

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหลายท่านคงจะเคยได้ยินปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการเงินทั่วโลก ตั้งแต่ข่าวการบิดเบือนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง LIBOR ของหลายธนาคารจนต้องถูกปรับเป็นเงินจำนวนมากไปตามๆกัน¹ ล่าสุดคือกรณีของ Wells Fargo ที่มีการปลอมแปลงบัญชีเงินต้องโดนปรับจากหลายหน่วยงานรวมกันถึง 185 ล้านดอลลาร์สหรัฐ² แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบสถาบันการเงินเหล่านี้ล้วนแต่ปะทุขึ้นหลังจากวิกฤตซับไพรม์ทั้งสิ้น นำมาสู่คำถามที่ว่ากฎเกณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันยังคงมีช่องโหว่อยู่อย่างนั้นหรือ?

หากเราลองหยิบยกประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบสถาบันการเงินมาวิเคราะห์กันให้ถึงรากฐานของปัญหาจะพบว่า แท้จริงแล้วสาเหตุหลักอยู่ที่แนวความคิดของคนในองค์กรที่ถูกผลักดันให้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไรจากความเสี่ยงที่มากเกินไปผ่านการกำหนดเป้าหมายและการให้รางวัลสูงใจ ประกอบกับการมีระบบควบคุมภายในที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอ จึงเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ในระยะยาว หรือเราสามารถเรียกสั้นๆ ตามหลักวิชาการได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)” ดังนั้นในวันนี้เราจะมาทำความรู้จักกับคำว่า วัฒนธรรมองค์กรให้มากขึ้น

หลังวิกฤตการณ์ทางการเงินหน่วยงานการกำกับดูแลในต่างประเทศเล็งเห็นว่า การกำกับดูแลในรูปแบบเดิมๆ ไม่สามารถระบุหรือป้องกันปัญหาได้อย่างทันกาล จึงหันมาให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลที่สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่ปัญหาจะปะทุขึ้นมา (Pre-emptive Action) ซึ่งการยกระดับวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (Risk Culture) ของระบบสถาบันการเงินเป็นประเด็นลำดับแรกๆ ที่ถูกหยิบยกขึ้นมาให้ความสำคัญ โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมให้พนักงานคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความเสี่ยงอย่างสมดุล (Sound Risk Culture) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เหมาะสม ควรคำนึงถึงหลายองค์ประกอบ ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การปรับปรุงนโยบายหรือกฎระเบียบข้อบังคับเพียงมิติเดียวเท่านั้น แต่ควรพิจารณาไปถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรว่า ได้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างเพียงพอแล้วหรือไม่ หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไปก็จะเป็นการยกระดับวัฒนธรรมความเสี่ยงที่สมบูรณ์ไม่ได้

เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรจึงควรพิจารณาทั้งในเชิงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และ คนขับเคลื่อนองค์กรควบคู่กันไป³ ในด้าน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ปัจจัยที่ควรมีเพื่อรองรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ “โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง” ที่ควรมีการถ่วงดุลอย่างเหมาะสม สามารถคานอำนาจและตรวจสอบกันเองได้ภายในองค์กร ลำดับถัดมา คือ “กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง” ควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถ

¹ <http://www.bbc.com/news/business-18671255>

² <http://fortune.com/2017/01/24/wells-fargo-scandals/>

³ Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture. (2014). 1st ed. [PDF] Financial Stability Board. Available at: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf> [Accessed 10 Nov. 2016].

ยอมรับได้อย่างชัดเจน รวมถึงประเมินและติดตามประสิทธิภาพการใช้งานอย่างใกล้ชิด และที่สำคัญ คือ “กรอบการจ่ายผลตอบแทน” ที่ควรสนับสนุนกลไกการถ่วงดุลในการตัดสินใจ และมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ในด้าน *คนขับเคลื่อนองค์กร* ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าบุคคลที่มีบทบาทหลักคือ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการผลักดันให้คนภายในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือค่านิยมร่วมที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้เพื่อให้การส่งเสริมมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรมีการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับคำพูดหรือนโยบายที่ตนได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนด้วยเช่นกัน ปัจจัยถัดมาที่มีความสำคัญไม่แพ้กันคือ “พนักงานในองค์กร” ที่ควรปลูกฝังให้มีความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้องค์กรควรมีกลไกสนับสนุนให้มี “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ” เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมภายในองค์กร (บริหารความเสี่ยง ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์) สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และสุดท้ายคือ “กลไกการสร้างแรงจูงใจ” ควรส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ องค์กรไม่ควรให้ความสำคัญกับคนที่คำนึงถึงผลตอบแทนระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้คุณค่ากับคนที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนได้อย่างเหมาะสมมากกว่า

เมื่ออ่านมาถึงจุดนี้อยากจะขอย้ำอีกทีว่าหน่วยงานกำกับดูแลเข้าใจดีว่าวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และไม่สามารถตัดสินได้ว่าวัฒนธรรมรูปแบบใดดีหรือไม่ดี แต่สิ่งที่หน่วยงานกำกับดูแลให้ความสำคัญ คือ องค์กรมีการตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด และมีกลไกในการบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวเพียงพอแล้วหรือไม่ มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมหรือแทรกแซงในการบริหารงานแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงินในประเทศไทย

ถึงแม้ว่าระบบสถาบันการเงินไทยจะหลุดพ้นจากวิกฤตการณ์ทางการเงินมาตลอด 20 ปี และแทบจะไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการเงินโลกที่ผ่านมา แคมป์ยังคงมีฐานะเงินกองทุนอยู่ในระดับมั่นคง แต่ความสำเร็จในอดีตนั้นไม่สามารถเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จในอนาคตได้ ดังนั้นเราจึงต้องมีการพัฒนาการกำกับดูแลอยู่เสมอ โดยหนึ่งในปัจจัยที่เราควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกๆ คือ การยกระดับธรรมาภิบาลสถาบันการเงิน ให้มีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีกลไกการถ่วงดุลภายในที่มีประสิทธิภาพจริง และที่สำคัญ คือ การปลูกจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อเนื่องที่เกิดจากการตัดสินใจและกระทำของตนเอง (Ownership of Risk) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม และคงถึงเวลาแล้วที่ทุกคนจะต้องลุกขึ้นมาให้ความสำคัญอย่างจริงจังและนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กรเพื่อยกระดับสังคมไทยให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล จึงไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย