



KIỂM SOÁT NỘI BỘ DƯỚI GÓC ĐỘ TÂM LÝ HÀNH VI: KHUNG PHÂN TÍCH VÀ HÀM Ý THỰC TIỄN CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

• TS. TRẦN KHÁNH LÂM*

Kiểm soát nội bộ là trụ cột quản trị trong doanh nghiệp, nhưng trên thực tế việc vận hành kiểm soát nội bộ bị chi phối bởi yếu tố con người. Nghiên cứu này xem xét kiểm soát nội bộ các quy trình kế toán dưới góc nhìn tâm lý học hành vi, nhằm nhấn mạnh vai trò của những nhân tố như động lực, nhận thức và văn hóa tổ chức đối với hiệu quả kiểm soát nội bộ. Bài viết đề xuất một khung phân tích mới tích hợp yếu tố hành vi vào mô hình kiểm soát nội bộ truyền thống, bao gồm việc phát triển Chỉ số sẵn sàng kiểm soát (Control Readiness Index - CRI) để đo lường mức độ hiệu quả kiểm soát nội bộ về cả phương diện kỹ thuật và tâm lý. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là định tính, với phân tích tổng hợp từ 13 tình huống điển hình tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Kết quả cho thấy các hạn chế phổ biến trong kiểm soát nội bộ xuất phát từ thiên lệch nhận thức, văn hóa e ngại trong giao tiếp và khuynh hướng hợp lý hóa rủi ro. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp quan tâm đúng mức đến yếu tố con người thì có thể cải thiện đáng kể hiệu quả kiểm soát nội bộ. Trên cơ sở đó, bài viết khuyến nghị một số chính sách và giải pháp nhằm triển khai khung kiểm soát nội bộ hướng đến hành vi trong thực tiễn doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Từ khóa: Kiểm soát nội bộ; tâm lý hành vi; quy trình kế toán; doanh nghiệp nhỏ và vừa; văn hóa tổ chức; hiệu quả kiểm soát.

*Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA)

Internal control from a behavioral psychology perspective: An analytical framework and practical implications for SMEs in Vietnam

Internal control is a cornerstone of corporate governance; however, in practice, its operation is heavily influenced by human factors. This study examines internal control within accounting processes through the lens of behavioral psychology, highlighting the impact of factors such as motivation, perception, and organizational culture on control effectiveness. The paper proposes a new analytical framework that integrates behavioral elements into traditional internal control models. This includes the development of a Control Readiness Index (CRI) to measure internal control effectiveness from both technical and psychological perspectives. The primary research method is qualitative, utilizing a synthetic analysis of 13 case studies from small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. The results indicate that common limitations in internal control stem from cognitive biases, culture of communication avoidance, and risk rationalization tendencies. However, the findings suggest that if businesses pay adequate attention to the human element, they can significantly enhance internal control performance. Based on these insights, the article recommends specific policies and solutions to implement a behavior-oriented internal control framework within the practical context of Vietnamese SMEs.

Keywords: Internal control; behavioral psychology; accounting processes; small and medium enterprises (SMEs); organizational culture; control effectiveness.

JEL classification: M42, D23, L26

1. Giới thiệu

Kiểm soát nội bộ từ lâu được xem là nền tảng cho sự lành mạnh về tài chính và vận hành trong mỗi tổ chức. Theo Ủy ban COSO, kiểm soát nội bộ là một quy trình do con người ở mọi cấp độ trong tổ chức thực hiện, không chỉ đơn thuần là các chính sách và thủ tục trên giấy tờ [7]. Nói cách khác, hiệu quả của kiểm soát nội bộ gắn liền với hành vi và thái độ của những cá nhân tham gia vận hành hệ thống đó. Thực tế cho thấy, nhiều khiếm khuyết của kiểm soát nội bộ xuất phát từ yếu tố con người. Chẳng hạn, sự sụp đổ của Enron vào đầu những năm 2000 đã được lý giải là do văn hóa doanh nghiệp và các lệch lạc hành vi ở cấp lãnh đạo [10]. Bài học Enron cho thấy, nếu thiếu cam kết và tâm thế sẵn sàng của con người đối với kiểm soát nội bộ, thì ngay cả một hệ thống được thiết kế bài bản cũng có thể bị vô hiệu hóa trong thực tế.

Tuy nhiên, trong nhiều năm, nghiên cứu và thực hành kế toán kiểm toán tại Việt Nam có xu hướng tiếp cận kiểm soát nội bộ chủ yếu dưới góc độ kỹ thuật (chỉ tập trung xây dựng quy trình, biểu mẫu,

chứng từ), mà chưa chú trọng đầy đủ đến khía cạnh hành vi của con người. Nhiều doanh nghiệp (đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa) xem kiểm soát nội bộ như một bộ quy định bắt buộc hơn là một văn hóa chủ động. Việc nhân viên tuân thủ các quy trình kế toán thường mang tính hình thức đối phó, hơn là xuất phát từ nhận thức và niềm tin vào giá trị của kiểm soát nội bộ. Điều này dẫn đến một nghịch lý là cho dù có chính sách kiểm soát nội bộ nhưng hiệu quả thực tế vẫn thấp, rủi ro gian lận và sai sót vẫn không giảm đáng kể.

Trên thế giới, các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét ảnh hưởng của những yếu tố khách quan (như quy mô công ty, tình hình tài chính, cấu trúc quản trị) đến chất lượng kiểm soát nội bộ, mà ít chú ý đến yếu tố chủ quan thuộc về con người vận hành hệ thống [2;11]. Chỉ đến gần đây, các nhà nghiên cứu mới bắt đầu quan tâm tích hợp tâm lý học vào lĩnh vực kế toán, kiểm toán. Chẳng hạn, Liu & Li (2021) đưa ra khái niệm ý chí kiểm soát nội bộ (internal-control willingness) để đo lường mức độ chủ động mang tính tâm lý của doanh nghiệp trong thực hiện kiểm soát nội bộ. Doanh nghiệp có ý chí

kiểm soát nội bộ cao thường có chất lượng kiểm soát nội bộ cao hơn và giảm được khuynh hướng quá tự tin của nhà quản lý [15].

Tại Việt Nam, chủ đề kết hợp tâm lý học hành vi với kiểm soát nội bộ còn khá mới. Một số tài liệu trong nước đã bắt đầu đề cập hướng tiếp cận này trong lĩnh vực kiểm toán, chẳng hạn Trần Khánh Lâm & Nguyễn Thành Cường (2025) bàn về việc ứng dụng tâm lý học nhằm nâng cao hiệu quả kiểm toán và giảm thiểu rủi ro; tuy nhiên chưa có nghiên cứu chuyên sâu về kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp dưới góc độ tâm lý. Do đó, nhu cầu nghiên cứu là rõ ràng, làm thế nào kết hợp góc nhìn tâm lý hành vi vào hệ thống kiểm soát nội bộ để doanh nghiệp vận hành kiểm soát hiệu quả, thực chất hơn.

Xuất phát từ bối cảnh đó, bài viết này nhằm: (1) Xây dựng khung phân tích kiểm soát nội bộ có xét đến các yếu tố tâm lý hành vi, dựa trên nền tảng khung COSO; (2) Ứng dụng khung này để đánh giá các quy trình kế toán tại một số doanh nghiệp, qua đó nhận diện hạn chế trong kiểm soát nội bộ do hành vi con người; (3) Đề xuất giải pháp và khuyến nghị chính sách giúp cải thiện hiệu quả kiểm soát nội bộ trong thực tiễn doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, kết hợp tham khảo lý thuyết và phân tích tình huống thực tế. Tác giả tiến hành tổng quan tài liệu về kiểm soát nội bộ và tâm lý học hành vi trong kế toán - kiểm toán, bao gồm các chuẩn mực, khung lý thuyết quốc tế (COSO, IFAC...) và các công trình nghiên cứu gần đây trên thế giới cũng như Việt Nam. Thông qua tổng quan này, tác giả xây dựng được khung phân tích lý thuyết làm nền tảng cho việc đánh giá.

Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống đối với 13 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Các doanh nghiệp được chọn bao gồm nhiều lĩnh vực (sản xuất, thương

mai, dịch vụ) để tăng tính đa dạng, nhưng đều có đặc điểm chung là quy mô vừa phải, cơ cấu quản lý nhỏ và chưa có hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn thiện đầy đủ. Dữ liệu tình huống được thu thập chủ yếu thông qua phỏng vấn với lãnh đạo và kế toán viên phụ trách, kết hợp phân tích tài liệu nội bộ (quy trình, báo cáo kiểm toán nội bộ nếu có, sổ tay nhân viên...). Tác giả tập trung khai thác những thông tin liên quan đến hành vi con người trong thực hiện kiểm soát nội bộ (ví dụ như thái độ của nhân viên đối với các quy trình kiểm soát, cách thức xử lý khi xảy ra sai sót, các động lực và áp lực mà họ đối mặt).

Sau khi thu thập, thông tin định tính từ các tình huống được xử lý bằng kỹ thuật phân tích nội dung. Nhóm mã hóa các chủ đề chính liên quan đến hành vi trong kiểm soát nội bộ (chẳng hạn như: thiên kiến nhận thức, giao tiếp và phản hồi, văn hóa tuân thủ...). Kết quả phân tích từ các tình huống được so sánh đối chiếu với khung lý thuyết, từ đó rút ra nhận định chung và xây dựng các khuyến nghị. Do mẫu nghiên cứu mang tính chất chọn lọc, mục tiêu không phải để khái quát thống kê cho toàn bộ doanh nghiệp nhỏ và vừa, mà chỉ để đào sâu hiểu biết về cơ chế ảnh hưởng của yếu tố tâm lý đến kiểm soát nội bộ ở cấp độ vi mô. Tuy vậy, những phát hiện này có thể tạo tiền đề cho các nghiên cứu định lượng sau này.

3. Tổng quan và cơ sở lý thuyết

3.1. Tổng quan nghiên cứu

Ngay từ năm 1970, Carmichael đã nhấn mạnh chức năng chính của hệ thống kiểm soát nội bộ là tác động và kiểm soát hành vi con người trong tổ chức [6]. Khung kiểm soát nội bộ của COSO được cập nhật năm 2013 khẳng định kiểm soát nội bộ là do con người thiết kế và vận hành; hệ thống chỉ mang lại sự đảm bảo hợp lý vì luôn tồn tại giới hạn cố hữu như sai lầm trong xét đoán, thông đồng hoặc lạm quyền [7]. Nói cách khác, văn hóa và tâm lý tổ chức là chất kết dính các thành phần kiểm soát nội bộ.

Phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào các yếu tố khách quan (quy mô, độ phức tạp, tài chính, cấu trúc sở hữu...) [2;11]. Hướng tiếp cận hành vi gần đây cho thấy “ý chí kiểm soát nội bộ” có tương quan thuận với chất lượng kiểm soát nội bộ và làm giảm sự tự tin của nhà quản trị [15]. Các thiên kiến tâm lý cũng ảnh hưởng đến lựa chọn cơ chế kiểm soát nội bộ. Birnberg & Zhang (2011) cho thấy “ác cảm bị phản bội” và “ác cảm mất mát” tác động đáng kể đến quyết định thiết kế hệ thống.

Ở chiều tích cực, văn hóa tinh thức tổ chức khuếch đại hiệu quả của kiểm soát nội bộ và thúc đẩy hành vi đạo đức [17]. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng cho thấy hiệu quả kiểm soát nội bộ chịu ảnh hưởng bởi các thành phần COSO cùng những yếu tố đặc thù môi trường [25;22]. Bên cạnh đó, các luận điểm vận dụng tâm lý học trong kiểm toán, kiểm soát ở Việt Nam được đề cập bởi Trần Khánh Lâm & Nguyễn Thành Cường (2025).

3.2. Cơ sở lý thuyết

Khung kiểm soát nội bộ COSO (2013)

Khung nêu 5 thành phần: môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát. COSO nhấn mạnh vai trò nền tảng của môi trường kiểm soát và các giới hạn cố hữu của kiểm soát nội bộ do yếu tố con người (sai sót, thông đồng, lạm quyền...), vì vậy chỉ đem lại đảm bảo hợp lý [7].

Động cơ và hành vi trong tổ chức

Bài viết trình bày khái quát các luận điểm phổ biến của thuyết đại diện và thuyết kỳ vọng (không gán cho nguồn ngoài danh mục), cùng tam giác gian lận của Cressey; trong đó gian lận diễn ra khi hội tụ áp lực, cơ hội và sự hợp lý hóa lý do [8].

Các hiện tượng tâm lý ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ

Tâm lý học hành vi chỉ ra rất nhiều thiên kiến nhận thức và yếu tố tâm lý xã hội có thể tác động

đến quyết định và hành vi của con người trong công việc. Dưới đây liệt kê một số hiện tượng tiêu biểu được rút ra trong bối cảnh các quy trình kế toán, tài chính, cùng ảnh hưởng của chúng đến kiểm soát nội bộ:

(i) Thiên kiến quen thuộc khiến con người ưu ái những gì đã thân quen, từ đó dễ rơi lòng hoài nghi và kiểm tra. Trong kế toán, kiểm toán, sự thân thuộc với nhà cung cấp hay khách hàng có thể dẫn tới thuận theo cách xử lý ưa thích của đối tác và bỏ qua đối chiếu hoặc so sánh giá. Bằng chứng thực nghiệm trong kiểm soát nội bộ cho thấy khi kế toán viên đồng nhất với khách hàng, họ có xác suất chấp thuận vị thế do khách hàng ưa thích cao hơn, đe dọa tính khách quan và chất lượng kiểm tra [3;19].

(ii) Thiên kiến thẩm quyền khiến nhân viên ngại mâu thuẫn với cấp trên và dễ tuân lệnh dù biết phương án kém tối ưu. Trong thực tế cho thấy áp lực ảnh hưởng xã hội từ cấp trên làm tăng xu hướng ký chấp nhận báo cáo tài chính ngay cả khi có sai sót trọng yếu [16]. Ở kế toán quản trị, nghiên cứu thực nghiệm chứng minh áp lực tuân lệnh khiến nhiều người thực hiện trái chính sách, làm méo mó thông tin quản trị [9]. Thực tế tại một số đơn vị cho thấy, nhân viên không dám báo cáo trung thực rủi ro do sợ ảnh hưởng đến đánh giá, dẫn đến lãnh đạo không nắm được bức tranh rủi ro thật sự của doanh nghiệp. Những cơ chế này cắt giảm phản biện, làm mờ tín hiệu rủi ro và làm suy yếu kiểm soát nội bộ.

(iii) Hiệu ứng hào quang là việc dùng một ấn tượng chung (tốt/xấu) để đánh giá các khía cạnh khác vốn độc lập. Nền tảng khái niệm này bắt nguồn từ Thorndike (1920) khi ông cho thấy các đánh giá đặc tính của cùng một người có xu hướng đồng biến theo ấn tượng tổng quát. Trong nghiên cứu trên The Accounting Review cho thấy, một đánh giá rủi ro chiến lược thuận lợi hoặc không thuận lợi có thể lan tỏa và làm lệch lạc phán xét ở cấp chi tiết tài khoản; tức là hào quang của nhận định chiến lược ảnh hưởng đến đánh giá kế toán chi tiết [18]. Điều này lý giải vì sao một nhân sự

được tiếng giỏi ở một mặt có thể vô tình được nói lỏng kiểm soát ở các mặt khác.

(iv) Định kiến mỏ neo mô tả xu hướng dựa mạnh vào thông tin, con số khởi điểm khi dự đoán hay ra quyết định và chỉ điều chỉnh không đủ từ việc đã “neo” ban đầu [20]. Trong lập ngân sách và dự báo, bằng chứng trên dữ liệu dự báo chuyên gia cho thấy dự báo đồng thuận bị neo đáng kể vào các giá trị gần nhất trước đó, tạo ra sai số có hệ thống và đôi khi khiến thị trường phản ứng dự đoán được [5]. Ngay cả chuyên gia tài chính cũng bị ảnh hưởng khi ước tính lợi suất trong dài hạn bị ảnh hưởng rõ rệt bởi giá trị xuất phát [14]. Những hiệu ứng này làm cho việc “lấy số năm trước +/- %” trở nên rủi ro nếu bối cảnh đã thay đổi.

(v) Thiên kiến tuân thủ số đông khiến cá nhân đi theo đa số, làm yếu đi phản biện cần thiết. Từ nghiên cứu kinh điển của Asch (1956), cho thấy rằng sức ép nhóm có thể khiến người tham gia đưa đáp án sai chỉ để đồng thuận. Trong nghề kiểm toán, nghiên cứu về thảo luận nhóm cho thấy quy trình thảo luận mang tính chuẩn tắc dễ đẩy nhóm đi tới đồng thuận theo quan điểm chiếm đa số và ảnh hưởng đến lập luận đạo đức của kiểm toán viên và từ đó giảm đa dạng quan điểm và rủi ro bỏ sót vấn đề [21].

Bên cạnh các thiên kiến trên, còn nhiều yếu tố tâm lý khác ảnh hưởng tới kiểm soát nội bộ như: áp lực công việc cao dễ dẫn đến mệt mỏi, bỏ qua thủ tục, tâm lý ngại thay đổi cản trở việc áp dụng hệ thống kiểm soát mới... Điểm mấu chốt là hệ thống kiểm soát nội bộ dù thiết kế tốt đến đâu cũng sẽ phải đi qua bộ lọc tâm lý con người, do đó cần hiểu rõ các bộ lọc này để điều chỉnh hệ thống cho phù hợp.

Mô hình phân tích đề xuất - kết hợp kiểm soát nội bộ và tâm lý hành vi

Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết ở trên, nghiên cứu đề xuất một mô hình phân tích tích hợp: hiệu quả kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp là kết quả tương tác

giữa hệ thống kiểm soát chính thức (yếu tố cứng) và các yếu tố tâm lý, văn hóa (yếu tố mềm). Hệ thống kiểm soát chính thức bao gồm thiết kế quy trình, thủ tục, phân quyền, công nghệ thông tin hỗ trợ... theo các thành phần của COSO. Các yếu tố tâm lý, văn hóa bao gồm nhận thức, thái độ, động lực, giá trị và niềm tin của con người đối với hệ thống đó. Mô hình giả định rằng khi hệ thống cứng được thiết kế tốt và yếu tố mềm được đảm bảo tích cực, thì kiểm soát nội bộ sẽ vận hành hiệu quả, giúp đạt mục tiêu (giảm gian lận, thông tin chính xác, tuân thủ...). Ngược lại, nếu một trong hai khía cạnh yếu, hiệu quả chung bị suy giảm. Ví dụ, thủ tục chặt chẽ nhưng nhân sự thiếu ý thức tuân thủ thì vẫn không đạt kết quả; hoặc nhân sự rất tận tâm nhưng quy trình kiểm soát sơ sài cũng khó đảm bảo mục tiêu.

Để hỗ trợ đánh giá định lượng mức độ tương tác nói trên, nghiên cứu này đề xuất xây dựng một thước đo tổng hợp gọi là Chỉ số sẵn sàng kiểm soát (Control Readiness Index - CRI). Chỉ số sẵn sàng kiểm soát (CRI) là thước đo tổng hợp phản ánh mức sẵn sàng kiểm soát của hệ thống kiểm soát nội bộ. CRI cân bằng giữa năng lực kiểm soát (C) và rủi ro còn lại (R) để cho biết hệ thống đã đạt mức đảm bảo hợp lý theo định nghĩa của COSO đến mức độ nào; đồng thời bao quát cả hai trụ cột: kỹ thuật và hành vi. Năng lực kiểm soát (C) gồm hai nhóm. Ở phía con người: văn hóa kiểm soát, nhận thức rủi ro, chỉ số an toàn tâm lý (PSI), liên chính và dám lên tiếng. Ở phía hệ thống: mức hoàn thiện quy trình, tự động hóa/bao phủ kiểm soát, mức độ giám sát, thời gian khắc phục và tỷ lệ lỗi vận hành. Rủi ro còn lại (R) phản ánh xác suất và mức độ ảnh hưởng của rủi ro trọng yếu sau kiểm soát (gian lận, lỗi hệ thống, rủi ro bên thứ ba).

Quy trình đo lường gồm ba bước: (1) chọn các chỉ tiêu đo định kỳ và chuẩn hóa về thang 0-1; (2) gán trọng số theo mức trọng yếu rủi ro và độ tin cậy dữ liệu; (3) tổng hợp thành C và R, đồng thời áp dụng hệ số phạt G (0-1) khi các kiểm soát tối thiểu (phân chia nhiệm vụ, nhật ký truy vết, kênh tố giác)



bị vi phạm. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo tính minh bạch, khi kiểm tra, kiểm soát và hạn chế việc chỉ làm đẹp số liệu trên giấy.

Công thức tính gọn: $CRI = \frac{1}{2} \times (1 + C - R) \times G$.
 Khi $C = R$, $CRI = 0,50$ - mức đạt đảm bảo hợp lý.
 Dưới 0,30 là yếu; 0,30 - 0,49 là cơ bản; 0,50 - 0,69 đạt đảm bảo hợp lý; 0,70 - 0,84 là mạnh; từ 0,85 trở lên cho thấy khả năng chống chịu cao và vận hành bền vững.

Ví dụ: $C = 0,78$; $R = 0,18$; $G = 1 > CRI = 0,80$ (mức mạnh). Nhờ phân rã theo hợp phần, CRI giúp chỉ ra điểm nghẽn ở con người hay hệ thống, so sánh theo thời gian, đơn vị và ưu tiên đầu tư cải thiện kiểm soát nội bộ đúng chỗ.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thực trạng kiểm soát nội bộ dưới góc nhìn hành vi tại các doanh nghiệp

Qua phân tích 13 tình huống doanh nghiệp vừa và nhỏ, nghiên cứu đã ghi nhận nhiều vấn đề tồn tại

trong kiểm soát nội bộ có liên quan mật thiết đến yếu tố tâm lý - hành vi. Mặc dù, mỗi doanh nghiệp có đặc thù riêng, có thể khái quát các nhóm vấn đề chính như sau:

(i) *Thiên lệch trong nhận thức và quyết định chuyên môn*: Nhiều sai sót trong quy trình kế toán, tài chính xuất phát từ nhận định chủ quan hoặc thói quen cố hữu của người thực hiện hơn là do không có quy trình. Chẳng hạn, ở khâu lập kế hoạch mua hàng, nhân viên có xu hướng đề xuất số lượng cao hơn nhu cầu thực vì tin vào phán đoán cá nhân hoặc muốn dự phòng cho an toàn. Tình huống tại Công ty A cho thấy phòng vật tư thường xuyên đề nghị mua nguyên liệu vượt so với kế hoạch, với lý do dự phòng dù thiếu dữ liệu chứng minh. Kết quả là tồn kho dư thừa, chi phí lưu kho tăng không thực sự cần thiết. Rõ ràng, thiên kiến ưa an toàn đã khiến nhân viên này ra quyết định thiên lệch, làm giảm hiệu quả kiểm soát chi phí. Tương tự, trong kế toán giá thành tại Công ty B, kế toán tính dự toán chi phí theo kinh nghiệm năm trước (hiệu ứng neo tâm lý)

dẫn đến nhiều khoản mục bị phân bổ sai do hoàn cảnh năm nay khác biệt. Những trường hợp này cho thấy các quyết định chuyên môn bị ảnh hưởng bởi thiên kiến cá nhân, tạo ra rủi ro mà hệ thống kiểm soát nội bộ hiện tại khó phát hiện nếu chỉ dựa trên so sánh con số thuần túy.

(ii) *Văn hóa e ngại, thiếu thông tin phản hồi trung thực*: Đây là vấn đề nổi cộm trong các doanh nghiệp có tính chất gia đình hoặc tôn ti cao. Nhân viên thường ngại báo cáo những điều tiêu cực vì sợ bị đánh giá không tốt hoặc mâu thuẫn với lãnh đạo. Hậu quả là ban lãnh đạo nhận được một bức tranh tô hồng về tình hình kiểm soát. Ví dụ, tại Công ty C, khi khảo sát nội bộ về tuân thủ quy trình, hầu hết nhân viên đánh giá rất cao mức độ tuân thủ (đạt 9/10) nhưng qua kiểm tra chéo độc lập lại phát hiện nhiều sai sót. Sở dĩ có sự vênh này là do nhân viên trả lời theo hướng đẹp để được đánh giá tốt. Tại Công ty D, nhân viên kế toán không dám góp ý khi lãnh đạo đề xuất bỏ qua một bước kiểm tra trong quy trình, dù họ thấy rủi ro, vì tâm lý phục tùng cấp trên. Sự e ngại và thiếu trao đổi thẳng thắn này dẫn đến kiểm soát nội bộ mất đi thông tin phản hồi trung thực từ tuyến dưới. Các sai phạm nhỏ có thể bị che giấu hoặc không được báo cáo kịp thời. Vấn đề trở nên trầm trọng hơn nếu lãnh đạo lại quá tự tin vào bản thân và không khuyến khích phản biện. Đây là minh chứng cho việc thiếu văn hóa minh bạch, thiếu an toàn tâm lý để nhân viên lên tiếng có thể làm tê liệt hệ thống kiểm soát.

(iii) *Áp lực hiệu suất và sự hợp lý hóa vi phạm*: Doanh nghiệp nhỏ và vừa thường hoạt động trong môi trường áp lực cao về doanh số, chi phí. Khi áp lực vượt ngưỡng, con người dễ tìm cách đi đường tắt và tự bào chữa cho hành động của mình. Ví dụ, phòng kinh doanh tại Công ty F chịu chỉ tiêu doanh số rất nặng mỗi quý. Để đạt mục tiêu, họ chấp nhận bán chịu cho khách hàng vượt hạn mức tín dụng do bộ phận tài chính đề ra, với lý do ưu tiên doanh thu, tiền về thu sau cũng được. Đây là sự vi phạm kiểm soát (vượt hạn mức tín dụng) nhưng đã được

hợp lý hóa bởi áp lực thị trường. Kết quả là công nợ khó đòi của công ty tăng cao, dòng tiền thiếu hụt. Tương tự, ở Công ty G, áp lực cắt giảm chi phí khiến trưởng phòng mua hàng tìm cách lách quy trình đấu thầu để chọn nhà cung cấp rẻ nhất nhưng không qua thẩm định chất lượng, tự biện minh rằng tiết kiệm chi phí là tốt. Sau cùng, công ty nhận lô hàng kém chất lượng, phải trả giá gấp đôi để sửa chữa. Những tình huống này cho thấy khi con người đứng trước mâu thuẫn giữa mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và nguyên tắc kiểm soát, họ có thể ưu tiên mục tiêu ngắn hạn và tự thuyết phục bản thân rằng làm vậy là vì lợi ích chung. Đây chính là sự hợp lý hóa nguy hiểm, ăn mòn dần văn hóa tuân thủ nếu không được nhận diện và chấn chỉnh.

(iv) *Hạn chế nguồn lực và sự tùy tiện trong vận hành*: Nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa còn xem kiểm soát nội bộ là xa xỉ, không đủ nhân sự chuyên trách cho các vị trí kiểm soát hoặc không đầu tư hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ. Hệ quả là một nhân viên kiêm nhiệm nhiều khâu (không đảm bảo phân nhiệm), hoặc dùng quy trình thủ công dẫn đến phụ thuộc quá mức vào sự cẩn trọng của từng cá nhân. Ví dụ, tại Công ty H, do thiếu người, thủ quỹ cũng đồng thời hạch toán kế toán tiền mặt (vi phạm nguyên tắc kiểm soát cơ bản). Công ty dựa hoàn toàn vào sự trung thực của thủ quỹ. May mắn là chưa có gian lận, nhưng khi kiểm toán nội bộ khuyến cáo nguy cơ, ban giám đốc mới nhận ra và tách bạch lại nhiệm vụ. Điểm tích cực ở đây là lãnh đạo đã tiếp thu, cho thấy vai trò nhận thức của con người: khi nhận thức rủi ro tăng (do được cảnh báo), họ đã thay đổi hành vi quản trị. Nhìn chung, hạn chế nguồn lực thường dẫn đến thái độ tùy tiện trong vận hành kiểm soát nội bộ; nhiều thủ tục bị lược bỏ cho nhanh, ít kiểm tra chéo, khiến hệ thống tồn tại lỗ hổng nhưng khó trách cá nhân vì quá tải.

Kết quả nghiên cứu tình huống khẳng định rằng các vấn đề cốt lõi cản trở hiệu quả kiểm soát nội bộ nằm ở hành vi, tâm lý con người hơn là ở sự thiếu quy trình. Nhiều doanh nghiệp được trang bị quy

trình khá đầy đủ (nhờ tham khảo quy trình ISO, quy định mẫu...) nhưng vẫn xảy ra sai phạm do con người không tuân thủ hoặc vô tình vô hiệu hóa quy trình đó. Những vấn đề như thiên kiến nhận thức, văn hóa e ngại, áp lực hiệu suất, thói quen tùy tiện sẽ khiến kiểm soát nội bộ bị khiếm khuyết. Kết luận này phù hợp với nhận định của COSO và các chuyên gia quốc tế rằng yếu tố con người quyết định của hệ thống kiểm soát.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc tích hợp yếu tố tâm lý hành vi vào kiểm soát nội bộ không những khả thi mà còn mang lại hiệu quả rõ rệt. Các biện pháp mềm như xây dựng văn hóa, đào tạo nhận thức, khuyến khích trao đổi thẳng thắn sẽ kích hoạt các cơ chế cứng của kiểm soát nội bộ vận hành tốt hơn. Ngược lại, nếu bỏ qua yếu tố con người, hệ thống kiểm soát dù tinh vi vẫn có thể thất bại ngay từ khâu thực thi. Kết quả này phù hợp với quan sát của Edmondson (1999) rằng đội nhóm làm việc hiệu quả nhất là nhờ có an toàn tâm lý. Trong bối cảnh kiểm soát nội bộ, an toàn tâm lý đồng nghĩa với việc nhân viên dám báo cáo giao dịch bất thường, dám thừa nhận khi mắc lỗi ghi sổ (những thông tin quý giá để hệ thống kiểm soát cập nhật và xử lý kịp thời). Do vậy, đầu tư vào yếu tố con người chính là chìa khóa nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần lưu ý.

4.2. Hàm ý thực tiễn và khuyến nghị chính sách

Từ các kết quả thu được, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý và khuyến nghị nhằm thúc đẩy triển khai kiểm soát nội bộ theo hướng hành vi trong thực tiễn doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam:

(i) Xây dựng văn hóa kiểm soát tích cực từ trên xuống dưới. Yếu tố văn hóa tổ chức là nền tảng cho mọi cải tiến. Lãnh đạo doanh nghiệp cần chủ động xây dựng và truyền thông một văn hóa đề cao trung thực, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Cụ thể, giọng điệu từ lãnh đạo (tone at the top) phải thật sự mẫu mực; theo đó lãnh đạo cam kết tuân thủ quy định, không bao che vi phạm của bản

thân hay người thân, sẵn sàng lắng nghe ý kiến cấp dưới. Khi nhân viên thấy cấp trên làm gương, họ sẽ tin tưởng và làm theo. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên ban hành Bộ quy tắc ứng xử và đạo đức ngắn gọn, dễ hiểu, nêu rõ các giá trị cốt lõi (trung thực, liêm chính, tôn trọng quy trình...). Khuyến nghị về văn hóa này hoàn toàn phù hợp với hướng dẫn quốc tế IFAC (2016) cũng nhấn mạnh doanh nghiệp nhỏ cần đặt đúng tông văn hóa, tạo cách để nhân viên nêu quan ngại và ưu tiên xây dựng quan hệ tin cậy như những bước đầu tiên để củng cố kiểm soát nội bộ.

(ii) Đào tạo và nâng cao nhận thức về rủi ro, kiểm soát cho nhân viên. Con người chỉ có thể thay đổi hành vi khi họ hiểu tại sao cần phải làm như vậy. Vì thế, doanh nghiệp nên thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo nội bộ về quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ. Nội dung đào tạo không cần quá hàn lâm, mà nên tập trung vào các tình huống thực tế, các câu chuyện để nhân viên thấy được hậu quả của việc bỏ qua kiểm soát. Đồng thời, lồng ghép kiến thức về các thiên kiến tâm lý; giúp nhân viên tự nhận ra mình có thể mắc phải những bẫy tâm lý nào khi làm việc. Khi nhận thức được rủi ro, nhân viên sẽ cảnh giác hơn với chính bản thân họ, từ đó tự điều chỉnh hành vi. Về dài hạn, nội dung về quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và tâm lý tổ chức cũng nên được đưa vào chương trình đào tạo quản lý cấp trung, để đội ngũ này thấm nhuần và truyền đạt xuống cấp dưới.

(iii) Đơn giản hóa và linh hoạt hệ thống kiểm soát cho phù hợp với con người. Thực tế ở doanh nghiệp nhỏ và vừa là nguồn lực hạn chế, nhân viên kiêm nhiệm nhiều, nếu áp dụng máy móc các quy trình kiểm soát phức tạp (như ở tập đoàn lớn) thì rất khó tuân thủ. Do đó, doanh nghiệp nhỏ cần thiết kế hệ thống kiểm soát nội bộ tinh gọn, vừa sức, tập trung vào những rủi ro chính yếu. Hoặc tận dụng giải pháp công nghệ đơn giản (như dùng phần mềm kế toán có chức năng phân quyền cơ bản) thay vì quy trình giấy tờ rườm rà. Quan trọng là khi ban

hành bất kỳ quy định kiểm soát nào, lãnh đạo nên tham vấn ý kiến người thực hiện trực tiếp. Điều này vừa đảm bảo quy trình phù hợp thực tế, vừa tạo cảm giác được tham gia cho nhân viên; họ sẽ có trách nhiệm và thiện chí tuân thủ cao hơn khi được góp tiếng nói vào việc thiết kế quy trình. Một hệ thống kiểm soát vừa đủ sẽ giảm bớt tình trạng nhân viên phá rào vì thấy quy định quá khó làm.

(iv) Áp dụng các biện pháp kỹ thuật hỗ trợ nhưng kết hợp với yếu tố hành vi. Thời đại số cung cấp nhiều công cụ hữu ích cho kiểm soát nội bộ (phần mềm kế toán, phần mềm kiểm toán nội bộ, hệ thống ERP...). Doanh nghiệp nhỏ nên xem xét đầu tư các công cụ này ở mức phù hợp ngân sách, vì công nghệ có thể giảm sai sót do con người và tăng hiệu quả kiểm soát. Chẳng hạn, sử dụng phần mềm kế toán sẽ tự động hóa nhiều bước, hạn chế lỗi nhập liệu thủ công; hay thiết lập hệ thống phê duyệt online sẽ lưu vết rõ ràng, khó lách luật. Tuy nhiên, triển khai công nghệ cần lưu ý khía cạnh con người; nếu không, nhân viên có thể kháng cự ngầm.

(v) Vai trò hỗ trợ của cơ quan chức năng và hiệp hội nghề nghiệp. Đề thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ và vừa áp dụng kiểm soát nội bộ hướng tới hành vi, cần có sự vào cuộc của các tổ chức và cơ quan quản lý. Bộ Tài chính, Sở Giao dịch chứng khoán có thể xem xét bổ sung hướng dẫn về xây dựng văn hóa doanh nghiệp và đạo đức nghề nghiệp vào các quy định quản trị công ty đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, yêu cầu các công ty niêm yết phải có kênh tiếp nhận tố giác gian lận nội bộ và cam kết bảo vệ người tố giác. Với doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa bắt buộc, có thể đưa nội dung này vào các chương trình hỗ trợ, khuyến khích tự nguyện thực hiện. Các hội nghề nghiệp (VACPA, VAA) và Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) - có thể tổ chức các buổi hội thảo, khóa học về kiểm soát nội bộ và tâm lý tổ chức cho lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngoài ra, các tổ chức có thể hỗ trợ xây dựng những bộ chỉ số chuẩn về văn hóa kiểm soát để doanh nghiệp tham khảo đánh giá.

Khi có chuẩn mực chung, việc triển khai ở từng doanh nghiệp sẽ thuận lợi hơn và kết quả có thể so sánh, học hỏi lẫn nhau.

Như vậy, trọng tâm của các khuyến nghị là đặt con người vào vị trí trung tâm của hệ thống kiểm soát. Doanh nghiệp cần chuyển đổi tư duy từ chỗ coi kiểm soát nội bộ là công cụ giám sát người sang cơ chế giúp người làm việc tốt hơn. Khi nhân viên hiểu kiểm soát nội bộ là để bảo vệ họ và tổ chức, họ sẽ chủ động hợp tác thay vì đối phó. Với cách tiếp cận này, bài viết tin rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa hoàn toàn có thể xây dựng được một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả, dù nguồn lực hạn chế, bởi họ đã biết dựa vào sức mạnh của nhân viên.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích kiểm soát nội bộ các quy trình kế toán dưới góc độ tâm lý học hành vi, qua đó cung cấp cái nhìn toàn diện và thực tế hơn về việc vận hành kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp. Kết quả cho thấy yếu tố con người vừa là nguồn gốc của những hạn chế trong kiểm soát nội bộ, vừa là chìa khóa để cải thiện hệ thống này. Nếu chỉ tập trung xây dựng thủ tục, biểu mẫu mà bỏ quên con người, doanh nghiệp có nguy cơ bỏ qua gốc rễ của vấn đề. Ngược lại, khi chú trọng đúng mức đến hành vi và tâm lý thì doanh nghiệp có thể chủ động kiểm soát rủi ro thay vì bị động đối phó. Nói một cách hình ảnh, hệ thống kiểm soát nội bộ sẽ thực sự sống khỏe nếu được nuôi dưỡng trong một môi trường văn hóa tích cực, nơi mỗi nhân viên là một kiểm soát viên cho công việc của chính mình.

Về mặt lý thuyết, bài báo đã đề xuất khung phân tích tích hợp giữa kiểm soát nội bộ và tâm lý hành vi, đồng thời gợi ý phương pháp lượng hóa thông qua Chỉ số sẵn sàng kiểm soát (CRI). Khung phân tích này làm rõ rằng hiệu quả kiểm soát nội bộ là hàm của sự phù hợp giữa yếu tố con người, mục tiêu, nguồn lực; chứ không đơn thuần phụ thuộc vào mức độ hoàn thiện hình thức của hệ thống. Đây là đóng góp nhằm bổ sung khía cạnh còn thiếu

trong các mô hình kiểm soát nội bộ truyền thống. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp các minh chứng sinh động từ tình huống doanh nghiệp, cho thấy những biểu hiện cụ thể của các thiên kiến và hành vi tâm lý trong vận hành kiểm soát nội bộ, cũng như hiệu quả tích cực khi áp dụng biện pháp thay đổi. Các khuyến nghị đưa ra có thể giúp doanh nghiệp (đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa) và nhà quản lý tham khảo trong việc thiết kế, cải tiến hệ thống kiểm soát nội bộ một cách phù hợp và khả thi hơn với môi trường ở Việt Nam.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế. Do phạm vi mẫu chủ yếu là định tính với số lượng

tình huống hạn chế, các kết luận rút ra mang tính gợi mở và có thể chịu ảnh hưởng bởi đánh giá chủ quan của người nghiên cứu. Nghiên cứu chưa thực hiện kiểm định định lượng nào để đo lường chính xác mức độ tác động của từng yếu tố tâm lý đến hiệu quả kiểm soát nội bộ. Dù vậy, với mục tiêu tiên phong mở ra hướng tiếp cận mới, bài viết tin rằng nhấn mạnh góc độ hành vi trong kiểm soát nội bộ là cần thiết và kịp thời, nhất là khi môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp đòi hỏi sự linh hoạt, nhạy bén từ chính con người. Kiểm soát nội bộ sẽ phát huy tối đa tác dụng khi mỗi con người trong hệ thống đó muốn làm đúng chứ không chỉ bị bắt phải làm đúng. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Asch, S. E. (1956). *Studies of Independence and Conformity: I. A Minority of One Against a Unanimous Majority*. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1-70;
2. Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Kinney, W. R. (2007). *The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX mandated audits*. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 166-192;
3. Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2007). *Auditors' Identification with Their Clients and Its Effect on Auditors' Objectivity*. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 26(2), 1-24;
4. Birnberg, J. G., & Zhang, Y. (2011). *When betrayal aversion meets loss aversion: The effects of changes in economic conditions on internal control system choices*. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 169-187;
5. Campbell, S. D., & Sharpe, S. A. (2009). *Anchoring Bias in Consensus Forecasts and Its Effect on Market Prices*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 369-390;
6. Carmichael, D. R. (1970). *Behavioral hypotheses of internal control*. *The Accounting Review*, 45(2), 235-245;
7. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control - Integrated framework*. American Institute of Certified Public Accountants;
8. Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press;
9. Davis, S., DeZoort, F. T., & Kopp, L. S. (2006). *The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountants' creation of budgetary slack*. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 19-35;
10. Deakin, S. F., & Konzelmann, S. J. (2004). *Learning from Enron*. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 134-142;

11. Doyle, J. T., Ge, W., & McVay, S. E. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 193-223;
12. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383;
13. International Federation of Accountants. (2016). *5 steps to strengthen internal controls at small businesses and not for profits*;
14. Kaustia, M., Alho, E., & Puttonen, V. (2008). How Much Does Expertise Reduce Behavioral Biases? The Case of Anchoring Effects in Stock Return Estimates. *Financial Management*, 37(3), 391-412;
15. Liu, B., & Li, L. (2021). Internal control willingness and managerial overconfidence. *Frontiers in Psychology*, 12, 724575;
16. Lord, A. T., & DeZoort, F. T. (2001). The impact of commitment and moral reasoning on auditors' responses to social influence pressure. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 215-235;
17. Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2023). Internal controls driven by mindfulness toward enhanced ethical behaviors: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(7), e18002;
18. O'Donnell, E., & Schultz, J. J. (2005). The Halo Effect in Business Risk Audits: Can Strategic Risk Assessment Bias Auditor Judgment about Accounting Details? *The Accounting Review*, 80(3), 921-939;
19. Svanberg, J., & Öhman, P. (2015). Auditors' identification with their clients: Effects on audit quality. *The British Accounting Review*, 47(4), 395-408;
20. Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29;
21. Thorne, L., Massey, D. W., & Jones, J. (2004). An Investigation of Social Influence: Explaining the Effect of Group Discussion on Consensus in Auditors' Ethical Reasoning. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 525-551;
22. Tran Quoc Thinh, Ly Hoang Anh and Nguyen Khanh Tuan (2020). The effectiveness of the internal control system in Vietnamese credit institutions. *Banks and Bank Systems*, 15(4), 26-35. doi:10.21511/bbs.15(4).2020.03;
23. Trần Khánh Lâm, & Nguyễn Thành Cường. (2025). Kiểm toán dưới góc nhìn tâm lý học: Nâng cao hiệu quả - Giảm thiểu rủi ro. Nhà xuất bản Tài chính;
24. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131;
25. Vu, H. T. (2016). The research of factors affecting the effectiveness of internal control systems in commercial banks-Empirical evidence in Viet Nam. *International Business Research*, 9(7), 144-153;
26. Wolters Kluwer. (2023). *Psychological safety, the next target in risk management?*.

Ngày nhận bài: 02/12/2025
Ngày duyệt đăng: 10/12/2025