

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

=====



NGUYỄN THU HÀ

**CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC BÌNH MINH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

=====



NGUYỄN THU HÀ

**CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC BÌNH MINH**

Chuyên Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN QUANG HUY

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu và kết quả nghiên cứu nêu trong luận văn là trung thực, chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, tháng 11 năm 2020.

Học viên

Nguyễn Thu Hà

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt khóa cao học và thời gian nghiên cứu đề tài để hoàn thành luận văn tốt nghiệp này, ngoài cố gắng của bản thân, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ hướng dẫn chỉ bảo của các Cô giáo, Thầy giáo, các bạn học cùng khoa, cơ quan công tác, bạn bè và gia đình. Trên hết, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc của mình tới:

- Thầy giáo hướng dẫn: TS. Trần Quang Huy, Học viện Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo;
- Các Thầy, Cô giáo Khoa Quốc tế và Đào tạo Sau Đại Học, Học Viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông;
- Các Thầy, Cô giáo đã giảng dạy trong khoá II cao học 2018-2020
- Các bạn học cùng lớp;
- Ban lãnh đạo Công ty Cổ Phần Lương Thực Bình Minh;

Tôi xin gửi đến Quý Thầy Cô, đồng môn, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình lời chúc sức khoẻ và thành công trong cuộc sống.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, 11 tháng 11 năm 2020.

Học viên

Nguyễn Thu Hà

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG BIỂU	vi
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1.Nguồn nhân lực và quản trị nhân lực.....	6
1.1.1 Khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực	6
1.1.2 Khái niệm và vai trò của quản trị nhân lực	7
1.1.3.Mục tiêu của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.1.4. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực	8
1.1.5. Chức năng của quản trị nhân lực.....	9
1.2.Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.1.Công tác phân tích công việc	10
1.2.2.Kế hoạch hóa nguồn nhân lực	11
1.2.3.Tuyển dụng và bố trí nhân lực	12
1.2.4.Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	14
1.2.5.Tạo động lực lao động.....	16
1.2.6.Đánh giá thực hiện công việc	17
1.2.7.Chính sách lương bổng và đãi ngộ.....	18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	19
1.3.1 Các nhân tố bên ngoài	19
1.3.2. Các nhân tố nội bộ doanh nghiệp.....	21
1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực.....	23
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC	25

BÌNH MINH	25
2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần lương thực Bình Minh	25
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh..	25
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh	26
2.1.3 Hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh năm 2017-2019	27
2.2 Đặc điểm lao động Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh	29
2.3 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần lương thực Bình Minh	32
2.3.1. Công tác phân tích công việc	32
2.3.2 Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực	35
2.3.3 Công tác tuyển dụng nguồn lao động.....	36
2.3.4 Công tác bố trí lao động.	40
2.3.5 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	42
2.3.6. Công tác đánh giá thực hiện công việc	45
2.3.7 Chế độ đãi ngộ và khuyến khích công việc	48
2.4 Đánh giá công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần lương thực Bình Minh	52
2.4.1 Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực	52
2.4.2 Những điểm còn hạn chế của quản trị nhân lực.....	52
2.4.3 Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế	54
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	55
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN	56
LƯƠNG THỰC BÌNH MINH	56
3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới	56
3.1.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.....	56
3.1.2 Quan điểm cơ bản trong quản trị nhân lực tại Công ty.....	58

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CP Lương thực Bình Minh	60
3.2.1 Đối với công tác phân tích công việc	60
3.2.2. Đối với công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực	62
3.2.3.Đối với công tác tuyển dụng nguồn lao động	64
3.2.4 Đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	67
3.2.5 Đối với công tác đánh giá thực hiện công việc	69
3.2.6 Về chế độ đãi ngộ cho người lao động.....	70
3.3. Một số đề xuất cá nhân nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh.....	72
3.3.1 Đề xuất về cơ chế quản lý của doanh nghiệp.....	72
3.3.2.Đề xuất về chính sách và chiến lược	73
3.3.3 Yêu cầu trình độ nhận thức Cán bộ công nhân viên trong công ty	73
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	75
KẾT LUẬN	76
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
PHỤ LỤC 1	79
PHỤ LỤC 2	80
PHỤ LỤC 3	81
PHỤ LỤC 4	82
PHỤ LỤC 5- PHIẾU KHẢO SÁT	83
PHỤ LỤC 6.....	86

DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG BIỂU

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh.....	26
Hình 2.2: Qui trình phân tích mô tả công việc.....	34
Hình 2.3: Qui trình tuyển dụng nhân viên (Nguồn Phòng HCNS).....	37
Hình 2.4: Qui trình đánh giá thực hiện công việc	46
Hình 3.1 Đề xuất qui trình tuyển dụng.....	67
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD giai đoạn 2017- 2019.....	28
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo năm 2017- 2019	29
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính	30
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	30
Bảng 2.5: Công tác phân tích công việc đối với bộ phận Quản lý.....	32
Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng của Công ty qua 3 năm (2017-2019).....	38
Bảng 2.7: Bảng bố trí phân công nhân sự tại các bộ phận của Công ty.....	41
Bảng 2.8: Tổng Hợp Nhu Cầu Đào Tạo Công Ty (2017 – 2019).....	43
Bảng 2.9: Ý kiến đánh giá của nhân viên về tiêu chuẩn thực hiện KPIs công việc..	47
Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	48

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong bối cảnh thế giới, các doanh nghiệp xuất khẩu nông sản của Việt Nam nói chung và gạo đặc sản nói riêng có nhiều cơ hội và lợi thế để phát triển. Vì vậy, để có thể cạnh tranh với các nước cùng ngành và đáp ứng thị hiếu tại một số thị trường khó tính, trước hết các doanh nghiệp cần chú trọng đến yếu tố con người bằng cách nâng cao năng suất lao động. Nhân lực là một trong những yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất, có vai trò sáng tạo, có ý nghĩa quyết định đối với mọi hoạt động sản xuất và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Thực tiễn cho thấy vai trò trung tâm của quản trị nguồn nhân lực là không thể phủ nhận. Quản trị nguồn nhân lực tốt giúp doanh nghiệp, tổ chức ổn định, đáp ứng yêu cầu khách quan của thị trường và các yếu tố kinh tế xã hội để luôn thích ứng, tồn tại và phát triển. Vì vậy, vấn đề hoàn thiện và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh, đơn vị sản xuất và xuất khẩu các loại nông sản, đặc biệt là gạo thơm. Và để đưa gạo Việt Nam được sử dụng và quảng bá rộng rãi ra nước ngoài, Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh nhận thấy, ngoài những tiềm lực sẵn có, công ty cần phải có một nguồn nhân lực tốt để đảm nhiệm những vị trí chủ chốt, có khả năng chèo lái và phát triển công ty.

Trong quá trình làm việc tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh, công tác quản trị nhân lực luôn được quan tâm và chú trọng về nhiều mặt, với đội ngũ cán bộ công nhân viên lành nghề, có trình độ chuyên môn tốt tuy nhiên cũng không tránh khỏi được những hạn chế còn tồn đọng trong khâu tuyển dụng, đào tạo nhân lực,...

Xuất phát từ vấn đề nêu trên, trong quá trình nghiên cứu, đi sâu tìm hiểu và vận dụng kiến thức đã học về công tác quản trị nhân lực, tôi đã chọn đề tài: ***“Công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần lương thực Bình Minh”*** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ của mình.

Việc nghiên cứu đề tài trên giúp cho tác giả vừa bổ sung và hoàn thiện kiến thức của mình về công tác quản trị nhân lực, vừa đóng góp những giải pháp cá nhân của tác giả vào việc nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh. Qua đó, góp phần vào việc giúp cho công ty nhận thấy những khó khăn trước mắt và dự báo những cơ hội của thị trường trong tương lai.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Công tác quản trị nhân lực là công tác quan trọng góp phần vào sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực sẽ nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, giá thành sản phẩm được kiểm soát ở mức tối đa và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Cho đến nay, vấn đề nâng cao hiệu quả và hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực đã có nhiều đề tài, công trình, luận văn, bài báo được xuất bản.. Qua quá trình tìm hiểu thực tế các tài liệu, công trình nghiên cứu liên quan và tham khảo trên mạng Internet, tác giả đã tìm thấy một số kết quả nghiên cứu về công tác quản trị nhân lực. Có thể nêu ra một số công trình tiêu biểu sau:

- Lê Chiến Thắng và Trương Quang (2005), *nghiên cứu về thực tiễn QTNNL tại Việt Nam* bao gồm các thành phần: Trao đổi thông tin, hiệu quả quản lý, đào tạo và phát triển, định hướng nhóm, duy trì sự quản lý.

- Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005). *Phân tích biến động nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro nguồn nhân lực trong ngành chế biến gỗ gia dụng trên địa bàn TP HCM*. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nguyên nhân thay đổi nơi làm việc của người lao động gồm: (1) Thu nhập, (2) Đánh giá khen thưởng và phúc lợi, (3) Chuyên môn, (4) Cơ sở vật chất và điều kiện làm việc, (5) Mối quan hệ giữa con người. Nghiên cứu này kiến nghị các biện pháp giảm thiểu rủi ro thuyên chuyển lao động trong ngành chế biến gỗ TP HCM.

- Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Trình và các cộng sự (2012) : Nghiên cứu đã phát hiện ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: Cơ hội thăng tiến; Chính sách khen thưởng và phúc lợi; Quan hệ

với lãnh đạo; Điều kiện làm việc và Mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn nguồn nhân lực cho đơn vị mình.

- Trần Kim Dung (2009), Kết quả Nghiên cứu thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam có 9 thành phần. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của quản trị nguồn nhân lực: Xác định nhiệm vụ công việc; Thu hút, tuyển chọn; đào tạo; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; Quản lý lương thưởng; Phát triển quan hệ lao động; Còn có ba thành phần: Thống kê nhân sự; Thực hiện quy định Luật pháp và khuyến khích thay đổi.

Các nghiên cứu trên đã góp phần hệ thống hóa lý luận, phân tích những vấn đề chung về quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức kinh tế ở Việt Nam nói chung và trong các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân nói riêng. Tuy nhiên, những chuyển biến mới của tình hình kinh tế trong và ngoài nước đang đặt ra nhiều vấn đề cần bàn không chỉ ở tầm vĩ mô về quản trị nguồn nhân lực mà còn ở doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp tư nhân, nhà nước. Hơn nữa, việc vận dụng lý luận để giúp nhận diện thực tế ở doanh nghiệp (Trong trường hợp này là Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh) thì chưa nghiên cứu nào được thực hiện. Vì thế, đây vẫn là nội dung còn khuyết thiếu và học viên mong muốn bàn luận nghiên cứu.

3. Mục đích nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu nhằm mục đích đưa ra các đề xuất, kiến nghị hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về quản trị nhân lực và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty giai đoạn 2017- 2019

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh.

Phạm vi nghiên cứu: là công tác quản trị nhân lực Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh trong khoảng thời gian trong 3 năm từ 2017- 2019 và đề xuất cho giai đoạn 2020 – 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Khi tiến hành nghiên cứu công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh, tác giả sử dụng các phương pháp phổ biến như: Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh các số liệu thống kê; Phương pháp điều tra khảo sát thực tế, trao đổi, phỏng vấn trực tiếp, sử dụng bảng hỏi.

Phương pháp thu thập, phân tích và xử lý số liệu

Thống kê dữ liệu thu thập được nhằm mô tả công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh. Các kết quả sẽ được minh họa bằng bảng biểu, hình vẽ.

So sánh số liệu hiện tại với số liệu trong quá khứ, hay so sánh các hình thức số liệu với nhau có thể giúp phát hiện ra sự giống và khác nhau giữa các số liệu. Trên cơ sở các nguồn số liệu có sẵn của công ty, và một số tài liệu tham khảo các nguồn khác tác giả tổng hợp lại số liệu, tài liệu từ đó phân tích thực trạng của công ty nhằm rút ra những ưu điểm và hạn chế trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh

Dữ liệu sử dụng trong các phân tích bao gồm cả dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các giáo trình Quản trị nhân sự, Quản trị nguồn nhân lực được giảng dạy tại các trường đại học ngành Quản trị kinh doanh, Quản trị nhân lực; các tài liệu về nhân sự của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua các số liệu điều tra, khảo sát thực tế thu thập được tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh.

Phương pháp phỏng vấn

Tác giả tiến hành phỏng vấn cán bộ chủ chốt của Công ty để nắm rõ hơn về định hướng và kế hoạch cải tiến công tác Quản trị nhân lực cho mỗi năm nhằm thu hút nguồn nhân lực tốt từ bên ngoài và tăng sự gắn bó đối với nhân lực hiện tại.

Phương pháp thu thập số liệu:

Tác giả tiến hành thu thập thông tin qua các nguồn: Thông tin thứ cấp về lao động (số lượng và cơ cấu lao động), thông tin về công tác quản trị nhân lực được thu thập từ các tài liệu về nhân sự của công ty. Thông tin sơ cấp bao gồm tiến hành thu thập những ý kiến, đánh giá của lao động về hoạt động đào tạo nhân lực, chính sách lương bổng đãi ngộ của công ty thông qua phương pháp điều tra trực tiếp bằng bảng hỏi nghiên cứu.

6. Cấu trúc nội dung luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục và tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn dự kiến được trình bày trong 03 chương đi từ lý thuyết đến thực tiễn, cụ thể như sau:

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

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần lương thực Bình Minh

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần lương thực Bình Minh.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Nguồn nhân lực và quản trị nhân lực

1.1.1 Khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực: là tổng hợp thể lực và trí lực của toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, là kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử, dùng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước. Nguồn nhân lực không chỉ bao gồm những người trong độ tuổi lao động, không chỉ đơn thuần về chất lượng mà còn bao hàm rộng hơn là bao gồm toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, khả năng mang lại thu nhập trong tương lai. Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là công cụ hữu hiệu để đảm bảo tăng trưởng kinh tế bền vững.

Đối với một tổ chức, nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực, là yếu tố cơ bản cấu thành nên tổ chức, là điều kiện cho tổ chức tồn tại và phát triển. Vì vậy chất lượng nguồn nhân lực một tổ chức phản ánh được mạnh hay yếu, phát triển hay tụt hậu. Đối với một doanh nghiệp, nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và huy động được cho việc thực hiện công việc, hoàn thành những mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Khi xem xét đánh giá nguồn nhân lực của một tổ chức, thì ngoài việc căn cứ vào quy mô hay số lượng, cơ cấu, thì một tiêu chí không thể bỏ qua đó là chất lượng nguồn nhân lực.

Vai trò của nguồn nhân lực:

- Nguồn nhân lực là yếu tố chính tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới tạo ra hàng hóa, dịch vụ và kiểm soát việc sản xuất kinh doanh. Mặc dù thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn lực mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trên

hết nguồn nhân lực được đặt lên trên hết. Nếu không có những người làm việc hiệu quả, tổ chức không thể đạt được mục tiêu.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, các yếu tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu ngày càng giảm vai trò. Bên cạnh đó, yếu tố tri thức của con người ngày càng đóng vai trò quan trọng. Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo, hoạt động trí tuệ ngày càng trở nên quan trọng.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của con người. [6]

1.1.2 Khái niệm và vai trò của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực liên quan đến hai vấn đề cơ bản là “quản trị” và “nhân lực”. Quản trị là quá trình thực hiện các hoạt động được hoàn thành với hiệu quả như nhau và thông qua các hoạt động khác. Quản lý có sự kết hợp giữa khoa học và nghệ thuật lãnh đạo. Về mặt khoa học, nhà quản trị thành công là người nắm chắc kiến thức và kỹ năng quản lý. Về mặt nghệ thuật, nhà quản trị thành công là người có năng lực bẩm sinh như thông minh, có tài thuyết phục, lôi cuốn người khác làm theo, tự tin và xử lý linh hoạt các tình huống thực tế. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp là do bản thân con người. Người lao động có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng thành lập nhóm, tổ chức công đoàn để bảo vệ lợi ích của họ, hành vi của họ có thể thay đổi. tùy thuộc vào bản thân họ hoặc do tác động của môi trường xung quanh. Vì vậy, quản trị nhân lực là một hệ thống các ý kiến, chính sách và các hoạt động thực tiễn được sử dụng để quản lý con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên của tổ chức đó.

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực: Ngày nay, vai trò của quản trị nhân lực ngày càng quan trọng do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho các công ty, xí nghiệp. Hơn nữa, với sự phát

triển của khoa học công nghệ đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn cao và tay nghề cao. Chất xám, kiến thức và kinh nghiệm của đội ngũ này là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là thách thức đối với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có năng lực quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để có thể cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp.

1.1.3. Mục tiêu của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm cung cấp một lực lượng lao động hiệu quả cho doanh nghiệp, dựa trên việc thúc đẩy sự đóng góp hiệu quả của mỗi người lao động cho doanh nghiệp. Nói cách khác, mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là gia tăng sự đóng góp hiệu quả của người lao động cho doanh nghiệp để công ty sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực sẵn có của mình. là yêu cầu kinh doanh trước mắt và tương lai của doanh nghiệp cũng như yêu cầu tăng trưởng cá nhân của người lao động. Quản trị nhân lực nghiên cứu các vấn đề về con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và với hai mục tiêu cơ bản như sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức
- Đáp ứng những nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên tại nơi làm việc, tâm huyết với công việc của mình.

1.1.4. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực

Mỗi doanh nghiệp đều có những chiến lược quản trị nhân sự riêng. Họ làm theo cách mà họ vẫn đang áp dụng, một cách làm thông thường như bao công ty khác. Để doanh nghiệp phát triển thì không thể đi theo lối mòn mà phải luôn vận động và phát triển. Nhân sự luôn là một nỗi lo của không ít doanh nghiệp. Làm thế nào để tuyển dụng được những người tài, làm thế nào để giữ chân họ ở lại cống hiến cho công ty. Đây là những câu hỏi mà rất nhiều đơn vị không thể trả lời được.

Khi doanh nghiệp quản trị nhân sự hiệu quả thì ắt hẳn nguồn nhân lực sẽ dồi dào, công ty sẽ phát triển. Mỗi quan hệ đồng nghiệp, mỗi quan hệ sếp – nhân viên sẽ có những bước phát triển tốt hơn, hợp tác cùng thắng lợi. Ngược lại nếu quản trị

nhân sự doanh nghiệp lỏng lẻo thì chắc chắn hậu quả có thể nhìn thấy trước mắt. Nhân viên không hài lòng và dễ nảy sinh những tư tưởng không tốt. Dần dần tư tưởng và thái độ tiêu cực đó ảnh hưởng đến nhiều nhân viên khác. Điều này sẽ dẫn đến những ảnh hưởng nghiêm trọng và sự phân biệt, cạnh tranh, ghen ghét lẫn nhau.

1.1.5. Chức năng của quản trị nhân lực

- Chức năng thu hút nguồn nhân lực

Chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với những năng lực phù hợp cho tính chất công việc của doanh nghiệp và gồm các hoạt động như: Hoạch định nhu cầu nhân viên, Phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc, vị trí nào cần tuyển thêm người.

- Chức năng đào tạo- phát triển nguồn nhân lực

Chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Nhóm này thường có các hoạt động thực hiện như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức - phương pháp quản lý mới, kỹ thuật công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ có chuyên môn nghiệp vụ.

- Chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và tính sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm này sẽ bao gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khích lệ tinh thần nhân viên trong các doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Do đó, cần xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, chính sách lương bổng cần thiết được lập và áp dụng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

1.2.Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1.Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực, quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

Khi tiến hành phân tích công việc, cần lời các câu hỏi sau đây:

- Khả năng nhân viên thực hiện được những công tác gì?
- Công việc được hoàn tất khi nào và trong bao lâu?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Nhân viên tiến hành làm công việc đó như thế nào?
- Lý do phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó nhân viên cần đáp ứng những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp giúp cho các nhà quản trị hình dung một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, sự tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- Điều kiện để tiến hành công việc.
- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng khi hoàn thành công việc.
- Sự liên hệ tương quan của công việc đó với công việc khác.

- Yêu cầu các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Tác dụng của công tác phân tích công việc:

- Mang tính đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.
- Loại bỏ những sự chênh lệch, không bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Sắp xếp các mức thăng thưởng sẽ tạo kích thích cho lao động nhiều hơn.
- Tiêu chuẩn hóa công việc sẽ tiết kiệm thời gian và sức lực và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do khả năng nhận thức về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

1.2.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu nhân lực nhằm đáp ứng các mục tiêu công việc của tổ chức, của doanh nghiệp và xây dựng kế hoạch lao động để đáp ứng các nhu cầu đó. Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến việc ước tính có bao nhiêu người có kỹ năng thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ được giao, ước tính bao nhiêu người sẽ làm việc cho tổ chức hoặc doanh nghiệp. Từ đó, các nhà quản lý sẽ lựa chọn giải pháp để cân bằng cung cầu nguồn nhân lực, đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu đã đề ra. Vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực:

- *Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.*

Lực lượng lao động lành nghề của một tổ chức ngày càng được công nhận và trở thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực của tổ chức cũng quan trọng như việc hoạch định các nguồn vốn và tài chính của nó. Tuy nhiên, từ lâu, các nhà quản lý đã rất quan tâm đến việc hoạch định vốn và nhu cầu tài chính của tổ chức, nhưng chỉ gần đây họ mới nhận ra lợi thế cạnh tranh của một tổ chức có lực lượng lao động có trình độ và kỹ năng cao.

Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh đều cần phải tiến hành hoạch định chiến lược nguồn nhân lực.

Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực là quá trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc chiến lược để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Vì vậy, vai trò của hoạch định nguồn nhân lực là giúp tổ chức đạt được các mục tiêu công việc.

- *Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.*

Hoạch định nguồn nhân lực có quan hệ mật thiết với các kế hoạch kinh doanh chiến lược của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu dài hạn, mỗi tổ chức phải có một nhóm công nhân thích hợp với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.

- *Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở phục vụ cho các hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

Để tuyển dụng nhân viên mới, tổ chức cần làm rõ những loại nhân viên nào cần thuê? Bao nhiêu người? Khi nào?... Trả lời câu hỏi này liên quan mật thiết đến các kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức.

- *Kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhằm điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực.*

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giúp các doanh nghiệp có thể luân chuyển, phân bổ lao động từ bộ phận này sang bộ phận khác khi cần tránh tình trạng dư thừa lao động dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

1.2.3. Tuyển dụng và bố trí nhân lực

Tuyển dụng nhân lực: là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Tuyển dụng tốt sẽ mang đến cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân lực thích hợp với công việc và vị trí cần tuyển dụng.

- Giúp nâng cao được hiệu quả của công việc và danh tiếng của công ty bởi tuyển dụng nhân lực là một trong những hoạt động làm ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu như được tuyển chọn được những ứng viên chất lượng cao.

- Tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, xây dựng được văn hóa doanh nghiệp khi tuyển dụng được những người thật sự có niềm đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với công ty.

Vấn đề tuyển dụng nhân lực chính là công tác vô cùng quan trọng mà doanh nghiệp nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân sự có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem đến cho công ty một nguồn nhân sự tốt, một nền tảng vững chắc để phát triển từ đó có thể hỗ trợ những chiến lược kinh doanh của công ty đi đến thành công.

Quy trình tuyển dụng nhân lực:

Quy trình tuyển dụng nhân sự bao gồm hai khâu cơ bản, đó là tìm kiếm và lựa chọn nhân sự, được cụ thể hóa thành các bước sau:

Bước 1: Xác định công việc cần tuyển dụng

Bước 2: Thông báo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông

Bước 3: Thu nhận và xử lý hồ sơ tuyển dụng của ứng viên

Bước 4: Tổ chức thi tuyển/ xét tuyển

Bước 5: Đánh giá năng lực ứng viên

Bước 6: Đưa ra quyết định tuyển dụng

Bước 7: Hội nhập ứng viên mới

Tùy từng doanh nghiệp, môi trường kinh doanh cụ thể, mà các doanh nghiệp có thể lược bỏ hoặc thêm vào một số bước để phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

Bố trí nhân lực: là quá trình sắp xếp nhân lực vào các vị trí công việc phù hợp của tổ chức. Sử dụng nhân sự là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của người lao động một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Như vậy, việc bố trí và sử dụng nhân sự có liên quan chặt chẽ với nhau: bố trí đúng vị trí, khả năng thì mới có thể sử dụng được, ngược lại nếu doanh nghiệp tìm và bố

trí được nhân viên có năng lực mà không biết cách sử dụng họ thì hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện một cách có hệ thống và kế hoạch chi tiết.

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đối với người lao động

Nền kinh tế thị trường cạnh tranh mạnh mẽ những năm gần đây đòi hỏi các tổ chức và cộng đồng kinh doanh cần nhận thức đúng đắn hơn về đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị trong doanh nghiệp bởi đây sẽ nguồn chất xám, tạo ra yếu tố then chốt đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức và giúp cho người lao động liên tục cập nhật những kiến thức mới, kỹ năng mới, áp dụng thay đổi mới về công nghệ, kỹ thuật. Đào tạo và phát triển góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động như sau:

- Thỏa mãn về nhu cầu, nguyện vọng phát triển cá nhân và học tập.
- Là cơ sở để người lao động phát huy tính sáng tạo, năng động trong công việc.
- Giúp cho người lao động xây dựng được tính chuyên nghiệp khi làm việc, có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến trong công việc, tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức và xã hội.

- Giúp cho người lao động và công việc thích ứng với nhau cả ở hiện tại và tương lai từ đó sẽ có sự gắn bó chặt chẽ.

- Tạo cho người lao động có cách tư duy cách nhìn mới về công việc của họ, đây cũng là điều kiện để họ phát huy được những sáng tạo mới trong công việc.

Đối với những nhân viên mới thì đào tạo sẽ giúp cho họ có định hướng, giảm bớt khó khăn, bỡ ngỡ trong công việc, nhờ vậy họ sẽ thích nghi với môi trường làm việc nhanh hơn, đạt hiệu quả năng suất tốt hơn.

Đối với doanh nghiệp

Chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khi được thực hiện đúng đắn sẽ mang lại những hiệu quả đối với doanh nghiệp như:

- Giúp doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh. Tạo năng suất lao động cao đạt hiệu quả kinh doanh, duy trì bồi dưỡng nâng cao nhân lực có chất lượng, điều này sẽ tạo lợi thế cho sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

- Trang bị tốt cho người lao động những kỹ năng cần thiết để theo kịp với với sự thay đổi của tổ chức và nền kinh tế hiện nay.

- Nâng cao năng lực, cải tiến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc qua việc sử dụng các kỹ năng mềm trong làm việc như tiếp thu và trau dồi kiến thức, khả năng thay đổi, thích nghi với môi trường làm việc, cách thức quản lý và sắp xếp công việc...

Trước sự thay đổi của môi trường trường kinh tế và xã hội đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp tăng khả năng thích ứng hơn. Sự ổn định tính năng động của tổ chức tăng lên, nhằm đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp vững mạnh ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ thay thế. Giảm thiểu tỷ lệ xuất hiện các trường hợp xấu như: nhân viên nghỉ việc do công việc tạo ra nhiều áp lực, cách quản lý và hoạt động của tổ chức; tai nạn lao động do những hạn chế của trang thiết bị, hay những hạn chế về điều kiện làm việc....

Đối với xã hội

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng mang tính sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội và là một trong những

giải pháp để giảm thiểu thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư mang tính chiến lược chủ chốt đối với sự phát triển của xã hội. Tạo ra của cải vật chất cho xã hội, làm giàu cho đất nước đồng thời góp phần làm phát triển nền kinh tế, khẳng định vị thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

Vì vậy, vai trò của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất quan trọng nên các doanh nghiệp cần phải quan tâm nhiều hơn nữa tới việc đào tạo và phát triển nhân lực.

1.2.5. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là việc vận dụng các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động, tác động tới môi trường làm việc và các mối quan hệ xung quanh nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc, hài lòng hơn với công việc.

Tạo động lực làm việc cho người lao động sẽ khiến cho người lao động có động lực làm việc, họ sẽ dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao, đạt mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng làm thỏa mãn nhu cầu, gia tăng sự thỏa mãn công việc của người lao động và độ gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

Tạo động lực có thể hiểu một cách cụ thể là việc tạo ra sự hấp dẫn của công việc, hiệu quả công việc, tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc ... và khi đó người lao động sẽ hăng hái, nhiệt tình và làm việc một cách tự giác, chủ động và sáng tạo. Đó cũng là lợi ích mà người lao động nhận được. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động:

Nhân tố thuộc về người lao động:

- Hệ thống những nhu cầu cá nhân
- Động lực nào là mục tiêu các nhân
- Mức trình độ, kinh nghiệm của người lao động
- Đặc điểm năng lực cá nhân người lao động
- Cuộc sống và mức sống của người lao động

Nhân tố thuộc về doanh nghiệp:

- Đặc điểm và vai trò của ngành nghề trong xã hội
- Trình độ, khả năng của kỹ thuật công nghệ
- Điều kiện môi trường làm việc
- Phong cách quản lý của người lãnh đạo
- Văn hóa trong doanh nghiệp
- Các chính sách quản lý nhân sự
- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp

Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách và pháp luật của nhà nước
- Chế độ hệ thống phúc lợi xã hội
- Các yếu tố giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.

1.2.6.Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là đánh giá có hệ thống và chính thức về hiệu suất của nhân viên liên quan đến các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về đánh giá đó. với nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách có hệ thống vì nó được xây dựng theo trình tự, nó bao gồm các yếu tố cơ bản, liên quan chặt chẽ với nhau, đó là: tiêu chuẩn thực hiện, đo lường kết quả hoạt động theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn và phản hồi giữa nhân viên và bộ phận quản lý.

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc:

Bất kỳ tổ chức nào cũng cần đánh giá hiệu quả công việc, đây là hoạt động quản lý nhân sự quan trọng và đóng góp một phần rất lớn vào công tác quản lý của lãnh đạo. Tùy theo mục đích đánh giá mà có thể đánh giá chính thức hoặc không chính thức. Nhưng nói chung nó có các mục đích sau:

- Thứ nhất, đối với các nhà quản lý, lãnh đạo, trưởng bộ phận, trưởng phòng, ban, bộ phận phụ trách nhân sự thì việc đánh giá hiệu quả công việc có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. đúng. Từ kết quả đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể đưa ra các vấn đề về tiền lương, tiền thưởng,

quyết định tuyển dụng, bố trí biên chế hay sa thải nhân viên. Ngoài ra, đánh giá thực hiện công việc cũng góp phần quan trọng trong việc đề bạt, thăng chức hay hạ cấp nhân viên. Những phản hồi trong đánh giá giúp nhà quản lý có cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về tâm tư, nguyện vọng của nhân viên. Qua đó, sếp hiệu nhân viên để từ đó đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn, phù hợp với mong muốn của nhân viên.

- Thứ hai, phát triển lực lượng lao động. Thông qua đánh giá thực hiện công việc, nhân viên sẽ biết được điểm mạnh và điểm yếu của mình để thực hiện công việc tốt hơn. Nhân viên biết họ đã làm được gì và cần cố gắng ở mức độ nào để giúp họ hoàn thiện bản thân. Từ kết quả đánh giá đó, các nhà quản trị sẽ có những hoạt động quản trị nhân lực tiếp theo, vì vậy thực chất của đánh giá thực hiện công việc là tạo động lực cho người lao động. Đánh giá hiệu quả công việc giúp họ biết được kết quả đạt được, cần phấn đấu ra sao để đạt kết quả cao hơn, phù hợp với mong muốn của tổ chức.

Hệ thống đánh giá hiệu quả sẽ giúp nhân viên thấy những nỗ lực của họ được ghi nhận, họ sẽ luôn có ý chí phấn đấu trong công việc thay vì thái độ lười biếng và ỷ lại nếu việc đánh giá có kết quả. đã không được thực hiện có chủ đích. Tất cả các thành viên trong tổ chức đều có một thái độ làm việc tích cực, điều này sẽ giúp tạo ra một bầu không khí làm việc lành mạnh, thoải mái và hiệu quả. Như vậy, việc đánh giá đúng kết quả của người lao động rất có ý nghĩa đối với họ, đối với nhà quản lý và tổ chức. Người lao động hăng hái hơn, không khí làm việc lành mạnh, người quản lý đạt được mục tiêu hiệu quả công việc, tổ chức ngày càng đi lên, đó chính là những ý nghĩa to lớn mà kết quả công việc mang lại.

1.2.7.Chính sách lương bổng và đãi ngộ

Lương bổng là khoản tiền mà người lao động nhận được khi họ hoàn thành một công việc nào đó mà công việc đó không bị pháp luật nghiêm cấm và đãi ngộ là quá trình vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu.

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: phần lương bổng đãi ngộ về mặt tài chính và phi tài chính (tài chính trực tiếp và tài chính gián tiếp). Tài chính trực tiếp bao gồm lương công nhật, tiền hoa hồng, tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm các kế hoạch mà một số doanh nghiệp áp dụng: chế độ bảo hiểm, các loại trợ cấp xã hội, trợ cấp cho người lao động trong môi trường độc hại, làm việc ngoài giờ, làm thêm ngày lễ, trả lương trong trường hợp nghỉ lễ, ốm đau, thai sản...

Nguyên tắc cơ bản của chính sách lương:

Đảm bảo công bằng từ nguyên tắc phân phối theo lao động, trả lương bằng nhau cho lao động như nhau. Khi xây dựng trả lương phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của người lao động theo số lượng và chất lượng, không được phân biệt theo độ tuổi, giới tính, dân tộc.

- Đảm bảo tính cạnh tranh phải ngang bằng hoặc cao hơn so với các doanh nghiệp khác, nhất là các doanh nghiệp trong ngành nhằm thu hút lao động có năng lực

- Đảm bảo cân bằng tài chính

Chính sách đãi ngộ: là sự ghi nhận và ghi nhận của doanh nghiệp về sự cố gắng của người lao động, là quá trình bù đắp những hao phí lao động của người lao động cả về vật chất và tinh thần, là nền tảng đảm bảo sự ổn định của doanh nghiệp. Chính sách đãi ngộ là công cụ quan trọng để tạo động lực cả về vật chất và tinh thần, kích thích người lao động làm việc và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Việc tìm hiểu nhu cầu của nhân viên là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng cơ chế đãi ngộ thỏa đáng, đáp ứng nguyện vọng của nhân viên một cách tối đa.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1 Các nhân tố bên ngoài

- Bối cảnh kinh tế: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản trị nhân lực. Khi có thay đổi về tình hình kinh tế thì doanh nghiệp phải cần điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Luôn duy trì lực lượng lao động có chuyên môn cao để khi có cơ hội mới sẽ phục vụ doanh nghiệp

tiếp tục mở rộng kinh doanh. Và khi chuyển hướng kinh doanh sang lĩnh vực mới, có thể đào tạo lại công nhân. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì công nhân lành nghề, mặt khác để giảm chi phí lao động, doanh nghiệp phải tính đến việc giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động: Sự phát triển dân số với lực lượng lao động ngày càng tăng đòi hỏi phải tạo ra nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm già hóa lực lượng lao động trong công ty và khan hiếm nguồn nhân lực.

- Pháp luật tác động đến quản lý nguồn nhân lực, ràng buộc doanh nghiệp trong việc tuyển dụng và đãi ngộ người lao động: đòi hỏi phải giải quyết tốt các quan hệ lao động.

- Môi trường văn hóa xã hội: Đặc điểm văn hóa xã hội của mỗi quốc gia, mỗi vùng miền cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản lý nguồn nhân lực với các thang giá trị khác nhau, về giới tính, giai cấp ...

- Sự phát triển của khoa học và công nghệ đặt ra nhiều thách thức trong quản trị nguồn nhân lực; yêu cầu tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có trình độ tay nghề cao.

- Các cơ quan nhà nước, đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý cán bộ về các vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ lao động, giải quyết khiếu nại, tranh chấp về lao động).

- Yếu tố khách hàng; Mua sản phẩm và dịch vụ từ doanh nghiệp, và quản lý đội ngũ nhân viên để làm hài lòng khách hàng là ưu tiên hàng đầu. Không có khách hàng có nghĩa là không có việc làm, doanh thu quyết định lương và lợi ích. Cần bố trí hợp lý đúng nhân viên để có thể phục vụ khách hàng một cách hiệu quả hơn.

- Đối thủ cạnh tranh cũng là nhân tố tác động mạnh đến công tác quản trị nhân lực. Do vậy, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

1.3.2. Các nhân tố nội bộ doanh nghiệp.

Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động quản lý trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Đây là một yếu tố thuộc môi trường nội bộ của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến các bộ phận nghiệp vụ khác nhau và cụ thể là bộ phận nhân sự.

- Chiến lược phát triển doanh nghiệp định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

- Bầu không khí - văn hóa của doanh nghiệp: là một hệ thống các giá trị, niềm tin và tiêu chuẩn chung, thống nhất các thành viên trong tổ chức. Các tổ chức thành công là những tổ chức nuôi dưỡng và khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

- Công đoàn còn là nhân tố tác động đến các quyết định quản lý, trong đó có các quyết định về nhân sự (như: quản lý, theo dõi, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

Nhân tố con người

Yếu tố con người ở đây cũng chính là nhân lực làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, mỗi người lao động là một thế giới riêng, họ khác nhau về năng lực quản lý, nguyện vọng, sở thích... nên có nhu cầu và mong muốn khác nhau. Ban quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để tìm ra biện pháp quản lý phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, trình độ của người lao động cũng được nâng cao và cải thiện, khả năng nắm bắt cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng đến nhận thức của họ về công việc, nó cũng thay đổi yêu cầu của họ, sự hài lòng, thỏa mãn công việc và phần thưởng.

Trải qua các thời kỳ, nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác nhau, điều này có ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm bắt được những thay đổi này để người lao động cảm thấy hài lòng, hài lòng và gắn bó với doanh nghiệp vì sự thành công của một doanh

ng nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người của nó. người ta xem xét nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính, có ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của nhân viên là làm việc để được đãi ngộ đúng cách. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút sự quan tâm của mọi người, nó là công cụ để thu hút người lao động. Để công tác quản lý nguồn nhân lực được thực hiện một cách hiệu quả thì vấn đề tiền lương phải được quan tâm đúng mức.

Nhân tố thuộc về nhà quản trị

Người quản lý có trách nhiệm đề ra chính sách, định hướng và chỉ đạo cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi người quản lý ngoài trình độ chuyên môn còn phải có tầm nhìn xa, nhìn xa để có thể đưa ra những định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tế cuộc sống luôn thay đổi, các nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công chúng. công việc của tôi. Bên cạnh đó, người quản lý phải biết kết hợp nhuần nhuyễn hai mặt của doanh nghiệp, một mặt là tổ chức có lãi, mặt khác là cộng đồng đảm bảo đời sống của người lao động trong doanh nghiệp. tạo cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực lao động đều có cơ hội tiến bộ và thành công.

Người quản lý phải thu thập và xử lý thông tin một cách khách quan, tránh những oan khuất không đáng có, gây hoang mang, hiềm khích trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò như một phương tiện để thoả mãn các nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Muốn vậy cần phải học tập và nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân lực giúp người quản lý học cách tiếp cận nhân viên, lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra tiếng nói chung với họ.

1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực

Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ và quá trình toàn cầu hóa mạnh mẽ, các yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, nguyên vật liệu, công nghệ,... đã dần trở nên bão hòa. Thay vào đó, yếu tố cạnh tranh mới có ý nghĩa quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp chính là con người. Khi mức độ cạnh tranh tăng đột biến theo chiều rộng (đối thủ và nguồn cạnh tranh đến từ nhiều phía) và chiều sâu (tính đa dạng, giá cả và chất lượng sản phẩm trên thị trường), việc thiếu quan tâm hoặc không quan tâm đúng mức đến công tác quản trị nguồn nhân lực có thể dẫn đến tình trạng “hụt hơi” hoặc bị loại khỏi “vòng chiến” trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Nâng cao năng lực quản lý nguồn nhân lực là nhu cầu cấp thiết giúp doanh nghiệp tạo lợi thế cạnh tranh, tuyển dụng đúng lao động đúng việc, giữ gìn và phát triển nhân tài, giúp người lao động cống hiến hết năng lực cho tổ chức.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống hóa lại những vấn đề lý luận cơ bản về quản lý nhân lực dựa trên cơ sở khoa học, khái quát những nội dung cơ bản về nguồn nhân lực và khẳng định vị trí vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế-xã hội và doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực ngày càng khẳng định tầm quan trọng của việc kết hợp hài hòa lợi ích của doanh nghiệp với từng cá nhân, luôn cố gắng thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động đồng thời tạo ra môi trường hoạt động năng động hơn và yêu cầu nhân lực cao hơn. Với sự hội nhập ngày càng sâu, rộng về mọi mặt của đời sống, nguồn nhân lực phải thể hiện được trí tuệ và sức mạnh truyền thống dân tộc của chính mình để tạo ra một cách nhìn mới, một diện mạo mới cho con người Việt Nam.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC BÌNH MINH

2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần lương thực Bình Minh

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh

- ❖ Tên Công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC BÌNH MINH
- ❖ Tên giao dịch: SUNRISE FOODSTUFF JOIN STOCK COMPANY
- ❖ Địa chỉ: tòa nhà Sunrise, ngõ 57 Láng Hạ, Thành Công, Hà Nội
- ❖ Website: rices.com.vn
- ❖ Giấy đăng ký kinh doanh số **0104438140** ngày **05/02/2010**
- ❖ Vốn điều lệ: 40.000.000.000 đồng
- ❖ Số lượng nhân viên: 120 người
- ❖ Loại hình kinh doanh: sản xuất và xuất khẩu các loại gạo chất lượng cao Việt Nam như: gạo trắng hạt dài, gạo hạt ngắn, gạo Calrose, gạo Jasmine thơm dẻo, gạo nếp,...

Trải qua 10 năm xây dựng và phát triển, hiện tại Công ty là nhà sản xuất, cung ứng sản phẩm dịch vụ trong lĩnh vực nông nghiệp với chuỗi giá trị bền vững từ nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh lúa gạo và các sản phẩm từ gạo. Với sứ mệnh hiện thực hóa những ước vọng của nông dân, nâng cao vị thế và chất lượng cuộc sống của nông dân, góp phần xây dựng những vùng nông thôn đáng sống.

Sản phẩm gạo cung ứng:

Hoạt động thị trường trong nước, Công ty chuyên:

- Phân phối, cung cấp cho hệ thống siêu thị
- Cung ứng cho các bếp ăn tập thể, khu công nghiệp
- Thường sử dụng các loại gạo có đặc tính nở, xộp, khi để nguội vẫn mềm cơm.
- Các loại tiêu biểu bao gồm: Nàng Hoa , Jasmine 85 (tồn kho trên 3 tháng), OM5451, OM6976, IR50404 ...

- Cung ứng nguyên liệu cho các nhà máy bia, sản xuất bún, bánh, bột, các sản phẩm chế biến từ gạo

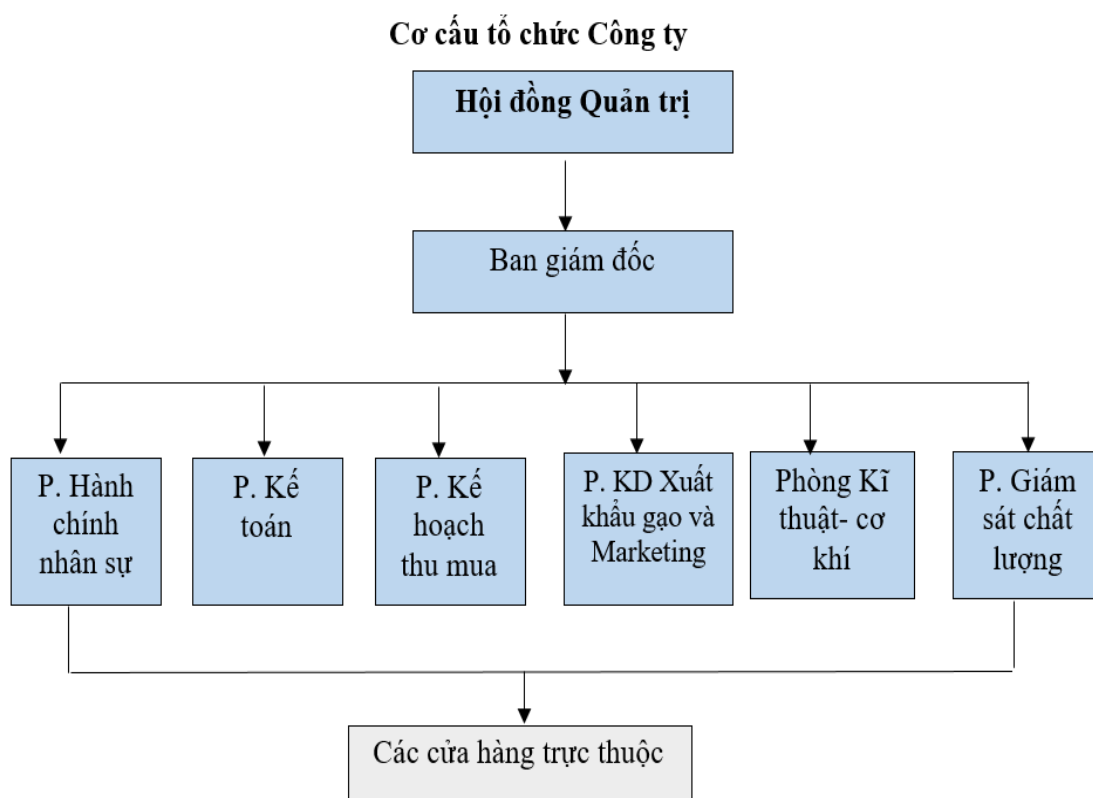
Xuất khẩu thị trường ngoài nước, Công ty chuyên:

- Xuất khẩu trực tiếp:

- Phổ biến là gạo có đặc tính thơm, dẻo, hạt gạo to, trong, cơm trắng; đặc biệt thích hợp cho việc đóng túi nhỏ (< 5kg) bán trong các siêu thị nước ngoài. Các loại tiêu biểu bao gồm: Gạo Nàng Hoa, Jasmine 85, Japonica, Nếp, Tầm nếp...

- Ủy thác và Cung ứng xuất khẩu: đa dạng theo yêu cầu khách hàng. Thường là loại gạo nấu ra cơm trắng, dẻo vừa phải, mềm cơm... Các loại tiêu biểu bao gồm: gạo Đài Thơm 8, OM4900, OM5451,...

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh

2.1.3 Hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh năm 2017-2019

Các thị trường kinh doanh nông sản, thực phẩm trong nước cũng như xuất khẩu trong giai đoạn 2017-2019 luôn trong tình trạng cạnh tranh gay gắt do các yếu tố thời tiết, mùa vụ, thủy lợi. Điều này dẫn đến hoạt động kinh doanh trên thị trường trong và ngoài nước trở nên khó khăn và phức tạp. Tuy nhiên, với đội ngũ nhân lực nhiệt huyết, nỗ lực hết mình, khắc phục khó khăn, vướng mắc cơ bản hoàn thành mục tiêu đề ra, ổn định sản xuất kinh doanh, mở rộng thị trường, đảm bảo việc làm. Cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ bình ổn giá trong nước.

Một số điểm thuận lợi với Công ty là

- Công ty chủ động đưa ra những dự báo về các hợp đồng xuất khẩu gạo đầu năm với số lượng lớn giúp đơn vị chuẩn bị tốt nguồn cung, mạnh dạn triển khai thu mua sớm để đạt kế hoạch. .

- Công tác quản lý, vận hành, mua sắm, chuẩn bị về nhân sự, cơ sở vật chất phục vụ sản xuất kinh doanh theo hướng tinh gọn đã tiết giảm chi phí quản lý năm 2018.

- Tập trung đánh giá các biện pháp đầu tư kho tàng, hệ thống máy móc phục vụ sản xuất từng bước mang lại hiệu quả cao, giải quyết cơ bản khâu chế biến, bảo quản. Chất lượng và số lượng gạo đưa vào chế biến kịp thời.

- Ban giám đốc và các phòng ban trực thuộc phối hợp thường xuyên bàn bạc, nắm chắc thông tin về diễn biến thị trường, giá cả xuất khẩu, kế hoạch mặt hàng, thị trường tiêu thụ,... nên công việc được đẩy mạnh. Thu mua và chế biến vào cao điểm của vụ, dự trữ và xuất hàng theo hướng có lợi nhất.

Bên cạnh đó Công ty cũng không tránh khỏi những khó khăn:

- Giá gạo liên tục thay đổi theo xu hướng tăng cao do khí hậu, thời tiết từ đầu năm dẫn đến cơn sốt gạo cuối tháng 04 đầu tháng 05 năm 2018 là nguyên nhân tác động rất lớn đến công tác thu mua của Công ty, nhất là về mặt giá cả và phẩm chất của gạo. Do tranh giành mua bán và cũng do tâm lý người dân khi lúa được giá thường xem nhẹ khâu chất lượng nên đã ảnh hưởng không nhỏ đến các chỉ tiêu chế

biến và tồn trữ về mặt độ ẩm làm cho phẩm chất hạt gạo mau xuống cấp, hao hụt trong chế biến, dự trữ tăng cao thêm.

- Do giá gạo tăng cao nên đã tạo cho người dân và thương lái có tình trạng đầu cơ, gây ra sự thiếu hụt sản lượng trong lưu thông.

Trong các năm gần đây, nền kinh tế và môi trường kinh doanh liên tục biến động, kết quả hoạt động kinh doanh trong thời gian qua có thể nhìn nhận qua các số liệu trong bảng dưới đây (Nguồn Phòng TCKT)

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD giai đoạn 2017- 2019

Đơn vị tính: nghìn đồng

Chỉ tiêu	Mã	2017	2018	2019	Chênh lệch 2018/2017		Chênh lệch 2019/2018	
A	B	C	1	2	Gía trị	%	Gía trị	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	381,117,500	383,449,000	494,876,500	2,331,500	0.61%	111,427,500	29.06%
Hàng xuất khẩu		307,595,000	333,991,500	-	26,396,500	8.58%	(333,991,500)	-100.00%
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02			1,693,500	-		1,693,500	
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)	10	381,117,500	383,449,000	493,183,000	2,331,500	0.61%	109,734,000	28.62%
4. Giá vốn hàng bán	11	335,330,000	350,976,500	445,459,000	15,646,500	4.67%	94,482,500	26.92%
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	45,787,500	32,472,500	47,724,000	(13,315,000)	-29.08%	15,251,500	46.97%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	1,201,000	1,854,620	2,943,300	653,620	54.42%	1,088,680	58.70%
7. Chi phí tài chính	22	141,490	201,670	360,840	60,180	42.53%	159,170	78.93%
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23	141,490	199,820	360,840	58,330	41.23%	161,020	80.58%
8. Chi phí quản lý kinh doanh	24	33,052,500	22,055,000	31,348,500	(10,997,500)	-33.27%	9,293,500	42.14%
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	13,794,510	12,070,450	16,014,660	(1,724,060)	-12.50%	3,944,210	32.68%
10. Thu nhập khác	31	397,500	318,000	72,500	(79,500)	-20.00%	(245,500)	-77.20%
11. Chi phí khác	32	293,500		23,000	(293,500)	-100.00%	23,000	
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40	104,000	318,000	49,500	214,000	205.77%	(268,500)	-84.43%
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50	13,898,510	12,388,450	16,064,160	(1,510,060)	-10.86%	3,675,710	29.67%
14. Chi phí thuế TNDN	51	2,779,702	2,477,690	3,212,832	(302,012)	-10.86%	735,142	29.67%
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60	11,118,808	9,910,760	12,851,328	(1,208,048)	-10.86%	2,940,568	29.67%

2.2 Đặc điểm lao động Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh

❖ Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo

Nền kinh tế ngày càng phát triển đòi hỏi mỗi cán bộ nhân viên phải tự không ngừng nâng cao trình độ học vấn, được đầu tư kỹ lưỡng để đáp ứng kịp thời quá trình phát triển của công nghệ cao, máy móc hiện đại, được thể hiện tại bảng cơ cấu sau:

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo năm 2017- 2019

Nội dung	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
Tổng số lao động	87		104		120	
Trình độ Đại học và trên Đại học	24	27.59%	32	30.77%	41	34.17%
Trình độ Cao đẳng và trung cấp	51	58.62%	62	59.62%	75	62.50%
Trình độ Phổ thông trung học	12	13.79%	10	9.62%	4	3.33%

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua số liệu thống kê ở bảng trên ta thấy tỷ lệ lao động của các công ty có trình độ Cao đẳng và Trung cấp trên 50%, tập trung chủ yếu ở các khâu sản xuất, bộ phận giám sát kho bãi và tại cảng... tạo sự ổn định cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Ngoài ra, lao động có trình độ đại học và trên đại học có số lượng khá cao. Đây là lực lượng đóng góp trí lực cho Công ty trong việc đảm bảo hoạt động của Công ty, các yêu cầu về chứng từ, khai báo hải quan xuất khẩu hàng hóa, các yếu tố khác như kỹ thuật, đóng gói theo quy định của nước nhập khẩu.

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định nhất đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng tạo nên bước đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển của Công ty. Phát triển con người một mặt cần có tầm nhìn chiến lược phát triển tổng thể và lâu dài, nhưng đồng thời trong một thời kỳ nhất định cần xây dựng những định hướng cụ thể, từ đó đánh giá những cơ hội, thách thức và khó khăn trong chiến lược phát triển của công ty.

❖ Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính

Năm	2017		2018		2019	
Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ trọng %	Số lượng	%	Số lượng	%
Nam	60	68.9	69	66.3	77	64.1
Nữ	27	31.1	35	33.7	43	35.9

(Nguồn: Phòng TCHC)

Nhìn chung, cơ cấu lao động xét theo giới tính của Công ty tương đối đồng đều số lượng nhân viên nam đạt trung bình 66% trên 33% nhân viên nữ. Sở dĩ như vậy vì đặc thù của ngành sản xuất và kinh doanh lương thực đa số cán bộ công nhân viên theo cơ chế quản lý, vận hành quản lý máy móc trang thiết bị và phát triển kinh doanh nên có sự đồng đều về giới tính. Tỷ lệ nhân viên nam cao hơn có khả năng đáp ứng thêm được khối lượng công việc khi công ty có thêm hợp đồng sản xuất kinh doanh phải làm thêm giờ với khối lượng sản xuất lớn hơn đáp ứng được chỉ tiêu đặt ra.

❖ Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Nguồn lực lượng lao động có kinh nghiệm cùng với nguồn lực lao động trẻ tuổi tạo nên sức mạnh có khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty, đây là những lợi thế rất lớn cho doanh nghiệp trong việc triển khai, tổ chức thực hiện các hoạt động sản xuất- kinh doanh. Công ty có khả năng chủ động về nguồn lực lao động khi thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ cấp trên giao hàng năm được thể hiện qua bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Năm	2013		2014		2015	
Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ trọng %	Số lượng	%	Số lượng	%
18 – 30 tuổi	44	50.5	52	50	63	52.5

30 – 40 tuổi	21	24.1	32	30.7	37	30.8
40-50 tuổi	12	13.7	13	12.5	15	12.5
Trên 50 tuổi	10	11.7	7	6.8	5	4.2

(Nguồn : Phòng TCHC)

Nhận xét theo số liệu thống kê tính từ năm 2017- năm 2019, khi xét theo độ tuổi lao động thì : dưới 30 tuổi chiếm trên 50%, từ 30 - 40 tuổi chiếm trung bình 30%, trên 40 tuổi chiếm 13%. Nhìn chung, lực lượng lao động trẻ đang trong giai đoạn cống hiến chiếm tỷ lệ cao (dưới 30 tuổi và từ 30 - 40 tuổi), tuy nhiên, số lượng cán bộ nhân viên trên 40 tuổi cũng chiếm tỷ trọng tương đối, 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 bổ sung khi thể hệ này hết độ tuổi lao động.

Thực tế nhiều năm qua, với nhiệt huyết của tuổi trẻ, lực lượng lao động là nhân viên bán hàng, nhân viên vận hành các máy móc, thiết bị sản xuất chuyên dùng, công nhân kỹ thuật, các lao động chuyên môn nghiệp vụ khối văn phòng ... của Công ty đã phát huy rất nhiều ưu thế và đảm nhận tốt những công việc đòi hỏi phải có nhiều thể lực, sức khỏe, cùng sự năng động và quyết đoán của tuổi trẻ.

Phân phân tích trên phần nào phác họa bức tranh toàn cảnh đặc điểm cơ bản về nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh hiện nay. Trong đó đáng lưu ý còn một lực lượng nhân viên trực tiếp có kinh nghiệm chưa cao; đội ngũ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ có ít và thường khi có nhu cầu phải mời chuyên gia hỗ trợ. Từ những phân tích này, chúng ta sẽ có cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đứng trên góc độ quản trị nhân lực để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Công ty.

Nhân lực là nhân tố quyết định nhất đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, là yếu tố quan trọng trong việc đột phá của chiến lược kinh doanh, phát triển Công ty. Công tác quản trị nhân lực, một mặt cần phải có tầm nhìn chiến lược

phát triển tổng thể và dài hạn, nhưng đồng thời, trong mỗi thời kỳ nhất định cần xây dựng những định hướng cụ thể, để từ đó đánh giá thời cơ, thách thức, những khó khăn trong chiến lược phát triển của công ty.

2.3 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh

2.3.1. Công tác phân tích công việc

Hiệu quả của phân tích công việc phụ thuộc một phần vào năng lực của những người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ. Vì vậy, đòi hỏi đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện phải có đủ chuyên môn, kinh nghiệm, nắm bắt được quy trình và hợp tác chặt chẽ với nhau. Công tác phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh có sự tham gia của Ban Giám đốc, Trưởng phòng Hành chính Nhân sự, cán bộ quản lý các phòng ban, có trách nhiệm của các bên liên quan được thể hiện trong Bảng 2.5

Bảng 2.5: Công tác phân tích công việc đối với bộ phận Quản lý

STT	Thành phần tham gia	Vai trò	Phạm vi tham gia
1	Tổng giám đốc	Chỉ đạo, thẩm định	Tất cả các văn bản
2	Trưởng phòng Hành chính nhân sự	Chủ trì thực hiện, thẩm định đánh giá, tham mưu	Tất cả các văn bản
3	Trưởng/ phó các phòng/ ban	Phối hợp thực hiện/ Thực hiện	Văn bản Phân tích công việc trong phòng/ ban chịu trách nhiệm quản lý

Hiện tại có hai phương pháp phân tích công việc được sử dụng tại Công ty bao gồm: Phương pháp nhật ký và Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp nhật ký công việc:

Phương pháp này được sử dụng phân tích công việc đối với những chức danh công việc có tính lặp đi lặp lại, đơn giản và dễ dàng thu thập thông tin. Các chức

danh được áp dụng chủ yếu là các chức danh công việc có tính chất phục vụ như: nhân viên lễ tân tòa nhà, nhân viên tạp vụ, nhân viên bảo vệ, nhân viên vệ sinh, nhân viên bảo trì...

Các chức danh công việc trên được người lao động trực tiếp ghi nhận vào Biểu ghi chép trong tuần. Người được lựa chọn ghi nhận phiếu là người đại diện cho nhóm cán bộ nhân viên, là người thực hiện công việc một cách tiêu biểu liên quan đến loại công việc cần phân tích được minh họa ở **phụ lục 1**. Các thông tin sau khi thu thập sẽ được trưởng phòng phụ trách thẩm định và chính thức chuyển về phòng Hành chính nhân sự để thực hiện phân tích tiếp nhằm đảm bảo sự khách quan

Phương pháp phỏng vấn:

Phương pháp này được sử dụng phân tích công việc đối với những chức danh công việc chuyên môn nghiệp vụ và yêu cầu phức tạp khi thu thập thông tin. Người phỏng vấn sử dụng Bảng thu thập thông tin phân tích công việc để ghi nhận các thông tin liên quan đến nội dung công việc của từng chức danh (**phụ lục 2**)

Quá trình phỏng vấn sẽ chia thành 2 giai đoạn. Giai đoạn 1: người thực hiện phân tích công việc là các Trưởng phòng ban. Các Trưởng phòng sẽ tự xác định nội dung công việc và thực hiện phỏng vấn đối với nhân viên trực tiếp thực hiện công việc để đảm bảo khách quan, không bị thiếu sót. Giai đoạn 2: người thực hiện phân tích công việc là Trưởng phòng Hành chính nhân sự thực hiện phỏng vấn các Trưởng phòng và nhân viên thực hiện công việc.

Công tác phân tích công việc tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh đã được triển khai, tuy nhiên hoạt động triển khai này tập trung trọng tâm vào mô tả công việc. Công ty chưa xây dựng các tài liệu liên quan đến tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Quy trình phân tích mô tả công việc được tiến hành như sơ đồ sau:

Bước	Người thực hiện	Nội dung công việc
Bước 1	Trưởng phòng/ Ban	Xác định nội dung công việc của chức danh cần phân tích
Bước 2	Trưởng Phòng/ Ban	Phỏng vấn Người lao động về nội dung công việc đã dự thảo
	Người lao động	Góp ý, đề xuất điều chỉnh nội dung công việc
Bước 3	Trưởng Phòng/ Ban	Hoàn thiện bản mô tả công việc và chuyển về phòng Hành chính nhân sự
Bước 4	Trưởng phòng Hành chính nhân sự	Nghiên cứu, thẩm định mô tả công việc
Bước 5	Trưởng phòng Hành chính nhân sự	Phỏng vấn, phân tích công việc, làm rõ mô tả công việc
	Trưởng phòng/ Ban/ Người lao động	Cung cấp thông tin, đề xuất điều chỉnh nội dung Mô tả công việc
Bước 6	Trưởng phòng Hành chính nhân sự	Phân tích, hoàn thiện Mô tả công việc và trình Phê duyệt

Hình 2.2: Quy trình phân tích mô tả công việc

Sau khi thu thập thông tin về công việc, phòng Hành chính nhân sự đã tổng hợp và chuyển đổi sang biểu mẫu Mô tả công việc theo cách tách riêng từng hạng mục của phân tích công việc. Bảng mô tả công việc được thể hiện qua ba nội dung chính: (i) Mô tả chi tiết, (ii) Mức lương, (iii) Quyền lợi. Nội dung bản mô tả công việc cho vị trí Nhân viên kinh doanh Xuất nhập khẩu được minh họa **phụ lục 3**

Việc triển khai này có một số ưu điểm sau:

Người chịu trách nhiệm thực hiện phân tích công việc được phòng Hành chính nhân sự giao cho các Trưởng phòng, ban mà không phải nhân viên của phòng hành chính nhân sự thực hiện. Các trưởng phòng ban thường là người nắm chắc, có hiểu biết kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực của phòng, ban. Họ là người giám sát, quản lý trực tiếp, phân công công việc,

nhệm vụ cho từng người lao động do họ hiểu rõ nhất về tính chất công việc do đó các thông tin trong văn bản phân tích công việc đảm bảo chính xác, đầy đủ và sát thực giúp tiết kiệm thời gian

2.3.2 Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực có vai trò quan trọng, nó giúp Công ty thấy rõ phương hướng và cách thức quản lý nguồn nhân lực của mình, đảm bảo có đúng người, đúng việc, đúng thời điểm. và linh hoạt ứng phó với những thay đổi của thị trường.

Cơ sở căn cứ để xác định nhu cầu lao động của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh:

Đầu tiên, Công ty phải căn cứ vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở chỉ tiêu lao động được giao, bố trí cho từng vị trí.

Thứ hai, căn cứ vào khả năng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty: Hiện nay Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh đã mở rộng xây dựng thêm một số cửa hàng mới. Do đó, khối lượng công việc và sản lượng kinh doanh sẽ tăng lên đáng kể. Vì vậy, Công ty phải dự báo nhu cầu lao động để chủ động trong kinh doanh, nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

Thứ ba, việc xác định nhu cầu lao động của Công ty còn phải dựa trên những thay đổi về tổ chức và quản lý để tăng năng suất lao động và thay đổi về chất lượng lao động. Căn cứ vào chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh năm 2017 của Công ty, Công ty đã thay đổi về tổ chức quản lý kinh doanh bắt đầu từ năm 2016. Trước đó, Công ty quản lý các cửa hàng kinh doanh trực thuộc Công ty. Với hình thức Văn phòng Công ty trực tiếp điều hành mọi lĩnh vực hoạt động như quản lý lao động, tiền lương, kế hoạch kinh doanh... đến năm 2016, Công ty bắt đầu áp dụng mô hình giao khoán trực tiếp cho các Bộ. các phòng ban trực thuộc Công ty, khối văn phòng chỉ thực hiện chức năng quản lý vĩ mô, mọi hoạt động trực tiếp từ quản lý nhân sự đến tiền lương, kế hoạch kinh doanh, doanh thu... do Trưởng phòng kinh doanh chi nhánh theo phân bổ chỉ tiêu của Công ty.

Hiện tại phòng Hành chính nhân sự với cán bộ nhân viên (Trưởng phòng) đã qua đào tạo về quản lý nhân lực nhưng cán bộ này đã không được học chuyên sâu về

qui trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Vì vậy khi Công ty xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực, họ sẽ không thể phân tích được công việc của toàn Công ty. Ngoài ra, việc xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực đòi hỏi công ty phải bỏ ra một khoản chi phí nhất định để hoàn thành việc lập kế hoạch với đội ngũ lập kế hoạch am hiểu và một khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành công việc này. Công ty đã lên kế hoạch đào tạo ngắn hạn nhưng không thường xuyên trong các năm, trong 3 năm 2017 - 2019, riêng năm 2017 có kế hoạch bồi dưỡng nghiệp vụ bán hàng, nâng cao kỹ năng giao tiếp tiếng Anh. , năm 2018 đã có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý, nhưng đến năm 2019 vẫn chưa lập kế hoạch vì chi phí tương đối lớn mà yêu cầu lập kế hoạch không cần thiết đối với công ty nên công ty không xây dựng quy trình kế hoạch.

Tóm lại việc lập kế hoạch nguồn nhân lực của Công ty còn rất chung chung, và công tác hoạch định thời gian qua chỉ nhằm đáp ứng cho các kế hoạch ngắn hạn. Thực trạng trong thời gian dài, khi Công ty thực hiện đầu tư thêm máy móc chế biến hoặc một bộ phận, đơn vị nào đó phát sinh khối lượng công việc mới thì phần lớn là tuyển thêm lao động, ít khi rà soát, phân tích hiện trạng lao động để thực hiện điều tiết giữa các bộ phận, Điều này tất yếu sẽ dẫn đến tình trạng lao động dôi dư khi hợp đồng mùa vụ kết thúc trong khi giải quyết chính sách mất việc cho người lao động thì rất phức tạp và doanh nghiệp phải tốn chi phí gấp đôi so với các chế độ chấm dứt hợp đồng lao động khi đến hạn.

2.3.3 Công tác tuyển dụng nguồn lao động

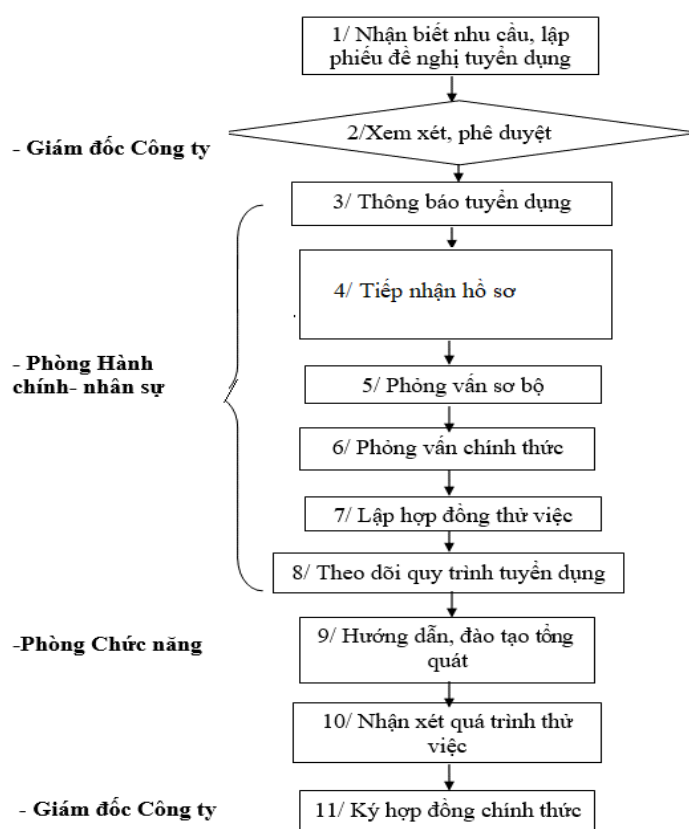
Công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh được tiến hành dựa trên 03 nguyên tắc sau:

- Tuyển dụng khách quan, công bằng đảm bảo cơ hội như nhau cho tất cả các ứng viên
- Tuyển dụng gắn chặt với nhu cầu về nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh và trong trường hợp cần thiết
- Phù hợp với vai trò mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh mà Công ty theo đuổi.

Để tuyển dụng nhân sự đạt hiệu quả cao, công ty đã áp dụng cả hai nguồn tuyển dụng là nguồn bên trong (đối với người thân quen của nhân viên trong công ty) và nguồn bên ngoài.

Nguồn nội bộ công ty: Ứng tuyển các chức danh quản lý các đơn vị, bộ phận trong công ty với số lượng hạn chế, lãnh đạo công ty tiến hành xem xét năng lực của từng cán bộ công nhân viên trong công ty, bộ phận công ty, sau đó tiến hành thương lượng với các ứng viên. Nếu ở những vị trí cần lấy phiếu tín nhiệm thì tiến hành bỏ phiếu. Căn cứ vào kết quả bỏ phiếu, nếu tốt thì Giám đốc công ty ra quyết định, nếu ở các vị trí không cần lấy phiếu tín nhiệm thì sau khi lấy ý kiến của người ứng cử, Giám đốc công ty sẽ ra quyết định.

Nguồn bên ngoài: Áp dụng cho các vị trí tuyển dụng nhân viên trực tiếp bán hàng, giám sát bốc dỡ cảng, nhân viên kinh doanh, các công ty tập trung hồ sơ xin việc cho nhân viên khối kinh doanh. Quy trình tuyển dụng tại Công ty thực hiện như sau:



Hình 2.3: Quy trình tuyển dụng nhân viên (Nguồn Phòng HCNS)

Phương thức tuyển dụng lao động: Công ty tiến hành theo phương thức tuyển dụng, theo quy trình như sau: Khi có nhu cầu tuyển dụng lao động mới với số lượng đề xuất được các phòng ban phê duyệt, Công ty tiến hành hình thức tuyển dụng lao động nội bộ đã thông báo. Sau khi nhận được hồ sơ, đơn vị tổ chức trực tiếp xem xét, thẩm định hồ sơ và báo cáo ban giám đốc công ty quyết định tuyển dụng theo hình thức hợp đồng lao động, không qua bất kỳ hình thức thi tuyển nào. Nào, ngoài việc khám sức khỏe.

Thông qua việc ban hành quy trình tuyển dụng với đầy đủ các bước của quy trình tuyển dụng, tuyển chọn, giúp các phòng, ban trực thuộc Công ty chủ động, biết được cấp mình phải làm gì, tình hình ra sao khi có yêu cầu tuyển dụng hoặc bổ sung lao động từ Công ty. Đơn vị yêu cầu sẽ quyết định tiếp nhận người lao động hay không sau khi quá trình thử việc kết thúc, sao cho số lượng người lao động được tuyển dụng hàng năm hầu hết đều đáp ứng được công việc. Ngoài ra, việc chứng từ hóa hồ sơ tuyển dụng bằng các biểu mẫu như: Đơn xin việc, Phiếu tiếp nhận hồ sơ lao động, Bản hướng dẫn người lao động mới, Giấy giới thiệu thử việc, Bản nhận xét thử việc ... đã tạo nên sự thống nhất chung. của cả hệ thống về quản lý hồ sơ lao động, là bằng chứng pháp lý quan trọng khi có tranh chấp lao động xảy ra.

Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng của Công ty qua 3 năm (2017-2019)

Chỉ tiêu	Nhu cầu tuyển dụng			Kết quả tuyển dụng		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Lao động chuyên môn nghiệp vụ gián tiếp	3	3	2	3	3	
1 Lao động trực tiếp	16	13	12	13	9	9
a. Nhân viên bán hàng	14	12	10	12	9	7
b. Nhân viên quản lý máy	2	1	2	1		1
Tổng cộng	19	16	14	16	12	2

Đánh giá về số lượng lao động được tuyển dụng: Việc tuyển dụng lao động tại công ty không nhiều. Trong 3 năm qua, công ty đã tuyển dụng được 37 lao động, việc tuyển dụng chủ yếu được thực hiện khi có đơn xin việc, qua đó có thể đánh giá việc tuyển dụng này của công ty không mang tính chiến lược, chủ yếu giải quyết các vấn đề khi có đơn hàng phát sinh nhiều.

Kết quả tuyển dụng có sự chênh lệch lớn so với nhu cầu tuyển dụng, theo nhu cầu tuyển dụng năm 2017 là 19 người nhưng thực tế chỉ tuyển được 16 người, thiếu 03 người, năm 2018 nhu cầu là 16, chỉ có 12 người. có thể tuyển dụng. và năm 2019, nhu cầu tuyển dụng là 14 người nhưng chỉ tuyển được 09 lao động.

Nguyên nhân của việc tuyển dụng không đủ số lượng là do có 01 cửa hàng của Công ty thuộc diện phải giải toả di dời khỏi địa bàn Hà Đông, trong khi đó việc xây dựng cửa hàng mới thay thế chưa được tiến hành nên Ban lãnh đạo Công ty chủ trương tạm dừng việc tuyển dụng thêm lao động. Số lượng lao động chưa tuyển dụng sẽ chuyển chỉ tiêu sang năm 2019.

- Về chất lượng tuyển dụng: Đa số các lao động được tuyển dụng đều có tuổi đời còn trẻ, kinh nghiệm còn thiếu. Bên cạnh đó, số lao động được tuyển dụng này chiếm phần lớn là người thân của cán bộ nhân viên trong công ty, các tiêu chuẩn của Công ty đặt ra còn chưa tốt. Nhưng do những nguyên nhân khác nhau nên các ứng cử viên này vẫn được tuyển dụng vào làm việc, dẫn đến chất lượng lao động tuyển dụng còn chưa đạt. Như vậy việc tổ chức tuyển dụng trên chỉ là hình thức.

Tóm lại, thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty trong thời gian qua còn nhiều hạn chế, khác biệt và chưa thực hiện đúng các bước của quy trình mà Công ty đã xây dựng và ban hành.

Thứ nhất, do đa số cán bộ được tuyển dụng còn thiếu kinh nghiệm thực tế. Các trường hợp thực hiện các bước của quy trình tuyển chọn như: xét hồ sơ, phỏng vấn, thử việc và nhận xét, đánh giá quá trình tập sự là chủ yếu để đảm bảo quy trình, quy phạm. quy định pháp luật; chất lượng lao động.

Thứ hai, trong số những nhân viên mới hàng năm, có những trường hợp không thuộc đối tượng, không qua khâu tuyển chọn theo đúng trình tự thủ tục vì

nhiều lý do, phòng nhân sự chỉ làm nhiệm vụ. hợp thức hóa đầy đủ các thủ tục như: yêu cầu các phòng, ban, chi nhánh của đơn vị tiếp nhận lao động lập đề xuất tuyển dụng và chuyển về công ty để trình giám đốc ký bổ sung, thực hiện hướng dẫn công việc, phổ biến nội quy công ty, giới thiệu hệ thống quản lý chất lượng, thiết lập bản thử việc, nhận xét quá trình thử việc, ... Nhìn chung, các bước trên chỉ nhằm đảm bảo tính phù hợp khi bên thứ ba đến kiểm tra, đánh giá cấp chứng chỉ hàng năm, vì 100% lao động thuộc đối tượng này đều vượt qua thời gian thử việc. và được tuyển dụng chính thức, không có trường hợp nào bị loại. Đây là cách làm ngược lại, dù Công ty không thiếu lao động nhưng vẫn phải tuyển dụng, làm tăng chi phí chung và tất yếu ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Việc tuyển dụng không xuất phát từ nhu cầu thiếu hụt lao động thực tế của nhà máy và các đơn vị trực thuộc mà do đặc thù là doanh nghiệp chuyên sản xuất kinh doanh các mặt hàng thực phẩm. Bộ máy lao động của Công ty trong giai đoạn hiện nay rất cồng kềnh, chất lượng nguồn nhân lực chưa được như mong muốn, trình độ thuần thục, chuyên môn hoá, chuyên môn hoá ở nhiều bộ phận chưa cao, việc bố trí và sử dụng lao động gặp khó khăn, chưa phát huy hết năng lực. của người lao động, ảnh hưởng xấu đến việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược phát triển bền vững đến năm 2025 của Công ty.

2.3.4 Công tác bố trí lao động.

Việc phân công lao động tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh đúng người đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhu cầu trưởng thành của người lao động phù hợp với yêu cầu của Công ty. Để tất cả các bộ phận hoạt động đồng bộ, công ty có 5 nguyên tắc phân công người lao động vào vị trí công việc:

Tuyển dụng người có năng lực: Đội ngũ nhân sự trong công ty luôn dành thời gian cần thiết để nghiên cứu, phân loại người xin việc, tổ chức phỏng vấn kỹ lưỡng và bài bản, kiểm tra đánh giá năng lực của từng người một cách nghiêm túc và khoa học.

Xác định động cơ thúc đẩy cá nhân của từng nhân viên: có thể chia nhân viên thành hai nhóm: người có mục tiêu và người không có quyết tâm. Biết được

động cơ cá nhân của nhân viên sẽ khiến người quản lý trong công ty có được những quyết định bố trí nhân sự tốt hơn.

Nắm bắt tâm lý nhân viên: quan tâm, nắm bắt những đặc điểm cá nhân của từng người qua tiếp xúc và qua công việc sẽ giúp người quản lý nhìn nhận công việc của người quản lý hiệu quả hơn, có cách ứng xử phù hợp với mọi người.

Xác định nguyên nhân nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ: Việc xác định nguyên nhân nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ giúp người quản lý có cách sắp xếp lại nhân viên trong công ty một cách phù hợp và dứt khoát hơn. khen thưởng kỷ luật để tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

Quan tâm đến công tác đào tạo: đào tạo giúp nhân viên hòa nhập với công việc và với môi trường công ty nhanh hơn, giúp nhân viên trong công ty có thêm nhiều kỹ năng cần thiết cho công việc, qua đó tăng hiệu suất làm việc của nhân viên và toàn công ty. Vì vậy, các nhà quản lý của công ty đã xác định rằng đào tạo là một việc rất quan trọng và phải được coi là công việc thường xuyên của công ty.

Do đó, để có thể đánh giá việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh phù hợp với yêu cầu hiện nay, người ta sắp xếp theo bảng phân công sau:

Bảng 2.7: Bảng bố trí phân công nhân sự tại các bộ phận của Công ty

Stt	Các bộ phận	Số lao động (người)
1	Văn phòng Công ty	33
	- Ban giám đốc	04
	- Phòng kế toán tài chính	05
	- Phòng kinh doanh	11
	- Phòng tổ chức hành chính	8
	- Phòng quản lý kỹ thuật	5
2	Khối cửa hàng kinh doanh	48
	- Cửa hàng trưởng	15
	- Nhân viên nghiệp vụ	03
	- Nhân viên trực tiếp	30
3	Khối cửa hàng kinh doanh cấp II	12
	- Cửa hàng trưởng	03
	- Nhân viên trực tiếp	09

(Nguồn: Số liệu báo cáo của Công ty)

Nhận xét: Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy bộ phận lao động gián tiếp thường là cán bộ quản lý, chuyên viên các phòng ban của Công ty. Thời gian làm việc của các bộ phận này theo giờ hành chính người quản lý các bộ phận lao động trực tiếp thường giao cho Cửa hàng trưởng, có những bộ phận gián tiếp làm việc nhiều không giải quyết được trong giờ hành chính mà phải giải quyết thời gian làm thêm xác định. Nhiều yêu cầu, kiến nghị từ dưới lên nhưng chưa được giải quyết kịp thời, nhất là các lĩnh vực liên quan đến Phòng Kỹ thuật, Phòng Kinh doanh của Công ty. Việc phối hợp giải quyết các công việc phát sinh giữa các cửa hàng và khối văn phòng công ty chưa nhịp nhàng.

Bộ phận lao động trực tiếp: Bộ phận lao động trực tiếp của Công ty được phân thành hai loại: nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng (nhân viên kinh doanh, nhân viên bán hàng xuất khẩu) và nhân viên quản lý máy, máy móc sản xuất. Số lao động của hai nhóm lao động trực tiếp này có sự chênh lệch về thu nhập, thường công nhân trực tiếp bán thu nhập nhiều hơn công nhân trực tiếp sản xuất nên việc bố trí lao động. Làm việc ở bộ phận này gặp rất nhiều khó khăn, do số lượng nhân viên ở bộ phận bán hàng trực tiếp không tiếp xúc với khách hàng thường xuyên muốn làm việc ở bộ phận bán hàng trực tiếp là một điều bất hợp lý đang tồn tại ở Công ty.

2.3.5 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để thực hiện các cam kết với khách hàng về chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ trong điều kiện chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh không đồng đều, xuất phát từ những hạn chế trong quá trình sản xuất, tuyển dụng và thông qua tiếp nhận lao động. Đào tạo lại, trang bị cho lực lượng lao động này những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ mới... là nhiệm vụ quan trọng và được Công ty duy trì thực hiện nhằm không ngừng nâng cao và từng bước hoàn thiện. nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong từng giai đoạn cụ thể và phục vụ định hướng phát triển lâu dài của Công ty.

Công tác đào tạo nâng cao nhận thức về nền kinh tế thị trường, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ luôn được Tổng công ty quan tâm và tạo

động lực cho cán bộ công nhân viên thực hiện. Hàng năm, Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh chi rất nhiều cho công tác này và tăng lên hàng năm. Trên thực tế, Công ty đã duy trì rất nề nếp các buổi nâng cao nghiệp vụ, thường xuyên tập huấn trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức pháp luật và văn hóa nước nhập khẩu cho cán bộ, công nhân viên. trình độ và kiến thức tụt hậu so với các doanh nghiệp khác. Nhờ công tác này mà cán bộ, công nhân viên của Công ty có thể làm chủ máy móc, công nghệ và cập nhật thông tin sớm nhất. Bên cạnh đó, việc khai thác nguồn nhân lực, một xã hội trẻ trung, năng động, dễ thích ứng với cơ chế mới cũng được chú trọng.

Vì vậy, cũng giống như tuyển dụng, Công ty đã xây dựng quy trình đào tạo theo hệ thống quản lý chuẩn và các quy trình đào tạo được thực hiện đầy đủ từ khâu xác định nhu cầu, lập kế hoạch. lập kế hoạch, tổ chức đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo ...

Thông qua kế hoạch đào tạo ngắn hạn và dài hạn, những hạn chế về trình độ và chất lượng lao động bắt nguồn từ quá trình tuyển dụng, tất cả các nhân viên kỹ thuật đều được đào tạo và cấp chứng chỉ. cũng như thường xuyên đào tạo nâng cao tay nghề đảm bảo chuẩn hóa yêu cầu nghề nghiệp, chuẩn hóa chứng chỉ nghề, bậc thợ theo quy định của pháp luật. Đồng thời, Công ty cũng quan tâm cử cán bộ, công nhân viên tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu, bồi dưỡng nâng cao, bổ sung kiến thức mới, các quy định mới của quốc tế và nước nhập khẩu. vv .. Qua đó, chất lượng lao động ngày càng đồng đều, đáp ứng yêu cầu công việc trong từng thời kỳ cụ thể của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, qua xem xét quá trình đào tạo và cơ sở kết quả thực hiện, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty thời gian qua vẫn còn nhiều hạn chế, tồn tại được thể hiện qua biểu:

Bảng 2.8: Tổng Hợp Nhu Cầu Đào Tạo Công Ty (2017 – 2019)

Chỉ Tiêu	Năm	So Sánh
----------	-----	---------

	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Số lao động (nv)	87	104	120	17	16
Nhu cầu đào tạo	30	46	60	16	14
Số lao động được ĐT	21	24	35	3	9
Tỉ lệ được ĐT (%)	70	52.6	58	-17.6	5.4

(Nguồn : Phòng Hành chính nhân sự)

Thứ nhất, qua bảng ta thấy số lượng đào tạo luôn thấp hơn yêu cầu thực tế, ví dụ năm 2017 yêu cầu đào tạo là 30 nhưng đào tạo chỉ 21 cán bộ, năm 2018 đào tạo 24/46, năm 2019 là 35 / 60 đối với việc xác định nhu cầu đào tạo hàng năm, hầu hết các phòng, ban, đơn vị đều lúng túng, không xác định được cán bộ của phòng, đơn vị mình cần đào tạo, bồi dưỡng. trong năm. Vì vậy, không thể lập nhu cầu đào tạo mà phải đợi đến cuối năm, xem Công ty có cử cán bộ, nhân viên của bộ phận mình đi đào tạo những gì cần gửi về Công ty (theo hình thức ngược lại, bổ sung. Đây cũng là thực trạng phổ biến ở cấp công ty, chưa có kế hoạch đào tạo rõ ràng, kể cả trước mắt và dài hạn, nội dung đào tạo chủ yếu là làm sao để người sử dụng lao động không vi phạm pháp luật.

Thứ hai, nội dung huấn luyện hầu hết tuân thủ các quy định của pháp luật hoặc tuân thủ các yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước như huấn luyện an toàn vệ sinh lao động, huấn luyện cấp chứng chỉ nghề. , nghiệp vụ phòng cháy và chữa cháy. Như vậy, công ty chủ yếu tập trung vào đào tạo phục vụ nhu cầu hiện tại mà chưa quan tâm nhiều đến phát triển nguồn nhân lực bền vững, nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Thứ ba, Công ty chưa có cơ chế khuyến khích, khen thưởng, động viên người lao động vượt khó, tự học; cũng như chưa có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ học vấn cho người lao động trực tiếp sản xuất. Ngoài ra, trước khi mở các khóa đào tạo nghiệp vụ, Công ty không khảo sát xem nhân viên có nguyện vọng được

đào tạo về lĩnh vực nào, cần bổ sung thêm kiến thức gì về chuyên môn, và kiến thức nào để phát triển năng lực làm thêm, ngoài chuyên môn đó. được nhân viên yêu mến, không để cán bộ quản lý trong Công ty thấy nhân viên ở các bộ phận còn thiếu kỹ năng gì để Định hướng nội dung đào tạo như thế nào và đào tạo phương pháp đào tạo để mang lại kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất.

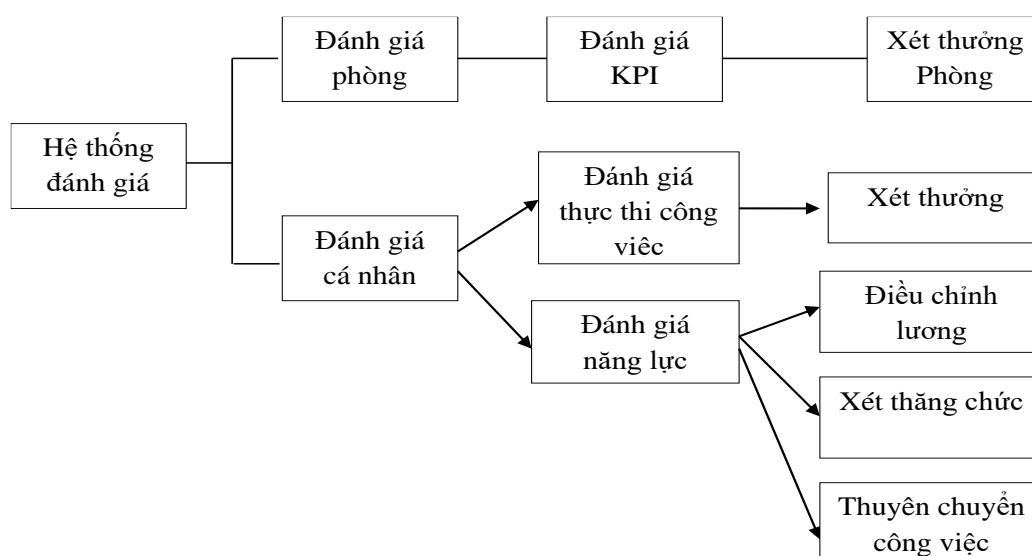
2.3.6. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng và tồn tại trong tổ chức, bất kì tổ chức nào cũng cần đến đánh giá thực hiện công việc. Đối với công ty cổ phần Lương thực Bình Minh, đánh giá nội bộ nhằm mục đích đánh giá sự phù hợp của hệ thống, quá trình làm việc của toàn nhân viên Công ty theo tiêu chuẩn với mục tiêu:

- Là cơ sở để hoàn thiện tổ chức
- Trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc để có chính sách thưởng phạt công bằng, đúng đắn với từng cá nhân trong Công ty nhằm kịp thời khen thưởng những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và kịp thời răn đe những cá nhân vi phạm
- Đánh giá thực hiện công việc, năng lực làm việc của nhân viên, qua đó có những biện pháp cải tiến sự thực hiện công việc
- Đánh giá để xác định nhu cầu về tuyển dụng, nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực

Mục đích cuối cùng của công tác đánh giá thực hiện công việc đối với nhân viên trong Công ty đó là nhằm đào tạo lại cho họ. Đây là mục đích rất thiết thực và phổ biến đối với doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp tránh được sự tụt hậu về kiến thức và kỹ năng.

Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh đang thực hiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc được tiến hành theo hai cấp độ đó là đánh giá phòng và đánh giá cá nhân. Trong đó đánh giá cá nhân được tiến hành theo sơ đồ sau:



Hình 2.4: Quy trình đánh giá thực hiện công việc

Đối với đánh giá phòng được đánh giá mục tiêu KPI cho từng nhân viên được lập và theo dõi hàng tháng và có hướng dẫn thông báo riêng cho các trưởng phòng. Nội dung các chỉ tiêu trong KPI để nhân viên có định hướng của công việc, tránh làm việc riêng và tập trung vào công việc của mình. Các nội dung trong KPI và trọng số được mô tả qua bảng 2.8. Để đánh giá về các tiêu chí thực hiện trong KPI, tác giả cũng đã thực hiện khảo sát lấy ý kiến công nhân viên trong Công ty theo phương pháp thuận tiện, dễ tiếp cận, dễ lấy thông tin, đặc biệt là giảm thiểu được giới hạn về thời gian và chi phí.

Cụ thể là các bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các nhân viên của các phòng ban trong công ty được lựa chọn làm mẫu chính để nghiên cứu kiểm định thông qua việc sử dụng một hệ thống lựa chọn ngẫu nhiên với các phòng ban lựa chọn thích hợp trên nhiều loại tiêu chuẩn và số lượng nhân viên.

Kích thước mẫu được quyết định tùy thuộc phương pháp ước lượng sử dụng trong nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, tác giả quyết định sử dụng kích thước mẫu là 92 tương đương với 92 bảng hỏi gửi tới 92 người. Bảng khảo sát được thiết kế (**Xem phụ lục 1**) và chi tiết về mẫu nghiên cứu được trình bày trong (**Phụ lục 2**). Sau khi tiến hành khảo sát tác giả thống kê ý kiến nhân viên về tiêu chuẩn đánh giá KPIs công việc như sau

Bảng 2.9: Ý kiến đánh giá của nhân viên về tiêu chuẩn thực hiện KPIs công việc

STT	Tiêu chuẩn đánh giá THCV	Số người	Tỉ lệ (%)
1	Rất rõ ràng, cụ thể	8	8.6
2	Rõ ràng, cụ thể	22	23.9
3	Bình thường	45	48.9
4	Không rõ ràng, cụ thể	5	5.4
5	Còn thiếu, cần bổ sung	12	13
Tổng		92	100

Qua kết quả khảo sát cho thấy trong câu hỏi khảo sát có 92 người trả lời trong tổng số 92 phiếu được phát ra và thu về. Trong số những người đã trả lời thì tỉ lệ đánh giá các tiêu chuẩn “ bình thường” là khá cao, chiếm 48.9%, còn tỉ lệ “ rất rõ ràng, cụ thể” và “ rõ ràng, cụ thể” chiếm hơn 20%, còn lại là “ không rõ ràng, cụ thể” và “ còn thiếu, cần bổ sung” chiếm gần 20%. Điều này cho thấy đội ngũ nhân viên chưa thực sự đồng ý với bản tiêu chí KPIs trên. Do đó, cần điều chỉnh, bổ sung cho rõ ràng, cụ thể hơn nữa.

Mục đích chủ yếu của đánh giá cá nhân qua KPIs là để Công ty có kế hoạch tăng lương, ngoài ra còn được sử dụng để giám sát công việc của người lao động. Đây là điểm khá tương đồng với phong cách quản trị Nhật Bản đó là quản lý sự thực hiện công việc và hướng tới ghi nhận nỗ lực trong cả quá trình làm việc thông qua kế hoạch tăng lương. Chu kì đánh giá là 1 năm vào khoảng thời gian đầu tháng 11 hàng năm khi nhân viên lập kế hoạch cụ thể về tăng lương. Kế hoạch này được trình bày lên trưởng phòng hành chính nhân sự xét duyệt rồi thông qua Ban giám đốc và sau đó gửi văn bản công khai tới quản lý các bộ phận để đánh giá theo các tiêu chí.

Sau khi kết quả đánh giá được xem xét và tổng hợp lại lần cuối sẽ được trình lên Ban giám đốc để đề ra kết quả cuối cùng. Giám đốc nhân sự tổng kết chu kì đánh giá và trình lên tổng giám đốc ký duyệt, kết quả đánh giá được chuyển đến bộ phận nhân sự để tiến hành làm lương cho năm sau.

Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc

STT	Phân loại	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	28	21	18
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	40	48	34
3	Hoàn thành nhiệm vụ	15	35	59
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0	1
5	Không xem xét kết quả	4	0	8
	Tổng cộng	87	104	120

Qua bảng trên ta thấy kết quả đánh giá thực hiện công việc qua các năm không đồng đều và giảm dần qua các năm. Bởi bối cảnh kinh tế trên thế giới luôn biến động, khí hậu, mùa màng trong nước luôn thất thường sẽ ảnh hưởng tới việc thực hiện các tiến độ công việc và kết quả kinh doanh. Cụ thể năm 2017 do được mùa lúa và ổn định giá thu mua nên công việc kinh doanh thuận lợi, nhiều đơn đặt hàng từ Trung Đông và châu Phi nên các cán bộ nhân viên đều đạt được chỉ tiêu đề ra, qua đó một số cá nhân và tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra. Trong năm 2019, 01 người không hoàn thành nhiệm vụ cũng bởi yếu tố khách quan tác động. Ngoài ra hạng mục “ Không xem xét kết quả” dành cho các bộ phận không áp dụng đánh giá như nhân viên hợp đồng thời vụ, nhân viên bảo vệ,...

2.3.7 Chế độ đãi ngộ và khuyến khích công việc

Lợi ích tạo ra động lực cho người lao động, vì vậy việc sử dụng lao động có hiệu quả là việc tạo ra lợi ích để thúc đẩy người lao động làm việc với hiệu quả cao nhất có thể. Để kích thích người lao động, các doanh nghiệp sử dụng nhiều biện pháp khác nhau nhưng nhìn chung đều hướng đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động. Tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh, điều này được thể hiện qua:

Chế độ đãi ngộ phi tài chính như sau:

Tạo môi trường làm việc thoải mái sẽ giúp nhân viên yên tâm, hăng say làm việc. Hiểu được điều này, Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng và nâng cấp môi trường làm việc cho người lao động.

- Tạo không khí làm việc là biểu hiện đầu tiên của chính sách đãi ngộ phi tài chính thông qua môi trường làm việc: bầu không khí làm việc tốt sẽ kích thích sự hăng hái của nhân viên. Lãnh đạo công ty đã xây dựng không khí làm việc thoải mái, vui vẻ. Tuy nhiên, do tính chất công việc nên ở một số bộ phận trong công ty không khí làm việc còn nặng nề, tẻ nhạt. Họ đang cần một sự thay đổi để tạo ra sự nhiệt tình và hứng khởi trong công việc.

- Xây dựng các mối quan hệ trong công ty: Ngày nay, khi khối lượng công việc ngày càng nhiều, tâm lý ức chế xảy ra rất thường xuyên đối với nhân viên. Khi đó, tình cảm thân thiết của đồng nghiệp, sự quan tâm chăm sóc của các cấp quản lý có thể mang lại cho nhân viên tâm trạng nhẹ nhõm khi làm việc.

- Xây dựng trường làm việc đoàn kết, gắn bó cho người lao động, vì vậy Ban Giám đốc đã rất quan tâm đến việc ngăn chặn các biểu hiện mâu thuẫn cá nhân. Bất cứ khi nào có mâu thuẫn nào đó giữa các nhân viên, có thể từ công việc chuyên môn, từ việc không đồng ý với quyết định của cấp trên, ban lãnh đạo công ty đều cố gắng lắng nghe và giải quyết một cách thấu tình đạt lý. chu đáo. Họ tạo điều kiện để mỗi nhân viên được trao đổi thẳng thắn những suy nghĩ, ý kiến của mình khi còn bức xúc, mâu thuẫn. Nếu ý kiến đó là đúng, nhà quản trị chỉ cho nhân viên thấy sự không chính xác của họ và hài lòng với quyết định đó. Theo ban lãnh đạo công ty, chính giao tiếp là cách khiến các nhân viên gần gũi và hiểu nhau hơn.

- Người lao động đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc như: ánh sáng, mát mẻ, nhiệt độ không khí. Các phòng được bố trí rộng rãi (5m² / người) và được trang bị đầy đủ tiện nghi hiện đại như máy vi tính, điện thoại, điều hòa, máy photocopy, máy fax ...

Chế độ đãi ngộ tài chính:

Quà, tiền nhân dịp lễ Tết

Hàng năm vào các dịp lễ tết, cán bộ công nhân viên đều được nghỉ theo thời gian quy định và được tặng quà hoặc tiền với mức như sau:

- Tết dương lịch nghỉ 1 ngày(1/1 dương lịch) và quà tặng.
- Tết âm lịch nghỉ 6 ngày(1 ngày cuối năm và 5 ngày đầu năm) và 2.000.000 đồng.
- Ngày chiến thắng nghỉ 01 ngày (30/4) và quà tặng.
- Ngày quốc tế lao động nghỉ 01 ngày (1/5) và 500.000 đồng.

Ngày nghỉ được trả lương

Công ty quy định thời gian nghỉ phép hàng năm như sau:

- Nghỉ 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.
- Nghỉ 14 ngày đối với người làm việc trong môi trường độc hại.
- Số ngày nghỉ hàng năm được tăng thêm theo thâm niên làm việc tại công ty. Cứ mỗi thâm niên làm việc 5 năm được nghỉ thêm 1 ngày.

Trợ cấp giáo dục

Hàng năm, công ty hỗ trợ 100% kinh phí cho một số cán bộ chủ chốt tham gia các lớp đào tạo quản lý, nâng cao trình độ quản lý để đáp ứng kịp thời tình hình kinh doanh. Hỗ trợ một phần kinh phí cho CB-CNV có nhu cầu tự học tập, nâng cao trình độ, kỹ năng.

Cán bộ trẻ cũng được trợ cấp hàng tháng cho chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trẻ của công ty:

- Mức 1.500.000 đồng/ người/ tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại giỏi.
- Mức 1.200.000 đồng/ người/ tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại khá
- Mức 1.000.000 đồng/ người/ tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại

Trung Bình- Khá

Đãi ngộ qua tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm khuyến khích người lao động khi họ hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch. Hiện nay mức tiền thưởng mà công ty đang áp dụng được tính như sau :

$$TT = NC \times TTBQ \times TLT$$

Trong đó :

TT: Tiền thưởng được hưởng.

NC: Ngày công làm việc thực tế trong kỳ.

TTBQ: Tiền thưởng bình quân trong kỳ.

TLT: Tỷ lệ thưởng.

Nếu ngày công làm việc < 1/2 ngày làm việc theo chế độ thì bị trừ 100% tiền thưởng. Làm việc không đúng giờ, ngày nghỉ bù không được tính thưởng.

Cuối năm nhân viên được thưởng khoản tiền bằng một tháng lương gọi là tháng lương thứ 13. Ngoài ra công ty còn áp dụng một số hình thức thưởng khác:

- Thưởng thi đua: Căn cứ vào bảng chấm điểm và xét chọn của các bộ phận công ty sẽ tặng cho các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn : giấy khen.

- Thưởng sáng kiến : Áp dụng cho những phòng ban hay cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến kỹ thuật, quy trình làm việc... mà đem lại hiệu quả kinh tế. Mức thưởng được chia theo % của phần hiệu quả kinh tế mang lại.

Đãi ngộ qua phụ cấp

Phụ cấp là phần thu nhập thêm của người lao động, kết hợp với tiền lương tạo nên thu nhập hàng tháng cho người lao động. Hiện nay công ty đang thực hiện 2 loại phụ cấp : Phụ cấp trách nhiệm, và phụ cấp thâm niên.

Phụ cấp trách nhiệm :

Đây là khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho những cán bộ công nhân viên nắm giữ những chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao. Phụ cấp trách nhiệm gồm 4 mức :

- Mức 0,5 : áp dụng đối với Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng
- Mức 0,3 : áp dụng đối với Trưởng phòng Công ty và Quản đốc nhà máy
- Mức 0,2 : áp dụng đối với Phó phòng Công ty và phó Quản đốc nhà máy.
- Mức 0,1: áp dụng đối với tổ trưởng các tổ sản xuất.

Phụ cấp thâm niên

Đây là khoản phụ cấp riêng của công ty dành cho những người lao động làm việc lâu năm tại công ty. Việc thực hiện phụ cấp thâm niên của công ty

được thực hiện theo quy định sau: Người lao động làm việc cho công ty đủ 05 năm đối với lao động nữ, đủ 08 năm đối với lao động nam thì được hưởng 10%. Cứ thêm 1 năm làm việc thì mức phụ cấp tăng thêm 1% và mức phụ cấp tối đa là 15%.

2.4 Đánh giá công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần lương thực Bình Minh

2.4.1 Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực

Hơn 10 năm xây dựng và phát triển, Công ty Cổ phần Lương Thực Bình Minh vẫn khẳng định được vị trí của mình là một doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh và xuất khẩu mặt hàng lương thực có uy tín lớn tại thị trường trong nước và nước ngoài. Những năm gần đây, kinh tế thế giới gặp nhiều bất ổn nhưng Công ty vẫn giữ vững và phát triển ổn định, điều đó có thể khái quát những thành tựu chủ yếu trên các mặt sau:

Thứ nhất, trong những năm qua, nguồn nhân lực của Công ty không ngừng được củng cố và tăng lên cả về số lượng và chất lượng, tương đối phù hợp với yêu cầu trong từng giai đoạn, từng lĩnh vực hoạt động. Có thể. Đội ngũ nhân lực của công ty nhìn chung có ý thức nghề nghiệp tốt, tận tâm, tận lực với nghề, luôn nêu cao phẩm chất đạo đức, trung thực, khiêm tốn.

Thứ hai, trình độ học vấn của nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao, số lao động có trình độ cao đẳng, đại học cũng được quan tâm và tăng lên. Đây là một tín hiệu đáng mừng để công ty khẳng định thương hiệu của mình trên thị trường.

Thứ ba, phẩm chất đạo đức, tác phong, lề lối làm việc và khả năng thực thi công vụ của đội ngũ CBCNV Công ty ngày càng được nâng cao, trình độ lý luận chính trị, kiến thức quản lý. Lãnh đạo công ty đánh giá cao và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên trong công ty được tiếp cận và học hỏi.

2.4.2 Những điểm còn hạn chế của quản trị nhân lực

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được như đã nêu trên, công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty còn nhiều điểm bất hợp lý. Xét trong bối cảnh sản xuất, kinh doanh hiện nay, công ty chưa phát huy hết khả năng của người lao động. Những tồn tại bất cập đang tồn tại nếu không kịp thời sửa đổi sẽ là trở lực không

nhỏ trong bước phát triển của Công ty. Những tồn tại, hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cụ thể là:

- Bảng phân tích công việc của Công ty chỉ áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất, đối với lao động gián tiếp như đội quản lý văn phòng thì không có bảng mô tả công việc hoặc hệ thống. tiêu chuẩn công việc của từng nhân viên trong công ty. Như vậy sẽ không có sự thống nhất giữa các bộ phận, khi nhân viên không hiểu rõ tiêu chuẩn công việc, vị trí mình đảm nhiệm sẽ dẫn đến công việc bị động, không có ý thức sáng tạo, cải tiến công việc.

- Hoạch định và tuyển dụng Công ty chưa có kế hoạch dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho Công ty trong tương lai cả về số lượng và chất lượng, cụ thể đối với lao động trực tiếp Công ty chưa có kế hoạch dự báo về nguồn nhân lực, chỉ khi nào có người nghỉ mới tiến hành xây dựng kế hoạch tuyển dụng. Quy trình tuyển dụng nhân viên khá đơn giản, một số khâu chỉ mang tính hình thức, nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nội bộ. Điều này sẽ rất ảnh hưởng đến những đơn hàng có yêu cầu phức tạp, cần độ tỉ mỉ cao. Điều này sẽ rất ảnh hưởng đến những đơn hàng có yêu cầu phức tạp, cần độ tỉ mỉ cao. Hiện tại nhân viên kinh doanh xuất khẩu nông sản tại Công ty còn phải kiêm nhiệm việc thiết kế bao bì đóng gói theo yêu cầu của khách hàng và phù hợp với qui định quốc tế. Bởi nếu tuyển dụng thêm vị trí nhân viên chuyên thiết kế sẽ là điều không cần thiết bởi họ không là người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, năng lực ngôn ngữ hạn chế nên sẽ không hiểu được vấn đề truyền đạt. Ngoài ra nhân viên bộ phận marketing cũng đã đảm nhiệm một phần công việc. Do vậy vào thời điểm mùa vụ, đơn hàng dồn dập nhân viên bộ phận kinh doanh sẽ bị quá tải công việc, từ đó ảnh hưởng dây chuyền đến các bộ phận kế hoạch, thu mua, chứng từ,...

- Các chính sách đãi ngộ và tạo động lực cho người lao động còn nhiều bất cập, mức lương, thưởng còn thấp so với mặt bằng thu nhập. Chưa có các quy định cụ thể, kịp thời khen thưởng cho những lao động năng suất tốt, có sáng tạo trong công việc mà phải chờ đến cuối quý làm tổng kết, đánh giá. Điều đó dẫn đến khiến

cho người lao động giảm hứng thú với công việc do nỗ lực không được ghi nhận kịp thời, thiếu đi sự khích lệ từ cấp trên.

2.4.3 Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế

Trong những năm gần đây tình hình kinh tế thị trường thế giới luôn biến động không ngừng theo hướng không có lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh, chi phí sản xuất và chi phí quản lý luôn biến động theo chiều hướng tăng lên. Việt Nam từng có thời điểm trở thành nước xuất khẩu gạo lớn thứ hai thế giới sau Thái Lan nhưng chỉ về số lượng, còn so về giá, Việt Nam thua kém không chỉ Thái Lan mà cả những nước đi sau như Pakistan, Campuchia. Vì vậy, muốn xuất khẩu bền vững, mang lại giá trị gia tăng cao, không còn cách nào khác, ngành lúa gạo phải cải tổ từ chất lượng. Do đó ảnh hưởng không nhỏ đến các kế hoạch và doanh thu của công ty. Ngoài ra, một số vấn đề chính sách quản lý vĩ mô tác động trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh như: chính sách giá thuê đất tăng cao, cạnh tranh không lành mạnh, thuế giá trị gia tăng mặt hàng gạo và các thành phần kinh tế khác.

Một số nội dung, yêu cầu của quản trị nguồn nhân lực chưa được coi trọng, phát triển nguồn nhân lực còn chưa được quan tâm thỏa đáng, chưa đánh giá đúng mức vai trò, hiệu quả do người lao động mang đến, chưa thật sự xem người lao động là nguồn lực, là giải pháp nhằm phát triển doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần có những chính sách hướng về người lao động, lấy họ làm nhân tố trọng tâm để họ có khả năng phát huy hết năng lực cá nhân

Kinh tế hội nhập đặt ra cho công ty những cơ hội và thách thức buộc phải đổi mới về mọi mặt. Năng lực, trách nhiệm, phương pháp của cán bộ nhân viên còn hạn chế, chưa tích cực trong thực hiện chức trách nhiệm vụ, tác phong làm việc thiếu định hướng rõ ràng. Trong nhiều công tác còn bị động, các khâu còn mang tính hình thức chưa đáp ứng được với mục tiêu đặt ra.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã giới thiệu khái quát quá trình hình thành Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua. Phân tích, đánh giá tình hình thực hiện các vấn đề quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.

Để xác định được thực trạng nguồn nhân lực của Công ty, cần tìm ra những mặt mạnh để phát huy cũng như những mặt còn hạn chế để làm cơ sở cho việc định hướng quản trị nguồn nhân lực. Đi sâu nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh trong thời gian qua. Qua đó chỉ ra những nguyên nhân và những tồn tại cần khắc phục

Tất cả những điều trên cho thấy sự cần thiết phải: giải quyết tổng hợp các vấn đề nằm trong nội dung quản trị nhân sự trong công ty Thực phẩm. Tất cả phải nhanh chóng đổi mới cho phù hợp với nhịp thay đổi của thị trường để mang lại sức mạnh, sự bứt tốc và phát triển cho công ty.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LƯƠNG THỰC BÌNH MINH

3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới

3.1.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới

Hoạt động quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh hiện nay được dựa trên những quan điểm sau:

- Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu do đặc thù chuyên ngành sản xuất kinh doanh và xuất khẩu các mặt hàng lương thực, thực phẩm, nguồn tuyển dụng bên ngoài vào khó khăn cần đáp ứng được các yêu cầu về kiểm soát chất lượng, mở rộng mạng lưới kinh doanh .
- Cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút nguồn nhân lực cho Công ty.
- Khuyến khích tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên, người lao động học tập để nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.
- Công ty tiếp tục phát huy hướng tự đào tạo tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ công nhân nâng cao hiệu quả sản xuất.
- Đối với cán bộ quản lý áp dụng hình thức tạm giao quyền trong một thời gian, qua đó đánh giá năng lực, ý thức trách nhiệm để đề nghị cấp trên bổ nhiệm.
- Tiếp tục thực hiện việc luân chuyển cán bộ để tích lũy kinh nghiệm, nâng cao năng lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.
- Đề nghị cấp trên xem xét lại tiêu chí đầu vào để bổ nhiệm những người có năng lực thực sự bổ sung cho đội ngũ cán bộ đang thiếu tại Công ty.
- 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.

Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh trong thời gian tới:

Cùng với việc mở cửa nền kinh tế nước ta để hoà nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới đã mở ra nhiều cơ hội lớn cho sự phát triển của Công ty Lương thực Bình Minh nhưng lại đặt ra nhiều thách thức khó khăn đối với công ty trên con đường phát triển của mình, cụ thể:

Về thị trường gạo xuất khẩu: Việt Nam nói chung cũng như công ty nói riêng và của đang phải cạnh tranh với gạo Thái Lan để giành thị trường xuất khẩu. Gạo của Thái Lan hiện đang được thị trường thế giới ưa chuộng vì gạo có ưu điểm: được xay và giữ trong kho một cách nghiêm ngặt, gạo xay rất sạch và đủ tiêu chuẩn vệ sinh nên người Mỹ và châu Âu thường không vo gạo trước khi nấu. Gạo của Thái Lan cũng được chế biến và phân loại cẩn thận, được coi như tốt. Bên cạnh đó các công ty của Thái Lan có mối quan hệ ổn định với các khách hàng truyền thống, nhiều kinh nghiệm và kiến thức trong Marketing gạo. Khối lượng gạo xuất khẩu của Việt Nam đã được xếp thứ ba trên thị trường thế giới. Tuy vậy, xuất khẩu của Việt Nam chưa được ổn định, mối quan hệ với bạn hàng chưa chặt chẽ. Việt Nam vẫn chưa có những chính sách thích hợp về bạn hàng và thị trường quốc tế. Chất lượng gạo xuất khẩu của Việt Nam đã được cải thiện, tuy thế vẫn còn thấp .

Tuy còn các khó khăn hạn chế, nhưng công ty vẫn có các phương hướng với mục tiêu phát triển:

- Đảm bảo đủ lực lượng nhân viên vận hành thiết bị sản xuất các mặt hàng lương thực thực phẩm có chất lượng, có khả năng về chuyên môn và trình độ ngoại ngữ để đáp ứng được yêu cầu sử dụng và vận hành máy móc, công nghệ hiện đại; có cơ cấu lao động với ngành nghề phù hợp đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty trong lĩnh vực sản xuất.

- Đảm bảo 10% cán bộ kỹ thuật, nhân viên vận hành máy móc có trình độ ngoại ngữ để có thể làm việc trực tiếp với chuyên gia nước ngoài mà không phải qua phiên dịch.

- Đảm bảo đến năm 2025, đạt 5% cán bộ có trình độ sau đại học; đạt 30 ÷ 35% cán bộ có trình độ Đại học; 60 ÷ 65% nhân viên có trình độ, cao đẳng, trung cấp và 100% lao động dài hạn trong Công ty đều được qua đào tạo.
- Nâng mức thu nhập bình quân của cán bộ, công nhân viên, người lao động. Đảm bảo tốc độ tăng thu nhập người lao động cao hơn tốc độ tăng CPI.
- Đầu tư đào tạo chuyên gia giỏi cho ngành lương thực, thực phẩm.

3.1.2 Quan điểm cơ bản trong quản trị nhân lực tại Công ty

- *Việc hoàn thiện công tác quản lý nhân sự phải tạo điều kiện cho sự phát triển toàn diện của mọi thành viên trong Công ty*

Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là nhằm phục vụ sự phát triển của con người. Con người là tài sản quý giá nhất. Mọi hoạt động của con người dù ở bất cứ lĩnh vực nào thì cuối cùng đều nhằm phục vụ lợi ích của con người, vì sự tồn tại và phát triển của chính mình. Đây là mô hình phát triển xã hội Việt Nam theo hướng kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Xây dựng một xã hội đó là sự nghiệp của toàn dân, của các thành phần kinh tế, trong đó thành phần kinh tế tư nhân là nhân tố tiềm tàng.

Quản lý nhân sự phải bao hàm đầy đủ các nội dung liên quan đến yêu cầu phát triển toàn diện của người lao động như đã nêu trên. Trong các giai đoạn phát triển khác nhau, yêu cầu phát triển đối với nguồn nhân lực cũng khác nhau. Cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, khoa học công nghệ, yêu cầu này ngày càng cao.

Phát triển toàn diện người lao động trong Công ty vừa là mục tiêu của công tác quản trị nguồn nhân lực, đồng thời là yêu cầu, điều kiện phát huy tối đa yếu tố con người trong hoạt động kinh doanh để phát triển Công ty.

- *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực phải nhằm khai thác và phát huy cao nhất yếu tố con người trong hoạt động kinh doanh.*

Con người được coi là nhân tố quan trọng hàng đầu trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước nói chung cũng như của mỗi cơ quan, công ty, xí nghiệp nói riêng. Trong Công ty, yếu tố con người vừa là mục tiêu vừa là động lực

phát triển của Công ty. Sự phát triển của Công ty phụ thuộc vào việc khai thác và sử dụng các nguồn lực của quá trình kinh doanh: vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, lao động.... Các yếu tố này có quan hệ mật thiết và tác động qua lại lẫn nhau. Trong đó nhân tố con người là nhân tố cơ bản, trung tâm giữ vai trò quyết định. Bởi vì, hiệu quả sử dụng các yếu tố này chủ yếu phụ thuộc vào việc khai thác các yếu tố con người (ý thức, năng lực và trình độ chuyên môn, sức khỏe). Một doanh nghiệp nói chung mặc dù có nhiều vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, điều kiện kinh doanh thuận lợi nhưng người lao động còn hạn chế về năng lực và trình độ, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không thể phát triển, thậm chí làm thất thoát nguồn lực kinh doanh, dẫn doanh nghiệp đến bờ vực thẳm và phá sản. Ngược lại, với một nguồn tài nguyên có hạn nhưng nếu con người biết cách khai thác tốt sẽ mang lại hiệu quả rất lớn. Vì vậy, để khai thác và sử dụng đầy đủ, có hiệu quả các yếu tố đó, vấn đề cơ bản, có ý nghĩa quyết định là phải biết khai thác và phát huy vai trò của con người trong lực lượng và quan hệ sản xuất. sản xuất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở Công ty, việc khai thác yếu tố con người không phải là để phơi bày sức lao động của con người mà nhằm phục vụ trực tiếp lợi ích của người lao động và sự phát triển của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh.

Để phát huy tốt nhân tố con người, quản trị nhân lực phải hướng các hoạt động của mình vào việc hoàn thiện con người về thể chất và tinh thần, đạo đức và nghề nghiệp, tạo mọi điều kiện cần thiết để con người phát triển đủ khả năng đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ kinh doanh của Công ty, đương đầu với mọi thách thức của thị trường.

• *Việc nâng cao trình độ quản trị nhân lực phải tiếp tục và phát huy được những phẩm chất, truyền thống tốt đẹp của dân tộc Việt Nam, gắn với yêu cầu phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN và xu thế hội nhập vào sự phát triển kinh tế và thương mại thế giới*

Hoạt động trong cơ chế thị trường cạnh tranh, để tồn tại và phát triển Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh cần một đội ngũ lao động có đầy đủ các phẩm chất

của một doanh nhân chân chính trong nền kinh tế thị trường hiện đại. Các phẩm chất và yêu cầu cơ bản là:

- Có đầu óc chiến lược và tầm nhìn xa.
- Có kiến thức về thị trường (trong và ngoài nước) đối với lĩnh vực kinh doanh lương thực.
- Biết chọn lọc, thu thập, tổng hợp và tích lũy những thông tin cần thiết phục vụ yêu cầu kinh doanh.
- Biết nắm bắt và nhạy bén cơ hội kinh doanh.
- Có óc phân tích, phản biện và biết lựa chọn phương án kinh doanh tối ưu.
- Có đầu óc tổ chức và phương pháp làm việc.
- Hiểu nghệ thuật kinh doanh.
- Biết sử dụng các công cụ và phương tiện quản lý hiện đại phục vụ kinh doanh.
- Có năng lực ngoại giao và cảm hóa khách hàng.
- Có bản lĩnh và tính quyết đoán, nhưng có tính chủ động sáng tạo.
- Kiên trì theo đuổi công việc đến cùng.

Những phẩm chất đó đặt ra cho nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh như một tất yếu khách quan của cơ chế mới, xu thế khu vực hoá và toàn cầu hoá nền kinh tế, xây dựng nền kinh tế, quan hệ kinh tế, đa phương hoá, đa dạng hoá quan hệ kinh tế đối ngoại.

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CP Lương thực Bình Minh

3.2.1 Đối với công tác phân tích công việc

Yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm cần hoàn thiện đối với từng vị trí công việc tại Công ty và được triển khai thực hiện rất sớm, do đó xác định được vị trí công việc cụ thể cần trình độ như thế nào, kỹ năng ra sao. Nhờ đó giúp cho các cửa hàng, đơn vị trực thuộc thuận lợi trong việc bố trí lao động, cũng như đề nghị tuyển dụng và xác lập nội dung, nhu cầu đào tạo đối với lao động mới tuyển, nhu cầu đào tạo hàng năm kịp thời, hợp lý. Tuy nhiên, qua phân tích thực trạng và phát

hiện được những hạn chế có liên quan, để cải tiến nâng cao hiệu quả công tác này, Công ty cần phải:

Cần chuẩn hóa các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm đối với từng vị trí công việc và các yêu cầu về trình độ phải nhằm mục đích ngày càng nâng cao trình độ lực lượng lao động, chứ không phải vì mục đích để bên thứ ba không bắt lỗi qua mỗi đợt đánh giá và chứng nhận đạt tiêu chuẩn. Ví dụ: Vị trí phó giám đốc Chi Nhánh, trưởng/phó phòng ban nghiệp vụ phải đạt trình độ đại học trở lên; nhân viên bán hàng phải có trình độ trung cấp kế toán, thống kê hoặc các chuyên ngành tương đương.

Việc xác định yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm phải dựa vào yêu cầu, tính chất công việc và các quy định của pháp luật (nếu có) để đề ra tiêu chuẩn cho công việc đó, không căn cứ vào trình độ thực tế của nhân viên (không lấy người có trình độ thấp nhất) để đề ra tiêu chuẩn như thời gian qua.

Xây dựng bảng mô tả công việc cho 100% cán bộ nhân viên, kể cả những đơn vị liên kết. Nhằm tạo nên sự đồng bộ, thống nhất trong toàn Công ty, nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi cá nhân được mô tả rõ ràng và ghi lại bằng văn bản thể hiện sự chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa trong công tác quản lý, giúp cho hoạt động của tổ, đội, bộ phận được vận hành tốt hơn, tự giác và chủ động hơn; đồng thời là cơ sở pháp lý để ràng buộc và nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với nhiệm vụ được giao, giúp công tác đánh giá, nhận xét ngày càng đi vào trọng tâm và hiệu quả hơn.

Phải tiến hành phân tích chi tiết đối với các công việc còn lại. Do vậy cần phải có sự phối hợp tốt giữa trưởng bộ phận và cả chính nhân viên đang đảm nhiệm vị trí đó để có phân tích công việc tốt. Trước hết, các nhân viên phòng Hành chính nhân sự sẽ lấy thông tin về các vị trí chức danh bằng phương pháp phỏng vấn và điền vào bảng câu hỏi, bảng phân tích công việc. Các thông tin cần thu thập đó là yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đáp ứng đối với công việc, trách nhiệm thực hiện và phát triển các chương trình dự án, khả năng giám sát, trách nhiệm trong công việc, việc thực thi và phát triển các chính sách của Công ty. Sau đó tiến hành phỏng vấn

và quan sát nhân viên đang giữ chức vụ đó để lấy thêm thông tin thực tế mà trưởng bộ phận chưa cung cấp. Vì vậy, quá trình này cần sự hợp tác chặt chẽ, thẳng thắn, trung thực, trên sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau.

Khi Bảng tiêu chuẩn công việc được xây dựng hoàn thiện: Công ty phải tiến hành xây dựng các bản tiêu chuẩn công việc đi kèm với từng bản mô tả công việc. Trong bản tiêu chuẩn công việc phải nêu lên được chi tiết các yếu tố: Bản chất của công việc, điều khoản đào tạo huấn luyện, các cơ hội thăng thưởng và các tiêu chuẩn của nhân viên như trình độ văn hoá, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm, tuổi tác, thể lực, đặc điểm cá nhân. Ngoài ra khi xây dựng bản tiêu chuẩn công việc là phải tách rời công việc ra khỏi cá nhân người đang làm công việc đó.

Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao đến các cán bộ quản trị cấp cơ sở cho đến từng cán bộ, nhân viên phải rõ ràng, cụ thể và chính xác.

3.2.2. Đối với công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực

Lao động trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng bậc nhất, là động lực của quá trình sản xuất kinh doanh. Do vậy, công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực khi được hoàn thiện giúp doanh nghiệp thấy được nhu cầu cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó bảo đảm sắp xếp đúng người cho phù hợp đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi liên tục trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc khi chất lượng nhân viên không tốt để đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện tiến độ công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Có thể kể ra các yêu cầu đòi hỏi Công ty Cổ Phần Lương Thực Bình Minh phải tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực một cách có hệ thống và căn cứ vào chiến lược, kế hoạch kinh doanh để dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho Công ty trong tương lai.

Chiến lược kinh doanh gắn liền với vấn đề nhân sự

Chiến lược kinh doanh vạch ra các cách thức doanh nghiệp cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh đặc thù của công ty, xác định vị trí cạnh tranh và làm thế nào để phân bổ các nguồn lực hiệu quả. Từ đó các ban giám đốc trong doanh nghiệp tiếp tục hoạch định các chiến lược chức năng như: chiến lược tài chính, marketing,

nhân lực, sản xuất tác nghiệp... Vì vậy, việc hoạch định nhân sự phải gắn liền và thống nhất với chiến lược kinh doanh. Ví dụ như: Công ty chỉ kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất, xuất khẩu gạo. Ban đầu do mới thành lập nên kinh nghiệm và tài chính ít nên công ty chỉ tập trung cho 1 loại hình xuất khẩu gạo với chiến lược tập trung hóa. Sau một thời gian công ty muốn mở rộng thị trường, sản xuất thêm nhiều mặt hàng thực phẩm sang nhiều thị trường. Do đó công ty phải thay đổi chiến lược kinh doanh, chuyển từ tập chung sang chiến lược đa dạng hóa. Công ty cần có đội ngũ marketing, nghiên cứu, sản xuất đông hơn, nên ngay từ khi hoạch định chiến lược kinh doanh mới. Như vậy chiến lược kinh doanh mới sẽ được thực hiện suôn sẻ, phát huy được nguồn lực của doanh nghiệp.

Bước đầu tiên để thực hiện điều này là bộ phận nhân sự cần có một vị thế trong quá trình hoạch định chiến lược của tổ chức. Giám đốc nhân sự là người kiểm soát phần tài sản lớn nhất, đáng giá nhất của tổ chức: con người. Vì thế, giám đốc nhân sự giữ vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược của tổ chức.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự cũng luôn cần phải có mối quan hệ tốt với các phòng ban khác trong doanh nghiệp để có thể nắm bắt được năng lực làm việc các nhân viên, từ đó có thể đưa ra các kế hoạch nhân sự một cách khách quan và phù hợp nhất.

- Đưa ra các dự báo nhân lực trên nhu cầu thực tế

Thực hiện dự báo nhu cầu nhân lực giúp Công ty xác định được số lượng nhân viên với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân bổ, bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm hoặc tuyển dụng thêm NV.

Do vậy việc dự báo phải dựa trên các căn cứ sau:

- Khối lượng công việc cần phải thực hiện theo chiến lược kinh doanh. Năng lực trang thiết bị và khả năng thay đổi, ứng dụng về mặt công nghệ.
- Sự thay đổi về cải cách hành chính làm tăng năng suất lao động.
- Yêu cầu công việc theo cơ cấu ngành nghề.
- Tính khả thi khi nâng cao chất lượng của nhân viên.

- Tỷ lệ nhân viên thôi việc
- Khả năng tài chính, đãi ngộ của doanh nghiệp để thu hút lao động lành nghề từ bên ngoài.

3.2.3. Đối với công tác tuyển dụng nguồn lao động

Xây dựng và ban hành quy trình tuyển dụng theo hệ thống quản lý chất lượng, các bước của quy trình tuyển dụng sẽ được thực hiện đầy đủ, chặt chẽ. Tuy nhiên, như đã phân tích trong tình hình hiện nay, khó khăn lớn nhất trong công tác này là việc tuyển dụng, bố trí cán bộ có kinh nghiệm trong nghề. Vì vậy, để thực hiện hài hòa chính sách giải quyết việc làm. Trong thời gian tới, các giải pháp Công ty cần thực hiện tốt hoàn thiện sau:

- Thực hiện lập kế hoạch và dự báo nhu cầu tuyển dụng lao động

Vào cuối mỗi năm, cùng với việc đánh giá kết quả, mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch được xác định vào đầu năm và xây dựng, triển khai các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất, kinh doanh cho năm tiếp theo, Công ty phải đánh giá thực trạng lao động, phân tích những thuận lợi, khó khăn, tình hình tăng giảm lao động trong năm, tính toán các khối lượng đơn hàng sản xuất, xuất khẩu lương thực với các đối tác để làm cơ sở dự báo nhu cầu lao động và xây dựng kế hoạch tuyển dụng cho năm tiếp theo.

Việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng phải căn cứ vào khối lượng sản xuất, doanh thu, lợi nhuận kế hoạch mà Công ty giao cho từng cửa hàng, từng đơn vị, bộ phận trực thuộc và căn cứ vào đề án lao động chi tiết đã được xây dựng và ban hành để xác định nhu cầu lao động tương ứng, chặt chẽ cho mỗi đơn vị, bộ phận.

- Xác định đối tượng cần tuyển dụng.

Qua phân tích cơ cấu lao động theo tính chất sản xuất như đã nêu ở phần trên, tỷ lệ lao động gián tiếp của Công ty trong những năm qua đảm bảo tỉ lệ lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, nghĩa là cứ 1 lao động gián tiếp thì cần 5-6 lao động trực tiếp và ngược lại. Đây là tỷ lệ hợp lý đối với đặc thù ngành nghề sản xuất, kinh doanh xuất khẩu hàng nông sản của Công ty, điều này được thể hiện qua tăng trưởng mà Công ty đạt được từ năm trước. Nhờ có cơ cấu hợp lý mà sự phối hợp

làm việc giữa hai bộ phận luôn nhịp nhàng, không bị động, kể cả những lúc cao điểm của sản xuất. Đây là cơ sở quan trọng để Công ty có những điều chỉnh, cân đối hợp lý số lao động gián tiếp và trực tiếp mà đơn vị cần tuyển dụng để phục vụ cho hoạt động sản xuất- kinh doanh trong từng thời điểm cụ thể.

- Tuyển dụng lao động trực tiếp: khi có nhu cầu, Công ty cần ưu tiên các lao động có kinh nghiệm và kinh doanh trong ngành lương thực, hạn chế tối đa việc tuyển dụng lao động trực tiếp từ các nguồn khác, đây là đối tượng mà Công ty có khá nhiều sự lựa chọn (ngoại trừ những người không đủ sức khỏe, hay vi phạm pháp luật), nếu tuyển thêm từ nguồn bên ngoài ngành sẽ làm tăng lao động, bộ máy thêm công kênh, kém hiệu quả.

- Tuyển dụng lao động gián tiếp: Công ty cần ưu tiên lựa chọn từ nguồn bên ngoài, vì số lượng này chiếm tỷ lệ nhỏ, cần phải lựa chọn, tuyển dụng những nhân viên có trình độ chuyên môn thật giỏi để hình thành bộ khung có chất lượng, đảm bảo cho cơ cấu tổ chức và bộ máy lao động hoạt động hiệu quả.

Việc tuyển dụng lao động gián tiếp cũng phải tuân thủ đúng tỷ lệ như đã phân tích và bám sát nhu cầu thực tế của từng bộ phận theo đề án lao động được xây dựng, khi muốn tuyển thêm một lao động gián tiếp thì phải tính xem ở đơn vị, bộ phận đó đã tăng lên bao nhiêu lao động trực tiếp, có như thế thì guồng máy mới hoạt động nhịp nhàng, uyển chuyển và linh hoạt, không bộ phận nào thừa hoặc thiếu lao động, như vậy sẽ tiết kiệm được chi phí và góp phần làm tăng thêm hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp.

- Thực hiện triển khai tuyển dụng

Nghiên cứu, bổ sung vào các bước của quá trình tuyển dụng theo thủ tục những nội dung sau:

- Cho ứng viên tự viết đơn xin việc bằng tay (đối với nhu cầu nhân viên gián tiếp), để đánh giá được khả năng thuyết phục của ứng viên vượt trội hơn so với những ứng viên khác, giúp tiết kiệm thời gian lựa chọn ứng viên hơn nhưng có thể ứng viên không viết mà nhờ người khác viết đơn nhưng bộ phận tuyển dụng vẫn có

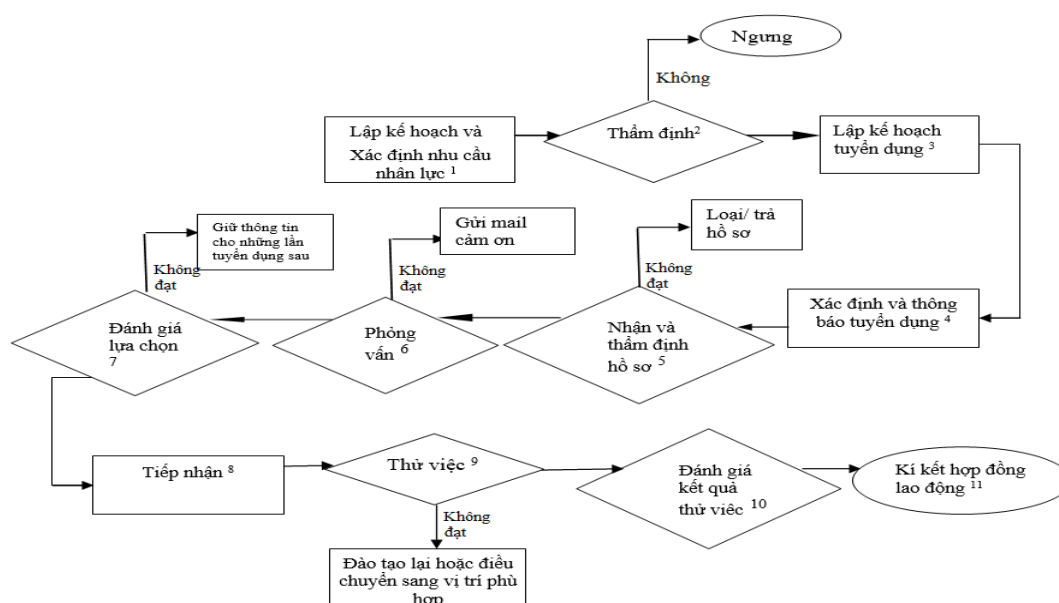
thể hỏi xoáy vào các vấn đề để xác minh được độ nhạy bén, tính chân thật và khả năng thật sự của ứng viên

- Để đánh giá chính xác khả năng thích ứng với môi trường làm việc mới, sự hòa đồng đối với đồng nghiệp mới của ứng viên cũng như khả năng hoàn thành công việc được giao của ứng viên. Nhận xét quá trình thử việc của ứng viên ngoài nhận xét của trưởng phòng/giám đốc bộ phận tiếp nhận lao động nên thêm vào mục nhận xét của đồng nghiệp cùng phòng ban. Ngoài ra, quá trình thử việc nên do những nhân viên cũ có kinh nghiệm và nhiệt tình để hướng dẫn, chỉ bảo cho nhân viên mới, tạo bầu không khí vui vẻ, thân mật giữa nhân viên cũ và nhân viên mới để nhân viên mới có tâm lý thoải mái khi làm việc, từ đó họ sẽ cố gắng trong công việc, làm việc nhiệt tình và có trách nhiệm.

- Tổ chức khám sức khỏe trực tiếp cho ứng viên trước khi bước vào giai đoạn thử việc để có thể tuyển được lao động có đủ sức khỏe hoàn thành tốt các yêu cầu của công việc để cho thấy sự quan tâm của các cấp lãnh đạo Công ty đối với sức khỏe người lao động, cán bộ công nhân viên được khám định kỳ trong năm, đảm bảo sức khỏe hoàn thành công việc được giao, từ đó thúc đẩy tinh thần làm việc ngời lên lao động tốt hơn, cống hiến hết sức mình cho tập thể Công ty.

- Công ty cần phải xác định được mức kinh phí và có dự trù kinh phí dành cho công tác tuyển dụng, điều này là quan trọng để có thể chủ động hơn trong mọi tình huống và cũng là giải pháp giúp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nói riêng và hiệu quả hoạt động của Công ty nói chung.

- Kiểm tra việc tuân thủ và thực hiện đầy đủ, đúng trình tự các bước theo thủ tục tuyển dụng mà công ty đã ban hành. Để đảm bảo việc tuyển dụng đạt chất lượng tốt đúng người đúng vị trí, công ty cần theo quy trình các bước sau:



Hình 3.1 Đề xuất quy trình tuyển dụng

3.2.4 Đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trên cơ sở xác định công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là đầu tư cho phát triển bền vững, lâu dài. Vì vậy, để khi thực hiện công tác này thực sự mang lại hiệu quả thiết thực, tránh lãng phí, Công ty cần tập trung thực hiện tốt các giải pháp sau:

Thứ nhất là, để xác định đúng nhu cầu đào tạo của từng phòng ban, Chi nhánh, bộ phận trực thuộc thì vào cuối tháng 12 mỗi năm, Công ty cần chỉ đạo các phòng ban, đơn vị trực thuộc có báo cáo, đánh giá sâu và chi tiết những thuận lợi, khó khăn, kết quả đạt được và những hạn chế tồn tại trong việc tổ chức công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên tại đơn vị mình (trước đây chưa từng thực hiện). Qua đó, lãnh đạo của từng phòng ban, chi nhánh sẽ kết hợp với kết quả đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng tổ, đội, nhân viên để xác định các nhu cầu đào tạo hoàn chỉnh kiến thức, nhằm giúp những nhân viên còn thiếu sót hoàn thiện một số kỹ năng và thực hiện công việc trở nên trơn tru hơn; đồng thời xem xét nhân viên nào có năng lực và khả năng phát triển cùng tinh thần cầu tiến để xác định nhu cầu đào tạo nâng cao nhằm có thể khai thác và phát huy hơn nữa năng lực của những nhân viên ưu tú.

Tiếp theo, giao cho phòng tổ chức- hành chính quản trị tổng hợp, kiểm tra, rà soát và sử dụng các công cụ, biện pháp thống kê để phân tích, xác định nhu cầu đào tạo ngắn hạn và dài hạn dựa trên mục tiêu phát triển của Công ty để lập kế hoạch đào tạo chi tiết (bao gồm: nội dung, đối tượng, số lượng, thời gian, chi phí và đơn vị thực hiện đào tạo...), sau đó chuyển cho ban quản lý chương trình Công ty thẩm định trước khi trình Giám đốc phê duyệt kế hoạch.

Thứ hai là, trên cơ sở xác định đào tạo là đầu tư cho phát triển dài hạn, vì vậy khi xây dựng kế hoạch tài chính, Công ty cần dự trù kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo để có sự chủ động và tập trung hơn cho các chương trình, kế hoạch đào tạo. Thước đo hiệu quả của chiến lược đào tạo nguồn nhân lực là chi phí tài chính thấp nhất, thời gian thấp nhất và khả năng ứng dụng cao nhất. Vì vậy, mỗi quyết định đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực đều có ảnh hưởng trực tiếp và lâu dài đến khả năng cạnh tranh và lợi nhuận của Công ty. Khi mong muốn của người lao động nhanh chóng thích ứng và cải thiện hiệu quả công việc tức thời thì Công ty nên đầu tư tổ chức cho các khoá đào tạo ngắn hạn. Ngược lại, muốn tạo ra những đột phá và bền vững thì Công ty nên đầu tư cho đào tạo dài hạn. Trước hết phải chọn đúng người đúng năng lực, yêu cầu với mục tiêu đào tạo. Chương trình đào tạo dài hạn phải cung cấp kiến thức và kỹ năng xử lý công việc phù hợp với khả năng tiếp thu và trí tuệ của cán bộ nhân viên. Liên tục đánh giá, kiểm tra quá trình rèn luyện nâng cao kiến thức của nhân viên sao cho mục tiêu đào tạo lâu dài được đúng hướng.

Thứ ba là, Công ty cần quan tâm động viên và khuyến khích những gương tự học tập tốt thông qua các hình thức tài trợ, hỗ trợ học phí, khen thưởng sau khi tốt nghiệp... nhằm nhân rộng trở thành phong trào thi đua thường xuyên, góp phần phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho phát triển bền vững của Công ty. Kiến thức và kỹ năng chỉ có thể đạt được thông qua tích lũy. Bản thân việc tổ chức đào tạo không mang lại kiến thức, kỹ năng cho người lao động nếu họ không đam mê kiến thức và không ngừng phát triển. Trước khi đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực quy mô lớn, Công ty phải biết cách tạo động lực để nhân viên tự đào tạo. Khả năng tự học của người lao động càng cao thì chi phí đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp càng

giảm. Nhờ đó, Công ty đã tiết kiệm được chi phí đầu tư cho đào tạo, nâng cao hiệu suất, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ tư là, như đã phân tích ở phần thực trạng, công tác đánh giá hiệu quả đào tạo thời gian qua của Công ty còn rất hạn chế, chỉ dừng lại ở phạm vi đánh giá hiệu lực đào tạo, trong khi những tiêu chí được xây dựng để đánh giá chỉ tiêu này còn rất chung chung, không đo lường, đánh giá được những chuyển biến, khả năng vận dụng kiến thức của người được đào tạo vào thực tiễn công việc; các khóa đào tạo được tổ chức hiệu quả ra sao và có gây ra lãng phí hay không thì Công ty chưa coi trọng; mục tiêu chủ yếu chỉ nhằm chuẩn hóa các quy định của pháp luật chứ không hoàn toàn theo hướng chuyên sâu ngành nghề, năng lực chuyên môn. Qua đó, Công ty mới có thể đánh giá được mỗi chương trình đào tạo mang lại kết quả gì nhằm có sự điều chỉnh cho phù hợp, để ngày càng tối ưu hóa chính sách Công ty đề ra. Việc sửa đổi này cần được thực hiện ngay sau khi kết thúc đợt kiểm tra định kỳ của bên thứ ba, hoặc cơ quan nhà nước.

3.2.5 Đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Qua xem xét các phương pháp đánh giá công việc của nhân viên là phù hợp. Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo từng tiêu chí công việc theo bảng **phụ lục 4**. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên là yếu tố quan trọng nhất luôn tồn tại trong mọi tổ chức của Công ty và là cơ sở của thù lao. Đồng thời, kết quả đánh giá giúp các cấp quản lý trong doanh nghiệp đưa ra quyết định đúng đắn về việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển, kỷ luật... Ở những công ty chưa xây dựng hệ thống đánh giá, thực hiện công việc dựa trên tiêu chuẩn kỹ năng nghề, vì hiện nay ngành kinh doanh thực phẩm không có tiêu chuẩn kỹ năng nghề. Chủ yếu là ước lượng khoảng thời gian hoàn thành và chịu nhiều ảnh hưởng về mặt cảm xúc, đặc biệt là tính chủ quan và cảm tính của người đánh giá. Sự thiên lệch đánh giá dẫn đến sự sai lệch trong kết quả đánh giá. Do đó, điều cần thiết là:

- Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc được lượng hóa bằng cách cho điểm các tiêu chí đánh giá theo từng mức độ thực hiện công việc.

- Xây dựng chu trình đánh giá và thay đổi tiêu chuẩn theo từng thời kỳ cho phù hợp với tốc độ phát triển ngành, tốc độ phát triển kinh tế của đất nước và xu hướng đánh giá mới được áp dụng từ các nước tiên tiến.

Khi đã có những kết quả đánh giá năng lực của nhân viên, lãnh đạo đơn vị sẽ sơ kết hàng tháng, sáu tháng rồi tổng kết cuối năm để làm cơ sở tuyên dương, khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc, nhằm tạo động lực, khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên và tập thể.

Hiệu suất công việc của từng người là nền tảng xét duyệt thi đua, khen thưởng, kỷ luật hay thăng chức cho một nhân viên. Vì vậy, ban lãnh đạo từng cấp cần có những theo dõi sát sao hoạt động của cấp dưới và cũng nên tạo cơ hội cho cấp dưới tự đánh giá bản thân thông qua bản tự nhận xét đánh giá năng lực làm việc cá nhân (đã thực hiện trong nhiều năm) và lắng nghe những bày tỏ về nhu cầu làm việc của họ; cần đảm bảo tính công bằng, công khai, hợp pháp khi đánh giá, nhằm giữ vững lòng tin từ phía người lao động; lãnh đạo các cấp cần tránh trường hợp tạo áp lực căng thẳng cho nhân viên hay tạo sự hoài nghi về kết quả được ghi nhận.

3.2.6 Về chế độ đãi ngộ cho người lao động

Cần cải thiện việc thực hiện chế độ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi lao động. Để khắc phục những hạn chế trong công tác trả lương cho người lao động, đảm bảo công bằng, tương xứng với giá trị công việc của từng người lao động, tạo đòn bẩy cho người lao động làm việc hăng say để có chất lượng, mang lại hiệu quả và năng suất cao, lãnh đạo từng doanh nghiệp, đơn vị cần xem xét và thực hiện tốt các giải pháp đánh giá công việc của người lao động theo đề xuất, phục vụ công tác tiền lương như sau:

- Cần có chế độ thưởng sáng kiến theo trị giá sáng kiến đóng góp (giá trị làm lợi cho Công ty). Muốn thực hiện được điều đó cần có hội đồng xét duyệt sáng kiến và sáng kiến cần có kiểm chứng giá trị làm lợi cho công ty.

- Tiêu chuẩn nâng lương trước thời hạn cần được đưa ra và ngược lại, kéo dài thời hạn nâng lương khi công việc không đạt hiệu quả tốt. Chỉ tiêu cụ thể: 2 năm

liền đạt điểm tổng kết năng lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được nâng lương trước thời hạn.

- Nâng cao mức sống cho cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty, đây là điều kiện không thể thiếu, nhờ có điều kiện này, người lao động trong Công ty có điều kiện thỏa mãn đời sống vật chất và tinh thần cao hơn, đó cũng là tiền đề giúp họ cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các biện pháp có thể thực hiện là:

- Vận động, tuyên truyền đến từng người lao động để họ có ý thức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Giải thích cho họ hiểu rằng kết quả công việc của mỗi người có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động chung của Công ty và ảnh hưởng ngay đến thu nhập của chính họ.

- Các chế độ cho người lao động (đi nghỉ mát, trợ cấp khó khăn ...) cần có xu hướng điều chỉnh tương ứng với tốc độ tăng CPI của nền kinh tế.

- Công ty cũng nên xem xét thực hiện tuyên dương và khen thưởng đột xuất cho những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm nguyên, nhiên, vật liệu, thời gian làm việc... Đối với những tiết kiệm có thể đo lường, tính toán được thành tiền thì nên thưởng theo tỷ lệ phần trăm từng kết quả đạt được và thực hiện thường xuyên để khuyến khích, thúc đẩy và nhân rộng các phong trào thi đua để mang lại hiệu quả cao hơn cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, Công ty cần duy trì việc xây dựng và thực hiện tốt văn hóa doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp là lợi nhuận, nhưng để đảm bảo nguồn lực thực hiện mục tiêu bền vững, người đứng đầu đơn vị cần quan tâm hơn nữa đến việc đào tạo và xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp. Bởi Công ty không chỉ hướng tới xây dựng nguồn nhân lực hoàn thiện có trình độ chuyên môn, năng lực cao, đạo đức tốt mà còn xây dựng nguồn nhân lực phù hợp với môi trường văn hóa doanh nghiệp hiện đại, thể hiện bản sắc doanh nghiệp, giúp xác định doanh nghiệp, hiểu rõ bản chất, cách thức quản lý, tổ chức kinh doanh. Đây là một trong những yếu tố quan trọng để phát triển toàn diện nguồn nhân lực trong Công ty, đồng thời góp phần quảng bá thương hiệu, tạo sức cạnh tranh, tạo hình ảnh và ấn tượng tốt đẹp đối

với khách hàng, sản phẩm vì sự tiến bộ chung của cộng đồng và những giá trị tốt đẹp cho cuộc sống.

3.3. Một số đề xuất cá nhân nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh.

3.3.1 Đề xuất về cơ chế quản lý của doanh nghiệp

Doanh nghiệp nói chung và Công ty Thực phẩm nói riêng có hoạt động tốt hay không và có đạt được các mục tiêu chiến lược hay không là nhờ vào quản trị kinh doanh. Việc quản lý ở đây đóng vai trò là người hướng dẫn và đảm bảo các quy trình được thực hiện theo đúng mục đích đã đề ra. Tổ chức quản lý nội bộ của doanh nghiệp đảm bảo cho các hoạt động thống nhất, đồng bộ và hiệu quả. Mặt khác, nên phân chia rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận. Có thể nói, quản lý nội bộ doanh nghiệp là một hệ thống các cơ chế mà thông qua đó, doanh nghiệp được quản lý. Các cơ chế này sẽ giúp doanh nghiệp hoạt động theo mong muốn và mục đích của mình. Một doanh nghiệp nếu không có chế độ quản lý tốt chắc chắn sẽ hoạt động không tốt và không mang lại hiệu quả như mong muốn.

Bên cạnh vốn, chiến lược kinh doanh thì sức mạnh của quản lý nội bộ doanh nghiệp bám sâu vào từng con người trong doanh nghiệp, làm nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và nâng cao tính cạnh tranh. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí làm việc thân thiện, chuyên nghiệp; quy trình thảo luận và ra quyết định hợp lý, kịp thời; tạo thành sự tin tưởng của nhân viên vào các chính sách của doanh nghiệp .

Thực hiện phân quyền và tôn trọng các quyết định của nhà quản trị ở từng vị trí. Để khai thác và sử dụng tiềm năng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ người quản lý cấp cơ sở, họ có quyền chủ động ra quyết định và điều hành quản lý ở bộ phận mình quản lý. Các nhà quản lý cấp cơ sở này là những người trực tiếp tiếp xúc và làm việc với bộ phận nhân sự làm việc trực tiếp tại các bộ phận. Ngoài hiểu biết về công việc, họ còn biết được từng tính cách, cá tính, trình độ, thói quen,... của từng cá nhân trong bộ phận. Điều đó giúp họ thực hiện chức năng của một nhà quản trị hiệu quả và đồng thuận trong từng bộ phận, dễ dàng tạo ra một môi trường làm việc thoải

mái và thu hút tiềm năng và sự cống hiến. cống hiến trí lực và thể lực của mỗi cá nhân trong bộ phận đó, giúp cho việc quản lý nhân sự ngày càng hiệu quả hơn.

3.3.2. Đề xuất về chính sách và chiến lược

Hầu hết các doanh nghiệp đều có chính sách chiến lược nêu rõ các quy định và thủ tục mà nhân viên cần biết. Các chính sách chiến lược về sức khỏe và an toàn giúp người lao động hiểu người sử dụng lao động cần gì ở họ và họ phải làm như thế nào. Các chính sách và chiến lược này cũng thông báo cho nhân viên về các quy định và tiền thưởng.

Việc xây dựng và hoàn thiện các chính sách và chiến lược rõ ràng hơn sẽ giúp công ty xác định và ngăn ngừa rủi ro cho người lao động và đảm bảo rằng công ty đang tuân thủ luật pháp. Chúng cũng sẽ giúp tạo ra văn hóa công ty: khi mọi vấn đề được giải quyết một cách công bằng và nhất quán, mang lại nhiều lợi ích. Thiết lập các tiêu chuẩn là chìa khóa cho mối quan hệ tốt đẹp giữa người sử dụng lao động và người lao động. Nó có thể làm giảm hành động kỷ luật hoặc các vụ kiện. Nó cũng có thể cải thiện năng suất và đạo đức cũng như giúp người lao động.

3.3.3 Yêu cầu trình độ nhận thức Cán bộ công nhân viên trong công ty

Cán bộ nhân viên đóng vai trò chủ chốt trong việc vận hành, đề xuất cải tiến và nâng cao hiệu quả công việc trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, cần đào tạo nhận thức chung cho người lao động về vai trò trong doanh nghiệp là một công việc không thể bỏ qua. Khi thực hiện ngay việc đào tạo vào lúc bắt đầu xây dựng hệ thống qui định hoặc trong quá trình triển khai áp dụng thực hiện các tài liệu của hệ thống nhằm đảm bảo cán bộ nhân viên hiểu và áp dụng các quy định của công ty trong công việc hàng ngày của mình. Tuy nhiên trong thực tế công tác đào tạo nâng cao nhận thức cho cán bộ nhân viên đơn vị cần thực hiện tốt hơn.

Nền kinh tế công nghiệp hoá, hiện đại hoá với nội dung chủ yếu chuyển lao động thủ công sang lao động cơ khí máy móc, là tiền đề tạo ra những điều kiện để nâng cao mức sống các cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện cho xã hội và gia đình quan tâm tới giáo dục nhiều hơn. Bên cạnh đó cũng đồng thời công nghiệp hoá, hiện đại hoá cũng đặt ra những yêu cầu, những thách thức buộc người lao động phải

phần đầu vươn lên, chủ động sáng tạo trong công việc nếu họ không muốn đào thải khỏi tổ chức do thiếu kỹ năng và năng lực.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Hoàn thiện chất lượng nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là vấn đề cho riêng từng doanh nghiệp, mà cho cả một nền kinh tế và trên hết là cho sự phát triển kinh tế của quốc gia. Điều đó là cần thiết và cần được quan tâm nghiên cứu. Do vậy, từ nghiên cứu thực trạng phân tích, thống kê so sánh giữa lý thuyết và thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp, Chương 3 đã đưa ra một số giải pháp giúp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực để ban lãnh đạo có cơ sở bước tiến, chiến lược đúng đắn.

Ngoài ra, dựa vào các mục tiêu đặt ra chương 3 còn đưa ra một số kiến nghị đề xuất đối với ban giám đốc công ty Cổ phần Lương Thực Bình Minh, cơ quan quản lý nhà nước có các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp để các giải pháp về hoàn thiện nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả xây dựng nền tảng nguồn nhân lực của công ty thêm vững mạnh trong nền kinh tế hội nhập của đất nước.

KẾT LUẬN

Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực là phương châm chiến lược mang tính tổng thể, định hướng lâu dài của mỗi doanh nghiệp. Luận văn **“Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Công ty Cổ Phần Lương Thực Bình Minh”** được thực hiện trên cơ sở những vấn đề lý luận về quản trị nhân lực, đường lối chính sách của Đảng, Nhà nước và thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Nội dung cơ bản Luận văn đã thực hiện gồm có:

Thứ nhất, luận văn đã hệ thống được vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trên cơ sở khoa học và khẳng định vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế xã hội và đối với doanh nghiệp.

Thứ hai, Nội dung đi sâu vào thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Lương Thực Bình Minh trong thời gian qua, qua đó đã chỉ ra được các nguyên nhân, tồn tại cần phải khắc phục.

Thứ ba, Luận văn đã đề ra được một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty. Trong đó tập chung vào các vấn đề :

- Thường xuyên hoạch định nguồn nhân lực nhằm đánh giá đúng tình hình hiện tại, gắn việc hoạch định với chiến lược kinh doanh và trên cơ sở thực tế.
- Phân tích công việc một cách cụ thể, xây dựng các bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Xây dựng hoàn thiện được quy trình tuyển dụng chặt chẽ.
- Cải tiến chế độ đãi ngộ, các phương án làm lành mạnh quan hệ lao động trong công ty, kích thích động viên nhân viên làm việc và giữ chân được những nhân viên giỏi, khuyến khích lao động sáng tạo.

Những nội dung nghiên cứu trên đây được thực hiện trên cơ sở những kiến thức lý luận tiếp thu được trong quá trình học tập tại trường, những kiến thức thu nhận từ thực tế công tác, những số liệu, tài liệu thực tế của Công ty Cổ phần **LƯƠNG THỰC BÌNH MINH**. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã nhận được

sự hướng dẫn, giúp đỡ tận tình, kịp thời của Thầy giáo TS. Trần Quang Huy, cũng như Ban Giám đốc, các phòng chức năng và các đồng nghiệp tại Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh giúp tác giả hoàn thành bài Luận văn của mình.

Tác giả hy vọng những giải pháp đề xuất trên cần được kiểm nghiệm áp dụng vào thực tế và từ thực tế các giải pháp này sẽ được bổ sung hoàn thiện hơn, điều đó việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty sẽ được đổi mới. Vận dụng các kết quả nghiên cứu của luận văn, tiếp tục nghiên cứu sâu về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp giữa bối cảnh kinh tế thị trường ngày càng hội nhập đang tác động mạnh mẽ tới tình hình kinh doanh sản xuất, mà doanh nghiệp chịu ảnh hưởng trực tiếp.

Dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về trình độ và thời gian, Luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tác giả rất mong được các Thầy (Cô) và đồng nghiệp tiếp tục đóng góp ý kiến để luận văn được hoàn thiện. Những ý kiến đóng góp của Thầy (cô) không chỉ để sửa chữa những hạn chế, thiếu sót của bản luận văn này, mà còn giúp tác giả nhận thức đầy đủ và hoàn thiện hơn về cách thức, phương pháp nghiên cứu khoa học để đáp ứng yêu cầu học tập, nghiên cứu và công tác.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà nội.
- [2] Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] Trần Kim Dung (2015), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh;
- [4] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [5] Đỗ Văn Phúc (2010), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Bách khoa, Hà Nội;
- [6] Hà Văn Hội, Bùi Xuân Phong, Vũ Trọng Phong (2002), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Bưu chính viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu Điện, Hà Nội.
- [7] Nguyễn Hải Sản ,1997. *Quản trị học*. Hà Nội: Nxb Thống kê
- [8] Nguyễn Đức Thành (2005), *Giáo trình quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Giáo dục
- [9] Đỗ Mai Thành và Phạm Mai Ngọc. *Nâng cao hiệu quả quản trị trong các doanh nghiệp Nhà nước. Tạp chí Cộng sản* . Số ngày 22/07/2014
- [10] Tài liệu từ Phòng Tài Chính Kế Toán của Công ty Cổ phần Lương thực Bình Minh
- [11] Tài liệu từ phòng Hành chính Nhân sự của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh

Tiếng nước ngoài

- [12] Amstrongs.M, 2013. *Chiến lược Quản trị nhân lực- Từ chỉ dẫn đến hành động*.
- [13] Aoki.M, 1993. *Nghệ thuật quản lý của Nhật Bản*. Hà Nội: Nxb Sự Thật
- [14] Boselie.P., 2010. *Chiến lược Quản trị Nhân lực - Tiến tới sự cân bằng*.
- [15] Goss.D, 1993. *Những nguyên tắc của Quản trị nhân lực*.

PHỤ LỤC 1



Nộp vào:ngày...../...../.....

BIỂU GHI CHÉP CÔNG VIỆC TRONG TUẦN

Tuần thứ từ ngày/...../..... đến/...../.....

Họ và tên:..... Chức vụ công việc:

Ngày	Nội dung công việc		Thời gian		Số lượng hoàn thành	Diễn giải khác (nếu có)
			Từ	Đến		

Tổng hợp công việc tuần:
Người lập



Ngày/ tháng/ năm/...../.....


Đại diện PHCNS..... Chức danh..... Kí tên.....

STT	Nội dung công việc	Áp dụng	Người thực hiện	Số người	Ghi chú
A	B	C	D	E	F


Đề xuất của đơn vị:

Người lập

PHỤ LỤC 3

		MÔ TẢ CÔNG VIỆC										
Tên nhân viên	Chức danh	Báo cáo trực tiếp cho	Phòng	Ngày: 05/03/2019								
	Kinh doanh XNK	Phạm Thị Hà Anh / Anna Phạm	Kinh doanh									
<p>Mô tả chung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Phát triển kinh doanh sản phẩm Grocery của công ty xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. <input type="checkbox"/> Hỗ trợ bộ phận xuất khẩu làm các chứng từ xuất khẩu liên quan đến lô hàng. <input type="checkbox"/> Tìm kiếm các sản phẩm tương tự trên cơ sở nguồn sản phẩm của công ty để phù hợp với xu thế chung và thị trường. <p>1. Mô tả chi tiết:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Duyệt những quan hệ kinh doanh hiện có với các khách hàng cũ, nhận đơn đặt hàng và duyệt các đơn hàng từ khâu: thu mua nguyên liệu đầu vào, sản xuất, giao hàng và thu hồi tiền hàng, chăm sóc và hỗ trợ khách hàng. <input type="checkbox"/> Thiết lập, khai thác những mối quan hệ kinh doanh mới để ký kết hợp đồng và tạo dựng mối quan hệ lâu dài. <input type="checkbox"/> Tìm kiếm thị trường mới và thúc đẩy marketing sản phẩm thông qua hoạt động quảng bá online, hội chợ, triển lãm, thăm viếng đối tác, thông qua các tổ chức xúc tiến hoặc các văn phòng thương mại của nước ngoài đặt tại Việt Nam và ngược lại, qua các cơ quan ngoại giao, các hoạt động hỗ trợ xúc tiến thương mại của các tổ chức phi chính phủ, hoặc các tổ chức chính thống khác. <input type="checkbox"/> Hiểu rõ sản phẩm chiến lược và sản phẩm thương mại ngắn hạn, hiểu rõ phân khúc thị trường, hiểu rõ nhu cầu sản phẩm theo địa lý và theo định hướng phát triển của sản phẩm phụ. <input type="checkbox"/> Nắm được quy trình tiếp xúc khách hàng, quy trình xử lý khiếu nại thông tin về việc tiến độ giao hàng chất lượng quy cách sản phẩm, đưa ra giải pháp kịp thời hoặc bàn bạc cùng Ban Giám đốc để cùng giải quyết. <input type="checkbox"/> Tiếp xúc khách hàng và ghi nhận toàn bộ các thông tin của khách hàng trong báo cáo tiếp xúc khách hàng. Báo cáo nội dung tiếp xúc khách hàng trong ngày cho Trưởng nhóm kinh doanh. <input type="checkbox"/> Tiếp xúc nhà cung cấp tiềm năng và phát triển thêm nhà cung cấp, xây dựng mối quan hệ chặt chẽ về thanh toán và tiến độ cũng như chất lượng giao hàng từ nhà cung cấp. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lập Phương án kinh doanh và duy trì tính hiện thực của Phương án kinh doanh. <input type="checkbox"/> Lên dự thảo hợp đồng sau khi khách hàng đã đồng ý cơ bản, chuyển cho Trưởng nhóm bán hàng xin ý kiến về các điều khoản hợp đồng. Lập thủ tục ký kết hợp đồng, lưu bản copy hợp đồng, chuyển bản chính cho Trưởng nhóm giữ, một bản chính cho phòng kế toán giữ. <input type="checkbox"/> Trực tiếp thực hiện, đốc thúc thực hiện hợp đồng, bao gồm các thủ tục giao hàng, xuất hoá đơn, cùng khách hàng kiểm tra chất lượng sản phẩm giao. <input type="checkbox"/> Theo dõi quá trình thanh lý hợp đồng, hỗ trợ phòng kế toán đốc thúc công nợ, chi xong trách nhiệm khi khách hàng đã thanh toán xong, lưu trữ dữ liệu liên quan đến đơn hàng bằng bản cứng/mềm theo quy định. <input type="checkbox"/> Lập kế hoạch sản xuất, triển khai chỉ đạo kỹ thuật theo yêu cầu của hợp đồng, đảm bảo hàng ra đến cảng theo lịch tàu, thực hiện hoàn thiện bộ chứng từ, chuyển giao cho khách hàng và hỗ trợ kế toán kê khai chi phí phát sinh và theo dõi tiến độ, đường đi hàng hóa. <input type="checkbox"/> Giao dịch, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng. <input type="checkbox"/> Đàm bảo tăng doanh thu kế hoạch. <input type="checkbox"/> Hỗ trợ ban lãnh đạo thiết lập quy trình, quy chế, đào tạo cán bộ nguồn. <input type="checkbox"/> Cập nhật kiến thức công việc qua việc đọc các sách báo về kinh doanh và tiếp thị. <input type="checkbox"/> Hỗ trợ xây dựng quy trình, quy chế bán hàng và sản xuất hàng hóa nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm và thỏa mãn được nhu cầu của các khách hàng chuyên nghiệp. <input type="checkbox"/> Làm việc theo phân công của Giám đốc và Trưởng phòng. <p>2. Mức Lương:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lương cơ bản : <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Lương kinh doanh</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>Lương KPI</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp điện thoại và đi lại</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>Hàng tháng nhận tổng mức lương</td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bên cạnh mức lương thực lĩnh hàng tháng là xxx/24 công (lương chính thức), sau khi được kí HĐLĐ chính thức, dựa trên kết quả làm việc và doanh thu có lãi được tính theo bảng phân bổ chi tiêu doanh thu đính kèm, nhân viên kinh doanh sẽ được thưởng chi tiêu doanh thu được hạch toán vào cuối năm xứng đáng theo doanh thu của bản thân. <input type="checkbox"/> Nhân viên thử việc phải trải qua đánh giá thử việc 1 tháng/1 lần trong suốt quá trình thử việc. Nếu đánh giá kết quả khả quan thì được kí kết HĐLĐ chính thức. Nhân viên phải tuân thủ kết quả và các quyết định liên quan theo đánh giá thử việc này. <p>3. Quyền lợi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Được hưởng các chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, lương thưởng lễ tết, nghỉ mát hàng năm theo quy định. <input type="checkbox"/> Hưởng các chế độ công tác phí theo Quy định của Công ty. <input type="checkbox"/> Mỗi năm sẽ phỏng vấn tăng lương một lần tùy theo năng lực. <p>Nghĩa vụ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tuân thủ Luật lao động Việt Nam và quy chế của công ty cũng như chấp hành tốt các điều khoản trên hợp đồng lao động và tuân thủ các văn bản hướng dẫn cũng như các quyết định, quy chế khác của công ty liên quan trong quá trình làm việc. <input type="checkbox"/> Chuẩn mực đạo đức rõ ràng trong công việc và ứng xử nề nếp của công ty, minh bạch các quan hệ bên ngoài các đồng nghiệp, lãnh đạo và các cơ quan hữu quan nhằm đảm bảo uy tín hình ảnh chung của cá nhân cũng như uy tín của công ty ra bên ngoài. <input type="checkbox"/> Trung thực, nhiệt tình, học hỏi và cầu tiến, đoàn kết nội bộ/. 					Lương kinh doanh	:	Lương KPI	:	Phụ cấp điện thoại và đi lại	:	Hàng tháng nhận tổng mức lương	
Lương kinh doanh	:											
Lương KPI	:											
Phụ cấp điện thoại và đi lại	:											
Hàng tháng nhận tổng mức lương												
NHÂN VIÊN		CHỦ TỊCH HĐQT										

PHỤ LỤC 4

		<h2>ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC</h2>		
Họ tên :	Chức vụ:	Bộ phận:		
Cấp trên trực tiếp:	Chức vụ:			
Ngày nhận việc:	Ngày đánh giá:			
THANG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
5 = Xuất sắc: Thành tích và hành động luôn vượt trội hơn nhiều so với mong đợi.				
4 = Tốt: Hoàn thành tốt công việc với thời gian ngắn, hiệu quả cao				
3 = Đạt: Hoàn thành các công việc được giao				
2 = Chưa đạt: Thành tích và hoạt động chưa đáp ứng theo mong đợi , cần được đào tạo, hướng dẫn hoặc tự nỗ lực thêm.				
1 = Không chấp nhận: Thành tích và hoạt động luôn không đạt so với mong đợi. Nhân viên biểu hiện thiếu nỗ lực hoặc khả năng cải thiện để đạt các yêu cầu công việc không cao.				
Yếu tố đánh giá	Nhân viên tự đánh giá		Cấp quản lý đánh giá	
	Điểm	Ý kiến/ Nhận xét	Điểm	Ý kiến/ Nhận xét
1 Việc chấp hành nội quy công ty				
2 Thái độ đối với công ty/ đồng nghiệp				
3 Tính cách cá nhân và sự phù hợp với văn hóa của Doanh nghiệp				
4 Tác phong làm việc				
5 Tinh thần trách nhiệm với công việc được giao				
6 Khả năng làm việc độc lập và chủ động				
7 Kỹ năng làm việc tập thể				
8 Kỹ năng giao tiếp				
9 Kỹ năng chăm sóc khách hàng				
10 Kỹ năng sử dụng công nghệ và các thiết bị VP				
11 Kỹ năng giao tiếp email				
12 Kỹ năng giải quyết vấn đề				
13 Hoạch định công việc và quản lý thời gian				
14 Khả năng thích ứng công việc/ áp lực công việc				
15 Suy nghĩ sáng tạo				
16 Hiểu biết về sản phẩm/ dịch vụ công ty				
17 Kiến thức chuyên ngành				
18 Tinh thần phối hợp, giúp đỡ các phòng ban khác				
19 Kinh nghiệm chuyên môn và ứng dụng linh hoạt				
20 Hiệu quả/ chất lượng công việc				

PHỤ LỤC 5- PHIẾU KHẢO SÁT

Trong chương trình thực hiện đề tài nghiên cứu luận văn Thạc sỹ: “ **Công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh**”. Chúng tôi muốn tìm hiểu những suy nghĩ, nhận định của Anh/ Chị với tư cách là cán bộ công nhân viên của Công ty về những nội dung công liên quan đến công tác đánh giá thực hiện công việc hiện nay của Công ty.

Những trả lời của Anh/Chị theo những câu hỏi trong phiếu dưới đây hoàn toàn chỉ là dữ liệu phục vụ cho công tác nghiên cứu phân tích luận văn.

A. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

Tuổi: Dưới 30 ☐; Từ 31-50 ☐; 51-60; Trên 60 ☐

Trình độ học vấn: Tiến sĩ ☐; Thạc sĩ ☐; Đại học ☐

Chức vụ/chức danh: Trưởng phòng ☐; Phó phòng đơn vị ☐; Nhân viên ☐

Phòng công tác:.....

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Câu hỏi 1. Theo anh/chị công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh nhằm mục đích gì?

☐ Là cơ sở để tăng lương, thưởng, thu nhập tăng thêm

☐ Là cơ sở cho các quyết định quản lý nhân sự như đào tạo, bồi dưỡng, thăng tiến, chuyển chuyển....

☐ Là cơ sở để bình xét thi đua, khen thưởng

☐ Là cơ sở để nâng cao chất lượng và kiểm soát chất lượng làm việc của nhân viên

☐ Lưu hồ sơ cán bộ, nhân viên

☐ Mục đích khác

Câu hỏi 2. Các anh/chị có nhận xét gì về tác dụng của đánh giá thực hiện công việc?

☐ Không có tác dụng gì

- ☐ Giúp hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ
- ☐ Tạo động lực làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn trong công việc.

Câu hỏi 3. Theo anh/chị để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cần có những tiêu chuẩn nào?

- ☐ Tiêu chuẩn về trình độ.
- ☐ Tiêu chuẩn về kinh nghiệm.
- ☐ Tiêu chuẩn về kỹ năng giải quyết vấn đề.
- ☐ Tiêu chuẩn về tính hiệu quả trong làm việc nhóm.
- ☐ Tiêu chuẩn khác (ghi cụ thể).....

Câu hỏi 4. Theo các anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá đang được áp dụng hiện nay như thế nào?

- ☐ Rất rõ ràng, cụ thể
- ☐ Rõ ràng, cụ thể
- ☐ Bình thường
- ☐ Không rõ ràng, cụ thể
- ☐ Còn thiếu, cần bổ sung

Câu hỏi 5. Ý kiến đánh giá của các anh/chị về các phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang được sử dụng hiện nay tại Công ty ?

- ☐ Rất hợp lý
- ☐ Chưa hợp lý
- ☐ Chưa hợp lý, cần hoàn thiện

Câu hỏi 6. Xin các anh/chị cho ý kiến về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc đang được sử dụng hiện nay tại Công ty như thế nào?

- ☐ Chu kỳ đánh giá dài
- ☐ Chu kỳ đánh giá hợp lý
- ☐ Chu kỳ đánh giá thường ngắn

Câu hỏi 7. Theo anh/ chị, mức độ mà Công ty chú trọng đến công tác đào tạo người đánh giá như thế nào?

- ☐ Rất chú trọng
- ☐ Chú trọng
- ☐ Chưa chú trọng, cần tăng cường đào tạo

Câu hỏi 8. Anh/ chị thường nhận được kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình từ nguồn nào?

- ☐ Văn bản thông báo của Phòng Hành chính nhân sự
- ☐ Do trưởng bộ phận thông báo
- ☐ Nguồn thông tin khác

Câu hỏi 9. Anh/chị nhận xét thế nào về mức độ công bằng của công tác đánh giá thực hiện công việc đối với bản thân mình?

- ☐ Rất công bằng
- ☐ Tương đối công bằng
- ☐ Chưa công bằng

Câu hỏi 10. Theo anh/ chị thông tin phải hỏi về kết quả đánh giá nên thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

- ☐ Đưa ra trước cuộc họp
- ☐ Thông qua văn bản
- ☐ Trao đổi trực tiếp
- ☐ Không cần phải hỏi đáp

PHỤ LỤC 6

Tổng hợp kết quả khảo sát

Số phiếu phát ra: 92 Số phiếu thu về: 92

A. Thông tin cá nhân

+ Giới tính:

Stt	Nội dung	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số	92	100
2	Nam	35	38
3	Nữ	57	62

+ Độ tuổi:

Stt	Nội dung	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số		92	100
1	Dưới 30 tuổi	47	51
2	Từ 31- đến 50 tuổi	36	39
3	Từ 51 đến 60 tuổi	7	7.6
4	Trên 60 tuổi	2	2.4

+ Trình độ:

Stt	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiến sĩ	2	2.1
2	Thạc sĩ	30	32.6
3	Cử nhân	60	65.3
Tổng số		92	100

+ Chức vụ, chức danh:

Stt	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Trưởng đơn vị	7	7.6
2	Phó trưởng đơn vị	7	7.6
3	Nhân viên	78	84.8
Tổng số		92	100

B. Nội dung

Câu hỏi 1. Theo anh/chị công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần Lương thực Bình Minh nhằm mục đích gì?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Là cơ sở để tăng lương, thưởng, thu nhập tăng thêm	92	100
2	Là cơ sở cho các quyết định quản lý nhân sự như đào tạo, bồi dưỡng, thăng tiến, chuyển chuyển....	80	86.9
3	Là cơ sở để bình xét thi đua, khen thưởng	40	43,47
4	Là cơ sở để nâng cao chất lượng và kiểm soát chất lượng làm việc của nhân viên	92	100
5	Lưu hồ sơ cán bộ, nhân viên	38	41.3
6	Mục đích khác	8	8.7

Câu hỏi 2. Các anh/chị có nhận xét gì về tác dụng của đánh giá thực hiện công việc?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Không có tác dụng gì	3	3.2
2	Giúp hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ	67	72.8
3	Tạo động lực làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn trong công việc.	21	22.8

Câu hỏi 3. Theo anh/chị để đánh giá kết quả thực hiện công việc cần có những tiêu chuẩn nào?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Tiêu chuẩn về trình độ.	92	100
2	Tiêu chuẩn về kinh nghiệm.	92	100
3	Tiêu chuẩn về kỹ năng giải quyết vấn đề.	78	84.7
4	Tiêu chuẩn về tính hiệu quả trong làm việc nhóm.	59	64.13
5	Tiêu chuẩn khác (ghi cụ thể).....	14	15.2

Câu hỏi 4. Theo các anh/ chị các tiêu chuẩn đánh giá đang được áp dụng hiện nay như thế nào?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Rất rõ ràng, cụ thể	8	8.6
2	Rõ ràng, cụ thể	22	23.9
3	Bình thường	45	48.9
4	Không rõ ràng, cụ thể	5	5.4
5	Còn thiếu, cần bổ sung	12	13

Câu hỏi 5. Các anh/chị cho ý kiến về các phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang được sử dụng hiện nay tại Công ty như thế nào?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Rất hợp lý	8	8.7
2	Hợp lý	23	25
3	Chưa hợp lý, cần hoàn thiện	66	71.7

Câu hỏi 6. Xin các anh/chị cho ý kiến về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc đang được sử dụng hiện nay tại Công ty như thế nào?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Chu kỳ đánh giá dài	5	5.4
2	Chu kỳ đánh giá hợp lý	85	92.3
3	Chu kỳ đánh giá ngắn	0	0

Câu hỏi 7. Theo anh/chị, Công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo người đánh giá chưa?

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Rất chú trọng	92	100
2	Chú trọng	92	100
3	Chưa chú trọng, cần tăng cường đào tạo	41	44.5

Câu hỏi 8. Các anh/chị thường nhận được kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình từ nguồn nào?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Văn bản thông báo của phòng Hành chính nhân sự	18	19.5
2	Do trưởng bộ phận thông báo	89	96.7
3	Nguồn thông tin khác	0	0

Câu hỏi 9. Theo anh/chị, việc đánh giá thực hiện công việc của mình đã công bằng chưa?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Rất công bằng	6	6.5
2	Tương đối công bằng	55	59.7
3	Chưa công bằng	17	18.47

Câu hỏi 10. Theo anh/chị thông tin phản hồi về kết quả đánh giá nên thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

Stt	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Đưa ra trước cuộc họp	56	60.8
2	Thông qua văn bản	42	45.6
3	Trao đổi trực tiếp	33	35.8
4	Không cần phản hồi	0	0