการเปลี่ยนเลขที่หนังสือเดินทางจึงติดต่อสาขาเจ้าของบัญชีพบว่า ยังไม่ได้ส่งเรื่องเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้กับลูกค้าซึ่งเจ้าหน้าที่การตลาดไม่ได้ทำการติดตามเรื่องให้กับลูกค้าและยังไม่ได้ดำเนินการส่งเอกสารการสมัครของลูกค้าไปยังศูนย์สนับสนุนธนาคารด้วยเช่นกัน จึงต้องทำการสมัครให้กับลูกค้าอีกครั้งโดยทำการเขียนบันทึก

ประจำวันให้ศูนย์สนับสนุนธนาคารส่งรหัสของลูกค้ายังสาขาโดยให้ลูกค้าเขียนใบคำร้อง อนุญาตให้เจ้าหน้าที่ของสาขาเปิดดูรหัสและทำการส่งรหัสไปทางอีเมลล์ให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีลูกค้าสมัครบริการอินเทอร์เน็ตแบงกิ้งก็ได้สำเร็จแต่ไม่สามารถล็อกอินได้เนื่องจากเจ้าหน้าที่ ของสาขาระบุปีเกิดของลูกค้าผิดทำให้ไม่สามารถทำรายการผ่านขั้นตอนการยืนยันตัวตนของระบบ บริการได้ เบื้องต้นเจ้าหน้าที่ต้องเช็คข้อมูลของลูกค้าว่าถูกต้องหรือไม่และให้ลูกค้าใส่ข้อมูล ปีเกิดตามที่ระบุไว้ในฐานข้อมูลธนาคารก่อน เมื่อล็อกอินได้สำเร็จจึงทำการเปลี่ยนข้อมูลของลูกค้า ในฐานระบบให้ถูกต้องต่อไป ด้านการอนุมัติบัตรเครดิตสายบัตรอนุมัติเข้าทำให้ลูกค้ารอนาน โดยเฉพาะช่วงเดือนธันวาคมสายบัตรเครดิตจะยกไปพิจารณาอนุมัติในปีถัดไปทำให้มีระยะเวลา นานกว่าปกติหากลูกค้าสมัครช่วงปลายปี นอกจากนี้ช่วงที่ทำให้รอนานกว่าปกติยังนับรวมถึง ช่วงต้นปีด้วยเพราะทุกสาขาเริ่มต้นนับเป้าหมายใหม่ตามตัวชี้วัดจึงต้องเร่งทำยอดให้ได้มากที่สุด ประกอบกับปริมาณงานที่ยกมาจากปีก่อนทำให้อนุมัติช้าเพราะมีงานจำนวนมาก

พนักงานคนที่ 6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการดูแลเครื่องบริการ อัตโนมัติของสาขา การดูแลฝึกสอนพนักงานใหม่ และการลงนามอนุมัติการทำธุรกรรมต่าง ๆ ระบุว่าเครื่องฝากเงินอัตโนมัติของสาขาเสื่อมสภาพทำให้เกิดการขัดข้องขณะลูกค้าฝากเงินบ่อยครั้ง เงินจึงติดค้างอยู่ในเครื่องต้องเสียเวลาเช็คสอบเพื่อฝากเงินกลับคืนบัญชีแก่ลูกค้า ลูกค้าบางราย ไม่เข้าใจวิธีการใช้งานเครื่อง เช่น การนำเหรียญ วัตถุแปลกปลอมที่ไม่ใช่ธนบัตร และธนบัตร ใบละ ยี่สิบและห้าสิบบาทเข้าฝากเงินในเครื่อง ทำให้เครื่องขัดข้อง มีลูกค้ารายที่ไม่ได้อ่านขั้นตอน ตามหน้าจอเครื่องฝากเงินทำให้กดปุ่มคำสั่งผิดจากตกลงเพื่อเสร็จสิ้นบริการเป็นกดปุ่มฝากเพิ่ม และ เข้าใจว่าเครื่องขัดข้องและธนบัตรค้างในเครื่อง จึงเข้ามาเขียนคำร้องแจ้งปัญหากับทางสาขาเพื่อให้ เช็คสอบเครื่อง เมื่อตรวจสอบพบว่าเครื่องทำงานปกติไม่มีการขัดข้องใด ๆ จึงเช็คสอบจากกล้อง วงจรปิดของสาขาพบว่าลูกค้าทำรายการผิดพลาดจากการกดปุ่มผิดระหว่างทำรายการทำให้ลูกค้า ทิ้งเงินไว้ในช่องตรวจนับธนบัตรเพราะเข้าใจว่าเครื่องขัดข้อง ลูกค้าที่เข้ามาทำรายการหลังจากนั้น จึงเก็บเงินไป เครื่องเอทีเอ็มของสาขาใช้งานมาเป็นระยะเวลานาน เกิดการขัดข้องบ้างเป็นครั้งคราว แต่บางครั้งเกิดการขัดข้องแล้วไม่สามารถหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาก็อย่างตรงจุด เช่น บัตรของ ลูกค้าหลายรายติดค้างในช่องใส่บัตรเดบิตโดยไม่ทราบสาเหตุจึงต้องเรียกช่างซ่อมบำรุงเข้ามา เช็คเครื่องแต่ช่างทำได้เพียงตรวจสอบเบื้องต้น และทำความสะอาดช่องใส่บัตรเดบิต ทำให้เกิด ค่าใช้จ่ายสำหรับสาขาในการเรียกใช้บริการซ่อมบำรุงครั้งละประมาณสี่ถึงห้าพันบาท เครื่องปรับสมุดของสาขาสามารถปรับสมุดของลูกค้าได้บางราย ลูกค้าบางรายที่สมุดเก่าไม่สามารถ ปรับสมุดโดยใช้เครื่องได้เนื่องจากเครื่องไม่สามารถอ่านบาร์โค้ดหลังสมุดของลูกค้าทำให้ต้อง เข้ามาปรับสมุดผ่านช่องทางสาขาแทนเสียเวลารอหากสาขามีจำนวนลูกค้าหนาแน่น บางรายเครื่อง

ปรับสมุดพิมพ์รายการทัບรายการเก่าของลูกค้าเนื่องจากสีของหมึกพิมพ์บางบรรทัดเข้มบางบรรทัดอ่อนทำให้เส้นเซอร์ของเครื่องปรับสมุดจับบรรทัดที่เข้มกว่าและพิมพ์ทัບรายการเก่า

พนักงานคนที่ 7 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระดับ 7 ระยะเวลาตั้งแต่บรรจุเป็นพนักงานเป็นเวลา 5 เดือน ระบุว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของธนาคารเนื่องจากไม่มีการอบรมพนักงานก่อนเข้าทำงาน จะต้องฝึกจากการปฏิบัติงานจริงภายในสาขาทำให้เกิดความเครียดและกังวลในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีความกดดันด้านระยะเวลาที่ให้บริการลูกค้าแต่ละรายไม่ควรรานเกินไปทำให้จดบันทึกวิธีการปฏิบัติงานไม่ทันและไม่สามารถจดจำได้ทั้งหมดในระยะเวลาการฝึกงานสี่เดือน จากข้อมูลการปฏิบัติงานจำนวนมากและการจดบันทึกไม่ทันทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน กลัวความผิดพลาดและไม่มีสมาธิในการทำงานทำให้ต้องถามเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง บางธุรกรรมไม่ได้ทำเป็นประจำจะไม่สามารถจำได้จึงต้องถามเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง เมื่อเกิดความผิดพลาดจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาเองได้จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่อาวุโสแก้ไขให้ การสื่อสารและการตอบปัญหากับลูกค้าค่อนข้างติดขัดเพราะยังขาดประสบการณ์ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานและด้านผลิตภัณฑ์ทำให้ไม่สามารถอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจได้และเกิดความไม่เข้าใจคำถามของลูกค้าเพราะลูกค้าบางรายใช้คำถามไม่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อจึงต้องรบกวนเจ้าหน้าที่รายอื่น ๆ เข้ามาช่วยอธิบายและแก้ปัญหาให้ลูกค้าทำให้เจ้าหน้าที่รายอื่นเสียสมาธิไปด้วยจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการภายในสาขา สามารถแจกแจงเป็นตารางสรุปเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของสาขา โดยสรุปสาเหตุตามแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2552 ประกอบด้วยแหล่งที่มา 4 แหล่ง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน และปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุการณ์ภายนอก โดยแบ่งแยกตามเกณฑ์การชี้วัดของธนาคาร ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผลแบบจำนวนราย

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	จำนวนครั้งที่พนักงานกล่าวถึง						
	1	2	3	4	5	6	7
1. พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการขยายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวมเอกสารการสมัครบัตรเครดิต		1		1			
2. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลาานและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิตไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป		3		1	2		

ตารางที่ 4-3 ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผลแบบนับคะแนน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	จำนวนครั้งที่พนักงานกล่าวถึง						
	1	2	3	4	5	6	7
1. พนักงานใหม่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลักส่งผลกระทบต่อการเสนอขาย Point product ของพนักงานรายอื่น			2				1
2. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	3			3		3	
3. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร Point products	4	2			2		

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	จำนวนครั้งที่พนักงานกล่าวถึง						
	1	2	3	4	5	6	7
4. ลูกค้าขาดความเข้าใจในการใช้บริการและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	3		2	2		1	
5. กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดระยะเวลาารอคอยนาน	1	5			1		

ตารางที่ 4-4 ความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผลด้านยอดขายและรายได้ค่าธรรมเนียม

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	จำนวนครั้งที่พนักงานกล่าวถึง						
	1	2	3	4	5	6	7
1. บริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	2	1					

จากตารางที่ 4-2 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากการขยายบริการด้านบัตรเครดิตซึ่งมีการวัดผลแบบจำนวนราย พบว่า พนักงานมีการกล่าวถึงอุปสรรคด้านการขยายบัตรเครดิตของธนาคารในเรื่องความล่าช้าของกระบวนการอนุมัติบัตรเครดิตและข้อจำกัดด้านการอนุมัติมากที่สุดจำนวน 6 ครั้ง และกล่าวถึงปัญหาด้านความรู้ความสามารถของพนักงานด้านการสมัครบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าชาวต่างชาติ จำนวน 2 ครั้ง

จากตารางที่ 4-3 แสดงการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามเกณฑ์การวัดผลแบบนับคะแนน ความเสี่ยงที่พนักงานกล่าวถึงมากที่สุดคือความผิดพลาดของพนักงานในการรวบรวมเอกสารและการระบุข้อมูล ด้านกระบวนการสมัครไม่มีประสิทธิภาพมีระยะเวลาออคนาน และปัญหาด้านลูกค้า ลำดับต่อมาคือ ด้านอุปกรณ์และระบบขัดข้องอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน ปัญหาด้านการฝึกพนักงานใหม่ ตามลำดับ

จากตารางที่ 4-4 แสดงความเสี่ยงด้านยอดขายของร้านค้าและรายได้ค่าธรรมเนียมพนักงานระบุปัญหาด้านการปฏิบัติงานของบริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพด้านการให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องรูดบัตรเครดิตแก่ร้านค้า

สรุปผลจากการสัมภาษณ์พนักงานตามกระบวนการที่ 12 ระบุขอบเขตของความเสี่ยงในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของสาขาได้จำนวน 8 ความเสี่ยง โดยสรุปความเสี่ยงตามแหล่งการเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านระบบ และเหตุการณ์ภายนอกดังนี้

ด้านบุคลากร จำนวน 3 ความเสี่ยง

1. พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการขยายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวมเอกสารการสมัครบัตรเครดิต เนื่องจากจะต้องอาศัยบัญชีเงินฝากเพื่อค้ำประกันวงเงินบัตรเครดิตตามระเบียบของธนาคาร ใช้เอกสารในการสมัครจำนวนมาก และมีรูปแบบแตกต่างจากลูกค้ารายอื่น ๆ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ด้านการสมัครบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าชาวต่างชาติจึงรวบรวมเอกสารไม่ถูกต้องทำให้สายบัตรเครดิตตีงานกลับมาที่สาขาเพื่อทำการแก้ไขหลายครั้งจึงเกิดความล่าช้าในการสมัคร

2. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลักส่งผลกระทบต่อ การเสนอขาย Point product เนื่องจากธนาคารสำนักงานใหญ่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาจำนวนมากเพื่อทดแทนตำแหน่งพนักงานที่ขาดไปในสำหรับสาขาทั่วประเทศ โดยสาขาจะต้องรับผิดชอบในการฝึกหัดพนักงานและประเมินพนักงานเพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่อาวุโส และพนักงานระดับสูงของสาขามีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนงานพนักงานใหม่ทำให้เกิด

การสอบถามงานตลอดเวลา

3. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร Point products สำหรับลูกค้ารายที่ไม่มีบัตรเอทีเอ็มและกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวต่างชาติจะต้องส่งใบสมัครผ่านสำนักงานใหญ่ หากเจ้าหน้าที่ไม่ได้เช็คข้อมูลลูกค้าอย่างครบถ้วนในกรณีลูกค้าเปลี่ยนแปลงข้อมูล เช่น คำนำหน้าชื่อ ชื่อ นามสกุล เลขที่หนังสือเดินทาง รวมทั้งการใช้เอกสารการสมัครผิดแบบฟอร์ม การลงนามในใบสมัครไม่ครบถ้วน การไม่เช็คสอบการลงนามของลูกค้าให้ครบถ้วน ทำให้เอกสารตีกลับมาที่สาขาเพื่อแก้ไข กรณีลูกค้าต่างชาติเดินทางกลับประเทศจะไม่สามารถแก้ไขการสมัครได้ และการระบุข้อมูลที่เกิดของลูกค้าผิด ในขั้นตอนการเปิดบัญชีมีผลทำให้ลูกค้าไม่สามารถล็อกอินเข้าใช้บริการได้ทำให้สาขาไม่ได้คะแนนตามเป้าหมาย และสาขาไม่มีการจัดทำทะเบียนควบคุมเอกสารการสมัครบริการ Point product ทำให้ไม่สามารถติดตามเรื่องให้ลูกค้าได้ในทันทีที่ต้องใช้เวลาในการสอบถามพนักงานรายที่เป็นผู้ทำการสมัครและการดูเอกสารอื่นประกอบเพื่อตามเรื่องให้ลูกค้ารายนั้น ๆ นอกจากนี้ยังไม่มีการตามผลการประสานงานขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันในกรณีลูกค้าเปิดบัญชีไว้กับสาขาอื่นทำให้เกิดปัญหาโดยเฉพาะในรายลูกค้าต่างชาติที่จะต้องเดินทางกลับต่างประเทศจะไม่สามารถรอรับรหัสผ่านทางไปรษณีย์จากสำนักงานใหญ่ได้

ด้านกระบวนการ จำนวน 2 ความเสี่ยง

1. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลาและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิตไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป เนื่องจากการอนุมัติผลด้านบัตรเครดิตอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสายบัตรเครดิตซึ่งได้รับปริมาณงานจำนวนมากจากสาขาของธนาคารทั่วประเทศในบางช่วงเวลาโดยเฉพาะช่วงเดือนธันวาคมจะยกงานไปพิจารณาอนุมัติปิดไปทำให้ช่วงต้นปีถัดไปมีปริมาณงานเก่าร่วมกับงานใหม่ทำให้เกิดปริมาณงานมากกว่าปกติทำให้เกิดระยะเวลาการรอคอยนานกว่าปกติ ในกรณีลูกค้าทั่วไปจะได้รับการอนุมัติยากหรือไม่ผ่านการอนุมัติหากไม่ใช่กลุ่มลูกค้าเฉพาะตามที่ธนาคารระบุไว้ เช่น ลูกค้าเงินฝากประจำตั้งแต่ห้าแสนบาทขึ้นไป กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้เข้าบัญชีธนาคารกรุงเทพตั้งแต่หนึ่งหมื่นห้าพันบาทขึ้นไป กลุ่มลูกค้าสินเชื่อ เป็นต้น

2. กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้ระยะเวลารอคอยนาน เนื่องจากการสมัครผ่านสำนักงานใหญ่มีระเบียบการรักษาความปลอดภัยสำหรับลูกค้า คือ การแยกส่งรหัสผู้ใช้งานไปยังอีเมลที่ลูกค้าลงทะเบียนไว้ในเอกสารการสมัครและส่งรหัสผ่านทางไปรษณีย์แบบไม่ได้ลงทะเบียนไปตามที่อยู่ของลูกค้าระบุไว้ในเอกสารการสมัคร ลูกค้าบางรายจึงได้รับรหัสล่าช้าทำให้รหัสหมดอายุก่อนส่งถึงมือลูกค้าและบางรายไม่ได้รับรหัสเนื่องจากเอกสารสูญหาย

จึงไม่สามารถล็อกอินได้ นอกจากนี้ระบบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของลูกค้าในรายที่เปิดบัญชีไว้กับสาขาอื่น เจ้าหน้าที่จะต้องประสานงานกับสาขาเจ้าของบัญชีเพื่อทำการแก้ไขข้อมูลของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันก่อนการสมัครทำให้เสียเวลาในการสมัครมากขึ้นหากสาขาเจ้าของบัญชีดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อมูลล่าช้า

ด้านระบบ จำนวน 1 ความเสี่ยง

1. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน โดยส่วนใหญ่เกิดจากอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน ได้แก่ เครื่องถอนเงินและระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคารขัดข้องทำให้ไม่สามารถสมัครบริการและทำการล็อกอินเข้าระบบได้สำหรับลูกค้ารายที่มีบัตรเอทีเอ็ม และการขัดข้องของอุปกรณ์ภายในสาขาอื่น ๆ เช่น เครื่องฝากเงินอัตโนมัติขัดข้องระหว่างลูกค้าทำการฝากเงินทำให้เงินไม่เข้าบัญชี เครื่องปรับสมุดขัดข้องทำให้ลูกค้าเกิดปัญหาในการใช้งาน จึงต้องแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยเร็ว

ด้านเหตุการณ์ภายนอก จำนวน 2 ความเสี่ยง

1. ลูกค้าขาดความเข้าใจและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร เกิดการแทรกคิวในกรณีลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้าถือบัตรบัวหลวงเอ็กซ์คลูซีฟและลูกค้าของผู้จัดการสาขาที่เจ้าหน้าที่จะต้องเร่งทำธุรกรรมของลูกค้าปัจจุบันให้เสร็จโดยเร็วโดยไม่ได้นำเสนอบริการแก่ลูกค้ารายนั้น ๆ และการขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้าส่งผลให้ทำรายการด้วยตนเองไม่สำเร็จ เกิดความไม่พึงพอใจต่อธนาคารและการบอกเล่าต่อลูกค้ารายอื่นในเชิงลบ

2. บริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากปริมาณงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องรูดบัตรเครดิตหลายธนาคาร เกิดการไม่ไปตามนัดหากลูกค้าอยู่ในพื้นที่ห่างไกลและมีการแจ้งซ่อมจำนวนน้อยราย นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องรูดบัตรเก่าซ่อมเปลี่ยนให้ลูกค้าจึงเกิดปัญหาเครื่องเสียบ้าง ลูกค้าจึงเกิดความไม่พอใจเพราะกระบวนการแจ้งซ่อมใช้ระยะเวลานานและมีการหักค่าบริการผ่านบัญชีของลูกค้าทุกเดือน โดยที่ลูกค้าไม่ได้ใช้งานเครื่อง

จากขอบเขตความเสี่ยงของสาขาที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการของสาขา จะนำไปใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในกระบวนการที่ 13 การประเมินความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 4-5 สรุปความเสี่ยงตามแหล่งการเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

แหล่งการเกิดความเสี่ยง	รายละเอียดของความเสี่ยง
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานขาดความรู้ด้านการสมัครบัตรเครดิตลูกค้าชาวต่างชาติ 2. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลัก 3. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร
ด้านกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลานานและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต 2. กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้ระยะเวลารอคอยนาน
ด้านระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน
ด้านปัจจัยภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน 2. ลูกค้าขาดความเข้าใจและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร

กระบวนการที่ 13 ประเมินความเสี่ยง

ในขั้นตอนการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งภายในสาขา จะประเมินจากโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายของความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด จำนวน 9 ความเสี่ยง โดยการกำหนดค่าความถี่ออกเป็น 9 ระดับ และผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้นแบ่งแยกตามมุมมองการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) 4 ด้าน โดยกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบแต่ละด้านออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 4-6 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด
9	มีโอกาสเกิดความเสี่ยงทุกวัน
8	มีโอกาสเกิดความเสี่ยงทุก 2-3 วัน
7	มีโอกาสเกิดความเสี่ยงทุก 1 สัปดาห์
6	มีโอกาสเกิดความเสี่ยงทุก 2 สัปดาห์

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ระดับความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด
5	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุก 1 เดือน
4	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุก 3 เดือน
3	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
2	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุก 1 ปี
1	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุก 2-5 ปี

จากตารางที่ 4-6 การวัดระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงจะแบ่งเป็น 9 ระดับ โดยกำหนดให้ ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทุกวันระหว่างการปฏิบัติงานเป็นระดับความเสี่ยงสูงสุดและความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิด 1 ครั้งต่อปีหรือมากกว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 4-7 ระดับผลกระทบด้านบุคลากร (Learning and growth)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	บุคลากรไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้
4	สูง	บุคลากรใช้เวลาแก้ปัญหา มากกว่า 30 วัน
3	ปานกลาง	บุคลากรใช้เวลาแก้ปัญหา 7-30 วัน
2	ต่ำ	บุคลากรแก้ไขปัญหาลงได้ภายใน 1-7 วัน
1	ต่ำมาก	บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

จากตารางที่ 4-7 ระดับผลกระทบด้านบุคลากรกำหนดโดยอ้างอิงจากนโยบายและแผนงานสายลูก้าบุคคลของธนาคารสำนักงานใหญ่ปี พ.ศ. 2560 มุ่งเน้นด้านการสนับสนุนให้มีการแสดงศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่โดยมุ่งไปในแนวทางด้านบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง หากบุคลากรมีศักยภาพสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทีที่กำหนดให้เกิดผลกระทบอยู่ในระดับต่ำที่สุด และหากบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้กำหนดให้ระดับผลกระทบด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงที่สุด

ตารางที่ 4-8 ระดับผลกระทบด้านกระบวนการ (Internal process)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สาขาไม่จัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีพนักงานทราบวิธีปฏิบัติงาน
4	สูง	สาขาไม่จัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่พนักงานบางรายทราบวิธีปฏิบัติงาน
3	ปานกลาง	สาขาจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีพนักงานทราบวิธีปฏิบัติงาน, สาขาไม่จัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่พนักงานทุกรายทราบวิธีปฏิบัติงาน
2	ต่ำ	สาขาจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร และพนักงานบางรายทราบวิธีปฏิบัติงาน
1	ต่ำมาก	สาขาจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร และพนักงานทุกรายทราบวิธีปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4-8 การกำหนดค่าระดับผลกระทบด้านกระบวนการภายในตามการวัดผลแบบคุณภาพของสายงาน มุ่งเน้นการกำหนดแผนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดภายในสาขา สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างถูกต้องและเกิดความคล่องตัว หากสาขาไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีบุคลากรภายในสาขาทราบวิธีปฏิบัติงานจัดเป็นผลกระทบด้านกระบวนการในระดับสูง หากสาขามีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจัดเป็นผลกระทบด้านกระบวนการในระดับต่ำ

ตารางที่ 4-9 ระดับผลกระทบด้านลูกค้า (Customer)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ลูกค้าไม่พึงพอใจและบอกต่อลูกค้ารายอื่น
4	สูง	ลูกค้าไม่พึงพอใจ
3	ปานกลาง	ลูกค้าพึงพอใจปานกลาง

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
2	ต่ำ	ลูกค้าพึงพอใจ
1	ต่ำมาก	ลูกค้าประทับใจและแนะนำบริการให้กับลูกค้ารายอื่น

จากตารางที่ 4-9 การวัดผลแบบดุลยภาพตามแผนของสายงานมุ่งเน้นด้านความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษารฐานลูกค้าไว้กับธนาคารในระยะยาว มีผลในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคาร ดังนั้นจึงกำหนดค่าระดับผลกระทบสูงหากลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและบอกต่อลูกค้ารายอื่นซึ่งมีผลทั้งในด้านปริมาณฐานลูกค้าเก่าและภาพลักษณ์ชื่อเสียงของธนาคารต่อลูกค้ารายใหม่ และกำหนดค่าผลกระทบด้านลูกค้าระดับต่ำหากลูกค้าประทับใจในบริการและบอกต่อลูกค้ารายอื่น ๆ

ตารางที่ 4-10 ระดับผลกระทบด้านการเงิน (Financial)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ไม่สามารถขยายผล Cross selling ได้หรือเกิดต้นทุนการให้บริการสูง
4	สูง	ไม่สามารถขยายผล Cross selling ได้หรือเกิดต้นทุนการให้บริการบางส่วน
3	ปานกลาง	สามารถขยายผล Cross selling ได้บางบริการ
2	ต่ำ	สามารถขยายผล Cross selling ได้ทุกบริการ, ลดต้นทุนได้บางส่วน
1	ต่ำมาก	สามารถขยายผล Cross selling ได้ทุกบริการ, ลดต้นทุนได้มาก

จากตารางที่ 4-10 ด้านการเงินมุ่งเน้นการขยายผลบริการอื่น ๆ แก่ลูกค้าทั้งบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ปัจจุบันและการขยายผลต่อในอนาคตเพื่อรักษารายได้ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งและลดต้นทุนการให้บริการผ่านช่องทางปกติ โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ช่องทางอัตโนมัติและช่องทางออนไลน์แบงก์กิ้งแทนช่องทางปกติ

กำหนดให้ผลกระทบด้านการเงินอยู่ในระดับต่ำหากสาขาสามารถขยายผลด้านการเสนอบริการ อิเล็กทรอนิกส์เบงก์กึ่งแก่ลูกค้าได้ทุกบริการหรือสามารถลดต้นทุนการให้บริการผ่านช่องทางปกติ ได้มาก และระดับผลกระทบด้านการเงินสูงหากสาขาไม่สามารถขยายผลการนำเสนอบริการให้แก่ ลูกค้าได้หรือเกิดต้นทุนในการแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าในระดับสูง

ตารางที่ 4-11 การแปรผลระดับความเสี่ยง

ช่วงผลลัพธ์คะแนน	ระดับ	การประเมินโดยรวม
1-9	1	ต่ำมาก
10-18	2	ต่ำ
19-27	3	ปานกลาง
28-36	4	สูง
37-45	5	สูงมาก

จากตารางที่ 4-11 การแปรผลระดับความเสี่ยงตามการประเมินความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับดี น่าพอใจ พอใช้ ควรปรับปรุง และไม่น่าพอใจ โดยเรียงลำดับจากระดับ 1 ดี ถึงระดับ 5 ไม่น่าพอใจ ตามเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยงของสายงานตรวจสอบธนาคารกรุงเทพ ทั้งนี้จะกำหนดให้ในแต่ละระดับมีช่วงความห่างของผลลัพธ์คะแนนเท่ากับ 9 คะแนน

ตามขอบเขตของความเสี่ยงของสาขาที่ทำการสรุปได้ จำนวน 8 ความเสี่ยง ในกระบวนการที่ 12 ทำการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบตามมุมมองการวัดผล แบบดุลยภาพ โดยการสืบค้นข้อมูลการปฏิบัติงานที่มีอยู่ภายในสาขาและการสัมภาษณ์พนักงาน ของสาขา

1. ด้านการขยายบัตรเครดิตลูกค้าชาวต่างชาติ ธนาคารสำนักงานใหญ่มีการแจ้ง เปลี่ยนแปลงรูปแบบเอกสารและระเบียบวิธีการสมัครบัตรเครดิตรายลูกค้าชาวต่างชาติในปี พ.ศ. 2559 ทั้งนี้สาขามีการจัดทำวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นรูปเล่มภายในสาขาแต่พนักงานยังขาด ความรู้ในการปฏิบัติจริงเนื่องจากเป็นระเบียบปฏิบัติรูปแบบใหม่และมีเพียงลูกค้าชาวต่างชาติ จำนวน 2 ราย ที่สมัครบริการบัตรเครดิตในช่วงที่ผ่านมา ขั้นตอนการรวบรวมเอกสารส่ง สายบัตรเครดิตจึงเกิดขึ้นผิดพลาดด้านรายละเอียดของเอกสารทำให้ต้องติดต่อกู้เข้ามาลงชื่อ แก้ไขเอกสารหลายครั้งและมีระยะเวลาแก้ไขงานมากกว่า 1 เดือนกว่าบัตรเครดิตจะได้รับพิจารณา อนุมัติ

2. ธนาคารมีข้อจำกัดด้านการอนุมัติและใช้เวลาในการพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตนาน โดยปกติมีระยะเวลาพิจารณาประมาณ 1 เดือน แต่ในช่วงปลายปีและต้นปีจะมีปริมาณงานมากกว่าปกติเนื่องจากสายบัตรเครดิตมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการรับปริมาณงานจากสาขาธนาคารทั่วประเทศ ทำให้ใช้ระยะเวลาพิจารณานานถึง 3 เดือนสำหรับลูกค้าทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่ธนาคารมุ่งเน้น ทั้งนี้กระบวนการพิจารณาอนุมัติอยู่นอกเหนืออำนาจปฏิบัติงานของสาขาจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องระยะเวลารอคอยในการพิจารณาอนุมัติได้

3. ด้านการฝึกสอนและรับพนักงานใหม่ ในปี พ.ศ. 2558 และ พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมา สาขา มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาปีละสองคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ขาดไป การฝึกงานอยู่ภายใต้การดูแลของเจ้าหน้าที่อาวุโส โดยการฝึกสอนจากการปฏิบัติงานจริง สาขายังไม่มีการจัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติงานประจำวันสำหรับพนักงานใหม่ซึ่งมีรายละเอียดจำนวนมาก พนักงานไม่สามารถจดจำขั้นตอนปฏิบัติงานได้หมดในระยะเวลาการฝึกงานจึงเกิดการถกถามงานในขณะปฏิบัติ ทั้งนี้สาขาได้ให้พนักงานทำการจดบันทึกตามความเข้าใจของตนเองสำหรับวิธีการทำงานธุรกรรมพื้นฐาน ช่วยให้พนักงานสอบถามงานกับเจ้าหน้าที่รายอื่นน้อยลง

4. ด้านระบบงานและอุปกรณ์ของสาขาขัดข้อง พบว่า มีลูกค้าเข้ามาแจ้งปัญหาเครื่องขัดข้องจำนวนมากจากทะเบียนหนังสือคำร้องตรวจสอบเครื่องฝากและถอนเงินอัตโนมัติ โดยภาพรวมเกิดขึ้นหนึ่งครั้งต่อสัปดาห์ เครื่องอัตโนมัติเกิดการขัดข้องเนื่องจากมีระยะเวลาในการใช้งานมากกว่า 20 ปี จึงเริ่มเกิดปัญหาจากความเสื่อมสภาพของอุปกรณ์และเกิดการหาชิ้นส่วนภายในเพื่อการเปลี่ยนซ่อมเครื่องได้ยากขึ้น สาขามีแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการแก้ไข ปัญหาเครื่องอัตโนมัติแต่เกิดระยะเวลารอคอยในการตรวจสอบแก้ปัญหาทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจส่งผลต่อภาพลักษณ์บริการด้านอื่น ๆ ของธนาคาร

5. พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดด้านการรวบรวมข้อมูลเอกสารการสมัครบริการกลุ่มที่มีเกณฑ์การชี้วัดแบบนับผลคะแนน จากข้อมูลทะเบียนการส่งเอกสารของสาขา พบว่า มีการส่งงานแก้ไขบริการเอ็มแบงก์กิ้ง ไอแบงก์กิ้ง บิซไอแบงก์กิ้งจำนวนมากในปี พ.ศ. 2559 เนื่องจากไม่สามารถทำการสมัครผ่านทางระบบงานของสาขาได้รวมทั้งสาขายังไม่มีการจัดทำคู่มือวิธีการปฏิบัติงานและธนาคารสำนักงานใหญ่ยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านการอบรมบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งโดยตรง พนักงานจึงต้องเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานประจำวัน ประกอบกับการโทรสอบถามสายงานไอแบงก์กิ้ง เกิดข้อผิดพลาดด้านการรวบรวมเอกสารบ่อยครั้ง เพราะพนักงานไม่ทราบรายละเอียดเชิงลึกและขอบเขตของการทำงานอย่างเป็นระบบ

6. ด้านความไม่เข้าใจของลูกค้าและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคารอยู่นอกเหนือการควบคุมของสาขา ทั้งนี้สาขามีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานต้อนรับดูแลและ

แก้ไขปัญหามือเกิดกรณีเหล่านี้ได้ทันทีในด้านการบริการดูแลระบบคิวสำหรับลูกค้ารายใหญ่และลูกค้าทั่วไป ด้านปัญหาความไม่เข้าใจในการใช้บริการของลูกค้ามีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานต้นรับดูแลแก้ปัญหาให้เบื้องต้นหากลูกค้าทำรายการไม่สำเร็จ

7. ด้านระยะเวลารอคอยของการสมัครบริการแบบนับผลคะแนน พบว่า สำนักงานใหญ่ มีการแยกส่งรหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่านบริการเอ็มเบงก์กิ้งและไอเบงก์กิ้ง ซึ่งรหัสผ่านพบปัญหา ด้านความล่าช้าของการรับเอกสารจากระบบงานไปรษณีย์และเอกสารที่ส่งมาถึงลูกค้าสูญหาย เนื่องจากไม่สามารถควบคุมรหัสผ่านที่ทำการส่งมาทางไปรษณีย์แบบไม่ได้ลงทะเบียนได้ ที่ผ่านมาสมาสาขาแก้ไขโดยทำการส่งเอกสารการสมัครให้ลูกค้าซ้ำอีกครั้งทำให้ลูกค้าต้องรอนานขึ้นและบางรายเกิดปัญหาซ้ำซ้อนเรื่องการไม่ได้รับรหัส

8. ด้านบริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ พบว่า ลูกค้าของสาขาสามารถโทรแจ้งปัญหาเกี่ยวกับบริษัทซ่อมบำรุงเครื่องรับบัตรของร้านค้าได้โดยตรง เมื่อบริษัทปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และละเลยหน้าที่ในการดูแลลูกค้าของธนาคารทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจและแจ้งยกเลิกบริการของธนาคารโดยติดต่อมายังสาขา สาขามีการระบุแผนการทำงานไว้ในส่วนของการดูแล และขยายธุรกิจจากลูกค้ารายเก่าตามแผนปี พ.ศ. 2560 จัดทำขึ้น โดยผู้จัดการสาขาแต่ไม่มีการนำแผนที่จัดทำขึ้นมาใช้งานและไม่มีการแจ้งให้พนักงานในสาขารับทราบแต่อย่างใด ทำให้สาขาไม่สามารถลดโอกาสการเกิดความเสียหายที่มาจากบริษัทภายนอกได้

จากข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดสามารถประเมินระดับความเสี่ยงตามโอกาสเกิดและผลกระทบตามมุมมองการวัดผลแบบดุลยภาพภาพทั้ง 4 ด้าน โดยระดับโอกาสที่จะเกิดมีค่าเท่ากับโอกาสคูณด้วยผลกระทบระดับสูงสุดตามมุมมองการวัดผลแบบดุลยภาพ ดังนี้

ตารางที่ 4-12 การประเมินระดับความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง โดยใช้ค่าจากตารางที่ 4-6 ถึง 4-10

แหล่งการเกิด ความเสี่ยง	รายละเอียดของความเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ				ระดับ ความเสี่ยง
			การเงิน	กระบวนการ	ระบบ	ลูกค้า	
ด้านบุคลากร	1. พนักงานขาดความรู้ด้านการสมัครบัตรเครดิตลูกค้าชาวต่างชาติ	3	3	3	4	3	12
	2. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลัก	9	3	3	1	3	27
	3. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร	7	3	4	3	3	28
ด้านกระบวนการ	1. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลาและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต	4	3	5	4	4	20
	2. กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้ระยะเวลารอคอยนาน	6	3	4	3	4	24
ด้านระบบ	1. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	7	4	1	1	4	28
ด้านปัจจัยภายนอก	1. บริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	3	5	3	1	5	15
	2. ลูกค้าขาดความเข้าใจและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	6	3	3	1	4	24

จากตารางที่ 4-12 แสดงระดับความเสี่ยงจากกระบวนการประเมินความเสี่ยง พบว่า สาขาที่มีความเสี่ยงสูงด้านความผิดพลาดของพนักงานและปัญหาจากระบบขัดข้องและอุปกรณ์ อยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งานซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบบ นับผลคะแนนตามเกณฑ์ตัวชี้วัดของสาขา ความเสี่ยงระดับปานกลางเกิดจากการรับพนักงานใหม่ ปัญหาด้านลูกค้า กระบวนการสมัครบริการแบบนับผลคะแนนไม่มีประสิทธิภาพ ข้อกำหนด การสมัครและมีระยะเวลาการอนุมัติบัตรเครดิตนาน นอกจากนี้ปัญหาด้านประสิทธิภาพของบริษัท ภายนอกและความผิดพลาดด้านการสมัครบัตรเครดิตสำหรับชาวต่างชาติอยู่ในระดับต่ำ

กระบวนการที่ 14 จัดลำดับความเสี่ยง

จากผลการประเมินระดับความเสี่ยงในกระบวนการที่ 13 สามารถจัดลำดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายในสาขาด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง โดยเรียงลำดับจาก ความเสี่ยงสูงที่สุดไปถึงความเสี่ยงต่ำที่สุดและแปรผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4-13 การจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับผลกระทบและการประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แปรผล	แหล่งการเกิดความเสี่ยง
1	ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร Point products	28	สูง	ด้านบุคลากร
2	ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	28	สูง	ด้านระบบ
3	พนักงานใหม่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลักส่งผลกระทบต่อ การเสนอขาย Point product ของพนักงานรายอื่น	27	ปานกลาง	ด้านบุคลากร
4	ลูกค้าขาดความเข้าใจในการใช้บริการและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	24	ปานกลาง	ปัจจัยภายนอก
5	กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดระยะเวลารอคอยนาน	24	ปานกลาง	กระบวนการ
6	กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลานานและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต ไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป	20	ปานกลาง	กระบวนการ
7	บริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	15	ต่ำ	ปัจจัยภายนอก
8	พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการขยายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวมเอกสารการสมัครบัตรเครดิต	12	ต่ำ	ด้านบุคลากร

กระบวนการที่ 15 ตอบสนองความเสี่ยง

ในกระบวนการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นจะนำความเสี่ยงทั้งหมดมาทำการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการสอบถามพนักงานภายในสาขาถึงวิธีการและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัครบริการจัดการความเสี่ยงโดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบโดย

1.1 จัดทำคู่มือวิธีการปฏิบัติงานด้านบริการ โบนัสเบงกิ้ง อีโบบงกิ้งและ บิซอีโบบงกิ้ง โดยพนักงานของสาขาที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานรายอื่นและพนักงานใหม่ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง

1.2 จัดทำทะเบียนคู่มืองานเอกสารการสมัครและเปลี่ยนแปลงบริการพร้อมทั้งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจสอบทานผลงานประจำวัน

1.3 มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจลงนามตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของงานก่อนทำการส่งเอกสารไปยังสาขานพร้อมทั้งติดตามการทำงานผลจากลูกค้าทุกหนึ่งสัปดาห์

2. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งานสามารถลดผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงโดย

2.1 ติดป้ายเพื่อแจ้งลูกค้าหากเครื่องอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งานเพื่อผลกระทบด้านความไม่พึงพอใจของลูกค้าหากประสบปัญหาจากการใช้งานเครื่องอัตโนมัติและสาขาได้รับรู้ถึงปัญหาเครื่องขัดข้องแล้ว

2.2 ในระหว่างเครื่องขัดข้องให้สาขาทำการสมัครบริการให้ลูกค้าผ่านช่องทางปกติของสาขา ซึ่งมีโอกาสขยายผลบริการอื่นๆแก่ลูกค้าได้มากกว่าการสมัครบริการด้วยตนเองผ่านเครื่องอัตโนมัติแม้ว่าจะมีต้นทุนบริการขึ้นบางส่วนสำหรับบางบริการ

3. ด้านพนักงานใหม่ สามารถลดโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบได้โดย

3.1 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานธุรกรรมหลักให้กับพนักงานใหม่ศึกษาด้วยตนเองก่อนการทำงานและในระหว่างปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานใหม่และเกิดความรวดเร็วในการเรียนรู้

3.2 มอบหมายให้เจ้าหน้าที่อาวุโสดูแลอย่างใกล้ชิดในระหว่างการฝึกหัดงานก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงาน

4. ลูกค้าขาดความเข้าใจในการใช้บริการและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร สามารถลดความเสี่ยงได้ดังนี้

4.1 กรณีลูกค้ารายใหญ่และเอ็กซ์คลูซีฟให้พนักงานต้อนรับเชิญลูกค้าไปนั่งรอที่ห้องรับรองของธนาคารเพื่อรอเจ้าหน้าที่ทำรายการ ทำให้เจ้าหน้าที่มีเวลาในการขยายผลงานด้านการขายเพิ่มขึ้นสำหรับลูกค้ารายที่กำลังให้บริการอยู่

4.2 กรณีลูกค้าทั่วไปมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ต้อนรับลูกค้าดูแลแก้ปัญหาและการจัดระเบียบคิวรับบริการ พร้อมทั้งดูแลช่วยเหลือและอธิบายวิธีใช้งานแก่ลูกค้าในกรณีการทำธุรกรรมผ่านเครื่องอัตโนมัติด้วยตนเองไม่สำเร็จ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและสามารถทำธุรกรรมได้ด้วยตนเองในครั้งถัดไป

5. กระบวนการสมัครบริการแบบนับผลคะแนนขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดระยะเวลา รอคอยนาน

5.1 สาขาจัดทำบันทึกข้อความแนบไปพร้อมกับใบสมัครเพื่อให้สำนักงานใหญ่จัดส่งรหัสมายังสาขาพร้อมติดต่อกู้คำให้มารับรหัสที่สาขาหากเกิดปัญหาที่เกิดจากระบบบริการไปรษณีย์

5.2 ในกรณีลูกค้าไม่สามารถเปิดเอกสารเองได้จะต้องให้ลูกค้าเขียนใบคำร้องพร้อมลงนามอนุญาตให้เจ้าหน้าที่สาขาเป็นผู้เปิดและกรอกแบบฟอร์มรายละเอียดอีเมลให้ถูกต้อง

6. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลานานและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต ไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป

6.1 หลีกเลี่ยงการหาผลงานช่วงระยะเวลาที่สายบัตรเครดิตมีปริมาณงานจำนวนมาก และเร่งขยายผลงานในช่วงเวลาที่มีปริมาณงานระดับปกติ เช่น ช่วงกลางปี เพื่อความสะดวกในการติดตามผลงานและลดปัญหาความไม่พึงพอใจของลูกค้า

6.2 หลีกเลี่ยงการชวนกลุ่มลูกค้าที่ได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตยาก

6.3 ติดตามผลงานการอนุมัติบัตรจากระบบประจำทุกเดือนเพื่อติดตามผลงาน เพื่อบรรลุผลไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดของสาขา

7. บริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

7.1 เจ้าหน้าที่อาวุโสเช็คสอบบกำกับภาษีร้านค้าที่ส่งมายังธนาคารว่ามีร้านค้าใดบ้างที่ไม่มีการใช้เครื่องรูดบัตรของธนาคาร

7.2 โทรสอบถามหรือออกเยี่ยมร้านค้าที่ไม่มีการใช้เครื่องรูดบัตรหรือใช้น้อยครั้งทุกเดือนตามแผนปฏิบัติงานของสาขาที่จัดทำขึ้นปี พ.ศ. 2560

8. พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการขยายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวมเอกสารการสมัครบัตรเครดิต

8.1 ติดต่อเจ้าหน้าที่สายบัตรเครดิตเพื่อแฟกซ์เอกสารไปให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อน นำส่งเอกสารไปยังสายบัตร

ตารางที่ 4-14 วิธีการจัดการความเสี่ยงและแนวทางในการปรับปรุง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง				แนวทางในการปรับปรุง
			ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	โอน	ลด	
1	ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูล ของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร Point products	28					<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำคู่มือวิธีการสมัครและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลบริการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่และพนักงานใหม่ 2. จัดทำทะเบียนควบคุมเอกสารการสมัครบริการ 3. จัดเก็บข้อมูลเอกสารการสมัครประจำวันโดยให้เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจตรวจสอบและลงชื่อรับทราบ 4. มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจลงนามตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร 5. สอบถามลูกค้าเพื่อติดตามผลการสมัครบริการทุก 1 อาทิตย์

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง				แนวทางในการปรับปรุง
			ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	โอน	ลด	
2	ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	28				/	<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดป้ายเพื่อแจ้งลูกค้าหากเครื่องอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน 2. สมัครงบบริการให้ลูกค้าผ่านช่องทางบริการของสาขา
3	พนักงานใหม่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลักส่งผลกระทบต่อการเสนอขาย Point product ของพนักงานรายอื่น	27				/	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานธุรกรรมหลักให้กับพนักงานใหม่ศึกษาด้วยตนเองระหว่างปฏิบัติงาน 2. มอบหมายให้เจ้าหน้าที่อาวุโสดูแลอย่างใกล้ชิดในระหว่างการฝึกหัดงาน
4	ลูกค้าขาดความเข้าใจในการใช้บริการและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	24				/	<ol style="list-style-type: none"> 1. กรณีลูกค้ารายใหญ่และเอ็กซ์คลูซีฟให้พนักงานต้อนรับพาลูกค้าไปนั่งรอที่ห้องรับรองของธนาคารเพื่อรอเจ้าหน้าที่ทำรายการ

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง				แนวทางในการปรับปรุง
			ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	โอน	ลด	
5	กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดระยะเวลารอคอยนาน	24					<p>2. กรณีลูกค้าทั่วไปมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ต้อนรับลูกค้าดูแลแก้ปัญหาและการจัดระเบียบคิว</p> <p>1. สาขาจัดทำบันทึกข้อความแนบไปพร้อมกับใบสมัครเพื่อให้สำนักงานใหญ่จัดส่งรหัสมายังสาขาพร้อมติดต่อกู้ค้าให้มารับรหัสที่สาขา</p> <p>/</p> <p>2. ในกรณีลูกค้าไม่สามารถเปิดเอกสารเองได้จะต้องให้ลูกค้าเขียนใบคำร้องพร้อมลงนามอนุญาตให้เจ้าหน้าที่สาขาเป็นผู้เปิดและกรอกแบบฟอร์มรายละเอียดอีเมลให้ลูกค้า</p>

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง				แนวทางในการปรับปรุง
			ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	โอน	ลด	
6	กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลานานและ ข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต ไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป	20		/			<ol style="list-style-type: none"> หลีกเลี่ยงการหาผลงานช่วงระยะเวลา ที่สายบัตรเครดิตมีปริมาณงานจำนวนมาก หลีกเลี่ยงการชวนกลุ่มลูกค้าที่ได้ผ่าน การพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตยาก ติดตามผลงานจากระบบ
7	บริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	15			/		<ol style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่อาวุโสเช็คสอบบกับภานี ร้านค้าที่ส่งมายังธนาคารว่ามีร้านค้าใดบ้าง ที่ไม่มีการใช้เครื่องรูดบัตรของธนาคาร โทรสอบถามหรือออกเยี่ยมร้านค้าที่ไม่ มีการใช้เครื่องรูดบัตรหรือใช้น้อยครั้ง ทุกเดือน
8	พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านการขยายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวม เอกสารการสมัครบัตรเครดิต	12			/		<ol style="list-style-type: none"> ติดต่อเจ้าหน้าที่สายบัตรเครดิตเพื่อ แฟ้มเอกสารไปให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ก่อนนำส่งเอกสารไปยังสายบัตร

ตารางที่ 4-15 ระดับความเสี่ยงตามการประเมินความเสี่ยงหลังจากเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยง

แหล่งการเกิด ความเสี่ยง	รายละเอียดของความเสี่ยง	โอกาส (1)	ผลกระทบ				ระดับ ความเสี่ยง
			การเงิน	กระบวนการ	ระบบ	ลูกค้า	
ด้านบุคลากร	1. พนักงานขาดความรู้ด้านการสมัครบัตรเครดิตลูกค้าชาวต่างชาติ	3	2	1	2	3	9
	2. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลัก	5	2	1	1	2	10
	3. ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร	4	5	1	1	2	8
ด้านกระบวนการ	1. กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลาและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิต	2	3	3	1	3	6
	2. กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้ระยะเวลารอคอยนาน	6	2	2	2	2	12
ด้านระบบ	1. ระบบงานเกิดการขัดข้องและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	7	2	1	1	2	14
ด้านปัจจัยภายนอก	1. บริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	2	2	1	1	2	4
	2. ลูกค้าขาดความเข้าใจและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	3	2	1	1	2	6

จากการเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยงและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขสามารถประเมินระดับความเสี่ยงใหม่ได้ผลดังนี้ ความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดซื้อของระบบงานและอุปกรณ์ของสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการสมัครบริการแบบนับผลคะแนนขาดประสิทธิภาพ และปัญหาจากการฝึกพนักงานเข้าใหม่อยู่ในระดับต่ำ และความเสี่ยงส่วนที่เหลือจัดอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งจะทำให้การจัดลำดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ตามกระบวนการที่ 16 ต่อไป

กระบวนการที่ 16 จัดเรียงความเสี่ยงที่เหลือ

จากกระบวนการที่ 15 สามารถนำความเสี่ยงที่เหลือมาจัดลำดับใหม่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-16 การจัดลำดับความเสี่ยงที่เหลือตามระดับคะแนนหลังจากการตอบสนองความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แปรผล
1	ระบบงานเกิดการจัดซื้อและอุปกรณ์ภายในสาขาอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน	14	ต่ำ
2	กระบวนการสมัคร Point product ขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดระยะเวลารอคอยนาน	12	ต่ำ
3	พนักงานใหม่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หลักส่งผลกระทบต่อกรเสนอขาย Point product ของพนักงานรายอื่น	10	ต่ำ
4	พนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการขายบัตรเครดิตแก่ลูกค้าชาวต่างชาติทำให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวมเอกสารการสมัครบัตรเครดิต	9	ต่ำมาก
5	ความผิดพลาดของพนักงานในการระบุข้อมูลของลูกค้าและการรวบรวมเอกสารการสมัคร Point products	8	ต่ำมาก
6	ลูกค้าขาดความเข้าใจในการใช้บริการและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของธนาคาร	6	ต่ำมาก
7	กระบวนการอนุมัติใช้ระยะเวลานานและข้อจำกัดด้านการอนุมัติบัตรเครดิตไม่เอื้ออำนวยสำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป	6	ต่ำมาก
8	บริษัทภายนอกปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	4	ต่ำมาก

จากการประมวลผลตามกระบวนการที่ 12 ถึง กระบวนการที่ 16 สาขาสามารถนำข้อมูลไปจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงานของสาขาเพื่อบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายของสาขา

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ในการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งและกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานภายในสาขา สามารถสรุปผลการศึกษาได้ตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะ
3. แนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เป็นอุปสรรคในการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งตามนโยบายของธนาคารสำนักงานใหญ่ โดยรวมคือความเสี่ยงด้านกระบวนการและระบบงาน สาเหตุหลักของความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในสาขาเกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของบุคลากร การขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน และระบบงานรวมทั้งอุปกรณ์ของสาขาเกิดการขัดข้องบ่อยครั้งซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานภายในสาขายังมีความรู้ความสามารถด้านกระบวนการไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งรวมทั้งการไม่ปฏิบัติตามแผนธุรกิจของสาขา ขาดการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และขาดการควบคุมและติดตามผลปฏิบัติงานจึงเกิดความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) ขององค์กร คือเกิดต้นทุนด้านการให้บริการสูงขึ้น ไม่สามารถบริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลูกค้าจึงไม่เกิดความประทับใจและกระทบต่อโอกาสในการขยายผลงานแก่ลูกค้าในอนาคต ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของสาขาและการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นไปได้ยากในด้านการเป็นสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ลูกค้าอยากใช้บริการเป็นอันดับหนึ่ง

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์ แเบงก์กิ้งของสาขาโดยจำแนกสาเหตุการเกิดความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงโดยภาพรวมเกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน เนื่องจากขาดการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานด้านบริการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งของ ธนาคารและการอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านของเขตในการปฏิบัติงานธุรกรรมขึ้น พื้นฐานสำหรับพนักงานเข้าใหม่ และขาดความรอบคอบในการตรวจทานเอกสารการสมัครให้ ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนทำการส่งให้สำนักงานใหญ่ ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรภายใน สาขาส่งผลกระทบต่อทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด ลำช้า และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นอุปสรรคต่อ การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ หากสาขามีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ภายในสาขาด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้งอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นการศึกษารายละเอียดการปฏิบัติงาน ในเชิงลึกจะสามารถลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก บุคลากรของสาขา บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ด้านระบบงาน

ปัญหาด้านระบบงานของสาขาเกิดจากการเสื่อมสภาพของอุปกรณ์ภายในสาขาจากการ ใช้งานเป็นระยะเวลาาน นอกจากการเสื่อมสภาพของอุปกรณ์ที่เกิดขึ้นแล้วยังมีปัญหาด้าน การซ่อมบำรุงและการเปลี่ยนซ่อมอุปกรณ์ภายใน เพราะเทคโนโลยีมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีและอุปกรณ์แบบเก่าจึงเลิกผลิต สาขาไม่สามารถแก้ปัญหาด้านการขัดข้อง ของอุปกรณ์ให้ลดลงได้ในระยะยาวเพราะไม่มีชิ้นส่วนใหม่ๆ มาเปลี่ยนแทนชิ้นส่วนอุปกรณ์เก่า ที่เสื่อมสภาพและอุปกรณ์บางชนิดมีราคาสูงมาก เช่น เครื่องบริการอัตโนมัติของสาขา จึงอยู่ นอกอำนาจการตัดสินใจของสาขาในการพิจารณาเปลี่ยนเครื่องใหม่ ทั้งนี้ปัญหาด้านระบบงานและ เทคโนโลยีของสาขาก่อให้เกิดต้นทุนจากการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อเชิงลบด้าน ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้า สาขาแก้ไขได้เพียงลดผลกระทบจากความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นด้านลูกค้าโดยการแก้ไขปัญหาในส่วนความรับผิดชอบของสาขาและการดูแลให้บริการ ลูกค้าผ่านช่องทางปกติของสาขาเพื่อลดผลกระทบด้านภาพลักษณ์และลดผลกระทบด้าน ความไม่พึงพอใจของลูกค้า

3. ด้านกระบวนการ

ในระดับสาขายังขาดการจัดทำขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและ การกำหนดรูปแบบการทำงานที่แน่นอน รวมทั้งไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมและติดตามผลงาน

ด้านอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้งของสาขา การทำผลงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดเชิงขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและไม่มีการกำหนดจุดควบคุมติดตามผลงาน ในระบบการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่สอดคล้องกับมุมมองการวัดผลแบบคุณภาพตามแนวทางของ ธนาคารสำนักงานใหญ่ แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้านกระบวนการทำงานจึงต้อง มุ่งเน้นในด้านการจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติงานและการติดตามผลงานของสาขาโดยการเพิ่มการ ติดตามด้านการขยายบริการเข้าไปในระบบสอบทานงานสิ้นวันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้าน กระบวนการทำงานภายใต้ความรับผิดชอบของสาขา การควบคุมที่ดีของสาขาช่วยให้ระยะเวลา รอคอยของลูกค้าลดลงแม้ว่ากระบวนการบางส่วนจะอยู่ในอำนาจการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น

4. ด้านเหตุการณ์ภายนอก

ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอกของสาขาเกิดจากลูกค้าขาดความรู้และความเข้าใจในการ ใช้บริการผ่านช่องทางอัตโนมัติของสาขาและการปฏิบัติงานของบริษัทภายนอกขาดประสิทธิภาพ ด้านความรวดเร็วในการให้บริการและการใช้อุปกรณ์ที่คุณภาพดีมาใช้เพื่อซ่อมบำรุง ซึ่งสาขา จะต้องมีการควบคุมดูแลและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจของลูกค้าและ การไม่ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทภายนอกเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อ ธนาคารโดยการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการควบคุมและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อยู่ นอกเหนือความคาดหมายและการควบคุมของสาขาจากเหตุการณ์ที่สาขาเคยประสบปัญหา

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ สาขาบ้านเพ ในการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ด้านการขยายบริการอิเล็กทรอนิกส์เบงกิ้ง ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของสาขา ดังนี้

1. ด้านพนักงาน ควรมีการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาระเบียบข้อปฏิบัติของ ธนาคารอย่างถูกต้องเพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นด้าน ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการสอบทานเอกสารโดยเจ้าหน้าที่ มากกว่าหนึ่งรายก่อนทำการส่งเอกสารการสมัคร ไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อลดความล่าช้าและ ข้อผิดพลาดอันเกิดจากพนักงานของสาขา ด้านการฝึกหัดพนักงานใหม่เจ้าหน้าที่ของสาขา ควรมุ่งเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของการปฏิบัติงานก่อนการให้พนักงานฝึกหัด ลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานและเกิดการพัฒนาทั้งในด้านงานธุรกรรมพื้นฐานและการนำเสนอบริการของ ธนาคาร

2. ด้านระบบงาน สาขาควรมีการวางแผนรับมือเบื้องต้นในกรณีอุปกรณ์อยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งานเพื่อลดผลกระทบด้านความไม่พึงพอใจของลูกค้าโดยการทำการผ่านช่องทางของสาขา และทำการแจ้งหน่วยงานผู้ดูแลระบบของธนาคารหรือหน่วยงานซ่อมบำรุงเพื่อทำการแก้ไขระบบให้กลับมาใช้งานได้โดยเร็ว นอกจากนี้ควรดูแลอุปกรณ์ของสาขาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน โดยการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อทำการซ่อมบำรุงก่อนเครื่องเกิดการขัดข้องและหยุดชะงัก จะสามารถลดโอกาสที่จะเกิดการขัดข้องไม่พร้อมใช้งานของอุปกรณ์ภายในสาขา

3. ด้านกระบวนการ สาขาควรมีการจัดทำระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือจัดทำเป็นแผนผังการปฏิบัติงานภายในสาขาเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ควรมีการจัดเก็บข้อมูลเอกสารของลูกค้าที่สาขาทำการส่งเอกสารการสมัครบริการต่าง ๆ ไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อความสะดวกในการติดตามงานในกรณีลูกค้าไม่ได้รับการตอบกลับผลการสมัครบริการจากสำนักงานใหญ่และเพื่อความสะดวกสำหรับสาขาในการติดต่อลูกค้าจากข้อมูลที่ให้ไว้ในเอกสารเพื่อเช็คสอบผลการสมัคร นอกจากนี้สาขาควรมีการสอบถามงานสิ้นวันสำหรับบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์เบงก์กิ้ง โดยบันทึกปริมาณการสมัครบริการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อการติดตามผลงานและการวางแผนปฏิบัติงานให้สาขาสามารถทำเป้าหมายได้ตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำมาใช้ร่วมกับแผนธุรกิจของสาขา

4. ด้านปัจจัยภายนอก สาขาควรมุ่งเน้นการอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจของลูกค้าในการใช้งานผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการต่างๆของธนาคารอย่างถูกวิธี พร้อมทั้งชี้แจงข้อควรปฏิบัติเบื้องต้นสำหรับลูกค้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ลดการเกิดปัญหาในการใช้บริการครั้งถัดไป และช่วยให้ลูกค้าสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นระหว่างการใช้บริการ

แนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาพิจารณาปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการลูกค้าเพิ่มเติมประกอบกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการขยายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เพื่อมุมมองด้านการระบุนความเสี่ยงที่กว้างขึ้นจากปัจจัยด้านลูกค้า และสามารถนำผลการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ได้ทั้งในด้านงานขายและการบริการแก่ลูกค้าของธนาคาร

บรรณานุกรม

- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2559). รายงานประจำปี 2559. กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).
- มินตรา ดวงศรี. (2553). ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในความคิดเห็นของพนักงานในสำนักงานเขตวงศ์สว่าง. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คันสนีย์ สัตตะรัตนะ. (2553). การประเมินความเสี่ยงภายในด้านปฏิบัติการของสาขาธนาคาร กขค ในจังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชีบริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2551). คู่มือการตรวจสอบ *Electronic banking*. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/download/คู่มือ%20E_BankingJan2009.pdf
- สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/download/OperationRiskManual.pdf
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). การตอบสนองความเสี่ยง (*Risk response*). เข้าถึงได้จาก <http://www.theiiat.or.th/Article/Detail/47954>
- สุรพงษ์ มาลี. (2551). การบริหารความเสี่ยง (*Strategic risk management*). เข้าถึงได้จาก <http://www.audit.psu.ac.th/pdf/risk/risk24956.pdf>
- องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์. (2553). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.pwo.co.th/download/risk/plan1%20dee.pdf>
- Araya, H. B. (2016). *Operational risk management practices*. Retrieved from <http://etd.aau.edu.et/bitstream/123456789/11253/1/Hana%20Berhe.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2016). *Enterprise risk management-aligning risk with strategy and performance*. Retrieved from <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Karam, E. (2014). *Measuring and managing operational risk in the insurance and banking sectors*. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01057040/document>

Oblakovic, G. (2013). *Risk management at the strategic and operational levels of swiss banks: Current status and lessons learned from subprime crisis*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.6106&rep=rep1&type=pdf>

ภาคผนวก

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ บทที่ 1

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 8, 2017 at 19:05 PM
Print Report

Submission Information

ID	Submission Date	Submitted by	Organization	Filename	Status	Similarity Index
446371	Apr 8, 2017 at 19:05 PM	57760045@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1.docx	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index
No data available in table				
No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index

Showing 0 to 0 of 0 entries
FirstPreviousNextLast

Match Details

Text from Submitted Document Text from Source Document(s)

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ บทที่ 3

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 8, 2017 at 19:09 PM
Print Report

Submission Information

ID	Submission Date	Submitted by	Organization	Filename	Status	Similarity Index
446378	Apr 8, 2017 at 19:09 PM	57760045@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3.docx	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index
No data available in table				
No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index

Showing 0 to 0 of 0 entries
FirstPreviousNextLast

Match Details

Text from Submitted Document Text from Source Document(s)

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ บทที่ 4

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 8, 2017 at 19:06 PM
Print Report

Submission Information

ID	Submission Date	Submitted by	Organization	Filename	Status	Similarity Index
446375	Apr 8, 2017 at 19:06 PM	57760045@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4.docx	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index
No data available in table				
No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index

Showing 0 to 0 of 0 entries
FirstPreviousNextLast

Match Details

Text from Submitted Document Text from Source Document(s)

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ บทที่ 5

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 8, 2017 at 19:10 PM
Print Report

Submission Information

ID	Submission Date	Submitted by	Organization	Filename	Status	Similarity Index
446379	Apr 8, 2017 at 19:10 PM	57760045@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5.docx	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index
No data available in table				

No.	Title	Author(s)	Source	Similarity Index
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

FirstPreviousNextLast

Match Details

Text from Submitted Document Text from Source Document(s)