

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÀM HOÀNG PHÁT

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH
XÂY DỰNG VIETBETON**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - NĂM 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÀM HOÀNG PHÁT

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH
XÂY DỰNG VIETBETON**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MÃ SỐ: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ THANH HẰNG

HÀ NỘI - NĂM 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan các số liệu, tài liệu sử dụng cho luận văn này đã được thu thập từ nguồn thực tế, được đăng tải trên các tạp chí chuyên ngành, được công bố trên các báo cáo của cơ quan Nhà nước...

Toàn bộ đề xuất, giải pháp và kiến nghị được bản thân tôi rút ra từ trong quá trình làm việc, học tập và nghiên cứu lý luận song hành với thực tiễn tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.

Hà Nội, ngày tháng năm 2023

Tác giả luận văn

Đàm Hoàng Phát

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến giáo viên hướng dẫn – TS. Trần Thị Thanh Hằng đã tận tình hướng dẫn, chỉ dạy trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Đồng thời, tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô khoa Sau đại học của trường Đại học Lao động – Xã hội đã giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi trong quá trình viết luận văn thạc sĩ.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton đã tạo điều kiện cho tôi tìm hiểu và nghiên cứu tại Công ty. Một lời cảm ơn gửi đến các anh chị Phòng Hành chính – Nhân sự đã giúp đỡ, hướng dẫn và cung cấp tài liệu nghiên cứu, trao đổi và giải đáp những vướng mắc trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Trong bài luận, chắc hẳn không thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tôi mong muốn sẽ nhận được nhiều đóng góp quý báu đến từ các quý thầy cô, ban cố vấn và bạn đọc để đề tài được hoàn thiện hơn nữa và có ý nghĩa thiết thực áp dụng trong thực tiễn cuộc sống.

Xin chân thành cảm ơn!

Học viên

Đàm Hoàng Phát

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ.....	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	8
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	8
1.1.2. Vai trò quản trị NNL trong doanh nghiệp.....	9
1.2. Những nội dung cơ bản của Công tác Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.1. Phân tích công việc	10
1.2.2. Hoạch định nhân lực	13
1.2.3. Tuyển dụng.....	16
1.2.4. Đánh giá kết quả thực hiện công việc	20
1.2.5. Đào tạo và phát triển nhân lực	25
1.2.6. Công tác trả lương và phúc lợi cho nhân viên	30
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị NNL trong doanh nghiệp	36
1.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	36
1.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VIETBETON.....	38

2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	39
2.1.3. Ngành nghề hoạt động	42
2.1.4. Dịch vụ chủ yếu	43
2.1.5. Tình hình kinh doanh giai đoạn 2020 đến 2022	43
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty	45
2.2.1. Cơ cấu nguồn lao động của Công ty	46
2.2.2. Trình độ học vấn tại Công ty	47
2.2.3. Độ tuổi tại Công ty.....	48
2.2.4. Thâm niên công tác	48
2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.....	49
2.3.1. Thực trạng phân tích công việc.....	49
2.3.2. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực.....	49
2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng.....	50
2.3.4. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên	51
2.3.5. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển.....	63
2.3.6. Thực trạng công tác trả lương và phúc lợi tại Công ty	63
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty	73
2.4.1. Yếu tố bên ngoài	73
2.4.2. Yếu tố bên trong.....	74
2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	74
2.5.1. Ưu điểm.....	74
2.5.2. Nhược điểm và nguyên nhân	76

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VIETBETON	79
3.1. Định hướng phát triển NNL đến năm 2030	79
3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của công ty.....	79
3.1.2. Định hướng quản trị NNL của công ty đến năm 2030	80
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.....	81
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc	81
3.2.2. Tập trung cho công tác hoạch định nhân lực	82
3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng.....	83
3.2.4 Cải tiến Công tác đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên	84
3.2.5 Ban hành chính sách khuyến khích về đào tạo và phát triển	97
3.2.6. Công tác trả lương và phúc lợi cho nhân viên	97
KẾT LUẬN	102
TÀI LIỆU THAM KHẢO	103
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Giải nghĩa
1	BHXH	Bảo hiểm Xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm Y tế
3	BHTN	Bảo hiểm Tai nạn
4	BQ	Bình quân
5	ĐHQGHN	Đại học Quốc gia Hà Nội
6	HC - NS	Hành chính – Nhân sự
7	KPI	Key Performance Indicators
8	NLĐ	Người lao động
9	NNL	Nguồn nhân lực
10	Nxb	Nhà xuất bản
11	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
12	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
13	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
14	TS	Tiến sĩ
15	VP	Văn phòng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	44
Bảng 2.2: Thống kê cơ cấu nguồn lao động qua các năm	46
Bảng 2.3: Tình hình lao động theo trình độ học vấn năm 2022	47
Bảng 2.4: Thống kê về độ tuổi lao động năm 2022	48
Bảng 2.5: Thống kê thâm niên công tác năm 2022.....	48
Bảng 2.6: Thống kê về tuyển dụng năm 2022	50
Bảng 2.7: Thang điểm của tiêu chí	54
Bảng 2.8: Mức điểm và nội dung đánh giá các tiêu chí.....	54
Bảng 2.9: Mức xếp loại và mức điểm đánh giá thực hiện công việc khối nhân viên văn phòng	55
Bảng 2.10: Tiêu chuẩn đánh giá đối với công nhân trực tiếp sản xuất.....	58
Bảng 2.11: Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất	58
Bảng 2.12: Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối sản xuất trực tiếp	59
Bảng 2.13: Mức xếp loại và hệ số thi đua cá nhân khối nhân viên văn phòng	64
Bảng 2.14: Mức xếp loại và hệ số thi đua cá nhân khối sản xuất trực tiếp	66
Bảng 2.15: Bảng số ngày công và tổng số điểm hệ số thi đua của khối sản xuất trực tiếp.....	66
Bảng 2.16: Biến động của Tổng Quỹ lương và tiền lương bình quân trong công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	67
Bảng 2.17: Mức thưởng xếp loại	70
Bảng 2.18: Mức chi tối đa.....	70
Bảng 3.1: Bảng tin của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	84
Bảng 3.2: Các chỉ tiêu KPI của Phòng Kỹ thuật.....	87
Bảng 3.3: Tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên.....	91

III

Bảng 3.4: Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên..	92
Bảng 3.5: Thiết bị phục vụ công tác đánh giá thực hiện công việc mà Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton nên sử dụng	94
Bảng 3.6: Phiếu đánh giá mẫu được thực hiện bằng phương pháp so sánh tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton	95

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Khảo sát ý kiến mẫu về hiệu quả của phương pháp đánh giá	60
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát ý kiến về việc lựa chọn người đánh giá.....	60
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát ý kiến về lựa chọn người đánh giá hợp lý nhất...	61
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát ý kiến về việc kết quả đánh giá hoàn thành công việc kích thích sự phấn đấu, nâng cao năng suất làm việc	62
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát về tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng	71
Biểu đồ 2.6: Kết quả khảo sát về chế độ lương, thưởng của Công ty	71
Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương, phúc lợi tương xứng với năng lực, mức độ hoàn thành công việc của NLĐ.....	72
Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát về chính sách lương, thưởng, phúc lợi của Công ty công khai, minh bạch	73
Sơ đồ 1.1: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực	16
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức hoạt động Công ty TNHH Xây dựng	41
Sơ đồ 2.2: Quy trình thực hiện đánh giá đối với khối văn phòng.....	52
Sơ đồ 2.3: Quy trình thực hiện đánh giá đối với khối kỹ thuật sản xuất	56
Sơ đồ 3.1: Quy trình thực hiện báo cáo KPI.....	90
Sơ đồ 3.2: Sơ đồ xây dựng cơ chế tiền lương.....	99

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay, mỗi doanh nghiệp đều là một thành viên, một bộ phận của nền kinh tế nhất là trong bối cảnh hội nhập Kinh tế Quốc tế. Chính vì thế mở ra những cơ hội mới cho mỗi Công ty để phát triển và khai thác, bên cạnh đó sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức hơn. Cho nên để nhanh chóng thích nghi với sự thay đổi không ngừng của môi trường, đạt hiệu quả nhất định và lâu dài trong quá trình kinh doanh đòi hỏi các Công ty phải có tầm nhìn sâu hơn, tư duy đổi mới và tiến bộ và lấy con người làm trung tâm. Từ đó bản thân mỗi con người sẽ cùng tạo nên tổ chức mạnh mẽ và khi tổ chức đó sẽ giúp cho mỗi cá nhân phát huy hết được khả năng của mình. Công tác quản trị NNL là yếu tố sống còn của bất kỳ tổ chức nào. Như vậy, tổ chức muốn tồn tại và phát triển lâu dài cần có sự sắp xếp, quản lý và sử dụng đúng người, đúng việc nhằm phát huy được sức mạnh của mỗi cá nhân. Thực hiện tốt công tác quản trị NNL giúp cho hầu hết cấp Lãnh đạo quản lý biết cách lắng nghe, biết cách đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, tìm ra được ngôn ngữ chung với nhân viên để từ đó góp phần nâng cao năng suất và chất lượng công việc góp phần phát triển Công ty ngày càng lớn mạnh.

Theo bài báo : “*Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam*” được đăng trên Tạp chí Diễn đàn doanh nghiệp (2019) thì : Doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam là loại hình doanh nghiệp chiếm đa số và đóng vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm cũng như tăng thu nhập cho người lao động. Chủ các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường là kỹ sư hoặc kỹ thuật viên tự đứng ra thành lập và vận hành doanh nghiệp, họ vừa là người quản lý, vừa tham gia trực tiếp vào sản xuất nên mức độ chuyên môn trong quản lý doanh nghiệp không cao. Ngoài ra, hầu hết

những người chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa đều không tham gia vào các khóa đào tạo quản lý chính quy, chưa có đủ kiến thức về quản trị doanh nghiệp; chỉ quản lý theo kinh nghiệm và ý kiến chủ quan. Chính vì thế Công tác Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam còn rất nhiều hạn chế cần quan tâm, trong đó có Công ty TNHH xây dựng Vietbeton.

Công ty TNHH xây dựng Vietbeton với số lượng lao động là 70 người, được xếp vào doanh nghiệp có quy mô nhỏ (Theo điều 6, Nghị định 39/2018/ND-CP của Chính phủ), với các sản phẩm chủ yếu là các công trình dân dụng, thi công các hạng mục như bê tông đúc, bê tông mài và bê tông trang trí. Để có thể làm tốt công việc hiện tại và phát triển trong tương lai thì công tác hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực là một điều không thể thiếu, vì thế tác giả đã chọn đề tài nghiên cứu: “Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton” làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Cho đến nay, vấn đề hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực đã có rất nhiều các đề tài, công trình nghiên cứu mang tính chất hệ thống. Trong đó nổi bật và thành công là một số công trình đề tài như sau:

Nguyễn Thanh Hương (2022), Luận án tiến sĩ: Động lực làm việc và sự tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhà quản lý cấp trung: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Luận án tập trung nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội và từ động lực làm việc đó phân tích sự tác động của nó tới kết quả thực hiện công việc. Đặc biệt luận án tập trung tới đối tượng là các nhà quản lý cấp trung của các doanh nghiệp trên.

Nguyễn Tuấn Doanh (2020), Luận án tiến sĩ: “ Chính sách tiền lương trong các doanh nghiệp có vốn nhà nước”. Luận án đã đưa ra được các cơ sở lý luận về chính sách tiền lương bao gồm các khái niệm về tiền lương,

phụ cấp, phúc lợi... Từ cơ sở các khái niệm đó, phân tích và đánh giá thực trạng về tiền lương trong những doanh nghiệp có vốn nhà nước. Qua đó, đề xuất nhằm cải thiện về chính sách tiền lương trong các doanh nghiệp có vốn nhà nước.

Nguyễn Trần Phương Mai (2016). Hoàn thiện hoạt động quản trị nhân lực tại Tổng công ty xây dựng An Bình (Doctoral dissertation, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội). Nghiên cứu nhằm đề xuất các phương pháp cải thiện công tác quản lý nhân sự và chế độ cho nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam.

Phesamone Phonevilaisack (2011), Luận án Tiến sĩ Kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực CHDCND Lào - Lý luận, thực tiễn và giải pháp trình bày lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực CHDCND Lào, hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực CHDCND Lào trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Vũ Hồng Phong (2011), Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội. Từ lý luận chung về tiền lương, thu nhập của người lao động trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, luận án đã hệ thống hóa và bổ sung một số nhân tố ảnh hưởng đến mức tiền lương, thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp, trong đó chỉ rõ hai nhân tố công tác tổ chức lao động - tiền lương và hoạt động của ban chấp hành công đoàn cơ sở có ảnh hưởng rất lớn đến tiền lương, thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp. Đồng thời, luận án đã bổ sung hai chỉ tiêu đánh giá mức độ công bằng trong phân phối tiền lương, thu nhập cho người lao động trong doanh nghiệp, bao gồm quan hệ tiền lương tối thiểu – tối đa; khoảng cách tiền lương tối thiểu – trung bình – tối đa trong doanh nghiệp.

Phạm Thị Thu Hường (2009) với nghiên cứu hoàn thiện công tác quản

trị nhân lực tại Công ty Giấy Thượng Đình đã trình bày một số vấn đề về vai trò, mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ, các nhân tố ảnh hưởng của quản trị nhân lực và sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực. Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Giấy Thượng Đình, trong đó yếu tố đào tạo và lương thưởng nắm giữ vai trò quan trọng.

Những đề tài đã nêu ở trên đều thực hiện nghiên cứu liên quan đến đánh giá kết quả thực hiện công việc và chính sách tiền lương, các nghiên cứu trên thể hiện được sự quan trọng trong việc Quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

3.1. Mục đích

Nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị NNL tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton, tập trung cho công tác trả lương, phúc lợi và đánh giá kết quả hoàn thành công việc, qua đó góp phần đưa công tác quản lý NNL của Công ty ngày một khoa học hơn.

3.2. Nhiệm vụ

- Thực hiện nghiên cứu để làm rõ cơ sở về lý luận và thực tiễn trong công tác quản trị nguồn nhân lực đặc biệt là về công tác trả lương và phúc lợi và đánh giá kết quả hoàn thành công việc.

- Phân tích về thực trạng quản trị NNL và đánh giá hiệu quả quản trị NNL tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton đồng thời làm rõ những tồn đọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực và sự cần thiết phải thay đổi nó.

- Đề xuất một số giải pháp về công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: với lý do Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton là một công ty có quy mô nhỏ, chưa có thương hiệu, năng lực cạnh tranh trên thị trường còn hạn chế nên khó có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao. Đồng thời với ngành nghề hoạt động đặc thù trong ngành xây dựng, cung cấp sản phẩm bê tông các công trình dân dụng nhỏ, lực lượng lao động chủ yếu là công nhân trực tiếp tham gia sản xuất. Chính vì thế nên các công tác như hoạch định nhân lực, phân tích công việc, đào tạo bồi dưỡng... hầu như chưa được chú trọng, do đó tác giả sẽ tập trung phân tích sâu về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc và công tác trả lương, phúc lợi tại Công ty.

- Về không gian: Tại Công ty TNHH Vietbeton.

- Về thời gian: Các số liệu chủ yếu lấy trong giai đoạn từ 2020 đến 2022 và đề xuất các giải pháp cho giai đoạn 2023 đến 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nghiên cứu tài liệu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để thu thập các thông tin liên quan đến cơ sở lý thuyết của đề tài, kết quả nghiên cứu liên quan đến đề tài đã được công bố, các báo cáo, số liệu thống kê về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Vietbeton .

5.2. Phân tích – Tổng hợp

Phương pháp nghiên cứu phân tích tổng hợp là quá trình phân tích, nhận xét, đánh giá các dữ liệu được thu thập và tổng hợp ngắn gọn lại với các nội dung chính. Kết quả của hoạt động phân tích, tổng hợp sẽ làm rõ bản chất

của vấn đề nghiên cứu, từ đó rút ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân, làm nền tảng cho cơ sở đề xuất các giải pháp phù hợp.

5.3. Thống kê - so sánh

Phương pháp thống kê là phương pháp nghiên cứu bằng cách tập hợp các số liệu cần phải có liên quan đến đối tượng nghiên cứu, nhằm phân tích, so sánh, tổng hợp,... để tìm ra các quy luật khách quan trong sự vận động của đối tượng nghiên cứu.

Phương pháp so sánh là cách đối chiếu hiện tượng, sự việc này với hiện tượng, sự việc khác để thấy rõ các điểm giống và khác nhau. Đây là phương pháp khá lâu đời và thường được sử dụng. Có rất nhiều cách so sánh khác nhau như: so sánh tuyệt đối, tương đối, so sánh bình quân hay so sánh theo chiều ngang, dọc. Phương pháp này giúp đối chiếu các sự việc với thực tế một cách chân thật nhất, thấy rõ điểm chung hay riêng của vấn đề.

5.4. Điều tra xã hội học

Điều tra xã hội học là cách thu thập thông tin từ quần chúng thông qua các phiếu hỏi, bảng hỏi giúp cho việc nhìn nhận, đánh giá về những vấn đề, sự kiện, diễn biến của đời sống kinh tế, văn hóa, xã hội; đồng thời là một phương pháp thường được dùng trong công tác nghiên cứu.

- Đối tượng khảo sát là 67/70 người lao động của Công ty (không tính ban giám đốc công ty). Bảng hỏi được thiết kế và được gửi trực tiếp đến từng người lao động. Số bảng hỏi phát ra là 67, thu về 67, đều đảm bảo tính hợp lệ, cung cấp chi tiết và đầy đủ thông tin đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực, chủ yếu là công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc và công tác trả lương, phúc lợi tại Công ty.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về đánh giá kết quả thực hiện công việc giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn nhân lực và đảm bảo nhân viên thực hiện đúng công việc cả về chất lượng và tiến độ theo nhiệm vụ. Đồng thời giúp doanh nghiệp đạt được mục

tiêu như kỳ vọng. Tuy nhiên, trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc vẫn còn một số nhược điểm như lỗi thiên vị đánh giá theo cảm tính, lỗi thái cực quá nghiêm khắc hoặc dễ dãi trong quá trình đánh giá.

- Luận văn chỉ ra những ưu điểm về chính sách tiền lương, phúc lợi luôn được sự giám sát chặt chẽ và tiếp thu ý kiến của công đoàn và các đơn vị liên quan nhằm giải đáp kịp thời mọi khúc mắc của nhân viên. Bên cạnh đó, vẫn còn một số hạn chế liên quan đến phúc lợi, tiền thưởng và sự hài lòng của người lao động.

- Luận văn tập trung vào đánh giá, phân tích một số nội dung cơ bản về NNL hướng đến hoàn thiện công tác quản trị NNL tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.

- Hiện nay, Việt Nam đang trên đà hội nhập kinh tế và quốc tế trong đó lĩnh vực về xây dựng ngày càng phát triển. Công ty TNHH Vietbeton là Công ty tiên phong trong lĩnh vực bê tông đúc, bê tông mài và bê tông trang trí đang đối mặt với nhiều thách thức đề ra, vì thế dữ liệu thu thập được từ Công ty TNHH Vietbeton có thể được áp dụng lý giải về hoàn thiện công tác quản trị NNL cho các Công ty tương tự.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận thì nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Theo Lê Thanh Hà (2012): “Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên”.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những nhân viên làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực.”

Theo Trần Kim Dung (2011): “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người.”

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cái

tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Lao động Xã hội (2012): “Quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế, xây dựng hệ thống các triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn lực con người trong một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và người lao động. Mục tiêu của Quản trị nhân lực là đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và kết quả tối ưu cho người lao động.”

Theo Trần Kim Dung (2011): “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.”

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.”

Như vậy, Quản trị nguồn nhân lực là tất cả những hoạt động liên quan đến việc quản lý con người, nó ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa toàn thể nhân viên với công ty. Cụ thể hơn đó là các công việc hoạch định, triển khai, kiểm soát kế hoạch nhằm sử dụng nguồn lực của công ty một cách hiệu quả nhất, đem lại kết quả tối ưu. Ngoài ra cũng bao gồm việc giải quyết các vấn đề về đào tạo, phúc lợi, lương thưởng nhằm tạo động lực cho nhân viên. Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng, đóng góp vào việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược của công ty.

1.1.2. Vai trò quản trị NNL trong doanh nghiệp

Quản trị NNL có vai trò đặc biệt quan trọng với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp cho dù có nguồn kinh tế dồi dào, hệ thống công nghệ hiện đại bậc nhất cũng trở thành vô ích nếu quản trị không tốt NNL. Vai trò trọng

tâm này xuất phát từ vai trò của mỗi con người: Con người là yếu tố để cấu thành doanh nghiệp, bản thân con người vận hành doanh nghiệp đồng thời quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Chính vì thế nên quản trị nguồn nhân lực là một trong những lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

Quản trị NNL luôn bảo đảm được đầy đủ số lượng nhân viên đi kèm với trình độ chuyên môn và kinh nghiệm lành nghề, bố trí nhân lực và đúng thời điểm nhằm đạt được mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Ngày nay, quản trị NNL có tầm ảnh hưởng quan trọng ngày càng cao vì các lý do sau:

- Do sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển lâu dài phải thay đổi theo hướng tinh giản, năng động, gọn nhẹ trong đó yếu tố con người quyết định tất cả.

- Việc tuyển chọn, đào tạo, sắp xếp nhân sự trong doanh nghiệp phải đạt hiệu quả cao do sự tiến bộ không ngừng của khoa học kỹ thuật đi đôi với sự phát triển của ngành kinh tế buộc doanh nghiệp phải thích ứng nhanh.

1.2. Những nội dung cơ bản của Công tác Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Phân tích công việc

1.2.1.1. Khái niệm phân tích công việc

Theo Lê Thanh Hà (2012): “ Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức”.

Kế thừa các quan điểm của các học giả về khái niệm Phân tích công việc, trong phạm vi luận văn này, quan điểm của tác giả cho rằng “Phân tích

công việc là việc thu thập, xác minh, phân tích thông tin nhằm làm rõ trách nhiệm công việc, yêu cầu công việc, điều kiện làm việc và các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc”. Theo khái niệm này, Phân tích công việc được nhìn nhận là một quá trình thu thập, phân tích và thể hiện thông tin liên quan đến toàn bộ các khía cạnh của một công việc gồm: trách nhiệm, yêu cầu đối với người thực hiện, tiêu chuẩn hoàn thành công việc, điều kiện làm việc và các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc.

1.2.1.2. Nội dung phân tích công việc

- Chuẩn bị phân tích công việc nhằm xác định mục đích, xác định những tài liệu cần thu thập, phương pháp thu thập thông tin, lựa chọn công việc cần phân tích, thành lập nhóm phân tích. Trong giai đoạn chuẩn bị phân tích, cần đặc biệt chú trọng đến những nội dung sau:

- + Lựa chọn nguồn thông tin
- + Lựa chọn cán bộ phân tích
- + Lựa chọn phương pháp và hệ thống thu thập thông tin, có thể quyết định sử dụng một trong các phương pháp sau đây: thứ nhất, phương pháp Bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn, phương pháp quan sát - trao đổi, phương pháp Ghi chép nhật ký, phương pháp hội thảo chuyên gia.

- Tiến hành phân tích công việc gồm các nội dung sau:

- + Phân tích tên gọi của công việc
- + Phân tích Mô tả công việc cần phân tích các mặt sau đây: phân tích nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, phân tích các mối quan hệ trong công việc, phân tích môi trường công việc.

- + Phân tích tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc cần phân tích các nội dung sau: phân tích kinh nghiệm, phân tích khả năng/năng lực cần có, phân tích tố chất tâm lý cần có.

- + Phân tích tiêu chuẩn hoàn thành công việc: Xác định nội dung đánh

giá, xây dựng các tiêu chí đánh giá.

+ Diễn đạt kết quả của Phân tích công việc: Kết thúc việc phân tích các đặc tính, yêu cầu công việc, các nội dung này được thể hiện dưới dạng văn bản viết. Kết quả phân tích được thể hiện cụ thể bằng ba tài liệu gồm: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ở nhiều tổ chức để đơn giản hóa việc kiểm soát công việc và hệ thống tài liệu Phân tích công việc, thực hiện gộp 3 sản phẩm trên của phân tích công việc được gộp chung thành một văn bản gọi chung là “Bản mô tả công việc”.

- Ban hành áp dụng các kết quả phân tích công việc trong quản lý điều hành.

- Điều chỉnh kết quả phân tích công việc trong quá trình áp dụng.

- Theo Trần Kim Dung (2011): Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Quá trình phân tích công việc gồm sáu bước sau đây:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau. Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng

một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bảng câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc do.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc

1.2.2. Hoạch định nhân lực

1.2.2.1. Khái niệm hoạch định nhân lực

Theo Trần Kim Dung (2011): “Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao”.

Hoạch định nhân lực có thể tiếp cận với các mức thời hạn khác nhau:

- Hoạch định dài hạn: Còn gọi là hoạch định chiến lược nhân lực hay hoạch định theo xu hướng lâu dài, là xác định nhu cầu nhân lực trên 5 năm (ví dụ như các tổ chức có qui mô lớn, đặc thù; kế hoạch NNL của các trường đại học, bệnh viện...).

- Hoạch định trung hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được xu hướng xảy ra trong khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm (ví dụ như kế hoạch sản phẩm theo đơn đặt hàng, dự án công trình giao thông, xây dựng, cầu đường, sự biến động của kinh tế, chính trị...).

- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong khoảng thời gian dưới một năm (ví dụ như Tết Nguyên Đán, Trung Thu, mùa thu

hoạch nguyên liệu như rau quả, lương thực, thực phẩm...)

1.2.2.2. Nội dung hoạch định nhân lực

Nội dung hoạch định nhân lực bao gồm:

- Phân tích mục tiêu phát triển doanh nghiệp

- Xác định cầu nhân lực

- + Cơ sở xác định cầu nhân lực

- + Các phương pháp xác định cầu nhân lực: Phương pháp dự đoán của chuyên gia, bên cạnh phương pháp Delphi, người ta còn thường áp dụng phương pháp là kỹ thuật nhóm trên danh nghĩa, phương pháp xác định xu hướng, phương pháp hội quy tuyến tính đơn nhất, dự đoán nhu cầu nhân lực theo đơn vị, phương pháp phân tích tương quan.

- Xác định cung nhân lực

- + Xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức: Phương pháp xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức được áp dụng phổ biến là phương pháp thống kê phân tích. Một số phương pháp khác được nhắc đến như phương pháp ước đoán, phương pháp biểu đồ thay thế hay phương pháp ma trận chuyển đổi xác suất (mô hình Markov)... Mức độ chính xác của xác định cung nhân lực nội bộ phụ thuộc vào chất lượng quản lý thông tin nhân lực. Các thông tin nhân lực cần phải được thu thập và cập nhật thường xuyên, đảm bảo đầy đủ các khía cạnh. Ngày nay, các tổ chức thường sử dụng các phần mềm quản trị nhân lực. Trong đó việc thiết kế cách thức cập nhật, quản lý thông tin nhân lực đặc biệt được chú ý.

- + Xác định cung nhân lực bên ngoài tổ chức

Phân tích cung nhân lực từ bên ngoài sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạch định tốt hơn các chính sách để duy trì NNL sẵn có (ổn định cung nhân lực nội bộ) cũng như các chính sách đảm bảo cung nhân lực từ bên ngoài khi xảy ra tình trạng thiếu hụt lao động.

- Cân đối cung cầu nhân lực

+ Cung không đáp ứng cầu: “Cung không đáp ứng cầu” là tình trạng mà lượng nhân lực cần có ở một, một số hoặc toàn bộ các chức danh công việc đang nhiều hơn lượng nhân lực có thể thực hiện công việc mà tổ chức sẵn có. Không có chức danh công việc nào đang thừa người thực hiện.

+ Cung vượt quá cầu

“Cung vượt quá cầu” là tình trạng mà lượng nhân lực của tổ chức hiện đang có đang nhiều hơn so với lượng nhân lực của tổ chức để thực hiện công việc ở một, một số hoặc toàn bộ các chức danh công việc. Không có công việc nào thiếu người thực hiện.

+ Vừa thừa – vừa thiếu nhân lực: Đây là tình trạng phổ biến nhất trong các tổ chức. “Vừa thừa – vừa thiếu” là tình trạng mà có chức danh công việc thì cung vượt quá cầu, có chức danh công việc khác thì cung lại không đáp ứng cầu.

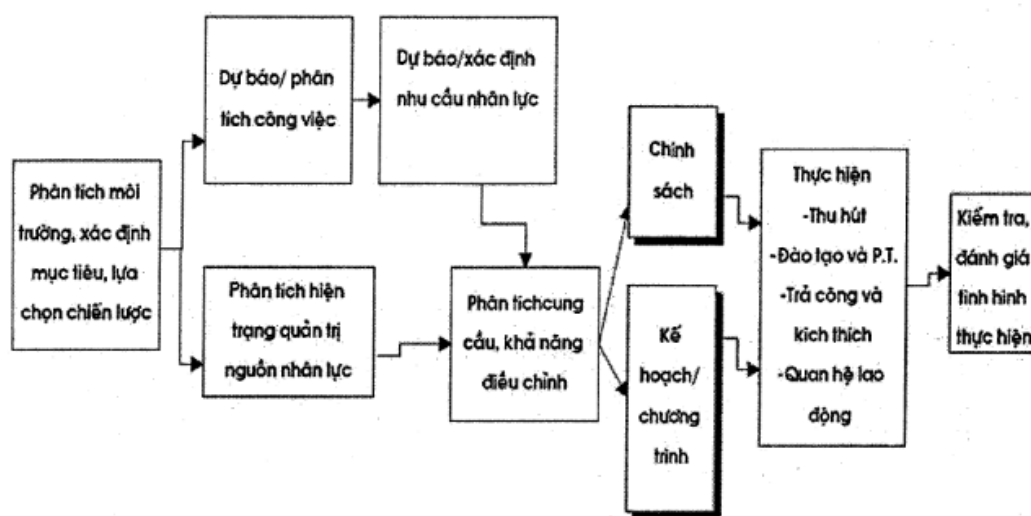
+ Cân đối cung cầu nhân lực: “Cân đối cung cầu nhân lực” là trạng thái mà cung nhân lực đang vừa đủ để đáp ứng cầu nhân lực ở mọi chức danh công việc. Đây là trạng thái rất hiếm khi đạt được, đặc biệt trong dài hạn.

- Theo Trần Kim Dung (2011): Quá trình hoạch định nhân lực được thực hiện theo sơ đồ sau đây:

Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển, kinh doanh cho doanh nghiệp.

Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đề ra chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh.

Bước 3: Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).



Sơ đồ 1.1: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2011)

Bước 4: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

Bước 5: Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Bước 6: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước 5.

Bước 7: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

1.2.3. Tuyển dụng

1.2.3.1. Khái niệm tuyển dụng

- Khái niệm tuyển mộ:

Theo Lê Thanh Hà (2012): “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để

lựa chọn lao động cho các vị trí còn trống của tổ chức”

- Khái niệm tuyển chọn:

Theo Lê Thanh Hà (2012): “Tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí việc làm trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng”

- Khái niệm tuyển dụng nhân lực:

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012) cho rằng : “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”.

1.2.3.2. Nội dung công tác tuyển dụng

- Chuẩn bị tuyển dụng nhân lực.

+ Xác định nhu cầu tuyển dụng : Kết quả của xác định nhu cầu tuyển dụng được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

+ Lập kế hoạch tuyển dụng: Cần phải lập kế hoạch cụ thể : nguồn tuyển dụng (nguồn bên trong, nguồn bên ngoài), phương pháp tuyển dụng, hình thức tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

+ Thành lập hội đồng tuyển dụng.

- Tuyển mộ nhân lực

Quy trình tuyển mộ nhân lực bao gồm những nội dung sau :

+ Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Bước 1 : Lập kế hoạch tuyển mộ: Xác định số người cần tuyển, Tỷ lệ sàng lọc.

Bước 2 : Xác định nguồn tuyển mộ gồm có nguồn tuyển mộ bên trong và nguồn tuyển mộ bên ngoài.

Bước 3 : Phương pháp tuyển mộ

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau: Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người, phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau: Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, phương pháp thu hút các ứng viên thông qua trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm hoặc sàn giao dịch việc làm tại các tỉnh, thành phố, phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm, Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

Bước 4 : Lựa chọn thông tin và thiết kế mẫu thông báo tuyển dụng để đăng tuyển

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo: Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc. Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển. Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc. Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.

Các hình thức thông báo tuyển dụng: Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, nơi đông người qua lại. Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển. Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các

ứng viên phù hợp. Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu trình độ, kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân...

Bước 5 : Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ.

+ Tìm kiếm người xin việc.

+ Đánh giá quá trình tuyển mộ.

- Tuyển chọn nhân lực.

+ Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ.

+ Phỏng vấn sơ bộ.

+ Kiểm tra, trắc nghiệm: Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự thành các loại sau đây: Trắc nghiệm thành tích, trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng, Trắc nghiệm về tính cách và sở thích, Trắc nghiệm về tính trung thực.

+ Phỏng vấn tuyển chọn: Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc. Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức. Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc. Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn.

+ Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên.

+ Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp.

+ Kiểm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn.

+ Tham quan công việc.

+ Ra quyết định tuyển dụng.

- Hội nhập nhân viên mới. Nhân viên mới sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập: Chương trình hội nhập tổng quát, Chương trình chuyên môn.

1.2.4. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

1.2.4.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Theo Lê Thanh Hà (2012): “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức”

1.2.4.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc

- Xây dựng ban hành quy định về đánh giá thực hiện công việc.

Một hệ thống đánh giá công việc gồm ba yếu tố cơ bản:

+ Tiêu chuẩn đánh giá.

+ Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được nêu lên trong tiêu chuẩn.

+ Phản hồi kết quả đánh giá tới cá nhân và tổ chức.

- Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc:

Để quản lý hiệu quả, chúng ta cần cụ thể hoá những yêu cầu, tiêu chuẩn trong nội quy ĐGTHCV bằng các kế hoạch hành động cụ thể tương thích với tình hình thực tế tại doanh nghiệp. Chúng ta cần định rõ, chi tiết hoá các mục tiêu, tiêu chí, tiêu chuẩn, chu kỳ, phương pháp đánh giá cho từng vị trí chức danh công việc cụ thể.

+ Mục tiêu đánh giá:

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đạt được và những yếu tố này liên hệ với các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của quản lý của đánh giá ra sao.

+ Đối tượng đánh giá:

Có hai nhóm đối tượng đánh giá là tập thể lao động (đơn vị, nhóm, tổ)

và cá nhân người lao động. Khả năng làm việc độc lập, tự chủ luôn được đề cao, tuy nhiên chúng ta không thể tách rời nó với khả năng làm việc nhóm, làm việc tập thể.

+ Tiêu chuẩn đánh giá:

Tiêu chuẩn ĐGTHCV được thiết lập từ cao xuống thấp, từ trên xuống dưới. Cụ thể, chúng dựa trên: mục tiêu, chiến lược phát triển, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của tổ chức; chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng, ban; trách nhiệm, nhiệm vụ được nêu trong bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc của từng chức danh.

+ Tiêu chí đánh giá:

Với cách hiểu trên, có thể coi tiêu chuẩn là các chuẩn mực, cách thức được thống nhất khi làm một điều gì đó. Còn tiêu chí là các dấu hiệu, các chỉ dấu được đưa vào để phân biệt, phân loại, phê phán, đánh giá. Mỗi nội dung công việc có thể bao gồm nhiều tiêu chí đánh giá. Có thể xác định các tiêu chí, chuẩn mực này bằng thang đo định tính và định lượng.

+ Quy trình xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá:

Việc xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc trên thực tế là việc làm tương đối khó. Bộ phận Hành chính Nhân sự thường là đơn vị chủ trì, phối hợp và hỗ trợ các bộ phận khác trong tổ chức thực hiện.

Có một số cách sau để xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc:

Cách 1. Chỉ đạo tập trung:

Trưởng các bộ phận tự soạn các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá và trình lãnh đạo cao nhất phê duyệt. Sau khi phê duyệt, các tiêu chí, tiêu chuẩn này sẽ được phổ biến cho người lao động thực hiện.

Cách 2. Thảo luận dân chủ:

Người lãnh đạo, quản lý bộ phận cùng nhân viên bàn bạc đưa ra tiêu

chuẩn thực hiện công việc theo bốn bước sau:

Bước 1. Thu hút, động viên người lao động tích cực tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc: Nhà quản lý phân tích các lợi ích, quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên dưới quyền nếu cùng nhau thực hiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc.

Bước 2. Xây dựng dự thảo các tiêu chí đánh giá: Trên cơ sở đạt được ở bước 1, nhà quản lý hỗ trợ và định hướng nhân viên để họ có thể tự lập ra dự thảo các tiêu chuẩn, tiêu chí cho công việc mà bản thân đang đảm nhận. Đặc biệt chú ý tới trọng số của từng tiêu chí đánh giá.

Bước 3. Thảo luận giữa lãnh đạo và nhân viên: Người quản lý thảo luận với nhân viên về dự thảo và đi đến thống nhất cuối cùng.

Bước 4. Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ban hành: Trong trường hợp cần thiết, nếu tổ chức có quy định thẩm duyệt, người quản lý bộ phận đề trình các cấp lãnh đạo cao hơn để phê duyệt và ban hành.

+ Chu kỳ đánh giá:

Là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên kế. Sau khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành một đợt đánh giá kế tiếp. Tùy theo mô hình quản lý, triết lý kinh doanh, tính chất đặc thù của từng công việc khác nhau mà chu kỳ đánh giá khác nhau. Ví dụ: Phải mất hàng năm mới nhận ra được kết quả, hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực của vị trí Trưởng phòng Hành chính Nhân sự. Trong khi đó, chỉ cần 1 ca làm việc là đã có thể biết được ngay số lượng, chất lượng thành phẩm của vị trí công nhân cắt ống.

Chu kỳ đánh giá thường được lấy ý kiến từ các phòng ban. Bộ phận HCNS có chức năng tư vấn, tổng hợp và trình lãnh đạo cao nhất phê duyệt.

Chu kỳ đánh giá thường là 1 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Chu kỳ không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin sẽ có thể không đầy đủ, thiếu chính xác, dẫn đến sai lệch kết

quả đánh giá. Chu kỳ cũng không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình thực hiện công việc. Tổ chức cũng cần xây dựng hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả làm cơ sở đánh giá thực trạng, đưa ra quyết định chính xác, kịp thời.

+ Lựa chọn người đánh giá:

Thông thường, người quản lý trực tiếp sẽ là người đánh giá vì họ hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá. Tuy nhiên, để hoàn thiện và khách quan, cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khác như: đồng nghiệp ngang chức; khách hàng; đối tác quan trọng liên quan; cấp dưới; và bản thân đối tượng được đánh giá. Sự kết hợp này đóng vai trò tham khảo, hỗ trợ cho quyết định cuối cùng của người quản lý trực tiếp.

+ Đào tạo, huấn luyện người đánh giá:

Huấn luyện, đào tạo các kỹ năng là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá, cách thức, kỹ năng đánh giá, các lỗi thường mắc phải cũng như cách khắc phục chúng.

+ Phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Có nhiều phương pháp ĐGTHCV. Mỗi phương pháp đánh giá đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Tùy thuộc vào mục tiêu quản lý và mục tiêu đánh giá cũng như tính chất công việc mà người ta chọn áp dụng phương pháp đánh giá đơn lẻ hoặc kết hợp các phương pháp sao cho phù hợp (Phụ lục 6).

- Truyền thông đánh giá thực hiện công việc:

Có nhiều hình thức truyền thông về ĐGTHCV khác nhau như: đăng thông tin lên tạp chí và website nội bộ, tổ chức các cuộc họp ở phòng, đơn vị, tổ, đội... Thông qua cuộc họp, các bên có cơ hội được trực tiếp trao đổi nên dễ

đạt được đồng thuận, tránh được các xung đột, mâu thuẫn không đáng có.

- Triển khai đánh giá thực hiện công việc

Triển khai đánh giá thực hiện công việc là quá trình doanh nghiệp đưa những công việc được nêu trong quy định, quy trình, nội quy liên quan vào thực tế. Nội dung của triển khai gồm có: thực hiện theo quy trình đánh giá, tiến hành các điều chỉnh, sửa đổi, cập nhật các yêu cầu nếu cần.

+ Thực hiện quy trình đánh giá:

Để đảm bảo công tác đánh giá thực hiện công việc được hiệu quả, công bằng, minh bạch. Người đánh giá cần tuân thủ theo quy định, quy trình, biểu mẫu đã xây dựng từ trước. Bên cạnh việc tiến hành xếp hạng, nhận xét ưu nhược điểm của người lao động, người đánh giá cũng nên ghi chép lại các bất cập, yếu điểm của hệ thống đánh giá hiện tại, trên cơ sở đó đề xuất ý kiến đóng góp cải tiến nhằm hoàn thiện chính sách.

+ Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc:

Phỏng vấn đánh giá là bước có vai trò quan trọng tới hiệu quả của công tác ĐGTHCV. Đây là cơ hội giúp nhân viên hiểu mình, hiểu tổ chức, tự hoạch định lộ trình phát triển cho bản thân. Người quản lý cũng từ đó hiểu được nhân viên của mình hơn, tạo tiền đề cho những định hướng, lộ trình nghề nghiệp, công danh cho cấp dưới. Do đó, những công việc chuẩn bị sau đây có tính chất quyết định tới sự thành công của người đánh giá:

Xem xét kết quả đánh giá trong quá khứ để xác nhận nỗ lực của NLĐ trong hiện tại.

Xem xét những hành vi nổi trội, nhược điểm lớn cần nhấn mạnh.

Trình tự thực hiện hoặc cách tiếp cận. Với mỗi đối tượng, mỗi tính cách, mỗi năng lực, mỗi phẩm chất cần chuẩn bị phương pháp tiếp cận thích hợp. Có ba hình thức như sau:

Một là kể và thuyết phục (Theo hướng 1 chiều): Tức là người quản lý

trực tiếp sẽ cho biết nhân viên hoàn thành công việc tốt, xấu thế nào và thuyết phục họ đề ra các mục tiêu công việc nếu cần.

Hai là kể và lắng nghe (Theo hướng 2 chiều): Đây là phương pháp phỏng vấn không tuân theo một công thức cứng nhắc nào nên nó đòi hỏi người quản lý phải có trình độ, kỹ năng tốt. Điều này giúp nhà quản lý đưa ra được các nhận xét về điểm mạnh yếu, điểm cần lưu ý trong thực hiện công việc. Sau đó để nhân viên bày tỏ quan điểm, đề xuất với tổ chức.

Ba là giải quyết vấn đề (Thẳng thắn, cởi mở theo cả 2 chiều): Đây là cách phỏng vấn giúp cho cuộc nói chuyện giữa hai bên được diễn ra một cách thoải mái, cởi mở theo hướng tích cực. Các vấn đề đều được đưa ra thảo luận, trao đổi. Thường áp dụng cho phương pháp quản trị theo mục tiêu. Cả hai bên đều cần chuẩn bị tốt trước khi phỏng vấn.

1.2.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.2.5.1. Khái niệm đào tạo và phát triển

Theo Trần Kim Dung (2011) ủng hộ quan điểm: “Đào tạo và phát triển đều được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.”

1.2.5.2. Nội dung đào tạo nhân lực

- Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong hoạt động đào tạo NNL. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Khi nào, ở bộ

phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của NLD.

+ Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo: Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau: Phân tích doanh nghiệp, Phân tích công việc, phân tích người lao động.

+ Cách thức xác định nhu cầu đào tạo cần đáp ứng trước: Để xác định nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước ta có thể sử dụng mô hình đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp sau: Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng, nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp, nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp, nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo: Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với NLD và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng NLD, động cơ muốn học tập của họ có

chính đáng hay không? hay DN có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

- Xác định kinh phí đào tạo: Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy. Chi phí đào tạo NNL gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

+ Chi phí bên trong: là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo NNL như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của DN.

+ Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của DN và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở công ty.

+ Chi phí bên ngoài: hầu hết các DN không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho NLĐ của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm: Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên, tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

- Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

+ Xây dựng chương trình đào tạo là việc xây dựng nên cấu trúc, nội dung hay tiến trình thực hiện của các môn học và bài học được dạy cho người lao động. Chương trình đào tạo đó phải làm rõ được những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và mức độ cần đạt được là như thế nào.

Cơ sở xây dựng chương trình đào tạo nhân lực là dựa vào hai yếu tố: Mục tiêu của đào tạo, khả năng đầu tư (quỹ đào tạo) của doanh nghiệp.

+ Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân lực

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong đào tạo nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét xem phương pháp mình lựa chọn có phù hợp với điều kiện công việc hay không, có phù hợp với đặc điểm nguồn lao động trong tổ chức hay không, hay nguồn kinh phí dành cho hoạt động đào tạo có đáp ứng được hay không,... Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với tổ chức.

- Lựa chọn giảng viên, cơ sở đào tạo

Giáo viên giảng dạy đóng vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn cho học viên tiếp thu kiến thức và các kỹ năng cần thiết cho công việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần nghiên cứu và cân nhắc trong việc lựa chọn này. Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên là những người lao động trong doanh nghiệp hoặc những người ngoài doanh nghiệp.

Đối với giáo viên là những người lao động của doanh nghiệp thì phải là những người có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm làm việc lâu năm, có uy tín trong công việc, có tâm huyết với nghề, mong muốn phát triển tổ chức, đặc biệt phải có kỹ năng sư phạm. Có như vậy mới có thể truyền đạt kiến thức tốt cho học viên.

Đối với giáo viên là người ngoài tổ chức thì doanh nghiệp phải lựa chọn các giảng viên từ các trung tâm giáo dục, trường nghề có uy tín và chuyên nghiệp trong việc giảng dạy.

Ngoài ra có thể kết hợp sử dụng cả người lao động trong tổ chức và giảng viên bên ngoài để giảng dạy cho học viên. Với cách này sẽ giúp học viên vừa tiếp thu được những kiến thức mới mà không bị xa rời công việc thực tế cần đào tạo. Dù doanh nghiệp có lựa chọn giáo viên như thế nào thì

cũng phải tổ chức tập huấn, thảo luận về những mục tiêu của chương trình đào tạo, cơ cấu của chương trình đào tạo hay cách cung cấp thông tin phản hồi cho các giáo viên. Có như vậy, người dạy mới hiểu rõ được chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình trong công việc truyền đạt kiến thức, kỹ năng cho người học.

- Sử dụng lao động sau đào tạo, tạo cơ hội cho NLD sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo: Mở rộng công việc cho NLD, trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho NLD, khuyến khích, động viên kịp thời NLD khi thực hiện nhiệm vụ mới, tăng thù lao lao động cho NLD xứng đáng với trình độ mới.

- Đánh giá kết quả đào tạo: Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Những người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần trả lời những câu hỏi: Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không? NLD học được những gì từ chương trình đào tạo? Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi? Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo tương lai?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo DN muốn biết về lợi ích đào tạo. Đó là: NLD có thay đổi gì trong công việc của họ không? Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không? Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không? Kết quả cuối cùng mang lại cho DN là gì? Đánh giá kết quả của đào tạo NNL được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như: Chi phí đào tạo bình quân 1 NLD, năng suất lao động, doanh thu và lợi nhuận thu được

trên 1 đơn vị chi phí đầu tư đào tạo.

1.2.6. Công tác trả lương và phúc lợi cho nhân viên

1.2.6.1. Khái niệm tiền lương, phúc lợi

Theo Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010) khái niệm tiền lương như sau: “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung cầu về sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với quy định tiền lương của Pháp luật lao động”.

Theo Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010) khái niệm tiền thưởng như sau: “Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.”

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2009): “Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Có hai loại phúc lợi: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện”

1.2.6.2. Nội dung cơ bản về chính sách trả lương tại doanh nghiệp

- Căn cứ xây dựng quy chế trả lương

Đối với mỗi doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau khi xây dựng quy chế trả lương thường dựa vào các căn cứ khác nhau, thường có các căn cứ :

+ Bộ luật Lao động hiện hành.

+ Các văn bản quy định về tiền lương do Chính phủ và các Bộ, ngành chức năng ban hành.

+ Căn cứ vào đặc điểm tổ chức sản xuất, tổ chức và quản lý lao động và đáp ứng được nhu cầu phát triển của từng doanh nghiệp, cơ quan: Các đặc điểm tổ chức và quản lý lao động của doanh nghiệp, cơ quan có ảnh hưởng tới việc lựa chọn các nội dung của quy chế trả lương như: hình thức trả lương, phương pháp hình thành và phân phối quỹ tiền lương...

+ Thỏa ước lao động tập thể đã được ký kết giữa người sử dụng lao động và Ban chấp hành Công đoàn: Các quy định trong quy chế trả lương phải không mâu thuẫn với các cam kết về tiền lương trong thỏa ước lao động tập thể của doanh nghiệp.

- Nguyên tắc trả lương

Nguyên tắc trả lương là cơ sở quan trọng để hình thành nên một quy chế trả lương khoa học, hiệu quả và phù hợp với điều kiện, đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để đảm bảo công bằng và trả lương gắn với giá trị hao phí sức lao động, kết quả thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của NLĐ thì quy chế trả lương của các doanh nghiệp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc sau:

+ Đảm bảo phân phối theo lao động, trả lương phải gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả của từng người, từng bộ phận lao động. Những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật cao... thì được trả lương cao hơn và ngược lại. Khắc phục tình trạng phân phối bình quân, không gắn với kết quả lao động.

+ Chống phân phối bình quân, hệ số giãn cách giữa người có tiền lương cao nhất và thấp nhất do công ty tự lựa chọn, quyết định phù hợp với hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nguyên tắc này đảm bảo cho việc tránh xảy ra cào bằng tiền lương với các công việc khác nhau.

+ Cán bộ công nhân viên làm công việc gì, giữ chức vụ gì thì được hưởng lương theo công việc đó, chức vụ đó.

+ Làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, có trách nhiệm cao hơn được trả lương cao hơn khi làm các công việc trong điều kiện bình thường, ít trách nhiệm.

+ Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho NLD làm việc trong công ty, không được sử dụng vào mục đích khác. Nguyên tắc này giúp cho các doanh nghiệp định hướng rõ trong việc xây dựng quỹ tiền lương, với mục đích chủ yếu là chi trả tiền lương cho NLD.

+ Tiền lương và thu nhập hàng tháng của NLD được ghi vào sổ lương của doanh nghiệp theo quy định. Điều này giúp cho hoạt động tiền lương của doanh nghiệp được rõ ràng, minh bạch, tạo ra sự công bằng trong việc chi trả phân phối tiền lương.

+ Lãnh đạo doanh nghiệp phối hợp với tổ chức công đoàn cùng cấp để xây dựng quy chế trả lương. Quy chế trả lương được phổ biến công khai đến từng NLD trong doanh nghiệp và đăng ký với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền trước khi thực hiện.

+ Đối với thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Giám đốc thì doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương riêng.

- Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương

Các doanh nghiệp cần xác định nguồn hình thành quỹ lương và nên làm rõ quỹ tiền lương được tính như thế nào.

Có thể sử dụng công thức tính:

$$F = F_{đg} + F_{nđg} + F_{bs} + F_{dp}$$

Trong đó:

F : Tổng quỹ lương để trả lương của doanh nghiệp.

F_{đg}: Quỹ lương theo đơn giá tiền lương được giao.

F_{nđg}: Quỹ lương từ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.

Fbs: Quỹ lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước.

Fdp: Quỹ lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Trong đó, đơn giá có nhiều cách xác định:

+ Đơn giá tiền lương được tính trên tổng doanh thu: tức là NLD cứ tạo ra 1000 đồng doanh thu thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương được tính trên tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí (chưa có lương); tức là NLD cứ tạo ra 1000 đồng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí chưa có lương thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận: tức là NLD cứ tạo ra 1000 đồng lợi nhuận thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương tính trên đơn vị sản phẩm: tức là NLD cứ tạo ra 1 đơn vị sản phẩm thì được tính bao nhiêu tiền lương.

Quỹ lương bổ sung (Fbs) bao gồm các khoản phụ cấp lương, các chế độ khác nếu có và tiền lương của những ngày nghỉ được hưởng lương theo Bộ luật lao động, như: ngày nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ phép năm, nghỉ việc riêng, nghỉ theo chế độ lao động nữ....

Quỹ dự phòng (Fdp) được lãnh đạo công ty trích lập từ quỹ lương thực hiện của năm trước để bổ sung vào quỹ lương của năm sau liền kề để đảm bảo việc chi trả lương không bị gián đoạn.

Sử dụng quỹ tiền lương

Nhằm đảm bảo quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng, dồn chi quỹ tiền lương vào các tháng cuối năm hoặc để dự phòng quỹ tiền lương cho năm sau, các Doanh nghiệp có thể phân chia tổng quỹ tiền lương thành các quỹ dùng để chi trả cho NLD.

- Quy định về cách tính lương hàng tháng cho người lao động.

Các doanh nghiệp lựa chọn tính lương phù hợp với đặc điểm, cơ cấu tổ chức và tình hình sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp, từng đối tượng

lao động nhằm đảm bảo mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất, để kích thích người lao động tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả việc làm,...

Trường hợp đối với bộ phận gián tiếp trong các doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể trả lương thời gian gắn với vị trí việc làm; một số doanh nghiệp gắn cả với hiệu quả làm việc.

Đối với Công nhân trực tiếp sản xuất, doanh nghiệp thường trả lương theo sản phẩm trên cơ sở đơn giá và sản lượng thực tế công nhân hoàn thành,...

Để hình thức trả lương theo thời gian đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp cần xây dựng được hệ thống chức danh công việc với việc phân tích công việc, để xác định giá trị của từng công việc, từ đó xây dựng thang lương theo giá trị công việc.

- Hình thức trả lương theo sản phẩm: Theo hình thức này, tiền lương của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm (dịch vụ) hoàn thành và đơn giá tiền lương trả cho một đơn vị sản phẩm (dịch vụ). Hình thức trả lương này chủ yếu áp dụng đối với những người lao động trực tiếp tham gia sản xuất. Trả lương theo hình thức này đã gắn thu nhập về tiền lương với kết quả sản xuất kinh doanh của mỗi người do đó có tác dụng khuyến khích việc nâng cao năng suất lao động, khuyến khích người lao động ra sức học tập chuyên môn kỹ thuật để nâng cao trình độ lành nghề, ra sức phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, cải tiến phương pháp lao động để nâng cao năng suất lao động.

- Hình thức trả lương khoán: Hình thức này chủ yếu áp dụng đối với người lao động làm việc trong ngành nông nghiệp, xây dựng cơ bản, hoặc trong một số ngành khác khi công nhân làm công việc mang tính đột xuất, công việc không xác định được một định mức lao động ổn định trong thời gian dài.

- Thường, các chương trình khuyến khích tài chính

+ Ngoài lương, quy chế trả lương, doanh nghiệp thường quy định tiền thưởng, các hình thức thưởng, cách tính thưởng cho người lao động trong doanh nghiệp, bao gồm: Thưởng cuối năm, thưởng quý, thưởng đột xuất,...

+ Khuyến khích tài chính; thưởng cổ phần, cổ phiếu.

1.2.6.3. Nội dung cơ bản của chính sách phúc lợi tại doanh nghiệp

Chế độ phúc lợi bắt buộc là các chế độ tối thiểu mà các tổ chức, doanh nghiệp phải đưa ra theo đúng yêu cầu của pháp luật. Chế độ phúc lợi bắt buộc bao gồm những loại như: Các loại BHXH, BHYT và BHTN...

Tại Việt Nam, các loại phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội dành cho người lao động cũng như toàn bộ công dân là: trợ cấp về ốm đau, tai nạn trong quá trình lao động, bệnh tật nghề nghiệp, trợ cấp thai sản, hưu trí.

Quy định cụ thể theo Bộ luật lao động về chế độ phúc lợi này như sau:

- Quy định về việc hỗ trợ của nguồn lực
- Quy định về tiền sinh lời của các quỹ
- Một số quy định về các nguồn khác

Chế độ phúc lợi tự nguyện chính là các loại phúc lợi mà tổ chức, doanh nghiệp tự đưa ra phù hợp với khả năng kinh tế của họ cũng như năng lực của người lao động và có sự quan tâm của các lãnh đạo ở đó.

Các khoản phúc lợi tự nguyện thông thường bao gồm: hỗ trợ tiền ăn trưa, may đồng phục, chương trình nghỉ mát, tiền cho các ngày lễ, tiền hiếu hỉ, thăm ốm, quà ngày trung thu, tết thiếu nhi, quà ngày sinh nhật,....

Ngoài ra, tùy theo năng lực tài chính, các doanh nghiệp còn hỗ trợ các loại phúc lợi bảo hiểm cho người lao động như: Bảo hiểm sức khỏe ; Bảo hiểm nhân thọ ..

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị NNL trong doanh nghiệp

1.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng ít nhiều đến hoạt động của doanh nghiệp điển hình như:

- Nhà nước và các chính sách về pháp luật: Việc xây dựng chính sách về lương, thưởng, phúc lợi hay các chính sách khác liên quan đến nguồn nhân lực luôn phải cân nhắc vào các quy định của pháp luật hiện hành.

- Khách hàng: là đối tượng được chú ý hàng đầu, yếu tố sống còn của các doanh nghiệp. Vì thế, nhà quản trị phải bảo đảm nhân viên của mình sản xuất ra được mặt hàng chất lượng, phù hợp, giá cả phải chăng đối với người tiêu dùng.

- Công nghệ, kỹ thuật: công nghệ, kỹ thuật ngày càng phát triển, xuất hiện nhiều công nghệ mới làm xuất hiện nhiều ngành nghề mới, việc này đòi hỏi nhân viên phải được trang bị thêm kiến thức mới. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật hiện đại làm cho môi trường thông tin phát triển mạnh dần trở thành nguồn lực mạng tính chất quyết định đối với doanh nghiệp.

- Đối thủ cạnh tranh: Nhà quản trị không chỉ cạnh tranh về thị trường mà còn cạnh tranh về tài nguyên nhân sự. Chính vì thế nhân sự dần trở thành vấn đề chính của quản trị và đặc biệt quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Để duy trì, phát triển nhân viên thì nhà quản trị phải có chính sách nhân sự hợp lý, khen thưởng động viên, tạo bầu không khí năng động, đoàn kết nhân viên...

1.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

Yếu tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động doanh nghiệp như:

- Sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp: là yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp làm ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau trong đó cụ thể là bộ phận quản trị nguồn nhân lực.

- Bầu không khí và văn hóa của doanh nghiệp: là một hệ thống các giá trị, thói quen, niềm tin được chia sẻ trong phạm vi doanh nghiệp, tác động đến việc tạo ra chuẩn mực hành vi. Ý thức và thái độ của nhân viên trong doanh nghiệp quyết định môi trường làm việc và tất cả các yếu tố liên quan đến đánh giá kết quả thực hiện công việc và công tác trả lương và phúc lợi nhân viên. Văn hóa doanh nghiệp là một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp được lòng trung thành và sự cống hiến hết mình của nhân viên.

- Tính chất đặc điểm của từng công việc và bộ phận: Ngoài các yêu cầu chung của toàn doanh nghiệp thì mỗi bộ phận trong doanh nghiệp đều có những yêu cầu riêng đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải đáp ứng được.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VIETBETON

2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Trụ sở chính: Đặt tại C09-13 KĐT Geleximco Dương Nội Hà Đông, Hà Nội.

Mã số thuế: 0106289021

Số điện thoại: 0977 090 565

Email: vietbeton@gmail.com

Các giai đoạn hình thành và phát triển của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton qua từng năm:

Từ năm 2013 - 2015: Xây dựng lực lượng - Xác định phương hướng.

Từ năm 2015 - 2017: Cải tiến quản lý - Phát huy sở trường.

Từ năm 2017 - 2019: Tăng cường tiềm lực - Nâng cao chất lượng.

Từ năm 2019 - 2021: Hoàn thiện tổ chức - Mở rộng thị trường.

Từ năm 2021 đến nay: Tập trung nghiên cứu - Cải cách bộ máy nhân sự.

Công ty được thành lập năm 2013, trải qua hơn 9 năm xây dựng và phát triển không ngừng đến nay Công ty đang ngày càng lớn mạnh cùng với đội ngũ kỹ sư, công nhân viên luôn luôn đoàn kết, gắn bó với nhau để đạt được mục tiêu chung vì sự phát triển của Công ty trong tương lai. Ngày nay, sự phát triển và cạnh tranh về kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng đã thúc đẩy ngoài nhiệm vụ phải gia tăng doanh thu cho Công ty nhưng mục tiêu của Công ty vẫn luôn là mang đến chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Công ty có đầy đủ nhân lực đáp ứng không chỉ về chuyên môn

cao mà còn có tâm huyết, đạo đức hành nghề trong lĩnh vực thi công các hạng mục bê tông ứng dụng như: bê tông đúc, bê tông mài và bê tông trang trí và chính vì thế Công ty ngày càng khẳng định một cách mạnh mẽ vị thế của một nhà thầu tiên phong trong lĩnh vực bê tông đúc, bê tông mài và bê tông trang trí tại Việt Nam.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Theo đó, Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton có: Một Giám đốc và hai Phó Giám đốc.

Gồm có 04 phòng, mỗi phòng có 01 Trưởng phòng và các nhân viên. Riêng phòng Tài chính – Kế toán, trưởng phòng là Kế toán trưởng. Cụ thể:

- a. Phòng Hành chính – Nhân sự
- b. Phòng Tài chính – Kế toán
- c. Phòng Thiết kế - Marketing
- d. Phòng Kỹ thuật thi công

2.1.2.1. Quy định về chức vụ và chức danh

Giám đốc: Là người đứng đầu Công ty, quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; được quyền bổ nhiệm, điều động, cách chức các nhân sự thuộc Công ty.

Phó Giám đốc: Là người hỗ trợ, giúp việc cho Giám đốc, chịu trách nhiệm trước Giám đốc và trước pháp luật về kết quả nhiệm vụ được phân công; khi vắng mặt, Giám đốc có thể ủy quyền cho Phó Giám đốc điều hành và giải quyết công việc của Công ty.

2.1.2.2. Các phòng chuyên môn trong Công ty

Phòng Hành chính – Nhân sự: Thực hiện công tác quản lý vận hành chung, văn thư, lưu trữ, tổng hợp, báo cáo, thủ quỹ, quản lý nhân sự, thi đua khen thưởng, nội quy kỷ luật, chế độ chính sách cho NLĐ... Quản lý con dấu của Công ty theo quy định về quản lý và sử dụng con dấu của Bộ Công an;

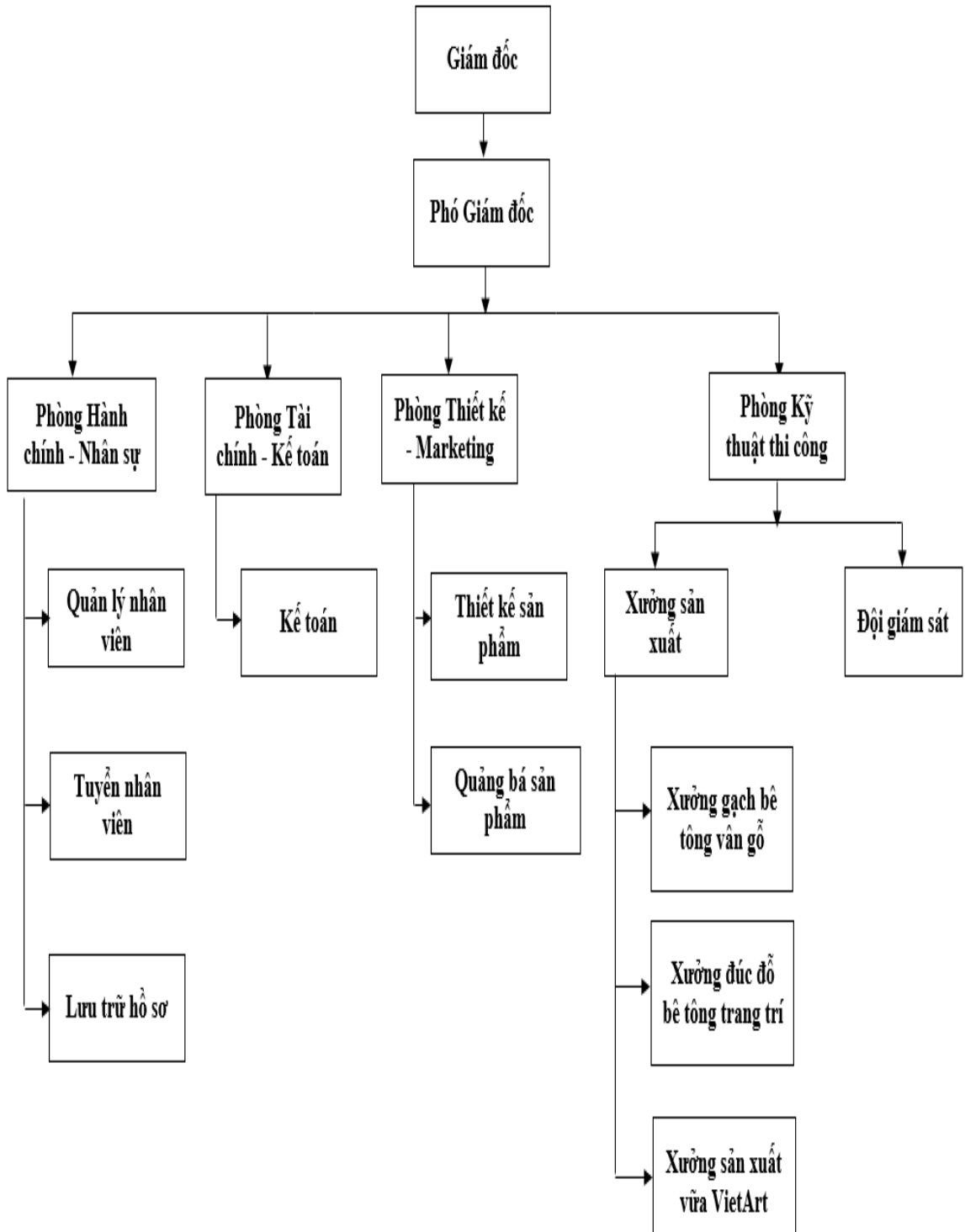
Quản lý cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc của Công ty. Kiểm tra giờ giấc làm việc, công tác an toàn, vệ sinh lao động, an ninh trật tự trong Công ty.

Phòng Tài chính – Kế toán: Thực hiện công tác quản lý tài chính, kiểm soát việc mua sắm, sử dụng các máy móc, trang thiết bị, công cụ dụng cụ, vật tư các loại; xuất, nhập kho; thực hiện các công tác về thu chi tài chính, kế toán, tiền lương, khai báo thuế, tổng hợp báo cáo tài chính...

Phòng Thiết kế - Marketing: Có vai trò lên ý tưởng sáng tạo cho các sản phẩm của công ty. Triển khai các ý tưởng thành những hình ảnh trực quan và sinh động nhất giúp người xem đưa ra quyết định sau cùng một cách dễ dàng. Đồng thời có thể làm các tấm mẫu sinh động để thu hút khách hàng hơn.

Xây dựng và phát triển hình ảnh của Công ty, đưa ra các chiến lược để quảng cáo và tăng tính thu hút sản phẩm đối với khách hàng. Tham mưu cho Lãnh đạo Công ty về chiến lược marketing cho các sản phẩm của Công ty.

Phòng Kỹ thuật thi công: Tư vấn cho Lãnh đạo Công ty về đấu thầu xây lắp, chỉ đạo thực hiện lập hồ sơ dự thầu, đấu thầu, đề xuất các biện pháp thi công, khảo sát hiện trạng... Giám sát chất lượng, khối lượng và tiến độ các công trình đảm bảo đúng thời gian thực hiện theo ký kết hợp đồng với chủ đầu tư. Lập bản vẽ thi công, bản vẽ công nghệ dựa trên bản vẽ thiết kế; Lập triển khai các bước công nghệ.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức hoạt động Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

2.1.3. Ngành nghề hoạt động

Đặc điểm của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton:

- Với các công trình mà Công ty thi công thường không phải các dự án lớn mà thường là các công trình dự án nhỏ lẻ và công trình dân dụng. Công trình mà Công ty thường thi công là thi công tường hiệu ứng bê tông, mài sàn bê tông, đánh bóng sàn bê tông mài cho các trung tâm thương mại, phòng gym, cửa hàng mua sắm nhà dân dụng và các khu nghỉ dưỡng diện tích vừa phải. Hầu hết các hạng mục được Công ty thi công thường là hạng mục mang tính chất nhỏ và vừa trong công trình, không mang tính chất quá lớn.

- Quy mô công ty là một doanh nghiệp nhỏ, với số lao động là 70 người bao gồm cả ban lãnh đạo Công ty. Trong Công ty chỉ có một số lao động là lao động chính bao gồm kỹ sư và giám sát, kế toán, nhân viên kinh doanh. Còn lại đa phần là lao động thợ. Đối với lực lượng lao động thợ thì chỉ có một số là thợ lành nghề là nòng cốt tại Công ty, ngoài ra sẽ phần lớn là thợ thuê theo thời vụ và vụ việc. Ví dụ, khi thi công các công trình tại Đà Nẵng hoặc Thành phố Hồ Chí Minh thì Công ty sẽ liên kết với các đơn vị thầu phụ tại các địa điểm theo công trình để có thể đảm bảo được số lượng người lao động đáp ứng cho công trình tại nơi đó. Cách liên kết thầu phụ này sẽ vừa đảm bảo được số lượng và chất lượng người lao động, cũng như đảm bảo tiết kiệm được tối ưu chi phí khi thi công tại các địa điểm xa.

- Thương hiệu cạnh tranh của Công ty trên thị trường thi công về lĩnh vực bê tông là chưa lớn. Chính vì vậy, khả năng thu hút nhân lực có trình độ cao tại Công ty là rất khó. Đây cũng là một vấn đề mà công ty gặp không ít khó khăn.

Công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực có tính khả thi cao và nhiều triển vọng. Ngành nghề hoạt động của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton là:

- Thi công các hạng mục bê tông như mài sàn, đánh bóng sàn bê tông, tường hiệu ứng bê tông.

- Sản xuất sơn bê tông và các sản phẩm từ bê tông, xi măng đúc.

2.1.4. Dịch vụ chủ yếu

Dịch vụ chủ yếu của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton là:

- Dịch vụ bê tông mài sàn, đánh bóng sàn bê tông mài, bê tông áp khuôn là những dịch vụ tạo độ bóng cho sàn bê tông. Việc kết hợp giữa nhiều yếu tố màu sắc cùng kỹ năng của người thi công, sàn bê tông mài tạo nên những không gian đẹp, độc đáo và đem lại nhiều tiện ích cho ngôi nhà, công trình của khách hàng.

- Sơn hiệu ứng ở cấp độ trang trí với nhiều hiệu ứng khác nhau, được tạo bởi phương pháp thi công và phản ứng hóa học. Cung cấp loại vữa bảo tường bê tông tốt nhất để tạo ra các bức tường bê tông, tường bê tông hiệu ứng đẹp nhất.

- Các sản phẩm đồ đúc được làm từ bê tông vừa mang tính thẩm mỹ vừa sở hữu độ bền cao như bồn tắm, chậu rửa, đèn bê tông, bàn ghế...

2.1.5. Tình hình kinh doanh giai đoạn 2020 đến 2022

Nhận xét: Qua bảng 2.1, ta có thể thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2020 đến năm 2022 thay đổi rõ rệt điển hình là:

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton trong 3 năm có xu hướng biến động như tốc độ phát triển bình quân là 109,69%. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty năm 2021 tăng 15,85% so với năm 2020 và tương ứng tăng 2.016.079.344 đồng. Đồng thời năm 2022 tăng rất ít 3,53% so với năm 2021, tương ứng tăng 520.340.340 đồng.

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty có tốc độ phát triển bình quân bằng với doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ.

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

Chi tiêu	Năm 2020 (đồng)	Năm 2021 (đồng)	Năm 2022 (đồng)	2021/2020		2022/2021		Tốc độ PTBQ (%)
				Giá trị (đồng)	Tốc độ PTLH (%)	Giá trị (đồng)	Tốc độ PTLH (%)	
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	12.723.216.985	14.739.296.329	15.259.636.669	2.016.079.344	115,85	520.340.340	103,53	109,69
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (3=1-2)	12.723.216.985	14.739.296.329	15.259.636.669	2.016.079.344	115,85	520.340.340	103,53	109,69
4. Giá vốn hàng bán	10.051.232.672	12.030.598.305	12.450.938.646	1.979.365.633	119,69	420.340.341	103,49	111,59
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (5=3-4)	2.671.984.313	2.708.698.024	2.808.698.023	36.713.711	101,37	99.999.999	103,69	102,53
6. Doanh thu hoạt động tài chính	90.860.000	91.196.434	93.250.000	336.434	100,37	2.053.566	102,25	101,31
7. Chi phí tài chính	95.000.000	96.000.000	97.000.000	1.000.000	0	0	0	0
- Trong đó: Chi phí lãi vay	95.000.000	96.000.000	97.000.000	1.000.000	101,05	1.000.000	101,04	0
8. Chi phí quản lý kinh doanh	258.621.873	261.022.000	263.018.000	2.400.127	100,92	1.996.000	100,76	100,84
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (9=5+6-7-8)	2.409.222.440	2.442.872.458	2.541.930.023	33.650.000	101,39	99.057.565	104,05	102,72
10. Thu nhập khác	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Chi phí khác	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Lợi nhuận khác	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (13=9+12)	2.409.222.440	2.442.872.458	2.541.930.023	33.650.000	101,39	99.057.565	104,05	102,72
14. Chi phí thuế TNDN	481.844.488	509.978.892	580.389.605	28.134.404	105,83	70.410.713	113,8	109,82
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (15=13-14)	1.927.377.952	1.932.893.566	1.961.540.418	5.515.614	100,28	28.646.852	101,48	100,88

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Giá vốn hàng bán của Công ty có tốc độ phát triển bình quân là 111,59% và có sự biến động qua các năm như sau: Giá vốn của năm 2021 tăng 19,69% so với năm 2020. Đến năm 2022 tăng rất ít là 3,49% so với năm 2021. Sản lượng tiêu thụ là nguyên nhân chính của việc giá vốn tăng. Công ty khó có thể chủ động đối với giá vốn vì giá vốn còn chịu sự biến động của thị trường.

Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ có tốc độ phát triển bình quân là 102,53%. Năm 2021 so với năm 2020 là 101,37%. Năm 2022 so với năm 2021 là 103,69%.

Doanh thu hoạt động tài chính tăng rất ít trong vòng 3 năm. Năm 2021 so với năm 2020 là 100,37% và năm 2022 so với năm 2021 là 102,25%. Doanh thu về hoạt động tài chính rất ít qua các năm như trên do Công ty thiên về sản xuất nhiều hơn, không đầu tư nhiều vốn và chủ yếu gửi ngân hàng nên nguồn hoạt động tài chính thể hiện ít.

Chi phí quản lý kinh doanh qua 3 năm có tốc độ phát triển bình quân là 100,84%. Năm 2021 so với năm 2020 là 100,92% và năm 2022 so với năm 2021 là 100,76%. Chi phí quản lý kinh doanh của Công ty chưa có sự biến động nhiều.

Thu nhập khác, chi phí khác và lợi nhuận khác đều không phát sinh.

Chi phí thuế TNDN có tốc độ phát triển bình quân là 109,82% đồng thời năm 2021 so với năm 2020 là 105,83%; Năm 2022 so với năm 2021 là 113,8%.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp có tốc độ phát triển bình quân trong vòng 3 năm là 100,88%. Lợi nhuận sau thuế qua các năm ta thấy diễn hình như: năm 2021 so với năm 2020 tăng 0,28% tương ứng số tiền là 28.646.852 đồng.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty

Thực trạng về nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Vietbeton, tác giả tổng hợp các số liệu về cơ cấu nguồn nhân lực, trình độ, độ tuổi, thâm niên công tác như sau:

2.2.1. Cơ cấu nguồn lao động của Công ty

Bảng 2.2: Thống kê cơ cấu nguồn lao động qua các năm

CHỨC VỤ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng người	Tỷ Lệ (%)	Số lượng người	Tỷ Lệ (%)	Số lượng người	Tỷ Lệ (%)
Ban Giám đốc	3	5.7	3	5.3	3	4.3
Trưởng phòng, Trưởng nhóm SX	4	13.2	7	12.3	7	10
Nhân viên VP	10	18.9	10	17.5	17	24.3
Lái xe, bảo vệ và tạp vụ	3	5,6	3	5.3	3	4.3
Lao động phổ thông	33	62.3	34	59.6	40	57.1
TỔNG	53	100	57	100	70	100

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

Nhận xét: Theo bảng 2.2 cho thấy từ năm 2020 đến năm 2022 có sự biến động về nhân sự không đáng kể. Bắt đầu từ năm 2022 do sắp xếp cơ cấu và có thêm nhiều gói thầu đòi hỏi cần thêm NNL để đáp ứng yêu cầu công việc. Số lượng Ban Giám đốc trải qua các năm đều không thay đổi mặc dù số lượng Ban Giám đốc không nhiều nhưng vẫn quản lý Công ty ổn định.

Các Trưởng phòng, Trưởng nhóm sản xuất có số lượng đủ đảm bảo quản lý từng bộ phận và giúp việc cho Ban Giám đốc trong mọi hoạt động của Công ty. Kế tiếp là nhân viên VP theo các năm 2020 tăng từ 18.9% đến 24,3% năm 2022. Trong các năm này do sự phát triển của Công ty ngày càng

nhanh đòi hỏi cần thêm nhân lực có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm để thực hiện các công việc cần thiết của Công ty. Đối với NLD như: Lái xe, bảo vệ và tạp vụ là một bộ phận không ảnh hưởng nhiều đến phát triển nguồn nên chiếm tỷ lệ ít qua các năm. Lao động phổ thông là NNL trọng yếu trong Công ty luôn luôn gia tăng theo sự phát triển của Công ty.

Năm 2020 số đội ngũ nhân viên của Công ty có 53 người. Đến năm 2021, cơ cấu của đội ngũ nhân viên Công ty có sự thay đổi, cụ thể số lượng nhân viên tăng từ 53 lên 57 người và đến 2022 thì mới là 70 người nguyên nhân sau dịch Covid 19 nên cần bổ sung thêm lượng lao động để đáp ứng được sản lượng trong sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.2.2. Trình độ học vấn tại Công ty

Bảng 2.3: Tình hình lao động theo trình độ học vấn năm 2022

STT	Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Trung cấp/Cao đẳng	5	7,1
2	Đại học	14	20
3	Thạc sĩ	6	8,7
4	Trung học phổ thông trở xuống	45	64,2

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Nhận xét: Dựa vào bảng 2.3 cho thấy trình độ NLD trong Công ty trong đó trình độ đại học chiếm 20%, trình độ trung cấp/cao đẳng chiếm 7,1% là nhân viên văn phòng. Trình độ thạc sĩ chiếm thiểu số 8,7%. Phần lớn trình độ trung học phổ thông trở xuống là công nhân các xưởng chiếm 64,2%. Ta có thể thấy Công ty cần nâng cao hơn trình độ nhân viên văn phòng và công nhân lao động nhằm đạt năng suất cao và hiệu quả hơn trong công việc.

2.2.3. Độ tuổi tại Công ty

Bảng 2.4: Thống kê về độ tuổi lao động năm 2022

STT	Độ tuổi	Số nhân viên	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 26 tuổi	2	3
2	Từ 26 – 35 tuổi	15	21
3	Từ 36 – 45 tuổi	18	26
4	Từ 46 – 55 tuổi	35	50
5	Trên 55 tuổi	0	0

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự (2022)

Nhận xét: Qua bảng 2.4 lực lượng lao động của Công ty nhìn chung có xu hướng già hóa và phần lớn là độ tuổi trung niên. Đây là độ tuổi có nhiều kinh nghiệm, chuyên môn và lành nghề, tự tin trong công việc, khéo léo trong giao tiếp, có sáng kiến dựa kinh nghiệm của bản thân. Tuy nhiên, cũng là độ tuổi hạn chế về sáng tạo, năng động, khó thích nghi với sự thay đổi môi trường và khó có khả năng tiếp cận công nghệ mới. Tóm lại, NLD vẫn có kinh nghiệm trong khi làm việc tại Công ty.

2.2.4. Thâm niên công tác

Bảng 2.5: Thống kê thâm niên công tác năm 2022

STT	Thâm niên công tác	Số nhân viên (người)	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 2 năm	8	11
2	Từ 2 – 4 năm	11	16
3	Từ 4 – 5 năm	16	23
4	Trên 5 năm	35	50

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Nhận xét: Dựa vào bảng 2.5 nhìn chung thâm niên công tác tại Công ty tương đối cao, có tới 50% nhân viên hiện nay đang làm việc tại Công ty có thâm niên công tác trên 5 năm, số lượng kinh nghiệm làm việc từ 4 – 5 năm chiếm tỷ lệ 23% tương đương 16 người, Thâm niên trên 5 năm chủ yếu là các

vị trí lãnh đạo, Trưởng/ Phó phòng, Trưởng nhóm sản xuất hoặc nhân viên thâm niên lâu năm.

2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

2.3.1. Thực trạng phân tích công việc

Do Công ty với mô hình là một doanh nghiệp nhỏ nên tích hợp nhiều nghiệp vụ với nhau, thậm chí là bỏ qua rất nhiều bước trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Phân tích công việc cũng là một vấn đề chưa được quan tâm nhiều nên Công ty chưa tiến hành phân tích công việc.

Tại Công ty, các vị trí chức danh, các bảng mô tả công việc thực sự là có nhưng chưa được ban hành bằng văn bản mà chỉ do phòng Hành chính Nhân sự xem xét. Thường thì Phòng Hành chính - Nhân sự căn cứ nhu cầu tới đâu, thì sẽ đăng tuyển dụng tới đó. Như vậy phương pháp không khoa học và bài bản.

2.3.2. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực

Hiện nay, Công ty chưa lập kế hoạch nhân lực trong dài hạn. Thêm vào đó, việc xác định thừa hay thiếu lao động cũng chỉ do từng phòng ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại chứ không có sự tham gia của phòng nhân sự. Phòng nhân sự chỉ có chức năng nhận chỉ tiêu lao động và thực hiện việc tuyển dụng.

Công ty cũng chỉ xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực trong ngắn hạn hoặc thậm chí chỉ căn cứ vào thời điểm hiện tại để ra quyết định. Kế hoạch sản xuất - kinh doanh của Công ty hiện tại chủ yếu xây dựng cho từng năm, không phân tích xác định kế hoạch kinh doanh dài hạn. Trong bối cảnh đại dịch vừa qua, cũng như sự thăng trầm của thị trường bất động sản tại Việt Nam, nên hoạt động chính của Công ty nhắm vào việc đủ doanh thu để duy trì doanh nghiệp là được. Chiến lược kinh doanh không rõ ràng, dẫn đến thiếu cơ sở để xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực. Vậy nên công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa được chú trọng. Từ cơ sở này, Công ty cần chú

trọng hơn trong việc xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực để tiến đến xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực, giúp Công ty chủ động hơn trong sử dụng lao động một cách có hiệu quả.

2.3.3. *Thực trạng công tác tuyển dụng*

Nguồn tuyển dụng chưa được rộng rãi: Công ty chưa thường xuyên đăng quảng cáo tuyển dụng nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng mà thường thì tuyển dụng thông qua giới thiệu bên trong. Trong năm, Công ty tuyển dụng số lượng không đáng kể.

Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ: khi công tác tuyển dụng được tiến hành thì phòng Hành chính – Nhân sự sẽ thông báo đến các phòng ban nghiệp vụ khác, từng bộ phận sẽ xem xét thấy cá nhân nào có khả năng đảm nhiệm công việc thì thông báo lại cho phòng tổ chức. Khi cần tuyển dụng thì thợ trong Công ty sẽ giới thiệu người quen đến làm việc, nếu phù hợp với vị trí việc làm sẽ tiếp nhận NLD đó. Tuy nhiên, do nguồn nhân lực tại Công ty có quy mô nhỏ nên ưu thế dành cho tuyển dụng nội bộ là không nhiều.

Đối với tuyển dụng từ bên ngoài: việc tuyển dụng thông qua các tổ chức giới thiệu việc làm còn rất khiêm tốn. Thông thường Công ty đăng tin tuyển dụng trên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, các trang tìm kiếm việc làm, các hội nhóm thi công.

Bảng 2.6: Thống kê về tuyển dụng năm 2022

STT	Độ tuổi	Nhu cầu tuyển	Đã tuyển dụng
1	Thợ thi công	22	20
2	Nhân viên Marketing	05	04
3	Giám sát công trình	03	02
4	Nhân viên kế toán	02	02

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự (2022)

Tình hình tuyển dụng tại Công ty trong năm 2022 tương đối ít, các vị trí nhân viên Marketing, Giám sát công trình, Nhân viên kế toán tuyển

khá ít. Riêng vị trí thợ thi công thì công ty tuyển nhiều hơn do thợ nghỉ việc trong năm tương đối nhiều. Nhu cầu cần thợ để thực hiện các dự án đang gấp, chính vì vậy Công ty tổ chức tuyển dụng thợ số lượng lớn hơn các vị trí khác.

Mỗi doanh nghiệp đều lựa chọn một cách thức tuyển dụng riêng nhưng Công ty thực hiện các bước của quá trình tuyển chọn như sau:

Đối với nhân viên văn phòng và giám sát công trình, Công ty tiếp nhận hồ sơ và nghiên cứu; lựa chọn những ứng viên đạt yêu cầu để phỏng vấn. Khi tiến hành phỏng vấn, Công ty lập hội đồng phỏng vấn gồm giám đốc, trưởng phòng nhân sự và các trưởng phòng có liên quan. Ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn sẽ được nhận vào thử việc trong vòng 1-2 tháng, sau đó doanh nghiệp sẽ ký hợp đồng chính thức.

Đối với thợ thi công, sau khi người ứng viên tới sẽ giao cho Trưởng phòng Kỹ thuật thi công kiểm tra tay nghề. Ứng viên đạt yêu cầu Phòng Hành chính nhân sự sẽ đề xuất Ban Giám đốc ký hợp đồng lao động.

2.3.4. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton thực hiện đánh giá công việc của nhân viên sau khi lấy ý kiến nhân viên tại các cuộc họp hàng năm.

Để có cơ sở đánh giá hiệu quả công việc cho nhân viên và các cấp quản lý, các Phòng, Đội, Xưởng tự tổ chức đánh giá của mình sau đó chuyển kết quả đánh giá về Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp và trình Hội đồng đánh giá. Giám đốc Công ty sẽ là Chủ tịch Hội đồng đồng thời đánh giá hiệu quả công việc đối với từng Lãnh đạo các Phòng, Đội, Xưởng sẽ chịu trách nhiệm đối với kết quả đánh giá của mình.

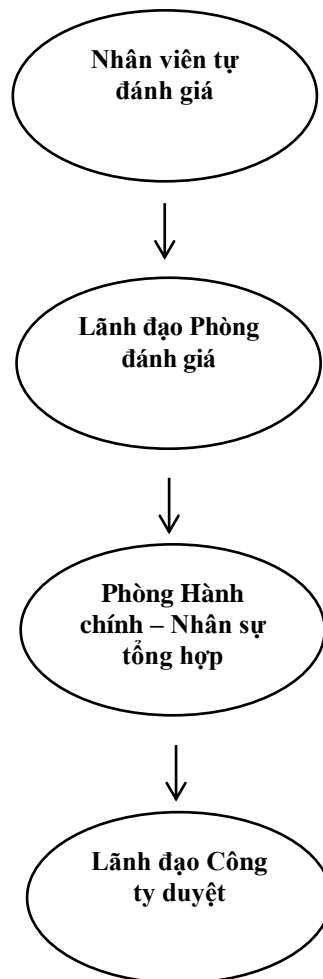
Đối với các trường hợp thắc mắc và khiếu nại Lãnh đạo các Phòng, Xưởng phải giải thích cụ thể đối với nhân viên rõ và báo cáo Ban Giám đốc.

Đối với kết quả đánh giá là tiền đề để tuyển dụng, tuyển chọn đề bạt và hướng dẫn công việc, đào tạo và trả lương... Mở ra cơ hội mới giúp nhân viên

tại vị trí công tác của mình khẳng định được thực lực, tìm kiếm được cơ hội thăng tiến tại Công ty.

Công ty đã xây dựng đánh giá thực hiện công việc dựa trên phương pháp thang đo đánh giá đồ họa với mục đích đánh giá thực hiện công việc theo hiệu quả công việc đối với toàn thể nhân viên, chuẩn hóa và xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, nâng cao ý thức trách nhiệm, tính tự giác trong thực thi nhiệm vụ, tạo môi trường sáng tạo, đổi mới, phát triển, nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của nhân viên và nhân viên Công ty.

2.3.4.1. Quy trình đánh giá khối văn phòng



Sơ đồ 2.2: Quy trình thực hiện đánh giá đối với khối văn phòng

Nguồn: (Phòng Hành chính - Nhân sự)

Quy trình tổ chức thực hiện đánh giá công việc khối văn phòng tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton như sau:

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá:

- Trước khi đánh giá, Phòng Hành chính Nhân sự thông báo đến các Phòng để chuẩn bị triển khai thực hiện đánh giá. Các Phòng rà soát, kiểm tra lại tài liệu của Phòng mình đồng thời sắp xếp công việc nhằm thực hiện đánh giá đúng kế hoạch. Lãnh đạo các Phòng thực hiện xem xét lại mục tiêu của Công ty và của Phòng đồng thời kiểm tra lại về việc thực hiện của nhân viên.

Bước 2: Thực hiện triển khai đánh giá:

Để nhân viên tự thực hiện đánh giá giúp bản thân họ có thể đánh giá chính mình, được đưa ra những nguyện vọng cá nhân để phát triển hơn. Sau khi tự đánh giá, nhân viên sẽ chuyển phiếu đánh giá cho Lãnh đạo quản lý theo thời gian quy định và sau khi Lãnh đạo Phòng nhận được sẽ chuyển phiếu cho Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp trình Lãnh đạo Công ty duyệt.

Bước 3: Thực hiện báo cáo đánh giá:

- Phòng Hành chính – Nhân sự thực hiện tổng hợp tất cả đánh giá gửi về và lập báo cáo tổng đánh giá thực hiện công việc gửi báo cáo cho Lãnh đạo Công ty phê duyệt kết quả.

Bước 4: Thực hiện thông báo kết quả đánh giá:

- Sau khi có kết quả, Phòng Hành chính – Nhân sự sẽ gửi kết quả bằng văn bản đến từng Phòng, Xưởng trong Công ty. Lãnh đạo các Phòng sẽ thông báo kết quả và ghi nhận phản hồi từ NLD. Nếu có trường hợp NLD chưa thỏa mãn thì có thể phản hồi trực tiếp và yêu cầu đánh giá lại.

- Cách thức đánh giá đối với khối nhân viên văn phòng đó là đánh giá theo phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, trong đó có sử dụng thang đo liên tục để đánh giá theo các tiêu chí đã xây dựng của công việc, thang đo gồm các mức như sau:

+ Trình độ chuyên môn và kỹ năng thực hiện công việc: bao gồm 08 tiêu chí, mỗi tiêu chí 5 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 40 điểm. Mức điểm và mức độ của các tiêu chí này được dựa trên Bảng: 2.6 Thang điểm của tiêu chí.

Bảng 2.7: Thang điểm của tiêu chí

Mức điểm	Mức độ	Nội dung tiêu chí
1	Kém	Chưa đạt được các nội dung của tiêu chí
2	Trung Bình	Hoàn thành các nội dung của tiêu chí nhưng ở mức thấp
3	Khá	Hoàn thành các nội dung của tiêu chí ở mức đạt yêu cầu
4	Giỏi	Hoàn thành các nội dung của tiêu chí ở trên mức đạt yêu cầu
5	Xuất sắc	Hoàn thành các nội dung của tiêu chí xuất sắc

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

+ Kết quả thực hiện công việc: bao gồm 03 tiêu chí, mỗi tiêu chí 20 điểm, số điểm tối đa là 60 điểm (Phụ lục 3).

Bảng 2.8: Mức điểm và nội dung đánh giá các tiêu chí

Mức điểm	Nội dung tiêu chí
Thời gian đã hoàn thành công việc	
5	Chưa đúng tiến độ
10	Đúng tiến độ
20	Vượt tiến độ
Khối lượng thực hiện công việc	
10	Hoàn thành thấp hơn 50%

12	Hoàn thành từ 50% tới dưới 60% công việc
14	Hoàn thành từ 60% tới dưới 70% công việc
16	Hoàn thành từ 70% tới dưới 80% công việc
18	Hoàn thành từ 80% tới dưới 90% công việc
20	Hoàn thành từ 90% tới 100% công việc
Chất lượng thực hiện công việc	
5	Đạt hiệu quả kém
10	Đạt hiệu quả Trung Bình
15	Đạt hiệu quả Tốt
20	Đạt hiệu quả rất cao

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Dựa vào bảng 2.8: Ta có thể thấy các mức xếp loại từ C cho đến A⁺ để làm cơ sở đánh giá dựa vào tổng điểm sau khi thu phiếu tự đánh giá của nhân viên:

**Bảng 2.9: Mức xếp loại và mức điểm đánh giá thực hiện công việc
khỏi nhân viên văn phòng**

STT	Mức xếp loại	Mức điểm
1	C (Không hoàn thành)	Dưới 50 điểm
2	B (Hoàn thành)	Từ 60 điểm – 70 điểm
3	A (Hoàn thành tốt)	Từ 80 điểm – 90 điểm
4	A ⁺ (Hoàn thành xuất sắc)	100 điểm

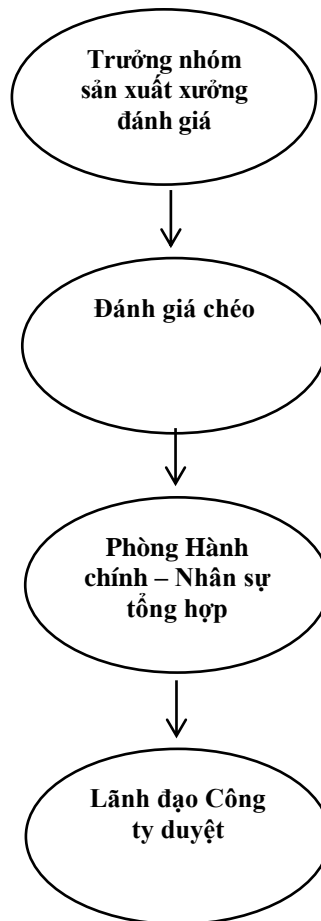
Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

- Chịu trách nhiệm đánh giá thực hiện công việc chính là Lãnh đạo các Phòng. Ta có cách đánh giá như sau: Nhân viên sẽ tự điền thông tin và đánh giá tình hình thực hiện công việc của bản thân vào phiếu đánh giá. Đồng thời sẽ gửi phiếu đánh giá đó cho Lãnh đạo Phòng quản lý trực tiếp. Lãnh đạo quản lý trực tiếp sẽ tổng hợp các phiếu đánh giá của từng nhân viên chuyển

cho Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp trình Lãnh đạo Công ty xem xét, phê duyệt.

- Tất cả nhân viên sẽ được tự đánh giá bản thân để nhận ra được những ưu điểm, hạn chế của mình để thực hiện điều chỉnh theo chiều hướng tốt hơn. Một khi nhân viên tự đánh giá khiến họ cảm thấy tự tin và minh bạch, công bằng hơn. Bên cạnh đó, khi Lãnh đạo quản lý trực tiếp các Phòng tổng hợp và xem xét nhân viên dựa trên phiếu tự đánh giá cũng phần nào đưa ra được những ý kiến góp ý tốt hơn cho từng cá nhân.

2.3.4.2. Quy trình đánh giá khối sản xuất



Sơ đồ 2.3: Quy trình thực hiện đánh giá đối với khối kỹ thuật sản xuất

Nguồn: (Phòng Hành chính - Nhân sự)

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá:

- Trước khi đánh giá, Phòng Hành chính Nhân sự thông báo đến các Phòng để chuẩn bị triển khai thực hiện đánh giá. Các Phòng rà soát, kiểm tra lại tài liệu của Phòng mình đồng thời sắp xếp công việc nhằm thực hiện đánh giá đúng kế hoạch. Lãnh đạo các Phòng thực hiện xem xét lại mục tiêu của Công ty và của Phòng đồng thời kiểm tra lại về việc thực hiện của nhân viên.

Quy trình đánh giá đối với khối kỹ thuật sản xuất người đánh giá chính là Trưởng nhóm sản xuất sau đó thực hiện bằng phương pháp đánh giá chéo. Sau khi có kết quả chuyển về Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp trình Lãnh đạo Công ty duyệt.

Bước 3: Thực hiện báo cáo đánh giá:

- Phòng Hành chính – Nhân sự thực hiện tổng hợp tất cả đánh giá gửi về và lập báo cáo tổng đánh giá thực hiện công việc gửi báo cáo cho Lãnh đạo Công ty phê duyệt kết quả.

Bước 4: Thực hiện thông báo kết quả đánh giá:

- Sau khi có kết quả, Phòng Hành chính – Nhân sự sẽ gửi kết quả bằng văn bản đến từng Phòng, Xưởng trong Công ty. Lãnh đạo các Phòng sẽ thông báo kết quả và ghi nhận phản hồi từ NLD. Nếu có trường hợp NLD chưa thỏa mãn thì có thể phản hồi trực tiếp và yêu cầu đánh giá lại.

- Tác giả sử dụng cách đánh giá đối với khối sản xuất trực tiếp (công nhân trực tiếp sản xuất, trưởng nhóm sản xuất) là đánh giá theo phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, đánh giá theo các tiêu chí đã xây dựng của công việc. Cách tính điểm cụ thể của từng tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên kỹ thuật tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton cụ thể như sau:

Bảng 2.10: Tiêu chuẩn đánh giá đối với công nhân trực tiếp sản xuất

STT	Tiêu chí đánh giá
1	Trách nhiệm báo cáo trong công việc
2	Kỹ năng trong quá trình thực hiện công việc
3	Thực hiện chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty
4	Khả năng có thể phát hiện sự cố, lỗi kỹ thuật
5	Chuyên cần

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

+ Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất gồm 08 tiêu chí:

Bảng 2.11: Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất

STT	Tiêu chí đánh giá
1	Trách nhiệm báo cáo trong công việc
2	Kỹ năng trong quá trình thực hiện công việc
3	Thực hiện chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty
4	Khả năng có thể phát hiện sự cố, lỗi kỹ thuật
5	Chuyên cần
6	Khả năng hoạt động theo nhóm
7	Khả năng đào tạo nhân viên
8	Khả năng nắm bắt kết quả hoàn thành công việc

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Tổng điểm sẽ được đánh giá các mức xếp hạng như sau:

Bảng 2.12: Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối sản xuất trực tiếp

STT	Xếp loại	Mức điểm đối với nhân viên kỹ thuật	Mức điểm đối với Trưởng nhóm sản xuất
1	A ⁺ (Xuất sắc)	95-100	124-160
2	A (Giỏi)	75-94	103-123
3	B (Khá)	55-74	82-102
4	C (Trung Bình)	31-54	61-81
5	D (Kém)	0-30	0-60

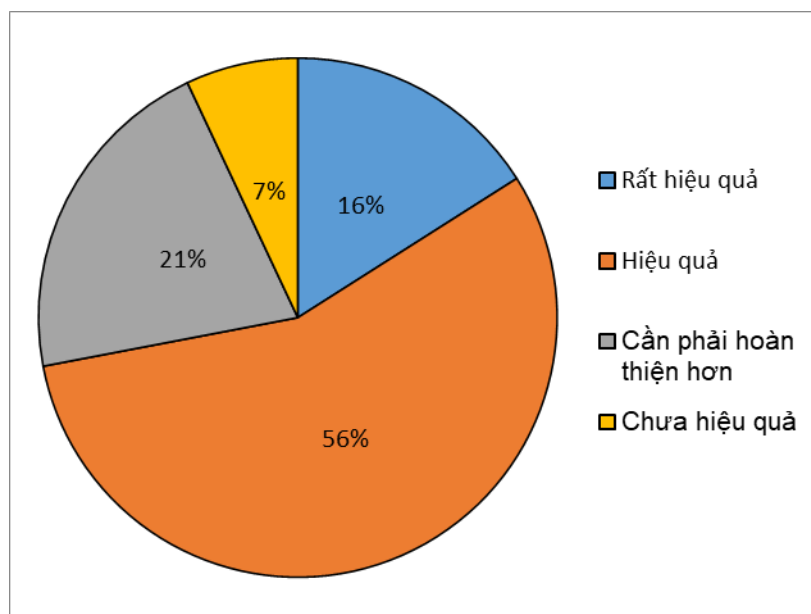
Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Các mức xếp hạng để đánh giá được phân chia chi tiết từng mức điểm, thuận tiện cho người đánh giá trong quá trình thực hiện và xếp hạng nhân viên trong nhóm sản xuất do mình quản lý.

- Người đánh giá chủ yếu là các Trưởng nhóm sản xuất sẽ trực tiếp đánh giá quá trình thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm mình sau đó sẽ gửi kết quả đánh giá cho Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp trình Lãnh đạo Công ty. Tuy nhiên, việc Trưởng nhóm sản xuất trực tiếp đánh giá sẽ khiến cho NLD không được tự đánh giá của mình. Vì vậy, có thể xảy ra sai sót trong quá trình đánh giá làm cho mức độ hài lòng của NLD không cao.

2.3.4.3. Tổng hợp khảo sát ý kiến

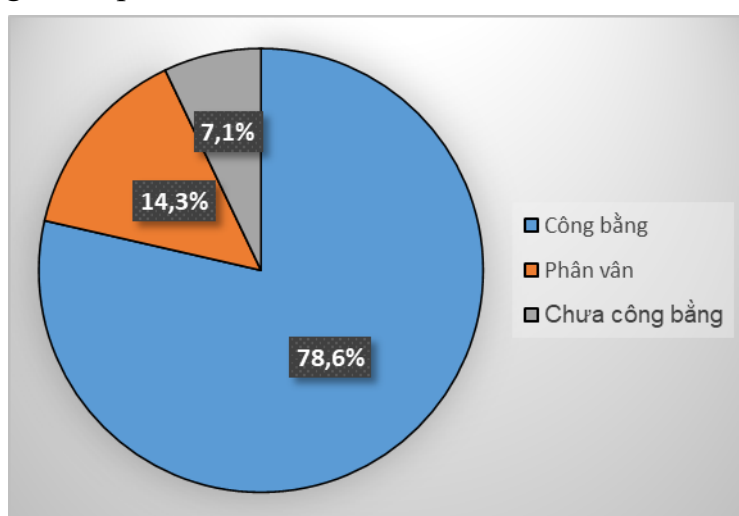
Qua quá trình khảo sát ý kiến tác giả thu được kết quả đánh giá như sau:



Biểu đồ 2.1: Khảo sát ý kiến mẫu về hiệu quả của phương pháp đánh giá

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

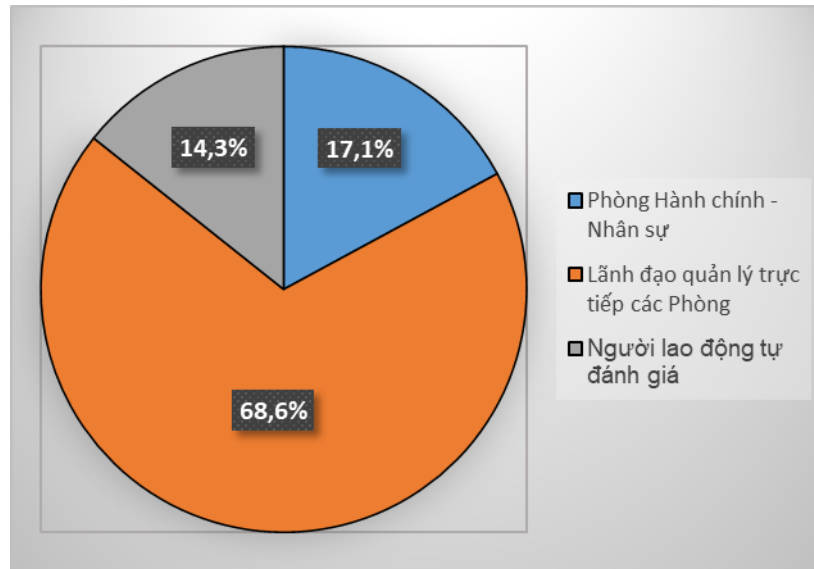
Qua biểu đồ trên, tác giả thấy rằng có 16% ý kiến rất hiệu quả và 56% ý kiến cho rằng phương pháp đánh giá có hiệu quả. Tuy nhiên, có 21% ý kiến nhận xét phương pháp đánh giá hiện nay Công ty đang thực hiện là chưa mang lại hiệu quả và cần phải hoàn thiện hơn. Bên cạnh đó có tới 7% ý kiến đánh giá không hiệu quả.



Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát ý kiến về việc lựa chọn người đánh giá

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

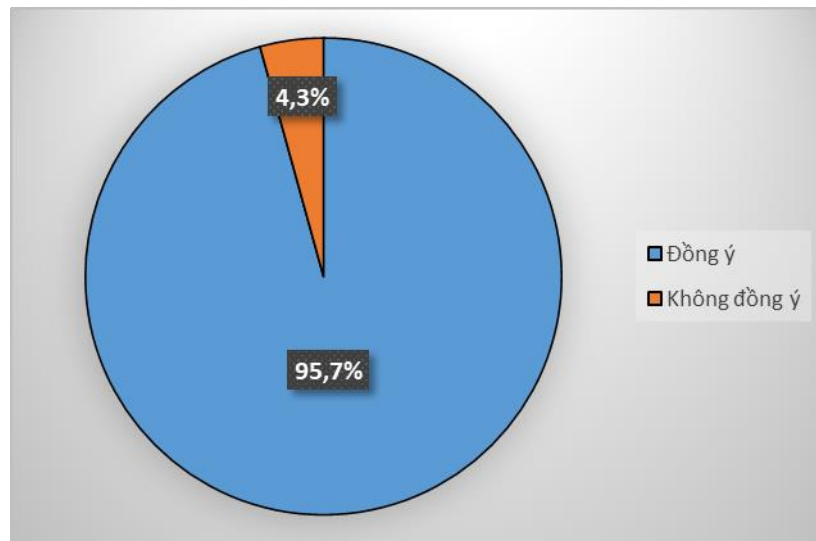
Qua biểu đồ trên tác giả nhận thấy, có tới 14,3% ý kiến còn phân vân và 7,1% ý kiến chưa công bằng. Đồng thời ý kiến 78,6% cho rằng việc lựa chọn người đánh giá hiện nay trong Công ty là công bằng. Các tỷ lệ phản ánh cho thấy phần nào còn một số bộ phận NLD Công ty cảm thấy chưa thật sự hài lòng.



Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát ý kiến về lựa chọn người đánh giá hợp lý nhất

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Dựa vào biểu đồ 2.3: Có tới 17,1% lựa chọn Phòng Hành chính – Nhân sự. Tỷ lệ chọn NLD tự đánh giá là 14,3%. Trong khi tỷ lệ chọn Lãnh đạo quản lý trực tiếp các Phòng tới 68,6% đây là tỷ lệ cao. Thực tế, Lãnh đạo quản lý trực tiếp các Phòng là người quyết định kết quả đánh giá cho nên kết quả đánh giá sẽ đáng tin cậy và đạt được độ chính xác cao.



Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát ý kiến về việc kết quả đánh giá hoàn thành công việc kích thích sự phấn đấu, nâng cao năng suất làm việc

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Qua quá trình khảo sát dựa vào biểu đồ 2.4: Tỷ lệ người đồng ý rất cao 95,7%, tỷ lệ không đồng ý là 4,3% chứng tỏ việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc đem lại sự kích thích phấn đấu và nâng cao hiệu quả, năng suất lao động.

Thông tin kết quả phải gửi cho cả Lãnh đạo quản lý trực tiếp và cá nhân người đánh giá. Điều này phản ánh với tỷ lệ không đồng ý với việc thông tin kết quả đánh giá chỉ được gửi cho Lãnh đạo quản lý là 74,2%; tỷ lệ không đồng ý với việc thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho cá nhân người đánh giá là 69%.

Công ty đang thực hiện chu kỳ đánh giá theo tháng và chu kỳ đánh giá theo năm, cụ thể như sau:

- Về chu kỳ đánh giá theo tháng:

+ Vào mỗi tháng toàn thể nhân viên, NLD của Công ty tự điền vào phiếu đánh giá và nộp về người đánh giá về tình hình thực hiện công việc của bản thân. Chu kỳ thực hiện đánh giá một lần trong một tháng là hợp lý và phù hợp với chế độ trả lương. Nếu chu kỳ đánh giá liên tục như một tuần một lần

sẽ gây áp lực vô hình cho nhân viên, NLD Công ty. Đồng thời cũng làm tiêu tốn thời gian đánh giá, giảm thời gian thực hiện công việc.

- Về chu kỳ đánh giá năm:

+ Công ty dựa vào kết quả đánh giá của 12 tháng trong năm, Phòng Hành chính – Nhân sự thực hiện tổng hợp nhằm lưu thông tin sử dụng cho các hoạt động như: Khen thưởng, xét thi đua...

2.3.5. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển

Hiện tại công tác đào tạo tại Công ty hầu hết do người lao động tự đào tạo. NLD tại Công ty tự xem xét đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ cho bản thân. Phần lớn trình độ tại Công ty là trình độ phổ thông cụ thể là thợ. Chính vì vậy, công tác đào tạo và phát triển đối với Công ty chưa có sự quan tâm.

Tại Công ty, không có chiến lược đào tạo và phát triển gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Với công tác đào tạo chuyên viên kỹ thuật, công nhân lao động thì hình thức đào tạo chủ yếu là tự đào tạo hoặc người lao động phải tự nâng cao tay nghề.

Mặc dù Công ty vẫn có các hoạt động nhằm duy trì sự ổn định cho đào tạo và sự phát triển của NLD. Nhưng khi so với NLD tại các doanh nghiệp khác thì tỷ lệ chưa được cao. Lao động phổ thông mang tính chất là lao động thợ chưa có được sự quan tâm cần thiết.

2.3.6. Thực trạng công tác trả lương và phúc lợi tại Công ty

2.3.6.1. Thực trạng trả lương tại Công ty

Đối với khối nhân viên văn phòng:

Công ty dựa vào bảng chấm công mỗi tháng nhằm xác định được mức lương cấp bậc theo thực tế từng ngày công.

Lãnh đạo các phòng căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc của Công ty nhằm tiến hành đề xuất đồng thời Phòng Hành chính – Nhân sự thực hiện

tổng hợp và trình Lãnh đạo cấp trên phê duyệt mức lương theo hiệu quả công việc của Công ty theo từng tháng, từng quý.

Tùy theo mức độ hoàn thành công việc của bản thân mà NLD gửi cho Lãnh đạo phòng nhằm xem xét. Sau khi thực hiện xử lý và xem xét Lãnh đạo phòng chuyển qua Phòng Hành chính Nhân sự để tổng hợp và trình Lãnh đạo cấp trên phê duyệt mức lương theo hiệu quả công việc của từng cá nhân theo tháng/quý.

Công thức tính tiền lương như sau:

$$L_{\text{tháng}} = L_{\text{cấp bậc}} + ML_{\text{hiệu quả cv}} * K_i$$

Trong đó:

$L_{\text{cấp bậc}}$ là: Tiền lương đã thỏa thuận theo hợp đồng lao động.

$ML_{\text{hiệu quả công việc}}$ là: Mức lương hiệu quả công việc.

K_i là: Hệ số thi đua của người thứ i . Việc xác định điểm số K_i của từng NLD hàng tháng được đánh giá mỗi ngày dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc theo mức xếp loại.

Vào mỗi tháng Lãnh đạo các phòng thực hiện nhận xét và đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng NLD phòng mình và chuyển Phòng Hành chính – Nhân sự để tổng hợp và xác định hệ số, Phòng Tài chính – Kế toán sẽ tính các khoản lương để chi trả. Mức độ hoàn thành công việc hệ số K_i được đánh giá hàng tháng theo các mức xếp loại như sau:

Bảng 2.13: Mức xếp loại và hệ số thi đua cá nhân khối nhân viên văn phòng

STT	Mức xếp loại	Hệ số thi đua (K_i)
1	C (Không hoàn thành)	0.5
2	B (Hoàn thành)	1.0
3	A (Hoàn thành tốt)	1.4
4	A+ (Hoàn thành xuất sắc)	1.6

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Qua việc tính lương cho NLD khối văn phòng ở trên ta có thể thấy rằng:

- Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton đã có công thức tính lương một cách cụ thể cho NLD ở khối văn phòng. Phương pháp tính lương trên mang lại hiệu quả và đảm bảo được tiền lương NLD đi đôi với đặc điểm công việc của họ giúp tạo được sự công bằng đồng thời tránh được việc phân phối bình quân trong việc trả lương.

Đối với khối sản xuất trực tiếp:

Hiện nay, Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton thực hiện áp dụng tính đơn giá theo bậc thợ cho các bộ phận sản xuất từ đó công nhân trong các tổ sẽ đưa ra các chỉ tiêu chia lương cho tổ của mình. Công thức tính như sau:

$$L_i = \frac{V_{sản\ phẩm} * Đ_i}{\sum Đ_i}$$

Trong đó:

L_i là: Lương sản phẩm của NLD thứ i

$V_{sản\ phẩm}$ là: quỹ lương sản phẩm tập thể ứng với khối lượng hoàn thành

$Đ_i$ là: Hệ số thi đua của người thứ i . Việc xác định điểm số K_i của từng NLD hàng tháng được đánh giá mỗi ngày dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc theo mức xếp loại.

Nếu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A+) thì sẽ được hệ số thi đua là 1.6. Nếu không đạt hệ số thi đua sẽ chỉ là 0.5 và đạt loại kém (C). Công ty có bảng 2.14 hệ số thi đua như sau:

Bảng 2.14: Mức xếp loại và hệ số thi đua cá nhân khối sản xuất trực tiếp

STT	Mức xếp loại	Hệ số thi đua (Ki)
1	A ⁺ (Xuất sắc)	1.6
2	A (Giỏi)	1.4
3	B (Khá)	1.0
4	C (Trung Bình)	0.5
5	D (Kém)	0.3

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022)

Ta có ví dụ cụ thể như sau:

- Chia lương cho công nhân làm sản phẩm tập thể cho một Tổ sản xuất bao gồm 05 thành viên, bên cạnh đó quỹ lương trong một tháng của Tổ sản xuất đó là 50.000.000 đồng.

- Giả sử theo ngày công thực tế, tổng số điểm hệ số thi đua được bình xét theo bảng dưới đây:

Bảng 2.15: Bảng số ngày công và tổng số điểm hệ số thi đua của khối sản xuất trực tiếp

STT	Tên công nhân	Ngày công thực tế	Tổng số điểm hệ số thi đua
1	Phan Văn Long (CN1)	22	35,2
2	Nguyễn Văn Ba (CN2)	18	25,2
3	Huyền Diệu (CN3)	20	32
4	Hà Huyền Trân (CN4)	26	26
Tổng số		108	125

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Tiền lương của một công nhân được tính như sau:

$$CN1 = \frac{50.000.000 * 35,2}{125} = 14.080.000 \text{ đồng}$$

$$CN2 = \frac{50.000.000 * 25,2}{125} = 10.080.000 \text{ đồng}$$

$$CN3 = \frac{50.000.000 * 32}{125} = 12.800.000 \text{ đồng}$$

$$CN4 = \frac{50.000.000 * 26}{125} = 10.400.000 \text{ đồng}$$

Bảng 2.16: Biến động của Tổng Quỹ lương và tiền lương bình quân trong công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm		Chênh lệch	
		2021	2022	Δ	%
Tổng số lao động	Người	57	70	13	22,80
Tổng quỹ lương	Đồng	4.172.400.000	5.208.000.000	1.035.600.000	24,82
Tiền lương BQ người/năm	Đồng/người	73.200.000	74.400.000	1.200.000	1,64
Tiền lương BQ người/tháng	Đồng/người	6.100.000	6.200.000	100.000	1,64

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự (2022))

Nhận xét: Ta có thể nhận thấy khi dựa vào bảng 2.16: Tổng số lao động Công ty năm 2022 tăng 13 người so với năm 2021 và tổng quỹ lương tăng 1.035.600.000 đồng tương ứng với 24,82% nhưng tiền lương bình quân người/ năm chỉ tăng nhẹ 1.200.000 đồng tương ứng với 1,64% đây là con số khá khiêm tốn. Do sự biến động của nền kinh tế thế giới và năm đầy biến động do ảnh hưởng của dịch Covid-19 dẫn đến tình hình kinh doanh sản xuất

của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton cũng ảnh hưởng ít nhiều làm cho tiền lương của NLD vẫn còn khá thấp và chưa được cải thiện nhiều.

2.3.6.2. Các loại phụ cấp

- Đối với phụ cấp làm thêm ban ngày vào ngày cuối tuần: Mỗi một giờ làm thêm được nhân hai so với thời gian làm việc ngày bình thường.

- Đối với phụ cấp làm thêm ca 3 mà vào các ngày nghỉ thì mỗi giờ làm thêm được nhân hai so với thời gian làm việc ca 3 so với ngày bình thường.

- Công ty còn có các khoản phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, bảo hiểm tai nạn cho nhân viên làm việc ngoài công trường. Công ty không thực hiện biện pháp bồi thường nếu nhân viên tự ý nghỉ việc.

2.3.6.3. Phúc lợi

Công ty có các phúc lợi bao gồm:

- Khoản trích nộp bảo hiểm bắt buộc được Công ty thực hiện trên tổng số tiền lương cấp bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp của NLD thực tế phát sinh trong tháng. Cụ thể, công ty đóng BHXH, BHYT, BHTN với tỷ lệ 21,5% theo lương, trích vào lương của người lao động với tỷ lệ 10,5%.

Đây là các loại bảo hiểm bắt buộc của Nhà nước quy định nhằm bảo đảm quyền lợi tối thiểu cho nhân viên Công ty.

- Mỗi năm nhân viên đều được hưởng lương tháng 13 tùy theo vị trí việc làm. Nhân viên được nghỉ 12 ngày phép nhưng vẫn được hưởng lương đồng thời số người không nghỉ phép vẫn được Công ty thanh toán đầy đủ. Công ty định kỳ hằng năm tổ chức cho nhân viên đi du lịch, thăm quan nghỉ dưỡng trong nước và ngoài nước nhằm tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian nghỉ ngơi sau những ngày làm việc căng thẳng. Năm 2020, số lượng người tham gia là 43 người mức chi phí là: 1.500.000 đồng/người. Năm 2021, số lượng người tham gia đông đủ nhất 57 người mức chi phí là: 1.800.000 đồng/ người. Đến năm 2022, số lượng người tham gia là 60 người mức chi

phí là: 2.000.000 đồng/người. Ngoài ra còn có một số phúc lợi khác theo quy chế chi tiêu của công ty như: Lì xì tết dương lịch 100.000 đồng đối với toàn bộ nhân viên; Hỗ trợ may đồng phục áo sơ mi, quần tây, quần áo lao động 1.500.000 đồng áp dụng đến toàn thể nhân viên Công ty; Các phiếu quà (Phiếu xem phim, mua sắm, ăn uống) không quá 500.000 đồng/người nhân dịp các ngày quốc tế phụ nữ 08/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10; Phòng ăn nhẹ, giải trí để phục vụ nhu cầu nghỉ ngơi, ăn uống ...

2.3.6.4. Tiền thưởng

- Công ty hình thành quỹ khen thưởng lấy từ nhiều nguồn khác nhau như: Trích từ quỹ lương, từ lợi nhuận kinh doanh...

- Có thể thấy được rằng tiền thưởng là chất kích thích có tác dụng tích cực đến nhân viên trong việc phấn đấu thực hiện tốt công việc như: thưởng sáng kiến, thưởng năng suất, chất lượng...

- Tổng số lao động được Công ty khen thưởng có xu hướng tăng qua từng năm điển hình như sau: Năm 2020 có 12 lao động được khen thưởng, năm 2021 có 16 lao động được khen thưởng đỉnh điểm vào năm 2022 số người được khen thưởng tăng lên con số 25 lao động. Chứng tỏ rằng phong trào thi đua khen thưởng giữa các bộ phận, cá nhân trong Công ty luôn được Lãnh đạo Công ty quan tâm, theo dõi. Chính vì thế chi phí thi đua khen thưởng hằng năm cũng tăng lên đáng kể.

- Công ty thực hiện các hình thức xét thưởng như sau:

Phân loại theo tháng:

Mức chi đối với hình thức đánh giá nhân

Hàng tháng căn cứ vào Tiêu chí đánh giá, xếp loại thi đua khen thưởng đã được Giám đốc Công ty phê duyệt và ban hành. Mức thưởng xếp loại thi đua hàng tháng dựa vào bảng 2.17:

Bảng 2.17: Mức thưởng xếp loại

Phòng	Mức chi (ĐVT: đồng)			
	Loại A+	Loại A	Loại B	Loại C
Phòng Hành chính – Nhân sự	500.000	350.000	200.000	-
Phòng Tài chính – Kế toán	500.000	350.000	200.000	-
Phòng Thiết kế - Marketing	500.000	350.000	200.000	-
Phòng Kỹ thuật thi công	500.000	350.000	200.000	-
Các Xưởng sản xuất	500.000	350.000	200.000	-

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán (2022)

Phân loại thi đua theo năm:

- Cuối năm căn cứ vào biên bản bình bầu A⁺, A, B, C hàng tháng theo phiếu đánh giá, xếp loại, kết quả lao động, năng lực cống hiến trong năm của NLĐ, Lãnh đạo Công ty sẽ xem xét thưởng chi tăng thu nhập mới mức chi sau:

Bảng 2.18: Mức chi tối đa

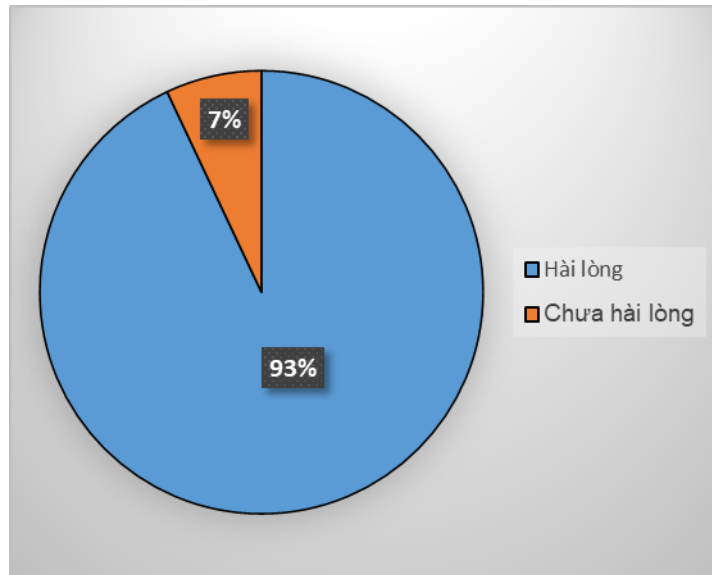
STT	XẾP LOẠI	MỨC CHI TỐI ĐA (ĐVT: đồng)
1	A ⁺	Mức chi hàng tháng x số tháng làm việc tương ứng
2	A	Mức chi hàng tháng x số tháng làm việc tương ứng
3	B	Mức chi hàng tháng x số tháng làm việc tương ứng
4	C	Mức chi hàng tháng x số tháng làm việc tương ứng

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán (2022)

- Thời gian để xét khen thưởng cuối năm không bao gồm thời gian thử việc của nhân viên.

- Dự kiến cuối năm, căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, tình hình cân đối thu chi và năng lực công tác của từng nhân viên thì Ban Giám đốc Công ty sẽ quyết định về việc chi trợ cấp thêm trên cơ sở đề xuất của các bộ phận có liên quan.

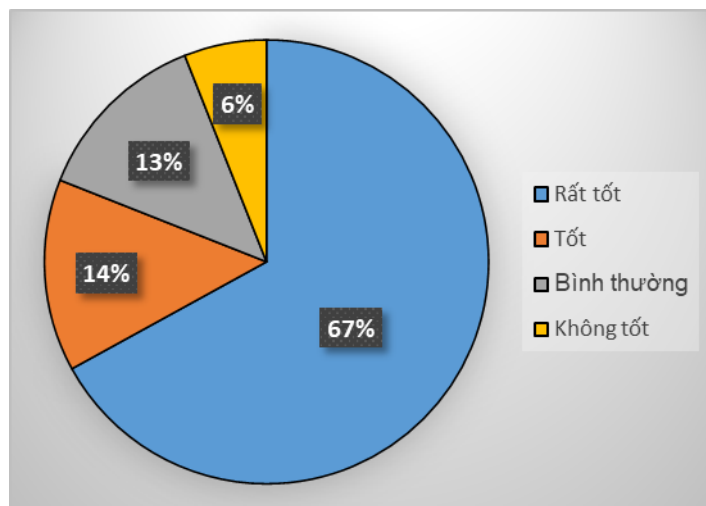
2.3.6.5. Khảo sát ý kiến



Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát về tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

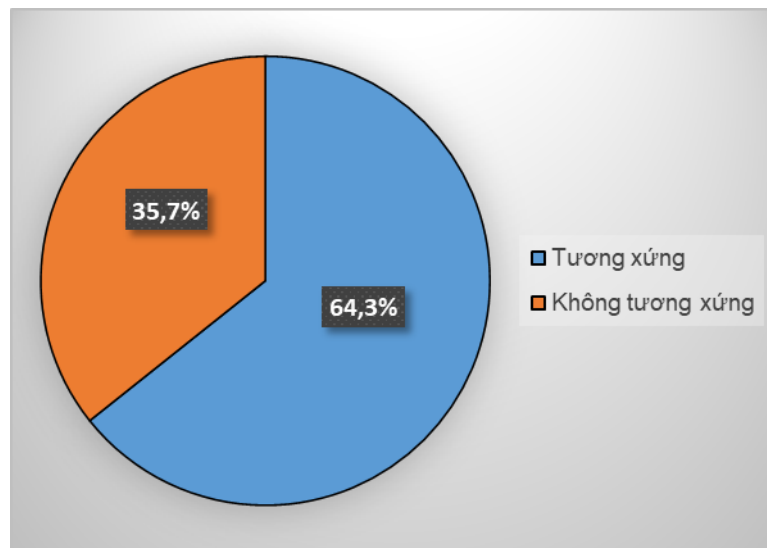
Dựa vào tỷ lệ % trên biểu đồ 2.5, tác giả nhận được kết quả đánh giá từ NLD Công ty về việc tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng với kết quả khảo sát là 93% hài lòng, chưa hài lòng tỷ lệ là 7%. Có thể thấy được đa phần NLD Công ty đều hài lòng với tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng.



Biểu đồ 2.6: Kết quả khảo sát về chế độ lương, thưởng của Công ty

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

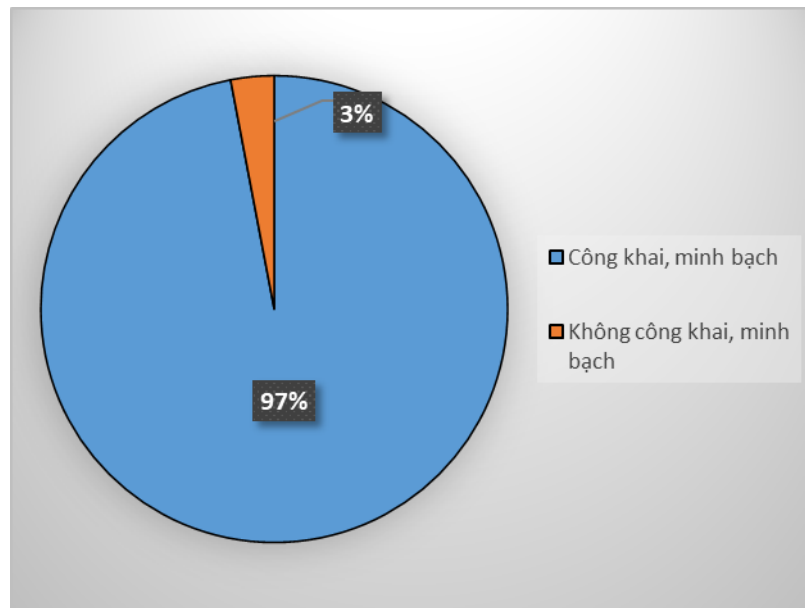
Dựa vào biểu đồ trên, ta thấy được tỷ lệ NLD chọn đồng ý là 67%, tỷ lệ đánh giá tốt là 14%, đánh giá bình thường là 13% và không tốt là 6%. Nhân viên hiểu rõ chế độ tiền lương, thưởng của Công ty là thực hiện theo quy định của Nhà nước luôn luôn bảo đảm quyền và lợi ích của NLD. Tuy nhiên, vẫn còn một số phần nhỏ NLD do chịu ảnh hưởng của việc đánh giá hiệu quả công việc nên chưa hài lòng với chế độ lương, thưởng của Công ty.



Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương, phúc lợi tương xứng với năng lực, mức độ hoàn thành công việc của NLD

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Với kết quả khảo sát theo biểu đồ 2.7, ta nhận được kết quả đánh giá từ nhân viên Công ty là 64,3% tương xứng và 35,7% không tương xứng. Việc này cho thấy chính sách tiền lương, phúc lợi của Công ty chưa thật sự tương xứng với năng lực, mức độ hoàn thành công việc của NLD, đòi hỏi Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh về các chính sách cho phù hợp.



Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát về chính sách lương, thưởng, phúc lợi của Công ty công khai, minh bạch

Nguồn: (Kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Dựa vào biểu đồ 2.8, ta thấy Công ty thực hiện công khai, minh bạch đối với chính sách lương, thưởng, phúc lợi, kết quả là 97% và chỉ có 3% ý kiến không công khai, minh bạch.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

2.4.1. Yếu tố bên ngoài

Hiện nay ngày càng xuất hiện nhiều Công ty trong nước, ngoài nước, liên doanh sản xuất vật liệu xây dựng, thi công các công trình... làm cho sự cạnh tranh ngày càng nhiều. Để có một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, ý thức kỷ luật tốt trong điều kiện cạnh tranh về mọi mặt thì rất khó khăn. Bên cạnh đó khi có biến động của nền kinh tế thị trường thì Công ty phải chuẩn bị trước nhằm điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển bền vững. Công ty cần duy trì lực lượng lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng lành nghề để khi có cơ hội mới có thể sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh sản xuất. Công ty vừa phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề vừa phải giảm chi phí lao động, giảm giờ làm, giảm phúc lợi hoặc

cho nhân viên tạm nghỉ. Khó khăn khi cần lôi cuốn và giữ chân nhân viên có trình độ lành nghề phải đối mặt với tình trạng đòi tăng lương của các nhân viên này nếu không sẽ rơi vào tay của các đối thủ cạnh tranh.

2.4.2. Yếu tố bên trong

Theo định hướng chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty sẽ thực hiện mở rộng Xưởng sản xuất. Cùng với đó Phòng Kỹ thuật Thi công cần phải đầu tư thêm về nhân lực nhằm thích ứng tình hình mới.

Hiện nay, trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đã ứng dụng nhiều công nghệ trong việc đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên. Đòi hỏi Công ty cần đầu tư hơn nữa về máy móc, thiết bị phục vụ cho công tác đánh giá. Góp phần nâng cao tính khách quan trong quá trình đánh giá, tạo sự hài lòng cho nhân viên làm tăng năng suất lao động.

Đối với công tác quản lý, đánh giá, xác định ngày công, số giờ làm thêm gặp nhiều khó khăn do các đội thi công hầu hết rải rác ở các công trình thi công trên nhiều địa bàn.

2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

2.5.1. Ưu điểm

- Có rất nhiều cách tuyển dụng và nhiều kênh tuyển dụng nhưng Công ty tiết kiệm chi phí tuyển dụng rất là thấp, vì thông qua các mối quan hệ. Khi cần thợ, NLD trong Công ty sẽ giới thiệu người quen. Dựa vào giới thiệu bên trong này vừa uy tín, đảm bảo mà không tốn chi phí.

- Về vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty, hầu hết NLD tại Công ty có độ tuổi trung niên và có khá nhiều người có thâm niên nghề lâu năm. Chính vì thế, độ lành nghề của NLD có tác dụng rất quan trọng vì họ sẽ làm việc rất hiệu quả và có thể phát triển lâu dài với Công ty. Hầu hết NLD tại Công ty đều được đào tạo thông qua phương thức là tự đào tạo, thường thì

là họ cảm thấy họ yếu về kỹ thuật nào họ sẽ chủ động tìm hiểu hoặc học hỏi từ các người có kinh nghiệm. Điều này vừa tiết kiệm chi phí cho Công ty vừa tốt cho NLD vì họ sẽ tự bổ sung những kiến thức mà học cần, đúng và đủ không có sự lãng phí. Chính điều này, giúp cho Công ty giảm được tối đa chi phí vận hành.

- Kết quả đánh giá NLD ảnh hưởng đến phúc lợi về tài chính mà NLD ở Công ty được hưởng, tuy mức độ tác động chưa thật sự cao. Hằng năm, Công ty đều điều chỉnh việc đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên theo tình hình thực tế:

+ Cơ sở cho việc giải quyết tiền lương, tiền thưởng, cải tiến về cơ cấu Công ty và thực thi các chính sách khác đều dựa trên việc đánh giá tổng hợp và có hệ thống về nhân sự của Công ty.

+ Tạo được điều kiện cho nhân viên nhìn ra được những sai lầm, hạn chế về chuyên môn, tay nghề và kỹ năng nghề nghiệp... nhằm cố gắng sửa đổi, khắc phục ngày một tốt hơn trong công việc.

+ Phương pháp này đơn giản dễ thực hiện. Kết quả đánh giá thể hiện trên hệ thống số, do vậy có thể lượng hóa một cách chính xác nhất kết quả của nhân viên.

+ Có được nguồn thông tin cần thiết cho nhân viên Công ty biết về mức độ hoàn thành công việc, kết quả đã thực hiện để có thể tự đối chiếu với tiêu chuẩn ban đầu của công việc, nhiệm vụ được giao với đồng nghiệp khác nhằm tự điều chỉnh một cách thích hợp.

- Chính sách lương, thưởng và phúc lợi được quy định bằng văn bản, có sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty nhằm đáp ứng được tối thiểu về đời sống của NLD trong Công ty, tiếp nhận ý kiến khúc mắc của nhân viên và điều chỉnh theo thực tế.

2.5.2. Nhược điểm và nguyên nhân

Nhược điểm

- Vì lý do quy mô của Công ty rất nhỏ và tài chính còn hạn chế. Do đó, Công ty chưa thể xây dựng một phương án hoạch định nhân lực sao cho phù hợp và có hiệu quả. Đây là một nhược điểm của Công ty, hy vọng trong tương lai khi ổn định về tài chính và phát triển Công ty sẽ xây dựng hoạch định nhân lực.

- Phương pháp tuyển dụng tại Công ty chủ yếu là thông qua nguồn nội bộ giới thiệu ứng viên tới làm việc, điều này không được khoa học và đảm bảo được 100% hiệu quả nhưng vì chi phí của doanh nghiệp rất hạn chế nên công tác phân tích công việc và tuyển dụng chưa được quan tâm và chưa được thực hiện một cách bài bản.

- Công ty thiếu các phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên, hầu như để nhân viên tự đào tạo sẽ không đảm bảo được hiệu quả và chất lượng. Hy vọng trong tương lai Công ty sẽ hoàn thiện lại công tác này và có các phương pháp đào tạo cần thiết hơn cho NLD.

- Công ty chưa xây dựng được hệ thống thông tin nhằm hỗ trợ phục vụ công tác đánh giá nhân viên. Công tác đánh giá NLD tại Công ty chưa tạo được động lực làm việc với NLD, tính chính xác và tính công bằng còn nhiều điểm bất cập dẫn đến NLD chưa thật sự tin tưởng vào công tác đánh giá. Công tác truyền thông về đánh giá chưa truyền đạt 02 chiều mà chỉ là truyền đạt 01 chiều dẫn đến sự phản hồi từ NLD chưa được nhiều và một phần nhỏ NLD còn hiểu sai về mục đích của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Cần xây dựng phương pháp mới chi tiết và cụ thể hơn với các tiêu chí và tỉ lệ để đánh giá được hiệu quả hơn. Qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc có thể thấy tiêu chí đánh giá còn định tính, chủ quan của người đánh giá và chưa thật sự thuyết phục. Công ty chưa xây dựng bảng đánh giá chi tiết của từng Phòng và từng cá nhân nhân viên. Vì vậy, việc đánh giá thực hiện công

việc chưa được chính xác. Một số NLD chưa thật sự năng động sáng tạo, thiếu tu dưỡng và rèn luyện học tập thường xuyên.

- Công ty chưa áp dụng các giải pháp về nâng cao trình độ và ứng dụng khoa học công nghệ trong quá trình trả lương. Nhân viên phòng Tài chính – Kế toán của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton còn sử dụng việc nhập công và tính lương thủ công, Công ty chưa thật sự chú trọng trong việc nâng cao trình độ nhân viên kế toán và ứng dụng khoa học công nghệ trong việc nhập công và tính lương. Mức tiền thưởng và phụ cấp của nhân viên chưa thật sự cao, vẫn còn thấp chưa đảm bảo được sự hài lòng của nhân viên.

Từ thực trạng nói trên, có thể thấy rằng hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực trong Công ty còn khá thấp, chưa đáp ứng được tình hình phát triển một cách hết sức nhanh chóng của nền kinh tế cũng như yêu cầu về vấn đề sử dụng nguồn nhân lực hiện nay. Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty không được quan tâm phát triển nên không tận dụng được một các hiệu quả nguồn lao động trong doanh nghiệp.

Nguyên nhân:

Lãnh đạo Công ty chưa quan tâm đến vấn đề xác định và thực hiện quản trị, chiến lược kinh doanh. Sự quan tâm còn mang tính chất là chỉ chạy theo vụ việc, có thể giải quyết theo tức thời nhưng mà sự phát triển bền vững của Công ty sẽ bị hạn chế. Việc tiếp cận công nghệ, tiếp thu kỹ thuật mới sẽ bị hạn chế theo.

Trình độ, năng lực của Bộ phận quản lý nhân sự tại Công ty chưa đáp ứng được yêu cầu cần thiết. Kinh nghiệm quản lý còn nhiều thiếu sót dẫn đến triển khai công việc gặp nhiều trở ngại, cần đào tạo bồi dưỡng thêm cho lực lượng này để có thể đạt được hiệu quả tốt nhất trong quản trị.

Phòng Tài chính – Kế toán Công ty chưa thật sự chú trọng đến việc trả lương tại Công ty, chưa thật sự tìm tòi, nghiên cứu các chính sách... để đưa ra các giải pháp mới.

Lựa chọn phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa phát huy tối ưu được hiệu quả, Công ty nên chọn phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc khác để phát huy được hiệu quả công việc và làm cơ sở để cho việc trả lương được phù hợp hơn và tối ưu hơn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VIETBETON

3.1. Định hướng phát triển NNL đến năm 2030

3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của công ty

Hiện nay, thương trường là chiến trường đặc biệt đối với Công ty trong lĩnh vực xây dựng cần sự nhạy bén cao thì kết quả đạt được mới như mong muốn. Chính vì thế Lãnh đạo Công ty lấy sự hài lòng của khách hàng và sự thành công của Công ty làm trung tâm để từ đó phấn đấu mức tăng trưởng trung bình từ 2022 đến 2030 là 15 – 25%.

Để đáp ứng về yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế của ngành Xây dựng; Công ty thực hiện chiến lược phát triển của Công ty giai đoạn 2012 – 2022 và tầm nhìn đến năm 2030.

Trên cơ sở hạn chế và tồn tại của các hoạt động quản trị NNL đã nêu ở Chương 2, ta có thể nhận thấy việc đánh giá thực hiện công việc, đánh giá nhân viên còn mang tính chất cảm tính do các tiêu chí đánh giá còn chung, chưa định lượng được làm ảnh hưởng đến sự phấn đấu, năng suất lao động cho Công ty.

Công ty nên tập chung xây dựng toàn bộ về nguồn nhân lực, tài chính, nâng cao trình độ chuyên môn và thiết bị, máy móc. Thực hiện đẩy mạnh tìm kiếm thị trường để phát triển về xây dựng nhằm bảo đảm được nguồn thu cho nhân viên Công ty. Tạo sự chuyển biến trong công tác quản lý nhân viên, đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tạo động lực nâng cao hiệu quả cho Công ty.

Về lương bổng, phúc lợi phải luôn cập nhật, thay đổi về cách đánh giá nhằm phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và giảm tình trạng mất cân đối giữa mức thu nhập của khối văn phòng và khối lao động ở Xưởng.

Công ty không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực mà Công ty hoạt động nhằm tối đa hóa lợi nhuận để nâng cao giá trị của Công ty đồng thời làm tròn nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước.

Lãnh đạo phòng Kỹ thuật Thi công phải luôn triển khai cho nhân viên cấp dưới nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên môn, kiến thức và có nhiều sáng kiến cải tiến công tác sản xuất và chất lượng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó làm tăng lợi nhuận, doanh thu, giảm chi phí sản xuất từ đó tăng thu nhập cho nhân viên.

Tập chung toàn nguồn lực của Công ty để hoàn thành các dự án đang thực hiện trong năm 2022 như: dự án Déjà vu House 2, dự án City Gym... Đồng thời nên mở rộng phát triển các lĩnh vực mà Công ty có lợi thế cạnh tranh như: lĩnh vực xây dựng cầu đường và đưa ra giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực để từ đó đào tạo được đội ngũ nhân lực chất lượng cao đảm bảo thi công các công trình và cung cấp dịch vụ chất lượng nhằm mang lại thương hiệu, nâng cao uy tín của Công ty.

3.1.2. Định hướng quản trị NNL của công ty đến năm 2030

Công ty đưa ra mục tiêu thu nhập bình quân của nhân viên từ năm 2023 đến năm 2025 lên 10.000.000 đồng/tháng góp phần đảm bảo, chăm lo cho đời sống gia đình của nhân viên và có thêm tích lũy đồng thời yên tâm hơn trong quá trình làm việc. Công ty dự tính sẽ xây dựng khu nhà ở tập thể cho nhân viên, xây nhà tình nghĩa cho nhân viên có hoàn cảnh khó khăn.

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc phải khách quan, có tiêu chí cụ thể và khoa học. Kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp cho nhân viên phát huy được ưu điểm và khắc phục hạn chế của mình. Đồng thời, giúp Công ty có kế hoạch bố trí công việc, đã ngộ nhân viên một cách hợp lý hơn.

Thực hiện chế độ đãi ngộ tốt nhất cho nhân viên bằng khả năng cho phép của Công ty để thu hút và duy trì phát triển NNL. Làm tiền đề cho nhân viên phát huy được tối đa năng lực bản thân trong quá trình kinh doanh, sản xuất.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Ban lãnh đạo Công ty đóng vai trò quyết định trong công tác phân tích công việc. Quan điểm, nhận thức, sự quyết liệt của ban lãnh đạo cấp cao Công ty về tầm quan trọng của phân tích công việc quyết định mức độ Công ty chú trọng, đầu tư vào công tác này.

Ban lãnh đạo Công ty phải quyết tâm có sự đầu tư hơn nữa về công sức, thời gian, tài chính cho công tác phân tích công việc. Cần có sự chỉ đạo, yêu cầu phòng Hành chính - nhân sự thực hiện nghiêm chỉnh, hoàn thiện công tác phân tích công việc và áp dụng các kết quả của phân tích công việc để phục vụ cho các công tác khác của hoạt động quản lý nhân sự của Công ty.

Ban lãnh đạo đề nghị mọi phòng , mọi người lao động trong Công ty hợp tác, phối hợp và cùng tham gia thực hiện công tác phân tích công việc. Ban lãnh đạo cần khuyến khích, tạo điều kiện cho mọi người lao động, cho các phòng, ban khác hiểu rõ hơn về phân tích công việc và tham gia, phối hợp chặt chẽ với phòng Hành chính - nhân sự trong quá trình thực hiện phân tích công việc. Ban lãnh đạo cần quản lý, đôn đốc, giám sát quá trình thực hiện phân tích công việc của Công ty.

Khi Ban lãnh đạo thể hiện được vai trò của mình như trên, đó là một trong những điều kiện đảm bảo cho công tác phân tích công việc được tiến hành tốt và hiệu quả hơn.

Phân tích công việc là một trong những công tác quản lý nhân sự do đó trách nhiệm chính thuộc về phòng Hành chính Nhân sự. Phân tích công việc là một công tác phức tạp, liên quan tới mọi công việc, mọi người lao động và

tất cả các phòng, ban trong Công ty. Công tác này chỉ thực hiện được và thực hiện tốt khi có sự phối hợp, cùng tham gia của các phòng, ban khác trong Công ty, nhưng vai trò chính phải thuộc về phòng Hành chính Nhân sự.

Phòng Hành chính nhân sự phải khẳng định được vai trò trung tâm của mình trong phân tích công việc.

3.2.2. Tập trung cho công tác hoạch định nhân lực

Để tiến hành hoạch định nguồn nhân lực một cách hợp lý thì trước tiên các doanh nghiệp cần phải nhìn nhận một cách đúng đắn về thực trạng hoạt động của nhân viên một cách khách quan và cụ thể.

Công ty chưa xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực bài bản và lâu dài, do đó, để hoàn thành công tác hoạch định nguồn nhân lực, trước hết phải xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực. Trong đó, Ban lãnh đạo Công ty phải nêu rõ các chiến lược, mục tiêu trong dài hạn. Kế tiếp, Phòng Hành chính – Nhân sự làm việc với các trưởng phòng ban để xác định khối lượng công việc, số lượng, chất lượng và các yếu tố cần thiết cho từng thời kỳ để định ra một nhu cầu cụ thể về nguồn nhân lực. Nhu cầu nhân lực này phải được tổng hợp từ các bộ phận và được tính toán, cân đối ở cấp Công ty. Đồng thời, Trưởng phòng Hành chính Nhân sự phải đứng ra làm điều phối viên cho hoạt động tuyển dụng của các bộ phận. Khi chiến lược, mục tiêu dài hạn có sự điều chỉnh thì phải cập nhật cho tất cả Ban lãnh đạo, đồng thời phải điều chỉnh số liệu lại cho phù hợp.

Năng lực quản lý của Ban lãnh đạo Công ty hiện nay còn yếu, chủ yếu chỉ có hiểu biết trong công tác chuyên môn, nghiệp vụ mà không có nhiều kinh nghiệm về quản lý. Vì vậy, Ban Lãnh đạo cần tham gia các khóa đào tạo do Nhà nước, chính quyền địa phương, các trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp tổ chức đào tạo.

Đồng thời, phải củng cố tổ chức và nâng cao trình độ của bộ phận tham mưu về công tác nhân sự cụ thể là Phòng Hành chính Nhân sự. Hơn thế nữa, sự kết hợp giữa Phòng Hành chính Nhân sự và các phòng khác cần có sự linh hoạt và hiệu quả hơn.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng chưa được phong phú và chưa có sự cạnh tranh. Trang web Công ty phải là phương tiện đứng đầu giúp ứng viên biết được thông tin tuyển dụng của Công ty. Xây dựng một mục tuyển dụng của chính Công ty đủ mạnh khiến các ứng cử viên phải thường xuyên vào để cập nhật vị trí nào cần tuyển sẽ giúp tiết kiệm chi phí và đồng thời giới thiệu thông tin, sản phẩm của Công ty bằng cách ứng viên phải vào trang web của Công ty, sau đó chọn phân tuyển dụng.

Bên cạnh đó, Phòng Hành chính Nhân sự nên thường xuyên làm các khảo sát ý kiến từ các ứng cử viên bằng cách sẽ gửi mail tự động khảo sát vào những ai xin hồ sơ ứng tuyển. Điều này sẽ giúp Công ty biết được các đối thủ cạnh tranh của mình, đồng thời lưu giữ thông tin khảo sát của người trúng tuyển làm hồ sơ của nhân viên. Nếu người này là một nhân tài thì sẽ biết được lý do tại sao họ nghỉ chỗ làm trước để Công ty chủ động tìm cách đáp ứng yêu cầu của họ, giữ chân họ. Ngoài ra, khi lựa chọn hồ sơ ứng viên tham gia dự tuyển phải căn cứ để lựa chọn dựa trên bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn chức danh công việc cần tuyển nhân viên.

Ngoài ra, Công ty nên thực hiện việc tuyển dụng từ trường đại học. Hiện tại, Công ty chưa quan tâm đến việc tham gia cùng xã hội đào tạo nguồn nhân lực từ trường đại học mà mới chỉ biết sử dụng nguồn nhân lực ứng tuyển, dẫn tới việc nguồn nhân lực vừa thiếu vừa thừa. Công ty nên có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ trong trường thì không những Công ty đỡ

tốn chi phí cho việc tuyển chọn phức tạp sau này mà còn có thể tuyển chọn được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

3.2.4 Cải tiến Công tác đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên

3.2.4.1 Hoàn thiện công tác truyền thông về đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton cần thực hiện tuyên truyền cho NLĐ thấy được các lợi ích của việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc nhằm thay đổi được thái độ, nhận thức và hành vi của NLĐ. Bên cạnh việc thực hiện truyền thông bằng phương pháp phát văn bản để NLĐ có thể tự xem. Công ty cũng nên tổ chức những buổi tuyên truyền để nâng cao nhận thức cho NLĐ.

Số lượng NLĐ của Công ty đa số thực hiện lao động chân tay nên hạn chế việc tiếp xúc đối với máy tính, điện thoại... Chính vì thế, Công ty cần bổ sung các bảng tin ở góc thuận tiện trong các Xưởng hoặc ngay tại cửa chính nhằm giúp NLĐ có được thông tin mới chính xác và nhanh chóng. Bảng tin tại các Xưởng cần ghi rõ về nội dung, thời gian, thông tin, các vấn đề lưu ý... Từ đó, giúp cho NLĐ có thể chủ động trong việc thực hiện đánh giá kết quả thực hiện lao động tại Công ty. Tác giả đề xuất xây dựng bảng tin cho Công ty như sau:

Bảng 3.1: Bảng tin của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

Thời gian	Nội dung	Nội dung quan trọng	Người giải đáp thắc mắc	Ghi chú
.../.../...				
.../.../...				
.../.../...				

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Các nội dung đưa lên bảng tin cần ngắn gọn, dễ hiểu đồng thời không quá dài dòng gây cảm giác nhàm chán cho người đọc. Phần người giải đáp thắc mắc cần ghi rõ tên, tuổi và số điện thoại. Bộ cục ở bảng tin cần sắp xếp theo thứ tự ngày tăng dần làm bộ cục gọn gàng dễ nắm nội dung.

3.2.4.2. Sử dụng phương pháp KPI

Cơ sở đề xuất:

Nhằm đưa ra các khảo sát, thu thập kết quả của quá trình quản trị nhân lực trên nhân viên và tìm hướng sửa đổi phương thức quản trị nhân lực nhằm đem lại hiệu quả tốt hơn. Việc sử dụng lao động hiệu quả, muốn nhân viên gắn bó với Công ty, muốn đánh giá được kết quả lao động đó là 100% khả năng của nhân viên hoặc thấp hơn, từ đó có định hướng sử dụng lao động một cách hiệu quả.

Nội dung:

Dựa vào thực trạng đã nêu ở Chương 2, tác giả đề xuất giải pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng việc xây dựng các KPI lấy mục tiêu làm cơ sở:

Hàng tháng, nhân viên nếu có điểm số đánh giá cao nhất thì được bằng khen, tiền thưởng. Nếu đánh giá chưa đạt yêu cầu Công ty sẽ xem xét và đào tạo lại.

Vào cuối năm thực hiện so sánh KPI của Công ty giao và KPI của các Phòng, Xưởng nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc của các Phòng, Xưởng dựa trên kế hoạch được giao. Đồng thời đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các Phòng, Xưởng để xem xét và khen thưởng cho các Phòng, Xưởng đạt điểm số cao.

Lãnh đạo các Phòng, Xưởng thực hiện cập nhật bảng mô tả công việc của nhân viên theo thực tế thực hiện công việc hàng tuần, hàng tháng.

Ưu điểm của giải pháp là: giúp Công ty tăng khả năng cạnh tranh, khuyến khích nhân viên phát huy tối đa năng suất và hiệu quả công việc.

+ Đưa ra các chỉ tiêu (chỉ số) có thể đo lường được và linh hoạt trong việc thiết lập mục tiêu cho từng Phòng, Xưởng và cá nhân.

+ Góp phần bảo đảm cho nhân viên thực hiện đúng trách nhiệm trong bản mô tả công việc theo từng vị trí chức danh.

+ Sử dụng chỉ số KPI làm việc đánh giá thực hiện công việc trở lên minh bạch, công bằng và cụ thể.

Tác giả đưa ra giải pháp xây dựng bảng KPI theo phòng chuyên môn cụ thể như sau:

Xây dựng KPI Phòng kỹ thuật Thi công: Sau khi đã xác định được các mục tiêu quan trọng nhất của Phòng Kỹ thuật Thi công, Tác giả tiến hành xây dựng các chỉ tiêu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Các chỉ tiêu này đảm bảo tính SMART (đo lường, cụ thể, có tính khả thi, có thời hạn và ý nghĩa).

Tác giả thực hiện xây dựng số liệu đo lường của các chỉ tiêu trong 02 năm (2021 và 2022) các số liệu đo lường này phản ánh chân thực năng suất hoạt động của Công ty, cũng như là cơ sở thực tế và nền tảng cho việc đề ra các mục tiêu tương lai.

Để đảm bảo việc thực hiện, cùng với việc phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài, điều kiện môi trường cũng như năng suất tối đa của Công ty, với sự tham vấn của các chuyên gia và Trưởng phòng Kỹ thuật Thi công, nhóm KPI đã xây dựng định mức KPI (trong 02 năm tới) cho các chỉ tiêu của Phòng Kỹ thuật như sau:

Bảng 3.2: Các chỉ tiêu KPI của Phòng Kỹ thuật

Tên chỉ tiêu KPI	Chỉ tiêu đo lường	Thực trạng		Tần suất đo lường
		2023	2024	
Tỉ lệ KHSX theo đúng thời hạn	Số KHSX hoàn thành đúng hạn/tổng số KHSX trong một tháng	80%	85%	Tháng
Tỉ lệ khiếu nại của khách hàng bên ngoài	Số khiếu nại khách hàng bên ngoài về chất lượng sản phẩm/ tổng số lần giao sản phẩm	1.5%	1%	Tháng
Tỉ lệ khiếu nại khách hàng nội bộ	Số khiếu nại khách hàng nội bộ về chất lượng sản phẩm/tổng thời gian	1.1%	0.9%	Tháng
Tỉ lệ của thời gian sử dụng máy móc	Thời gian sử dụng máy móc thực tế/tổng thời gian	70%	75%	Tháng
Tỉ lệ tăng yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm mẫu	Yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm mẫu kỳ sau/yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm mẫu kỳ trước	15%	20%	Tháng
Tỷ lệ giảm số lần ngừng máy do hư hỏng thiết bị đột xuất	Số lần ngừng máy do hư hỏng thiết bị đột xuất kỳ sau/số lần ngừng máy do hư hỏng thiết bị đột xuất kỳ trước	5%	10%	Tháng

Tỷ lệ giảm sản phẩm lỗi	Số sản phẩm lỗi kỳ sau/sản phẩm lỗi kỳ trước	9%	12%	Tháng
Tỷ lệ giảm tiêu hao vữa	Tỷ lệ giảm tiêu hao vữa theo khối lượng hao hụt của bê tông sau khi đổ (Khối lượng hao hụt/2400kg)*100%)	15%	20%	Tháng
Đảm bảo thực hiện đúng yêu cầu theo các tiêu chuẩn đã được quy định	Đảm bảo các kế hoạch sản xuất đều thực hiện đúng theo yêu cầu sản xuất và tiêu chuẩn kỹ thuật	90%	95%	Tháng
Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo theo năm	Số lần đào tạo/số kế hoạch đào tạo theo năm	80%	85%	Tháng
Chỉ số hài lòng của nhân viên	Số nhân viên hài lòng/tổng nhân viên đã được lấy ý kiến	70%	75%	Tháng
Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên lâu năm hàng năm	Số nhân viên lâu năm nghỉ việc/tổng số nhân viên	5%	2.5%	Quý

(Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả)

Xây dựng KPI cá nhân theo KPI bộ phận:

Phòng Hành chính – Nhân sự chịu triển khai xây dựng phiếu đánh giá hoàn thành KPI cho tất cả nhân viên Công ty. Nhân viên tự phân tích và viết phiếu đánh giá hoàn thành KPI dựa trên cơ sở đã được hướng dẫn; Trưởng phòng trực tiếp xem xét và cấp trên gián tiếp phê duyệt.

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, các Trưởng nhóm sản xuất phân tích công việc, thảo luận cùng công nhân để viết phiếu đánh giá hoàn thành KPIs theo yêu cầu công việc. Trưởng phòng sẽ duyệt phiếu đánh giá hoàn thành KPIs của công nhân. Mô tả công việc điều chỉnh dựa trên KPI của bộ phận và hoạch định chỉ tiêu cá nhân hợp lý.

Để tiến hành xây dựng nội dung đánh giá hoàn thành KPIs của cá nhân, Trưởng phòng, Trưởng nhóm sản xuất cần thực hiện các nội dung sau:

- + Thực hiện phổ biến KPI của bộ phận cho tất cả nhân viên.
- + Thực hiện đào tạo cho nhân viên Kỹ thuật thi công phân tích và mô tả lại công việc theo KPI.
- + Thiết lập mẫu phân tích công việc, mẫu mô tả công việc và hướng dẫn nhân viên cách ghi biểu mẫu.
- + Nhân viên sẽ dựa trên mẫu phân tích công việc để mô tả công việc theo mẫu.
- + Phòng Hành chính – Nhân sự và Lãnh đạo quản lý trực tiếp của nhân viên góp ý hoàn thiện mô tả công việc; quản lý gián tiếp hoàn thiện mô tả công việc.
- + Bản mô tả công việc sau khi hoàn thiện sẽ ban hành cho nhân viên, quản lý trực tiếp và phòng Hành chính - Nhân sự và lưu hồ sơ thực hiện. Khi có thay đổi công việc, thay đổi KPI của phòng, Trưởng phòng sẽ xem xét điều chỉnh mô tả công việc cho phù hợp.

+ Trưởng phòng đưa các chỉ tiêu cần đánh giá vào phiếu đánh giá hoàn thành KPIs.

Xây dựng khung báo cáo:



Sơ đồ 3.1: Quy trình thực hiện báo cáo KPI

(Nguồn: Nghiên cứu của tác giả)

Thông tin trong hệ thống KPI được truyền qua 3 cấp chính: Các phòng, Phòng Hành chính – Nhân sự, Lãnh đạo Công ty. Phần mềm được sử dụng trong hệ thống là Excel. Định kì hàng ngày (hàng tuần) các Trưởng phòng, Trưởng nhóm sản xuất thực hiện báo cáo các KPI được giao cho người phụ trách. Phòng Hành chính – Nhân sự: thực hiện các công việc thu thập và tổng hợp dữ liệu từ các bộ phận sau đó gửi báo cáo hoàn chỉnh cho Lãnh đạo Công ty. Số liệu KPI được các Trưởng phòng, Trưởng bộ phận báo cáo về sẽ được Phòng Hành chính – Nhân sự thu thập và thực hiện xử lý đồng thời tính toán thành con số phần trăm trên phần mềm Excel. Phòng Hành chính – Nhân sự sẽ cập nhật các KPI với tần suất đã được định trước. Phòng Hành chính – Nhân sự sẽ gửi thông tin báo cáo cho Lãnh đạo Công ty qua Email vào mỗi ngày. Từ các dữ liệu của các KPI được cập nhật, Lãnh đạo Công ty sẽ có được cái nhìn tổng quát về tình hình hoạt động của Công ty để có thể đưa ra những quyết định đúng nhằm đạt được chiến lược đã đề ra.

Xây dựng quy chế và tổ chức thực hiện đánh giá kết quả theo KPI:

Phòng Hành chính - Nhân sự và Phòng Kỹ thuật thi công sẽ cùng xây dựng tiêu chí đánh giá về kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các tiêu chí đánh giá gồm: năng lực và kết quả thực hiện công việc. KPIs cá nhân dùng để đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân trong từng thời kỳ.

Các tiêu chí đánh giá được thể hiện trong quy chế đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Sau khi thực hiện xây dựng bản mô tả công việc theo KPI (Phụ lục 05), tác giả đã tổng hợp bản mô tả công việc đã điều chỉnh và Phòng Hành chính – Nhân sự và Phòng Kỹ thuật thi công xây dựng tiêu chí và quy chế đánh giá. Đây là bước quan trọng trong quy trình đánh giá.

Về tiêu chí đánh giá nhân viên được xây dựng tập trung theo hai nhóm đó là năng lực chính và kết quả thực hiện công việc. Về năng lực, trên cơ sở thảo luận cùng Lãnh đạo Công ty, tác giả đề xuất 06 tiêu chí để đánh giá và so sánh năng lực giữa các nhân viên khác nhau. Điểm tối đa cho từng tiêu chí là 5 điểm. Như vậy, với tổng trọng số của 6 tiêu chí bằng 10, tổng điểm cho phần đánh giá năng lực tối đa sẽ là 50 điểm.

Bảng 3.3: Tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên

STT	Tiêu chí	Trọng số	Điểm (1-5)
1	Khả năng giao tiếp	1	
2	Năng lực thực hiện chuyên môn	3	
3	Khả năng giải quyết vấn đề	2	
4	Tính sáng tạo, đổi mới	1	
5	Khả năng làm việc theo nhóm	2	
6	Tuân thủ nội quy, quy chế của Công ty	1	
	Cộng	10	

(Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả)

Trong bảng 3.3: điểm năng lực được đánh giá như sau:

01 điểm: Cần phải cải thiện và đào tạo lại.

02 điểm: Năng lực ở mức cơ bản.

03 điểm: Năng lực khá.

04 điểm: Năng lực tốt.

05 điểm: Năng lực xuất sắc.

Kết quả thực hiện công việc, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPIs cá nhân. Do các bộ phận khác nhau có các chỉ tiêu đo lường và mức yêu cầu khác nhau nên đã quy ước chấm điểm KPIs dựa trên mức độ hoàn thành KPIs đó. Các chỉ tiêu KPIs được quy về thành 4 nhóm cơ bản như sau: (1) khối lượng và số lượng, (2) tỷ lệ tăng, (3) tỷ lệ giảm và (4) số lần để quy định cách tính điểm như ở Bảng 3.4:

Bảng 3.4: Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

STT	Tiêu chí	Kết quả	Điểm (0-5)
1	Nhóm 1: Khối lượng, số lượng (Sản lượng đầu ra, số lượng sản phẩm hoàn thành...)	Đạt 100% chỉ tiêu	5
		90% - < 100%	4
		60% - < 90%	3
		40% - < 60%	2
		30% - < 40%	1
		< 30%	0
2	Nhóm 2: Tỷ lệ tăng (Giao hàng đúng hạn, năng suất, sự hài lòng của khách hàng và số lượng khách hàng,...)	Đạt chỉ tiêu	5
		Giảm \geq 10% so với chỉ tiêu	4
		Giảm \geq 15% so với chỉ tiêu	3
		Giảm \geq 25% so với chỉ tiêu	2
		Giảm \geq 30% so với chỉ tiêu	1
		Giảm \geq 35% so với chỉ tiêu	0
3	Nhóm 3: Tỷ lệ giảm (Sản phẩm không phù hợp, khiếu nại khách hàng...)	Đạt chỉ tiêu	5
		Cao hơn 10% so với chỉ tiêu	4
		Cao hơn 15% so với chỉ tiêu	3

		Cao hơn 20% so với chỉ tiêu	2
		Cao hơn 25% so với chỉ tiêu	1
		Cao hơn 30% so với chỉ tiêu	0
4	Số lần quy định cách tính điểm		
4.1	Không được phép chậm trễ, sai sót	Không chậm trễ, sai sót	5
		01 lần	0
4.2	Được 2 lần sai sót, chậm trễ	02 lần chậm trễ, sai sót	5
		03 lần chậm trễ, sai sót	4
		04 lần chậm trễ, sai sót	3
		05 lần chậm trễ, sai sót	2
		06 lần chậm trễ, sai sót	1
		>6 lần chậm trễ, sai sót	0

(Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả)

Nhận xét: Cách đánh giá hiệu quả thực hiện công việc dựa trên việc áp dụng KPI có sự khác biệt đáng kể so với phương pháp trước đây mà Công ty đã áp dụng. Việc đánh giá này giúp nhân viên nhìn lại kết quả thực hiện công việc của bản thân mình, những mục tiêu trọng tâm trong công việc để có những điều chỉnh cần thiết, đồng thời thấy được những ưu điểm và nhược điểm khi thực hiện công việc góp phần hoàn thiện bản thân và giúp thực hiện tốt mục tiêu chiến lược của Công ty.

3.2.4.3. Ứng dụng khoa học công nghệ

Tác giả đề nghị Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton nên ứng dụng khoa học công nghệ vào quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của

NLĐ như là sử dụng máy chấm vân tay, camera, số theo dõi điện tử và các thiết bị khác để giúp lưu trữ và theo dõi quá trình thực hiện công việc của NLĐ từ đó giúp cho kết quả đánh giá trở nên công bằng và khách quan hơn.

Bảng 3.5: Thiết bị phục vụ công tác đánh giá thực hiện công việc mà Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton nên sử dụng

Thiết bị	Mô tả
Máy chấm vân tay	Dùng để theo dõi và chấm công tự động giờ giấc của NLĐ bằng hình thức quét vân tay hoặc sử dụng thẻ từ
Camera	Dùng để quan sát đảm bảo an ninh cho mọi hoạt động của Công ty

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.4.4. Sử dụng phương pháp so sánh

Tác giả đề nghị sử dụng phương pháp so sánh vì phương pháp này cũng là một phương pháp hiệu quả và được sử dụng rộng rãi trong các Công ty. Diễn hình phương pháp so sánh được thực hiện nhằm so sánh, đánh giá giữa những NLĐ trong một phòng hay một tổ hoặc các xưởng khác nhau với hình thức và điều kiện làm việc giống nhau. Chủ yếu phương pháp so sánh áp dụng thực tế với các Xưởng của Công ty.

Tác giả có ví dụ như sau: Ta so sánh công nhân là Nguyễn Phương Nam so sánh với từng công nhân Long, Trang, Hà và cứ như vậy mỗi công nhân lại được so sánh với ba công nhân còn lại.

Tổng số điểm của mỗi công nhân khác nhau sẽ được cộng lại để từ đó dựa trên tổng điểm người đánh giá có thể biết được công nhân nào làm việc tốt nhất. Ta có bảng như sau:

Bảng 3.6: Phiếu đánh giá mẫu được thực hiện bằng phương pháp so sánh tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton
Phiếu so sánh

Tên công nhân: Nguyễn Phương Nam.

Bộ phận: Xưởng 1

Công việc: Thực hiện đúc bê tông

Ngày thực hiện đánh giá:

Đánh giá chất lượng công việc thực hiện:

STT	Tên	Điểm số					Tổng điểm
		A	B	C	D	E	
1	Nguyễn Phương Nam	2	2	2	3	3	12
2	Phan Văn Long	2	2	1	1	3	09
3	Nguyễn Phương Trang	1	3	4	4	3	15
4	Lê Hồng Hà	3	3	4	4	2	16

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mức điểm cao nhất xếp loại xuất sắc là: 16 điểm

Mức điểm khá là: 10 đến 15 điểm

Mức điểm trung bình là: 5 đến 9 điểm

Mức điểm kém là: Dưới 5 điểm

Dựa trên bảng 3.6, ta nhận thấy rằng NLD tên Lê Hồng Hà có mức điểm 16 là mức điểm cao nhất và xếp loại xuất sắc, NLD có mức điểm trung bình là Phan Văn Long có số điểm là 09 điểm. Nguyễn Phương Trang là NLD có mức điểm khá với số điểm là 15 điểm. Như vậy, NLD có tên Phan Văn Long có số điểm thấp nhất một phần có thể do chưa hoàn thành công việc được giao hoặc có nhiều lỗi trong quá trình làm việc. Do đó, dựa vào bảng đánh giá mẫu ở trên tác giả có thể đưa ra các quyết định đúng nhất về thưởng, tăng lương hoặc thăng chức.

3.2.4.5. Xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ phục vụ công tác đánh giá nhân viên

- Để hoàn thành tốt được việc xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ phục vụ công tác đánh giá nhân viên cần phải có thêm sự quan tâm của Lãnh đạo các Phòng, Xưởng. Lãnh đạo các Phòng, Xưởng sẽ trực tiếp xây dựng bộ mục tiêu, chỉ tiêu, tiêu chí và công cụ đo lường hợp lý để áp dụng. Nhằm đạt được sự thành công Lãnh đạo quản lý cũng như nhân viên phải hiểu rõ cách thức của phương thức phản hồi và tính chất của nó. Cần bảo đảm tất cả nhân viên tham gia hoạt động đánh giá này đề hiểu rõ được nguyên tắc tiến hành và sự ứng dụng của phương pháp này. Đồng thời giới hạn và phân cấp quyền truy cập thông tin theo từng cấp. Tạo điều kiện để các thành viên trong việc đánh giá phải có tinh thần trách nhiệm. Xây dựng sự tự tin, luôn cởi mở với việc phản hồi giữa nhân viên các cấp.

- Việc xây dựng sự đồng thuận giữa Lãnh đạo các Phòng, Xưởng trong khi thực hiện đánh giá là vô cùng quan trọng vì một hệ thống đánh giá cho dù tối ưu đến mấy cũng không thể hoạt động hiệu quả nếu thiếu sự đồng thuận. Đồng thời khi Lãnh đạo các Phòng, Xưởng thực hiện đánh giá cần xem xét, tổ chức buổi trò chuyện, lắng nghe phản hồi từ nhân viên cấp dưới để việc đánh giá có hiệu quả.

- Tính bảo mật trong hệ thống thông tin đánh giá nhân viên phải luôn đặt lên hàng đầu, đặc biệt đối với những ý kiến góp ý mang hình thức ẩn danh. Do đa số nhân viên đều muốn phản hồi một cách chân thực nhất, nói lên tâm tư, suy nghĩ của bản thân nhưng lại lo sợ, chưa dám phản hồi trực tiếp mà phải thông qua dưới hình thức ẩn danh. Bên cạnh đó, cần có hệ thống thông tin thực hiện theo dõi các hoạt động và ghi nhận kết quả cuối cùng. Chính vì thế sự hỗ trợ của phần mềm tin học góp phần không hề nhỏ, Công ty nên đầu tư phát triển phần mềm, hệ thống thông tin điện tử. Qua đó sự kết nối trong

việc đánh giá nhân viên cùng với hệ thống công nghệ thông tin cho phép thực hiện theo dõi nhanh chóng thuận tiện hơn và tăng sự chính xác, hiệu quả của việc sử dụng phần mềm đánh giá.

3.2.5 Ban hành chính sách khuyến khích về đào tạo và phát triển

Tại Công ty hầu hết là NLD sẽ tự đào tạo, chính vì thế tác giả đề xuất nên có các khuyến khích NLD tự đào tạo bằng các khoản hỗ trợ như:

Khi NLD hoàn thành các lớp đào tạo các lớp có bằng cấp như đào tạo trung cấp, cao đẳng, đại học, thạc sĩ, Công ty nên tăng lương cho NLD tùy vào lớp mà họ hoàn thành. Ví dụ:

- Từ trình độ THPT lên trình độ trung cấp, cao đẳng thì Công ty tăng thêm 500.000 đồng; từ trình độ trung cấp, cao đẳng lên trình độ đại học thì tăng 1.000.000 đồng; từ trình độ đại học lên trình độ thạc sĩ thì tăng 1.500.000 đồng vào tiền lương hàng tháng của NLD. Việc này sẽ khuyến khích việc tự đào tạo cũng như bổ sung về mặt bằng cấp của NLD, giúp trình độ của NLD đủ để đáp ứng yêu cầu của công việc cũng như nâng tầm của Công ty trên thị trường vì sở hữu nguồn nhân lực có trình độ cao.

3.2.6. Công tác trả lương và phúc lợi cho nhân viên

3.2.6.1. Nâng cao trình độ và ứng dụng khoa học công nghệ

Công ty cần đào tạo, mở các lớp bồi dưỡng về chuyên môn và nghiệp vụ cho nhân viên đặc biệt là nhân viên phòng Tài chính – Kế toán. Bên cạnh đó Công ty cần chú trọng trong việc nâng cấp hệ thống máy tính, sử dụng phần mềm chấm công tính lương tự động. Các phần mềm chấm công tính lương tự động hiện nay hầu hết có thể dễ dàng duyệt lương nhanh chóng, NLD cũng có thể theo dõi thường xuyên hoạt động làm việc của mình và biết được chính xác lương của bản thân. Tác giả kiến nghị sử dụng phần mềm chấm công tính lương của 1Office đây là phần mềm quản lý chấm công tính lương top đầu của Việt Nam bao gồm 2 tính năng chính như:

- Tính năng quản lý tiền lương, phần mềm 1Office liên kết dữ liệu với các tính năng khác điển hình như chấm công, công việc, KPI... và sẽ thực hiện tự động trả lương thông qua các tài khoản ngân hàng. Chính vì sự nhanh chóng, tiện lợi mà Công ty có thể tiến tới loại bỏ quy trình log vân tay, tổng hợp đơn từ bằng giấy...

- Tính năng quản lý chấm công, phần mềm thực hiện số hóa các loại đơn từ (đơn xin nghỉ, đơn công tác...) tích hợp vào phần mềm. Bên cạnh đó phần mềm 1Office có thể tự động kết nối đến các dòng máy chấm công đồng thời tổng hợp dữ liệu vào bảng chấm công cho từng cá nhân để cả lãnh đạo quản lý trực tiếp và cá nhân NLD có thể quan sát trực tiếp chi tiết, trực quan và sinh động trên các nền tảng điện thoại, máy tính...

Ngoài các tính năng chính như trên, phần mềm còn có tính bảo mật tuyệt đối điển hình như đối với các phân cấp khác nhau trong Công ty sẽ có quyền được cấp để truy cập và xem thông tin khác nhau. Phần mềm 1Office cho phép Lãnh đạo quản lý, Ban Giám đốc Công ty có thể xem và duyệt bảng công và bảng lương của NLD đồng thời giữa các Phòng, Xưởng khác nhau thông tin cá nhân sẽ luôn được bảo mật tuyệt đối.

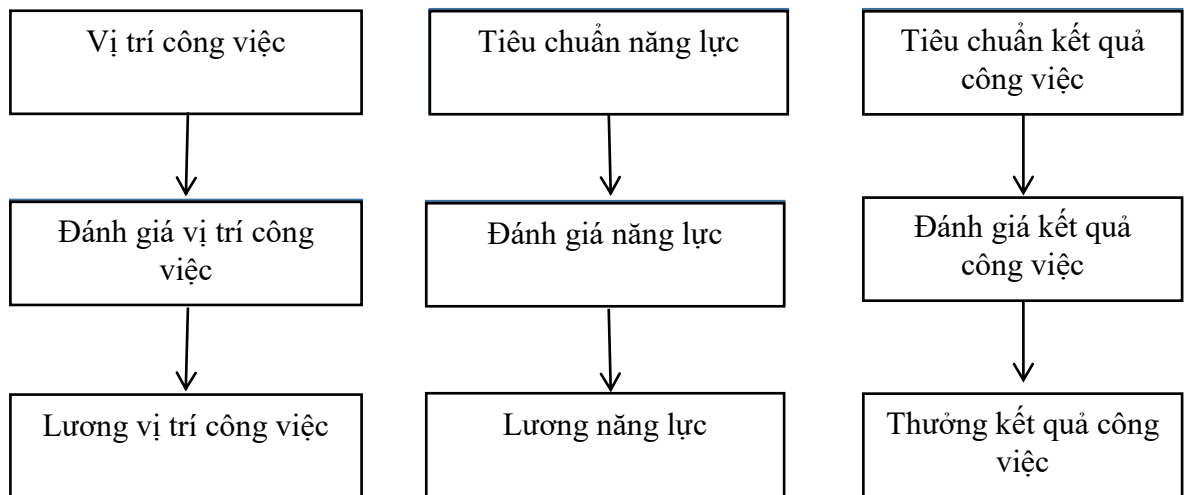
3.2.6.2. Nâng cao mức tiền lương

Lương tại Công ty đang gặp vấn đề lớn đó là nó khá thấp so với mặt bằng chung. Vấn đề này cần xem xét, để khi tăng lương cho NLD nhưng không gây ra việc tăng chi phí cho Công ty, không ảnh hưởng tới lợi nhuận của Công ty.

Đầu tiên việc tăng lương phải đi đôi với năng suất lao động, Công ty cần có các bước phân tích công việc, đánh giá công việc và thậm chí là giao khoán. Hiện nay Công ty đang trả lương theo mức lương thời gian và lương sản phẩm chưa đạt được thu nhập ổn định cho nhân viên và không đáp ứng được năng suất cần thiết. Tác giả đề xuất bổ sung phương pháp trả lương giao

khoán. Khi giao khoán nếu NLD sẽ được giao công việc, với mức vật tư theo số lượng đã cân đối trước đó. Khi hoàn thành công việc được giao, họ sẽ nhận được khoản thù lao hoàn thành công việc đó. Điều này vừa khuyến khích NLD hoàn thành công việc một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất, tránh tình trạng kéo dài công việc lâu ngày. Phương pháp trả lương giao khoán vừa đảm bảo về mặt hiệu quả công việc vừa đảm bảo NLD sẽ tiết kiệm vật tư và gọn gàng nhất khi hoàn thành. Cần kết hợp việc đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI đã đề xuất tại phần 3.2.1.2 để hoàn thiện công tác trả lương nhằm đáp ứng được đời sống của NLD và phù hợp với mặt bằng chung.

Cần xây dựng cơ chế tiền lương hiệu quả, có thể một phần do quy trình công việc chưa rõ ràng, thường kiêm nhiệm và thay đổi nhiều. Do đó, cơ chế tiền lương phù hợp để áp dụng là cơ chế trả lương gắn với hiệu quả công việc. Dưới đây tác giả xin đề xuất sơ đồ xây dựng cơ chế tiền lương:



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ xây dựng cơ chế tiền lương

(Nguồn: Nghiên cứu của tác giả)

- Để xác định thang lương theo vị trí công việc:

(1) Xác định các yếu tố liên quan đến công việc dùng để phân loại công việc như học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm.

(2) Thiết lập những bản mô tả công việc chuẩn cho từng hạng.

(3) So sánh vị trí công việc với bản mô tả công việc chuẩn.

- Để xác định lương theo năng lực: doanh nghiệp cần xác định các năng lực liên quan đến công việc, mô tả năng lực và xác định mức độ thành thạo, xác định tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí.

- Để xác định mức thưởng theo kết quả công việc: thiết lập mục tiêu cá nhân, xác định mức thưởng kết quả công việc.

3.2.6.3. *Nâng cao mức tiền thưởng, phụ cấp*

Mặc dù Công ty đã áp dụng nhiều hình thức thưởng, nhưng tiền thưởng vẫn chưa phản ánh được mức độ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của từng nhân viên, vẫn còn mang tính chung chung. Với mức thưởng thực hiện công việc hàng tháng, là động lực trước mắt cho nhân viên, còn chưa làm hài lòng một bộ phận nhân viên. Với chế độ thưởng này tác giả xin đưa ra một đề xuất như sau: Công ty có thể đưa ra một mức thưởng then hấp dẫn nhằm khuyến khích nhân viên đó cố gắng hơn vào tháng sau để đạt mức xếp loại cao hơn. Ví dụ như nhân viên nào đạt mức xếp hạng từ B1 trở lên sẽ được nhận thêm khoản khuyến khích mà công ty đề ra; hoặc những người đạt kết quả cao trong nhiều kỳ đánh giá liên tục, Công ty có thể trao cho họ những khoản tiền thưởng đặc biệt để khuyến khích nhân viên có những nỗ lực không ngừng.

- Mức tiền thưởng cần chặt chẽ hơn nữa để giúp nhân viên nhận thấy được tầm quan trọng trong công tác trả thưởng cũng như sự công bằng trong trong tác trả thưởng.

- Công ty cần xem xét bổ sung thêm phụ cấp thâm niên cho Công ty để giữ chân một số NLD có kinh nghiệm và gắn bó, đặc biệt là NLD ở khối sản xuất.

- Các khoản phụ cấp tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton tương đối phù hợp, để khuyến khích NLD cống hiến sức lao động hơn Công ty cần thêm

một số khoản phụ cấp nhằm cải thiện đời sống tinh thần cho NLĐ trong việc thực hiện các công việc khó khăn, phức tạp, độc hại.

Ban hành quy chế lương thưởng trong doanh nghiệp thành văn bản và phổ biến đến tất cả nhân viên. Quy chế lương thưởng càng rõ ràng, minh bạch thì tinh thần và động lực của nhân viên càng cao. Mặt khác, doanh nghiệp cần lưu ý rằng, cơ chế hoặc chính sách trả lương nên được xem xét và đánh giá, sửa đổi cho phù hợp với bối cảnh kinh doanh và những yêu cầu mới.

KẾT LUẬN

Hiện nay, với bước tiến không ngừng của khoa học công nghệ và phát triển ngày càng mạnh mẽ của kinh tế thế giới, một quốc gia nói chung hay Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton nói riêng muốn hòa nhập được đầu tiên phải phát triển ngay từ bên trong nội bộ của Công ty mà xuất phát điểm chính là việc phát triển nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là một bộ phận không thể thiếu của Công ty, có mối quan hệ và ảnh hưởng trực tiếp đến mọi hoạt động của Công ty.

Với mục tiêu đầu tiên đã đưa ra, đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Vietbeton” đã nghiên cứu và đạt được các nội dung chính:

+ Khái quát và hệ thống hóa các nội dung cơ bản về công tác quản trị nhân lực như hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc, lương và phúc lợi. Từ cơ sở lý luận trên được áp vào tình hình thực tế đối với các hoạt động chức năng nhiệm vụ của Công ty.

+ Phân tích, tổng hợp toàn bộ và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực của Công ty trong suốt thời gian vừa qua.

Đồng thời từ những phân tích và đánh giá đó đã đề ra một số giải pháp chiến lược để nâng cao công tác quản trị nhân lực cho Công ty trong tương lai.

Nội dung mà đề tài thể hiện hy vọng góp một phần không nhỏ vào việc nâng cao công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về nhân lực chất lượng cao, góp phần hoàn thành mục tiêu và sứ mạng của Công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton (2022), Tình hình sản xuất kinh doanh các năm 2020-2022.
2. Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton (2022), Quy chế trả lương năm 2021.
3. Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton (2022), Đánh giá kết quả thực hiện công việc năm 2021.
4. Nguyễn Tuấn Doanh (2020), Luận án tiến sĩ: “ Chính sách tiền lương trong các doanh nghiệp có vốn nhà nước”
5. Trần Kim Dung (2011), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, Nhà xuất bản Tổng hợp, Hồ Chí Minh.
6. Lê Thanh Hà (2012), “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thanh Hương (2022), Luận án tiến sĩ: Động lực làm việc và sự tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhà quản lý cấp trung
8. Vũ Hồng Phong (2011), Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội
9. Phesamone Phonevilaisack (2011), Luận án Tiến sĩ Kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực CHDCND Lào.
10. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương - tiền công*, NXB Lao động - Xã hội.
11. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), “*Giáo trình quản trị nhân lực*”, Nhà xuất bản Hồng Đức, Hồ Chí Minh.
12. Tạp chí Diễn đàn doanh nghiệp (2019), “Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam”.

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN, NLĐ

I. GIỚI THIỆU

Kính chào quý Anh/ Chị!

Tôi tên là Đàm Hoàng Phát, hiện đang là sinh viên cao học của ngành quản trị nguồn nhân lực của Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện nay, tôi đang làm luận văn tốt nghiệp với đề tài nghiên cứu là: ***“Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton”***. Việc khảo sát này có vai trò quan trọng trong nghiên cứu nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton.

Anh/Chị được mời tham gia nghiên cứu vì tôi xác định Anh/Chị là các chuyên gia có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton. Rất mong Anh/Chị bớt chút thời gian để thực hiện trả lời các câu hỏi có liên quan dưới đây. Đóng góp của Anh/Chị là nguồn tư liệu, dữ liệu quý cần cho bài nghiên cứu này trong các giai đoạn kế tiếp. Mọi nội dung, thông tin mà Anh/Chị cung cấp chỉ để phục vụ cho mục đích nghiên cứu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty. Tôi xin cam kết tất cả thông tin mà Anh/Chị cung cấp sẽ được bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/Chị.

II. NỘI DUNG

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị mà Anh/Chị nhận định đúng nhất trong bảng dưới đây. Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào chữ cái mà Anh/Chị chọn.

I. Nhóm câu hỏi về đánh giá kết quả hoàn thành công việc

1. Theo Anh/chị phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại Công ty như thế nào?

- A. Rất hiệu quả
- B. Hiệu quả
- C. Cần phải hoàn thiện hơn
- D. Chưa hiệu quả

2. Theo Anh/chị có việc lựa chọn người để đánh giá thực hiện công việc của Công ty có đảm bảo tính công bằng?

- A. Công bằng
- B. Phân vân
- C. Chưa công bằng

3. Anh/chị lựa chọn ai là người đánh giá hợp lý nhất?

- A. Phòng Hành chính – Nhân sự
- B. Lãnh đạo quản lý trực tiếp các Phòng
- C. Nhân viên tự đánh giá

4. Theo Anh/chị chu kỳ đánh giá của Công ty có hợp lý?

- A. Hợp lý
- B. Không hợp ý

5. Anh/chị có đồng ý việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc giúp Anh/chị kích thích sự phấn đấu, nâng cao năng suất làm việc không?

- A. Đồng ý
- B. Không đồng ý

6. Anh/chị hài lòng với công tác đánh giá nhân viên, NLD tại công ty ?

- A. Hài lòng
- B. Không hài lòng

7. Theo Anh/chị có đồng ý với công tác đánh giá nhân viên, NLD Công ty đảm bảo tính công bằng?

- A. Đồng ý
- B. Phân vân
- C. Không đồng ý

8. Theo Anh/chị công tác đánh giá nhân viên, NLD Công ty có đảm bảo tính chính xác không?

- A. Có
- B. Không

9. Theo Anh/chị công tác đánh giá nhân viên, NLD có được Lãnh đạo Công ty quan tâm không?

- A. Có
- B. Không

10. Anh/ chị có hài lòng đối với việc phản hồi thông tin kết quả đánh giá tại Công ty hiện nay?

- A. Đồng ý
- B. Phân vân
- C. Không đồng ý

11. Anh/chị có đồng ý thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho Lãnh đạo quản lý trực tiếp?

- A. Đồng ý
- B. Phân vân
- C. Không đồng ý

12. Anh/chị có đồng ý thông tin về kết quả đánh giá chỉ được gửi cho cá nhân người đánh giá?

- A. Đồng ý
- B. Phân vân
- C. Không đồng ý

II. Nhóm câu hỏi về công tác trả lương và phúc lợi cho NLD

1. Anh/chị có hài lòng về tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng của Công ty?

- A. Hài lòng
- B. Chưa hài lòng

2. Theo Anh/chị nhận định về chế độ lương, thưởng của Công ty như thế nào?

- A. Rất tốt
- B. Tốt
- C. Bình thường
- D. Không tốt

3. Anh/chị cảm thấy chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi tương xứng với năng lực, mức độ hoàn thành công việc của mình không?

- A. Tương xứng
- B. Không tương xứng

4. Theo Anh/chị chính sách lương, thưởng, phúc lợi của Công ty có được thực hiện công khai, minh bạch?

- A. Công khai, minh bạch
- B. Không công khai, minh bạch

IV. Thông tin chung

Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào chữ cái thích hợp:

1. Giới tính: A. Nam 1 B. Nữ 2

2. Trình độ chuyên môn của Anh/Chị:

- A. Thạc sĩ
- B. Đại học
- C. Cao đẳng
- D. Trung cấp trở xuống

3. Chuyên ngành của Anh/Chị là:

A. Kinh tế (Luật kinh tế, Quản trị kinh doanh, Tài chính ngân hàng...)

B. Kỹ thuật (Xây dựng dân dụng – điện tử, xây dựng cầu đường...)

C. Khác (Tin học...)

Xin chân thành cảm ơn quý Anh/ chị đã dành chút thời gian trả lời các câu hỏi của tôi. Kính chúc quý Anh/ Chị thật nhiều sức khỏe và luôn thành công trong cuộc sống!

PHỤ LỤC 2

THỐNG KÊ THU THẬP THÔNG TIN CỦA TÁC GIẢ

Số phiếu phát ra: 67

Số phiếu thu lại: 67

Câu hỏi	Số người chọn đáp án và Tỷ lệ % số người chọn			
	A	B	C	D
I. Nhóm câu hỏi về đánh giá kết quả hoàn thành công việc				
1	16	56	21	7
2	78,6	14,3	7,1	-
3	17,1	68,6	14,3	-
4	93	7	-	-
5	95,7	4,3	-	-
6	78,5	21,5	-	-
7	80	14,2	5,8	-
8	81,4	18,6	-	-
9	84,2	15,8	-	-
10	64,3	14,3	21,4	-
11	74,2	5,8	20	-
12	69	11	20	-
II. Nhóm câu hỏi về công tác trả lương và phúc lợi cho NLĐ				
1	93	7	-	-
2	67	14	13	6
3	64,3	35,7	-	-
4	97	3	-	-

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

PHỤ LỤC 3

Bảng đánh giá thực hiện công việc của khối nhân viên văn phòng của Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton

Họ và tên:

Bộ phận/Phòng:

I. Điểm đánh giá cá nhân

STT	Tiêu chí	Điểm	Điểm tự đánh giá	Điểm của người đánh giá
1. Trình độ chuyên môn và kỹ năng thực hiện công việc				
2.1	Kỹ năng về tin học (Word, Excel...)	5		
2.2	Kỹ năng về giao tiếp, ngoại giao	5		
2.3	Kỹ năng về khả năng sáng tạo và giải quyết vấn đề	5		
2.4	Kỹ năng làm việc theo nhóm	5		
2.5	Kỹ năng tổ chức và sắp xếp công việc	5		
2.6	Kỹ năng ra quyết định	5		
2.7	Kỹ năng làm việc độc lập	5		
2.8	Kiến thức về chuyên môn	5		
2. Kết quả thực hiện công việc				
3.1	Thời gian đã hoàn thành công việc	20		
3.2	Khối lượng thực hiện công việc	20		
3.3	Chất lượng thực hiện công việc	20		
Tổng số điểm				
Mức đánh giá				

II. Nhận xét, đánh giá của Lãnh đạo Công ty

.....
.....
III. Nhận xét, đánh giá của Lãnh đạo Phòng
.....
.....

IV. Kết luận
.....
.....

Ngày...tháng...năm

Lãnh đạo Phòng

(Ký tên)

Ngày...tháng...năm

Nhân viên

(Ký tên)

Ý kiến của Lãnh đạo Công ty

PHỤ LỤC 4

**Bảng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của khối sản xuất trực tiếp tại
Công ty TNHH Xây dựng Vietbeton**

STT	Tiêu chí đánh giá	Nhân viên kỹ thuật	Điểm số	Trưởng nhóm sản xuất	Điểm số
		Nhận xét đánh giá		Nhận xét đánh giá	
1	Trách nhiệm báo cáo trong công việc	Luôn luôn báo cáo đầy đủ	20	Luôn luôn báo cáo đầy đủ	20
		Thụ động và chỉ báo cáo công việc khi có vấn đề phát sinh	-10	Thụ động và chỉ báo cáo công việc khi có vấn đề phát sinh	-10
		Không báo cáo sự việc khi có vấn đề phát sinh	0	Không báo cáo sự việc khi có vấn đề phát sinh	0
2	Kỹ năng trong quá trình thực hiện công việc	Quá trình làm việc xuất sắc	20	Quản lý xuất sắc công việc tại xưởng của mình	20
		Quá trình làm việc đạt được hiệu quả cao	15	Quản lý công việc đem lại hiệu quả cao	15
		Quá trình làm việc bình thường không nổi trội	10	Quản lý bình thường không nổi trội	10
		Quá trình làm việc gây nhiều lỗi sai sót	-5	Quản lý công việc hay để xảy ra sai sót	-5

3	Thực hiện chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty	Có nhiều ý kiến xuất sắc	20	Có nhiều ý kiến xuất sắc	20
		Ý thức tự giác trong thực hiện và có tham mưu để thực hiện hiệu quả	15	Ý thức tự giác trong thực hiện và có tham mưu để thực hiện hiệu quả	15
		Không thực hiện theo chỉ đạo	0	Không thực hiện theo chỉ đạo	0
4	Khả năng có thể phát hiện sự cố, lỗi kỹ thuật	Đưa ra được các biện pháp xử lý hợp lý	20	Đưa ra được các biện pháp xử lý hợp lý	20
		Luôn phát hiện kịp thời, nhanh chóng	15	Luôn phát hiện kịp thời, nhanh chóng	15
		Phát hiện chậm	5	Phát hiện chậm	5
		Không có khả năng phát hiện lỗi, sự cố	-5	Không có khả năng phát hiện lỗi, sự cố	-5
5	Chuyên cần	Không nghỉ phép	20	Không nghỉ phép	20
		Nghỉ phép	10	Nghỉ phép	10
		Nghỉ không lương	-5	Nghỉ không lương	-5
6	Khả năng hoạt động theo nhóm		-	Luôn luôn làm việc tốt với các nhóm khác	20
			-	Chưa đạt được tinh thần cao nhất khi phối hợp làm việc với các nhóm khác	10

			-	Chưa làm việc được đối với các nhóm khác	0
7	Khả năng đào tạo nhân viên		-	Đào tạo nhân viên hiệu quả, chặt chẽ	20
			-	Đào tạo nhân viên chưa hiệu quả	10
			-	Không có khả năng đào tạo nhân viên	0
8	Khả năng nắm bắt kết quả hoàn thành công việc		-	Theo dõi, nắm được toàn bộ kết quả công việc của cả nhóm	20
			-	Có nắm bắt được kết quả hoàn thành công việc nhưng còn sơ sài	10
			-	Không nắm bắt được kết quả hoàn thành công việc	0
Tổng số điểm					
Xếp loại đánh giá					

PHỤ LỤC 5

CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

VIETBETON

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Phòng/Xưởng: Phòng Kỹ thuật thi công

Chức danh/ vị trí công tác: Trưởng nhóm sản xuất

a. Trách nhiệm công việc:

- Chịu trách nhiệm trước Lãnh đạo cấp trên.
- Chấp hành các nội quy, quy chế của cơ quan.
- Hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao.

b. Nhiệm vụ:

STT	Nội dung công việc	Số lần thực hiện			Tiêu chí đánh giá
		Ngày	Tuần	Tháng	
I	Công việc chính				
1	Quản lý đồng thời giám sát nhân viên trực thuộc, bố trí nhân sự đúng người, đúng việc.				
2	Đảm bảo đạt chỉ tiêu KHSX vào mỗi tháng theo chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty.				
3	Quản lý và giám sát toàn bộ công việc tại Xưởng, đảm bảo đạt sản lượng đề ra, năng suất, chất lượng và tiến độ thực hiện công				

	việc.				
4	Quản lý và sử dụng máy móc, vật liệu theo đúng quy định tránh lãng phí.				
II	Công tác phối hợp				
...	Phối hợp cùng các Phòng, Xưởng khác trong quá trình thực hiện				

c. Phạm vi quyền hạn:

.....

.....

.....

d. Điều kiện, kỹ năng (bôi đen vào ô trống):

Trình độ tin học:

- Trình độ A Trình độ B Trình độ C Khác

Trình độ ngoại ngữ:

- Trình độ A Trình độ B Trình độ C Khác

Trình độ:

- Sau Đại học Đại học Trung cấp Khác

Vị trí làm việc:

- Văn phòng Ngoài trời Phòng thí nghiệm Khác

Thời gian:

- Hành chính Theo ca Đặc thù công việc Khác

PHỤ LỤC 6
CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

STT	Phương pháp	Khái niệm	Ưu điểm	Nhược điểm
1.	Thang đo đánh giá đồ họa, bảng điểm	Người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao, cần phải lựa chọn các tiêu chí đánh giá và đo lường nó.	Đơn giản, dễ hiểu, không khó xây dựng và sử dụng thuận tiện. Cho điểm tương đối dễ dàng, so sánh và phân ánh được năng lực làm việc của NLD.	Chưa đánh giá được các đặc trưng riêng biệt của từng chức danh công việc. Chịu ảnh hưởng nhiều bởi ý chí chủ quan của người đánh giá
2.	Nhóm phương pháp so sánh, xếp hạng	ĐGTHCV của NLD dựa vào so sánh thực hiện công việc của họ so với những đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận dựa một tiêu thức tổng thể về tình hình làm	Khá đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng trên thực tiễn.	Hay mắc phải lỗi thiên vị, thành kiến. Tạo nên sự ganh đua, bất hợp tác giữa những NLD

		việc của từng người lao động.		
3.	Phương pháp báo tường thuật., lưu trữ thông tin	Người đánh giá cần viết một bản tường thuật mô tả về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, mô tả điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm năng được khai thác, khả năng thăng tiến, nhu cầu đào tạo và đưa ra các gợi ý về các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của họ.	Cung cấp thông tin phân hồi chi tiết và hữu ích cho NLD. NLD sẽ nắm được những nhìn nhận khách quan của nhà quản lý đối với mình, biết được các ưu nhược điểm và các biện pháp khắc phục.	Sự chính xác không cao do các nhận xét có thể chịu ảnh hưởng từ suy nghĩ chủ quan của người đánh giá. Sự diễn đạt bằng văn viết chưa tốt của người đánh giá cũng có thể làm cho việc hiểu thông tin đánh giá bị sai lệch.
4.	Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu	Là phương pháp đòi hỏi các thành viên trong bộ phận cùng tham gia vào việc đề ra các mục tiêu thực hiện công việc	Tạo động lực, phát huy tính sáng tạo và nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với công việc. Quan hệ giao tiếp phát triển hơn, lãnh	Việc xác định mục tiêu không dễ dàng. Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành

	trọng yếu	trong tương lai cùng với người lãnh đạo bộ phận. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho họ.	đạo và nhân viên có điều kiện trao đổi, hiểu biết, phối hợp công tác tốt hơn.	
--	-----------	---	---	--

(Nguồn: Tổng hợp từ Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình quản trị nhân lực)