

# SỰ THỎA MÃN TRONG CÔNG VIỆC CỦA KIỂM TOÁN VIÊN NHÀ NƯỚC

## JOB SATISFACTION OF THE STATE AUDITORS

Hoàng Anh Tuấn<sup>1</sup>, Cao Thị Thanh<sup>2\*</sup>

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Áp dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, phân tích dữ liệu từ một mẫu 196 KTV Nhà nước, kết quả nghiên cứu cho thấy, sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước chịu tác động bởi 05 yếu tố, gồm: (1) Quan hệ đồng nghiệp, (2) Quan hệ cấp trên, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Thủ tục hoạt động, (5) Điều kiện làm việc. Trong đó, Quan hệ đồng nghiệp, Quan hệ cấp trên, Cơ hội thăng tiến, Điều kiện làm việc có tác động tích cực; Thủ tục hoạt động có tác động tiêu cực đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước trong thời gian tới.

**Từ khóa:** sự thỏa mãn trong công việc; KTV Nhà nước; quan hệ đồng nghiệp; quan hệ cấp trên; cơ hội thăng tiến; điều kiện làm việc; thủ tục hoạt động

### ABSTRACTS

This article aims to develop and model of factors that affect the satisfaction of the State auditors. To Applying the quantitative method, analyzing data from a sample of 196 state auditors, the results of the study show that the satisfaction of the State auditors is influenced by five factors: (1) peer relationships, (2) superior relationships, (3) promotion opportunities, (4) operational procedures, (5) working conditions. Among them, peer relationships, superior relationships, promotion opportunities, working conditions, and operational procedures have a negative impact on job satisfaction of the State auditors. Based on the results of the study, the author proposes some solutions to improve the satisfaction of state auditors in the coming time.

**Keywords:** job satisfaction; state auditors; peer relationships; superior relationships; promotion opportunities; working conditions; operational procedures

<sup>1</sup> Kiểm toán Nhà nước Việt Nam

<sup>2</sup> Đại học Công nghiệp Hà Nội

\*E-mail: caothanhdcn@gmail.com

Ngày nhận bài: 27/10/2017

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 30/01/2018

Ngày chấp nhận đăng: 26/02/2018

### CHỮ VIẾT TẮT

KTNN:	Kiểm toán Nhà nước
KTV:	Kiểm toán viên
NSNN:	Ngân sách Nhà nước

### 1. GIỚI THIỆU

KTNN Việt Nam là một cơ quan hoàn toàn mới, không có tổ chức tiền thân. Trước năm 2005, khi chưa có Luật KTNN, cơ quan KTNN trực thuộc Chính phủ và hoạt động

theo các văn bản dưới luật. Ngày 14/6/2005, Quốc hội khoá XI đã thông qua Luật KTNN (có hiệu lực từ ngày 01/01/2006) mở ra một giai đoạn phát triển mới của KTNN với vị thế là một cơ quan chuyên môn, hoạt động độc lập theo pháp luật, thực hiện chức năng kiểm toán báo cáo tài chính, kiểm toán tuân thủ, kiểm toán hoạt động đối với mọi cơ quan, tổ chức quản lý, sử dụng ngân sách, tiền và tài sản nhà nước. Đến nay, sau 20 năm thành lập, KTNN đã phát triển lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng, phát hiện và kiến nghị xử lý tài chính hơn 147.000 tỷ đồng, trong đó tăng thu NSNN hơn 29.000 tỷ đồng, giảm chi NSNN hơn 22.000 tỷ đồng. Chỉ tính riêng trong 5 năm (2009-2013), KTNN đã kiến nghị xử lý tài chính hơn 91.000 tỷ đồng. Bên cạnh đó, KTNN cũng đã kiến nghị sửa đổi bổ sung 206 văn bản, huỷ bỏ 134 văn bản, ngoài ra còn đề xuất nhiều ý kiến có giá trị để hoàn thiện một số văn bản quy phạm pháp luật như: Luật NSNN 1996, 2002; Luật Bảo hiểm xã hội; Luật Thực hành tiết kiệm chống lãng phí. Mặc dù, đã đạt được những kết quả đáng kể trên, nhưng KTNN vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của quá trình quản lý tài chính công, nhất là trong công cuộc đổi mới và tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Do đó, nâng cao chất lượng đội ngũ KTV Nhà nước đóng vai trò hết sức quan trọng và là chìa khóa cho sự thành công của ngành Kiểm toán trong thời gian tới.

Kiểm toán là một hoạt động đặc biệt, mang tính chất độc lập đòi hỏi độ tin cậy, trung thực, khách quan, đồng thời yêu cầu cao về sự chính xác, đúng đắn, hợp pháp và đầy đủ của thông tin đã được kiểm toán. Bên cạnh đó, các kết quả kiểm toán được cung cấp còn phải đảm bảo đạt được những tiêu chuẩn chất lượng nhất định nhằm giúp cho người sử dụng có căn cứ chặt chẽ, góp phần tăng cường trách nhiệm giải trình, sự minh bạch... từ đó, ra quyết định đúng đắn và nâng cao chất lượng công tác quản lý, phát triển tổ chức/ đơn vị. Chính vì vậy, KTV luôn phải đối mặt với áp lực trong công việc bởi tính đặc thù và những chuẩn mực nghề nghiệp cần tuân thủ. Đặc biệt, luôn có sự khác biệt về kỳ vọng trong kiểm toán của KTV, đơn vị thực hiện kiểm toán và phía đơn vị được kiểm toán/ người sử dụng kết quả kiểm toán. Do đó, sự thỏa mãn trong công việc của KTV cần được đặt ngang hàng với sự thỏa mãn của bên sử dụng kết quả kiểm toán. Nhận dạng và đánh giá đúng trên cơ sở khoa học về các yếu tố có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước sẽ góp phần nâng cao chất lượng công việc, hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực KTNN trong bối cảnh hội nhập

kinh tế quốc tế. Do đó, nghiên cứu này mang ý nghĩa cả về khoa học và thực tiễn.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

**Khái niệm sự thỏa mãn trong công việc:** là thái độ yêu thích công việc nói chung và các khía cạnh công việc nói riêng, hay đơn giản là việc người ta cảm thấy thích công việc và các khía cạnh công việc của họ như thế nào (Spector, 1997). Theo cách hiểu này, sự thỏa mãn trong công việc là thái độ (tích cực hay tiêu cực) đối với công việc.

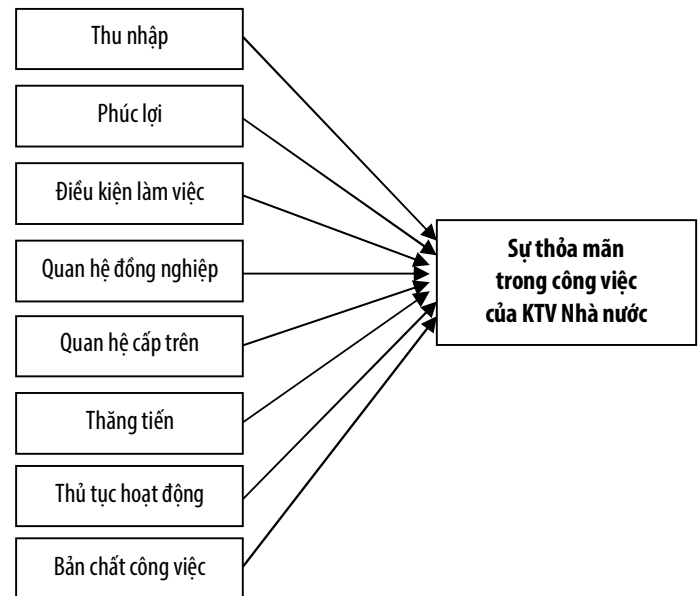
Sự thỏa mãn trong công việc đã được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu và chủ yếu tập trung vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn công việc. Theo Foreman Facts (1946), sự thỏa mãn của nhân viên bị ảnh hưởng bởi 10 yếu tố: kỷ luật khéo léo, sự đồng cảm với các vấn đề cá nhân người lao động, công việc thú vị, được tương tác và chia sẻ trong công việc, an toàn lao động, điều kiện làm việc, lương, được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện, trung thành cá nhân đối với cấp trên, thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Hackman và Oldham (1980), đã mô tả động lực nội tại của nhân viên là trạng thái trong đó mọi người cố gắng làm việc tốt bởi vì công việc này là đáng làm và mang lại sự thỏa mãn. Các yếu tố mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên chính là từ bản chất của công việc (công việc có sự phản hồi, nhân viên được tự chủ trong công việc, công việc có kết quả nhìn thấy rõ, tầm quan trọng của công việc, công việc phát huy đa dạng các kỹ năng). Kovach (1987), đã đưa ra mô hình 10 yếu tố tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên, đó là: công việc thú vị, được công nhận đầy đủ công việc đã làm, sự tự chủ trong công việc, công việc ổn định, lương cao, sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc tốt, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị, sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Bên cạnh đó, có nhiều nghiên cứu ứng dụng như: Charles và Mashal (1992), Simons và Enz (1995)... Nghiên cứu theo mô hình của Kovach (1987), được tiến hành ở nhiều nước, trên nhiều lĩnh vực, đều kiểm định được 10 yếu tố trong mô hình có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Ưu điểm của mô hình này là phân loại cụ thể hơn các khía cạnh có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, tách bạch từng yếu tố giúp cho nhà quản lý kiểm soát được vấn đề cần làm, đã được kiểm chứng trên nhiều quốc gia. Các yếu tố tác động tới sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên được biết đến nhiều nhất trong nghiên cứu của Spector (1997). Theo đó, có 09 yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn, đó là: Lương, Cơ hội thăng tiến, Quản lý/giám sát, Phúc lợi, Thừa nhận thành tựu, Thủ tục hoạt động, Đồng nghiệp, Bản chất công việc và Phản hồi thông tin. Trần Đức Kỳ (2012), đã nghiên cứu sự thỏa mãn của nhân viên Call Center và đưa ra 10 thành phần của thước đo, gồm: lương và thăng tiến, công việc có ý nghĩa, cơ chế giám sát, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, cơ chế đào tạo, bản chất công việc, phúc lợi và thừa nhận thành tựu.

Như vậy, tổng quan nghiên cứu cho thấy, sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên chịu tác động của ba nhóm

yếu tố, gồm: Lương thưởng, Môi trường làm việc và Bản chất công việc.

### Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trong nghiên cứu này, tác giả đã lựa chọn ba nhóm yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước, gồm: Lương thưởng, Môi trường làm việc và Bản chất công việc. Ba nhóm yếu tố này được cụ thể hóa bởi tám yếu tố: thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp, quan hệ cấp trên, thăng tiến, thủ tục hoạt động, bản chất công việc. Các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước được thể hiện trong mô hình nghiên cứu (hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm và thang đo của Spector (1997) về sự thỏa mãn trong công việc và các yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Cụ thể: **Thu nhập**, liên quan đến tính công bằng trong chi trả tiền công người lao động cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. **Phúc lợi** là phần hỗ trợ thêm nhằm đảm bảo đời sống cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi để tái sản xuất sức lao động. **Điều kiện làm việc**, liên quan đến môi trường làm việc và các công cụ, vật dụng, trang thiết bị hỗ trợ trong công việc. **Quan hệ đồng nghiệp**, liên quan đến các hành vi, quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc. **Quan hệ cấp trên**, liên quan đến mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới như sự hỗ trợ của lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, khả năng quản trị của lãnh đạo. **Thăng tiến**, liên quan đến nhận thức của nhân viên với cơ hội được đào tạo, phát triển năng lực bản thân, cơ hội thăng tiến trong tổ chức. **Thủ tục hoạt động**, liên quan đến tất cả những quy tắc, quy định, thủ tục và yêu cầu của công việc mà người lao động phải tuân thủ khi thực hiện công việc của mình. **Bản chất công việc**, liên quan đến những thách thức của công việc, tính phù hợp với năng lực cá nhân và sự thoải mái trong công việc.

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Áp dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Các thang đo được đánh giá thông qua ba công cụ: kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích yếu tố khám phá (EFA), thống kê mô tả và phân tích hồi quy với quy mô mẫu là 196 đơn vị.

Bảng 1. Cơ cấu mẫu điều tra theo chuyên ngành kiểm toán (dự kiến)

TT	Chuyên ngành	Số lượng KTV (người)	Tỷ lệ (%)	Quy mô mẫu (người)
1	Chuyên ngành Ia	67	11,39	22
2	Chuyên ngành Ib	58	9,86	19
3	Chuyên ngành II	80	13,61	27
4	Chuyên ngành III	64	10,88	21
5	Chuyên ngành IV	81	13,78	27
6	Chuyên ngành V	77	13,10	26
7	Chuyên ngành VI	87	14,80	29
8	Chuyên ngành VII	74	12,59	25
	<b>Tổng cộng</b>	<b>588</b>	<b>100,0</b>	<b>195</b>

Mẫu được chọn theo công thức:  $n \geq 8 \cdot m + 50$  (Hair và cộng sự, 1998) trong đó,  $n$  là cỡ mẫu và  $m$  là số biến độc lập của mô hình. Mô hình nghiên cứu được xây dựng gồm 08 biến độc lập, vì vậy quy mô mẫu cần thiết là:  $n \geq 8 \cdot 8 + 50 = 114$  đơn vị. Đối với phân tích yếu tố khám phá (EFA), số lượng mẫu tối thiểu cần đảm bảo theo công thức:  $n \geq 5 \cdot x$  (Hair và cộng sự, 1998) trong đó,  $n$  là cỡ mẫu và  $x$  là tổng biến quan sát. Bảng câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu này gồm 38 biến quan sát nên số mẫu tối thiểu là:  $n \geq 5 \cdot 38 = 190$  đơn vị. Do đó, kích thước mẫu yêu cầu tối thiểu để đảm bảo tính đại diện và chính xác cho nghiên cứu là 190 đơn vị. Để đảm bảo tính đại diện, tác giả lựa chọn phương pháp chọn mẫu phân tầng theo các chuyên ngành kiểm toán (bảng 1). Để đạt được kích thước mẫu dự kiến, có tất cả 220 bảng hỏi được phát trực tiếp cho đối tượng nghiên cứu. Thời gian thu thập dữ liệu trong vòng 20 ngày. Số phiếu thu về là 202 phiếu, trong đó, 06 phiếu trả lời không hợp lệ nên bị loại trước khi tiến hành nhập liệu. Do đó, số phiếu chính thức được sử dụng để phân tích là 196 phiếu.

### 4. KẾT QUẢ VÀ BÌNH LUẬN

#### Thống kê mô tả mẫu

Trong số 196 phiếu thu về hợp lệ, có 190 người trả lời câu hỏi về giới tính. Trong đó, 134 người là nam giới, chiếm tỷ lệ 70,5%; 56 người là nữ giới, chiếm tỷ lệ 29,5%. Tuổi trung bình của mẫu là 37,443 tuổi; tuổi nhỏ nhất là 20 và lớn nhất là 59 tuổi. Tuy nhiên, có sự chênh lệch về độ tuổi trong mẫu. Về trình độ học vấn, chỉ có 185 người trả lời, trong đó phần lớn có trình độ đại học (135 người, chiếm tỷ lệ 73%), 49 người có trình độ sau đại học (chiếm 26,5%), có 01 người có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ 0,5%. Như vậy, trình độ học vấn của mẫu nghiên cứu là tương đối cao, điều này có thể do yêu cầu của nghề kiểm toán. Về thời gian làm việc, có 02 người làm KTV dưới 02 năm (chiếm tỷ lệ 1,1%), 44 người làm KTV từ 2 đến 5 năm (chiếm tỷ lệ 23,9%), 91 người làm KTV từ 5 đến 10 năm (chiếm tỷ lệ 49,5%) và 47 người làm KTV trên 10 năm (chiếm tỷ lệ 25,5%). Kết quả thống kê mô tả mẫu cho thấy, đặc điểm của mẫu nghiên

cứ là hoàn toàn phù hợp với đặc điểm của người lao động tại KTTN. Như vậy, cơ cấu mẫu nghiên cứu đảm bảo tính đại diện cho người lao động tại KTTN.

#### Đánh giá thang đo

Kết quả EFA thu được 38 biến quan sát đo lường 09 yếu tố ban đầu đã trích được 09 yếu tố với giá trị Initial Eigenvalues lớn hơn 1. Tổng phương sai giải thích được khi nhóm yếu tố được rút ra là 68,72% (> 50%). Các biến độc lập đều có các biến quan sát cùng tải về một yếu tố độc lập tương ứng với giá trị factor loading đảm bảo yêu cầu lớn hơn 0,3. Sau khi phân tích EFA, thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo cho hầu hết giá trị Cronbach's Alpha đều lớn hơn giá trị yêu cầu là 0,65. Hầu hết các giá trị Cronbach's Alpha nếu loại biến đều thấp hơn giá trị Cronbach's Alpha. Các giá trị tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 (bảng 2). Do đó, các thang đo được sử dụng đều có độ tin cậy cao.

Bảng 2. Độ tin cậy của thang đo

TT	Yếu tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
1	Bản chất công việc	5	0,921
2	Quan hệ đồng nghiệp	5	0,878
3	Quan hệ cấp trên	4	0,853
4	Cơ hội thăng tiến	3	0,851
5	Thủ tục hoạt động	3	0,838
6	Điều kiện làm việc	5	0,694
7	Thu nhập	6	0,864
8	Phúc lợi	4	0,743
9	Sự thỏa mãn trong công việc	3	0,862
	<b>Tổng</b>	<b>38</b>	

#### Thống kê mô tả mẫu theo các biến trong mô hình nghiên cứu

Giá trị trung bình của các biến trong mô hình đều lớn hơn 2,8 điểm trên thang Likert 5 điểm. Theo đó, các KTV trong mẫu điều tra có sự thỏa mãn trong công việc ở mức khá, giá trị trung bình là 3,9 điểm. Các KTV trong mẫu điều tra đánh giá quan hệ đồng nghiệp, quan hệ cấp trên, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc ở mức trung bình và đánh giá bản chất công việc, thủ tục hoạt động, thu nhập, phúc lợi dưới mức trung bình (bảng 3).

#### Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích cho giá trị hệ số xác định  $R^2$  điều chỉnh = 0,357 có nghĩa là, các biến độc lập trong mô hình giải thích 35,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả phân tích phương sai ANOVA cho giá trị  $F = 14,263$ ;  $Sig. = 0,000$  (< 0,05) thể hiện mối liên hệ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là đảm bảo độ tin cậy 95%. Như vậy, mô hình nghiên cứu phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Kết quả hồi quy (bảng 4) cho giá trị sig. của biến Quan hệ đồng nghiệp, Quan hệ cấp trên, Cơ hội thăng tiến, Thủ tục hoạt động, Điều kiện làm việc lần lượt là 0,001; 0,006; 0,004; 0,013 và 0,000 (<0,05). Điều này thể hiện các biến Quan hệ đồng nghiệp, Quan hệ cấp trên, Cơ hội thăng tiến,

Bảng 3. Thống kê mô tả các biến trong mô hình

TT	Các biến	N	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Bản chất công việc	194	2,40	4,40	2,9804	0,36282
2	Quan hệ đồng nghiệp	196	2,60	4,80	3,3510	0,34201
3	Quan hệ cấp trên	196	2,25	5,00	3,1505	0,40862
4	Cơ hội thăng tiến	196	2,33	5,00	3,2789	0,36419
5	Thủ tục hoạt động	195	2,00	5,00	2,8752	0,52850
6	Điều kiện làm việc	196	2,60	5,00	3,4592	0,46516
7	Thu nhập	194	2,00	4,17	2,9244	0,29681
8	Phúc lợi	196	2,00	4,25	2,9681	0,35437
9	Sự thỏa mãn trong công việc	196	2,33	5,00	<b>3,9184</b>	0,59161

Thủ tục hoạt động, Điều kiện làm việc có tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV nhà nước. Hệ số beta lần lượt nhận các giá trị dương là 0,254; 0,175; 0,189 và 0,291 cho các biến Quan hệ đồng nghiệp, Quan hệ cấp trên, Cơ hội thăng tiến, Điều kiện làm việc, như vậy các biến này đều có tác động tích cực đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Riêng hệ số beta của biến Thủ tục hoạt động nhận giá trị âm (-0,186), do đó có cơ sở để khẳng định rằng Thủ tục hoạt động tác động tiêu cực đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Ngoài ra, mức độ tác động của Điều kiện làm việc đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV nhà nước là lớn nhất (beta bằng 0,291), tiếp đến là Quan hệ đồng nghiệp, Cơ hội thăng tiến, Thủ tục hoạt động và Quan hệ cấp trên.

Bảng 4. Kết quả hồi quy

Biến	Beta
Quan hệ đồng nghiệp	0,254***
Quan hệ cấp trên	0,175**
Cơ hội thăng tiến	0,189**
Thủ tục hoạt động	-0,186*
Điều kiện làm việc	0,291***
R <sup>2</sup> điều chỉnh	0,357
F	14,263***
N = 303; p ≤ 0.1; *p ≤ 0.05; **p ≤ 0.01; ***p ≤ 0.001	
Tất cả hệ số tương quan đã được chuẩn hóa	

**Bình luận**

Kết quả nghiên cứu trên đã chỉ ra các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước. Mỗi quan hệ giữa các yếu tố như sau:

**Quan hệ đồng nghiệp có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước.** Điều này có nghĩa là, khi môi trường tương tác với đồng nghiệp càng thoải mái và gắn bó thì KTV Nhà nước càng thỏa mãn với công việc. Kiểm toán là việc đánh giá và xác nhận tính đúng đắn, trung thực của báo cáo tài chính. Đây là công việc mang tính chất "tư vấn", do đó, kiểm toán được coi là "người bạn đồng hành" của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Chính vì vậy, sự hợp tác trong công việc là cần thiết và nếu không có sự hợp tác trong công việc thì KTV sẽ gặp phải khó khăn khi thu thập bằng chứng cũng như thu thập các tài liệu phục vụ cho công việc. Hơn nữa, hoạt động của KTV

mang tính độc lập khách quan, tuy nhiên khi các KTV tạo thành Đoàn kiểm toán, Tổ kiểm toán sẽ phát huy được hiệu quả làm việc nhóm, cho năng suất và chất lượng công việc cao hơn. Báo cáo kiểm toán là sản phẩm chung. Nội dung kiểm toán tuy khác nhau nhưng có sự liên quan mật thiết đến nhau, cho nên làm việc theo nhóm đối với các KTV là cần thiết và quan trọng. Nếu các KTV có sự đoàn kết, hợp tác và sẵn sàng chia sẻ thì công việc sẽ hiệu quả hơn và khi các kết luận, kiến nghị kiểm toán của các Tổ kiểm toán thống nhất, phù hợp, khả thi sẽ tạo thuận lợi cho quá trình tổng hợp kết quả kiểm toán sau này. Như vậy, quan hệ đồng nghiệp thuận lợi vừa gia tăng hiệu quả công việc, vừa nâng cao sự thỏa mãn trong công việc của chính bản thân KTV.

**Quan hệ cấp trên có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước.** Trong ngành kiểm toán, mỗi quan hệ cấp trên là các mối quan hệ giữa các KTV với Tổ trưởng; giữa KTV với Trưởng đoàn; Tổ trưởng với Trưởng đoàn; Trưởng đoàn với Kiểm toán trưởng và giữa các thành viên Đoàn với lãnh đạo Vụ; lãnh đạo KTNN (Tổng Kiểm toán; phó Tổng kiểm toán). Mối quan hệ này rất quan trọng và là thiết yếu. Khi được lãnh đạo cấp trên quan tâm, đối xử công bằng, thể hiện sự tin tưởng với cấp dưới, các KTV sẽ có tâm lý thoải mái. Tâm lý này sẽ thúc đẩy các KTV làm việc tốt hơn, nhiệt tình hơn với công việc được giao. Tổ trưởng, Trưởng đoàn là người lãnh đạo trực tiếp, thường xuyên, liên tục của KTV trong các cuộc kiểm toán, là cầu nối giữa các KTV với nhau, giữa các KTV với lãnh đạo cấp trên, phản ánh tâm tư, nguyện vọng, và nhu cầu của họ. Nếu người Tổ trưởng, Trưởng đoàn giải quyết được những khúc mắc về quyền lợi, cũng như tâm tư nguyện vọng của KTV thì KTV sẽ quý mến, tôn trọng và cảm phục.

**Cơ hội thăng tiến làm tăng sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước.** Cơ hội thăng tiến được hiểu là sự thăng tiến của cá nhân KTV Nhà nước. Khi bản thân KTV làm việc tốt, được lãnh đạo tin tưởng giao việc, họ sẽ có nhiều cơ hội để được đảm nhiệm các vị trí cao hơn tại nơi làm việc của mình (Trưởng/Phó phòng). Sau một thời gian công tác, có thể đảm nhận chức vụ nhóm trưởng và nếu tiến xa hơn là Trưởng/ Phó phòng, là Tổ trưởng khi đạt kinh nghiệm lâu năm tại KTNN; hoàn thành KTV chính thì cơ hội trở thành lãnh đạo Vụ và Trưởng đoàn Kiểm toán. Cơ hội được làm nhóm trưởng, tổ trưởng sẽ thôi thúc KTV nỗ lực hết mình trong công việc, từ đó gia tăng sự thỏa mãn của

KTV. Ngoài ra, nếu ở vị trí trưởng/phó phòng nghiệp vụ của KTNN, các KTV có có hội phần đầu lên trưởng đoàn (lãnh đạo Vụ) và/hoặc có thể chuyển sang các cơ quan ngang Bộ với chức vụ tương đương hoặc nếu phát triển sang lĩnh vực doanh nghiệp thì các chức vụ Kế toán trưởng hoặc giám đốc/ phó giám đốc doanh nghiệp.

**Thủ tục hoạt động gia tăng sẽ làm giảm sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước.** KTNN với vai trò là cơ quan chuyên môn về lĩnh vực kiểm tra tài chính Nhà nước do Quốc hội thành lập, hoạt động độc lập và chỉ tuân theo pháp luật; thực hiện chức năng kiểm toán báo cáo tài chính, kiểm toán tuân thủ, kiểm toán hoạt động đối với mọi cơ quan, tổ chức quản lý, sử dụng ngân sách, tiền và tài sản nhà nước. Do vậy, đòi hỏi KTV phải là người có trình độ chuyên môn cao, có năng lực, đạo đức nghề nghiệp, có sức khỏe, chịu được áp lực công việc. Tuy nhiên, nếu thủ tục giấy tờ càng nhiều, càng phức tạp, sẽ làm giảm hiệu quả công việc. Chẳng hạn như: việc ban hành các văn bản trong nội bộ ngành về quy trình, thủ tục kiểm toán, nhiều bộ phận thanh kiểm tra chéo trong ngành, nhật ký online, báo cáo tuần, báo cáo 10 ngày... khi chưa có kết quả kiểm toán. Quy định này đã tạo áp lực lớn cho các KTV, sự mệt mỏi, ngắn ngủi và làm cho sự thỏa mãn trong công việc của KTV bị giảm xuống.

**Điều kiện làm việc có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn trong công việc của KTV Nhà nước.** Đặc điểm của nghề kiểm toán là công tác trên mọi mặt trận, mọi vị trí địa lý, kể cả nước ngoài, chẳng hạn như: kiểm toán Tổng công ty Hàng không với các trụ sở đại diện tại các nước trên thế giới, kiểm toán Bộ Ngoại giao với các Đại sứ quán tại các nước... Đặc thù công việc là thực hiện chức năng kiểm toán báo cáo tài chính, kiểm toán tuân thủ, kiểm toán hoạt động đối với mọi cơ quan, tổ chức quản lý, sử dụng ngân sách, tiền và tài sản nhà nước để từ đó kiến nghị NSNN hàng năm, kiến nghị tăng/thu NSNN. Do đó, đòi hỏi các báo cáo kiểm toán phải trung thực, khách quan, chính xác, minh bạch và đặc biệt là mỗi cá nhân KTV phải đáp ứng các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp yêu cầu. Đây là một công việc phức tạp, phải xử lý nhiều mối quan hệ liên quan đến lợi ích Nhà nước, lợi ích đơn vị được kiểm toán, uy tín của cơ quan kiểm toán nói chung và danh dự của người KTV nói riêng. Xử lý được một cách thấu tình đạt lý, minh bạch không những đòi hỏi người KTV phải có đủ năng lực về chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải có đạo đức nghề nghiệp trong sáng. Thực tế cho thấy, điều kiện môi trường làm việc tác động nhiều đến công việc của KTV như việc đi công tác xa nhà dài ngày; công tác tại vùng sâu vùng xa còn hạn chế các quy định của pháp luật (miễn núi, hải đảo...). Đây là những khu vực có điều kiện làm việc không thuận lợi, không có Internet, điều kiện thời tiết không thuận lợi có thể ảnh hưởng đến sức khỏe của KTV, từ đó ảnh hưởng đến nhiệm vụ, công việc được giao. Thêm vào đó, KTV còn phải làm việc tại những đơn vị mà môi trường làm việc khắc nghiệt như các công ty hóa chất, than, dầu khí... thậm chí tại những nơi không nhận được sự hợp tác của đối tác trong quá trình kiểm toán... Đây là áp lực

không hề nhỏ đối với mỗi KTV Nhà nước. Chính vì vậy, điều kiện và môi trường làm việc của KTV đóng vai trò quan trọng với sự thỏa mãn trong công việc của họ.

## 5. KHUYẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN

Dựa vào kết quả nghiên cứu trên, tác giả khuyến nghị một số giải pháp sau:

**Về quan hệ đồng nghiệp.** KTV phải biết cách giao tiếp và ứng xử có văn hóa để chứng tỏ và tăng cường năng lực hợp tác của bản thân. Các quy tắc ứng xử của KTV Nhà nước đã được quy định rõ trong Quy định số 04/2016/QĐ-KTNN ngày 29/08/2016 của KTNN. Quy tắc đạo đức nghề nghiệp kiểm toán yêu cầu trong giao tiếp và ứng xử phải lịch sự, nhã nhặn, tôn trọng đối tác, sử dụng ngôn từ trong sáng, phù hợp, dễ hiểu từ cách đặt vấn đề, đề nghị cung cấp tài liệu, trao đổi ý kiến. Mặc dù vậy, trong quá trình thực hiện quy định đòi hỏi các nhà quản trị cần đôn đốc, theo dõi, giám sát, kiểm tra tình hình thực hiện quy định trên. Nghề kiểm toán đòi hỏi giao tiếp cao, trực tiếp thường xuyên trao đổi giữa KTV với KTV, giữa KTV với đối tượng kiểm toán. Do đó, sự thành công trong công việc phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả của giao tiếp. Giao tiếp trong công việc giữa các KTV giúp họ cùng nhau hiểu sâu được vấn đề và nội dung thực hiện, cùng nhau hợp tác và tìm ra giải pháp tối ưu để đi đến mục tiêu cuối cùng là tính chính xác, tính đúng đắn, chân thực của đối tượng kiểm toán. Bên cạnh đó, giao tiếp cũng giúp các KTV nhìn nhận ra được nhiều vấn đề rộng hơn, tránh được rủi ro kiểm toán. Giao tiếp giữa các KTV và đơn vị được kiểm toán nếu khéo léo sẽ khiến công việc hoàn thành nhanh hơn. Hiểu và chia sẻ các khó khăn đối với doanh nghiệp là kỹ năng không phải KTV nào cũng có, thậm chí là hiểu và chia sẻ với hoàn cảnh cá nhân/đối tượng được kiểm toán cũng là một kỹ năng nghiệp vụ cần phải trang bị trong quá trình làm việc. Thực tế cho thấy, KTV có vai trò giống như các điều tra viên. Họ trao đổi với các đối tượng kiểm toán, trong lúc làm việc, trong lúc nghỉ ngơi, thậm chí trong lúc tán gẫu... để lấy được thông tin khách quan và nhiều hướng. Các thông tin đa chiều này sẽ cho KTV có được cái nhìn chính xác hơn về đối tượng được kiểm toán.

Ngoài ra, để cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp của các KTV, bản thân các KTV cần phải rèn luyện tính độc lập và tự chủ trong công việc, có thể làm việc độc lập hoặc làm việc theo nhóm bất cứ tình huống nào. Độc lập và tự chủ trong công việc biểu hiện năng lực tập trung làm việc với năng suất cần thiết trong những tình huống căng thẳng; chứng tỏ khả năng làm chủ công việc của mỗi cá nhân. Những KTV chuyên tâm và có hiểu biết sâu về công việc thì thường có tính độc lập, tự chủ cao. Trong làm việc nhóm, mỗi KTV cũng cần phải độc lập, chủ động hoàn thành các nhiệm vụ được nhóm giao. Môi trường làm việc chuyên nghiệp sẽ giúp KTV làm việc chuyên nghiệp hơn, chủ động hơn bởi mỗi cá nhân phải đủ năng lực tự thực hiện, giải quyết công việc trong phạm vi trách nhiệm được giao. Trong công việc cần phải có sự phối hợp nhịp nhàng giữa hợp tác và phân công. Mỗi KTV đều phải có năng lực và thái độ sẵn sàng làm

việc với cá nhân khác, cho dù tính cách và phương pháp làm việc của mỗi người là khác nhau.

**Về quan hệ cấp trên.** Để cải thiện mối qua hệ cấp trên (Lãnh đạo KTNN; Kiểm toán trưởng; Trưởng đoàn kiểm toán; Tổ trưởng tổ kiểm toán), nhà quản trị cần: (i) xây dựng, giữ gìn đoàn kết, đạo đức và văn hóa công sở trong đơn vị; nắm bắt kịp thời tâm lý của cán bộ, KTV thuộc thẩm quyền quản lý để có cách thức điều hành phù hợp với từng đối tượng nhằm phát huy hết khả năng, kinh nghiệm, tính sáng tạo, chủ động trong việc thực hiện nhiệm vụ kiểm toán; tạo điều kiện phát huy dân chủ trong học tập và phát huy sáng kiến của các KTV; tôn trọng, tạo niềm tin cho KTV khi giao nhiệm vụ và chỉ đạo thực hiện kiểm toán; bảo vệ danh dự của KTV khi bị phản ánh, khiếu nại, tố cáo không đúng sự thật. (ii) Tránh thái độ bề trên, hách dịch gia trưởng, áp đặt ý kiến theo cảm tính cá nhân của mình làm ảnh hưởng đến kết quả công việc. (iii) Đảm bảo cho các KTV không bị thiên vị, phân biệt về giới tính, tình trạng hôn nhân, quan hệ gia đình, khuyết tật, tôn giáo trong quá trình quản lý, phân công nhiệm vụ, đánh giá công việc và đề bạt thăng chức. (iv) Đưa ra ý kiến chỉ đạo, kết luận cụ thể các vấn đề trong điều hành, quản lý hoạt động kiểm toán, tránh tình trạng chung chung gây khó khăn cho cấp dưới thực hiện; không được trốn tránh, đùn đẩy trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ, công vụ do mình thực hiện làm ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị hoặc quyền lợi chính đáng, danh dự của đồng nghiệp, cấp dưới.

**Vấn đề cơ hội thăng tiến.** Nhà quản trị cần công khai, minh bạch công tác quy hoạch cán bộ. Quá trình bổ nhiệm các vị trí quản lý phải rõ ràng và được công bố rộng rãi để tạo động lực làm việc và phấn đấu cho đội ngũ KTV. Thực hiện nghiêm túc, minh bạch quá trình bổ nhiệm đã công bố, sử dụng đồng bộ các tiêu chuẩn đánh giá cán bộ trong quá trình bổ nhiệm các vị trí quản lý. Điều này, sẽ khiến cho KTV cảm thấy quá trình bổ nhiệm là minh bạch, cơ hội thăng tiến của các KTV là công bằng như nhau, tin tưởng vào người lãnh đạo, cố gắng hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công để có cơ hội thăng tiến, từ đó gia tăng sự thỏa mãn trong công việc.

**Về thủ tục hoạt động.** Nhà quản trị cần giảm thiểu các thủ tục giấy tờ không cần thiết, thay vào đó cần có hướng dẫn cụ thể, ngắn gọn thông qua đầu mối là các tổ trưởng. Thay đổi cách viết nhật ký online, vì hiện nay đây là công việc gây áp lực nhất đối với KTV; thay đổi báo cáo tuần; kiểm soát, thanh tra thường xuyên của KTNN. Đồng thời, tăng cường công tác đào tạo, tập huấn nghiệp vụ để KTV nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

**Về điều kiện làm việc.** Nhà quản trị cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc cho KTV, đặc biệt là cần có sự quan tâm nhiều hơn khi KTV đi công tác tại các vị trí có điều kiện làm việc không thuận lợi./.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Trần Đức Kỳ (2012), *Các yếu tố tác động đến sự hài lòng của các điện thoại viên tại các Call Centers*, Tạp chí Kinh tế và phát triển.
- [2]. Charles, K. R. and Marshall, L. H. (1992), *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 4: 25-29.
- [3]. Foreman Facts (1946), *Labor Relations*, Institute of New York, New York.
- [4]. Hackman, J.R. and Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley: 77.
- [5]. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [6]. Simons and Enz Cornell (1995), *Employee motivation*, United States of America.
- [7]. Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA.: Sage.