

## Nadużycia i przestępstwa pracownicze jako przedmiot audytu wewnętrznego

Piotr Oleksyk\*

**Streszczenie:** *Celem* artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników poprawiających skuteczność wykrywania nadużyć i przestępstw pracowniczych. Wykrywanie przestępstw wewnętrznych powinno opierać się na trzech ważnych elementach: identyfikacji obszarów zagrożonych przestępstwami, eliminacji czynników będących przyczynami tych działań oraz wdrażania skutecznych narzędzi eliminacji przestępstw wewnętrznych. Istotnym elementem jest w takim przypadku opracowanie procedur audytu wewnętrznego pozwalających na skuteczne rozwiązywanie problemów związanych z nadużyciami wewnętrznymi. Dobór rozwiązań zaradczych zawsze musi być uzależniony od indywidualnych uwarunkowań działalności jednostki, gdyż nie jest możliwe ustalenie uniwersalnych metod skutecznych we wszystkich jednostkach gospodarczych.

*Metodologia badania* – Badanie literatury jest punktem wyjścia rozważań. Badania te zostały uzupełnione o analizę najczęściej występujących przypadków przestępstw wewnętrznych w polskich przedsiębiorstwach. Wykorzystując wnioskowanie przez analogię oraz wykorzystując metodę dedukcyjną, zaproponowano najsukuczniejsze rozwiązania w zakresie opracowania gotowych metod przeciwdziałania oszustwom wewnętrznym.

*Wynik* – Przeprowadzone przez autora badania pozwalają na identyfikację kluczowych czynników ryzyka związanych z nadużyciami pracowniczymi, które stały się podstawą do wyznaczenia najbardziej skutecznych metod ograniczania strat wynikających z negatywnej działalności zatrudnionych pracowników.

*Oryginalność/wartość* – Wartością artykułu jest oryginalna propozycja autorskich rozwiązań wspierających zarządzających jednostką gospodarczą w skutecznym przeciwdziałaniu przestępstwom wewnętrznym.

**Słowa kluczowe:** kontrola wewnętrzna, nadużycie, przestępstwo, skuteczność

### Wprowadzenie

W warunkach konkurencji jednostki gospodarcze zmuszone są do redukcji kosztów działalności. Kluczowym zagadnieniem jest skuteczne przeciwdziałanie stratom powstałym na skutek niewłaściwie zorganizowanych procesów wewnętrznych. W praktyce polskich przedsiębiorstw znaczącym problemem ich efektywnego działania są straty wywoływane przez pracowników działających na szkodę swoich pracodawców. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem ciągłego podejmowania decyzji, których trafność decyduje o skuteczności i efektywności działań ograniczających przestępstwa wewnętrzne.

---

\* dr Piotr Oleksyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, 53-945 Wrocław, ul. Komandorska 118/120, e-mail: piotr.oleksyk@ue.wroc.pl.

Nie jest możliwe zastosowanie standardowych rozwiązań opracowanych przez światowe korporacje, gdyż w większości nie są one możliwe do wdrożenia w mniejszych krajowych podmiotach.

Istotnym źródłem informacji o przyczynach nadużyć wewnętrznych jest metodologia oparta na zasadach rachunkowości. Bardzo przydatnym rozwiązaniem są regulacje związane z właściwą kontrolą merytoryczną dowodów księgowych oraz właściwym przeprowadzeniem i rozliczeniem inwentaryzacji. Kontrola dowodów księgowych jest potwierdzeniem zasadności i celowości zaistniałej operacji dla funkcjonowania jednostki. Stanowi również przejaw powzięcia odpowiedzialności za potwierdzenie zasadności wydatkowanych środków. Prawidłowość rozliczenia niedoborów i nadwyżek to sprawdzenie, czy nie podjęto najprostszej decyzji o odpisaniu wszystkich niedoborów w pozostałe koszty operacyjne lub skompensowaniu z nadwyżkami bez próby ustalenia osób odpowiedzialnych za nieprawidłowości. Poprawność ewidencji księgowej wyników inwentaryzacji związana jest z zapisem w księgach zmniejszenia lub zwiększenia wartości składników majątku. Działania te są tylko podstawą do ograniczania nadużyć wewnętrznych, jednak aby skutecznie przeciwdziałać, należy zaangażować wszystkie komórki organizacyjne przedsiębiorstwa.

Każde działanie, aby było skuteczne, musi mieć ustalony cel, którego osiągnięcie jest głównym motorem tego działania. Celem działań ukierunkowanych na eliminację przestępstw wewnętrznych jest usunięcie przyczyn leżących u podstaw tych czynów. Procedury szeroko rozumianej rachunkowości są bardzo przydatne w dostarczeniu informacji o obszarach narażonych na straty spowodowane świadomymi nieuczciwymi działaniami pracowników. Współpraca komórki rachunkowości z komórkami merytorycznymi jest jedynym rozwiązaniem skutecznie eliminującym oszustwa wewnętrzne.

Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników wspomagających skuteczne eliminowanie zagrożeń związanych z przestępstwami i nadużyciami pracowniczymi. Wykorzystując wnioskowanie przez analogię oraz metodę dedukcyjną, zaprezentowano najważniejsze rozwiązania w zakresie opracowania skutecznych rekomendacji pozwalających na minimalizację strat związanych z niedozwolonymi działaniami zatrudnionych pracowników.

## **1. Przestępstwa i nadużycia pracownicze**

Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa uzależnione jest od wielu czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W trakcie prowadzonej działalności występuje wiele barier ograniczających realizację celów. Większość przedsiębiorstw stosuje różne rozwiązania pozwalające na ograniczenie tych barier, gdyż ich eliminacja w praktyce jest niemożliwa. Jednym z ważnych czynników wewnętrznych zagrażających efektywnej działalności przedsiębiorstwa są nadużycia i oszustwa dokonywane przez jego pracowników.

Oszustwo wewnętrzne jest całkowicie świadomym działaniem mającym na celu uzyskanie korzyści w sposób nieuczciwy i niezgodny z prawem. O oszustwie świadczą: fałszywe

przedstawianie faktów i ich modyfikowanie oraz brak jawności działania. Główny cel sprawcy to chęć pozyskania znacznych środków finansowych w łatwy i szybki sposób lub innych korzyści materialnych (Jasiński, 2014, s. 31).

Najczęstsze przejawy przestępstw i nadużyć pracowniczych można podzielić na następujące obszary (Schneider, 2007, s. 147):

- aktywa trwałe,
- aktywa obrotowe,
- współpraca z klientami,
- procedury wewnętrzne.

W tabeli 1 zaprezentowano autorską typologię nadużyć wewnętrznych w podziale na zidentyfikowane obszary działalności przedsiębiorstwa

**Tabela 1**

Klasyfikacja oszustw i nadużyć wewnętrznych

Obszar działalności	Rodzaje oszustw i nadużyć
Aktywa trwałe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wykorzystanie składników majątku do realizacji prywatnych zleceń, np. komputer i specjalistyczne oprogramowanie do tworzenia własnych projektów graficznych lub technologicznych; realizacja prywatnych zleceń służbowymi środkami transportu.</li> <li>– Zamiana składników majątku przedsiębiorstwa na składniki o gorszej jakości będące własnością pracowników.</li> </ul>
Aktywa obrotowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentowanie wydatków fałszywymi dowodami z zawyżonymi cenami.</li> <li>– Wyłudzenie dodatkowego wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe na podstawie sfałszowanej dokumentacji.</li> <li>– Wydatkowanie środków na reprezentację na potrzeby własne pracowników.</li> <li>– Kradzież majątku przedsiębiorstwa (gotówka, paliwo, surowce produkcyjne, drobne narzędzia, materiały biurowe).</li> <li>– Kwalifikowanie przydatnych odpadów jako bezwartościowych.</li> </ul>
Procedury wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zakup niepotrzebnych usług od podmiotów zewnętrznych zaangażowanych w proceder kradzieży.</li> <li>– Przelew wynagrodzenia dla fikcyjnie zarejestrowanych pracowników, którzy nigdy nie świadczyli pracy.</li> <li>– Wysyłka towarów do fikcyjnych podmiotów zewnętrznych bez możliwości odzyskania skradzionego ładunku.</li> <li>– Kradzież bazy danych kluczowych klientów przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przywłaszczenie środków pochodzących od klientów.</li> <li>– Rejestracja umów z klientami na podstawie wyłudzonych danych i sfałszowanych podpisów.</li> <li>– Rejestracja fikcyjnych umów z klientami w celu wyłudzenia premii w ramach wykonania zadań premiowych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja obszarów najczęściej zagrożonych ryzykiem oszustw wewnętrznych, która została zaprezentowana w tabeli 1, ma kluczowe znaczenie dla podjęcia działań eliminujących i zaradczych. Tak zidentyfikowane obszary powinny być podstawą do właściwego projektowania wewnętrznych źródeł dostarczających informacji o potencjalnych naduży-

ciach, opartych na systemie informacyjnym rachunkowości. Podjęcie działań eliminujących nadużycia powinno być oparte na identyfikacji przyczyn ich występowania. Eliminowanie skutków bez usunięcia przyczyn nie pozwoli na trwałą poprawę sytuacji.

## **2. Przyczyny występowania przestępstw i nadużyć pracowniczych**

Przestępstwa i nadużycia pracownicze mają różnorodne przyczyny. W literaturze przedmiotu zaprezentowano wiele modeli wyjaśniających pobudki, które są najczęstszą przyczyną tych niedozwolonych czynów. Najbardziej znanym modelem jest trójkąt oszustwa oraz inne modele: MICE oraz diament oszustwa (Ambroziak, Maj, 2013, s. 32). Podstawowym celem tworzenia tych modeli jest wyjaśnienie motywów działania pracowników, którzy dokonują czynów niedozwolonych, narażając swojego pracodawcę na straty. Wszystkie te modele wyjaśniają związek pomiędzy okazją oraz presją wywieraną na pracownikach jako głównymi pobudkami dokonywania nadużyć.

Najczęstszym powodem dokonywania przestępstw pracowniczych jest zamiar przedstawienia efektów swojej pracy w korzystniejszej postaci niż faktyczna. Pracownicy wielu podmiotów gospodarczych odpowiadają przed przełożonymi na wielu płaszczyznach, wśród których jedną z ważniejszych jest dbałość o realizację przyjętego planu operacyjnego. Wskazane czynniki oceny pracowniczej są powodem odczuwania presji powodującej powstawanie oszustw. Często motywem popełniania czynów na szkodę pracodawcy są również problemy związane z ich życiem prywatnym oraz zapotrzebowaniem na dodatkowe środki pieniężne. Odrębną kategorią motywów są działania pracowników wynikające z nadarzających się okazji. Świadomość braku kontroli i nadzoru często staje się podstawą oszustw i wyłudzeń także w przypadkach, gdy pracownicy nie szukają dodatkowych korzyści majątkowych.

Wśród najważniejszych kategorii motywów będących podstawą do dokonywania oszustw wewnętrznych należy wymienić:

- niedostateczne zabezpieczenia techniczne,
- nadmierne zaufanie,
- niewłaściwe procedury,
- indywidualne problemy pracowników.

Trudno jednoznacznie określić motywy działań przestępczych dokonywanych przez pracowników, jednak na podstawie przeprowadzonych postępowań wyjaśniających można dokonać klasyfikacji motywów tych czynów. W tabeli 2 zaprezentowano autorską klasyfikację motywów będących najczęstszymi przyczynami przestępstw i oszustw wewnętrznych (Wells, 2006, s. 43).

**Tabela 2**

## Klasyfikacja motywów czynów niedozwolonych

Kategoria motywów	Rodzaje motywów
Niedostateczne zabezpieczenia techniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak kompleksowego monitoringu siedziby przedsiębiorstwa.</li> <li>– Niewystarczające oświetlenie terenu przedsiębiorstwa.</li> <li>– Niedostateczne monitorowanie wskaźników przedstawiających wysokość odpadów produkcyjnych.</li> </ul>
Nadmierne zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wysokie zaufanie kierownictwa wyższego szczebla w stosunku do pracowników.</li> <li>– Brak szczegółowej kontroli wykonania decyzji kierownika jednostki.</li> <li>– Brak odpowiedniej dokumentacji potwierdzającej podjęcie decyzji.</li> <li>– Brak pracowników ochrony w systemie ciągłym.</li> </ul>
Niewłaściwe procedury	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska świadomość etyki zawodowej wśród pracowników.</li> <li>– Niska świadomość klauzuli poufności.</li> <li>– Zbyt bliskie relacje z klientami/sprzedawcami.</li> <li>– Nieadekwatne procedury kontroli wewnętrznej.</li> <li>– Brak skutecznej polityki informacyjnej.</li> <li>– Brak jasno określonej odpowiedzialności.</li> </ul>
Problemy finansowe i emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedocenianie w pracy.</li> <li>– Brak perspektyw rozwoju zawodowego.</li> <li>– Wysokie zadłużenie osobiste.</li> <li>– Pokonanie systemu jako wyzwanie.</li> <li>– Niewspółmierność wynagrodzenia do odpowiedzialności.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana w tabeli 2 klasyfikacja motywów powinna być podstawą do projektowania procedur wewnętrznych ograniczających możliwości dokonywania oszustw i nadużyć pracowniczych. Na uwagę zasługuje fakt, że problemy finansowe i emocjonalne pracowników są częstym motywem, jednak znacznie poważniejszym problemem są okazje wynikające z niewłaściwie opracowanych procesów wewnętrznych. Świadomość braku nadzoru, braku przeprowadzenia jednoznacznego postępowania dowodowego oraz braku kary za niedozwolone czyny jest znaczącym elementem uszczuplającym kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Pomimo braku presji i problemów finansowych pracownicy wykorzystują nadarzające się okazje do polepszenia swojego statusu materialnego. Czerpanie korzyści z nadużyć wewnętrznych staje się dla nich substytutem dodatków do wynagrodzenia lub nadzwyczajnych gratyfikacji (Winiarska, 2001, s. 140). Nadarzające się okazje, wnikające z braków technologicznych i organizacyjnych, powinny być podstawą do niezbędnych działań zaradczych mających na celu eliminację takich strat. Ważnym elementem przeciwdziałania oszustwom wewnętrznym powinno być promowanie działań zachęcających do zaniechania działań przestępczych na zasadzie motywacji pozytywnych, a nie tylko kar i konsekwencji dyscyplinarnych. Działania zaradcze powinny być poprzedzone szczegółową identyfikacją dostępnych metod wykrywania niedozwolonych czynów pracowniczych.

### 3. Metody wykrywania przestępstw i nadużyć pracowniczych

Wykrycie przestępstw i nadużyć pracowniczych jest zadaniem niezwykle trudnym, jednak nie niemożliwym. Praktyka gospodarcza wykształciła wiele rozwiązań wykrywania i zapobiegania nadużyciom wynikających z procedur: audytu i kontroli wewnętrznej, kontroli dowodów księgowych, analizy kosztów oraz zarządzania ryzykiem. Najważniejsze znaczenie w wykrywaniu przestępstw wewnętrznych ma systematyczna praca związana z kontrolą zapisów księgowych, weryfikacją faktycznego stanu składników majątkowych oraz nieustannym doskonaleniem procedur wewnętrznych, których celem zawsze powinno być zwiększenie efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa.

Skuteczny system informacyjny jest niezbędnym elementem ochrony przedsiębiorstwa przed stratami wynikającymi z nieautoryzowanych działań pracowników. Najważniejszym elementem tego systemu są metody rachunkowości, zarówno finansowej, jak i zarządczej. Właściwa kontrola dokumentacji, zwłaszcza dotyczącej zakupu dóbr i usług od podmiotów zewnętrznych oraz zużycia materiałów związanych z procesami produkcyjnymi i administracyjnymi pozwala na skuteczne eliminowanie nieprawidłowości. Ważne jest, aby uprawnienia do autoryzacji kosztów były przypisane do pracowników, którzy w zakresie obowiązków mają odpowiedzialność za wynik finansowy własnej komórki organizacyjnej. Dobrym zwyczajem jest również wykonywanie ponadnormatywnych czynności inwentaryzacyjnych mających na celu dostarczenie informacji pogłądowej o dokonanych zmianach w składnikach majątku trwałego i obrotowego.

Także narzędzia rachunkowości zarządczej, szczególnie te związane z analizą kosztów i poszukiwaniem oszczędności, stanowią podstawę wykrywania oszustw i nadużyć pracowniczych. Kluczowe znaczenie ma efektywne przygotowanie budżetów kosztów oraz analiza odchyleń od zaplanowanych wartości. W przypadku wdrożenia działań racjonalizatorskich i innowacyjnych należy monitorować ich wpływ na poziom kosztów. Brak zmniejszeń kosztów może być podstawą do wykrycia nadużycia związanego z kradzieżą wewnętrzną.

Rachunkowość jest ważnym ogniwem wewnętrznego systemu ograniczającego straty związane z działalnością nieuczciwych pracowników. Nie jest jednak czynnikiem wystarczającym. Przeprowadzane postępowania wyjaśniające wskazują na konieczność zaangażowania wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Najczęstsze sposoby wykrycia przestępstw i nadużyć pracowniczych (Kutera, Hołda, Surdykowska, 2006, s. 177) to:

- zgłoszenie przez innych pracowników,
- działania położonych w ramach kontroli wewnętrznej funkcjonalnej,
- badania dokonywane przez audytorów wewnętrznych,
- przypadkowe wykrycie,
- odrębne działania (wyrycie przy okazji przeprowadzania innych postępowań),
- analiza dokumentacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- monitoring i kontrola IT,
- zgłoszenie własne przez sprawcę.

Przygotowując działania zabezpieczające jednostkę gospodarczą przed stratami wynikającymi z przestępstw pracowniczych, należy pamiętać, że nie wszystkie metody prewencyjne są możliwe do zastosowania w każdych warunkach. Specyfika organizacji jednostki jest częstą barierą ograniczającą wykrywalność przestępstw wewnętrznych, na przykład nie zawsze można się spodziewać donosów pracowniczych, które są najskuteczniejszą formą wykrycia nadużyć wewnętrznych. Ważne jest, aby rozwijać świadomość wystąpienia i konsekwencji zagrożeń związanych z nadużyciami wśród pracowników (Iyer, Samociuk, 2007, s. 2).

Promowanie zasad etyki wewnętrznej oraz oferowanie godziwych i adekwatnych form wynagrodzenia jest jednym z czynników ograniczających proceder nadużyć wewnętrznych. Należy jednak rozważyć sytuację pracowników, którzy nigdy nie dostosują się do regulacji dobrowolnych, nawet po otrzymaniu godziwego wynagrodzenia, dlatego często jedynym elementem są rygorystyczne regulacje wewnętrzne. Konieczne są też dodatkowe zabezpieczenia w postaci urządzeń monitoringowych oraz systemów informatycznych.

Kluczowe znaczenie ma systematyczna kontrola wewnętrzna (Kutera, 2008, s. 101), która pozwala na wykrycie nieprawidłowo zorganizowanych procesów wewnętrznych. Procesy te najczęściej są motywacją do dokonywania czynów przestępczych jako okazje związane z brakiem szczegółowego nadzoru. Elementem wspomagającym właściwą organizację procesów wewnętrznych jest działalność audytu wewnętrznego, którego głównym celem jest zapewnienie adekwatności procesu minimalizacji strat pochodzących z wewnętrznych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

## **Uwagi końcowe**

Przeprowadzone rozważania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Istnieje wiele przyczyn występowania oszustw i przestępstw wewnętrznych, które powinny być zdiagnozowane przez zarządzających jednostką – ich szybka eliminacja pozwoli na uniknięcie kosztownych skutków w przyszłości.
2. Wykrycie przez innych pracowników i przypadek są niewystarczającymi elementami ograniczającymi – kluczowa jest kontrola wewnętrzna funkcjonalna wspomagana systemem rachunkowości oraz skuteczna motywacja i właściwe nagradzanie. Jednak konieczne jest również stosowanie jednoznacznie rozstrzygających regulacji wewnętrznych wobec pracowników unikających działań etycznych.
3. Badania audytowe to działania sporadyczne, których celem jest ocena adekwatności stosowanych rozwiązań w zakresie kontroli wewnętrznej funkcjonalnej dopasowanych do rozmiaru prowadzonej działalności oraz jej specyficznych uwarunkowań organizacyjnych.

## Literatura

- Ambroziak, D., Maj, M. (2013). *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hołda, A., Nowak, W. (2003). Oszustwa w systemie rachunkowości a ewolucja procedur badania sprawozdań finansowych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 13 (69), 116–133.
- Iyer, N., Samociuk, M. (2007). *Defraudacja i korupcja, zapobieganie i wykrywanie*. Warszawa: PWN.
- Jasiński, W. (2014). *Nadużycia w przedsiębiorstwie – przeciwdziałanie i wykrywanie*. Warszawa: Poltext.
- Kutera, M. (2008). *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Kutera, M., Hołda, A., Surdykowska, S. (2006). *Oszustwa księgowe – teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Schneider, K. (2007). *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*. Warszawa: PWE.
- Wells, J.T. (2006). *Nadużycia w firmach – vademecum. Zapobieganie i wykrywanie*. Warszawa: LexisNexis.
- Winiarska, K. (2001). *Kontrola finansowo-księgowa w praktyce*. Gdańsk: ODDK.

### FRAUDS AS A SUBJECT OF INTERNAL AUDIT

**Abstract:** The purpose of this article is to identify the most important factors to improve the efficiency of detection of fraud and internal cheating. Detection of internal frauds should be based on three important elements: the identification of areas at risk of fraud, elimination of factors that are the causes of these actions and the implementation of effective tools for the elimination of internal fraud. Internal audit procedures are effective tool in this case. The choice of solutions remedial measures must always be dependent on the individual circumstances of the entity, because it is not possible to establish universal methods effective in all types of business.

*Design/methodology/approach* – The study of literature is the starting point in this article. These studies have been complemented by an analysis of the most frequent cases of internal frauds in enterprises. Then, using reasoning by analogy and using deductive method will be offered the most effective solutions in the development of ready-made methods to counter internal fraud.

*Findings* – Conducted by the author of the study allow for the identification of key risk factors associated with abuse of fraud made by employees, which became the basis to highlight the importance of the most effective methods of reducing losses resulting from negative activities of employees.

*Originality/value* – The value of the article is the original proposal of original solutions that support the management of the enterprise in the effective prevention of fraud procedure.

**Keywords:** internal control, fraud, internal cheating, effectiveness

### Cytowanie

Oleksyk, P. (2016). Nadużycia i przestępstwa pracownicze jako przedmiot audytu wewnętrznego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 207–214. DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-18.