



แนวทางต่อสู้การฉ้อฉล: เขี้ยว เหลือง และแดง

ดูเหมือนการตรวจสอบภายในโดยเจ้าหน้าที่บริษัทและการตรวจสอบภายนอกโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตไม่สามารถหยุดยั้งการฉ้อฉลได้ ตัวอย่างล่าสุดในประเทศไทยคือเจ้าของผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นใหญ่ บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทรถบรรทุกนำเข้าจากต่างประเทศ หายตัวลึกลับไปในคืนวันจันทร์ที่ 24 พ.ย. 2551 ที่ผ่านมามีเงินของลูกค้า และเงินของบริษัทสูญหายไปจำนวนมหาศาล เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทมหาชนรายนี้พิสูจน์ชัดเจนว่าถึงเวลาแล้วที่เราต้องกลับมาทบทวนอย่างจริงจังต่อกระบวนการและมาตรฐานต่างๆ ในการป้องกันต่อสู้การฉ้อฉลเสียใหม่ว่าทำอะไรจึงจะทำให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้นในทางปฏิบัติ

K.H. Spencer and Jennifer M. Pickett เสนอแนะ¹ ว่าแนวทางการต่อสู้กับการฉ้อฉลส่วนหนึ่งที่สามารถประยุกต์นำเอาโมเดลการบริหารความเสี่ยงมาใช้ รูปแบบโมเดลการบริหารความเสี่ยงทั่วไปมักแบ่งองค์กรย่อยออกเป็นโซนสีต่างๆ ได้แก่ เหลือง แดง เขี้ยว และสีแดงหมายถึงบริเวณที่มีความเสี่ยงสูงที่ต้องดำเนินการจัดการโดยเร่งด่วน โซนสีเขี้ยวหมายถึงบริเวณที่ค่อนข้างปลอดภัยที่ยอมรับได้หรือสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลในเชิงบวก ดังนั้นโซนสีเหลืองสะท้อนถึงส่วนขององค์กรที่ควรเก็บไว้พิจารณาทบทวนเป็นระยะ ดังนั้นการ

* รองคณบดีฝ่ายการเงินและวางแผน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการบัญชี สภาวิชาชีพบัญชี

¹ "Financial Crime Investigation and Control" by K.H. Spencer Pickett and Jennifer M. Pickett, John Wiley & Sons, Inc. (2002)

บริหารความเสี่ยงด้านการฉ้อฉลคือส่งสัญญาณที่ถูกต้องไปยั้งว่าที่ผู้ก่ออาชญากรรมให้เขาหรือเธอเหล่านั้นรับรู้และอ่านสีได้อย่างถูกต้อง อาทิเช่นให้อ่านสีแดงว่าเป็นอันตรายต่อตัวเขาหรือเธอเพื่อที่เขาหรือเธอหลีกเลี่ยงไม่โจมตีระบบขององค์กรเป็นต้น อธิบายขยายความสีแต่ละสีได้ดังต่อไปนี้

สีแดง คือส่วนขององค์กรที่มีบทบาทเร่งรัดการต่อสู้กับการฉ้อฉล บุคคลในกลุ่มสีแดงคือผู้มีส่วนพิเศษในเรื่องการฉ้อฉล ผู้สอบบัญชี ทีม compliance ผู้อำนวยการบัญชี และคนอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องความเสี่ยงจากการฉ้อฉลโดยตรง พวกนี้มักได้รับการฝึกอบรมและมีความตื่นตัวเป็นพิเศษในการค้นหาสิ่งผิดปกติและการกระทำที่เป็นการฉ้อฉล

สีเขียว คือบุคคลที่ต้องการฝ่าฝืนระบบขององค์กรเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ พวกนี้ได้แก่อาชญากรมืออาชีพที่เข้าถึงทรัพยากรขององค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่นพวก hackers พวกขโมยของในร้านค้า พวกปลอมแปลงบัตรเครดิต และรวมไปถึงผู้ที่ทำงานภายในองค์กรและคิดจะทำการฉ้อฉลเมื่อสบช่อง พวกเหล่านี้ต้องการเห็นสีเขียวสำหรับการแสวงหาโอกาสฉ้อฉลในแหล่งที่มีการป้องกันน้อยหรือไม่มีการป้องกันเลย

สีเหลือง พวกคนอื่นๆ ที่ทำงานภายในองค์กรจัดอยู่ในกลุ่มสีเหลือง นี่คือคนส่วนใหญ่ภายในองค์กรที่ไม่ค่อยเป็นห่วงเกี่ยวกับความเสี่ยงจากการฉ้อฉล เป็นพนักงานในทุกระดับที่มุ่งทำงานของตนเอง ตามที่ได้รับมอบหมาย พวกคนสีเหลืองนี้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการค้นหาโอกาสที่จะฉ้อฉลได้ และไม่เคยทำกรบปวมินว่าจะลดโอกาสในการก่ออาชญากรรมทางการเงินได้อย่างไรเพราะมองว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีเพียงพนักงานบางกลุ่มเท่านั้นที่ได้รับรางวัลหรือยกย่องให้ใส่ใจเรื่องฉ้อฉลเป็นกรณีพิเศษเช่น พนักงานเก็บเงิน หรือพนักงานรับส่งของ

ประโยชน์ของการใช้สีเป็นสัญลักษณ์แทนคือการทำให้แต่ละคนประเมินว่าตนเองอยู่จุดสีใด คือเป็นสีเหลืองหรือสีแดง และหาทางทำให้พวกสีเหลืองขยับเคลื่อนไปอยู่ฟ้าสีแดง ถ้าหากบุคลากรของกิจการสามารถขยับไป

สู่สีแดงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการต่อสู้กับการฉ้อฉล และทำให้ ปกป้องทรัพยากรรวมทั้งชื่อเสียงของกิจการไว้ด้วย

การย้ายจากสีเขียวมาสู่สีเหลือง

ในโลกแห่งความเป็นจริง คนกลุ่มหนึ่งที่ไม่เชื่อตรงบางคนอ้างว่าพฤติกรรมการณ์โกงเป็นสิ่งปรารถนาในช่วงชีวิตตอนต้นและเมื่อปลุกใจแล้วพวกเขามักเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม การอ้างนี้ไม่ได้ตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่ามีเส้นแบ่งบางๆ ที่ชัดเจนระหว่างความถูกหรือความผิดเมื่อบุคคลคนหนึ่งเผชิญกับสถานการณ์ที่พบในการทำงานประจำวัน เราอาจศึกษาด้วยเหตุปัจจัยใดบ้างที่บุคคลจะปฏิบัติตามกฎระเบียบในที่ทำงานไม่ทำการฉ้อฉล ล้วนนำสิ่งเหล่านี้มาเปลี่ยนย้ายบุคคลจำพวกสีเขียวให้มาสู่สีเหลือง วิธีการที่น่าสนใจมีดังนี้

1. **สร้างความกระจ่างชัดในสิ่งที่มุ่งหวังจากพนักงาน** สีเขียวและสีเหลืองคืออะไรเป็นสิ่งถูกต้องและขอให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
2. **สร้างความไว้วางใจระหว่างผู้จ้างและผู้จ้าง** ช่องว่างคือระหว่างพนักงานกับองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงานควรเป็นข้อตกลงร่วมที่พนักงานสัญญาจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำงานหนัก และปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันกิจการหรือผู้จ้างให้สัญญาในด้านการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม การให้การสนับสนุนพนักงาน และฟังเสียงจากพนักงาน
3. **ผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างและไม่ส่งสัญญาณที่ไม่สอดคล้องกัน** การทำตนเป็นตัวอย่างของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเพราะการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ในองค์กรไม่ใช่การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา หรือคำพูด แต่ส่งทอดผ่านทางรูปแบบการกระทำ การส่งสัญญาณที่ไม่สอดคล้องสร้างความสับสนภายในและก่อให้เกิดผลเสีย เช่น การจ่ายเพิ่มผลตอบแทน โบนัส และหุ้นสามัญให้แก่ผู้บริหารระดับสูงโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรที่เห็นได้ชัดเจน
4. **กระทำทุกวิถีทางที่แสดงให้เห็นว่าต้นทุนในการถูกจับจากการฉ้อฉลสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ** ทำให้พนักงานรู้สึกยากขึ้นในการฉ้อฉล ทำให้การสืบสวน



แนวทางการต่อสู้กับการฉ้อฉล
ส่วนหนึ่งนั้นสามารถประยุกต์
นำเอาโมเดลการบริหารความเสี่ยง
มาใช้ รูปแบบโมเดลการบริหาร
ความเสี่ยงทั่วไปมักแบ่งองค์กรย่อย

ออกเป็นโซนสี่ต่างๆ ได้แก่

เหลือง แดง เขียว

...การบริหารความเสี่ยงด้านการฉ้อฉล

คือส่งสัญญาณที่ถูกต้องไปยัง

ว่าที่ผู้ก่ออาชญากรรม

ให้เขาหรือเธอเหล่านั้นรับรู้และ

อ่านสีได้อย่างถูกต้อง



Download จาก

หาผู้กระทำผิดกระทำได้โดยง่ายและรวดเร็วซึ่ง
กระบวนการเรียกร้องค่าเสียหายที่ไม่ลดละ มีการไล่ออ
หรือลงโทษพนักงานให้เห็นจะได้เป็นเยี่ยงอย่าง

5. เปิดทางเลือกไว้ให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงว่า
หรือเธอจะหันไปประกอบกิจการฉ้อฉล ตัวอย่างเช่น การให้
คำแนะนำปรึกษา การจัดสวัสดิการพนักงานดี การเงิน
การให้กู้ยืมเงินฉุกเฉิน การให้ความรู้ทางการบริหารการ
เงินส่วนบุคคลเกี่ยวกับการปรนเปรอหนี้หรือการต่ออายุหนี้
 เป็นต้น

การย้ายจากสี่เหลืองมาสีแดง

ความท้าทายที่สำคัญยิ่งกว่าคือการย้ายบุคคลจากสี่
เหลืองมาสู่สีแดง ทำอย่างไรให้พนักงานส่วนใหญ่หรือ
ทั้งหมดมองเห็น การฉ้อฉลภายในองค์กรเป็นศัตรูที่มอง
ไม่เห็นตัวตบะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการสร้างความ
ตระหนักตื่นรู้และความเข้าใจในทุกระดับของพนักงานใน
องค์กรเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง การจัดให้มี workshop
เพื่อกระตุ้นปลูกจิตสำนึกในเรื่องการต่อต้านการฉ้อฉล
กระทำได้ใน 3 แนวทางดังต่อไปนี้

● ก. มุ่งเน้นคุณค่าทางจริยธรรม โดยฝึกอบรมให้
เข้าใจเรื่องจริยธรรม ทำการจับกลุ่มถกเถียงอภิปราย
สำรวจจุดยืนของพนักงาน (ด้วยความสัตย์ซื่อ) เพื่อหา
ข้อสรุปเบื้องต้นในภาพรวมว่าพนักงานทั้งหมดขององค์กร
มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์มากน้อยในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งดังต่อไปนี้
คือ ไม่ซื่อตรงเลย ซื่อตรง 100% หรือกลุ่มที่ขึ้นอยู่กั
สถานการณ์ จากนั้นชักชวนหรือกันแนวคิดว่าเรื่องความ
ซื่อสัตย์ การบริหารจัดการผลกระทบเรื่องจริยธรรมที่มีต่อ
องค์กร เป็นต้น

ข. มุ่งเน้นนโยบายที่กำหนดไว้ แนวทางตามข้อ ก
ข้างต้นที่พยายามทำให้คนอื่นคล้อยตามความเชื่ออาจไม่
ได้ผลสำหรับบางคน ด้วยเหตุนี้แนวทางตามข้อ ข นี้จะมี
การเตรียมการจัด workshop อย่างเป็นทางการมีทีม
ที่กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหัวข้อ และนำการสัมมนา
โดยมีสองทางเลือกคือทางเลือกหนึ่งกำหนดนโยบาย
ต่อต้านการฉ้อฉลของบริษัทไว้ล่วงหน้าและให้ศึกษา

อภิปรายกันในวงกว้าง หรืออีกทางเลือกหนึ่งให้แตกกลุ่มย่อยและช่วยกันพัฒนานโยบายต่อต้านการฉ้อฉลอย่างเป็นทางการของบริษัทขึ้นมา และในตอนท้ายให้กำหนดแผนปฏิบัติการโดยอาจใช้สามเหลี่ยมการฉ้อฉลเป็นกรอบในการพิจารณา

ค. มุ่งเน้นการนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ แนวทางนี้มีการสร้างแบบฝึกปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อให้สมาชิกกลุ่มที่เข้าร่วม workshop ได้สำรวจทุกแง่มุมสำคัญของการฉ้อฉลและทำการบูรณาการระหว่างนโยบายต่อต้านการฉ้อฉลกับหลักปฏิบัติในการดำเนินการ ทั้งในด้านการตรวจจับการฉ้อฉล การตอบสนองต่อการฉ้อฉลรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ยกมาเป็นกรณีศึกษา การป้องกันการฉ้อฉลแบบฝึกปฏิบัตินี้ควรออกแบบมาให้ตรงกับประเด็นที่สมาชิกกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการทำงานจริงด้วยเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น

การนำสามแนวทางข้างต้นผสมผสานกันช่วยได้อย่างมากในการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท สิ่งหนึ่งที่ต้องทำคือมีการวัดติดตามความก้าวหน้าจากการจัดทำ workshop เพื่อไม่ให้หลังการฝึกอบรมพนักงานผู้บริหารถอยกลับไปสู่วิธีการทำงานแบบเดิมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการต่อสู้การฉ้อฉลอีก

อีกวิธีการหนึ่งในการต่อสู้การฉ้อฉล คือ การจัดการกับประเด็นปัญหาที่การแบ่งเส้นหรือกติกาสั้นๆชัดเจน พนักงานผู้บริหารไม่ทราบว่าจะตนเองกำลังจะสิ้นไปสู่อการฉ้อฉลหรือไม่ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องใช้วิธีการ “รับไม่ได้” หรือ “ยอมให้เกิดไม่ได้เด็ดขาด” เพียง

■ ส่งข้อความข่าวสารที่ชัดเจนและทางตรงเกี่ยวกับเรื่องใดถือเป็นการฉ้อฉลโดยพนักงาน

■ แสดงจุดยืนในลักษณะที่จะไม่มีการประนีประนอมยอมความเป็นหลักใหญ่

■ กำหนดเป้าที่ต้องการเรียกร้องจากทุกคนว่าจะไรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในที่ทำงานและขอให้ออกไปเรื่องที่ไม่อภัยไม่ได้

■ พยายามทำให้ทุกสิ่งอยู่ในวิสัยที่รับได้เฉพาะคือถ้าบางอย่างดูผิด รับไม่ได้ เรื่องนี้จึงสงสัย อย่าได้กระทำ

■ กำหนดความรับผิดชอบสำหรับพฤติกรรมของพนักงานทั้งหมด ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนและเป็นของผู้บริหารผู้จัดการด้วย

■ คำพูดและการกระทำเองตรงกัน ดำเนินการลงโทษทุกคนที่กระทำเรื่องอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าผู้กระทำผิดนั้นจะเป็นผู้บริหารก็ตามที่

■ ขอให้ผู้บริหารระดับอาวุโสทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องนี้

■ ตั้งจุดตรากิจการสม่ำเสมอ และสร้างความมั่นใจว่าเรื่องผิดปกติกุเรื่องได้ถูกหยิบยกนำมาพิจารณาทุกครั้งไป

■ รักษากระบวนการทางด้านวินัยพนักงานภายในให้เคลื่อนไหวตื่นตัวและเชื่อมโยงเข้ากับนโยบายการฉ้อฉลขององค์กรตลอดเวลา

หากทำได้เช่นนี้ย่อมนำไปสู่หลักปฏิบัติที่เป็นกิจวัตรของการประเมินตนเองที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการยกระดับแนวทางต่อสู้การฉ้อฉลให้มีความเข้มข้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน