

บทที่ 5

บทสรุป ข้อเสนอแนะ และประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

บทสรุป

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินที่ใช้ปฏิบัติอยู่ เกี่ยวกับองค์ประกอบของการควบคุมภายใน อันได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมของการควบคุมตามแนวคิดของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินมีความแตกต่างกัน คือ แนวคิดของ COSO เน้นที่การกำหนดวิธีการจัดบรรยากาศการควบคุมในองค์กร โดยบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุม และการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ แต่ระบบการควบคุมของธนาคารออมสินไม่ได้กำหนดวิธีการชัดเจนในการสร้างบรรยากาศการควบคุม หรือมาตรการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุม รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีของสำนักงานสาขา ยังไม่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และความซับซ้อนของกิจกรรมและระบบงานที่เกี่ยวข้อง แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยอื่นๆ เช่น ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร โครงสร้างการจ้องค์กร ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานของบุคลากร นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ และการตรวจสอบภายใน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ในส่วนของการประเมินความเสี่ยง ทั้งแนวคิดของ COSO และวิธีปฏิบัติของธนาคารออมสินเน้นการประเมินและบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจเหมือนกัน ยกเว้นธนาคารออมสินที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ไม่มีการจัดทำแบบทดสอบหรือกำหนดวิธีการ เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีความเข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร หรือมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ ในกรณีที่พนักงานคนเก่าถูกย้าย ปลด หรือลดขนาดโครงสร้างองค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมตามแนวคิดของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน ไม่มีความแตกต่างกันในการกำหนดนโยบายเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และผู้บริหารของธนาคารเป็นผู้นำในการจัดทำนโยบาย แผนงาน ตลอดจนถึงงบประมาณ และประมาณการผลการดำเนินงาน มีการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงานในธนาคาร ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การป้องกันดูแลทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ กิจกรรมควบคุมเพื่อการบริหาร การควบคุมเพื่อป้องกัน และการควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์ ยกเว้นการใช้เครื่องมือในการประเมินผล พบว่า แนวคิดของ COSO เน้นในการนำเอาเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลสมัยใหม่มาใช้ ได้แก่ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานบัตรบันทึกคะแนนสมดุลและการเปรียบเทียบกับวิธีที่ดีที่สุด แต่ธนาคารออมสินยังใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงินแบบเดิม ได้แก่ งบประมาณ ระบบต้นทุน และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ

ในส่วนของสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งแนวคิดของ COSO และวิธีปฏิบัติของธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับการมีระบบสารสนเทศที่ดี มีการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ มีการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีและมีการพัฒนาระบบงานทั้งระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลผลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ และในส่วนของ การสื่อสารมีการจัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ ได้ทันเวลา และในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่สุจริต พนักงานสามารถร้องทุกข์ไปยังคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

สำหรับการติดตามและประเมินผล แนวคิดของ COSO และแนวทางปฏิบัติของธนาคารออมสิน มีความคล้ายคลึงกันในระบบการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและมีผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงาน เพื่อเสนอให้กับผู้บริหารในการติดตามผลการดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน แต่การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแต่ละครั้งจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานประจำวัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน ในแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

1. การส่งเสริมให้บุคลากรในธนาคารได้ตระหนักถึงคุณค่าของจรรยาบรรณ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

เนื่องจากยังมีบุคลากรเป็นจำนวนมากไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิด ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและการมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในองค์กร ควรมีการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และมีการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่องให้พนักงานได้ตระหนักถึงคุณค่าของจรรยาบรรณ ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

2. การทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ในปัจจุบันระบบงานและกิจกรรมการดำเนินงานของธนาคารมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเดิมอาจไม่มีความชำนาญหรือความรู้ ความเข้าใจเพียงพอในระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงาน จึงควรมีการจัดการทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีการเพิ่มความรู้ ความชำนาญให้กับพนักงาน หรือจัดหาบุคลากรที่มีความชำนาญงาน มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง

3. การวิเคราะห์ผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ควรมีการประเมินผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เมื่อมีการลดขนาดขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ มีการติดตามประเมินผลเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ เมื่อพนักงานเดิมถูกย้ายหรือถูกปลด เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะไม่มีผลกระทบหรือมีแต่น้อยจนไม่เกิดผลเสียใดๆ ต่อความสำเร็จของธนาคาร

4. การนำเอาเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่มาใช้

การดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันตลอดเวลา เครื่องมือในการประเมินผลแบบเดิมอาจไม่ได้แสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริง เป็นข้อมูลในอดีตที่นำมาวิเคราะห์ประเมินสภาพขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลที่ได้นั้นอาจจะไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวางแผนการบริหารงานเพราะไม่ได้สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ ที่มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจในปัจจุบัน ที่เน้นความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก เช่น ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลในทุกระดับขององค์กร คือ การวัดผลในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และระดับพนักงาน หรือแนวคิดของ Kaplan และ Norton ในเรื่องบัตรบันทึกคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) ที่กำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมอง ทั้งมุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และความเติบโต ซึ่งการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร ตามหน้าที่และผลการดำเนินงานหลักขององค์กรและหน่วยงาน การกำหนดควรประมวลความเห็นจากนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมต่อไป คือ

1. การศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงานของธนาคาร ในเรื่องของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เนื่องจากยังมีผู้ที่ไม่เข้าใจในระบบการควบคุมภายในของธนาคาร ว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญในการที่จะปฏิบัติตามระเบียบวิธีการ ที่มีการกำหนดระบบการควบคุมอย่างไรในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาว่าพนักงานในทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจในบทบาทและการทำงานของตนมากน้อยแค่ไหน มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในขององค์กร อย่างไร และพิจารณาถึงแนวทางในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เพื่อเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

2. การศึกษาประโยชน์และข้อดีข้อเสียของการนำเอาเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร

ในปัจจุบันธนาคารใช้เครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สะท้อนภาพที่แท้จริงและแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาถึงข้อดีและข้อเสีย ในการนำเอาเทคนิคการวัดผลแบบใหม่มาใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลแบบเดิม

3. การศึกษาแนวทางในการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO มาใช้ในองค์กร

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบการควบคุมภายในแบบเดิม อาจไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยศึกษาแนวทางในการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร