**TÀI CHÍNH - KINH DOANH**

# HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT

**TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN XÂY DỰNG**

### NGUYỄN THỊ ĐOAN TRANG

***Môi trường kiểm soát bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong đơn vị và bên ngoài đơn vị có tính môi trường tác động đến việc thiết kế, hoạt động và xử lý dữ liệu của các loại hình kiểm soát nội bộ. Môi trường kiểm soát chịu ảnh hưởng của văn hóa và lịch sử của đơn vị, tạo nên đặc điểm chung của một đơn vị, có tác động trực tiếp đến ý thức của từng thành viên trong đơn vị về công tác kiểm soát. Bài viết phân tích các yếu tố của môi trường kiểm soát trong các doanh nghiệp cổ phần xây dựng, qua đó đưa ra một số đề xuất, kiến nghị để hoàn thiện công tác này.***

*Từ khóa: Kiểm soát, thiết kế, hoạt động, xử lý dữ liệu*

*Ngày nhận bài: 9/6/2021*

*Ngày hoàn thiện biên tập: 16/6/2021 Ngày duyệt đăng: 23/6/2021*

## Các yếu tố của môi trường kiểm soát

***Đặc thù quản lý***

Đặc thù quản lý chỉ những quan điểm, triết lý và phong cách điều hành khác nhau của nhà quản lý cấp cao ở đơn vị. Nhà quản lý cấp cao là người ra quyết định và điều hành mọi hoạt động của đơn vị. Vì vậy, nhận thức, quan điểm, thái độ, đường lối, hành vi quản trị và tư cách của họ ảnh hưởng rất lớn đến xây

dựng một hệ thống KSNB hữu hiệu tại đơn vị. Đặc thù quản lý chỉ rõ những quan điểm khác nhau của nhà quản lý về sự chính xác của thông tin kế toán và tầm quan trọng của việc hoàn thành kế hoạch, sự chấp nhận rủi ro trong kinh doanh.

***Cơ cấu tổ chức***

**IMPROVING THE CONTROL ENVIRONMENT**

**IN CONSTRUCTION JOINT STOCK ENTERPRISES**

**Nguyen Thi Doan Trang**

*The control environment includes all factors inside and outside the entity that affect the design, operation and data processing of various types of internal control. It is influenced by the culture and history of the entity, which has a direct impact on each member's sense of control. The article analyzes the factors of the control environment in construction joint stock enterprises, thereby making some suggestions and recommendations to contribute to completing this work in the future.*

*Keywords: Control, design, operation, data processing*

Cơ cấu tổ chức trong một đơn vị phản ánh việc phân chia quyền lực, trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi người trong tổ chức ấy cũng như mối quan hệ hợp tác, phối hợp, kiểm soát và chia sẻ thông tin lẫn nhau giữa những người khác nhau trong cùng một tổ chức. Cơ cấu tổ chức được xây dựng hợp lý sẽ góp phần tạo ra một môi trường kiểm soát tốt, ngăn ngừa hiệu quả các hành vi gian lận và sai sót có thể xảy ra, đảm bảo một hệ thống xuyên suốt từ trên xuống dưới trong việc ban hành và thực hiện các quyết định, tạo hiệu ứng tích cực cho các lãnh đạo trong việc xử lý, truyền đạt và sử dụng thông tin.

***Chính sách nhân sự***

Tính trung thực, hành vi đạo đức và năng lực là những yếu tố mà doanh nghiệp (DN) mong đợi từ nhân viên. Chính sách nhân sự được biểu hiện trong thực tế thông qua các quy định về tuyển dụng, thuê mướn, đào tạo, đánh giá, tư vấn, luân chuyển, đề bạt, tiền lương, khen thưởng và kỷ luật. Một chính sách nhân sự tốt là yếu tố đảm bảo cho môi trường kiểm soát mạnh và được biểu hiện thông qua các công việc cụ thể sau:

* Ban hành hệ thống văn bản thống nhất quy định chi tiết việc tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên.
* Sử dụng “Bản mô tả công việc” quy định rõ yêu

**86**

**TÀI CHÍNH -** *Tháng 7/2021*

cầu kiến thức và chất lượng nhân sự cho từng vị trí trong tổ chức.

* Không đặt ra những chuẩn mực, tiêu chí thiếu thực tế hoặc những chính sách ưu tiên, ưu đãi... bất hợp lý tạo cơ hội cho các hành vi vô kỷ luật...
* Thường xuyên luân chuyển nhân sự tại các bộ phận, vị trí nhạy cảm.

***Công tác lập kế hoạch***

Lập kế hoạch là quá trình nhà quản trị xác định các mục tiêu, các chỉ tiêu kế hoạch, các nội dung công việc và vạch ra các bước thực hiện để đạt được những mục tiêu đó. Hệ thống kế hoạch được lập trong DN có ý nghĩa vừa định hướng cho công việc sẽ làm, vừa là tiêu chuẩn, thước đo để kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó.

***Ủy ban kiểm soát***

Uỷ ban kiểm soát bao gồm một số thành viên trong bộ máy lãnh đạo cao nhất của DN như thành viên của HĐQT độc lập không tham gia điều hành và các chuyên gia am hiểu về lĩnh vực kiểm soát để: giám sát sự tuân thủ pháp luật của DN; giám sát quá trình thu nhận, xử lý thông tin và lập BCTC; kiểm tra, giám sát công việc của kiểm toán viên nội bộ; dung hòa những bất đồng giữa DN với kiểm toán viên. Một Ủy ban kiểm soát hoạt động hữu hiệu nếu nó tập hợp được các thành viên độc lập, có uy tín và kinh nghiệm, đồng thời có mối quan hệ với bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập.

***Kiểm toán nội bộ***

Kiểm toán nội bộ là một bộ phận hoạt động độc lập tách rời với các công việc của các bộ phận chức năng khác trong đơn vị, thực hiện kiểm tra và đánh giá các hoạt động của đơn vị một cách khách quan, phục vụ yêu cầu quản trị nội bộ.

***Các nhân tố bên ngoài***

Môi trường kiểm soát chung của các DN còn phụ thuộc vào các nhân tố bên ngoài. Các nhân tố này nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà quản lý DN nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ, phong cách điều hành của các nhà quản lý cũng như việc thiết kế và vận hành các thủ tục kiểm soát cụ thể.

## Môi trường kiểm soát trong các doanh nghiệp xây dựng

***Tính trung thực và giá trị đạo đức***

Mục tiêu tăng trưởng doanh thu và hiệu quả hoạt

động luôn được các DN xây dựng đặt lên hàng đầu. DN xây dựng cũng đã xây dựng và triển khai với toàn thể nhân viên về văn hóa giao tiếp với khách hàng. Bên cạnh đó, việc xây dựng và phổ biến các văn bản liên quan đến phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và hướng các nhân viên thực hiện đúng theo quy định về hệ thống sổ sách chứng từ về thuế và chế độ kế toán giúp cung cấp báo cáo tài chính đáng tin cậy nhất cho các đối tượng sử dụng.

***Cam kết về năng lực***

Nhiệm vụ của nhân viên khi được tuyển dụng sẽ do lãnh đạo phòng nơi nhân viên đó làm việc phân công trực tiếp. Điều này có thể dẫn đến việc nhân viên khi tuyển dụng sẽ có kiến thức và kinh nghiệm không phù hợp với công việc được giao từ đó họ có thể sẽ thực hiện nhiệm vụ không hữu hiệu và hiệu quả.

***Hội đồng quản trị và ban kiểm soát***

Tại DN xây dựng, Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát luôn phối hợp giải quyết các khó khăn liên quan đến việc thực hiện các kế hoạch. Định kỳ Hội đồng quản trị và Ban giám đốc tổ chức các cuộc họp nhằm đánh giá lại kết quả thực hiện mục tiêu và chiến lược của công ty. Ngoài ra, phần lớn DN xây dựng đã thành lập Ban kiểm soát độc lập để đánh giá, kiểm tra, kiểm soát các hoạt động.

## Triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý

Nhà lãnh đạo của DN xây dựng tôn trọng các quy định về chứng từ kế toán và mong muốn lập sổ sách kế toán và báo cáo tài chính đúng quy định để thể hiện chính xác tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó, các nhà quản lý luôn thảo luận với nhân viên cấp dưới về vấn đề chuyên môn và khi nhận được ý kiến của cấp dưới là các trưởng, phó phòng ban của đơn vị luôn đề xuất ý kiến của mình lên các cấp lãnh đạo cao hơn, điều này sẽ giúp cho công việc được giải quyết suôn sẻ. Tuy nhiên, các nhà quản lý chưa tổ chức đánh giá những mặt đạt được cũng như những tồn tại trong công tác quản lý điều hành để rút ra kinh nghiệm và khắc phục sửa chữa.

***Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức của DN xây dựng được xây dựng dựa trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng phòng

**87**

**TÀI CHÍNH - KINH DOANH**

ban, tuy nhiên trong quá trình mở rộng sản xuất, kinh doanh có một số đơn vị được thành lập mới và một số đơn vị thay đổi nhiệm vụ cho phù hợp nhưng chức năng và quyền hạn không được cập nhật bằng văn bản mà chỉ được trao đổi bằng miệng giữa những nhà quản trị hay sự chỉ đạo từ trên xuống trong các cuộc họp. Hầu hết các DN xây dựng chưa có văn bản quy định cụ thể về quyền hạn và trách nhiệm của từng phòng ban. Như vậy, với một cơ cấu tổ chức như trên sẽ dễ dẫn đến việc các bộ phận đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, bộ phận này làm ảnh hưởng đến công việc của các bộ phận khác và các trưởng, phó bộ phận có thể không thể hiện hết được trách nhiệm mà họ quản lý.

***Phân định quyền hạn và trách nhiệm***

DN xây dựng đã xây dựng bảng mô tả nêu rõ quyền hạn và trách nhiệm của các trưởng phó phòng ban tại đơn vị nhưng chưa xây dựng bảng mô tả này cho toàn thể nhân viên. Vì vậy, khi thay đổi về nhân sự cấp cao thì quyền hạn và trách nhiệm được cập nhật kịp thời bằng văn bản còn khi thay đổi nhân viên trong từng bộ phận thì quyền hạn và trách nhiệm của các nhân viên này chủ yếu do cấp lãnh đạo trực tiếp quy định. Để hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi hơn DN xây dựng đã tiến hành ủy quyền cho những cá nhân có nhiệm vụ liên quan. Việc ủy quyền này được thực hiện bằng văn bản và được công bố trong công ty.

***Chính sách nhân sự***

DN xây dựng không ban hành chính sách và thủ tục tuyển dụng phổ biến đến toàn thể nhân viên. Quá trình xét duyệt hồ sơ tuyển dụng nhân sự trong một số trường hợp chưa khách quan. Điều này có thể dẫn tới việc tuyển dụng chưa đạt hiệu quả, bỏ sót những nhân viên có năng lực cũng như phẩm chất tốt.

## Hoàn thiện môi trường kiểm soát tại các doanh nghiệp xây dựng

Nhằm hoàn thiện môi trường kiểm soát tại các doanh nghiệp xây dựng, cần chú trọng một số nội dung sau:

*Cam kết về năng lực*

DN sở hữu đội ngũ nhân viên có kiến thức chuyên môn lành nghề sẽ giúp khai thác nhiều khả năng của DN, sử dụng triệt để năng suất lao động góp phần cho sự phát triển cho DN lâu dài. Các trưởng, phó phòng ban của DN xây dựng cần nắm rõ thực lực nhân viên cấp dưới để giao việc cho phù

hợp. Bên cạnh đó, DN xây dựng cần xây dựng bảng mô tả nhiệm vụ của từng vị trí và phổ biến cho ứng viên khi mới tuyển dụng giúp cho ứng viên nắm bắt được công việc của mình. Đây là căn cứ để đánh giá hiệu quả làm việc của toàn thể cán bộ công nhân viên công ty.

*Triết lý quản lý và phong cách điều hành*

Bộ phận kiểm soát nội bộ và ban lãnh đạo các DN xây dựng phải có quyết sách, yêu cầu và đưa ra các thủ tục, quy định chặt chẽ trong hoạt động và chỉ đạo điều hành. Điều này ảnh hưởng đến tất cả các nhân viên, buộc họ không được lơ là với những nguyên tắc và thủ tục mà DN xây dựng đặt ra. Tuy nhiên, để nâng cao tính hữu hiệu của hệ thống KSNB, nhà quản lý phải không ngừng hoàn thiện năng lực quản trị thông qua việc tiếp cận thường xuyên các thông tin kinh tế xã hội trên các phương tiện thông tin đại chúng, đặc biệt là các cơ chế, chính sách mới của Nhà nước.

*Về cơ cấu tổ chức*

Cần thiết lập một cơ cấu tổ chức thích hợp với những bộ phận có chức năng, quyền hạn và trách nhiệm được ban hành bằng văn bản cụ thể, rõ ràng và đầy đủ và được cập nhật một cách kịp thời khi có sự thay đổi hoặc phát sinh mới. Lãnh đạo DN xây dựng cần quy định cấp bậc nào cần báo cáo thích hợp, quy định nhiệm vụ cụ thể của từng phòng ban và mối quan hệ giữa các phòng ban để tránh hiện tượng các bộ phận đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, bộ phận này làm ảnh hưởng đến công việc của các bộ phận khác và các trưởng, phó bộ phận có thể không thể hiện hết được trách nhiệm của mình.

*Về chính sách nhân sự*

DN xây dựng cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo có sự tham gia của các chuyên gia trong và ngoài nước để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đối với nhân viên, người lao động. Đồng thời, xem xét đề xuất thưởng, luân chuyển công việc, bổ nhiệm các nhân viên có năng lực giữ vị trí phù hợp. 

### Tài liệu tham khảo:

1. *Bộ Tài chính (2012), Thông tư số 214/2012/TT-BTC ngày 06/12/2012 về ban hành Hệ thống chuẩn mực kiểm toán Việt Nam;*
2. *IAASB (2009), International standard on auditing 315: Identifying and assessing the risk of material misstatement through understanding the entity and its environment;*
3. *https://tapchitaichinh.vn.*

### Thông tin tác giả:

*ThS. Nguyễn Thị Đoan Trang - Trường Đại học Duy Tân Email:* *doantrangchihai@gmail.com*

**88**