

คู่มือ
แนวทางการจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดี

สารบัญ

	หน้า
กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดี	1
ส่วนที่ 1 การรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า	2
ส่วนที่ 2 การพิจารณาเรื่องร้องเรียน	5
ส่วนที่ 3 มาตรฐานการลงโทษ	8
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดความบกพร่องซ้ำ	12
ภาคผนวก - แนวทางการพิจารณายุติเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน	

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจนายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระบบงาน มอบหมายผู้มีหน้าที่ และดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียนของลูกค้า เพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความยั่งยืนของธุรกิจ รวมทั้งเพื่อให้ธุรกิจเป็นองค์กรที่กำกับดูแลตัวเอง (**self-discipline**) ได้ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถกำหนด ระบบงานและ/หรือขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากนี้ได้ตามบริบทของแต่ละแห่ง โดยยังคงเป้าหมายของ กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดีอยู่

กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดี

การจัดการเรื่องร้องเรียนของลูกค้าที่ดีควรตอบ เป้าหมาย 3 ข้อ ได้แก่

- (1) ลูกค้าที่ได้รับความเสียหายจากการใช้บริการได้รับความใส่ใจและได้รับความเป็นธรรม
- (2) พนักงานที่กระทำผิดได้รับการลงโทษที่เหมาะสม
- (3) ผู้ประกอบธุรกิจวิเคราะห์หาต้นเหตุที่แท้จริงและกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดความบกพร่องซ้ำ

แนวทางที่แนะนำในคู่มือฉบับนี้แบ่งกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า

ส่วนที่ 2 การพิจารณาเรื่องร้องเรียน

ส่วนที่ 3 มาตรฐานการลงโทษ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดความบกพร่องซ้ำ

โดยจะอธิบายถึงเป้าหมายหรือเจตนาของแต่ละส่วน และวิธีการจัดให้มีของแต่ละส่วนในบทต่อ ๆ ไป

ส่วนที่ 1 การรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า

ในส่วนนี้ประกอบด้วย

- เป้าหมายหรือเจตนาของการมี “ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ดี”
- ลักษณะของช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ดี
- ข้อมูลและเอกสารหลักฐานจากลูกค้าประกอบการร้องเรียน
- การเก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจากเรื่องร้องเรียน

เป้าหมายหรือเจตนาของการมี “ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ดี”

1. ตอบสนองลูกค้าที่มีความแตกต่างและหลากหลาย มีความถนัดและความคุ้นเคยกับเครื่องมือการติดต่อสื่อสารต่างกัน
 2. เรื่องร้องเรียนหรือความเดือดร้อนเสียหายจากการใช้บริการต้องได้รับความใส่ใจและไม่ถูกปกปิด
 3. ผู้ร้องเรียนได้รับ โอกาสที่จะให้ข้อมูลอย่างเต็มที่เพื่อรักษาประโยชน์ของตน
 4. สามารถช่วยให้ผู้ประกอบธุรกิจใช้เวลาและทรัพยากรในการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างคุ้มค่า
 5. เป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้าของเรื่องร้องเรียน
 6. เป็นเครื่องมือในการติดต่อและทำความเข้าใจกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและเจตนาข้างต้น ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ดี จึงควรมีลักษณะดังนี้

ลักษณะของช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ดี

1. ผู้ประกอบธุรกิจอาจจัดให้มี “ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน” (A) เป็นหน่วยงานอิสระเพื่อรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า โดยจัดช่องทางให้หลากหลาย เช่น โทรศัพท์ โทรสาร walk in e-mail หนังสือ สาขาหรือจุดให้บริการ และ website เป็นต้น
2. ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ในขั้นตอนการทำงาน กระบวนการขาย เอกสารหรือหลักฐานที่ลูกค้าได้รับในการทำธุรกรรม รวมทั้งต้องมีทักษะในการรับฟัง ควบคุมอารมณ์ได้ดี และตั้งคำถามที่จะช่วยให้ลูกค้าให้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการร้องเรียนให้ได้มากที่สุด
3. มีระบบ (program computer) เพื่อบันทึกข้อมูลและความคืบหน้าของเรื่องร้องเรียน สำหรับส่งต่อข้อมูลไปยังส่วนอื่นจนจบกระบวนการ
4. พิจารณาความครบถ้วนของข้อมูลและเอกสารในเบื้องต้น
5. บันทึกข้อมูลเข้าระบบ แล้วส่งไปยัง “หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ถูกร้องเรียน” (B)
6. หลังจากนั้นทำหน้าที่ติดตามความคืบหน้าของการจัดการเรื่องร้องเรียนจนยุติเรื่อง แจ้งผลการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือยืนยันการยุติเรื่องกับลูกค้า โดยจัดให้มีเอกสาร/หลักฐานการยุติเรื่องที่สามารถใช้อ้างอิงหรือเป็นหลักฐานหากเกิดการโต้แย้งในภายหลัง (เพื่อเป็นการยืนยันว่าลูกค้าได้รับการแก้ไขปัญหาและยอมรับการยุติเรื่อง)

7. สนับสนุนด้านข้อมูล/สถิติเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูง สามารถวิเคราะห์และติดตามข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันข้อบกพร่องต่อไป
8. ผู้ประกอบธุรกิจต้องประชาสัมพันธ์ช่องทางและวิธีการร้องเรียนให้ลูกค้าทราบอย่างทั่วถึง เช่น ในทุกเอกสารที่ส่งมอบให้ลูกค้า แสดงในพื้นที่ทำการ โดยเนื้อหาที่สื่อสารควรบอกถึงขอบเขตของเรื่อง que ผู้ประกอบธุรกิจสามารถจัดการให้ได้และที่ไม่สามารถจัดการให้ได้ ช่องทางและวิธีการที่จะทำให้สามารถพิจารณาได้รวดเร็ว เอกสารหลักฐานข้อมูลที่จำเป็น ในกรณี que ลูกค้าไม่พอใจ ในการจัดการเรื่องร้องเรียน ลูกค้าสามารถร้องเรียนต่อหน่วยงานทางการได้

ข้อมูลและเอกสารหลักฐานจากลูกค้าประกอบการร้องเรียน

1. ข้อมูลของผู้ร้องเรียน ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ โดยมีเอกสารหลักฐานประกอบ เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาหนังสือเดินทาง และหนังสือมอบอำนาจ กรณีที่มีการมอบอำนาจให้ผู้อื่น สั่งซื้อ/ขายกองทุนแทน หรือ ให้เป็นผู้ร้องเรียนแทน (รวมทั้งเอกสารที่ได้รับจากผู้ประกอบธุรกิจ เช่น customer profile แบบประเมินระดับความเสี่ยงของลูกค้า)
2. รายละเอียดของเรื่องร้องเรียน ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการร้องเรียน เนื้อหาเรื่องร้องเรียน ได้แก่ วัน เวลา สถานที่เกิดเหตุ ชื่อพนักงานที่ให้บริการและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ชื่อกองทุน รายละเอียดการทำรายการซื้อ/ขาย/สับเปลี่ยนกองทุน และการทำรายการเดินบัญชีที่เกี่ยวข้อง โดยมีเอกสารหลักฐานประกอบ เช่น ใบคำสั่งซื้อ/ขาย/สับเปลี่ยนกองทุน สมุดบัญชีกองทุน เอกสารแสดงสิทธิในหน่วยลงทุน เอกสารโฆษณา หรือเอกสารทางการตลาดที่ใช้แนะนำหรือชวนให้ลงทุน เอกสารยืนยันการทำรายการ สมุดบัญชีเงินฝาก และ ใบฝาก/ถอน/โอนเงิน เป็นต้น

การเก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจากเรื่องร้องเรียน

หัวข้อ	ข้อเท็จจริงที่ต้องการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย
What	(1) ปัญหาของลูกค้า (2) ความต้องการของลูกค้า	<p>1) เข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อให้สามารถจัดการเรื่องร้องเรียนด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม (ตรวจสอบ แก้ไข และตอบลูกค้าได้ตรงประเด็น)</p> <p>2) บริหารเวลาในการจัดการ case อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กรณีลูกค้าเข้าใจผิด อาจหาข้อมูลเพื่อตอบและยุติเรื่องได้ทันที หากเป็นกรณีที่ต้องรับเรื่องไว้ดำเนินการ สามารถส่งต่อเรื่องพร้อมข้อเท็จจริงที่เพียงพอต่อการพิจารณาในเบื้องต้นให้ผู้เกี่ยวข้องได้</p> <p>3) สามารถขอเอกสารหลักฐานจากลูกค้าได้ทันทีตั้งแต่ได้รับเรื่อง</p>

หัวข้อ	ข้อเท็จจริงที่ต้องการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย
Where	<p>ช่องทางการขายของธนาคาร เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สาขาของธนาคาร - ที่ทำงานหรือบ้านลูกค้า (กรณีขายนอกสถานที่) - ทางโทรศัพท์ - Online trading 	<p>เพื่อพิจารณาว่าผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามหน้าที่และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแต่ละช่องทาง ได้แก่ การให้คำแนะนำโดยผู้แนะนำการลงทุน (“IC”) การบันทึกข้อมูลหรือการทำรายการโดยผู้ปฏิบัติงาน (maker) การทำหน้าที่ของผู้สอบทาน (checker) เนื่องจากการขายแต่ละช่องทางมี procedure และ control แตกต่างกัน</p>
When	<p>วัน เวลา ที่เกิดเหตุการณ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อพิจารณาข้อร้องเรียนว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ประกอบธุรกิจที่ใช้อยู่ในขณะนั้น 2) สามารถตรวจสอบข้อมูลจากหลักฐานที่ธนาคารจัดเก็บไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น การดูภาพจากกล้องวงจรปิดขณะให้คำแนะนำ เป็นต้น
Who	<p>ผู้เกี่ยวข้องกับกรณีร้องเรียนทุกราย เช่น ผู้แนะนำการลงทุน ผู้บันทึกรายการ (maker) ผู้สอบทาน (checker) หรือผู้จัดการสาขา เป็นต้น</p>	<p>เพื่อให้รู้ว่าต้องสอบถามข้อเท็จจริงจากบุคคลใดบ้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาที่ครบถ้วนและรอบด้าน</p>

ส่วนที่ 2 การพิจารณาเรื่องร้องเรียน

ในส่วนนี้มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2 หน่วยงานและคณะกรรมการ 1 ชุด ได้แก่

“หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ถูกร้องเรียน” (B)

“หน่วยงานพิจารณาเรื่องร้องเรียน” (C)

“คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน” (X)

“หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ถูกร้องเรียน” (B) เมื่อได้รับเรื่องจาก “ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน”(A) แล้ว

หน่วยงานต้นสังกัดฯ (B) มีหน้าที่

(1) รวบรวมข้อมูล/เอกสารหลักฐานที่อยู่ในสถานที่เกิดเหตุหรือที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมที่เกิดการร้องเรียน เช่น คำขอเปิดบัญชีกองทุน รวมทั้งเอกสารประกอบการเปิดบัญชี และ customer profile แบบประเมินระดับความเสี่ยง ใบคำสั่งซื้อ/ขาย/สับเปลี่ยน เอกสารประกอบการให้คำแนะนำที่จัดทำโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการ (รวมถึง fund factsheet) และที่จัดทำโดยผู้ประกอบธุรกิจเอง เทปบันทึกการให้คำแนะนำและการโทรศัพท์ติดต่อลูกค้าทุกรายการ เทปจากกล้องวงจรปิด หลักฐานการควบคุมสมุดกองทุน (การเบิกใช้) การสอบถามรายการ ณ สิ้นวัน เป็นต้น กรณีที่เกี่ยวข้องกับรายการฝาก/ถอน/โอนเงิน ต้องรวบรวมหลักฐานด้านเบงกิ้งด้วย ทั้งนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต้องระบุได้ถึงวัน เวลา สถานที่เกิดเหตุ และบุคคลที่ทำรายการหรือเกี่ยวข้องกับรายการอย่างครบถ้วน

(2) สัมภาษณ์พนักงานที่ถูกร้องเรียนและที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ลูกค้าร้องเรียน นำส่ง (1) และ (2) ให้ “หน่วยงานพิจารณาเรื่องร้องเรียน” (C) ภายในเวลาที่กำหนด

หน่วยงานพิจารณาเรื่องร้องเรียน (C) เมื่อได้รับเรื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดฯ (B) แล้ว

หน่วยงานพิจารณาฯ (C) มีหน้าที่

ตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเรื่องร้องเรียน ข้อมูลและหลักฐาน ด้วยความเป็นธรรม เทียบเคียงพฤติกรรมกับหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของทางการ ดังนี้

1. ข้อมูลของเหตุการณ์ครบถ้วนและเป็นจริง

2. ข้อมูลของผู้ถูกร้องเรียน (ผู้ให้คำแนะนำการลงทุน “IC”) ซึ่งรวมถึงข้อมูลส่วนตัว เช่น ความสนิทสนมกับลูกค้า ลักษณะนิสัยการใช้จ่ายเงิน เวลาเข้า-ออกที่ทำงาน

3. กรณีที่ IC เสนอขายกองทุนที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้าให้แก่ลูกค้า (mis-selling) ให้สัมภาษณ์ IC อย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้ และจัดทำบันทึกพร้อมทั้งให้ IC ลงนามในคำชี้แจง

- ทำไมเลือกกองทุนนี้มาเสนอลูกค้า? (วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าอย่างไร ครบถ้วนหรือไม่ เช่น ความต้องการ ความสามารถในการรับความเสี่ยง อายุ ประสบการณ์การลงทุน และข้อจำกัดการลงทุน)

- เมื่อเลือกกองทุนแล้ว อธิบายข้อมูลอะไรให้แก่ลูกค้าบ้าง? IC เข้าใจกองทุนที่เสนอขายอย่างถ่องแท้หรือไม่? (features, risk, return, คำเตือนเฉพาะของกองทุน การให้ลูกค้าลงนามรับทราบความเสี่ยง การรับคำแนะนำพิเศษ และการยอมรับเงื่อนไขการลงทุน เป็นต้น)

4. สัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัดการสาขา ผู้ที่ปรากฏชื่อลงนามในเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์

5. สภาพแวดล้อมในขณะเกิดเหตุ เช่น การกำหนดเป้าหมายและ KPI ของกองทุนดังกล่าว ของสาขา และของพนักงาน การเอาจริงเอาจังในการควบคุมและสอดส่องดูแลในสาขา วัฒนธรรมองค์กรในสาขา เช่น การทำรายการหรือติดต่อลูกค้าแทนกัน การไม่รักษาความลับรหัสเข้าใช้งานระบบหรือการอนุมัติรายการ การอนุญาตให้พนักงานคนเดียวสามารถทำรายการขายกองทุนและ/หรือเบิกถอนเงินจากบัญชีของลูกค้าได้

6. กรณีข้อมูลมีความขัดแย้งกันระหว่างข้อมูลของ IC ของลูกค้า และของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องขัดแย้งกัน จำเป็นต้องหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม โดยอาจต้องสัมภาษณ์ลูกค้าอีกครั้ง หรือหาผู้ที่เกี่ยวข้องที่ไม่มีส่วนได้เสียเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติม

7. ต้องดำเนินการจนมั่นใจว่าได้ให้โอกาสทุกฝ่ายชี้แจง แสดงหลักฐานเต็มที่แล้ว

8. พิจารณาในเบื้องต้นว่า IC ที่ถูกร้องเรียนมีการกระทำผิดหรือไม่ กรณีสงสัยว่ามีการกระทำผิดของพนักงาน ให้พิจารณาค่าเสียหายที่ลูกค้าร้องให้ชดเชย โดยเทียบกับความเสียหายจริงและเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือกับปัจจัยที่กำหนดไว้

9. บันทึกเรื่องเข้าระบบ ส่งเรื่องและข้อมูลทั้งหมด พร้อมทั้งความเห็นจากการพิจารณาเบื้องต้น ให้ “คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน” (X) ภายในเวลาที่กำหนด

ลักษณะของหน่วยงานและบุคลากรที่ทำหน้าที่พิจารณาเรื่องร้องเรียน

เพื่อให้การจัดการเรื่องร้องเรียนเป็นไปด้วยความอิสระ เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ หน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาเรื่องร้องเรียนจึงต้องเป็นหน่วยงานอิสระ ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานที่ถูกร้องเรียน และไม่ควรรอยู่ภายใต้การครอบงำของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้ประกอบธุรกิจอาจตั้งหน่วยงานดังกล่าวเพื่อรับเรื่องและพิจารณาเรื่องร้องเรียนโดยเฉพาะ

ผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่พิจารณาเรื่องร้องเรียนต้องมีความเป็นอิสระไม่มีส่วนได้เสีย มีความรู้เกี่ยวกับระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีความรู้ในหลักเกณฑ์ของทางการ ควรมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกองทุน และเข้าใจถึงแรงจูงใจหรือมูลเหตุที่พนักงานจะกระทำผิดต่อลูกค้า บุคลากรดังกล่าวต้องสนใจติดตามข่าวการลงโทษของทางการและเข้าอบรมกับทางการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้รู้เท่าทันต่อพฤติกรรมการกระทำผิดในธุรกิจตลาดทุน

คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน (X)

ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายดูแลสาขา ฝ่าย Compliance ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น โดยควรมีผู้แทนของหน่วยงานพิจารณาฯ (C) เป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้

คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องเรียน (X) เมื่อได้รับเรื่องจากหน่วยงานพิจารณาฯ (C) แล้ว จะพิจารณาข้อมูล และความเห็นเบื้องต้นที่ได้รับมา แล้วให้ความเห็นว่า IC ที่ถูกร้องเรียนกระทำผิดหรือไม่ โดยเทียบเคียง พฤติกรรมกับกฎระเบียบของผู้ประกอบธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของทางการ

กรณีที่มีความเห็นว่ากระทำผิด (1) พิจารณาค่าเสียหายที่สมควรชดใช้ให้ลูกค้า (หรืออาจมีคณะกรรมการพิจารณาชดใช้ เป็นคณะต่างหาก) และ (2) ส่งเรื่องและความเห็นให้ “คณะกรรมการวินัยพนักงาน” (Y) โดยส่งเรื่องกลับให้หน่วยงานพิจารณาฯ (C) ดำเนินการส่งต่อเรื่อง

หน่วยงานพิจารณาฯ (C) ดำเนินการดังนี้

- (1) บันทึกความเห็นของคณะกรรมการในระบบ
- (2) เสนอเรื่องให้ “คณะกรรมการวินัยพนักงาน” (Y) พิจารณาระดับโทษ (ส่วนที่ 3)
- (3) แจ้งผลการพิจารณาให้ “ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน” (A) เพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบ
- (4) ส่งเรื่องให้ “คณะทำงานวิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดมาตรการป้องกันข้อบกพร่อง” (Z) ดำเนินการต่อ (ส่วนที่ 4)

ส่วนที่ 3 มาตรฐานการลงโทษ

ในส่วนนี้ประกอบด้วย

- เป้าหมายหรือเจตนาของการกำหนดระดับโทษที่ได้มาตรฐาน
- ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง
- ตัวอย่างความผิดและระดับโทษ

เป้าหมายหรือเจตนาของการกำหนดระดับโทษที่ได้มาตรฐาน

1. เพื่อให้เกิดความหลาบจำ ไม่ทำซ้ำ
2. เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อไม่ให้เกิดการเอาเยี่ยงอย่าง สร้างความเกรงกลัวและยับยั้งชั่งใจในการกระทำผิด
4. เป็นการแสดงออกถึงจริยธรรมของผู้ประกอบธุรกิจและความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง

1. ปัจจัยที่ต้องคำนึง
 - พฤติกรรม/ ความรุนแรง/ ความถี่/ มูลค่า
 - เจตนา/ แรงขับเคลื่อน
 - ค่าเสียหาย/ ปริมาณธุรกรรม
 - ประวัติการกระทำผิดในอดีต
 - ผลประโยชน์ที่ได้รับ
 - หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน
2. ระดับโทษต้องเทียบเคียงได้กับทางการหรืออุตสาหกรรม

ตัวอย่างความผิดและระดับโทษ¹

I. กลุ่ม Fraud

กลุ่มระดับโทษ	ตัวอย่างพฤติกรรม	มาตรฐานการลงโทษขั้นต่ำ *
โทษรุนแรงมาก	<ul style="list-style-type: none"> - ทุจริต ยักยอก นื้อโกง หรือกระทำให้ชอบต่อทรัพย์สินของผู้ลงทุน - เปิดบัญชีซื้อขายโดยใช้ชื่อและลงลายมือของบุคคลอื่น และใช้บัญชีดังกล่าวซื้อขายเพื่อตนเอง - ใช้บัญชีของผู้ลงทุนซื้อขายเพื่อตนเองหรือบุคคลอื่น โดยผู้ลงทุนไม่ยินยอม - จัดหา nominee เพื่อซื้อขายหลักทรัพย์/สัญญาซื้อขายล่วงหน้า - นำทรัพย์สินหรือข้อมูลของบริษัทที่ไม่ใช่ทรัพย์สินทั่วไป เช่น software / ข้อมูลของผู้ลงทุน เป็นต้นไปใช้เพื่อประโยชน์ตนเองหรือบุคคลอื่น โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท 	<p>เพิกถอน 5 ปี</p> <p>เพิกถอน 4 ปี</p>

II. กลุ่มแสวงหาประโยชน์/เอาเปรียบ

กลุ่มระดับโทษ	ตัวอย่างพฤติกรรม	มาตรฐานการลงโทษขั้นต่ำ *
โทษรุนแรง - รุนแรงมาก	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้บัญชีของผู้ลงทุนซื้อขายเพื่อตนเองหรือบุคคลอื่น โดยผู้ลงทุนยินยอม - พฤติกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการแสวงหาประโยชน์จากผู้ลงทุน หรือเอาเปรียบผู้ลงทุน เช่น ชักชวน ยุยง ให้ซื้อขายบ่อยครั้ง หรือรับบริหาร port ให้ผู้ลงทุน โดยเรียกรับผลตอบแทน 	<p>เพิกถอน 2 ปี</p> <p>พัก 1 ปี</p>

¹ ตารางนี้เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นเท่านั้น

“เพิกถอน” ในการประยุกต์ใช้ของผู้ประกอบธุรกิจอาจหมายถึงการให้หยุดปฏิบัติงาน และเมื่อจะให้กลับมาปฏิบัติงาน บุคคลดังกล่าวต้องผ่านการทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องก่อน

III. กลุ่มไม่ professional

กลุ่มระดับโทษ	ตัวอย่างพฤติกรรม	มาตรฐานการลงโทษขั้นต่ำ *
โทษปานกลาง - รุนแรง	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลเท็จ/ปกปิดข้อมูลต่อผู้ลงทุน/ทางการ ทำให้สำคัญผิด - ไม่ทำ KYC/CDD ให้ปรากฏผู้รับประโยชน์ที่แท้จริง - ลงนามในเอกสาร เช่น ใบคำสั่งซื้อขาย หรือเอกสาร suitability test เป็นต้น เพื่อแสดงการทำหน้าที่ ทั้งที่ไม่ได้ทำหน้าที่นั้นจริง - ตัดสินใจซื้อขายให้ผู้ลงทุน โดยผู้ลงทุนไม่ได้สั่ง - เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการลงทุนและข้อมูลทางการเงินของผู้ลงทุนให้บุคคลอื่นทราบ - รับประกันผลตอบแทนจากการซื้อขาย/ลงทุน 	เพิกถอน 2 ปี พัก 1 ปี พัก 6 เดือน
โทษสถานเบา	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ประเมินความเสี่ยงลูกค้า ขายกองทุนไม่เหมาะกับลูกค้า/ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลไม่ครบ ไม่ถูกต้อง - เร่งรัดให้ลูกค้าตัดสินใจ 	พัก 3 เดือน

IV. กลุ่ม Fail to Supervise

กลุ่มระดับโทษ	ตัวอย่างพฤติกรรม	มาตรฐานการลงโทษขั้นต่ำ *
(1) โทษรุนแรงมาก	- รู้ข้อบกพร่องแล้วแต่ละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่	เพิกถอน 2 ปี
(2) โทษรุนแรง	- ไม่จัดให้มีระบบงานที่สามารถสอบทานได้	พัก 1 ปี
(3) โทษปานกลาง	- มีระบบการสอบทานแต่ไม่ปฏิบัติตาม	พัก 6 เดือน

หมายเหตุ * เป็นระดับโทษเริ่มต้น ซึ่งสามารถปรับเพิ่ม/ลด ด้วยปัจจัยอื่น ๆ อีก ได้แก่

ปัจจัยเพิ่มโทษ

1. มีการปิดบัง อำพรางซ่อนเร้น หรือวางแผนการกระทำผิดเป็นกระบวนการซับซ้อน
2. มีประวัติการกระทำผิดในอดีตที่แสดงถึงความไม่เหมาะสมที่จะเป็นบุคลากรในธุรกิจตลาดทุน (ผิดในเรื่องเดิมหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องในช่วงย้อนหลัง 5 ปี)

3. ปริมาณธุรกรรมหรือขนาดของรายการสูง เช่น
 - 3.1 ขายกองทุน > 50 ล้านบาท
 - 3.2 ระยะเวลาการกระทำผิด > 3 เดือน
 - 3.3 จำนวนผู้ลงทุนที่เกี่ยวข้อง ≥ 3 ราย
4. ผลประโยชน์ที่ได้รับ ≥ 0.5 ล้านบาท
5. ผลกระทบ ค่าความเสียหาย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ≥ 1 ล้านบาท หรือ 20%

ของเงินลงทุน

6. เป็นผู้บริหาร

ปัจจัยลดโทษ

1. การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณา
2. การแก้ไขระบบงานโดยรวมให้เสร็จโดยเร็ว
3. การเยียวยาชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ลงทุน (ต้องชดใช้คืนทั้งจำนวนและมีผู้ประกอบธุรกิจ

ชดใช้แทน)

4. ทำตามเงื่อนไขการลงโทษตามมาตรการลงโทษทางแพ่งแล้ว

หลังจากที่ “คณะกรรมการวินัยพนักงาน” (Y) ตัดสินระดับโทษผู้กระทำผิดแล้ว ให้ “หน่วยงานพิจารณาเรื่องร้องเรียน” (C) บันทึกข้อมูลในระบบ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดความบกพร่องซ้ำ

เรื่องร้องเรียนเป็นข้อมูลสำคัญที่ลูกค้าได้ feedback การให้บริการของผู้ประกอบธุรกิจ เป็นข้อมูลที่จะได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และช่วยให้ผู้ประกอบธุรกิจปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดีถือเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบธุรกิจจะรักษาและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้มากขึ้นได้อีกด้วย

ในขณะเดียวกันหากการวิเคราะห์ปัญหาไม่ลึกเพียงพอ หรือปัญหานั้นมีหลายสาเหตุที่ยังค้นหาไม่ครอบคลุมทั้งหมด อาจทำให้ได้สาเหตุที่ไม่ใช่รากของเหตุที่แท้จริง (Potential Root-Cause) ทำให้แก้ปัญหาได้ไม่ตรงจุด สิ้นเปลืองทรัพยากร และข่าวร้ายก็คือเรื่องร้องเรียนยังเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก

RCA (Root-Cause Analysis) คือ การค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่เป็นสาเหตุของเรื่องร้องเรียน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ (1) Governance structure for fair dealing culture (2) Product selection, Client segmentation (3) Remuneration structure (4) Sales process (5) Communication and Training (6) Operation and Business continuity (7) Complaint handling (8) Internal control and In-house inspection เพื่อแก้ปัญหาให้ถึงรากของสาเหตุ ได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด และครบถ้วน หลักการพื้นฐานของ RCA มี 4 ด้าน

- มุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจ
- มุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล
- มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงระบบ
- ช่วยให้รู้ว่า
 - (1) เกิดอะไรขึ้น (What happened?)
 - (2) เกิดอย่างไร (How did it happen ?)
 - (3) เพราะอะไรจึงเกิดขึ้น (Why did it happen?) และ
 - (4) จะป้องกันอย่างไร (How it can be prevented?)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ RCA จะช่วยสร้าง guideline ที่จะไปเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่นำไปสู่ root-cause ดังต่อไปนี้ (1) ขั้นตอน (2) สิ่งแวดล้อม และ (3) พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะป้องกันหรือลดโอกาสที่ความผิดพลาดดังกล่าวจะเกิดขึ้นในอนาคต

การดำเนินการในส่วนนี้มีเป้าหมายหรือเจตนา ดังนี้

1. เพื่อป้องกันการเกิด failure หรือ mistake ซ้ำ
2. เพื่อเปลี่ยนแปลงขั้นตอน สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ประกอบธุรกิจอาจจัดให้มี “คณะทำงานวิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดมาตรการป้องกันข้อบกพร่อง” (Z) ควรประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน และผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ กระบวนการขาย กำหนดค่าตอบแทน การบริหารความเสี่ยง สอบทานการปฏิบัติงาน

ซึ่งรวมถึงหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนด้วย โดยมีหน้าที่วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง หามาตรการแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำ รายงานผู้บริหารระดับสูง และติดตามผลของมาตรการ

คณะทำงานวิเคราะห์ (Z) มีหน้าที่

1. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น – สามารถระบุได้ว่าเป็นเรื่อง fraud หรือ mis-selling หรืออื่นๆ
2. รวบรวมข้อมูล ควรประกอบด้วย
 - ความซ้ำ ความถี่ และช่วงเวลา
 - ประเด็นของเรื่องร้องเรียน
 - ความเหมือนของผลิตภัณฑ์/ ลักษณะลูกค้า/ ตำแหน่งงานและ profile ของผู้กระทำผิด/ จังหวัดหรือภูมิภาคที่ตั้งสาขา/ แรงจูงใจแรงขับเคลื่อน/ ความผิดพลาดของมนุษย์ (เกิดจากระบบไม่อำนวยหรือระบบอำนวยให้เกิดการกระทำผิด)
 - ระยะเวลาในการจัดการเรื่องร้องเรียน

3. วิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุที่แท้จริง

ควรมองเป็นภาพรวมเพื่อใช้วิเคราะห์สำหรับทั้งระบบและหาปัจจัยร่วม และควรคำนึงถึงองค์ประกอบอื่นในขณะเกิดเรื่องร้องเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กร ระเบียบข้อบังคับ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4. ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาว่าเกิดจากอะไร โดยพิจารณาข้อเท็จจริงรอบด้าน ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะหลักฐานและคำชี้แจงของ IC และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยบางแห่งดูเพียงลูกค้าลงนามในเอกสารทั้งหมดแล้วปิดเรื่อง แต่ควรดูข้อเท็จจริงอื่นประกอบ เช่น คำอธิบายของ IC อาจไม่ถูกต้อง เอกสารที่เสนอขายจัดทำไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรืออบรมไม่ถูกต้อง เป็นต้น เพื่อหาทางป้องกันไม่ให้เรื่องร้องเรียนเกิดขึ้นอีก

5. กำหนดมาตรการป้องกันและการประเมินผลมาตรการ

เมื่อหามาตรการ (ต้องครอบคลุมระบบงานด้านที่เกี่ยวข้อง และมี 3 องค์ประกอบ คือ prevent protect และ detect) ได้แล้ว ให้ทดลองนำไปปฏิบัติ และประเมินผลเพื่อดูผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงขั้นตอนให้เหมาะสม (learning process) เช่น การปรับลด KPI การขายกองทุนที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้มาตรการอาจก่อให้เกิดต้นทุน ผู้ประกอบธุรกิจควรทำ cost-benefit analysis เพื่อหาความคุ้มค่าในการปรับปรุงระบบงานควบคู่ไปด้วย

เรื่องร้องเรียนถือเป็นสัญญาณเตือนของระบบงาน หากบริษัทได้รับเรื่องร้องเรียนในประเด็นหนึ่งประเด็นใดซ้ำ ๆ หรือเป็นการร้องเรียนพนักงานรายใดรายหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดซ้ำ ๆ หรือเป็นเรื่องร้องเรียนของลูกค้าที่มีลักษณะเดียวกันซ้ำ ๆ ให้มีการตรวจสอบให้พบต้นเหตุของปัญหา และ/หรือ ขยายการตรวจสอบทันทีเพื่อหยุดความเสียหาย

ตัวอย่าง การวิเคราะห์หา Root Cause ของ Mis-selling

1. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น → mis-selling
2. รวบรวมข้อมูล
 - ลักษณะลูกค้า → ผู้สูงอายุ ไม่มีประสบการณ์ลงทุน
 - ผลิตภัณฑ์ → กองทุน xxx มีความซับซ้อนและระดับความเสี่ยงสูง
 - ตำแหน่งงานของผู้กระทำความผิด → ผู้แนะนำการลงทุน
 - profile ของผู้กระทำความผิด → ไม่มีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์
 - แรงขับเคลื่อน → มีเป้าที่ต้องขายกองทุน xxx
 - ความผิดพลาดของมนุษย์ → เกิดจากระบบไม่อำนวยความสะดวก ไม่มีเครื่องมือช่วยขายกรณีให้บริการกับกลุ่มผู้สูงอายุ
3. วิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุที่แท้จริง

ปัจจัยร่วม → คนขายไม่มีความระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่

องค์ประกอบอื่น → วัฒนธรรมองค์กรมีการตั้งเป้าในการขายและมีบรรยากาศแข่งขันสูง
4. ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง → เพื่อหาสาเหตุ และดูข้อเท็จจริงอื่นประกอบการวิเคราะห์
5. การหามาตรการป้องกันและการประเมินผลมาตรการ

ระบบงาน	prevent	protect	detect
1. Product selection, Client segmentation	ไม่ขายกองเสี่ยสูงให้แก่ลูกค้า vulnerable		
2. Communication and Training	IC สอบความรู้ product ไม่ผ่านห้ามขาย	- อบรม สื่อสาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ product - มี key message ของแต่ละ product	สอบทาน การปฏิบัติงาน เช่น mystery shopping
3. Remuneration structure	ไม่มี incentive, KPI	- ลด KPI, incentive - ให้นำหนักกับคุณภาพการขาย	สอบทานการปฏิบัติงาน เช่น mystery shopping
4. Sales process	ผลของ call back นำมาพิจารณา ผลงาน IC	- มี application ช่วยเสนอกองทุนให้ลูกค้า - จัดให้มีผู้สอบทานความเข้าใจลูกค้า สูงอายุ ณ จุดขาย - ให้ลูกค้ายกเลิกการขายภายในช่วง call back	- Call back - สอบทานการปฏิบัติงาน เช่น mystery shopping

ภาคผนวก

แนวทางการพิจารณาชุดเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน

สำนักงานจะพิจารณาชุดเรื่องร้องเรียนได้ต่อเมื่อเป็นไปตามปัจจัยและเงื่อนไขครบทุกข้อ ดังนี้

1. ไม่เป็นความผิดที่มีนัยสำคัญ เช่น กรณีทุจริต (กรณีที่สำนักงานพิจารณาชุดเรื่องได้ เช่น กรณีให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้อง กรณีเสนอขายกองทุนที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้า (mis-selling))
2. ผู้ประกอบธุรกิจมีกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนที่เหมาะสม เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระยะเวลาดำเนินการสมเหตุสมผล (6-12 เดือน)
3. มีการลงโทษที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับที่สำนักงานยอมรับได้
4. ลูกค้าได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม และเรื่องร้องเรียนนั้นมีข้อยุติกับลูกค้าแล้ว
5. มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการแก้ไขปัญหาและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ