



ระบบการควบคุมภายใน : เครื่องมือป้องกัน การทุจริตในองค์กร

หลายเดือนที่ผ่านมา มีเรื่องหนึ่งที่ประชาชนทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินให้ความสนใจคือ เรื่องพนักงานทุจริตคดีโกงยกยอกเอาเงินของสถาบันการเงินไปเข้ากระเป๋าส่วนตัว คนทั่วไปซึ่งอยู่ภายนอกมักพุดคุยในลักษณะตั้งข้อสังเกตในเรื่องของจุดอ่อนของระบบว่า ปลอ่ยให้ยกยอกเงินนับสิบนับร้อยล้านบาท ซึ่งเป็นเงินมากมายได้อย่างไร บางกรณีทำการยกยอกต่อเนื่องหลายเดือนโดยไม่สามารถพบความผิดปกติได้อย่างไร ส่วนผู้บริหารสถาบันการเงินแสดงความกังวลในเรื่องที่เกิดขึ้น และรู้สึกว่าจะต้องให้ความสำคัญและตื่นตัวมากขึ้นในการสร้างมาตรการคุ้มกัน โดยการทบทวนระบบการควบคุมที่มีอยู่และสอดส่องเรื่องคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

ระบบการควบคุมดังกล่าวคือ ระบบการควบคุมภายใน ระบบนี้ถือว่าเป็นระบบหนึ่งในระบบการบริหารจัดการที่ทุกองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กทั่วโลกต้องสร้างให้มีขึ้น เพราะเป็นเครื่องมือป้องกันการรั่วไหล การทุจริตคดีโกง ตลอดจนความไร้ประสิทธิภาพและความเสียหายจากการปฏิบัติงาน

จากการสำรวจเรื่องการทุจริตคดีโกงในองค์กรในระดับสากลพบว่า เครื่องมือที่ทำให้พบหรือได้รับรู้กรณีทุจริตใน 100% มาจากระบบการควบคุมภายใน 16% จากการตรวจสอบภายใน 15% และจากการแจ้งเบาะแส 14% จะเห็นว่ารวมทั้ง 3 เครื่องมือแล้วช่วยทำให้พบกรณีทุจริตถึง 45% ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องในเรื่องระบบและพฤติกรรมของคน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการป้องกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงหลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

สาระสำคัญของระบบการควบคุมภายใน

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. การติดตามผลและการประเมินผล

สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญและบรรยากาศของการควบคุมภายใน ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจึงมีหน้าที่สร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดี ปลุกฝังและส่งเสริมให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ

สภาพแวดล้อมที่ดี ประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจริยธรรมของผู้บริหารและพนักงาน
2. การจัดโครงสร้างองค์กร และสายบังคับบัญชาให้เหมาะสมและชัดเจน
3. การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร
5. นโยบายและวิธีบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
6. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง

การประเมินความเสี่ยง

เพื่อให้ระบบที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพในการป้องกัน จำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งเริ่มจากการระบุปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร วิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบ กำหนดมาตรการในการจัดการหรือบริหารความเสี่ยง จากนั้นต้องสร้างระบบและกระบวนการให้ดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจเบ็ดเสร็จ มีการคานอำนาจ กำหนดอำนาจอนุมัติเรื่องราวต่างๆ ให้ชัดเจนและมีขอบเขตอำนาจที่เหมาะสม มีการสอบทาน การดูแลทรัพย์สิน การเข้าถึงหรือใช้ทรัพย์สินที่สำคัญ การจัดทำเอกสารอ้างอิง การควบคุมระบบสารสนเทศและระบบงาน

สารสนเทศและการสื่อสาร

ต้องมีสารสนเทศเพียงพอ และมีการสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สารสนเทศในที่นี้ประกอบด้วย สารสนเทศทั้งที่เป็นตัวเงินและมีไม่ตัวเงิน มีระบบการจัดการฐานข้อมูลระบบการสื่อสารข้อมูลที่มีความเชื่อมโยง และสารสนเทศที่บ่งบอกสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัย

การติดตามและประเมินผล

ต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อ

“สาระสำคัญของระบบการควบคุมภายในไม่ใช่มีเพียงเรื่องการสร้างให้มีระบบให้ปฏิบัติเท่านั้น สิ่งที่สำคัญยังอยู่ที่คณะกรรมการและผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นพลังขับเคลื่อนให้ทุกคนทำในระบบที่สร้างขึ้นได้รับการนำไปปฏิบัติได้จริงจัง ทัศนคติที่ดีของผู้กำกับดูแลและผู้บริหารจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของทุกคนทั่วไประอบล้อมไปด้วย”

ให้มั่นใจว่าระบบควบคุมภายในที่วางไว้มีความเหมาะสม เพียงพอ มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติได้จริง

จะเห็นว่าสาระสำคัญของระบบการควบคุมภายในไม่ใช่มีเพียงเรื่องการสร้างให้มีระบบให้ปฏิบัติเท่านั้น สิ่งที่สำคัญยังอยู่ที่คณะกรรมการและผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นพลังขับเคลื่อนให้ทุกคนทำให้ระบบที่สร้างขึ้นได้รับการนำไปปฏิบัติได้จริงจัง ทัศนคติที่ดีของผู้กำกับดูแลและผู้บริหารจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของทุกคนทั่วไประอบล้อมไปด้วย ซึ่งมักจะสรุปว่าระบบดีแค่ไหน ถ้าคนตั้งใจจะโกง อย่างไม่ป้องกันไม่ได้ มีผลสำรวจการทุจริตในองค์กรเกือบทุกปีชี้ให้เห็นว่า สาเหตุที่สำคัญประการต้นๆ ที่ทำให้เกิดการทุจริตในองค์กรคือผู้นำทำตัวอย่างไม่ดีหรือไม่ให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมและการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำในสิ่งที่ถูกต้อง

นอกจากความซื่อสัตย์สุจริตและความมีจริยธรรมของผู้กำกับดูแลและผู้บริหารที่เป็นเครื่องมือสร้างบรรยากาศการควบคุมที่ดีแล้วยังต้องอาศัยระบบการตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือติดตามการปฏิบัติตามระบบและกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกัน เครื่องมือนี้ต้องอาศัยทัศนคติ ความเข้าใจของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานสนับสนุนคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการช่วยติดตามและประเมินการปฏิบัติตามระบบ ซึ่งเป็นการช่วยป้องกันอีกชั้นหนึ่ง

สุดท้ายนี้ ต้องเรียนย้ำว่าระบบการควบคุมภายในเป็นกระบวนการสำคัญในระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งบอกว่า คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารสร้างให้มีระบบการควบคุมภายในในระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเพียงพอ ต้องสื่อสารและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันและลดโอกาสทุจริตคดโกง ลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพ ตลอดจนความเสียหายอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว [M&V](#)