

MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT

Môi trường kiểm soát của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp cần bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức của các nhà quản lý, triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác, cụ thể như sau:

Đầu tiên là **tính chính trực, giá trị đạo đức, triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý**. Chúng ta đều biết rằng tính chính trực và giá trị đạo đức là nền tảng cho mọi hành vi, quyết định và cũng là cơ sở cho việc thiết kế và vận hành một cách hữu hiệu quy trình KSNB. Tính hữu hiệu của quy trình kiểm soát nội bộ không thể cao hơn các giá trị đạo đức và tính chính trực của những người tạo ra, quản lý và giám sát hệ thống đó. Để duy trì, phát huy tính chính trực và tôn trọng các giá trị đạo đức của những người liên quan đến các quy trình kiểm soát trong doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo cấp cao cần thực hiện những công việc sau:

- Xây dựng và ban hành dưới dạng văn bản các quy định về chuẩn mực đạo đức trong nội bộ doanh nghiệp, dưới dạng bộ quy tắc ứng xử.
- Phổ biến các quy định đó đến mọi thành viên trong doanh nghiệp (đặc biệt là các quy định về đạo đức và các giá trị của cốt lõi của doanh nghiệp cần được tích hợp trong chương trình phổ biến cho tất cả nhân viên mới và cộng sự của doanh nghiệp).
- Nhà quản trị cấp cao nên là một điển hình mẫu tốt trong việc tuân thủ các quy định và cư xử đúng đắn.
- Giảm thiểu những sức ép hay điều kiện có thể dẫn đến nhân viên có những hành vi thiếu trung thực.

Nhân tố thứ hai đó là cơ cấu tổ chức và cách thức phân định quyền hạn, trách nhiệm. Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ vừa độc lập vừa phụ thuộc trong doanh nghiệp thể hiện rõ những nhiệm vụ cụ thể do ai hoặc bộ phận nào làm, làm việc gì và liên kết với các bộ phận, cá nhân khác trong doanh nghiệp như thế nào nhằm tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng để thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, cơ cấu tổ chức còn giúp nhân viên làm việc cùng nhau hiệu quả nhờ vào việc:

- Phân công con người và phân bổ các nguồn lực khác cho các hoạt động
- Nêu rõ ràng nhiệm vụ, quyền hạn của từng nhân viên, chỉ ra sự phối hợp giữa họ với nhau thông qua các bản mô tả công việc, các sơ đồ tổ chức và văn bản phân định quyền hạn
- Cho phép nhân viên biết được những điều gì nhà quản lý đang kỳ vọng ở họ thông qua các quy tắc, các thủ tục hoạt động và tiêu chuẩn chức danh
- Thiết kế các quy trình để thu thập và đánh giá thông tin giúp các nhà quản trị đưa ra và thực hiện các quyết định

Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần xây dựng các quy trình, quy chế nội bộ, phân cấp, uỷ quyền nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh, song song tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, ngăn ngừa và cảnh báo rủi ro ở bên trong tổ chức để đảm bảo hoạt động kiểm soát nội bộ được thực hiện hiệu quả

Chính sách nhân sự và đảm bảo năng lực là nhân tố thứ ba mà tôi muốn đề cập ở đây. Chính sách nhân sự là toàn bộ các phương pháp quản lý nhân sự và các chính sách, chế độ, thủ tục và quy định của nhà quản lý về việc tuyển dụng, sắp xếp, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, sa thải và đề bạt đối với nhân viên. Chính sách nhân sự có ảnh hưởng đáng kể đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp cũng như sự hữu hiệu của hoạt động kiểm soát nội bộ. Một chính sách nhân sự tốt cũng cần đảm bảo sự cân bằng về giới nhằm tạo sự đa dạng cũng như đảm bảo cơ hội ngang nhau về vấn đề thăng tiến và đóng góp tại nơi làm việc vì dành cho tất cả mọi người và mọi giới tính.

Nhân tố thứ 4 đó là công tác kế hoạch. Hệ thống kế hoạch bao gồm kế hoạch cấp chiến lược và kế hoạch cấp chiến thuật về mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp như phát triển công nghệ, sản xuất, bán hàng, quản trị nguồn nhân lực, tài chính... được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là quá trình nhà quản trị xác định, lựa chọn mục tiêu và vạch ra các bước thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Kế hoạch không chỉ là định hướng cho công việc sẽ làm mà nó còn là công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó. Vì vậy, doanh nghiệp cần:

- Ban hành quy trình, quy chế về lập, giao và đánh giá hoàn thành kế hoạch doanh nghiệp để đưa công tác kế hoạch vào quy chuẩn, đảm bảo kế hoạch lập ra sát nhất với năng lực của đơn vị và tình hình thực tế nhưng vẫn tạo được động lực cho doanh nghiệp.
- Quy định cụ thể về các loại kế hoạch cần xây dựng như kế hoạch năm, kế hoạch dài hạn 5 năm, 10 năm, kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư, mua sắm, kế hoạch nhân sự, đào tạo, kế hoạch sơ bộ, kế hoạch chi tiết... phù hợp với đặc điểm hoạt động và yêu cầu quản lý của đơn vị. Quy trình lập kế hoạch phải quy định chi tiết, rõ ràng về trình tự, thời gian.

Nhân tố thứ 5 đó là sự tham gia của ban quản trị. Ban quản trị bao gồm bộ máy kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ là công cụ giám sát, kiểm tra của chủ sở hữu. Chính vì vậy nhu cầu nâng cao hiệu quả của bộ máy kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ là nhu cầu tất yếu để đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động kiểm soát nội bộ.

Để hoạt động của ban quản trị hiệu quả cần xây dựng khung cơ bản về năng lực, trình độ chuyên môn và hiểu biết kiểm soát viên. Các kiểm soát viên cần làm việc theo nguyên tắc giám sát trên tinh thần xây dựng, phục vụ lợi ích của chủ sở hữu, phối hợp chặt chẽ và thực hiện chức năng tư vấn nhiều hơn cho ban lãnh đạo. Ngoài ra, kiểm soát viên cần xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với bộ máy kiểm tra và kiểm soát nội bộ để nắm bắt thông tin kịp thời, nhanh nhạy cũng như để có lực lượng hỗ trợ, phối hợp trong các chương trình kiểm tra, giám sát. Chuẩn hóa các yêu cầu về nội dung, thời gian báo cáo, ý kiến tư vấn của Ban kiểm soát ; hoặc thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban kiểm soát thuộc Đại hội đồng cổ đông /Chủ sở hữu là cấp quản lý cao hơn của Hội đồng quản trị hoặc Hội đồng thành viên và Ban tổng giám đốc Với mô hình này, thông qua

kiểm toán nội bộ và Ban kiểm soát / kiểm soát viên, Đại hội đồng cổ đông thực hiện kiểm tra, giám sát và điều hành hoạt động của toàn doanh nghiệp bao gồm cả giám sát Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc, các cấp quản lý điều hành khác, từ đó có những chỉ đạo sửa đổi, điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, phòng ngừa rủi ro và xử lý sai phạm. Ngoài ra, để nâng cao chất lượng, đảm bảo tính hiệu lực của môi trường kiểm soát thì doanh nghiệp cũng cần xây dựng và ban hành các quy chế, quy định chặt chẽ và nghiêm khắc đối với những vi phạm, thiếu ý thức và thiếu trách nhiệm của những cán bộ, nhân viên khi chấp hành thực thi các nhiệm vụ được giao, như quy định các hình thức phạt, kỷ luật nặng cả về hành chính và vật chất.

Cuối cùng là các nhân tố bên ngoài. Môi trường kiểm soát của doanh nghiệp còn bao gồm các nhân tố bên ngoài. Các nhân tố này nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà quản trị doanh nghiệp nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ, phong cách điều hành của các nhà quản trị cũng như việc thiết kế và vận hành các quy chế và thủ tục kiểm soát nội bộ. Thuộc nhóm các nhân tố này chúng ta có thể nhắc đến các yếu tố như: tình hình chung về kinh tế, ảnh hưởng của các Cơ quan chức năng Nhà nước, môi trường pháp lý; ảnh hưởng của các chủ nợ và các trách nhiệm pháp lý có liên quan, đường lối phát triển của đất nước... Doanh nghiệp sẽ cần chủ động đánh giá những ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài này đến tình hình kiểm soát nội bộ của đơn vị thông qua hoạt động đánh giá rủi ro một cách thường xuyên.

Như vậy, để kiểm soát nội bộ được thiết kế và vận hành một cách hiệu quả thì nhà quản lý doanh nghiệp cần phải nhận thức rõ về tầm quan trọng của sáu nhân tố thuộc về môi trường kiểm soát mà tôi vừa đề cập ở trên để làm tiền đề cho việc thiết kế các bộ phận hợp thành tiếp theo của hệ thống kiểm soát nội bộ.