

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

VŨ PHONG HẢI

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

VŨ PHONG HẢI

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN
TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG
QUẢNG NINH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Ngọc Điện

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn khoa học của T.S Nguyễn Ngọc Điện.

Các số liệu, bảng biểu và những kết quả trong luận văn là trung thực, các đóng góp đưa ra xuất phát từ thực tiễn và kinh nghiệm, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2018

Học viên

Vũ Phong Hải

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn tốt nghiệp này, trong thời gian qua, tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của quý thầy cô, công ty, gia đình và bạn bè.

Lời đầu tiên Tôi xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến T.S Nguyễn Ngọc Điện, người thầy giáo đã luôn tận tình quan tâm giúp đỡ, hướng dẫn tôi. Những đóng góp, phản biện, lý giải của Thầy là định hướng nghiên cứu quý báu để tôi tìm tòi, bổ sung những điểm còn thiếu sót trong quá trình hoàn thành luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy cô giáo trường Đại học Dân lập Hải Phòng, đặc biệt là Quý thầy cô khoa quản trị kinh doanh Hệ sau đại học đã hết lòng giảng dạy, truyền đạt những kiến thức cần thiết và bổ ích cho tôi trong suốt thời gian học tập tại trường vừa qua. Đó là nền tảng cho quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận văn cũng như cho công việc của tôi sau này.

Đồng thời tôi xin chân thành cảm ơn tập thể lãnh đạo, công nhân viên của công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh đã tạo điều kiện thuận lợi và luôn tận tình cung cấp những tài liệu cũng như giúp tôi thu thập thông tin cần thiết cho Luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, tập thể lớp cao học MB 02 đã luôn sát cánh bên Tôi, giúp đỡ, động viên và tạo điều kiện cho tôi học tập và nghiên cứu hoàn thành Luận văn này.

Một lần nữa xin trân trọng cảm ơn và kính chúc quý Thầy cô, quý Anh chị và các bạn luôn mạnh khỏe và tràn đầy hạnh phúc!

Hải Phòng, ngày tháng năm 2018

Học viên

Vũ Phong Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	iii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC SƠ ĐỒ	ix
DANH MỤC BẢNG , HÌNH.....	x
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Nội dung của Luận văn	3
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	4
1.1. Một số vấn đề về quản trị nhân lực	4
1.1.1. Khái niệm	4
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực	5
1.2. Những nội dung chính của công tác quản trị nhân lực	6
1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực	6
1.2.2. Phân tích công việc	8
1.2.3. Tuyển dụng nhân lực.....	9
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực	12
1.2.5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc	15
1.2.6. Thù lao lao động.....	17
1.2.7. Phúc lợi cho người lao động	20
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp	22
1.3.1. Yếu tố bên trong của doanh nghiệp	22
1.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	22
1.4. Kinh nghiệm về quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh.....	24

1.4.1. Kinh nghiệm về quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp.....	24
1.4.2. Bài học rút ra về công tác quản trị nhân lực cho công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	29
1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp .	30
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH.....	32
2.1. Khái quát chung về công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	32
2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	32
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty	33
2.1.3. Ngành nghề kinh doanh của công ty	34
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty	35
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2016	36
2.2. Tình hình lao động tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	37
2.2.1. Số lượng lao động tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 – 2016	37
2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty.....	38
2.2.3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động của công ty.....	39
2.2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi	40
2.2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ	40
2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	42
2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực	42
2.3.2. Thực trạng công tác phân tích công việc	43
2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực	44
2.3.4. Thực trạng việc thực hiện chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	49
2.3.5. Thực trạng công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.....	54
2.3.6. Thực trạng công tác trả lương tại công ty	58
2.3.7. Thực trạng công tác thưởng và các chính sách đãi ngộ khác.....	59

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	63
2.4.1. Các yếu tố bên trong	63
2.4.2. Ảnh hưởng yếu tố bên ngoài	64
2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	67
2.5.1. Những mặt đạt được.....	67
2.5.2. Những hạn chế còn tồn tại	67
2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế còn tồn tại	68
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	69
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH	70
3.1. Phương hướng hoạt động và các mục tiêu phát triển trong giai đoạn 2017 -2020 của công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh	70
3.1.1. Phương hướng hoạt động của công ty.....	70
3.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty.....	70
3.2. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh	71
3.2.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực	71
3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực	72
3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh.....	72
3.3.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực	72
3.3.3. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực	78
3.3.4. Hoàn thiện việc bố trí sử dụng nhân viên	80
3.3.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực	81
3.3.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc	85
3.3.7. Hoàn thiện chính sách thù lao lao động	87
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	94
KẾT LUẬN	95

TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	96
PHỤ LỤC.....	98

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	ĐT	Đào tạo
3	PT	Phát triển
4	ĐGKQTHCV	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
5	NNL	Nguồn nhân lực
6	QTNL	Quản trị nhân lực
7	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
8	TCLĐTL	Tổ chức lao động tiền lương

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh	35
Sơ đồ 2.2. Các bước của quy trình tuyển dụng của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh	47

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2. 1. Số lượng nhân viên trong công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 – 2016.....	37
Hình 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh	38
Hình 2. 3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh.....	39
Hình 2. 4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh	40
Hình 2. 5. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng	41

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1. 1. Một số phương pháp đào tạo trên thế giới.....	14
Bảng 2. 1. Số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2014 -2016	37
Bảng 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016	38
Bảng 2. 3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016.....	39
Bảng 2. 4. Cơ cấu lao động theo trình độ của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016	40
Bảng 2. 5. Tình hình tuyển dụng tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh qua các năm.....	45
Bảng 2. 6. Các hình thức đào tạo của công ty CP xi măng và xây dựng	50
Bảng 2. 7. Bảng khảo sát ý kiến nhân sự về chất lượng đào tạo	53
Bảng 2. 8. Bảng tổng hợp đánh giá thực hiện nhiệm vụ.....	55
Bảng 2. 9. Nhận xét về đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên từ 200 CBCNV trong công ty.....	57
Bảng 2. 10. Phiếu khảo sát độ hài lòng về lương.....	59
Bảng 2. 11. Mức thưởng một số danh hiệu tiêu biểu	61
Bảng 3. 1. Bảng mô tả công việc đề xuất.....	76
Bảng 3. 2. Bảng chấm điểm thi đua cá nhân.....	92

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nhiều nguồn lực cấu thành nên năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thì nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố quan trọng nhất, quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt khi xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức thì yếu tố con người càng khẳng định rõ vị trí và vai trò của mình đối với sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp trên thị trường. Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong doanh nghiệp. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn lực mà các doanh nghiệp đều cần phải có, nhưng trong đó chỉ có nguồn lực con người mới có khả năng kết hợp các nguồn lực đó lại một cách hiệu quả để có thể giúp cho doanh nghiệp đạt được những mục tiêu chiến lược đã đặt ra.

Tuy nhiên vấn đề đặt ra ở đây là liệu có phải doanh nghiệp nào cũng biết sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả không? Thực tế chứng minh, có nhiều doanh nghiệp đã thành công trên con đường hoạt động của mình khi biết “dùng người”, nhưng cũng có không ít doanh nghiệp gặp phải thất bại khi không có phương pháp và cách thức tác động đến nguồn nhân lực của các doanh nghiệp đó. Hay nói cách khác, sâu xa hơn trong việc đem lại thành công cho các doanh nghiệp chính là nhờ vào hoạt động quản trị nhân lực. Có thể nói quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh.

Được thành lập từ năm 1998, công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh là một công ty có tiềm năng phát triển lớn, thực hiện nhiệm vụ sản xuất các sản phẩm xi măng và xây dựng các công trình. Nhiều năm liền sản phẩm của công ty luôn được thị trường đón nhận và đã được tin dùng. Với số lượng lao động lên đến hơn 2.132 người, công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh không ngừng lớn mạnh qua các năm. Với quy mô nhân lực và khối lượng công việc đặt ra

như vậy đòi hỏi các nhà quản lý của công ty cần có phương pháp quản trị nhân lực hiệu quả, tốt nhất nhằm phát huy được năng lực và tinh thần làm việc của người lao động một cách hiệu quả nhất. Qua nghiên cứu nhận thấy công tác quản trị nhân lực của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh đã có nhiều thay đổi. Nhiều hoạt động như đào tạo nội bộ, tổ chức môi trường làm việc thân thiện, tổ chức các cuộc thi đấu giao lưu thể dục thể thao, văn hóa văn nghệ tăng tinh thần đoàn kết và hiệu quả làm việc của người lao động... Tuy vậy, vấn đề quản trị nhân lực của công ty cũng còn nhiều bất cập như việc hoạch định nguồn nhân lực chưa gắn với chiến lược phát triển của công ty, chưa có chính sách phát triển nhân lực dài hạn... Chính những hạn chế này trong công tác quản trị nhân lực cũng tác động không nhỏ đến hiệu quả và năng suất làm việc của người lao động trong công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, tôi xin chọn đề tài: “ ***Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh***” làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài

Mục đích tổng quát:

Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và cơ sở thực tiễn khi phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực trong DN.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn:

Đánh giá và phân tích về thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, từ đó tác giả đánh giá điểm mạnh, điểm

yếu của công ty và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh,

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh,

- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, thời gian từ năm 2014 -2016, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Ngoài phương pháp triết học biện chứng và duy vật lịch sử, tác giả còn sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích, thống kê để xử lý số liệu, nguồn dữ liệu được sử dụng chủ yếu là dữ liệu thứ cấp. Bên cạnh đó tác giả sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Sử dụng phiếu trưng cầu ý kiến để thu thập thông tin cần thiết về thực trạng công tác quản trị nhân lực hiện nay tại công ty.

Các số liệu được thu thập thông qua các tài liệu nghiên cứu, các báo cáo đã được công bố qua các năm như: các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên của công ty... và các báo cáo trong nội bộ công ty liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu. Từ các số liệu thu thập được, qua việc tham khảo, kế thừa các nghiên cứu khác cũng như ý kiến phân tích đánh giá của bản thân tác giả để đưa ra các nhận định, kết quả cho đề tài.

5. Nội dung của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, nội dung của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số vấn đề về quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một số tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực (còn gọi là quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Song dù ở góc độ nào thì QTNL vẫn 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.

Đối tượng của QTNL là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. QTNL nhằm củng cố và

duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. QTNL giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Thực chất của QTNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ của một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Nói cách khác, QTNL chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực

QTNL đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của QTNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng thì mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, QTNL có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động trong yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cũng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

- Nghiên cứu về QTNL sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác; biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên; biết cách đánh giá nhân viên chính xác biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

1.2. Những nội dung chính của công tác quản trị nhân lực

1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

1.2.1.1. Khái niệm hoạch định nhân lực

Đối với một vài công ty, hoạch định nguồn nhân lực cơ bản là một chuỗi quản lý và hoạch định phát triển. Đối với một số khác, đó là một quy trình bố trí nhân sự, bao gồm dự báo và lập kế hoạch cho việc tuyển dụng, triển khai, phát triển trong mối quan hệ với sự thay đổi nhu cầu. Tuy nhiên, ngày nay hoạch định nguồn nhân lực là một quy trình rộng lớn hơn, nhắm tới nhiều mục đích nhằm gia tăng hiệu quả của doanh nghiệp; xây dựng và giữ vững được năng lực cạnh tranh dựa trên việc quản trị nguồn nhân lực.

Hoạch định nhân lực là quá trình dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực của một doanh nghiệp để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Hoạch định nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Hoạch định nhu cầu nhân lực một cách cụ thể bao gồm:

- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.

- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.

- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

1.2.1.2. Mục đích của hoạch định nhân lực:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó.

- Bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp

1.2.1.3. Quy trình hoạch định nhân lực

Quá trình hoạch định nhân lực liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình hoạch định nhân lực gồm các bước sau:

Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu nhân lực

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và mức độ sử dụng nhân lực, thông qua đó làm cơ sở cho sự dự báo cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Để đánh giá về thực trạng nhân lực cần thu thập các thông tin.

- Số lượng và chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp, tổ chức cũng như ở từng bộ phận, phòng ban, phân xưởng...

- Giới tính và bậc thợ bình quân trong toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận

- Tháp tuổi và thâm niên công tác của lực lượng lao động.

- Tình hình sử dụng thời gian lao động của doanh nghiệp như số ngày làm việc, số ngày nghỉ ốm, nghỉ phép...

- Tình hình năng suất lao động bình quân của công nhân sản xuất, nhịp độ tăng năng suất lao động.

- Tình hình tuyển dụng, đề bạt, nâng lương, kỷ luật lao động.

- Tình hình nghỉ hưu, sự biến động như sự ra đi, thay đổi, chuyển chuyển, và tai nạn lao động.

Sau khi dự báo nhu cầu về sản xuất kinh doanh để từ dự báo này dự báo nhu cầu về tài nguyên nhân lực một cách cụ thể.

Bước 2: Đề ra chính sách nhân lực

Sau khi phân tích và so sánh nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, nhà quản trị sẽ đưa ra một số chính sách và các kế hoạch cụ thể.

Trong trường hợp doanh nghiệp đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu thì doanh nghiệp có tiếp tục chính sách cũ hay không hay tổ chức lại. Còn nếu thừa hoặc thiếu nhân lực thì doanh nghiệp cần có những chính sách và kế hoạch cụ thể.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

Sau khi các chính sách và kế hoạch được thông qua nhà quản trị sẽ phối hợp với các bộ phận khác để thực hiện chương trình và kế hoạch nhân lực theo yêu cầu cụ thể. Nếu thiếu nhân viên nhưng trong khả năng doanh nghiệp tự đáp ứng được thì doanh nghiệp phải thực hiện các chương trình tuyển chuyên, luân chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Nếu thiếu hẳn nhân viên thì lúc đó mới thực hiện chương trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên từ nguồn bên ngoài. Còn trong trường hợp dư thừa nhân công sẽ phải áp dụng các biện pháp hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động, bố trí lao động hợp lý.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Các nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra đánh giá các chương trình và kế hoạch có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không để có những điều chỉnh hợp lý với thực tiễn và rút kinh nghiệm.

1.2.2. Phân tích công việc

1.2.2.1. Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là việc đầu tiên và hết sức quan trọng của người cán bộ quản lý nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp, bởi vì đó là sự mở đầu cho việc hiểu biết sâu sắc công việc để có thể lập kế hoạch nhân lực, để tuyển dụng và bố trí người lao động vào các vị trí công việc hợp lý trong tổ chức, doanh nghiệp. Phân tích công việc là một công cụ cơ bản nhất.

“Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện tiến hành và các kỹ năng, phẩm chất của người nhân viên cần thiết để thực hiện công việc.”

Phân tích công việc là việc nghiên cứu nội dung công việc trong hoàn cảnh cụ thể mà công việc được thực hiện, và các bằng cấp cần thiết để thực hiện trách nhiệm công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin về hoạt động nào cần

được thực hiện; các máy móc, công cụ, hoặc thiết bị nào được sử dụng; yêu cầu tương tác giữa các bộ phận nào với nhau; các điều kiện xã hội, điều kiện làm việc, công tác đào tạo, kỹ năng, và khả năng cần có để thực hiện công việc. Mặc dù những thuật ngữ được sử dụng có thể khác nhau trong các cách tiếp cận phân tích công việc khác nhau, tuy nhiên các mục cần thiết để cung cấp thông tin cho phân tích công việc là như nhau. Thông tin này được sử dụng thiết lập nên bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc.

1.2.2.2. Quy trình phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục tiêu của phân tích công việc từ đó xác định được các hình thức và phương pháp thu thập thông tin hợp lý.

Bước 2: Tiến hành thu thập thông tin cơ bản trên cơ sở các sơ đồ tổ chức, các sơ đồ quy trình công nghệ, các bản mô tả công việc trước đó.

Bước 3: Kiểm tra, xác nhận tính chính xác và đầy đủ các thông tin thông qua các nhân viên thực hiện công việc, qua các cán bộ giám sát hoặc đối chiếu với các tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn;

Bước 4: Xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc và bản quy định kỹ thuật của người đảm nhận công việc.

1.2.3. Tuyển dụng nhân lực

1.2.3.1. Khái niệm tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình phân tích, thu hút, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí còn khuyết của tổ chức (của doanh nghiệp) bằng nhiều các hình thức khác nhau. Thông thường những người được doanh nghiệp tuyển dụng phải là những người thỏa mãn đầy đủ các tiêu chuẩn nghề nghiệp chuyên môn và các yêu cầu cần thiết khác mà doanh nghiệp đề ra, để bảo đảm thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.2.3.2. Quy trình tuyển dụng nhân lực

Hiện nay có rất nhiều quy trình tuyển dụng nhân viên khác nhau, tuy nhiên, quy trình tuyển dụng gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn hồ sơ:

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển chọn các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những các nhân có tố chất và khả năng phù hợp với công ty hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc:

Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc là nội dung quan trọng của quá trình tuyển chọn. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra.

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn:

Để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ, các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với cá nhân khác. Thông thường, người ta chia trắc nghiệm nhân sự ra các loại trắc nghiệm sau đây:

- Trắc nghiệm thành tích: là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc...., đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt cao hay thấp..Tùy vào từng nghề, từng công việc mà xây dựng các bài trắc nghiệm cho phù hợp.

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng: được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới. Loại trắc nghiệm được nhóm thành 3 loại: khả năng thần kinh, khả năng thuộc bản năng, khả năng vận động tâm lý.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích: đây là loại trắc nghiệm `nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị..v..v...

- Trắc nghiệm về tính trung thực: tính trung thực là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực.

- Trắc nghiệm y học: trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội..v.v..

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn:

Là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được. Hiện nay, người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin như: phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mục tiêu, phỏng vấn không có hướng dẫn, phỏng vấn theo nhóm, phỏng vấn hội đồng..v.v...

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên:

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn.

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp:

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển dụng cho đến người phụ trách trực tiếp sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn:

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn, ta phải thực hiện các bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ..v.v...

Bước 8: Ra quyết định tuyển dụng:

Cơ sở của việc quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm phải đóng cho người lao động.

Bước 9: Hòa nhập người mới vào vị trí:

Đây là một bước quan trọng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng tuyển dụng nhân viên của doanh nghiệp. Bởi vì, hầu hết những người mới vào vị trí thường có các trạng thái lo lắng, bỡ ngỡ, do làm quen công việc, hoặc còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm... cho nên kết quả thực hiện của công việc thường chưa cao, chưa đạt yêu cầu hoặc rất thấp, đặc biệt đối với các sinh viên mới ra trường. Do đó, theo kinh nghiệm của các nước tiên tiến, cần phân công một người “đỡ đầu” và sẽ xây dựng một chương trình hòa nhập người được tuyển dụng này vào vị trí một cách có hiệu quả.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.2.4.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là một tất yếu khách quan và có ý nghĩa hết sức to lớn lao đối với các doanh nghiệp, người lao động cũng như toàn xã hội. Nó giúp cho người lao động bắt kịp với tiến bộ khoa học kỹ thuật, đối với doanh nghiệp sẽ giúp nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm còn đối với xã hội nó sẽ tạo ra lực lượng lao động có trình độ cao, tri thức...

“Đào tạo và phát triển nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch”

1.2.4.2. Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực

Thông thường, một chương trình đào tạo hoàn chỉnh phải thực hiện theo thứ tự và đầy đủ các bước nhưng trong thực tế nhiều bước phụ thuộc lẫn nhau và do đó trong một vài trường hợp một vài bước có thể được thực hiện cùng lúc.

- Xác định nhu cầu đào tạo:

Là một nội dung quan trọng của kế hoạch đào tạo nhân viên. Công tác đào tạo phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu doanh nghiệp, hay nói cách khác là không có sự phân biệt giữa các mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu

Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo, không có bất kì chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hòa mong muốn của cá nhân với mục tiêu doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra là tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định. Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân sự là do nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

- Xác định mục tiêu đào tạo:

Công tác đào tạo và phát triển phải giúp ích cho doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu của nó. Vì vậy, mục tiêu của đào tạo phải nhằm vào mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển.

Tùy thuộc vào các nhu cầu đã được xác định, người phụ trách đào tạo và các cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp phải xác định các mục tiêu đào tạo nhân viên của doanh nghiệp cần đạt tới trình độ mong muốn nào. Mục tiêu đào tạo chính là các kết

quả phải đạt được sau khi doanh nghiệp đã thực hiện quá trình đào tạo, cũng dựa vào các mục tiêu đào tạo mà chúng ta có cơ sở để đánh giá kết quả công tác đào tạo.

Từ mục tiêu đã xác định của doanh nghiệp, những cán bộ phụ trách đào tạo doanh nghiệp sẽ bàn bạc cân nhắc và xây dựng các chương trình đào tạo cũng như lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp đối với từng loại nhân viên trong doanh nghiệp.

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo và phát triển

Hiện nay có nhiều phương pháp đào tạo cho các đối tượng khác nhau trong doanh nghiệp như cho cán bộ quản lý, cho các nhân viên và cho các công nhân trực tiếp sản xuất. Một số phương pháp đào tạo đang được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp ở các nước phát triển.

Bảng 1. 1. Một số phương pháp đào tạo trên thế giới

Phương pháp	Áp dụng cho		Thực hiện tại	
	Cán bộ quản lý và chuyên viên	Công nhân	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	X	X	X	O
2. Tình huống	X	O	O	X
3. Trò chơi kinh doanh	X	O	O	X
4. Hội nghị - thảo luận	X	O	O	X
5. Mô hình ứng xử	X	O	O	X
6. Huấn luyện tại bàn	X	X	X	X
7. Thực tập	X	X	X	X
8. Giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ	X	X	O	X

- Đánh giá hiệu quả đào tạo

Sau mỗi lần thực hiện đào tạo cần đánh giá chương trình đào tạo để xem chương trình đào tạo đó có đáp ứng được mục tiêu đào tạo đưa ra hay không. Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua 2 giai đoạn:

+ Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo.

+ Học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học hỏi vào thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

Có 2 phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo: Đánh giá định tính và đánh giá định lượng

Phương pháp định tính: Tổng hợp ý kiến đánh giá của học viên thông qua phỏng vấn, thăm dò ý kiến về chương trình đào tạo để đánh giá mức độ hiệu quả đào tạo.

- + Thăm dò người được tham gia đào tạo;
- + Thăm dò đồng nghiệp của họ;
- + Thăm dò người quản lý trực tiếp của họ

Phương pháp định lượng: Chi phí đào tạo có thể được tính hàng năm, nhưng giá trị gia tăng từ kết quả đào tạo lại không thể tính được hàng năm. Như vậy, hiệu quả đào tạo chỉ được xác định gián tiếp thông qua hiệu quả hoạt động và hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp.

1.2.5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc

1.2.5.1. Khái niệm

Đánh giá đúng năng lực và kết quả thực hiện công việc tốt của nhân viên quyết định một phần không nhỏ sự thành công của tổ chức. Nhưng để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản lý cần phải được trang bị kiến thức về đánh giá thực hiện công việc: mục đích, yêu cầu, các chỉ tiêu, các phương pháp đánh giá, và quy trình đánh giá. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi đánh giá, bởi nếu thực hiện có sai sót thì hậu quả của nó cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tổ chức và cả người nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình thông qua đó tổ chức so sánh giữa các chỉ tiêu công việc đã giao cho một nhân viên với các kết quả công việc đã thực hiện của người đó.

1.2.5.2. Ý nghĩa của đánh giá năng lực thực hiện công việc

Đánh giá năng lực thực hiện công việc là một việc làm khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngầm, mâu thuẫn nội bộ và làm vãn đục không khí tập thể.

1.2.5.3. Nội dung của công tác đánh giá thành tích:

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá
- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về cá tiêu chuẩn đã được đề ra.
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

1.2.5.4. Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:

+ Phương pháp xếp hạng luân phiên: đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ ách chùng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

+ Phương pháp so sánh từng cặp: các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

+ Phương pháp cho điểm: đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ: yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

1.2.6. Thù lao lao động

1.2.6.1. Khái niệm

Thù lao lao động được biểu hiện là tổng các khoản mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua quan hệ việc làm của họ với tổ chức.

Ở các nước phát triển người ta dùng khái niệm trả công lao động (hay thù lao lao động) để chỉ các giá trị vật chất và phi vật chất mà người lao động nhận được trong quá trình làm thuê. Hiểu cách khác “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính và phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà nhân viên được hưởng trong quá trình làm thuê”. Thù lao lao động còn được hiểu như tiền lương tổng thể có cơ cấu như sau:

Thù lao trực tiếp được xác định bằng tiền, được trả trực tiếp cho người lao động. Thù lao trực tiếp có thể thỏa thuận để đổi lấy vật chất và dịch vụ và có thể sử dụng tùy ý người lao động. Một đặc điểm quan trọng khác của thù lao trực tiếp là nó có liên quan tới hiệu quả công việc.

Thù lao gián tiếp được xác định bằng các dịch vụ hoặc đôi khi bằng tiền mà nhân viên được hưởng trong quá trình làm việc. Thù lao gián tiếp thường được chuyển thành những lợi ích. Lợi ích được các nhân viên sử dụng như nhu cầu và không đổi lấy những hàng hóa và dịch vụ khác. Lợi ích của tiền lương gián tiếp chỉ dành cho các thành viên của tổ chức. Lợi ích thường không tương ứng với hiệu quả công việc.

1.2.6.2. Các hình thức tiền lương thông dụng:

Hiện nay, có hai hình thức tiền lương cơ bản mà người sử dụng lao động có quyền lựa chọn để trả lương cho nhân viên: lương thời gian, lương sản phẩm. Các hình thức khác có thể là sự vận dụng hay sự kết hợp hai hình thức cơ bản này.

a. Lương theo thời gian:

Hình thức lương theo thời gian thường áp dụng đối với các công việc quản lý và các bộ phận văn phòng; còn trong các bộ phận sản xuất chỉ thường được sử dụng ở những bộ phận không thể tiến hành định mức được do tính chất của công việc đòi hỏi tính chính xác cao hoặc hoạt động sản xuất theo dây chuyền. Lương theo thời gian có hai hình thức: (1) lương thời gian giản đơn và (2) lương thời gian có thưởng.

- Lương thời gian giản đơn:

Hình thức tiền lương này phụ thuộc vào lương cấp bậc và thời gian làm việc thực tế của nhân viên. Tiền lương thời gian giản đơn có thể tính theo lương giờ, lương ngày và lương tháng.

- Trả lương thời gian có thưởng:

Về bản chất thì đây là hình thức tiền lương giản đơn nhưng cộng thêm với tiền thưởng khi nhân viên đạt được số lượng và chất lượng công việc đã quy định.

b. Lương theo sản phẩm:

Hình thức trả lương theo sản phẩm đang được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp, và có nhiều cách trả lương rất linh hoạt theo hình thức này. Về bản chất trả lương theo sản phẩm cho công nhân gắn liền với đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm và số lượng sản phẩm đáp ứng yêu cầu mà họ đã thực hiện được.

- Lương theo sản phẩm cá nhân:

Chỉ áp dụng cho những công nhân mà kết quả hoạt động lao động của họ có thể đo lường một cách độc lập, cụ thể và chính xác theo từng cá nhân riêng biệt. Có thể có những hình thức trả lương theo sản phẩm linh hoạt như sau:

- Lương theo sản phẩm cá nhân trực tiếp: Tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động căn cứ vào số lượng sản phẩm mà họ làm ra theo đúng quy định và đơn giá tiền lương trả cho một đơn vị sản phẩm.

- Trả lương theo sản phẩm lũy tiến: Trong trường hợp khối lượng sản phẩm có thể tính toán trực tiếp được cho mỗi công nhân hoặc một nhóm công nhân và khi đơn vị có nhu cầu gia tăng khối lượng sản phẩm làm ra trong một khoảng thời gian ngắn.

- Trả lương theo giờ chuẩn: Trả lương bằng cách định mức số sản phẩm theo thời gian và tiền lương được tính theo đơn giá tiền lương bình quân của một đơn vị thời gian.

- Trả lương theo giờ chuẩn dưới mức: Tương tự như hình thức lương theo giờ chuẩn, chỉ khác là khi công nhân chưa đạt được định mức đã được thưởng. Hình thức này thường được áp dụng khi công nhân nỗ lực cũng không hoàn thành được mức lao động, tức là mức đã xây dựng không hợp lý, nó quá cao so với tình hình thực tế.

- Trả lương chia theo tỉ lệ thưởng: Phương pháp này cũng giống như phương pháp trả lương theo giờ chuẩn, nhưng khác đó là phần sản phẩm vượt thời gian chỉ được trả cho công nhân theo một tỷ lệ nào đó mà thôi.

- Lương theo sản phẩm gián tiếp: Lương theo sản phẩm gián tiếp thường được áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, dệt trong nhà máy dệt; công nhân hiệu chỉnh, bảo hành máy móc thiết bị trong nhà máy cơ khí...

• Tiền lương sản phẩm theo nhóm:

Hình thức tiền lương này thường được áp dụng cho những công việc mà kết quả có thể đo lường cụ thể, chính xác được, nhưng để hoàn thành công việc đó thì cần phải có nhiều người cùng hợp tác, liên kết. Các công việc đó có thể là lắp ráp máy móc thiết bị, sản xuất ở một số bộ phận trên dây chuyền, sửa chữa máy móc lớn.

• Chế độ trả công khoán:

Áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Chế độ trả này được áp dụng trong xây dựng cơ bản và trong công nghiệp (công việc sửa chữa, lắp ráp các sản phẩm, máy móc thiết bị....)

1.2.7. Phúc lợi cho người lao động

1.2.7.1. Khái niệm phúc lợi:

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động. Chương trình đó gọi là phúc lợi cho người lao động, bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức phải chi phí để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn nhận được dưới dạng gián tiếp.

Vì vậy phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

1.2.7.2. Các loại phúc lợi:

a. Phúc lợi bắt buộc :

Là các khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể là: Các loại đảm bảo, bảo hiểm XH, bảo hiểm Y Tế, trợ cấp thất nghiệp.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm Xã Hội cho người lao động : Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và thất tử.

b. Phúc lợi tự nguyện:

Là các phúc lợi mà các tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của người lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

- Các phúc lợi bảo hiểm:

- + Bảo hiểm sức khỏe
- + Bảo hiểm nhân thọ
- + Bảo hiểm mất khả năng lao động

- Các phúc lợi bảo đảm :

- + Bảo đảm thu nhập
- + Bảo đảm hưu trí

- Tiền trả cho những thời gian không làm việc :

Là những khoản tiền trả cho những thời gian người không làm việc do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như: Nghỉ phép, nghỉ giữa ca giải lao, vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

- Phúc lợi do làm việc linh hoạt :

Nhằm trợ giúp cho người lao động do làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày , hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt , hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm....

- Các loại dịch vụ cho người lao động:

- + Dịch vụ bán giảm giá
- + Hiệp hội tín dụng
- + Mua cổ phần cty
- + Giúp đỡ tài chính của tổ chức
- + Các cửa hàng cửa hiệu , căng tin tự giúp người lao động .
- + Các dịch vụ xã hội
- + Cố vấn kế toán công khai
- + Tư vấn cho người lao động
- + Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ
- + Thư viện và phòng đọc:
- + Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động
- + Dịch vụ giải trí
- + Chương trình thể thao, văn hóa
- + Chương trình dã ngoại
- + Chăm sóc người già và trẻ em
- + Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại:

1.2.7.3. Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết , hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực . Gồm các mục tiêu :

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- Thực hiện các chức năng xã hội của chúng đối với người lao động.

- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của chính phủ.

- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp

1.3.1. Yếu tố bên trong của doanh nghiệp

- Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp : Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực. Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, MKT, tài chính và quản trị nhân lực.

- Chính sách chiến lược của doanh nghiệp: Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân lực : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

1.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố này ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp. Sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp . Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Văn hoá- xã hội: Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

- Khoa học- kỹ thuật: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học- kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các

nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

1.4. Kinh nghiệm về quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

1.4.1. Kinh nghiệm về quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp

1.4.1.1. Quản trị nhân lực tại công ty cổ phần sữa Việt nam Vinamilk

- Chính sách đối với người lao động:

+ Đảm bảo công việc đầy đủ cho người lao động, thu nhập của người lao động ngày một được cải thiện. Ngoài thu nhập từ lương, người lao động còn có thêm thu nhập từ lợi nhuận được chia theo tỷ lệ sở hữu của họ trong Công ty nếu Công ty làm ăn có lãi.

+ Thực hiện đầy đủ, quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động theo đúng với quy định của pháp luật.

+ Có chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân và tập thể có công lao đóng góp cho Công ty, có biện pháp kỷ luật đối với những cá nhân có hành động ảnh hưởng xấu đến quyền lợi và uy tín Công ty.

+ Hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ;

+ Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển Công ty nhằm gia tăng về chất.

- Chính sách đào tạo nguồn nhân lực:

Công ty đặt mục tiêu đầu tư đào tạo nguồn nhân lực tri thức cao. Một số hoạt động đào tạo Công ty đã và đang thực hiện.

+ Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học các ngành: công nghệ

sữa và các sản phẩm từ sữa; tự động hóa quy trình công nghệ và sản xuất; máy móc thiết bị sản xuất thực phẩm; quản lý trong ngành sữa.

+ Công ty tuyển sinh viên tốt nghiệp loại giỏi ở các trường đại học và đưa đi du học chuyên ngành ở nước ngoài.

+ Những cán bộ công nhân viên có yêu cầu học tập cũng được Công ty hỗ trợ 50% học phí cho các khóa nâng cao trình độ và nghiệp vụ.

1.4.1.2. Quản trị nhân lực tại tập đoàn FPT

Tập đoàn FPT là tập đoàn lớn trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin ở Việt Nam. FPT không chỉ nổi tiếng về sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao mà họ còn nổi tiếng về chính sách đối với nhân sự, văn hóa doanh nghiệp. Có thể nói tập đoàn FPT là một trong những tập đoàn đầu tiên xây dựng văn hóa doanh nghiệp và chính sách nhân sự bài bản và rõ ràng ở Việt Nam. Những chính sách của FPT về nhân lực, văn hóa doanh nghiệp là kinh nghiệm quý báu cho các công ty, các doanh nghiệp ở Việt Nam. Dưới đây là những chính sách về nhân sự và văn hóa doanh nghiệp tại tập đoàn FPT.

- Chế độ chính sách cho người lao động

a. Chính sách đãi ngộ

FPT xác định con người là yếu tố cốt lõi của sự phát triển, là nguyên khí của Tổ chức, chính vì vậy, FPT rất chú trọng đến chính sách đãi ngộ và thăng tiến, quan tâm đến đời sống của CBNV, với phương châm tạo cho CBNV có một cuộc sống “đầy đủ về vật chất và phong phú về tinh thần”. Chính sách này được xây dựng căn cứ trên các tiêu chí:

- Tương xứng với kết quả công việc, giá trị đóng góp cho FPT;

- Cạnh tranh theo thị trường;

- Khuyến khích tăng kết quả và chất lượng công việc;

- Công bằng và minh bạch.

Các nguyên tắc trên được thể hiện như: Hàng năm, dựa vào chỉ số CPI (chỉ số giá tiêu dùng) do Nhà nước ban hành, FPT sẽ tính toán để điều chỉnh thang lương cho nhân viên. Bên cạnh đó, FPT cũng mua các báo cáo điều tra thị trường

lương của Mercer, Navigos để tham khảo, tính toán điều chỉnh cho chính sách lương của FPT. Mục đích là tạo một mức lương cạnh tranh và theo thị trường, giúp cán bộ nhân viên bù đắp được trượt giá tiêu dùng. Hệ thống Chính sách Đãi ngộ của FPT hiện nay được xây dựng theo hình thức thu nhập trọn gói, gồm các nhóm sau:

- Nhóm lương: Hàng năm, mỗi CBNV được hưởng 13 tháng lương tùy theo từng vị trí công việc. Chính sách lương của FPT đảm bảo trang trải đầy đủ cuộc sống hàng ngày cho CBNV.

- Nhóm thưởng: FPT xây dựng chính sách thưởng dựa trên kết quả đánh giá công việc của mỗi CBNV và theo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Chính sách thưởng của FPT đảm bảo khuyến khích CBNV tăng năng suất và chất lượng công việc, đóng góp hết mình cho sự phát triển của FPT.

- Nhóm phụ cấp: FPT xây dựng nhiều loại và mức phụ cấp khác nhau cho các đối tượng và công việc đặc thù khác nhau.

- Nhóm phúc lợi: Như tiền nghỉ mát dành cho CBNV, bảo hiểm sức khỏe cho CBNV FPT và người thân (FPT care); ưu đãi về giá cho người FPT khi sử dụng, mua các sản phẩm, dịch vụ của FPT. Chính sách phúc lợi của FPT đảm bảo và thể hiện sự khác biệt về chính sách đãi ngộ so với các Tập đoàn, Công ty khác trên thị trường lao động Việt Nam.

b. Chính sách thăng tiến

FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các CBNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBNV tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); Chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của Cán bộ Lãnh đạo, tạo cơ hội cho các cán bộ lớp dưới; Chính sách luân chuyển cán bộ Lãnh đạo; Chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch.

Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng

c. Chính sách đào tạo

FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi CBNV phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua việc học, tự học và trao đổi kiến thức. Điều này được thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. CBNV khi đào tạo được FPT tài trợ một phần hoặc toàn bộ học phí.

Chương trình đào tạo được FPT gồm các chương trình chính như:

- Đào tạo tân binh: Mọi nhân viên mới của FPT đều được tham gia khóa học đào tạo định hướng. Khóa học này bao gồm giới thiệu tổng quan về FPT, về Đơn vị, về chế độ chính sách đãi ngộ, hướng dẫn sử dụng các công cụ, phương tiện hỗ trợ công việc; quy trình làm việc theo chuyên môn, nội quy lao động; văn hóa và con người FPT.

- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn: định kỳ hàng năm, nhân viên được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc. Chương trình được xây dựng tương ứng với từng chức danh hoặc một nhóm chức danh công việc.

- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: FPT luôn ưu tiên nguồn lực để để cán bộ nòng cốt được đào tạo nhằm trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu dài hạn của Công ty. Ngoài việc đào tạo nội bộ tập trung trong Tập đoàn theo chương trình và kế hoạch tuyển sinh của Học viện Lãnh đạo FPT, FPT có thể cử đi học bên ngoài/nước ngoài theo yêu cầu riêng của Công ty.

- Đào tạo cấp quản lý, Lãnh đạo: FPT xây dựng các chương trình đào tạo riêng, tập trung phát triển cả về chuyên môn và năng lực quản lý, như: Chương trình Leadership Building – cung cấp các kỹ năng mềm; chương trình MiniMBA; các khóa đào tạo Coaching Skills for Executive , Financial Strategy Workshop for Executive hoặc các chuyến đi thực tế tại các Tập đoàn nước ngoài....

Đặc biệt, FPT đã xây dựng chương trình đào tạo Lãnh đạo đặc biệt, được thiết kế riêng cho FPT, đó là chương trình MiniMBA, do Học viện Lãnh đạo FPT (FLI) thực hiện, với mục tiêu xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao, có kiến thức toàn diện về quản trị kinh doanh và những kỹ năng cần thiết của một người

lãnh đạo. MiniMBA cung cấp những kiến thức và kỹ năng tổng hợp, cập nhật và cần thiết nhất về quản trị kinh doanh thế giới cũng như đúc kết những tình huống thành công và thất bại của FPT, đem lại những kiến thức thực tiễn cho lãnh đạo FPT. Kết quả học tập tại MiniMBA cũng trở thành một căn cứ để đánh giá năng lực lãnh đạo, tìm kiếm, phát hiện những tiềm năng lãnh đạo, cũng như công tác bổ nhiệm, quy hoạch đội ngũ lãnh đạo của Tập đoàn. MiniMBA tương đương với khoảng 35% số tín chỉ của một chương trình MBA quốc tế. CBNV tham gia MiniMBA được Công ty hỗ trợ đến 90% kinh phí đào tạo.

d. Chính sách cho người khuyết tật

Hiểu được giá trị cốt lõi của con người trong sự thành công của một doanh nghiệp, FPT tập trung phát triển một cách hài hòa giữa lợi ích của CBNV và của doanh nghiệp. Đồng thời, FPT cũng luôn đề cao yếu tố công bằng trong các chính sách của mình.

Không phân biệt đối xử là tiêu chí mà FPT chú trọng hướng tới. Điều này được thể hiện rõ nét qua các chính sách dành cho người khuyết tật. FPT luôn tạo điều kiện và môi trường tốt nhất để các bạn có thể phát huy năng lực, khẳng định giá trị của bản thân, qua đó tự nuôi sống mình.

Các chính sách đãi ngộ cho người khuyết tật ở FPT được thể hiện bình đẳng như tất cả các cán bộ nhân viên khác trong Công ty như ký hợp đồng lao động; đóng BHXH, FPT Care cho cá nhân và gia đình; hưởng các chế độ phúc lợi như nghỉ phép, nghỉ mát...

Một số trường hợp người khuyết tật được bổ nhiệm giữ các chức danh như Quản trị dự án hoặc Quản lý một bộ phận kinh doanh trong Công ty. Hiện tại, Tập đoàn FPT đang có hơn 10 CBNV là những người khuyết tật.

- Môi trường làm việc:

FPT đã tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo và dân chủ mọi người được tự do thể hiện ý kiến cá nhân, không phân biệt cấp trên, cấp dưới". FPT luôn luôn tạo điều kiện thuận lợi nhất cho nhân viên của mình phát huy năng lực bản thân bên cạnh đó nhân viên của FPT luôn nhận được sự quan tâm, động

viên, chia sẻ của lãnh đạo công ty trong mọi hoàn cảnh. Từ đó tạo ra không khí đoàn kết, thi đua giúp cho nhân viên ngày càng gắn bó công ty hơn.

1.4.2. Bài học rút ra về công tác quản trị nhân lực cho công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

Sau khi nghiên cứu kinh nghiệm quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp, có thể rút ra một số bài học về công tác quản trị nhân lực cho công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh như sau:

- Nhà quản trị phải xác định rõ vai trò quan trọng của nhân tố con người và nhiệm vụ quản trị nhân lực trong hoạt động quản trị doanh nghiệp hiện nay.

- Kết hợp hài hòa yếu tố truyền thống và hiện đại trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Tạo cho nhân viên sự tin tưởng trên cơ sở cùng chung lợi ích, khiến cho nhân viên hết lòng làm việc cho công ty.

- Chú trọng công tác tuyển dụng để có thể tìm được người phù hợp cho công ty, tạo điều kiện cho công ty có thể vận hành tốt.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên theo hướng lâu dài, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai.

- Thiết lập hệ thống lương phù hợp, công bằng, linh hoạt, tạo động lực làm việc cho người lao động, đồng thời khuyến khích lòng trung thành của họ đối với doanh nghiệp.

- Quan tâm tới yếu tố tinh thần của người lao động thông qua các đãi ngộ phi vật chất, tạo dựng môi trường làm việc gần gũi, thân thiện.

- Thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích công tác, giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên đồng thời góp phần động viên và kích thích họ trong công việc.

- Thực hiện tốt vai trò của công tác tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp.

1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp .

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội. Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân lực. Cung cách quản trị nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp . Công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp đang ngày càng chứng minh được tầm quan trọng của mình, chính vì vậy việc phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trở thành một lý do tất yếu quyết định cho sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương I tổng hợp những cơ sở lý luận về Quản trị nguồn nhân lực như khái niệm, chức năng và tầm quan trọng. Các nội dung chính trong công tác quản trị nhân lực như: phân tích và mô tả công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân lực, chế độ tiền lương và đãi ngộ đã được nêu chi tiết trong chương này. Luận văn cũng hệ thống lại các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực đồng thời phân tích một số kinh nghiệm quản trị nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước. Tất cả những kiến thức cơ bản đó kết hợp với thực tế tìm hiểu được về công tác quản trị nhân lực tại một số doanh nghiệp tiêu biểu trong nước là cơ sở để phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, từ đó đưa ra một số giải pháp chủ quan nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH

2.1. Khái quát chung về công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.1.1.1. Thông tin chung về công ty

- Tên giao dịch Tiếng Việt: Công ty Cổ phần Xi măng và Xây dựng Quảng Ninh.
- Tên giao dịch Tiếng Anh: Quang Ninh Contrucstion and Cement Joint Stock Company.
- Tên giao dịch viết tắt: QNCC.
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: Ngày 28/03/2005 được Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Quảng Ninh cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 22.03.000388, đăng ký thay đổi lần thứ 8 ngày 26/2/2010 số: 5700100263, đăng ký thay đổi lần thứ 17 ngày 29/12/2016; thay đổi lần thứ 18 ngày 21/2/2017, thay đổi lần thứ 19 ngày 31/3/2017.
- Vốn điều lệ: 184.511.090.000 đồng.
- Vốn điều lệ sau đợt phát hành cổ phiếu riêng lẻ được UBCK Nhà nước chấp thuận ngày 23/3/2017: 251.811.090.000 đồng.
- Địa chỉ: Khu Hợp Thành, Phường Phương Nam, TP Uông Bí, Tỉnh Quảng Ninh.
- Số điện thoại: 0333.668355/0333.668388; Số fax: 0333.668354
- Website: www.qncc.vn
- Mã cổ phiếu: QNC, Ngày 10/01/2008, Cổ phiếu của Công ty chính thức niêm yết tại Sở giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX), Ngày giao dịch đầu tiên: 17/01/2008.

2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Tiền thân từ một Công trường khai thác than vươn lên thành một Xí nghiệp khai thác than trực thuộc thị xã Uông Bí. Do kết quả sản xuất kinh doanh năm sau cao hơn năm trước, đến năm 1985 Xí nghiệp đó được UBND tỉnh Quảng Ninh cho đầu tư xây dựng một nhà máy sản xuất xi măng với công suất 8, 8 vạn tấn/ năm tại Quyết định số: 892/QĐ-UB ngày 08/05/1985, hình thành Xí nghiệp Than Uông bí.

- Ngày 22/01/1997 tại Quyết định số 262/QĐ-UB của UBND Tỉnh Quảng Ninh sáp nhập Xí nghiệp Xây dựng Uông Bí vào Xí nghiệp Than Uông Bí thành lập Công ty Xi măng và Xây dựng Uông Bí.

- Thực hiện Nghị định số 50/ CP ngày 28/ 08/ 1996 về việc thành lập tổ chức lại Doanh nghiệp Nhà nước và để đủ sức đáp ứng cơ chế đổi mới quản lý kinh tế trong sản xuất kinh doanh, tại Quyết định số 1125/ QĐ-UB ngày 11/ 04/ 1998 , UBND Tỉnh Quảng Ninh quyết định sáp nhập Công ty Xi măng Quảng Ninh vào Công ty Xi măng và xây dựng Uông Bí và đổi tên thành Công ty xi măng và xây dựng Quảng Ninh.

- Ngày 04/02/2005 tại Quyết định số 497/QĐ-UB của UBND tỉnh Quảng Ninh phê duyệt cổ phần hoá. Tên công ty được thay đổi thành: Công ty Cổ phần Xi măng và Xây dựng Quảng Ninh.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty

- Sản xuất xi măng, sản xuất và chế biến than, sản xuất đá xây dựng, các loại vật liệu xây dựng, xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, san lấp mặt bằng, làm đường giao thông, Đầu tư xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng Khu công nghiệp Cái Lân.

- Công ty nhận các nguồn tài nguyên đất đai, tiền vốn, tài sản được Nhà nước giao để quản lý, sử dụng theo đúng mục tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

- Trên cơ sở các chỉ tiêu định mức kinh tế, kỹ thuật, lao động tiền lương, kế hoạch, thị trường, Công ty khoán giá thành sản xuất, sản phẩm và phân cấp quản lý cho các đơn vị trực thuộc, chịu trách nhiệm trước Sở Xây dựng và UBND tỉnh Quảng Ninh về việc hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Công ty có trách nhiệm thường xuyên cải tiến công nghệ thiết bị, công tác quản lý để hạ giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm; được quyền tuyển chọn sử dụng nguồn nhân lực tương ứng với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, chỉ đạo các đơn vị trực thuộc xây dựng phương án và chấp hành bảo vệ môi trường : rừng, nguồn nước, chất thải, độc hại.... theo quy định của luật môi trường do Nhà nước ban hành.

- Công ty trực tiếp ký các Hợp đồng kinh tế với các cơ quan trong nước, khi ký hợp đồng xuất nhập khẩu hoặc liên doanh, liên kết với các đơn vị nước ngoài phải thông qua xét duyệt của Sở Xây dựng và các ngành hữu quan trình UBND tỉnh Quảng Ninh phê duyệt.

- Trên cơ sở phương hướng quy hoạch, kế hoạch phát triển của các ngành liên quan, Công ty lập kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản để phát triển sản xuất kinh doanh và là chủ đầu tư những công trình mới, công trình mở rộng, đầu tư chiều sâu các nguồn vốn theo kế hoạch của Nhà nước, vốn tập trung của Công ty, vốn vay trong và ngoài nước.

- Tổ chức toàn bộ hoạt động tài chính của Công ty, chịu trách nhiệm trước Nhà nước về hoạt động tài chính theo qui định, thực hiện trích nộp đầy đủ các loại thuế theo luật định, chủ động phối hợp điều hoà về hoạt động tài chính, được hình thành các quỹ tập trung (đầu tư xây dựng cơ bản, khuyến khích phát triển sản xuất, quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi...) theo quy định của Nhà nước.

- Chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển các nguồn vốn, trích khấu hao tài sản cố định đúng chế độ hiện hành, lập dự toán và quyết toán xây dựng cơ bản, sửa chữa lớn cho các đơn vị trực thuộc, trực tiếp xác định giá thành toàn bộ sản phẩm do Công ty sản xuất theo chế độ hiện hành của Nhà nước và hướng dẫn của ngành.

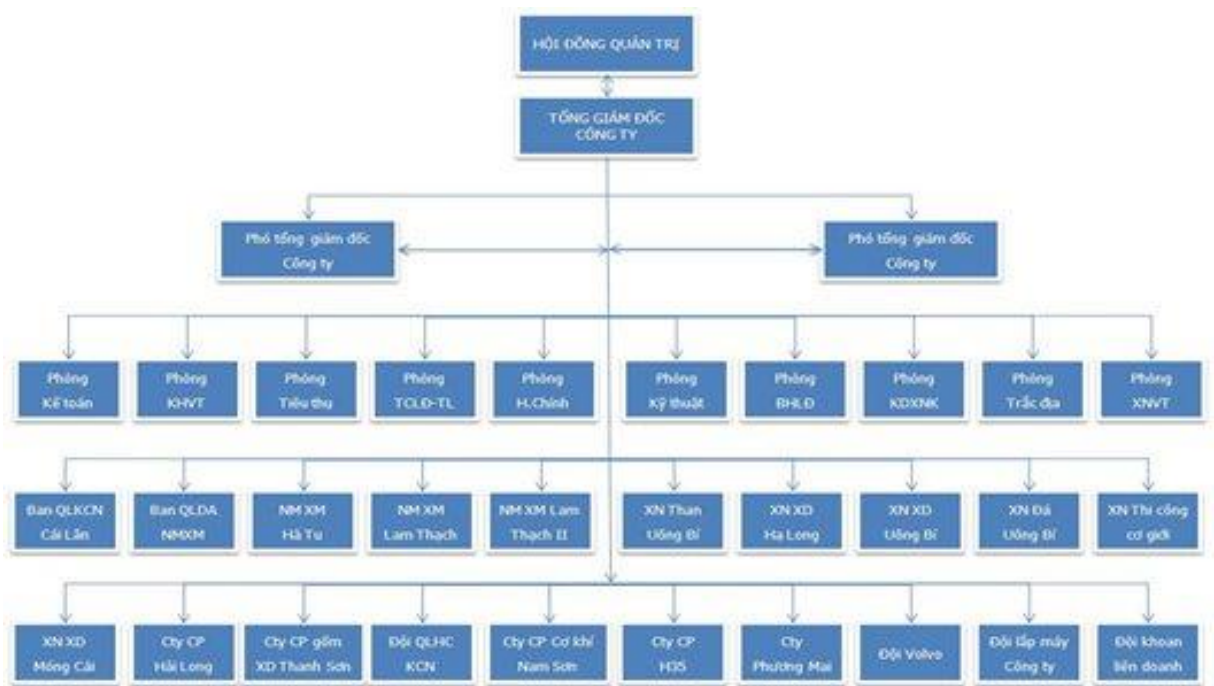
2.1.3. Ngành nghề kinh doanh của công ty

- Sản xuất vật liệu xây dựng: Xi măng, đá các loại, gạch xi măng,
- Thi công cơ giới: San lấp mặt bằng, xây dựng mô lộ thiên
- Thi công xây lắp dân dụng và công nghiệp
- Vận tải bộ, xây dựng đường bộ

- Sản xuất chế biến than
- Kinh doanh cơ sở hạ tầng khu công nghiệp và cụm dân cư.
- + Các sản phẩm Công ty đang sản xuất.
- Xi măng PCB 30 Lam Thạch
- Xi măng bền sun phát PCHS - 40 Lam Thạch
- Xi măng PCB 30 Quảng Ninh
- Đá xây dựng các loại
- Gạch xi măng cát (gạch bê tông)
- Than các loại

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty

2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Sơ đồ 2. 1. Cơ cấu tổ chức của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.1.4.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông bầu ra HĐQT của Công ty, HĐQT là cơ quan quản lý cao nhất

giữa hai kỳ đại hội cổ đông, có trách nhiệm quản lý và tổ chức thực hiện các nghị quyết của đại hội cổ đông cùng kỳ, có toàn quyền nhân danh công ty, thay mặt cổ đông để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông được quy định trong Điều lệ của Công ty.

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra và chịu trách nhiệm trước các cổ đông và pháp luật về những kết quả công việc của Ban kiểm soát với Công ty.

Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty bao gồm: Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc điều hành, các Phó Tổng giám đốc và một Kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm, là cơ quan tổ chức điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty theo mục tiêu, định hướng chiến lược và kế hoạch mà HĐQT và Đại hội đồng cổ đông đã thông qua.

* Tổ chức bộ máy của Công ty tính tại thời điểm 01/04/2017 gồm:

- 12 Phòng ban
- 5 nhà máy
- 6 xí nghiệp
- 5 công ty liên kết và công ty con
- 4 đội

2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2016

- Sản xuất Clinker thực hiện được 766.182 tấn; đạt 90% kế hoạch năm và bằng 98% so với cùng kỳ.

- Nghiền xi măng các loại thực hiện được 536.932 tấn, đạt 112% kế hoạch năm và bằng 266% so với cùng kỳ.

- Sản xuất than các loại: thực hiện được: 144.340 tấn đạt 66% kế hoạch năm bằng 47% so với cùng kỳ,(Trong đó Xí nghiệp Than Uông Bí thực hiện được 90.270 tấn đạt 41,0% kế hoạch năm và bằng 42,9% so với cùng kỳ, Xí nghiệp khai thác và kinh doanh Than Đông Triều hiện được 54.070 tấn đạt 61% kế hoạch năm và bằng 59% so với cùng kỳ.

- Sản xuất đá các loại thực hiện được 642.078 m³ đạt 64,2% kế hoạch năm và bằng 63% so với cùng kỳ

- Giá trị xây lắp, KDCSHT, hoạt động thương mại, hoạt động tài chính khác thực hiện được 118 tỷ đồng đạt 107% kế hoạch năm và bằng 262% so với cùng kỳ.

* Doanh thu toàn Công ty thực hiện được: 1.013 tỷ đồng đạt 92% kế hoạch năm và bằng 114% so với cùng kỳ.

* Lợi nhuận sau thuế toàn Công ty thực hiện được: (- 65) tỷ đồng , cùng kỳ năm trước đạt 636 triệu đồng.

* Nộp ngân sách Nhà nước thực hiện được: 28,5 tỷ đồng đạt 71 % kế hoạch năm và bằng 53% so với cùng kỳ.

2.2. Tình hình lao động tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.2.1. Số lượng lao động tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 – 2016

Bảng 2. 1. Số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2014 -2016

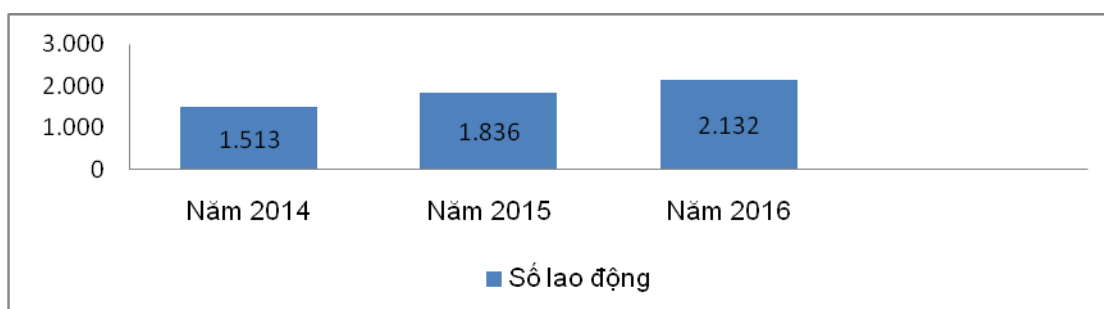
Đơn vị tính: người

Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
			SL	TL(%)	SL	TL(%)
1.513	1.836	2.132	323	17,59	836	39,21

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Hình 2. 1. Số lượng nhân viên trong công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 – 2016

Đơn vị tính: Người



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Nhận thấy số lao động của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh trong những năm gần đây tăng nhanh chóng. Năm 2014 với tổng số lao động toàn công ty là 1.513 người, đến năm 2015 số lao động này là 1.836 người, tăng 323 người so với năm 2014, tương ứng tỷ lệ tăng 17, 59%. Đến năm 2016 con số này tiếp tục tăng lên, tăng 836 người, tương ứng tỷ lệ tăng 39,21 % với năm 2014.

2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty

Bảng 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	SL	TT(%)	SL	TT(%)	SL	TT(%)
I. Tổng số lao động	1.513	100%	1836	100%	2.132	100%
1. Nam	1.215	80,3	1.496	81,48	1.701	79,78
2. Nữ	298	19,7	340	18,52	431	20,22

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Hình 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Do đặc thù tính chất công việc của công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp nặng, tỷ trọng lao động nữ hợp lý là dưới 7% trong tổng số lao động. Tuy nhiên số lao động nữ trong công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh chiếm tỷ

lệ khá cao. Năm 2014 tỷ lệ này là 19,7%; năm 2016 tăng lên là 20,22%. Công ty cần xem xét lại tỷ trọng lao động nữ trong thời gian tới.

2.2.3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động của công ty

Bảng 2. 3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016

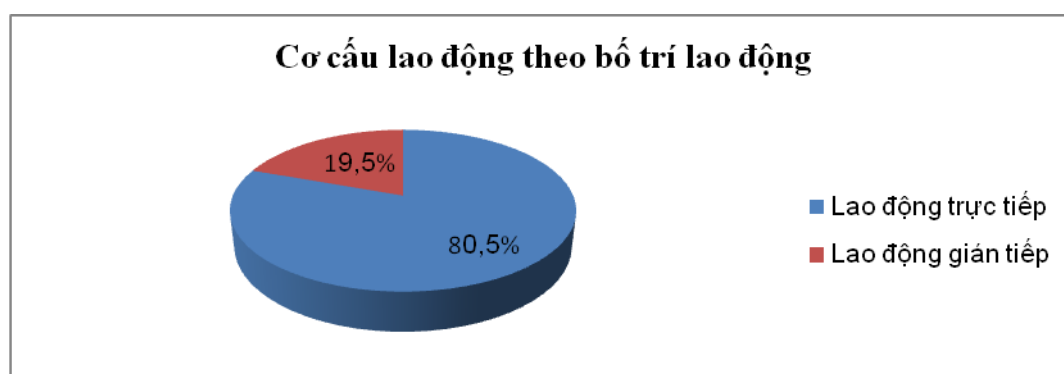
Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	SL	TT(%)	SL	TT(%)	SL	TT(%)
I. Tổng số lao động	1.513	100%	1.836	100%	2.132	100%
1. Lao động trực tiếp	1.224	80,92	1.486	80,94	1.716	80,5
2. Lao động gián tiếp	289	19,08	350	19,6	416	19,5

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Hình 2. 3. Cơ cấu lao động theo bố trí lao động tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

Đơn vị tính: %



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

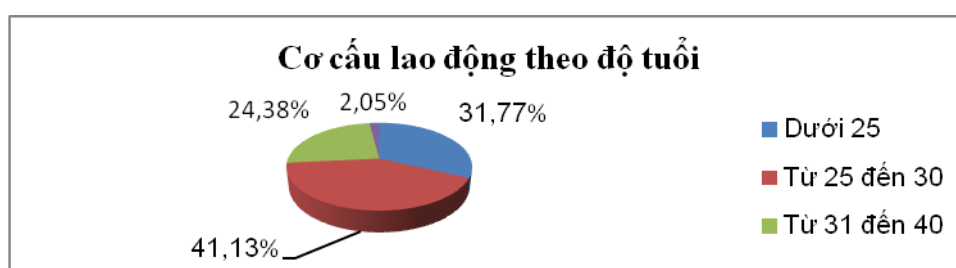
Tỷ trọng lao động trực tiếp và gián tiếp của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh trong 3 năm 2014 – 2016 không thay đổi nhiều. Trong năm 2014 tỷ trọng lao động trực tiếp là 80,92%; năm 2016 là 80,5%. Do công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nên số lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ cao là điều dễ hiểu. Tuy nhiên số lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ thấp nhưng tăng dần qua các năm.

Năm 2014 số lao động này chiếm tỷ trọng 19,08% thì đến năm 2016 tăng lên chiếm tỷ trọng 19,5%.

2.2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Hình 2. 4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

Đơn vị tính: %



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Số liệu thống kê của năm 2016, khi xét theo độ tuổi lao động thì: Dưới 25 tuổi chiếm 31,77%, từ 25 – 30 tuổi chiếm 41,13%, từ 31 đến 40 tuổi là 24,38%, và trên 50 tuổi là 2,05%; Nhìn chung lực lượng lao động trẻ đang trong giai đoạn cống hiến chiếm đa số, tuy nhiên CBCNV trên 50 tuổi chiếm tỷ trọng thấp, đây là những lớp đàn anh, đàn chị có rất nhiều kinh nghiệm trong nghề, do đó cần tranh thủ sự đóng góp và tiếp thu kinh nghiệm của họ, đồng thời phải có chiến lược về NNL bổ sung một khi thể hệ này về hưu.

2.2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 2. 4. Cơ cấu lao động theo trình độ của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giai đoạn 2014 - 2016

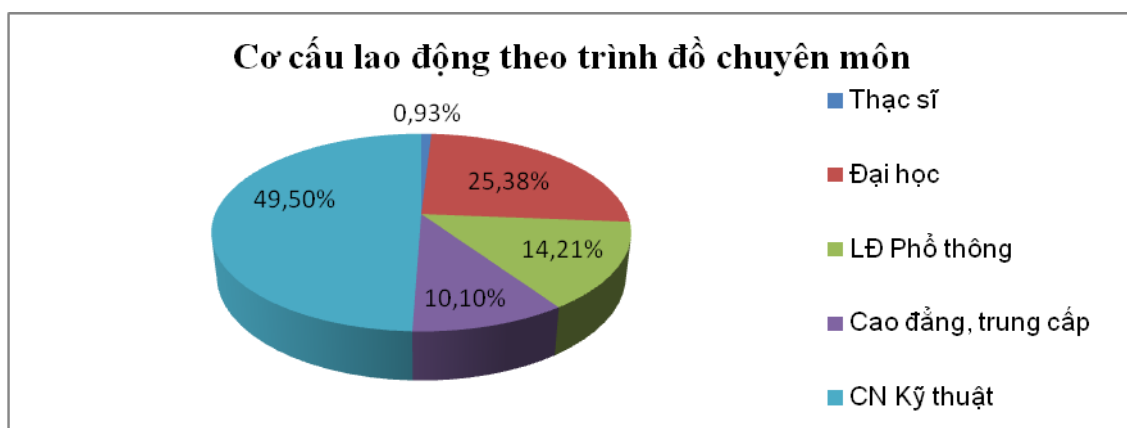
Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	SL	TT(%)	SL	TT(%)	SL	TT(%)
I. Tổng số lao động	1.513	100%	1.836	100%	2.132	100%
1. Thạc sĩ	10	0,66	14	0,76	14	0,93
2. Đại học	256	16,9	375	20,42	541	25,38
3. Cao đẳng, trung cấp	198	13,1	213	11,6	215	10,1
4. CN Kỹ thuật	837	55,3	984	53,6	1.055	49,5
5. Lao động phổ thông	212	14	264	14,38	307	14,1

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Nếu xét cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, tính đến năm 2016, toàn công ty có 14 người có trình độ sau đại học; 541 người đại học; cao đẳng, trung cấp là 215 người; công nhân từ bậc 5/7 trở lên và tương đương là 1.055 người; còn lại (Công nhân đến bậc 4/7, lao động phổ thông,...) là 307 người.

Hình 2. 5. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty CP xi măng và xây dựng



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

- Lao động có trình độ thạc sĩ qua 3 năm tăng lên từ 10 người lên 14 người, tương ứng tăng từ 0,66% tăng lên ở mức 0,93%.

- Lao động có trình độ đại học có tỷ trọng tăng dần qua các năm. Năm 2014 lượng lao động này chiếm tỷ trọng 16,9%; đến năm 2016, lượng lao động đạt mức tỷ trọng 25,38%;

Trong khi lao động có trình độ đại học tăng dần tỷ trọng qua các năm thì đối tượng lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp lại thấp dần qua các năm; điều này cũng dễ hiểu vì trong thời gian qua, một lượng lao động trong công ty đã được nâng cao về trình độ qua các lớp đào tạo, vì vậy nếu như năm 2014 tỷ trọng lao động trình độ cao đẳng, trung cấp là 13,1% thì đến năm 2016 tỷ trọng là 10,1%.

Đối tượng lao động chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số lao động của công ty là công nhân kỹ thuật. Đối tượng này chiếm số lượng gần bằng một nửa tổng số lao động và có xu hướng giảm dần về số lượng cũng như tỷ trọng. Năm 2014 chiếm tỷ trọng 55,3% thì đến năm 2016 tỷ trọng giảm chỉ còn 49,5%. Điều này được giải

thích là do số lượng lao động nghỉ việc giảm dần qua các năm của công ty phần lớn là các CN Kỹ thuật đi làm việc ở các công ty khác, dẫn đến tỷ trọng giảm dần qua các năm.

- Đối tượng lao động phổ thông cũng giảm dần về số lượng qua các năm, cũng do một bộ phận lao động tự bỏ việc hoặc do công ty cho nghỉ việc dẫn đến giảm về số lượng, nhưng nhìn chung tỷ trọng không thay đổi đáng kể. Nếu như năm 2014 chiếm tỷ trọng 14% thì đến năm 2016 tỷ trọng tăng nhẹ, đạt mức 14,21%.

Phân phân tích trên phần nào phác họa bức tranh toàn cảnh về thực trạng đội ngũ lao động trong công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh hiện nay. Trong đó đáng lưu ý còn một lực lượng không nhỏ lao động trực tiếp có trình độ tay nghề chưa cao; những chuyên viên, chuyên gia có trình độ cao về chuyên môn có rất ít và thường khi có nhu cầu phải mời chuyên gia của nước ngoài hỗ trợ (tốn thời gian, tốn chi phí, không tự chủ động công việc,...);... Từ những phân tích này, chúng ta sẽ có được cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong hoạt động SXKD của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh đứng trên góc độ NNL để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện quản trị NNL cho công ty.

2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực

Công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh trong những năm trước đây hoạt động theo chỉ tiêu, kế hoạch được UBND tỉnh Quảng Ninh giao, nên mục tiêu đề ra là hoàn thành nhiệm vụ được giao là ưu tiên hàng đầu. Do đó, việc hoạch định nguồn nhân lực thực hiện nhiệm vụ chỉ đơn thuần là những tính toán trên cơ sở kế hoạch được phân công, không có chiến lược, dự báo, thu hút, duy trì phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể.

Từ khi công ty chuyển qua hình thức kinh doanh theo luật doanh nghiệp, thì công tác quản trị nguồn nhân lực đã có những bước cải tiến đáng kể. Tuy vậy, một mặt là do còn mang nặng tư tưởng bao cấp hoạt động theo hình thức doanh nghiệp

Nhà nước, mặt khác chất lượng nguồn nhân lực làm công tác quản lý không tránh khỏi hạn chế nên hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại công ty vẫn chưa được triển khai và áp dụng.

Chiến lược nguồn nhân lực công ty đang thực hiện là chiến lược “dẫn đạo chi phí”, tập trung vào việc tìm kiếm những nguồn nhân lực bên trong như dựa trên việc thu hút con em của nhân viên đang và đã làm việc trong công ty, hoặc là bạn bè người thân của nhân viên. Cách này có thể tận dụng kinh nghiệm của những người nhân viên và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập nhân viên mới với công việc. Tuy nhiên, nó không còn phù hợp với sự phát triển của công ty khi hoạt động theo hướng cổ phần hoá.

2.3.2. Thực trạng công tác phân tích công việc

Phân tích công việc, xây dựng các Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc được coi là vấn đề then chốt của hoạt động quản trị NNL. Tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh hiện chưa chính thức tiến hành công việc này. Điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền mà chưa quy định cụ thể bằng văn bản.

Chính vì lẽ đó, các nhân viên phụ trách những công việc khác nhau rất khó tìm hiểu được công việc của những nhân viên khác. Ngay cả đồng nghiệp trong cùng phòng ban đôi khi người này cũng không nắm rõ hết công việc của người kia, điều này gây trở ngại rất lớn mỗi khi cần có sự choàng gánh công việc cho nhau (lúc đồng nghiệp nghỉ ốm, thai sản, nghỉ phép theo chế độ,...) hoặc khi có sự điều động nhân viên từ đơn vị này sang đơn vị khác, bản thân nhân viên được điều động cũng hết sức bị động vì không biết cụ thể công việc mới là gì. Điều quan trọng hơn là: Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Để khắc phục những vấn đề này Công ty cần tổ chức phân tích công việc để xây dựng hai văn bản quan trọng là Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công

việc cho Công ty, để có cơ sở tuyển dụng, đào tạo, bố trí hoặc hoán đổi công việc khi cần thiết.

2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực

2.3.3.1. Nguồn tuyển dụng:

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh chưa bao giờ đăng quảng cáo tuyển nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Do đó những người có nhu cầu tìm việc rất khó tiếp cận được thông tin về tuyển dụng của Công ty.

Diễn hình qua các năm gần đây, số người tuyển dụng được do họ tự tìm đến hoặc được văn phòng dịch vụ việc làm giới thiệu đến chỉ khoảng 12% - 15%. Trong khi đó, số người tuyển dụng do CBCNV trong công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh giới thiệu và từ Trường nghề trên địa bàn chiếm đến khoảng 70%. Nguồn tuyển dụng từ các trường đào tạo chủ yếu từ Trường Đại học Công nghiệp Quảng Ninh, trường CĐ Công nghiệp Quảng Ninh, trường CĐ Than Khoáng sản Việt Nam.

Có thể nói tại công ty cổ phần xây dựng và xi măng Quảng Ninh, nguồn tuyển dụng là từ người thân hoặc qua sự giới thiệu, bảo lãnh của CBCNV trong đơn vị, hình thức tuyển dụng từ quảng cáo bên ngoài Công ty còn rất hạn chế.

- Nguồn tuyển dụng tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh qua các năm được thống kê dưới đây:

Bảng 2. 5. Tình hình tuyển dụng tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh qua các năm

Nguồn tuyển dụng	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Quảng cáo tuyển dụng (trên báo, web,...)	-	-	-	-	-	-
Ứng viên tự tìm đến	16	10,53	12	8,11	19	12,58
Văn phòng dịch vụ việc làm	4	2,63	9	6,08	5	3,31
CBCNV trong công ty giới thiệu	41	26,97	32	21,62	35	23,18
Điều động từ các đơn vị trong ngành	3	1,97	1	0,68	-	-
Từ Trường trên địa bàn	69	45,39	72	48,65	66	43,71
Từ các trường đào tạo khác	19	12,50	22	14,86	26	17,22
Cộng	152	100	148	100	151	100

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

• Ưu nhược điểm của nguồn tuyển dụng từ nội bộ:

- Ưu điểm: Rất dễ nắm bắt được lý lịch của các ứng viên, dễ trao đổi, gần gũi.

- Hạn chế:

+ Làm cho một số người bên ngoài mất đi cơ hội xin việc, còn công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh cũng bỏ qua dịp để có thể tuyển chọn được người giỏi.

+ Không có tính cạnh tranh, phỏng vấn tuyển dụng chỉ là hình thức, có những lúc phải tuyển dụng cả những người không đạt yêu cầu, tạo tâm lý ỷ lại đối với những người có quen biết “lớn”.

+ Quan hệ trong doanh nghiệp trở nên phức tạp có thể gây khó khăn trong quản lý điều hành,...

- Nguyên nhân: công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh vẫn là một DNNN, ảnh hưởng của cơ chế xin – cho, tư tưởng quản lý hành chính vẫn còn nhiều. Bên cạnh đó là các mối quan hệ trong nội bộ Công ty vốn dĩ khá phức tạp từ trước đến nay.

2.3.3.2. Tiêu chuẩn tuyển dụng:

Một số tiêu chuẩn tuyển dụng thường được công ty áp dụng trong thời gian qua:

- Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn.
- Giới tính, sức khỏe, nơi thường trú.
- Chấp nhận làm việc theo ca kíp,...

Các tiêu chuẩn khác gần như không áp dụng:

- Kinh nghiệm làm việc.
- Có khả năng làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm.
- Am hiểu về ngành và lĩnh vực xi măng và xây dựng, sự nhiệt tình và đam mê công việc, tính trung thực, ham học hỏi và cầu tiến,...

Do đó tiêu chuẩn tuyển chọn hiện nay tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh cũng chưa đầy đủ hoàn chỉnh và cụ thể.

• Ưu nhược điểm của tiêu chuẩn tuyển dụng hiện nay tại công ty:

- Ưu điểm: Dễ dàng tuyển chọn được các ứng viên và cũng thuận lợi cho cả hai phía (nhà tuyển dụng và ứng viên xin việc) khi hầu hết các ứng viên đều do CBCNV trong Công ty giới thiệu, bảo lãnh hoặc là người thân của họ.

- Hạn chế: Rất có thể xảy ra hiện tượng tuyển dụng vào nhưng không đáp ứng được yêu cầu công việc và buộc phải bố trí sang việc khác hoặc phải được đào tạo, kèm cặp thêm một thời gian mới làm được việc.

- Nguyên nhân:

+ Yêu cầu của đội ngũ NNL cũng như chiến lược phát triển NNL chưa được xác định rõ ràng.

+ Những người trực tiếp làm công tác tuyển dụng chưa được trang bị những kiến thức chuyên sâu về quản trị NNL.

+ Khả năng đáp ứng của các ứng viên từ nguồn nội bộ còn nhiều hạn chế.

2.3.3.3. Quy trình tuyển dụng



(Nguồn: Phòng TCLĐ Tiền lương)

Sơ đồ 2.2. Các bước của quy trình tuyển dụng của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

- Bước chuẩn bị tuyển dụng:

Để chuẩn bị tuyển dụng, công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh cho thành lập Hội đồng tuyển dụng, Hội đồng này sau đó sẽ tiến hành xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng đối tượng tuyển chọn. Cơ cấu Hội đồng gồm:

- + Chủ tịch Hội đồng: Giám đốc
- + Thường trực Hội đồng: Trưởng Phòng TCHC
- + Các ủy viên: Chủ tịch Công đoàn, Trưởng phòng ban hoặc đơn vị trực thuộc đang có nhu cầu được bổ trí thêm lao động, cán bộ phụ trách đào tạo, cán bộ phụ trách y tế và cán bộ phụ trách thi đua khen thưởng.

- Bước thu nhận và sơ tuyển hồ sơ:

Tất cả các hồ sơ đều được chuyển về Phòng TCHC, tại đây chủ yếu kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ: Đơn xin việc, Bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, Giấy khám sức khỏe của các cơ quan y tế có thẩm quyền và bản sao có công chứng các bằng cấp, Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tất cả bộ hồ sơ đều theo mẫu chung thống nhất của Nhà nước, công ty chưa có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ và cho công việc khác nhau.

- Bước phỏng vấn:

Phòng vấn được tiến hành rất hình thức, chủ yếu để hỏi thêm các thông tin về ứng viên vì đa phần các hồ sơ xin việc đều do CBCNV trong Công ty “gửi” hoặc học viên tốt nghiệp từ Trường, chưa chú trọng vào các kiến thức và kỹ năng liên quan đến khả năng thực hiện công việc.

- Bước ra quyết định tuyển dụng:

Các hồ sơ sau khi phỏng vấn gần như được Hội đồng tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng tất cả, có rất ít các ý kiến trái ngược nhau trong Hội đồng tuyển dụng vì không có tiêu chuẩn rõ ràng. Trong quyết định tuyển dụng có nêu rõ: Chức vụ, nơi làm việc, lương bổng, thời gian thử việc theo quy định (thường là 1 tháng),... Khi đã có quyết định tuyển dụng, ứng viên tiến hành thử việc và được hưởng 85% hệ số lương cấp bậc. Trong thời gian này, người lao động được giới thiệu sơ lược về ngành sản xuất xi măng và xây dựng và Công ty, nội quy lao động, được học về an toàn sản xuất,... Khi hết thời gian thử việc, nếu không có gì trở ngại, người lao động được ký hợp đồng lao động với thời hạn 12 tháng, sau 12 tháng sẽ được xem xét ký lại hợp đồng lao động có thời hạn 36 tháng, sau 36 tháng sẽ được xem xét ký lại hợp đồng không xác định thời hạn. Kể từ khi ký hợp đồng lao động, người lao động được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc, được tham gia BHXH, BHYT theo quy định.

• Ưu nhược điểm của quy trình tuyển dụng của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh:

- Ưu điểm: Đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn thời gian và có thể sớm tuyển dụng được ngay một ứng viên xin việc.

- Hạn chế:

+ Khó có thể sàng lọc để chọn ra được ứng viên tốt nhất.

+ Nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa thực hiện bước kiểm tra trắc nghiệm do đó chưa đánh giá được năng lực của ứng viên một cách chính xác.

- Nguyên nhân:

+ Các thành viên tham gia quy trình tuyển dụng gần như chưa từng được huấn luyện về kỹ năng có liên quan: Kỹ năng phân tích, kỹ năng phỏng vấn,...

+ Chưa nhận thấy hết tầm quan trọng của một quy trình tuyển dụng nhân lực đối với doanh nghiệp.

+ Chưa tổ chức phân tích công việc nên chưa có Bảng tiêu chuẩn công việc để làm căn cứ cho tuyển dụng.

2.3.4. Thực trạng việc thực hiện chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

2.3.4.1. Phân tích quy trình đào tạo

Việc đào tạo nhân viên trong một doanh nghiệp có thể thực hiện theo ba giai đoạn: Lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian nhận việc và để chuẩn bị cho những công việc mới. Nội dung đào tạo có thể liên quan đến khía cạnh nghiệp vụ của công việc hoặc có thể về quan hệ con người trong công việc hoặc để nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề:

- Đào tạo lúc mới bắt đầu nhận việc. Đây là việc công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh đã và đang thực hiện. Các nhân viên mới đều được hướng dẫn hay giới thiệu (về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty, chức năng nhiệm vụ, mục tiêu hoạt động, nội quy lao động, các chính sách và chế độ,...) để họ làm quen với môi trường hoạt động mới, tạo tâm trạng thoải mái, an tâm trong những ngày đầu tiên làm việc.

- Đào tạo trong lúc làm việc. Việc đào tạo này có thể tiến hành theo hai cách: Vừa làm vừa học hoặc tạm ngưng công việc để học. Công ty đang áp dụng phổ biến cách vừa làm vừa học, đề cao việc thực tập, học bằng thực hành tại chỗ. Còn tạm ngưng công việc để học được vận dụng ít hơn, đa số CBCNV học ở các trường, lớp đào tạo bên ngoài đều vào buổi tối hoặc ngày nghỉ.

- Đào tạo cho công việc tương lai. Đây là cách thức đào tạo cho đội ngũ CBCNV trong diện quy hoạch cán bộ nhằm cung cấp những kiến thức và kỹ năng cần thiết để họ không những làm tốt công việc hiện tại mà còn làm tốt công việc tương lai khi được thăng chức. Công tác này thực sự chỉ được công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh thực hiện khoảng từ năm 2013 trở lại đây kể từ khi

Công ty ban hành Quyết định số 07155/QNCC ngày 20/11/2013 về công tác cán bộ.

Nhìn chung quy trình đào tạo tại công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động SXKD. Vấn đề còn lại là tính hiệu quả trong đào tạo ra sao và làm gì để hoàn thiện chức năng đào tạo, phát triển NNL cho công ty. Tất cả sẽ được trình bày trong phần tiếp theo.

2.3.4.2. Các hình thức đào tạo

Bảng 2. 6. Các hình thức đào tạo của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

Hình thức đào tạo	2014		2015		2016	
	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)
<i>1. Do công ty chủ động tổ chức</i>						
1.1. Tự đào tạo phục vụ thi nâng bậc	325	15,24	412	22,44	398	26,31
1.2. Tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	32	1,5	26	1,42	45	2,97
1.3. Gửi đi đào tạo ngắn hạn trong nước kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, luật pháp, ngoại ngữ, tin học, lý luận chính trị	157	7,36	200	10,9	273	18,04
1.4. Gửi đi đào tạo ngắn hạn ở nước ngoài kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	-	-	-	-	-	-
1.5. Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	12	0,56	11	0,6	11	0,73
<i>2. CBCNV tự đăng ký học các lớp đào tạo dài hạn, được công ty hỗ trợ học</i>						
2.1. Sau đại học trong nước	2	0,09	4	0,22	6	0,4
2.2. Sau đại học ở nước ngoài	-	-	-	-	1	0,07
2.3. Đại học trong nước	27	1,27	33	1,8	18	1,19
2.4. Cao đẳng trong nước	2	0,09	5	0,27	15	0,99
2.5. Khác (trong nước)	3	0,14	-	-	2	0,13

(Nguồn: . Phòng Tổ chức LD tiền lương)

Có thể nói công tác đào tạo, phát triển NNL được công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh quan tâm và hằng năm đều dành ra một khoản kinh phí nhất định để triển khai thực hiện. Nội dung các chương trình đào tạo phát triển NNL chủ

yếu nhằm nâng cao tay nghề cho CBCNV và phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Bên cạnh đó cũng chú trọng đào tạo tin học, ngoại ngữ, kiến thức về luật pháp,... cho một bộ phận CBCNV. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh tự đào tạo phục vụ cho việc thi nâng bậc. Công việc này do bộ phận đào tạo, trực thuộc Phòng TCHC đảm trách. Hằng năm các CBCNV đến kỳ thi nâng bậc được tổ chức bồi huấn, đào tạo nhằm ôn luyện lại kiến thức (cả lý thuyết lẫn thực hành) để chuẩn bị cho kỳ thi nâng bậc và qua đây cũng giúp họ củng cố và nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề. Ngoài ra, thỉnh thoảng công ty cũng tổ chức các lớp bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ do các chuyên viên giàu kinh nghiệm đảm trách và/hoặc mời các giảng viên có uy tín phụ trách lớp học. Nếu CBCNV được công ty gửi đi đào tạo hoặc người lao động tự đi học được công ty hỗ trợ học phí thì sau thời gian theo học phải báo cáo kết quả học tập về Công ty. Tất cả các trường hợp đào tạo nêu trong Bảng 2.7 đều được hưởng lương trong thời gian đi học.

Trong các hình thức đào tạo trên, công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh chú trọng nhiều hơn cho hình thức chủ động tổ chức đào tạo. Theo cách này, Công ty sẽ chỉ đích danh người lao động nào phải tham gia đào tạo và nội dung được đào tạo là gì. Còn hình thức đào tạo do CBCNV tự đăng ký học bên ngoài thường xuất phát từ nguyện vọng của cá nhân, sau đó được công ty xem xét hỗ trợ học phí.

Như vậy các hình thức đào tạo tại Công ty khá đa dạng, bao trùm được nhiều mảng kiến thức mà một doanh nghiệp như công ty đang cần.

2.3.4.3. Đánh giá kết quả đào tạo

Trong tổng số lao động được đào tạo qua các năm gần đây, nam chiếm đến hơn 98%, những người có trình độ từ cao đẳng trở lên được đào tạo nhiều nhất, công nhân vận hành chủ yếu chỉ được đào tạo thi nâng bậc. Nếu xét theo nhóm tuổi thì nhân viên trong độ tuổi từ 28 – 42 tham gia nhiều đợt đào tạo nhất.

- Nếu xét về hình thức đào tạo:

+ Việc đào tạo thi nâng bậc cho người lao động phụ thuộc vào ý chí chủ quan của một nhóm người tổ chức thi nâng bậc, chưa có giáo trình hoặc khung chuẩn,...

+ Những CBCNV lớn tuổi cần được đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học,... thường bị những giới hạn nhất định (khả năng tiếp thu, thu xếp thời gian để học,...).

- Nếu xét về nhu cầu đào tạo:

Việc xác định nhu cầu đào tạo nhiều trường hợp chưa chính xác, đào tạo và sử dụng kiến thức được đào tạo chưa được kiểm chứng để đánh giá hiệu quả, còn chú trọng nhiều đến số lượng đào tạo hơn là chất lượng đạt được,...

- Nếu xét về việc đánh giá kết quả đào tạo:

Sau mỗi đợt, khóa đào tạo, công ty chưa tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo sau mỗi đợt, khóa đào tạo là một việc làm cần thiết và công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh có thể sử dụng các phương pháp sau:

+ Đánh giá bằng trắc nghiệm.

+ Đánh giá bằng phiếu thăm dò.

+ Đánh giá của cấp quản lý trước và sau đào tạo.

Việc không tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về kết quả đào tạo sau mỗi đợt, khóa đào tạo sẽ không giúp cho những người tổ chức có kinh nghiệm làm tốt hơn cho những đợt, khóa sau.

Để có được đánh giá chung về đào tạo của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, tại Phụ lục 1 đã thu thập ý kiến của 200 CBCNV trong Công ty, kết quả được trích dẫn dưới đây:

Bảng 2. 7. Bảng khảo sát ý kiến nhân sự về chất lượng đào tạo

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ				
	1	2	3	4	5
Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	3	50	96	31	20
Số lượng các chương trình đào tạo của công ty theo bạn là ít hay nhiều	60	37	70	21	12
Nhìn chung công tác đào tạo trong Công ty là có hiệu quả tốt	12	69	56	28	35

(Kết quả điều tra khảo sát)

- Trong đó:
- 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý;
 - 2: Không đúng/Không đồng ý;
 - 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm;
 - 4: Đúng/ Đồng ý;
 - 5: Rất đúng/Rất đồng ý

Theo bảng trên, có thể thấy, số lượng người cho rằng công tác đào tạo trong công ty thực sự có hiệu quả tốt, có ích trong công việc (mức độ 4,5) là 63 người, chiếm 31,5%. Điều này cho thấy công tác đào tạo cần có sự nỗ lực cải tiến nhằm tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp và có hiệu quả thực sự đối với người lao động.

Một số tồn tại hạn chế:

- Đầu tư ít cho các chương trình đào tạo dành cho CBNV cấp trung
- Việc nâng cao nghiệp vụ cho khối văn phòng chưa được chú trọng, chủ yếu vẫn là kinh nghiệm trong quá trình làm việc và tự học hỏi của nhân viên đối với những người đi trước.
- Các kỳ thi định kỳ không có ấn tượng nhiều đối với nhân viên, kết quả chỉ nằm trên giấy, không có áp lực giữa việc thi điểm cao hay thấp, không tạo động lực tiến bộ, phát triển...
- Cán bộ làm công tác nhân sự còn khá trẻ, thiếu kinh nghiệm, chưa có nhiều những đề xuất tích cực phục vụ công tác.

- Nhân viên được cử đi học các lớp chính trị, quản lý, kỹ năng còn mang tính chất tự phát hoặc đợi đến lượt thì đi học. Việc này ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng đội ngũ nhân viên chủ lực, khi muốn bổ nhiệm nhân sự vào các vị trí chủ chốt thì sẽ rất khó khăn, lúc đó chỉ có thể căn cứ trên kinh nghiệm làm việc của nhân sự hoặc dựa vào sự tiến cử từ trưởng bộ phận hoặc bộ phận nhân sự.

- Thực tế, rất nhiều trưởng phòng, cán bộ quản lý bộ phận liên quan đến kỹ thuật, công nghệ đều chưa được đào tạo bài bản về các kiến thức quản lý. Các khóa đào tạo dành cho cán bộ quản lý còn rời rạc và chưa có được sự tập trung về mặt chuyên môn. Điều này ảnh hưởng rất nhiều tới việc quản lý nhân viên, phát huy nguồn nhân lực do cán bộ đó làm quản lý, hiệu suất lao động không đạt được tối đa.

- Công tác đánh giá sau đào tạo còn thiếu chú trọng và chưa quan tâm đến việc sử dụng lao động sau đào tạo. Đôi khi nhân viên được đào tạo xong về không làm được như những gì chương trình đào tạo.

2.3.5. Thực trạng công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Định kỳ hằng tháng, trưởng các phòng ban, đơn vị trực thuộc Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại phòng ban, đơn vị mình. Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên. Cách thức thực hiện như sau:

Bước 1: Xác định hệ số h_{ij} của từng người:

$$\sum_{i=1}^3 h_{ij} = h_{1j} + h_{2j} + h_{3j}$$

Trong đó: h_j - Hệ số kết quả thực hiện công việc (Hệ số thành tích) của người thứ j

h_{ij} - Hệ số thứ i của người thứ j , gồm: h_{1j} , h_{2j} , h_{3j}

(Phụ lục 2 sẽ trình bày chi tiết cách xác định h_{1j} , h_{2j} , h_{3j}).

Bước 2: Lập Bảng tổng hợp đánh giá thực hiện nhiệm vụ:

Bảng 2. 8. Bảng tổng hợp đánh giá thực hiện nhiệm vụ

STT	Họ và tên	Kết quả thực hiện nhiệm vụ				Ghi chú
		h_{1j}	h_{2j}	h_{3j}	h_j	
A	B	1	2	3	$4=1+2+3$	5
1						
2						
...						

Cuối năm, tính h_j toàn năm của từng nhân viên theo cách lấy trung bình cộng h_j từng tháng của nhân viên đó, tức cộng h_j của 12 tháng rồi chia cho 12. Nếu nhân viên nào đó làm việc chưa đủ 12 tháng trong năm thì không được tính h_j của toàn năm. Công ty sẽ sử dụng h_j toàn năm của nhân viên cùng với những yếu tố khác làm cơ sở xét thi đua, khen thưởng cuối năm cho nhân viên đó, đặc biệt trong việc xét tặng Giấy khen, Bằng khen, danh hiệu thi đua,...

- Những ưu điểm của phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh:

- Công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên, một việc làm không hề đơn giản chút nào.

- Các tiêu chí dùng để đo lường rất xác thực: Bằng cấp, chức vụ, thâm niên, nội quy lao động,...

- Những hạn chế của phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại công ty:

- Quá chú trọng đến bằng cấp, chức vụ và thâm niên công tác, xem nhẹ kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao. Chính vì điều này đã làm giảm đi ý nghĩa của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc, tạo ra tâm lý ỷ lại cho những người có bằng cấp, chức vụ và thâm niên lớn. Điển hình một nhân viên hành chính tốt nghiệp đại học đã công tác được 20 năm và trong tháng nhân viên này được Trưởng Phòng TCLĐTL đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao là khá thì h_j của tháng đó là:

$$h_j = h_{1j} + h_{2j} + h_{3j} = 0,6 + 0,7 + 0,6 = 1,9$$

Trong khi một nhân viên hành chính khác cũng tốt nghiệp đại học, công tác mới được 2 năm và trong tháng nhân viên này được Trưởng Phòng TCLĐTL đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao là xuất sắc thì h_j của tháng đó là:

$$h_j = h_{1j} + h_{2j} + h_{3j} = 0,6 + 0,0 + 1,0 = 1,6$$

Thêm vào đó riêng cách xác định h_{3j} của từng nhân viên lại được áp dụng chung cho tất cả nhân viên mà chưa cụ thể hóa cho từng nhân viên đảm đương các công việc khác nhau, tức chưa có sự phân biệt trong cách đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên hành chính, nhân viên kỹ thuật, nhân viên lao động tiền lương,... Hệ quả là không nêu lên được đặc thù công việc của từng nhân viên và kết quả đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên không được xác đáng, dễ rơi vào cảm tính.

- Khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, nhiều nhân viên trong Công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh thường:

- + Không tin vào cấp trên của họ đủ năng lực để đánh giá.
- + Họ ngại cấp trên thiếu công bằng và khách quan trong quá trình đánh giá.
- + Giả sử kết quả đánh giá có như thế nào đi nữa thì họ cũng không hy vọng gì nhiều trong việc giúp họ cải tiến công việc thực sự ngày một tốt hơn. Đối với họ, kết quả đánh giá chủ yếu chỉ ảnh hưởng đến thu nhập.

- Có trường hợp trưởng phòng ban, đơn vị rơi vào xu hướng thái quá, họ đánh giá tất cả nhân viên đều hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Đây là một sai lầm vì thường không phản ánh đúng thực tế, họ làm điều này có thể do:

+ Lo ngại nếu đánh giá kết quả thực hiện công việc của các nhân viên thấp có thể ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ của họ và nhân viên.

+ E ngại nhân viên có thể so bì nhau gây mất đoàn kết nội bộ nên tốt nhất cho tất cả đều hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

+ Việc đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên nếu thực hiện đúng bản chất của nó là rất khó, nên tốt nhất cho mọi người cùng đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Công ty chưa thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá cũng như chưa vạch ra được các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Với cách làm hiện nay, thiết nghĩ nếu có vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc cũng hoài nghi về hiệu quả của nó vì kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên hiện chưa chuẩn xác.

Sở dĩ có những hạn chế trên là do Công ty chưa huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Các trưởng phòng ban, đơn vị khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

Bảng 2. 9. Nhận xét về đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên từ 200 CBCNV trong công ty

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ				
	1	2	3	4	5
Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác	89	67	27	9	8
Bạn tin vào cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của Bạn	53	87	32	19	9
Quá trình đánh giá giúp cho Bạn có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân	60	82	32	15	11
Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Bạn nâng cao chất lượng thực hiện công việc	59	79	31	21	10
Bạn có thấy phương pháp đánh giá hiện nay hợp lý không?	33	75	39	28	25

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý;

2: Không đúng/Không đồng ý;

3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm;

4: Đúng/ Đồng ý;

5: Rất đúng/Rất đồng ý

Khi tiến hành hỏi ý kiến từ 200 CBCNV trong Công ty, chỉ có 17 người (tương ứng 8,50%) đồng ý hoặc rất đồng ý việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác; có 28 người (chiếm 14%) tin tưởng hoặc rất tin tưởng vào cấp trên đủ

năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc. Do đó cần xây dựng và bổ sung thêm vào quy trình đánh giá để đảm bảo công bằng và khách quan hơn.

2.3.6. Thực trạng công tác trả lương tại công ty

Công ty áp dụng hình thức trả lương thời gian, gắn với năng suất lao động, nhưng vẫn đảm bảo yếu tố về thâm niên công tác, tính chất và vị trí công việc đảm nhiệm, ý thức chấp hành kỷ luật lao động và mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Tiền lương của người lao động được xác định theo công thức sau:

$$V = V1 + V2 * Kkv$$

Trong đó:

-V1 : Tổng thu nhập hàng tháng, được xác định trên cơ sở mức lương tối thiểu theo Nghị định 153/2016/NĐ-CP Mức lương tối thiểu vùng 2017 và Hệ thống thang bảng lương và chế độ phụ cấp lương theo Nghị định số 49/2013/NĐ- của Chính phủ. Tiền lương tính cho các ngày nghỉ lễ, nghỉ phép và các ngày nghỉ khác theo chế độ của Nhà nước thì được xác định trên cơ sở V1 với cách tính là lấy V1 chia cho 22 ngày công và nhân với số ngày nghỉ thực tế. Tiền lương của các ngày nghỉ theo chế độ (ốm đau, thai sản...) do cơ quan Bảo hiểm xã hội chi trả.

-V2 : là tiền lương kinh doanh được xác định theo năng lực công tác, vị trí và tính chất công việc, trình độ chuyên môn, mức độ hoàn thành công việc, ý thức chấp hành kỷ luật lao động; V2 không phụ thuộc vào hệ số lương cơ bản và được tính bằng tích của mức lương kinh doanh bình quân, hệ số hoàn thành công việc và hệ số khu vực.

- Kkv là hệ số khu vực, được tính là 100% và được lấy mức độ giá cả của khu vực trụ sở chính của công ty làm chuẩn.

Nhận xét của 200 CBCNV trong công ty về quy chế trả lương và mức lương được trả như sau:

Bảng 2. 10. Phiếu khảo sát độ hài lòng về lương

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ				
	1	2	3	4	5
Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	52	42	62	20	24
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của Bạn	48	39	34	14	35
Bạn được trả lương cao	72	64	20	28	16
Tiền lương và phân phối thu nhập trong Công ty là công bằng	52	48	38	41	31

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Trong đó:

- 1: Rất không đồng ý;
- 2: Không đồng ý;
- 3: Không đồng ý lắm;
- 4: Đồng ý;
- 5: Rất đồng ý;

- Khi tiến hành hỏi ý kiến về tiền lương của 200 CBCNV, người lao động trong Công ty, chỉ có 49 người (tương ứng 24,45%) đồng ý hoặc rất đồng ý với nhận định tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, trong khi đó có đến 100 người (tương ứng 50%) không đồng ý hoặc rất không đồng ý khi cho rằng tiền lương và phân phối thu nhập trong Công ty là công bằng. Các nhân viên từ Level 2 trở xuống hầu hết đều nói rằng thu nhập của họ so với mặt bằng chung những công việc tương tự trên thị trường ở các công ty đối thủ là không cao, thậm chí có phần áp lực hơn.

2.3.7. Thực trạng công tác thưởng và các chính sách đãi ngộ khác

Hệ thống chính sách thưởng và đãi ngộ của công ty hiện nay được xây dựng khá đa dạng, gồm các nhóm sau:

- Nhóm lương: Hàng năm, mỗi CBNV được hưởng 13 tháng lương thùý theo từng vị trí công việc.

- Trên hợp đồng lao động thể hiện mức lương nhà nước đã được công ty đăng ký. Lương nhà nước được xếp theo tính chất công việc, chức vụ, bằng cấp.

- Hàng tháng, công ty đóng 18% quỹ BHXH, 3% quỹ BHYT và 1% quỹ BHTN.

- Người lao động đóng 8% quỹ BHXH, 1,5% quỹ BHYT và 1% quỹ BHTN.

Đây chỉ là các loại bảo hiểm bắt buộc mà Nhà nước quy định để đảm bảo quyền lợi tối thiểu cho nhân viên tại các cơ quan hành chính sự nghiệp và doanh nghiệp.

Ngoài các khoản bảo hiểm công việc bắt buộc và bảo hiểm y tế, Công ty có áp dụng bảo hiểm tai nạn cho những nhân viên làm việc ngoài công trường. Công ty vẫn chưa thể thực hiện các biện pháp bồi thường nếu người lao động tự ý nghỉ việc.

- Nhóm thưởng: công ty xây dựng chính sách thưởng dựa trên kết quả đánh giá công việc của mỗi CBNV và theo kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Chính sách thưởng của công ty đảm bảo khuyến khích CBNV tăng năng suất và chất lượng công việc, đóng góp hết mình cho sự phát triển của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh.

+ Đối với thưởng sáng kiến:

Thực hiện theo Quy định số 02737/QĐ- QNCC ngày 22/05/2013 của công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh về thực hiện công tác sáng kiến. Đây là khoản tiền thưởng nhằm động viên khuyến khích CBCNV không ngừng phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất. Mức thưởng tối đa 5.000.000 đồng/sáng kiến. Sáng kiến chỉ được công nhận khi hội đủ các tiêu chuẩn: Đơn đăng ký sáng kiến, Bản kết luận về giải pháp đăng ký sáng kiến, Báo cáo tổng hợp tình hình áp dụng sáng kiến và Biên bản xét duyệt sáng kiến.

Đối với một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và xây dựng như công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh, các sáng kiến có ý nghĩa hết sức quan trọng, nó giúp cho Công ty hợp lý hóa SXKD hơn, xử lý các tình huống về điện tốt hơn. Việc công ty thưởng cho các sáng kiến thể hiện sự quan tâm và trân trọng của lãnh đạo Công ty đối với những cá nhân, tập thể là tác giả của các sáng kiến.

Tuy nhiên mức thưởng còn tương đối thấp, chưa tương xứng với mức độ đóng góp và hiệu quả của sáng kiến mang lại. Từ đó chưa thực sự kích thích, động viên nhiều người tham gia công tác sáng kiến. Ngoài ra, trong bối cảnh lạm phát ngày một tăng cao như hiện nay, mức thưởng quy định bằng số tuyệt đối dễ trở nên lạc hậu.

+ Tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua:

Đây không phải là mục tiêu của nhiều CBCNV vì khi bầu chọn cho các danh hiệu này vẫn còn tâm lý cả nể, việc chọn lựa trong nhiều trường hợp chỉ mang tính chất hình thức, thậm chí có phòng ban, đơn vị cứ mỗi năm là sự “hoán chuyển” danh hiệu cho nhau để hầu như ai cũng có, không năm này thì năm sau.

Bảng 2. 11. Mức thưởng một số danh hiệu tiêu biểu

Số TT	Dan	Mức thưởng (đ)	
		Tập thể	Cá nhân
1	Bảng khen của UBND tỉnh Quảng Ninh - Là phòng ban, đơn vị	1.200.000	400.000
2	Giấy khen của Giám đốc công ty QNCC	300.000	100.000

(Kết quả điều tra khảo sát)

+ Đối với thưởng do tiết kiệm:

Thực hiện theo Quyết định số 006417/QĐ- QNCC ngày 31/12/2010 của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh quy định khen thưởng về chi tiêu tiết kiệm. Mục đích nhằm khuyến khích CBCNV thực hành tiết kiệm các yếu tố chi phí đầu vào như: Nhiên liệu, văn phòng phẩm, điện, nước, điện thoại,... Mức thưởng tối đa bằng 5% số tiết kiệm được và chỉ áp dụng cho phòng ban, đơn vị, không thưởng cho cá nhân.

Ngoài hình thức tuyên truyền, vận động mọi người hưởng ứng chủ trương thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, việc thưởng cho các phòng ban, đơn vị do chi tiêu tiết kiệm có thể được coi là một việc làm thiết thực, cần được phát huy.

- Nhóm phụ cấp:

+ Phụ cấp thâm niên:

Căn cứ vào số năm công tác của CBNV công ty thực hiện chi trả phụ cấp thâm niên như sau:

Công tác bằng hoặc hơn 5 năm: Hưởng phụ cấp 300.000 đồng/người/tháng

Công tác bằng hoặc hơn 15 năm: Hưởng phụ cấp 500.000 đồng/người/tháng

Công tác bằng hoặc hơn 20 năm: Hưởng phụ cấp 1.000.000 đồng/người/tháng

+ Phụ cấp trách nhiệm:

Giám đốc, lãnh đạo quản lý: Hưởng 1.250.000 đồng/ người/ tháng

Kế toán tổng hợp, nhân viên các phòng ban: 350.000 đồng/ người/ tháng

Lái xe cho giám đốc, lãnh đạo: 200.000 đồng/ người/ tháng.

Cán bộ chuyên trách, tổ trưởng: 200.000 đồng/ người/ tháng.

Công nhân xí nghiệp: 150.000 đồng/ người/ tháng.

+ Phụ cấp khác:

Phụ cấp xăng xe bộ phận văn phòng: 150.000 đồng/ người/ tháng.

Phụ cấp xăng xe bộ phận xí nghiệp: 100.000 đồng/ người/ tháng.

Phụ cấp điện thoại: tùy theo chức vụ.

Ngoài hệ thống tiền lương, thưởng, công ty còn thanh toán tiền ăn giữa ca cho người lao động, mức áp dụng hiện nay là 1.200.000 đồng/người/tháng; trang bị quần áo bảo hộ lao động cho người lao động theo định mức 1.000.000 đồng/người/năm. Ngoài ra công ty có tổ chức trạm y tế riêng để chăm sóc sức khỏe cho người lao động, hằng năm (một lần cho lao động gián tiếp và bán trực tiếp, hai lần cho lao động trực tiếp) công ty điều hợp đồng với các bệnh viện lớn tiến hành khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCNV. Giải quyết chế độ nghỉ phép cho người lao động, nếu số ngày phép sử dụng không hết, công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh sẽ thanh toán bằng tiền.

Công ty còn có cấp các khoản chi phí khác phục vụ nhu cầu công việc cho nhân viên như: tiền trợ cấp xăng xe, điện thoại cho toàn thể cán bộ công nhân viên của mình.

- Nhóm phúc lợi: Công ty cũng thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi cho người lao động như hàng năm tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát, đi du lịch,... nhằm tạo điều kiện cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi thoải mái sau những giờ làm việc. Bên cạnh đó, Công ty hỗ trợ nhân viên tiền nghỉ phép, tiền đi nghỉ mát nếu họ không có điều kiện đi cùng tập thể. Điều này cũng có tác dụng rất tích cực đến hiệu quả làm việc, làm tăng năng suất lao động. Ngoài ra Công ty còn thường xuyên tổ chức các hội diễn văn nghệ, các chương trình thi đấu thể thao,... giúp cho nhân viên hòa mình với tập thể, tạo ra sự thân ái, đoàn kết, gắn bó giữa các thành viên trong Công ty.

- Chính sách thăng tiến:

Công ty luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội môi trường và chế độ cho các CBNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBNV tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); Chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho các các bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực của công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.4.1. Các yếu tố bên trong

Sứ mệnh và chiến lược của công ty: Chiến lược và quy mô đặt ra trong những năm tới cho Công ty, đó là phấn đấu đảm bảo sự ổn định, làm kinh tế đúng pháp luật và xây dựng đơn vị vững mạnh, toàn diện, sẵn sàng đảm nhận nhiệm vụ sản xuất và kinh doanh than phục vụ nhu cầu thị trường, phát triển kinh tế đất nước. Đầu tư thiết bị đổi mới công nghệ nhằm tăng năng lực sản xuất và khả năng cạnh tranh trong sản xuất và kinh doanh. Trên cơ sở định hướng và mục tiêu phát triển công ty trở thành một công ty hàng đầu về chất lượng, phương hướng của công ty từ nay đến năm 2020 là tăng cường đoàn kết, tích cực đổi mới và đa dạng hoá sản phẩm phù hợp với năng lực và sở trường của công ty. Tăng cường nhanh giá trị sản xuất đạt hiệu quả cao. Tiếp tục giữ vững và phát triển các thị trường truyền thống.

Văn hóa doanh nghiệp: Ở công ty có bầu không khí văn hóa doanh nghiệp cởi mở, cấp trên và cấp dưới tin tưởng lẫn nhau, truyền thống mở rộng. Công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Hàng năm công ty cũng có những đợt ủng hộ xây dựng các trường học, nhà tình thương, khuyến học... Văn phòng, xí nghiệp công ty được trang bị đầy đủ tiện nghi đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các nội quy, quy chế, văn bản ban hành thông qua bảng thông tin được đặt dưới các phòng ban và xí nghiệp. Các nội dung của bộ Luật Lao động hiện hành được thực hiện nghiêm túc thông qua: Hợp đồng lao động, an toàn lao động, vấn đề lao động nữ, BHXH, BHYT, trợ cấp thất nghiệp...

Cơ cấu tổ chức: Cách sắp xếp bộ máy của công ty áp dụng mô hình trực tuyến – chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp nhất, nhằm tạo sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất lao động thực hiện công việc.

Tổ chức công đoàn: Công đoàn cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản trị nhân lực. Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền, cấp Đảng ủy nhưng độc lập hơn về mục đích bảo vệ lợi ích của người lao động. Vai trò của tổ chức này kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham gia các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia lợi nhuận, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan khác...

2.4.2. Các yếu tố bên ngoài

Bối cảnh kinh tế: Kinh tế Việt Nam đã trải qua năm 2016 với nhiều khó khăn trước những biến động lớn của nền kinh tế toàn cầu. Kinh tế thế giới, đặc biệt tại các nước phát triển, ẩn chứa nhiều yếu tố bất định. Thị trường hàng hóa thế giới có sự thay đổi ngược chiều giữa một số loại hàng hóa cơ bản, trong khi tài sản biến động mạnh theo những sự kiện trong năm. Trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều biến động, nền kinh tế Việt Nam đã bộc lộ những dấu hiệu cho thấy tính dễ bị tổn thương trước các cú sốc. Giá các mặt hàng năng lượng phục hồi ổn định trong khi

giá các loại lương thực chính biến động mạnh trong năm 2016. Công nghiệp khai khoáng được cho là nguyên nhân chính dẫn tới tăng trưởng thấp. Chỉ số giá tiêu dùng có xu hướng tăng trở lại, đặc biệt trong những tháng cuối năm 2016. Thị trường thế giới tác động khiến lạm phát tại Việt Nam tăng trở lại. Mức giá trong nước tăng nhanh sau những lần điều chỉnh giá nhóm dịch vụ y tế và giáo dục. Do đó thu nhập và đời sống của cán bộ CNV bị suy giảm.

Dân số và lực lượng lao động: Trong nước, DN trong các ngành công nghiệp tiếp tục có xu hướng cắt giảm lao động, đặc biệt trong ngành khai khoáng. Số lượng lao động tại thời điểm 01/12/2016 chỉ tăng 2,9%, thấp hơn mức 6,4% năm 2015. Trong đó, lao động trong ngành khai khoáng giảm 6,9%; ngành sản xuất, phân phối điện giảm 1,3%. Tăng trưởng lao động suy giảm trong cả ba khối DNNN, DN tư nhân và DN có vốn đầu tư nước ngoài. Tăng trưởng lao động khu vực ngoài nhà nước và khu vực FDI lần lượt đạt 1,8% và 4,9%; giảm tương ứng từ 4,6% và 8,0% năm 2015. Điều này ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo và đổi mới của người lao động trong công ty.

Yếu tố pháp luật: Hệ thống pháp luật Việt Nam ngày càng hoàn thiện và phù hợp, tạo môi trường pháp lý bình đẳng cho các doanh nghiệp hoạt động và đảm bảo cho sự bình đẳng trước pháp luật của mọi doanh nghiệp. Chẳng hạn:

- Các thể chế tín dụng liên quan đến khả năng vay vốn của Tổng Công ty, cũng như vốn nhận được từ ngân sách.

- Các hiệp định được ký kết giữa Nhà nước ta với các nước các tổ chức quốc tế trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng.

- Xu hướng mở rộng quan hệ hợp tác kinh tế, Việt Nam gia nhập vào các tổ chức quốc tế như: WTO, APEC .

- Hệ thống pháp luật như: Luật tài nguyên, Luật bảo vệ môi trường, Luật lao động, Luật Công ty, các Luật thuế(Thuế VAT, Thuế thu nhập doanh nghiệp, Thuế vốn, Thuế tài nguyên, Thuế xuất nhập khẩu...)

Tuy nhiên bên cạnh đó Cơ chế chính sách của Nhà nước thường xuyên thay đổi, bổ sung như: giá nguyên vật liệu tăng, giá xăng dầu tăng...làm cho giá thành

xây lắp tăng, trong khi đó việc hướng dẫn và giải quyết điều chỉnh dự toán của chủ đầu tư không kịp thời đã ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

Yếu tố chính trị-xã hội: Việt Nam là nước có nền chính trị xã hội ổn định, do một Đảng duy nhất lãnh đạo nên Việt Nam có thể duy trì sự ổn định chính trị có hiệu quả hơn so với các quốc gia khác. Bên cạnh đó, Nhà nước chủ trương giao cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế quyền được tự hạch toán để phát huy tính tự chủ của mình, luôn khuyến khích sự hợp tác phát triển, các chính sách kinh tế, đầu tư thông thoáng... Chính vì vậy đây là một yếu tố hết sức tích cực thúc đẩy công ty để có thể phát huy được năng lực và tính tự chủ trong kinh doanh của mình hơn nữa và làm tốt công tác quản trị nhân lực.

Yếu tố nhà cung ứng: Các nhà cung cấp của Công ty bao gồm các nhà cung cấp máy móc thiết bị khai thác và sản xuất xi măng. Hiện nay, máy móc thiết bị của Công ty chủ yếu nhập từ nước ngoài như: Nga, Đức, Mỹ, Nhật... họ là những nhà cung cấp độc quyền máy móc thiết bị. Do vậy, Công ty chịu rất nhiều sức ép từ phía họ, họ thường xuyên nâng giá cao hơn giá thị trường hoặc giao những máy móc thiết bị không đủ chất lượng. Hơn nữa, do trình độ ngoại thương của cán bộ còn hạn chế, cho nên trong hợp đồng nhập khẩu các điều khoản chưa được chặt chẽ, chưa có điều kiện ràng buộc nhà cung cấp vì vậy Công ty thường phải chịu thiệt thòi.

Yếu tố khách hàng: Khách hàng ngày càng khó tính hơn trong việc lựa chọn sản phẩm của mình trong việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng luôn được công ty quan tâm, trong thời gian tới công ty tiếp tục thực hiện chính sách ưu đãi với khách hàng, khi mua sản phẩm sẽ được chiết khấu, khuyến mại cũng như hoàn thiện công tác hậu mãi cho các sản phẩm của công ty.

Yếu tố đối thủ cạnh tranh: Hiện nay thị trường công tác tập trung kinh tế phía Bắc. Công ty phải cạnh tranh gay gắt các đối thủ cạnh tranh như: Công ty xi măng Vicem Hải phòng, công ty xi măng Tam điệp, công ty xi măng Bim Sơn, công ty xi măng Nghi Sơn, công ty than Cẩm phả, công ty than Hạ Long, công ty than Núi Béo, công ty than Hòn Gai, công ty than Hà Lâm, công ty than Vàng Danh...

2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

2.5.1. Những mặt đạt được

Công tác quản trị nhân lực của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh cơ bản đáp ứng được yêu cầu phục vụ công tác điều hành SXKD, một số điểm nổi bật có thể kể là:

- Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị NNL được tổ chức từ cấp Công ty đến các đơn vị trực thuộc theo hệ thống từ trên xuống dưới, thực hiện tương đối đầy đủ các chế độ chính sách cho số lượng lớn người lao động: Tham gia BHXH, BHYT, trang bị bảo hộ lao động, khám chữa bệnh định kỳ,...

- Từ trước đến nay, công ty chưa để nợ lương, thưởng của người lao động. Các quy chế, quy định, cơ chế và chế độ về chính sách, công tác cán bộ, lao động - tiền lương,... đã được công ty xây dựng, ban hành và hướng dẫn thực hiện.

- Các hình thức đào tạo và phát triển nhân viên khá phong phú, phần nào đã đáp ứng kịp thời nguyện vọng và mong muốn của người lao động, đồng thời đáp ứng được những yêu cầu cấp thiết đặt ra của công việc.

2.5.2. Những hạn chế còn tồn tại

Tuy nhiên bên cạnh những thành tựu, nhìn chung công tác quản trị NNL tại Công ty còn nhiều điểm bất hợp lý. Xét trong bối cảnh hoạt động SXKD hiện nay công ty chưa phát huy hết năng lực NNL của mình, ở một góc độ nào đó còn gây lãng phí, thậm chí tạo sự bất mãn đối với những người có tâm huyết, là một trong những mầm mống tạo nên sự xung đột trong tập thể người lao động. Chính vì những tồn tại trong lĩnh vực này và những lý do khác nữa đã làm cho kết quả hoạt động SXKD của công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh không như mong muốn hoặc lẽ ra phải cao hơn nữa. Còn nếu xét trong tương lai, nếu không kịp thời sửa đổi những vấn đề chưa phù hợp sẽ là trở lực không nhỏ cản bước phát triển của Công ty.

- Quy trình tuyển dụng nhân viên khá đơn giản, một số khâu lại mang tính hình thức; nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nội bộ và dựa vào sự quen biết hoặc do nhân viên giới thiệu là chính;...

- Quy trình đề bạt, bổ nhiệm, sắp xếp vị trí công tác chủ yếu dựa vào hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp mà chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí.

- Hoạt động đào tạo chưa được quy củ.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên chưa chi tiết cụ thể và ít thuyết phục.

- Việc phân phối quỹ tiền lương còn chưa hợp lý.

- Vấn đề xét nâng hệ số lương cấp bậc chưa có cơ chế cho những người giỏi.

- Mức thưởng sáng kiến còn tương đối thấp.

- Công ty chưa thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, do đó không có cơ sở định hướng phát triển, gần như có rất ít các hoạt động liên quan đến hoạt động này.

- Đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khuyến khích người lao động vẫn chưa thực sự phát huy hiệu quả.

- Chế độ tiền lương, tiền thưởng tại công ty chưa có tác động khuyến khích người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ theo mục tiêu của công ty.

- Có sự chênh lệch khá lớn về ý thức, thái độ làm việc, trình độ chuyên môn nghiệp vụ giữa đội ngũ lao động trực tiếp và gián tiếp. Chưa có sự ổn định cao về đội ngũ lao động trực tiếp. Tỷ lệ lao động ra khỏi ngành có xu hướng tăng.

- Các vị trí tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông và thường được người thân trong công ty giới thiệu nên việc phỏng vấn tương đối chủ quan, hời hợt. Các trường hợp tuyển dụng nằm trong khối hành chính hoặc kỹ thuật có bằng cấp, bậc nghề thường rất ít được kiểm tra hoặc thử việc đến nơi đến chốn mà thường được phân bổ thẳng về các phòng ban, đội chuyên trách để tự đào tạo trong thời gian ngắn.

2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế còn tồn tại

- Đội ngũ quản trị nhân lực của công ty kinh nghiệm còn chưa đủ nhiều, vì vậy các chính sách quản trị nhân lực chưa đủ hiệu quả.

- Công ty chưa huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Các trưởng phòng ban, đơn vị khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

- Hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây có chiều hướng giảm sút, phần nào ảnh hưởng đến chi phí và quy trình thực hiện các chính sách quản trị nhân lực.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2 luận văn đã phân tích thực trạng về nguồn nhân lực cũng như công tác quản trị nhân lực tại công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh thông qua phân tích số liệu do phòng Tổ chức lao động tiền lương đưa ra và thông qua cuộc khảo sát, thăm dò ý kiến. Luận văn đã chỉ ra được những kết quả đạt được trong quá trình quản trị nhân lực của công ty. Bên cạnh đó, luận văn cũng đã chỉ ra những hạn chế còn tồn tại cũng như nguyên nhân của những tồn tại đó. Mặt khác, trong chương này thông qua việc phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến trong việc quản trị nhân lực của công ty đã giúp thấy rõ hơn những cơ hội cũng như thách thức trong công tác quản trị nhân lực, từ đó là cơ sở để tác giả đề ra được những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh trong chương 3.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH

3.1. Phương hướng hoạt động và các mục tiêu phát triển trong giai đoạn 2017 - 2020 của công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

3.1.1. Phương hướng hoạt động của công ty.

Công ty xác định phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là:

- Tập trung mọi nguồn lực để nâng cao năng lực sản xuất sản phẩm, giữ vững sự tăng trưởng ổn định sản xuất, đảm bảo năng suất, chất lượng, hiệu quả, mở rộng thị trường và đa dạng các kênh tiêu thụ sản phẩm.

- Đầu tư phát triển các lĩnh vực có lợi thế đủ sức cạnh tranh trên thị trường mang lại kinh tế cao.

- Xây dựng Công ty trở thành một doanh nghiệp phát triển và hoạt động hiệu quả.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty

Căn cứ Nghị quyết số: 39/NQ-ĐHCD ngày 26/04/2015 của Đại hội đồng cổ đông nhiệm kỳ 2015 - 2020 cụ thể:

- Tốc độ tăng trưởng hàng năm đạt từ 5 - 15%.

- Doanh thu từ năm 2015 đến năm 2020 tăng bình quân từ 5 - 10%/năm.

- Lợi nhuận hàng năm đạt từ: 5%/năm trở lên.

- Bảo toàn nguồn vốn chủ sở hữu, sản xuất an toàn, bền vững.

- Tiếp tục thực hiện tái cơ cấu toàn diện về nguồn vốn, tổ chức, nguồn nhân lực trong toàn Công ty đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Tập trung toàn bộ nguồn lực cho ba lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính:
Sản

xuất Xi măng; Sản xuất than; Sản xuất đá xây dựng.

- Đối với lĩnh vực sản xuất Xi măng: Tiếp tục đầu tư chiều sâu, đa tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất nhằm nâng công suất lên 3000 tấn Clinker/ngày đêm.

- Đối với lĩnh vực sản xuất khai thác than:

+ Tập trung thực hiện thầu khai thác than tại Công ty Cổ phần than Vàng Danh với sản lượng 300.000 tấn/năm.

+ Tập trung đầu tư khai thác mỏ than khối Nam Đông Tràng Bạch với sản lượng 100.000 tấn/năm đạt tiêu chuẩn cấp cho Nhà máy Xi măng Lam Thạch II, nhằm giảm giá thành sản xuất xi măng.

- Đối với lĩnh vực khai thác đá: Tập trung sản xuất khai thác, cung cấp 800.000 M3 đá/năm nhằm phục vụ sản xuất Xi măng tại Nhà máy Xi măng Lam Thạch II và 400.000 M3 đá/năm để xuất bán thương phẩm.

- Tiếp tục triển khai dự án khu đô thị Đông Yên Thanh để thu hồi vốn đã đầu tư.

- Mở thêm ngành nghề sản xuất vôi công nghiệp, nhằm nâng cao giá trị gia tăng cho sản xuất đá, giao Hội đồng quản trị Công ty căn cứ vào nhu cầu thị trường quyết định lộ trình, quy mô đầu tư sản xuất vôi công nghiệp.

Các mục tiêu đối với môi trường, xã hội và cộng đồng của Công ty:

Các mục tiêu đối với môi trường, xã hội và cộng đồng của QNCC thường xuyên tham gia các chương trình ủng hộ từ thiện, giáo dục... khẳng định trách nhiệm với cộng đồng góp phần hướng tới sự phát triển bền vững của xã hội.

3.2. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh

3.2.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực

- Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu.

- Cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút NNL cho Công ty.

- Cần coi đào tạo là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của nhân viên nên phải đầu tư thích đáng.

- Cần có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ nhân viên hiện tại và thu hút nhân tài cho Công ty.

- Tiếp tục duy trì các chương trình phúc lợi, các hoạt động nhằm làm phong phú thêm những giá trị truyền thống văn hóa của ngành và của Công ty.

3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

3.2.2.1. Mục tiêu tổng quát

Xây dựng đội ngũ CBCNV có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ (chuyên môn, ngoại ngữ, tin học,...) vững vàng, phẩm chất đạo đức lối sống tốt, cơ cấu lao động (theo trình độ học vấn, giới tính, độ tuổi,...) hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty thực sự trở thành một trong những đơn vị sản xuất và kinh doanh xi măng và xây dựng lớn của cả nước và tham gia SXKD đa ngành nghề. Cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

3.2.2.2. Mục tiêu cụ thể

Công ty đặt ra mục tiêu cụ thể giai đoạn 2017 -2020 về phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Giai đoạn 2017 -2020 số lượng CBCNV của công ty từ 2300 – 2700 người.
- Đảm bảo cơ cấu lao động đến năm 2020:
 - + Trình độ sau đại học: 1,5 ÷ 2,5%.
 - + Trình độ đại học: 30 ÷ 35%.
 - + Trình độ cao đẳng và trung học: 10 ÷ 13%.
 - + Công nhân bậc 5/7 trở lên: 37 ÷ 39%.
 - + Trình độ khác: 11,5 ÷ 14%.

- Nâng mức thu nhập bình quân của CBCNV trong công ty đạt 100 triệu đồng/năm trong năm 2017 và đạt 140 triệu đồng/năm trong năm 2020. Đảm bảo tốc độ tăng thu nhập của người lao động cao hơn tốc độ tăng CPI.

3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh

3.3.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực

3.3.1.1. Cơ sở của giải pháp:

Nhân lực là nguồn lực quan trọng trong mọi hoạt động của Công ty, nó có ảnh hưởng tới sự thành công hay thất bại tới Công ty. Vì vậy, Công ty cần có kế hoạch phù hợp nhằm phát triển nguồn nhân lực một cách bền vững.

Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng, trọng tâm của hoạt động này là nhằm dự báo sự phát triển trong tương lai gần về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như: cơ cấu trình độ, cải thiện chất lượng lao động, đào tạo chuyên môn cho nguồn nhân lực...

Hiện nay, Công ty vẫn còn chưa thấy được hiệu quả của việc lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực. Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty gần như không có trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty. Do vậy, công tác hoạch định nhân lực sẽ giúp Công ty thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, từ đó bảo đảm sắp xếp đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

3.3.1.2. Nội dung của giải pháp

Tác giả xin đưa ra giải pháp cho hoạt động hoạch định nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn đến năm 2020 như sau:

Một là, dự báo nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020.

Căn cứ mục tiêu và chủ trương phát triển của Công ty đến năm 2020 thì về mặt số lượng ta có thể tính toán nhu cầu nhân lực như sau:

$$NL = NL1 + NL2 + NL3 \quad (1)$$

NL: Tổng nhu cầu nhân lực .

NL1: Nhu cầu nhân lực cho thực hiện hoàn thành nhiệm vụ trước mắt.

NL2: Nhu cầu nhân lực cho thực hiện nhiệm vụ lâu dài .

NL3: Nhu cầu thay thế số chuyên đi nơi khác, đưa đi đào tạo và số nghỉ

Tuy nhiên, để chất lượng nhân sự ngày càng đi lên, công ty nên chú trọng nhiều hơn nữa về việc tuyển dụng những vị trí lao động có tay nghề, bậc thợ cao hoặc có trình độ chuyên môn sâu nhằm chuẩn bị nhân sự cho công ty thực hiện kế hoạch đã đề ra và từng bước nâng cao mặt bằng chung về trình độ trong công ty.

Hai là, dự báo cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty đến năm 20120

Công ty phấn đấu đến năm 2020 toàn bộ cán bộ quản lý, lao động gián tiếp phải có trình độ đại học đúng theo chuyên ngành trở lên. Ngoài ra, công ty cần nâng

cao số công nhân có tay nghề bậc thợ lên cao hơn nữa. Mặt khác cần nâng cao trình độ văn hoá cho đa số lao động gián tiếp tại các đội chuyên môn.

Ba là, nâng cao trình độ văn hoá cho nhân viên.

Việc nâng cao trình độ văn hoá cho người lao động sẽ là một lực đẩy nhằm tăng cường ý thức, trách nhiệm và vai trò của người lao động đối với công ty. Tuy vậy, ý thức người lao động trong vấn đề này là chính, vì đào tạo văn hoá là hình thức đào tạo mang tính dài hạn, nên không nằm trong hoạt động đào tạo thường niên của công ty. Do đó, công ty chủ yếu là khuyến khích, kết hợp với các chính sách hỗ trợ thoả đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hoá của người lao động.

3.3.1.3. Kết quả mong đợi:

- Giúp cho Công ty sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, tăng năng suất, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu lao động gây lãng phí nguồn nhân lực trong Công ty.
- Kịp thời kiểm soát tình hình nguồn nhân lực.

3.3.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

3.3.2.1. Cơ sở của giải pháp

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết mô tả và phân tích công việc

3.3.2.2. Nội dung của giải pháp

Công ty cần xây dựng các bản mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc và bảng yêu cầu đối với từng công việc cụ thể.

Bản mô tả công việc là bảng liệt kê mô tả lại công việc, quy trình về lao động nào đó, các nguyên tắc phương pháp thực hiện và tỷ lệ lao động để thực hiện công việc đó. Để có thể đảm bảo cho việc mô tả công việc đạt hiệu quả cao phải bám sát các tiêu chuẩn về công việc.

- Yêu cầu:

+ Bản phác họa công việc phải chỉ ra được khối lượng, đặc điểm công đoạn, đặc thù của công việc và thời gian cần thiết để thực hiện công việc đó, yêu cầu về chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

+ Bản mô tả công việc phải được xây dựng một cách chi tiết, chính xác dựa trên những tính toán, nghiên cứu khoa học, kỹ năng thao tác hợp lý nhất của công ty.

+ Yêu cầu của nhân viên là yêu cầu thực tế của từng công việc.

- Việc mô tả công việc có tác dụng quan trọng trong việc QTNL của công ty:

+ Nó là cơ sở hướng dẫn cho công việc tuyển chọn, hướng dẫn, bố trí và sắp xếp công việc

+ Làm cơ sở đánh giá, phân loại các nhân viên.

+ Giúp tiến hành trả thù lao cho công nhân viên được chính xác và công bằng hơn.

+ Giúp cho công tác đề bạt trong công việc, giúp nhà quản lý cải tiến việc làm cho công nhân viên

+ Giúp xác định chính xác việc đào tạo nhân lực trong công ty

Do đó, Công ty phải xây dựng được Bản mô tả công việc đối với từng vị trí trong Công ty theo mẫu như sau:

Chức danh:	Người đảm nhiệm :
Phụ trách:	Ngày gia nhập công ty :
Phòng ban/đơn vị:	Ngày nắm giữ chức vụ :
Mục tiêu công việc:	
Tầm quan trọng của công việc:	
Nhiệm vụ chính:	Trách nhiệm (Liên đới/Độc lập)
•	
•	
Trách nhiệm chính:	
Yêu cầu về trình độ và kinh nghiệm:	
• Trình độ:	
• Kinh nghiệm:	
• Trình độ chuyên môn / Kỹ năng:	

Ngày đánh giá:/...../.....

Chữ ký phụ trách phòng

Chữ ký của người đánh giá

Trưởng phòng TCLĐTL

Giám đốc

Bảng 3. 1. Bảng mô tả công việc đề xuất

3.3.2.3. Dự tính chi phí thực hiện giải pháp

Công tác phân tích công việc tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh còn hạn chế và thật sự chưa chú trọng. Do đó để nâng cao hiệu quả cho công tác phân tích công việc của công ty được tốt hơn trong thời gian tới đáp ứng được nhu cầu phát triển và sản xuất kinh doanh của công ty thì công ty phải đầu tư hơn nữa cho công tác này. Chi phí cho công tác phân tích công việc của công ty gồm:

- Chi phí về mặt thời gian: Thời gian cho việc thu thập thông tin liên quan đến công việc, phân tích và đánh giá chất lượng thông tin, mức độ và yêu cầu của công việc để phục vụ cho việc thiết kế chi tiết và bài bản các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn công việc

- Chi phí bằng tiền mặt: Việc phân tích và thiết kế lại công việc sẽ tăng thêm chi phí cho công ty khoảng 20-30 triệu đồng/năm. Chi phí bao gồm: chi phí cho người thực hiện, chi phí cho việc đi lại, chi phí cho việc làm thêm giờ, chi phí văn phòng phẩm...

3.3.2.4. Kết quả đạt được từ thực hiện giải pháp

Từ ước tính chi phí trên công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh có thể ước tính các kết quả thu được:

- Với mỗi công việc, các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm được miêu tả rõ ràng, các yêu cầu cần thiết được cụ thể hóa, các tiêu chuẩn THCV đều được thảo luận và đi đến thống nhất thì việc thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng và bảo toàn một lực lượng lao động phù hợp với tổ chức sẽ dễ dàng thực hiện. Như vậy mục đích cao nhất của QTNL đã đạt được.

- Phân tích công việc sẽ đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển đổi và thăng tiến cho nhân viên.

- Có thể đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ công nhân viên của mình tốt hơn. Từ đó loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn THCV.

- Hoàn thiện chương trình PTCV sẽ tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn bởi sự công bằng không có những tị nạnh hay tranh chấp xảy ra. Điều này là một

tài sản vô hình giúp tổ chức thu hút và gìn giữ nhân tài. Đây cũng là nhân tố quan trọng tạo kích thích lao động nhiều hơn, giúp họ gắn bó hơn với nơi làm việc, nỗ lực cống hiến cho doanh nghiệp. Mặt khác các văn bản kết quả PTCV còn là cơ sở pháp lý để bảo vệ người lao động, bảo vệ doanh nghiệp khi có tranh chấp xảy ra.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản lý có cơ sở làm kế hoạch và phân chia công việc theo thời biểu công tác.

- PTCV là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực và xây dựng chương trình đào tạo hiệu quả.

- PTCV có ý nghĩa quan trọng với tuyển mộ, tuyển chọn. Nó là cơ sở để cung cấp thông tin cho các ứng viên và là thước đo sàng lọc nhân viên mới trong thời gian thử việc.

3.3.3. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực

- Chính sách tuyển chọn nhân viên phải được công ty CP xi măng và xây dựng Quảng Ninh xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của NNL. Bấy lâu nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín, độ “mở” rất hạn chế, chủ yếu là tuyển “người nhà” với quy trình giản đơn. Đã đến lúc cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn (xem xét cả hai nguồn tuyển chọn bên trong và bên ngoài Công ty); các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ.

- Cần hướng đến tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.

- Áp dụng quy trình tuyển dụng mới theo đề xuất sau:

+ Bước 1: Căn cứ chức năng nhiệm vụ SXKD đảm trách, các phòng ban, đơn vị sẽ cân đối nhu cầu về nhân lực bộ phận mình, tiến hành phân tích công việc, mô tả công việc, lập số lượng cần tuyển, tiêu chuẩn cần tuyển.

+ Bước 2: Lập Phiếu yêu cầu tuyển dụng nhân lực, sau đó chuyển Phiếu yêu cầu này sang Phòng TCLĐTL.

+ Bước 3: Phòng TCLĐTL sẽ kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo Định biên lao động sản xuất, kinh doanh điện. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng.

+ Bước 4: Phòng TCLĐTL sẽ thiết lập Kế hoạch tuyển dụng được Giám đốc ký duyệt, triển khai và kiểm tra tiến trình thực hiện kế hoạch.

+ Bước 5: Phòng TCLĐTL thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động. Xác định nguồn cung cấp. Xây dựng hệ thống lưu trữ nguồn cung cấp.

+ Bước 6: Bằng các hình thức khác nhau (Truyền đạt, giao tiếp, văn bản, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng,...), Phòng TCLĐTL sẽ thông báo tuyển dụng: Trong nội bộ, bên ngoài, các nguồn cung ứng khác. Nội dung thông báo cần: Mô tả công việc cần tuyển dụng, yêu cầu về trình độ - kỹ năng công việc, thể chất, điều kiện làm việc,...

+ Bước 7: Phòng TCLĐTL tiếp nhận hồ sơ, phân loại. Thông tin cho các ứng cử viên bổ túc hồ sơ. Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu. Lọc hồ sơ và lập danh sách mời ứng viên phỏng vấn lần 1. Lúc này các thông tin của ứng viên cần được lưu trữ vào cơ sở dữ liệu của Công ty.

+ Bước 8: Phòng TCLĐTL phỏng vấn lần 1. Thông tin giới thiệu sơ lược về Công ty cho ứng cử viên. Đánh giá kết quả phỏng vấn lần 1, gửi trả hồ sơ không đạt và xếp lịch phỏng vấn lần 2.

+ Bước 9: Phòng TCLĐTL và phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực phối hợp tổ chức phỏng vấn lần 2, tổ chức đánh giá kết quả lần 2. Gửi trả hồ sơ ứng viên không đạt.

+ Bước 10: Phòng TCLĐTL thẩm tra lý lịch và quá trình làm việc. Thông tin kết quả sau cùng và hẹn gặp người trúng tuyển. Thông tin ngày giờ tiếp nhận ứng viên. Gửi trả hồ sơ ứng viên không đạt sau thẩm tra.

+ Bước 11: Phòng TCLĐTL tiến hành thủ tục tiếp xúc ban đầu với ứng viên. Thiết lập kế hoạch huấn luyện đào tạo. Ký kết Hợp đồng huấn luyện đào tạo, Bảng cam kết. Hướng dẫn nội quy lao động và truyền thống, lịch sử của ngành, Công ty.

+ Bước 12: Công ty sẽ ký kết Hợp đồng thử việc, thiết lập và thống nhất hệ thống chỉ tiêu sau giai đoạn thử việc. Lập Biên bản bàn giao thử việc cho phòng ban, đơn vị sử dụng.

+ Bước 13: Phòng TCLĐTL và phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực phối hợp tổ chức đánh giá sau thử việc, thủ tục chấm dứt Hợp đồng thử việc đối với các ứng viên không đạt, lập thủ tục chuyển các ứng viên đạt sang chính thức.

+ Bước 14: Phòng TCLĐTL lập Biên bản bàn giao sử dụng chính thức cho phòng ban, đơn vị sử dụng. Trình giám đốc ký kết Hợp đồng lao động chính thức kèm theo chính sách, chế độ cho người lao động.

+ Bước 15: Phòng TCLĐTL rà soát lại toàn bộ quá trình tuyển dụng của ứng viên, trình Giám đốc Công ty ký quyết định tuyển chọn.

3.3.4. Hoàn thiện việc bố trí sử dụng nhân viên

- Người lao động cho dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi phòng ban, đơn vị trong công ty cần thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc. Theo phân cấp của Công ty, bố trí việc cho nhân viên thuộc thẩm quyền của trưởng phòng ban, đơn vị. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

+ Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong phòng ban, đơn vị theo quy định của Công ty.

+ Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu thực tế đang thực hiện trong phòng ban, đơn vị.

+ Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện so với quy định của Công ty để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bỏ sót, điều chỉnh và phân công lại những công việc chồng chéo. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

◦ Bảng mô tả công việc; Bảng tiêu chuẩn công việc; yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc.

◦ Năng lực thực tế của người lao động.

◦ Đảm bảo nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện; việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc

của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động SXKD chung. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng phòng ban, đơn vị phải am hiểu thêm về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo.

◦ Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong phạm vi của công ty như: Quản trị gia tài năng, điều hành viên giỏi,... nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí họ vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, đơn vị khác phù hợp hơn.

◦ Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài Bảng mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm.

- Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (Lương, thưởng, phúc lợi,...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài. Ngoài ra cũng cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ. Theo đó:

+ Phải xây dựng tiêu chuẩn quy định tuổi của người lao động khi đảm trách một số công việc như: Công nhân leo trụ điện, nhân viên trực và báo cáo sự cố,...

+ Tự tin giao việc cho những người trẻ tuổi, kèm cặp và hướng dẫn họ để họ sớm tích lũy kinh nghiệm.

3.3.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực

3.3.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là những năng lực cần bổ sung cho phù hợp với yêu cầu công việc của nhân viên để làm việc tốt hơn, đáp ứng được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Để xác định nhu cầu đào tạo, cần:

- Xây dựng công cụ cho việc thu thập dữ liệu về đánh giá nhu cầu đào tạo, bao gồm: Phiếu điều tra cá nhân, Phiếu điều tra nhóm, Phiếu điều tra theo cấp quản lý.

- Lập kế hoạch triển khai đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo.

- Thu thập và tập hợp thông tin dữ liệu về nhu cầu đào tạo.

- Phân tích, tổng hợp kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo tổng hợp và phân tích dữ liệu điều tra để đánh giá. Có thể sử dụng các mẫu:

+ Mẫu phiếu điều tra nhu cầu đào tạo.

+ Mẫu đánh giá nhu cầu đào tạo đối với cá nhân.

+ Mẫu kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo của phòng ban, đơn vị.

3.3.5.2. Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực cho từng vị trí công việc

Thông thường nhu cầu đào tạo ở Công ty rất lớn, gồm nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó không thể có kinh phí để đào tạo ngay một lúc, mà phải xếp thứ tự ưu tiên cho từng thời kỳ của từng cấp quản lý khác nhau cũng như từng vị trí công việc khác nhau.

Nguyên tắc xếp thứ tự ưu tiên trong đào tạo là lĩnh vực nào yếu nhất và có tầm quan trọng đặc biệt nhất thì nên tổ chức đào tạo trước, nguyên tắc đó gọi là Phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực.

Phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực được tiến hành như sau:

- Bước 1: Xác định giá trị cốt lõi của công ty, có nghĩa xác định những mục tiêu cần đạt được của từng cấp quản lý của công ty.

- Bước 2: Xác định những năng lực chính yếu cần có của từng cấp quản lý hoặc mỗi vị trí công việc.

- Bước 3: Xác định mức độ quan trọng của từng loại năng lực của mỗi cấp quản lý hoặc của mỗi vị trí công việc.

- Bước 4: Xác định mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực.

+ Mức độ thành thạo là khả năng làm được công việc của mỗi người trong từng vị trí. Đối với mỗi năng lực, tùy theo từng vị trí mà mức độ thành thạo khác nhau. Mức độ thành thạo yêu cầu là tiêu chuẩn đặt ra khi hoàn thành công việc mà nhân viên tại vị trí này được Công ty yêu cầu phải đạt đến. Có năm mức độ thành thạo được xác định:

◦ Mức 5 điểm: Thể hiện yêu cầu năng lực cao nhất đối với một vị trí để hoàn thành công việc

◦ Mức 1 điểm: Thường để trống, vì được dùng để đánh giá khi nhân viên không hoàn thành được yêu cầu tối thiểu trong công việc

+ Các yêu cầu giữa các mức điểm phải khác nhau rõ rệt.

- Bước 5: Xác định mức độ thành thạo thực tế (Năng lực thực tế).

Mức độ thành thạo thực tế là khả năng thực tế của từng nhân viên đạt được khi hoàn thành công việc.

- Bước 6: Tìm ra khe hở của năng lực, có nghĩa xác định năng lực thực tế nào mà cấp quản lý yếu nhất thì tập trung đào tạo đúng khâu yếu nhất đó.

- Bước 7: Tổ chức đào tạo đúng khâu yếu nhất đó.

Như vậy việc tổ chức đào tạo mới đúng trọng tâm cho từng cấp quản lý cũng như từng vị trí công việc của từng thời kỳ.

Sau khi xác định khe hở năng lực thì chỉ cần tiến hành đào tạo bổ sung đúng những năng lực yếu nhất đó. Tham dự một khóa học chỉ có thể lĩnh hội kiến thức và kỹ năng mà thôi, muốn trở thành năng lực thì phải xem xét kiến thức và kỹ năng này được vận dụng vào thực tế như thế nào, do đó cần có thời gian thực hành để biến kiến thức và kỹ năng thành năng lực.

3.3.5.3. Cần tổ chức đánh giá sau đào tạo

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp cụ thể:

- Phương pháp trắc nghiệm.

- Phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm.

- Phương pháp đánh giá bằng giá trị:

+ Tính kinh phí đào tạo K đã bỏ ra. Hiệu quả P mang lại.

+ Thời gian T thu hồi kinh phí đào tạo là: $T = K/P$.

- Học viên tự đánh giá: Mẫu đánh giá có thể được sử dụng cho việc đánh giá vào giữa và cuối khóa học.

- Nơi đào tạo bên ngoài có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo bồi dưỡng gửi Bộ phận đào tạo Công ty. Bộ phận đào tạo Công ty

hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển NNL để báo cáo lên lãnh đạo công ty. .

3.3.5.4. Thực hiện đúng quy trình đào tạo lại, bồi dưỡng

Công tác đào tạo, huấn luyện có vai trò rất lớn đối với hoạt động quản trị NNL. Để nâng cao chất lượng và mức độ chuyên nghiệp trong đào tạo, huấn luyện, công ty cần thiết phải:

- Thực hiện đào tạo, huấn luyện theo quy hoạch:

+ Chủ động thực hiện quy hoạch đào tạo nhân viên, xác định thời gian, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Hoạt động truyền tải điện năng có đặc điểm phần lớn lao động làm việc theo ca kíp nên chương trình đào tạo phải đảm bảo không trở ngại đối với hoạt động SXKD.

+ Quy định thêm quyền và trách nhiệm của Bộ phận đào tạo Công ty để góp phần nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.

+ Với các chương trình đào tạo ngắn hạn có sự tham gia của các trung tâm đào tạo, cần phối hợp và thống nhất nội dung cũng như hình thức đào tạo.

+ Về lâu dài, công ty nên phát triển các hình thức, nội dung đào tạo theo định hướng phát triển của doanh nghiệp, đào tạo đa kỹ năng và đào tạo cách thức phối hợp làm việc theo nhóm để có thể bố trí kiêm nhiệm công việc, tinh giản biên chế và tổ chức Công ty theo hướng SXKD đa ngành. Điều này vừa giúp nhân viên thực hiện được công việc đa dạng, tăng thêm thu nhập, vừa giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và tăng năng suất lao động.

- Hướng đến có thể áp dụng quy trình đào tạo theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001, cụ thể:

+ Xác định các yếu tố kiến thức, kỹ năng của nhân viên ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ.

+ Xác định mức độ thành thạo theo yêu cầu tiêu chuẩn đối với từng công việc.

+ Đo lường, đánh giá kiến thức, kỹ năng thực tế của nhân viên.

+ So sánh kiến thức, kỹ năng thực tế của nhân viên với yêu cầu tiêu chuẩn của công việc.

- + Xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên mới và nhân viên đang làm việc.
- + Xác định nội dung và hình thức đào tạo.
- + Xác định cách thức theo dõi chương trình, ghi nhận kết quả đào tạo.
- + Đánh giá hiệu quả đào tạo.
- + Tổng kết, rút kinh nghiệm.

3.3.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Nhằm đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty được chính xác và công bằng, đạt được những mục đích thiết thực từ việc đánh giá này, một số giải pháp có thể nêu ra như sau:

- Lãnh đạo Công ty cần xác định rõ các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá đối với từng nhân viên cụ thể. Chẳng hạn đối với nhân viên hành chính sẽ khác với công nhân kỹ thuật và cũng sẽ khác với nhân viên kế toán,... Không xây dựng cách đánh giá chung chung cho mọi nhân viên. Riêng việc đánh giá các trưởng phòng ban, đơn vị cũng cần được xây dựng cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ một cách cụ thể, không để họ tự đánh giá như hiện nay.

- Xét đặc thù của công ty, Phương pháp phân tích định lượng là phù hợp hơn cả. Các phương pháp khác sẽ ít hoặc không phù hợp, ví dụ nếu dùng Phương pháp xếp hạng luân phiên, Phương pháp so sánh cặp và Phương pháp lưu trữ sẽ gặp phải khó khăn vì số lượng nhân viên tại Công ty khá lớn (hiện nay hơn 2.132 người), kết quả thực hiện công việc của từng người chênh lệch nhau không nhiều,... Còn nếu sử dụng Phương pháp quan sát hành vi và Phương pháp quản trị theo mục tiêu sẽ khó phù hợp với loại hình sản xuất của công ty

Theo Phương pháp phân tích định lượng, cách thực hiện như sau:

- + Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.
- + Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.
- + Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng (trọng số) của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.
- + Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

$$Gt/b = \sum_{i=1}^n KiGi / Ki$$

Trong đó:

- Gt/b: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

- n: Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc

- Ki: Điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu i

- Gi: Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i. Gi được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2

Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém. Khi không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm Gt/b tính được, nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

Nếu $Gt/b \geq 8,5$: Đánh giá xuất sắc

Nếu $7,0 \leq Gt/b < 8,5$: Đánh giá khá

Nếu $5,5 \leq Gt/b < 7,0$: Đánh giá trung bình

Nếu $Gt/b < 5,5$: Đánh giá yếu

- Không đưa chức danh, trình độ, tay nghề và thâm niên công tác vào việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các yếu tố này sẽ được dùng để: Xác định hệ số lương cấp bậc, thời gian nâng lương, phụ cấp trong thù lao,...

- Những người làm công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cần tham gia các khóa học về kỹ năng đánh giá nhân viên. Công ty cũng có thể mời các chuyên gia hướng dẫn vấn đề này ngay tại Công ty. Thực hiện được như vậy sẽ góp phần đưa công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngày một khách quan, khoa học và công bằng hơn.

- Phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo. Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu.

Một điều cần lưu ý rằng cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty trước khi sửa đổi áp dụng cần lấy ý kiến rộng rãi trong Công ty. Khi tình hình Công ty thay đổi thì cách thức đánh giá cũng cần thay đổi theo cho phù hợp.

3.3.7. Hoàn thiện chính sách thù lao lao động

❖ Chính sách lương

Mục tiêu của giải pháp:

Tạo mọi điều kiện cho người lao động yên tâm, gắn bó dài lâu và đồng thời tiếp tục duy trì văn hóa doanh nghiệp công ty. Chính vì vậy, chính sách tiền lương và đãi ngộ luôn được công ty xem trọng và liên tục hoàn thiện. Do đó, công ty có mục tiêu chế độ tiền lương, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Tạo sự công bằng trong công việc, trả lương, trả thưởng.

Nội dung của giải pháp:

Do đặc thù của ngành sản xuất xi măng và xây dựng, công ty nên lựa chọn đồng thời cả hai hình thức trả lương theo thời gian và trả lương khoán. Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong công ty mà có thể áp dụng cách tính trả lương cho phù hợp. Lương theo thời gian có thể áp dụng cho các vị trí hành chính, chức năng. Còn lương khoán có thể áp dụng cho những vị trí trực tiếp tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương, tức là vừa có phần lương theo thời gian vừa có phần lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức.

Công ty trả lương khoán có nhiều phương pháp, có thể trả trên thời gian làm việc hoặc doanh thu trực tiếp cá nhân hoặc nhóm thực hiện, cũng có thể trên hệ số hoặc số điểm chức danh.

- Công ty đã cụ thể hóa cơ chế trả lương bằng văn bản, công bố và áp dụng trong doanh nghiệp. Văn bản này thường được gọi là Quy chế trả lương hay quy chế tiền lương trong doanh nghiệp. Các bước xây dựng nên được tiến hành theo một trình tự sau:

Bước 1: Xác định đơn giá và quỹ tiền lương kế hoạch cả năm

Cần dự báo doanh nghiệp cần phải chi bao nhiêu cho tiền lương và tỷ lệ trên doanh thu là bao nhiêu, và đó chính là đơn giá tiền lương trong năm. Đơn giá này sẽ là cơ sở để xác định lương cơ bản cho các nhóm chức danh, căn cứ để tính lương khoán trên doanh thu hay trên đơn vị sản phẩm.

Bước 2: Xây dựng hệ thống chức danh và hệ số dẫn cách:

Ở bước này cần liệt kê và nhóm các công việc có cùng tính chất, mức độ phức tạp và trách nhiệm thành một nhóm chức danh. Việc này đòi hỏi cần có bản mô tả công việc và yêu cầu chi tiết cho từng vị trí chức danh theo các nhóm yếu tố cơ bản, ví dụ như:

Trình độ đào tạo, kinh nghiệm và chuyên môn, kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc. Tính trách nhiệm và áp lực trong công việc thực tế đảm nhận. Trên cơ sở những yếu tố này, xác định hệ số hoặc số điểm tương ứng với mỗi chức danh. Cần cân nhắc kỹ lưỡng đến hệ số dẫn cách giữa các vị trí chức danh sao cho đảm bảo hợp lý giữa người cao nhất và thấp nhất trong công ty và các vị trí liền kề.

Bước 3: Xác định cách thức tính trả lương đến từng người lao động

Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong doanh nghiệp mà có thể áp dụng một cách tính trả lương cho phù hợp. Lương cố định theo thời gian có thể áp dụng cho các vị trí hành chính, lương khoán áp dụng cho những vị trí trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương nhằm tận dụng ưu điểm và hạn chế nhược điểm của cả hai hình thức.

* Về hình thức trả lương khoán (áp dụng cho bộ phận trực tiếp sản xuất SP)

Là hình thức trả lương người lao động hoàn thành một khối lượng theo đúng chất lượng được giao. Thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách/ thưởng doanh số của công ty.

- Lương/ thưởng doanh số cá nhân.

- Lương/ thưởng doanh số nhóm.

Lương = Mức khoán x Tỷ lệ % hoàn thành công việc.

Điều cần lưu ý trong việc trả lương khoán hay còn gọi là trả lương theo kết quả công việc hoàn thành là việc phải xác định một tỷ lệ hay đơn giá khoán phù hợp, có tính khuyến khích và đảm bảo thu nhập của người lao động. Phạt và trừ lương nếu không đạt được tỷ lệ % hoàn thành công việc theo yêu cầu. Lãnh đạo của công ty cũng nên đặt ra các mức hoàn thành công việc khác nhau, và mỗi mức cao hơn sẽ có tỷ lệ khoán thưởng bổ sung nhằm phát huy tối đa năng lực và khuyến khích người lao động đạt được thành tích cao hơn trong công việc.

Bước 4: Xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thiện công việc, khen thưởng xử phạt.

Đảm bảo tính khuyến khích và công bằng trong quy chế trả lương cần xây dựng các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, đặc biệt đối với những vị trí lao động ở khối văn phòng gián tiếp sản xuất. Việc này đòi hỏi bản mô tả công việc được xây dựng tương đối sát với thực tế, công tác lập và giám sát kế hoạch làm việc ở từng bộ phận, cá nhân được thực hiện triệt để và nghiêm túc. Mức độ hoàn thành công việc có thể được đề xuất ở phần 3.3.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

Bước 5: Quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt.

Người lao động cần được biết rõ về quy trình tính lương và thời điểm họ được trả lương hàng tháng. Bên cạnh đó, quy chế cần xác định rõ các trường hợp trả lương khi người lao động được công ty cử đi học, lương làm thêm giờ, lương trong thời kỳ thai sản đối với lao động nữ...

Bước 6: Ban hành, áp dụng và liên tục đánh giá sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương.

Quy chế cần được viết ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu. Trước khi ban hành chính thức, công ty cần họp phổ biến và lấy ý kiến của người lao động. Ở nhiều doanh nghiệp, ai nhận được gì và tại sao chính là nguyên nhân gây ra sự bất bình, đôn đai, mâu thuẫn và mất đoàn kết. Cơ chế lương càng rõ ràng, minh bạch thì tinh thần và động lực của nhân viên càng cao. Không nên giữ bí mật quy chế trả lương hoặc viết đánh đố người học. Sau khi áp dụng, cơ chế hoặc chính sách trả lương không thể là bất biến mà nó cần liên tục được xem xét, đánh giá và sửa đổi phù hợp với bối cảnh kinh doanh và những yêu cầu mới.

❖ **Chính sách khen thưởng**

Mục tiêu của giải pháp:

Quy chế khen thưởng được xây dựng chi tiết, cụ thể đối với từng trường hợp được khen góp phần khuyến khích người lao động tăng hiệu quả làm việc, làm tăng năng suất lao động chung của doanh nghiệp. Giải pháp hướng tới bổ sung, hoàn thiện quy chế khen thưởng của Công ty trong giới hạn tài chính của quỹ khen thưởng, với mục tiêu chia ra nhiều hình thức khen thưởng, khen thưởng kịp thời, đúng lúc, làm cho việc khen thưởng đạt được hiệu quả cao nhất, có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực công tác, sáng tạo trong công việc, đồng thời đảm nhận được đúng vai trò là động lực thúc đẩy tinh thần làm việc cho người lao động.

Quy chế khen thưởng được xây dựng nhằm cụ thể hóa các hình thức, đối tượng và tiêu chuẩn thi đua, khen thưởng áp dụng trong Công ty, với mục tiêu đổi mới phương thức đánh giá chất lượng cán bộ theo hướng công khai, dân chủ, công bằng; khuyến khích tất cả các nhân viên của Công ty luôn cố gắng thi đua vươn lên hoàn thành vượt mức nhiệm vụ được giao.

Căn cứ của giải pháp

- Căn cứ vào những nhược điểm của chính sách khen thưởng hiện tại là mang tính hình thức, chủ quan. Chính sách khen thưởng chưa được ban lãnh đạo Công ty coi trọng, chưa đảm nhận được vai trò là động lực thúc đẩy người lao động hăng say công tác, việc khen thưởng chưa được tổ chức đúng thời điểm, chưa động viên được nhân viên có thành tích tốt.

- Căn cứ vào tình trạng chung của việc thực hiện chính sách khen thưởng của một số đơn vị cùng ngành nghề kinh doanh.

- Căn cứ vào những ưu điểm của việc thực hiện tốt chính sách khen thưởng tại các doanh nghiệp.

- Căn cứ vào định hướng phát triển của Công ty.

Nội dung của giải pháp

Việc xây dựng quy chế khen thưởng phải qua các bước sau:

- Xác định đối tượng khen thưởng: là tất cả tập thể và cá nhân trong nội bộ của Công ty.

- Xây dựng nguyên tắc xét thi đua, khen thưởng

- Việc xét các danh hiệu thi đua, khen thưởng thường xuyên hàng năm phải căn cứ vào biểu điểm thi đua của cá nhân chấm hàng tháng và cả năm. Số điểm thi đua là kết quả tổng hợp đánh giá mức độ chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; mức độ hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn; tinh thần đoàn kết tương trợ phối hợp trong công tác; tham gia các phong trào thi đua; kết quả của việc học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ, rèn luyện tu dưỡng về đạo đức lối sống và năng lực lãnh đạo, điều hành.

- Bình xét công khai, chính xác, bảo đảm nguyên tắc dân chủ, công khai, kịp thời, đúng thành tích, đúng đối tượng.

- Kết hợp hài hòa giữa động viên tinh thần với khuyến khích bằng vật chất.

- Xác định các hình thức tổ chức thi đua

Thi đua thường xuyên là hình thức thi đua được tổ chức thực hiện hàng ngày, hàng tháng, hàng quý, hàng năm nhằm thực hiện mục tiêu, chỉ tiêu và chương trình công tác đề ra.

Thi đua theo đợt là hình thức thi đua được tổ chức để thực hiện nhiệm vụ công tác trọng tâm, đợt xuất theo từng giai đoạn và thời gian xác định.

Các danh hiệu thi đua, các hình thức khen thưởng thường xuyên được bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm. Các hình thức khen thưởng đợt xuất được bình xét sau mỗi đợt thi đua hoặc sau khi phát sinh hành động, việc làm xứng đáng cần được khen thưởng kịp thời.

- Bảng chấm điểm thi đua cá nhân: áp dụng cho các cá nhân lao động ký kết hợp đồng với Công ty và có thời gian công tác tại Công ty từ 1 tháng trở lên. Điểm thi đua cá nhân căn cứ vào tình hình hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn, ý thức chấp hành nội quy của Công ty và quy định của nhà nước, và ý thức tham gia các phong trào chung của Công ty với số điểm tối đa là 100 điểm, được thể hiện chi tiết ở bảng 3.2.

Bảng 3. 2. Bảng chấm điểm thi đua cá nhân

STT	Nội dung	Điểm chuẩn	Kết quả	
			Bộ phận	H.đồng TĐKT
<i>I. Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn</i>				
1	Hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao; Đảm bảo chất lượng, thời gian, hiệu quả của công việc; Không có sai sót gì trong khi thực hiện nhiệm vụ.	40		
2	Hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được giao, tuy nhiên có thể chưa đảm bảo về mặt thời gian hay chất lượng...	30		
3	Có thực hiện nhưng chưa hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được giao.	10		
4	Không thực hiện nhiệm vụ chuyên môn được giao	0		
<i>II. Chấp hành nội quy, quy định của Công ty, của đơn vị, pháp luật của Nhà nước</i>				
1	Chấp hành tốt	20		
2	Chấp hành khá	10		
3	Chấp hành ở mức trung bình	5		
4	Có vi phạm	0		
<i>III. Tham gia các công tác đoàn thể, quần chúng, các phong trào thi đua</i>				
1	Tích cực tham gia các công tác đoàn thể, quần chúng, các phong trào thi đua... Đóng Đảng phí, công đoàn phí, đoàn phí đúng hạn.	20		
2	Có tham gia các công tác đoàn thể, quần chúng, các phong trào thi đua... nhưng chưa tích cực. Đóng Đảng phí, công đoàn phí, đoàn phí đúng hạn.	10		
3	Không tham gia các công tác đoàn thể, quần chúng, các phong trào thi đua...			
<i>IV</i>	<i>Trong năm được thưởng với một trong các thành tích: có sáng kiến được áp dụng, hoặc được khen thưởng khi có sự yêu cầu tập trung công việc trong</i>	20		

Các điểm thi đua là do từng bộ phận: Phòng, Đội tổ chức bình xét, đề đạt và được Hội đồng thi đua căn cứ vào kết quả hoạt động cũng như đánh giá chung của các bộ phận khác, các phòng ban chức năng tham mưu để quyết định kết quả chấm điểm cuối cùng.

- Xây dựng các hình thức khen thưởng

Ngoài hình thức khen thưởng theo thi đua được áp dụng định kỳ, thường xuyên, Công ty có thể áp dụng một số hình thức khen thưởng sau:

- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của Công ty: áp dụng khi Công ty làm ăn có lãi. Công ty căn cứ vào mức đạt lợi nhuận để trích một phần lợi nhuận chia cho cán bộ công nhân viên dưới hình thức tiền thưởng.

- Thưởng ngày công lao động: Việc thưởng này áp dụng đối với những lao động hoàn thành xuất sắc công tác trong năm. Những lao động này ngoài các loại thưởng khác còn được thưởng một số ngày công lao động nhất định. Số ngày công này người lao động có thể quyết định nghỉ ngơi hoặc vẫn đi làm và nhận đủ tiền lương của số ngày công thưởng đó.

- Thưởng sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tìm ra phương pháp làm việc mới, phát minh ra các sản phẩm, dịch vụ mới trở thành sản phẩm sản xuất của Công ty,... có tác dụng nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm hoặc làm phong phú thêm sản phẩm và nâng cao chất lượng của sản phẩm, dịch vụ.

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Có sự ủng hộ của ban lãnh đạo Công ty.
- Công tác thông tin nội bộ tốt, đảm bảo tất cả nhân viên đều hiểu rõ quy chế này, nhằm tạo động lực thi đua tới tất cả các cá nhân và đơn vị tăng năng suất lao động.
- Sự nghiêm túc của người lao động trong công tác thi đua, bình xét cá nhân và tập thể.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Với việc phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, nhận định những mặt đạt được cũng như chỉ ra những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó, chương 3 của luận văn đã đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, đó là:

- Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực
- Hoàn thiện công tác phân tích công việc
- Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực
- Hoàn thiện việc bố trí sử dụng nhân viên
- Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực
- Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc
- Hoàn thiện chính sách thù lao lao động
- Hoàn thiện quy chế khen thưởng
- Duy trì và cải thiện chương trình phúc lợi đối với người lao động

Và cuối cùng đề xuất của tác giả nhằm mong muốn công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh sẽ tốt hơn, nhằm thu hút được nguồn lực nhân viên giỏi và duy trì được nguồn lực đó lâu dài giúp công ty có thể phát triển, cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường hiện nay.

KẾT LUẬN

Ngày nay, cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, sự phát triển lớn mạnh của nền kinh tế thế giới, một quốc gia nói chung hay một doanh nghiệp nói riêng muốn hòa nhập được thì phải phát triển ngay từ bên trong nội bộ của doanh nghiệp mình mà xuất phát điểm chính là việc phát triển nguồn nhân lực. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nhân lực là một yếu tố quan trọng có quan hệ trực tiếp và tác động nhân quả đối với lợi nhuận của doanh nghiệp.

Với mục tiêu như ban đầu đã đưa ra, đề tài “Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh” đã nghiên cứu và đạt được các nội dung chính :

+ Khái quát và hệ thống hóa các cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, lương và đãi ngộ... 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 Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh.

+ Tổng hợp, phân tích toàn diện và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh trong thời gian qua. Qua phân tích đánh giá thực trạng, tác giả đã nhận định được các điểm yếu kém còn tồn tại trong công tác quản trị nhân lực của công ty.

Đồng thời từ những nhận định về các điểm yếu kém còn tồn tại đó tác giả đã đề ra một số giải pháp chiến lược để nâng cao công tác quản trị nhân lực cho Công ty trong những năm sắp tới như: công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá công việc, khen thưởng...

Những gì 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 Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh, 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.

Do thời gian và trình độ có hạn nên bài luận vẫn không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy, cô để bài viết được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Lê Thanh Hà (2003), *Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo*, Chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 giám đốc.
4. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
6. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Xuân Thủy, Nguyễn Việt Ánh, Trần Thị Việt Hoa (2006), *Kỹ năng quản lý của tổ trưởng sản xuất và quản đốc phân xưởng*, NXB Lao động, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Thomas J Peter, Robert H. Waterman Jr 1992, *Đi tìm sự tuyệt hảo. Những bài học rút ra từ các công ty được quản lý tốt nhất của Mỹ*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, do Trần Xuân Kim dịch.
9. Báo cáo Kế hoạch năm 2017 của Công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh
10. Báo cáo Quản trị năm 2016 của Công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh
11. Báo cáo Tài chính của Công ty Cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh các năm 2014 – 2016

12. Các trang web:

- <http://www.voer.edu.vn/module/nhung-dieu-kien-dam-bao-cong-tac-dao-tao-va-phat-trien-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep>
- <http://old.voer.edu.vn/module/kinh-te/cac-nhan-to-anh-huong-va-su-can-thiet-hoan-thien-quan-tri-nhan-su.html>
- <http://acro.vn/kiem-thuc/quan-tri-nhan-su/cong-thuc-quan-ly-nhan-su-cua-cac-cong-ty-nhat-ban.aspx>
- http://www.uef.edu.vn/resources/newsletter_uef/2013_09/11.pdf
- <http://tc-consulting.com.vn/vi/thu-vien/bai-viet-chuyen-gia/kinh-nghiem-quan-ly-nguon-nhan-luc-trong-cac-cong-ty-vua-va-nho-o-chau>
- <http://quanlydoanhnghiep.edu.vn/?x=2038/cam-nang-doanh-nghiep/van-hoa-khac-nhau-anh-huong-den-quan-ly-nguon-nhan-luc>
- <http://tc-consulting.com.vn/vi/thu-vien/bai-viet-chuyen-gia/kinh-nghiem-quan-ly-nguon-nhan-luc-trong-cac-cong-ty-vua-va-nho-o-chau>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

PHIẾU ĐIỀU TRA QUAN ĐIỂM CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH

Kính chào các Bạn,

Tôi là học viên Cao học khoa quản trị kinh doanh Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đang thực hiện Luận văn tốt nghiệp, cần một số thông tin của các Bạn về Công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh. Kính mong các Bạn dành một ít thời gian để trả lời các câu hỏi sau đây. Cũng xin lưu ý với các Bạn là không có câu trả lời nào đúng hay sai cả, mọi thông tin trả lời đều được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho Luận văn tốt nghiệp.

Theo thứ tự từ 1 đến 5, đánh giá mức độ đồng ý của Bạn đối với câu hỏi (bằng cách khoanh tròn):

- 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý
- 2: Không đúng/Không đồng ý
- 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm
- 4: Đúng/Đồng ý
- 5: Rất đúng/Rất đồng ý

I. Nhận xét của bạn về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi

1.	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty	1	2	3	4	5
2.	Tiền lương mà Bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của Bạn	1	2	3	4	5
3.	Bạn được trả lương cao	1	2	3	4	5
4.	Bạn nhận thấy các khoản tiền thưởng tại Công ty là hợp lý	1	2	3	4	5
5.	Tiền lương và phân phối thu nhập trong Công ty là công bằng	1	2	3	4	5
6.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty rất đa dạng	1	2	3	4	5
7.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty rất hấp dẫn	1	2	3	4	5
8.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty thể hiện rõ ràng sự quan tâm chu đáo của Công ty đối với CBCNV	1	2	3	4	5
9.	Bạn đánh giá rất cao các chương trình phúc lợi của Công ty	1	2	3	4	5

II. Nhận xét của bạn về vấn đề đào tạo thăng tiến

10	Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	1	2	3	4	5
11	Bạn được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của	1	2	3	4	5
	Bạn có nhiều cơ hội được thăng tiến trong Công ty	1	2	3	4	5
13	Nhìn chung công tác đào tạo trong Công ty là có hiệu quả tốt	1	2	3	4	5
14	Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	1	2	3	4	5
15	Chính sách thăng tiến của Công ty là công bằng	1	2	3	4	5

III. Nhận xét về tình hình đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

16.	Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác	1	2	3	4	5
17.	Bạn tin vào cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của Bạn	1	2	3	4	5
18.	Quá trình đánh giá giúp cho Bạn có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân	1	2	3	4	5
19.	Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Bạn nâng cao chất lượng thực hiện công việc	1	2	3	4	5
20.	Bạn có thấy phương pháp đánh giá hiện nay hợp lý không?	1	2	3	4	5

IV. Nhận xét về thông tin, giao tiếp trong công ty:

21.	Những thay đổi về chính sách, thủ tục,... liên quan đến nhân viên trong Công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	1	2	3	4	5
22.	Có đủ thông tin để làm việc	1	2	3	4	5
23.	Chức năng, nhiệm vụ không bị chồng chéo giữa các bộ phận	1	2	3	4	5
24.	Lãnh đạo quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của nhân viên	1	2	3	4	5
25.	Môi trường thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến	1	2	3	4	5

V. Nhận xét gì về vấn đề môi trường, không khí làm việc

26. Mọi người hợp tác để làm việc	1	2	3	4	5
27. Nhân viên Công ty có tác phong làm việc khẩn trương, đúng giờ	1	2	3	4	5
28. Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái	1	2	3	4	5
29. Nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao	1	2	3	4	5
30. Nhân viên được tôn trọng và tin cậy trong công việc	1	2	3	4	5
31. Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã	1	2	3	4	5
32. Nhìn chung nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt	1	2	3	4	5
33. Công ty cho Bạn được linh hoạt và những quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc sáng tạo, có hiệu quả cao	1	2	3	4	5

VI. Công ty mang lại cho bạn sự thỏa mãn về:

34. Thu nhập cao	1	2	3	4	5
35. Công việc ổn định	1	2	3	4	5
36. Cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5
37. Điều kiện môi trường làm việc tốt	1	2	3	4	5
38. Bạn hoàn toàn có thể tin cậy ở Công ty	1	2	3	4	5
39. Nhìn chung, Bạn thấy thỏa mãn khi làm việc trong Công ty	1	2	3	4	5

VII. Bạn cảm thấy:

40. Bạn vui mừng ở lại lâu dài với công ty	1	2	3	4	5
41. Bạn sẽ ở lại cùng Công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5
42. Dù cho Công ty có kết quả tài chính không tốt, Bạn không muốn di chuyển đi Công ty khác	1	2	3	4	5
43. Bạn cảm thấy gắn bó với Công ty	1	2	3	4	5
44. Là thành viên của Công ty là điều rất quan trọng với Bạn	1	2	3	4	5
45. Bạn tự nguyện làm bất cứ việc gì do Công ty giao để được làm việc cho Công ty	1	2	3	4	5
46. Bạn sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp Công ty thành công	1	2	3	4	5
47. Bạn tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể công hiến nhiều hơn cho công việc	1	2	3	4	5
48. Bạn vui mừng khi những cố gắng của mình đã đóng góp tốt cho Công ty	1	2	3	4	5
49. Bạn sẵn sàng hoàn thành bất cứ nhiệm vụ gì mà Công ty yêu cầu	1	2	3	4	5
50. Bạn có cảm nhận rõ ràng rằng Bạn thuộc về Công ty này	1	2	3	4	5
51. Bạn cảm nhận vấn đề của Công ty cũng như là vấn đề của Bạn	1	2	3	4	5
52. Bạn rất quan tâm về số phận của Công ty	1	2	3	4	5
53. Về một số phương diện, Bạn coi Công ty như mái nhà thứ hai	1	2	3	4	5
54. Bạn vui mừng chọn Công ty này để làm việc	1	2	3	4	5
55. Bạn tự hào được làm việc trong Công ty	1	2	3	4	5
56. Bạn cảm thấy vui mừng là một phần của Công ty	1	2	3	4	5

VIII. Xin cho biết đôi nét về bản thân Bạn

1. Giới tính (Đánh dấu \checkmark bên phải) Nam: Nữ:

2. Trình độ học vấn (Đánh dấu \checkmark bên phải)

Cấp 1: Cấp 2: Cấp 3:

Trung cấp: Cao đẳng, đại học: Trên đại học:

3. Tuổi đời của Bạn thuộc nhóm nào? (Đánh dấu √ bên phải) Dưới 30:

Từ 30 đến 44:

Từ 45 đến 54: Từ 55 trở lên:

4. Ngoài công việc trong Công ty, Bạn có làm thêm công việc khác không? (Đánh dấu √ bên phải)

Có:

Không:

5. Bạn thuộc nhóm nào? (Đánh dấu √ bên phải)

Nhân viên văn phòng:

Công nhân:

Kỹ sư, chuyên viên:

Cán bộ quản lý:

Khác:

6. Bạn mong đợi gì nhất từ Công ty? (Đề nghị đánh số theo thứ tự tầm quan trọng,

1: Mong đợi nhiều nhất; 2: Mong đợi thứ nhì; 3: Mong đợi thứ ba;...)

Thu nhập cao:

Cơ hội thăng tiến:

Công việc ổn định:

Danh vọng, địa vị:

Điều kiện làm việc thoải mái:

Bạn có kiến nghị gì về Phiếu điều tra này hoặc cần làm gì để công tác quản trị NNL trong Công ty có hiệu quả cao hơn?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn Bạn!

**PHỤ LỤC 2. KẾT QUẢ THU ĐƯỢC TỪ VIỆC PHỎNG VẤN 200 CBCNV
CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VÀ XÂY DỰNG QUẢNG NINH**

I. Nhận xét của bạn về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi

Câu hỏi		Số người đánh giá				
		1	2	3	4	5
1.	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty	41	24	76	22	37
2.	Tiền lương mà Bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của Bạn	69	56	42	12	21
3.	Bạn được trả lương cao	88	73	12	16	11
4.	Bạn nhận thấy các khoản tiền thưởng tại Công ty là hợp lý	44	46	66	35	9
5.	Tiền lương và phân phối thu nhập trong Công ty là công bằng	45	54	31	42	28
6.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty rất đa dạng	13	22	40	61	64
7.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty rất hấp dẫn	25	43	55	33	44
8.	Các chương trình phúc lợi trong Công ty thể hiện rõ ràng sự quan tâm chu đáo của Công ty đối với CBCNV	9	11	45	89	46
9.	Bạn đánh giá rất cao các chương trình phúc lợi của Công ty	12	46	30	45	67

II. Nhận xét của bạn về vấn đề đào tạo thăng tiến

Câu hỏi		Số người đánh giá				
		1	2	3	4	5
10.	Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	8	9	92	41	50
11.	Bạn được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	11	23	66	72	28
	Bạn có nhiều cơ hội được thăng tiến trong Công ty	67	96	15	12	10
13.	Nhìn chung công tác đào tạo trong Công ty là có hiệu quả tốt	51	75	47	12	15
14.	Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	66	79	24	19	12
15.	Chính sách thăng tiến của Công ty là công bằng	55	80	21	27	17

III. Nhận xét về tình hình đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Câu hỏi	Số người đánh giá				
	1	2	3	4	5
16. Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác	89	67	27	9	8
17. Bạn tin vào cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của Bạn	53	87	32	19	9
18. Quá trình đánh giá giúp cho Bạn có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân	60	82	32	15	11
19. Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Bạn nâng cao chất lượng thực hiện công việc	59	79	31	21	10
20. Bạn có thấy phương pháp đánh giá hiện nay hợp lý không?	33	75	39	28	25

IV. Nhận xét về thông tin, giao tiếp trong công ty:

Câu hỏi	Số người đánh giá				
	1	2	3	4	5
21. Những thay đổi về chính sách, thủ tục,... liên quan đến nhân viên trong Công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	10	8	48	81	53
22. Có đủ thông tin để làm việc	6	52	40	55	32
23. Chức năng, nhiệm vụ không bị chồng chéo giữa các bộ phận	21	55	65	34	40
24. Lãnh đạo quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của nhân	39	21	57	43	40
25. Môi trường thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến	77	65	32	11	15

V. Nhận xét gì về vấn đề môi trường, không khí làm việc

Câu hỏi	Số người đánh giá				
	1	2	3	4	5
26. Mọi người hợp tác để làm việc	63	61	45	13	18
27. Nhân viên Công ty có tác phong làm việc khẩn trương, đúng giờ	121	60	15	4	0
28. Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái	34	43	51	50	22

29. Nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao	88	92	12	4	4
30. Nhân viên được tôn trọng và tin cậy trong công việc	54	42	33	27	44
31. Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã	66	69	42	12	11
32. Nhìn chung nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt	36	45	79	16	24
33. Công ty cho Bạn được linh hoạt và những quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc sáng tạo, có hiệu quả cao	48	69	57	20	6

VI. Công ty mang lại cho bạn sự thỏa mãn về:

Câu hỏi	1	2	3	4	5
34. Thu nhập cao	79	72	40	5	4
35. Công việc ổn định	4	6	55	81	54
36. Cơ hội thăng tiến	71	72	36	8	13
37. Điều kiện môi trường làm việc tốt	29	37	43	57	34
38. Bạn hoàn toàn có thể tin cậy ở Công ty	18	12	88	44	38
39. Nhìn chung, Bạn thấy thỏa mãn khi làm việc trong Công ty	63	72	26	24	15

VII. Bạn cảm thấy:

Câu hỏi	1	2	3	4	5
40. Bạn vui mừng ở lại lâu dài với công ty	59	54	43	29	15
41. Bạn sẽ ở lại cùng Công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn	61	71	45	14	9
42. Dù cho Công ty có kết quả tài chính không tốt, Bạn không muốn di chuyển đi Công ty khác	55	61	34	25	25
43. Bạn cảm thấy gắn bó với Công ty	49	59	63	18	11
44. Là thành viên của Công ty là điều rất quan trọng với Bạn	72	90	15	18	5
45. Bạn tự nguyện làm bất cứ việc gì do Công ty giao để được làm việc cho Công ty	45	73	60	15	7
46. Bạn sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp Công ty thành công	60	62	45	27	6
47. Bạn tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc	18	69	57	36	20
48. Bạn vui mừng khi những cố gắng của mình đã đóng góp tốt cho Công ty	13	29	45	98	15
49. Bạn sẵn sàng hoàn thành bất cứ nhiệm vụ gì mà Công ty yêu cầu	39	37	86	28	10

50. Bạn có cảm nhận rõ ràng rằng Bạn thuộc về Công ty này	26	21	84	38	31
51. Bạn cảm nhận vấn đề của Công ty cũng như là vấn đề của	57	74	41	22	6
52. Bạn rất quan tâm về số phận của Công ty	8	12	82	63	35
53. Về một số phương diện, Bạn coi Công ty như mái nhà thứ hai	36	49	45	56	14
54. Bạn vui mừng chọn Công ty này để làm việc	51	72	45	27	5
55. Bạn tự hào được làm việc trong Công ty	36	45	89	27	3
56. Bạn cảm thấy vui mừng là một phần của Công ty	45	40	90	20	5

VIII. Xin cho biết đôi nét về bản thân Bạn

- Giới tính (Đánh dấu $\sqrt{\quad}$ bên phải) Nam: 185 Nữ: 15
- Trình độ học vấn (Đánh dấu $\sqrt{\quad}$ bên phải)
Cấp 1: Cấp 2: Cấp 3: 27
Trung cấp: 32 Cao đẳng, đại học: 140 Trên đại học: 1
- Tuổi đời của Bạn thuộc nhóm nào? (Đánh dấu $\sqrt{\quad}$ bên phải)
Dưới 30: 12 Từ 30 đến 44: 120
Từ 45 đến 54: 60 Từ 55 trở lên: 8
- Ngoài công việc trong Công ty, Bạn có làm thêm công việc khác không? (Đánh dấu $\sqrt{\quad}$ bên phải)
Có: 135 Không: 65
- Bạn thuộc nhóm nào? (Đánh dấu $\sqrt{\quad}$ bên phải)
Nhân viên văn phòng: 41 Công nhân: 71 Kỹ sư, chuyên viên: 54
Cán bộ quản lý: 16 Khác: 18
- Bạn mong đợi gì nhất từ Công ty? (Đề nghị đánh số theo thứ tự tầm quan trọng, 1: Mong đợi nhiều nhất; 2: Mong đợi thứ nhì; 3: Mong đợi thứ ba;...)
Thu nhập cao: 151(1); 46(2)
Cơ hội thăng tiến: 25(1); 109 (2)
Công việc ổn định: 3 (2); 43(3)
Danh vọng, địa vị: 24(1); 42(2); 11(3)
Điều kiện làm việc thoải mái: 146(3)