

# Nâng cao hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng ngân sách Nhà nước tại thành phố Phan Thiết

 Th.S. Trịnh Ngọc Anh\*

Nhận: 21/02/2022

Biên tập: 22/02/2022

Duyệt đăng: 09/03/2022

## Tóm tắt

Với đề tài nâng cao hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng ngân sách Nhà nước (NSNN) tại thành phố Phan Thiết, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp là kết hợp phương pháp định tính với phương pháp định lượng để thực. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 6 nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN tại thành phố Phan Thiết, đó là: môi trường kiểm soát; đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát; thông tin và truyền thông; giám sát; tự kiểm tra và kiểm tra chéo. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị này.

**Từ khóa:** hiệu quả, kiểm soát nội bộ, quản lý chi ngân sách.

## Abstract

The research employed both qualitative and quantitative methods. Research result showed that there were 6 factors affecting the efficiency of the supervision of state budget expenditure in organizations that have access to the public funds in Phan Thiet City, including Control environment, Risk assessment, Control activities, Information and Communication, Supervision, Self-assessment and Crossed-assessment. Based on the result, the author presented several recommendations to improve the efficiency of the supervision of state budget expenditure in those units.

**Keywords:** Efficiency, internal control, state budget expenditure control.

## 1. Đặt vấn đề

Chiến lược phát triển Kho bạc Nhà nước (KBNN) trong thời gian tới của Việt Nam là, hướng đến việc thúc đẩy nhanh quá trình kho bạc điện tử với sứ mệnh tăng cường năng lực, hiệu quả, tính công khai, minh bạch trong quản lý các nguồn lực tài chính của Nhà nước. Để đáp ứng ngày một tốt hơn trước yêu cầu đổi mới, KBNN đang không ngừng củng cố, hoàn thiện tổ chức bộ máy, phát triển nguồn nhân lực đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu, nhiệm vụ chính trị được giao. Quá trình xây dựng, củng cố và phát triển tổ chức

bộ máy của KBNN gắn liền với việc phát triển, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ chuyên môn. Việc Chính phủ ban hành Nghị định số 25/CP năm 1995 và Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 235/QĐ-TTg năm 2003; Quyết định số 138/2007/QĐ-TTg năm 2007; Quyết định số 108/2009/QĐ-TTg năm 2009 về chức năng, nhiệm vụ và tổ chức bộ máy của KBNN đã tạo dựng nền tảng cơ sở pháp lý cho hệ thống KBNN nâng cao vị thế, vai trò trong hoạt động của ngành tài

chính. Đi theo trong suốt quá trình xây dựng và phát triển, xây dựng và nhân rộng phong trào thi đua yêu nước luôn là động lực quan trọng, đã xây dựng và nhân rộng nhiều tấm gương điển hình tiên tiến của các tập thể và cá nhân trong toàn hệ thống. Nhằm xây dựng nội bộ trong sạch vững mạnh, động viên khích lệ cán bộ công chức phát huy cao nhất năng lực, trí tuệ, rèn luyện nâng cao trình độ nghiệp vụ, đổi mới tư duy và phong cách làm việc, nỗ lực phấn đấu, vượt qua khó khăn, hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn. Từ những vấn đề trên, đòi hỏi phải có một hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) hoạt động hiệu quả. Thông qua hoạt động kiểm soát chi NSNN: một mặt, KBNN tỉnh đã tạo điều kiện cho đơn vị sử dụng NSNN chấp hành việc sử dụng kinh phí NSNN theo đúng dự toán được duyệt, đúng chế độ, tiêu chuẩn, định mức quy định; mặt khác, kế toán chi NSNN tại KBNN, đã góp phần thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và phòng, chống tham nhũng. Do vậy, việc nghiên cứu về hiệu quả của KSNB công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN tại thành phố Phan Thiết là cần thiết và mang tính thời sự.

\*Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh (HUTECH)

## 2. Cơ sở lý thuyết

Theo báo cáo (INTOSAI, 2013) khái niệm KSNB được bổ sung như sau: “KSNB là một quá trình do người quản lý, hội đồng quản trị và các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu liên quan đến hoạt động, báo cáo và tuân thủ”. Khái niệm này nhấn mạnh đến mục tiêu hoạt động và báo cáo, làm rõ những yêu cầu của việc xác định cái gì góp phần tạo ra KSNB hữu hiệu.

Theo hướng dẫn của (INTOSAI, 2013) hệ thống KSNB trong một đơn vị trong khu vực công được cấu thành bởi 5 yếu tố cơ bản sau: môi trường kiểm soát; đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát; thông tin và truyền thông; giám sát.

(Angella Amudo & Eno L. Inanga, 2009) đã thực hiện một nghiên cứu đánh giá tính hữu hiệu của hệ thống KSNB trong các dự án khu vực công, được Uganda tài trợ bởi Ngân hàng Phát triển châu Phi, bao gồm các biến độc lập là các thành phần của KSNB (bổ sung thêm biến CNTT theo COBIT): (1) môi trường kiểm soát; (2) đánh giá rủi ro; (3) hệ thống thông tin truyền thông; (4) các hoạt động kiểm soát; (5) giám sát; (6) CNTT. Kết quả của nghiên cứu cho thấy, sự thiếu hụt một số thành phần của KSNB dẫn đến kết quả vận hành của hệ thống KSNB chưa đạt được sự hữu hiệu.

(Abdulkadir, H. S, 2014) đã thực hiện nghiên cứu, nhằm góp phần trình bày những khó khăn trong việc thực hiện hệ thống KSNB, trong các tổ chức phi chính phủ ở Kenya. Nghiên cứu mở đầu

bằng việc giới thiệu về cách thức hoạt động của các tổ chức phi chính phủ, sau đó nghiên cứu cho thấy môi trường kiểm soát là khía cạnh quan trọng của hệ thống quản trị tổ chức và quản lý rủi ro.

(Afiyah N.N & Azwari P.C, 2015) đã nghiên cứu về hiệu quả của việc thực hiện hệ thống KSNB của Chính phủ về chất lượng báo cáo tài chính của chính quyền địa phương và những ảnh hưởng của nó, tới các nguyên tắc quản trị tốt: một nghiên cứu ở chính quyền huyện, thành phố và tỉnh ở Nam Sumatera - bài báo khoa học xã hội. Nhóm tác giả nghiên cứu sự ảnh hưởng của KSNB đến chất lượng báo cáo tài chính và ảnh hưởng của nó đến việc quản lý tốt của khu vực công. Do đó, thông qua chất lượng báo cáo tài chính, KSNB và quản lý tốt trong khu vực công có mối quan hệ tích cực. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa phân tích phương pháp, để nâng cao hiệu quả của hệ thống KSNB.

(Mohamed, M. M, 2018) thực hiện nghiên cứu, nhằm đánh giá tác động của hệ thống KSNB đối với quản lý tài chính ở các tổ chức phi chính phủ ở Mogadishu, Somalia. Cụ thể, nghiên cứu đánh giá sự tác động của 5 thành phần thuộc hệ thống KSNB gồm: môi trường kiểm soát; đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát; thông tin và truyền thông; giám sát, ảnh hưởng đến quản lý tài chính ở các tổ chức phi chính phủ ở Mogadishu, Somalia. Kết quả nghiên cứu cho thấy, 5 thành phần đó có mối quan hệ đáng kể đến quản lý tài chính và sự cải thiện trong hệ thống KSNB, cũng giúp cải thiện hiệu quả quản lý tài chính trong các tổ chức.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua phương pháp sưu tầm tài liệu, phương pháp thảo luận nhóm gồm các chuyên gia am hiểu về KSNB trong khu vực công và các đối tượng đang làm việc, nghiên cứu liên quan đến các vấn đề về KSNB tại các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ bảng câu hỏi khảo sát thông qua phỏng vấn trực tiếp và sử dụng phần mềm Google Documents, để đại diện lãnh đạo các đơn vị trả lời các câu hỏi. Nội dung các câu hỏi là các biến quan sát đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu và sử dụng Thang đo 5 Likert cho toàn bộ bảng hỏi: 1 – Rất không hài lòng; 2 – Không hài lòng; 3 – Không có ý kiến; 4 – Hài lòng; 5 – Rất hài lòng.

Về kích thước mẫu, theo (J.F Hair và cộng sự, 1998) đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu phải tối thiểu năm lần các mệnh đề trong thang đo. Trong nghiên cứu này, có tất cả là 32 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố, do vậy cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là:  $32 * 5 = 160$  quan sát. Đối với hồi quy đa biến thì cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức:  $50 + 8 * m$  (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 6 biến độc lập thì cỡ mẫu tối thiểu là:  $50 + 8 * 6 = 98$  quan sát. Tổng hợp cả hai yêu cầu trên, kích thước mẫu tối thiểu được yêu cầu là 160 quan sát. Tác giả gửi tất cả 180 bảng câu hỏi, được gửi trực tiếp đến các đối tượng khảo sát trong nghiên cứu. Kết quả thu về có 12 bảng câu hỏi

đã bị loại do bỏ trống nhiều câu, hoặc không trả lời, trả lời không phù hợp. Sau khi kiểm tra và loại bỏ, số lượng bảng câu hỏi phù hợp chính thức được sử dụng để tiến hành nhập liệu, nhằm phân tích còn lại 168 bảng câu hỏi (lớn hơn mẫu tối thiểu 160), đạt tỷ lệ 93.3% so với tổng số bảng câu hỏi gửi đi khảo sát. Thời gian khảo sát, thu thập và xử lý dữ liệu được thực hiện, từ tháng 9/2021 đến tháng 12/2021.

**3.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu**

Căn cứ vào kết quả thảo luận nhóm ở phương pháp nghiên cứu định tính về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu chính thức như sau:

- Giả thuyết H1: Nhân tố “Môi trường kiểm soát” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

- Giả thuyết H2: Nhân tố “Đánh giá rủi ro” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

- Giả thuyết H3: Nhân tố “Hoạt động kiểm soát” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

- Giả thuyết H4: Nhân tố “Thông tin và truyền thông” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

- Giả thuyết H5: Nhân tố “Giám sát” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

- Giả thuyết H6: Nhân tố “Tự kiểm tra và kiểm tra chéo” có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

**3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu**

Căn cứ số liệu khảo sát, tác giả thực hiện việc xử lý dữ liệu bằng phương pháp thống kê mô tả, để xác định trọng số và tăng suất của các biến trong mô hình nghiên cứu. Mặt khác, dữ liệu thu thập qua bước phương pháp định lượng sẽ được xử lý trên phần mềm SPSS Statistics 23.0, để phân tích độ tin cậy của các nhân tố cũng như các tiêu chí đo lường nhân tố. Đồng thời, áp dụng phương pháp thống kê để tổng hợp, so sánh nhằm lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Kiểm định chất lượng thang đo**

Qua kết quả kiểm định chất lượng thang đo ở Bảng 1, ta thấy hệ số Cronbach’s Alpha của tổng thể đều lớn hơn 0.7. Như vậy, hệ thống thang đo được xây dựng gồm 8 thang đo, đảm bảo chất lượng tốt với 32 biến quan sát đặc trưng.

**4.2. Phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập**

*Kiểm định tính thích hợp EFA*

KMO = 0.805 thỏa mãn điều kiện  $0.5 < KMO < 1$ , phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế.

*Kiểm định tương quan giữa các biến quan sát*

Qua bảng KMO and Bartlett’s Test, ta thấy Sig.  $< 0.01$ , các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

*Kiểm định mức độ giải thích các biến quan sát đối với các nhân tố*

Từ kết quả sau khi chạy Fixed number of factors, ta thấy phương sai trích là  $81.896\% > 50\%$  đạt yêu cầu. Với phương pháp rút trích Principal components và phép quay

**Bảng 1: Kết quả phân tích chất lượng thang đo bằng Hệ số Cronbach’s Alpha**

STT	Nhóm biến	Số biến quan sát	Cronbach’s Alpha
1	Môi trường kiểm soát	5	0.898
2	Đánh giá rủi ro	5	0.969
3	Hoạt động kiểm soát	5	0.954
4	Thông tin và truyền thông	4	0.827
5	Giám sát	5	0.955
6	Tự kiểm tra và kiểm tra chéo	5	0.961
7	Hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN tại thành phố Phan Thiết	3	0.713

Varimax, có 6 yếu tố được rút trích ra từ các biến quan sát. Điều này cũng có nghĩa, 6 yếu tố rút trích ra thể hiện khả năng giải thích được 81.896% sự thay đổi của biến phụ thuộc, trong tổng thể.

**Kết quả mô hình EFA**

Kết quả phân tích EFA, cho thấy các biến được gom thành 6 nhóm với 29 biến quan sát. Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) của các biến đều lớn hơn 0.5 và hiệu số giữa các thành phần trong cùng yếu tố đều lớn hơn 0.3.

**4.3. Phân tích khám phá EFA cho biến phụ thuộc**

Biến phụ thuộc “Hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN tại thành phố Phan Thiết” với 3 biến quan sát, kết quả phân tích EFA cho thấy tất cả các điều kiện về phân tích nhân tố khám phá đều đáp ứng, hệ số KMO = 0.666 > 0.5 ; Sig. = 0.000 < 0.05; hệ số tải nhân tố > 0.5; giá trị trích Eigenvalue = 1.906 > 1 (yêu cầu lớn hơn 1); và tổng phương sai trích đạt khá cao 63.544% > 50% và đạt yêu cầu.

**4.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình**

Bảng 2 cho thấy, giá trị hệ số tương quan là 0.760 > 0,5. Do vậy, đây là mô hình thích hợp để sử dụng đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập.

Ngoài ra, hệ số xác định của mô hình hồi quy R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0.561. Nghĩa là, mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu 56.1%. Điều này cho biết, khoảng 56.1% sự biến thiên của biến phụ thuộc (HQKS) là do tác động của 6 biến độc lập (MTKS, DGRR, HDKS, TTT, HDGS, HDKT) các phần còn

**Bảng 2: Kiểm tra độ phù hợp của mô hình - Model Summary<sup>b</sup>**

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R <sup>2</sup>	Hệ số R <sup>2</sup> - hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thống kê thay đổi			Hệ số Durbin-Watson	
					Hệ số R <sup>2</sup> sau khi đổi	Hệ số F khi đổi	Bậc tự do 1		Bậc tự do 2
1	.760 <sup>a</sup>	.577	.561	.37795	.577	36.579	6	161	1.090

**Bảng 3: Thống kê trong mô hình hồi quy bằng phương pháp Enter**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số
(Constant	-.602	.323		-1.865	.064		
MTKS	0.213	0.048	0.251	4.462	.000	0.834	1.199
DGRR	0.189	0.052	0.197	3.669	.000	0.917	1.091
HDKS	0.168	0.038	0.248	4.417	.000	0.836	1.197
TTTT	0.249	0.054	0.246	4.593	.000	0.915	1.093
HDGS	0.207	0.047	0.234	4.395	.000	0.923	1.083
HDKT	0.194	0.051	0.210	3.780	.000	0.854	1.172

lại là do sai sót của các yếu tố khác. Kiểm định Durbin Watson = 1.090 trong khoảng 1 < D < 3 nên không có hiện tượng tự tương quan của các phần dư.

Trong Bảng 3, khi xét t<sub>stat</sub> và t<sub>α/2</sub> của các biến để đo độ tin cậy thì các biến độc lập đều đạt yêu cầu và các giá trị Sig thể hiện độ tin cậy khá cao, đều < 5%. Ngoài ra, hệ số VIF của các hệ số Beta đều nhỏ hơn 10, cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

**Phương trình hồi quy:**

$$KSNB = 0.251*MTKS + 0.248*HDKS + 0.246*TTTT + 0.234*HDGS + 0.210*HDKT + 0.197*DGRR$$

Để so sánh mức độ ảnh hưởng từng nhân tố độc lập đối với hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng

NSNN tại thành phố Phan Thiết, ta căn cứ vào hệ số Beta chuẩn hóa. Theo kết quả chạy mô hình, có 06 nhân tố ảnh hưởng hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết: Môi trường kiểm soát có ảnh hưởng lớn nhất, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.251; Hoạt động kiểm soát có ảnh hưởng lớn thứ hai, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.248; Thông tin và truyền thông có ảnh hưởng thứ ba, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.246; Giám sát có ảnh hưởng lớn thứ tư, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.234; Tự kiểm tra và kiểm tra chéo có ảnh hưởng thứ năm, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.210; Đánh giá rủi ro có ảnh hưởng nhỏ nhất, với hệ số Beta chuẩn hóa = 0.197.

**5. Kết luận và hàm ý chính sách**

Thông qua các kiểm định của mô hình nghiên cứu, có thể khẳng định các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết như Bảng 4.

Xuất phát từ kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu ở trên, tác giả đưa ra một số kiến nghị nhằm giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát công tác quản lý chi ngân sách của các đơn vị sử dụng NSNN, tại thành phố Phan Thiết như sau:

**Đối với môi trường kiểm soát**

Các đơn vị cần tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, đoàn kết trong nội bộ; tạo điều kiện cho nhân viên có năng lực được trọng dụng và chỉ ra các nhân viên lười nhác trong đơn vị; cơ cấu, sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn đảm bảo công tác, đây là điều quan trọng trong một đơn vị mới thành lập, trong giai đoạn hiện nay. Với các chính sách đãi ngộ nhân viên, thực hiện trên nguyên tắc chi trả dựa theo năng lực và hiệu quả công tác để khuyến khích, tạo động lực cho cán bộ viên chức và người lao động. Bên cạnh đó, cần xây dựng phong cách người lãnh đạo đơn vị luôn giữ được đạo đức cá nhân, lịch sự hòa nhã, tôn trọng nhân viên. Cần phân công đúng người, đúng năng lực, đánh giá năng lực của nhân viên dựa trên bảng mô tả công việc đã xây dựng sao cho phù hợp, giao đúng việc sẽ giúp cho nhân viên phát huy được năng lực của mình, làm việc có năng suất. Đồng thời, có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cho nhân viên nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu trong công tác ngày càng cao.

**Bảng 4: Thống kê mức độ tác động của các nhân tố**

Biến độc lập	Giá trị hệ số Beta chuẩn hóa	Tỷ trọng (%)	Thứ tự tác động
Môi trường kiểm soát	0.251	18.11%	1
Đánh giá rủi ro	0.197	14.21%	6
Hoạt động kiểm soát	0.248	17.89%	2
Thông tin và truyền thông	0.246	17.75%	3
Giám sát	0.234	16.88%	4
Tự kiểm tra và kiểm tra chéo	0.210	15.16%	5
<b>Cộng</b>	<b>1.386</b>	<b>100%</b>	

**Đối với hoạt động kiểm soát**

Các đơn vị cần thiết kế và xây dựng hoàn chỉnh các chính sách, thủ tục kiểm soát phạm vi toàn đơn vị cũng như cụ thể cho từng bộ phận, từng hoạt động trong từng bộ phận trên nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin. Ngoài ra, các đơn vị cũng cần phải có biện pháp hạn chế sự tiếp xúc tài sản về mặt vật chất, đặc biệt nhất là các tài sản nhạy cảm (tiền mặt, hàng tồn kho...) một số biện pháp đưa ra như: kiểm tra chéo, tăng cường thủ tục kiểm soát, luân phiên thay đổi nhân sự... Đồng thời, có phân công trách nhiệm không giao cho một nhân viên duy nhất kiểm soát một giao dịch tài chính từ đầu đến cuối.

**Đối với hoạt động thông tin và truyền thông**

Thực hiện tốt quy chế dân chủ cơ sở, thông tin và phổ biến đến toàn thể nhân viên các chủ trương chính sách của đơn vị. Bên cạnh đó, đơn vị nên xây dựng các bảng thông tin nội bộ, để phổ biến các qui định, quy chế từ các cấp lãnh đạo đến nhân viên. Ngoài ra, nên lập hòm thư góp ý để nhận thông tin phản hồi từ chính các nhân viên trong các đơn vị và từ khách hàng một cách khách quan hơn. Ngoài ra, đơn vị cần lập ra các công tra cứu thông tin, văn bản pháp luật để nhân viên thuận tiện trong việc tra cứu các văn bản, thông tin, kiến thức phục vụ công tác chuyên môn dễ dàng hơn.

**Đối với hoạt động giám sát**

Các đơn vị cần tăng cường giám sát đạo đức đội ngũ cán bộ nhân viên, đặc biệt là nhân viên có công việc liên quan đến công tác chi ngân sách theo các quy định trong và ngoài giờ làm việc tại đơn vị, đồng thời tăng cường giám sát công tác tài chính của đơn vị. Theo đó, ban lãnh đạo của đơn vị cần tiến hành kiểm tra, rà soát giữa chứng từ, sổ sách kế toán, kiểm kê tài sản... nhằm ngăn ngừa và phát hiện kịp thời các sai sót và gian lận có thể xảy ra; giám sát công tác hành chính nhân sự: nhà quản lý cần kiểm tra đối chiếu lại số lượng nhân viên thực tế so với các hợp đồng lao động của nhân viên, cần kiểm tra kỹ, rõ các thông tin trên hợp đồng lao động của nhân viên nhất là thời hạn bắt đầu và kết thúc hợp đồng, thời gian nâng bậc lương.

**Đối với hoạt động đánh giá rủi ro**

Để hạn chế các rủi ro đó, các đơn vị cần thiết lập một cơ cấu tổ chức và văn hóa quản lý các rủi ro hiệu quả với các mục tiêu được xác định; nhận dạng các rủi ro có thể tác động tới đơn vị; phân tích các rủi ro trong đơn vị; đánh giá các rủi ro trong đơn vị; quản trị rủi ro trong đơn vị; đồng thời thực hiện các giải pháp ngăn ngừa hoặc giảm thiểu các loại rủi ro một cách phù hợp.

**Xem tiếp trang 116**