**THỰC TRẠNG VỀ MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT TRONG CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY VÀ HƯỚNG HOÀN THIỆN**

**Nguyễn Thị Đoan Trang**

Môi trường kiểm soát bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong đơn vị và bên ngoài đơn vị có tính môi trường tác động đến việc thiết kế, hoạt động và xử lý dữ liệu của các loại hình KSNB. Môi trường kiểm soát chịu ảnh hưởng của văn hóa và lịch sử của đơn vị, tạo nên đặc điểm chung của một đơn vị, có tác động trực tiếp đến ý thức của từng thành viên trong đơn vị về công tác kiểm soát. Môi trường kiểm soát là nền tảng của một hệ thống kiểm soát hiệu quả, cung cấp các nguyên tắc và cấu trúc cho một đơn vị. Môi trường kiểm soát mang tính chất bao quát rộng. Nó không trực tiếp ngăn ngừa, phát hiện hay sửa chữa các sai sót, gian lận trọng yếu. Thay vào đó, nó tạo ra một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng các kiểm soát khác. Điều này không chỉ đúng trong giai đoạn thiết kế mà cả trong hoạt động hàng ngày của đơn vị.

**Các yếu tố của môi trường kiểm soát bao gồm:**

***Thứ nhất, đặc thù quản lý***

Đặc thù quản lý chỉ những quan điểm, triết lý và phong cách điều hành khác nhau của nhà quản lý cấp cao ở đơn vị . Nhà quản lý cấp cao là người ra quyết định và điều hành mọi hoạt động của đơn vị. Vì vậy, nhận thức, quan điểm, thái độ, đường lối, hành vi quản trị và tư cách của họ ảnh hưởng rất lớn đến xây dựng một hệ thống KSNB hữu hiệu tại đơn vị. Đặc thù quản lý chỉ rõ những quan điểm khác nhau của nhà quản lý về sự chính xác của thông tin kế toán và tầm quan trọng của việc hoàn thành kế hoạch, sự chấp nhận rủi ro trong kinh doanh. Những nhà quản lý có phong cách kinh doanh lành mạnh vì sự phát triển lâu dài đòi hỏi BCTC phải chính xác, các thủ tục KSNB phải đầy đủ, chặt chẽ. Đối với những nhà quản lý có mục tiêu kinh doanh là lợi nhuận bằng mọi giá, không đánh giá đúng, coi nhẹ vai trò của hệ thống KSNB thì các chính sách và thủ tục kiểm soát thường được thiết kế nghèo nàn, lỏng lẻo, không hiệu quả.

***Thứ hai, cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức trong một đơn vị phản ánh việc phân chia quyền lực, trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi người trong tổ chức ấy cũng như mối quan hệ hợp tác, phối hợp, kiểm soát và chia sẻ thông tin lẫn nhau giữa những người khác nhau trong cùng một tổ chức .Trên cơ sở quy mô và

đặc điểm hoạt động của đơn vị cơ cấu tổ chức có thể được thiết kế theo kiểu tập trung, hoặc theo kiểu phân tán, và về hình thức báo cáo có thể quy định báo cáo trực tiếp, hoặc báo cáo phức tạp dưới dạng ma trận. Cơ cấu tổ chức được xây dựng hợp lý sẽ góp phần tạo ra một môi trường kiểm soát tốt, ngăn ngừa có hiệu quả các hành vi gian lận và sai sót có thể xảy ra, đảm bảo một hệ thống xuyên suốt từ trên xuống dưới trong việc ban hành và thực hiện các quyết định, tạo hiệu quả quản lý tốt cho các nhà lãnh đạo trong việc xử lý, truyền đạt và sử dụng thông tin. Để thiết lập một cơ cấu tổ chức phù hợp cần phải tuân thủ các nguyên tắc:

- Có sự phân công chức năng, nhiệm vụ và thiết lập sự điều hành, kiểm soát trên toàn bộ hoạt động của đơn vị, không bỏ sót sự kiểm soát đối với bất cứ bộ phận nào, nhưng cũng tránh sự kiểm soát chồng chéo ;

- Có sự độc lập tương đối giữa các bộ phận;

- Phân chia rành mạch giữa các chức năng phê chuẩn, thực hiện nghiệp vụ kinh tế, ghi sổ và bảo quản tài sản.

***Thứ ba, chính sách nhân sự***

Chính sách nhân sự là thông điệp của doanh nghiệp về yêu cầu đối với tính chính trực, hành vi đạo đức và năng lực mà doanh nghiệp mong đợi từ nhân viên .Chính sách nhân sự được biểu hiện trong thực tế thông qua các quy định về tuyển dụng, thuê mướn, đào tạo, đánh giá, tư vấn, luân chuyển, đề bạt, tiền lương, khen thưởng và kỷ luật.

Vấn đề con người luôn có một vai trò quan trọng trong mọi quá trình quản lý nên chính sách nhân sự là nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện các chính sách, thủ tục kiểm soát của đơn vị. Nếu đơn vị có một đội ngũ công nhân viên trình độ chuyên môn cao, đạo đức tốt và đoàn kết gắn bó với nhau thì dù cho các thủ tục kiểm soát cụ thể có không chặt chẽ đi chăng nữa, các gian lận, sai sót cũng ít xảy ra. Ngược lại, nếu đội ngũ công nhân viên của đơn vị có những người trình độ yếu kém, phẩm chất đạo đức không tốt, đố kỵ nhau thì dù cho các thủ tục kiểm soát có chặt chẽ đến đâu, các sai sót, gian lận vẫn xảy ra nhiều và thường xuyên. Để có được một đội ngũ công nhân viên tốt, đơn vị phải có chính sách nhân sự rõ ràng, hợp lý, đạt được các mục tiêu công bằng, khuyến khích người có năng lực, có trình độ, có phẩm chất tốt phấn đấu vươn lên và kỷ luật thích đáng những người sai phạm. Vì vậy, một chính sách nhân sự tốt là một yếu tố đảm bảo cho môi trường kiểm soát mạnh và được biểu hiện thông qua các công việc cụ thể sau:

- Ban hành hệ thống văn bản thống nhất quy định chi tiết việc tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên, đề bạt, trả lương, phụ cấp để khuyến khích mọi người làm việc liêm chính, hiệu

quả;

- Sử dụng “Bản mô tả công việc” quy định rõ yêu cầu kiến thức và chất lượng nhân sự cho từng vị trí trong tổ chức;

- Không đặt ra những chuẩn mực, tiêu chí thiếu thực tế hoặc những chính sách ưu tiên, ưu đãi, lương, thưởng,... bất hợp lý tạo cơ hội cho các hành vi vô kỷ luật, gian dối...

- Thường xuyên luân chuyển nhân sự tại các bộ phận, vị trí nhạy cảm.

***Thứ tư, công tác kế hoạch***

Công tác kế hoạch bao gồm lập kế hoạch và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch. Lập kế hoạch là quá trình nhà quản trị xác định các mục tiêu, các chỉ tiêu kế hoạch, các nội dung công việc và vạch ra các bước thực hiện để đạt được những mục tiêu đó. Hệ thống kế hoạch được lập trong doanh nghiệp, như: kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch đầu tư cơ sở vật chất, kế hoạch tài chính, kế hoạch nhân 27 sự,...có ý nghĩa vừa định hướng cho công việc sẽ làm, vừa là tiêu chuẩn, thước đo để kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó. Công tác lập kế hoạch cần bám sát với tình hình thực tế, trong quá trình thực hiện kế hoạch cần có sự đánh giá thường xuyên, định kỳ giữa thực tế thực hiện với kế hoạch để phát hiện những điều bất ngờ có thể xảy đến và từ đó có biện pháp điều chỉnh kế hoạch phù hợp, kịp thời.

***Thứ năm, Ủy ban kiểm soát***

Uỷ ban kiểm soát bao gồm một số các thành viên trong bộ máy lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp như thành viên của HĐQT độc lập không tham gia điều hành và các chuyên gia am hiểu về lĩnh vực kiểm soát để: giám sát sự tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp; giám sát quá trình thu nhận, xử lý thông tin và lập BCTC; kiểm tra, giám sát công việc của kiểm toán viên nội bộ; dung hoà những bất đồng giữa doanh nghiệp với kiểm toán viên. Một Ủy ban kiểm soát được coi là hoạt động hữu hiệu nếu nó tập hợp được các thành viên độc lập, có uy tín và kinh nghiệm, đồng thời có mối quan hệ với bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập.

***Thứ sáu, kiểm toán nội bộ***

Kiểm toán nội bộ là một bộ phận hoạt động độc lập tách rời với các công việc của các bộ phận chức năng khác trong đơn vị, thực hiện kiểm tra và đánh giá các hoạt động của đơn vị một

cách khách quan, phục vụ yêu cầu quản trị nội bộ. Bộ phận này không bị giới hạn ở việc kiểm toán BCTC như đối với kiểm toán độc lập mà có thể thực hiện mà có thể thực hiện ở bất kỳ lĩnh vực nào trong doanh nghiệp như mua hàng, bán hàng, quản lý tài chính, nhân sự,...

Trong phạm vi hoạt động rộng như vậy kiểm toán nội bộ thực hiện các nhiệm vụ: xem xét sự trung thực và độ tin cậy của các thông tin tài chính và hoạt động; kiểm tra, đánh giá thường xuyên để đưa ra các kiến nghị nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB; xem xét phương thức bảo vệ tài sản và kiểm tra sự tồn tại của các tài sản; xem xét, đánh giá các hoạt động và chương trình có đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra.

Như vậy, kiểm toán nội bộ là công cụ phát hiện và cải tiến những yếu điểm của hệ thống quản lý doanh nghiệp trong đó có hệ thống KSNB. Nhờ có kiểm toán nội bộ các nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp có thể kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp, quản lý tốt hơn các rủi ro, tăng khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, kiểm toán nội bộ làm tăng thêm niềm tin của cổ đông vào chất lượng quản lý nội bộ, tăng giá trị doanh nghiệp trên thị trường. Tuy nhiên, bộ phận kiểm toán nội bộ chỉ có thể phát huy tác dụng tốt nếu nó được tổ chức và đảm bảo sự độc lập với tất cả các bộ phận khác trong đơn vị, được giao quyền đầy đủ theo chức năng và thực hiện báo cáo trực tiếp cho các cấp có quyền hạn cao nhất trong đơn vị .

***Thứ bảy, các nhân tố bên ngoài***

Môi trường kiểm soát chung của các doanh nghiệp còn phụ thuộc vào các nhân tố bên ngoài. Các nhân tố này nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà quản lý doanh nghiệp nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ, phong cách điều hành của các nhà quản lý cũng như việc thiết kế và vận hành các thủ tục kiểm soát cụ thể, như: chính sách, pháp luật và sự kiểm soát của các cơ quan chức năng nhà nước; ảnh hưởng của các chủ nợ; môi trường pháp lý; đường lối phát triển đất nước;...

**Thực trạng Môi trường kiểmsoát trong các Doanh nghiệp xây dựng hiện nay**

***a. Tính trung thực và giá trị đạo đức***

Các nhà quản lý luôn quan tâm nhiều đến việc xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu. Các nhà quản lý tại Doanh nghiệp xây dựng không chỉ nói những điều đúng mà còn luôn làm tấm gương cho nhân viên noi theo.

Doanh nghiệp xây dựng luôn thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ nộp ngân sách đối với nhà nước. Mục tiêu tăng doanh thu và hiệu quả được đặt lên hàng đầu. Doanh nghiệp xây dựng cũng đã xây dựng và triển khai với toàn thể nhân viên về văn hóa giao tiếp với khách hàng.

Bên cạnh đó, việc xây dựng và phổ biến các văn bản liên quan đến phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong sản xuất kinh doanh cũng đã được thực hiện. Hội đồng quản trị luôn hướng các nhân viên thực hiện đúng theo quy định về hệ thống sổ sách chứng từ về thuế và chế độ kế toán giúp cung cấp báo cáo tài chính đáng tin cậy nhất cho các đối tượng sử

dụng.

Ngoài ra, bộ phận kiểm soát nội bộ của Doanh nghiệp xây dựng đã thiết lập quan điểm về tính trung thực và ý thức về việc kiểm soát đồng thời xây dựng chuẩn mực ứng xử về đạo đức chính vì vậy các nhân viên đã có thể hiểu rõ hành vi nào là thiếu đạo đức hoặc phạm pháp không thể được chấp nhận trong công ty. Chuẩn mực này cũng nêu rõ họ sẽ bị kỷ luật như thế nào nếu như vi phạm, chính điều này giúp Doanh nghiệp xây dựng ngăn chặn các hành vi gian lận hoặc phạm pháp của nhân viên.

***b. Cam kết về năng lực***

Nhiệm vụ của nhân viên khi được tuyển dụng sẽ giao cho lãnh đạo phòng nơi nhân viên đó làm việc phân công trực tiếp. Điều này có thể dẫn đến việc nhân viên khi tuyển dụng sẽ có kiến thức và kinh nghiệm không phù hợp với công việc được giao từ đó họ có thể sẽ thực hiện nhiệm vụ không hữu hiệu và hiệu quả.

***c. Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát***

Tại Doanh nghiệp xây dựng Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát luôn phối hợp giải quyết các khó khăn liên quan đến việc thực hiện các kế hoạch. Ngay từ khi chuyển đổi hình thức sở hữu từ Doanh nghiệp xây dựng nhà nước sang Doanh nghiệp xây dựng cổ phần Doanh nghiệp xây dựng đã tiến hành xây dựng phòng kiểm soát nội bộ, điều này chứng tỏ Ban lãnh đạo Doanh nghiệp xây dựng luôn đánh giá cao cao vai trò của kiểm soát nội bộ.

Định kỳ Hội đồng quản trị và Ban giám đốc tổ chức các cuộc họp nhằm đánh giá lại kết quả thực hiện mục tiêu và chiến lược của công ty. Ngoài ra, phần lớn các Doanh nghiệp xây dựng đã thành lập Ban kiểm soát độc lập để đánh giá, kiểm tra, kiểm soát các hoạt động của Doanh nghiệp xây dựng như: tính hợp lý của các chu trình hoạt động trong công ty, các nguyên tắc về tuân thủ các quy định được đặt ra, sự trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính một cách khách quan và chính xác nhất.

*d. Triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý*

Do đặc thù ngành nghề kinh doanh của các Doanh nghiệp xây dựng là hoạt động xây dựng dân dụng và công nghiệp gần như là ngành nghề kinh doanh chính và chịu áp lực cạnh tranh lẫn rủi ro tiềm tàng với giá trị rất lớn trong kinh doanh. Chính vì thế mà đa số các nhà quản lý của Doanh nghiệp xây dựng chỉ quan tâm nhiều đến vấn đề hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao nhất là chỉ tiêu sản lượng. Nhà lãnh đạo của Doanh nghiệp xây dựng tôn trọng các quy định về chứng từ kế toán và mong muốn lập sổ sách kế toán và báo cáo tài chính đúng quy định để thể hiện chính xác tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, tại Doanh nghiệp xây dựng các nhà quản lý luôn thảo luận với nhân viên cấp dưới về vấn đề chuyên môn và khi nhận được ý kiến của cấp dưới các trưởng phó phòng ban của đơn vị luôn đề xuất ý kiến của mình lên các cấp lãnh đạo cao hơn, điều này sẽ giúp cho công việc được giải quyết suôn sẻ.

Tuy nhiên, tại Doanh nghiệp xây dựng các nhà quản lý chưa tổ chức đánh giá những mặt đạt được cũng như những tồn tại trong công tác quản lý điều hành để rút ra kinh nghiệm và khắc phục sửa chữa.

***e. Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức của Doanh nghiệp xây dựng được xây dựng trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban. Nội dung công việc của các phòng ban được quy định ngay từ khi thành lập nên các nhân viên của từng phòng ban sẽ biết được nhiệm vụ chính của phòng mình, tuy nhiên trong quá trình mở rộng sản xuất kinh doanh có một số đơn vị được thành lập mới và một số đơn vị thay đổi nhiệm vụ cho phù hợp nhưng chức năng và quyền hạn không được cập nhật bằng văn bản mà chỉ được trao đổi bằng miệng giữa những nhà quản trị hay sự chỉ đạo từ trên xuống trong các cuộc họp.

Hầu hết các doanh nghiệp xây dựng cũng chưa có ban hành văn bản rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm của từng phòng ban đối với từng hoạt động. Các văn bản quy định quá trình hoạt động cũng như mối quan hệ giữa các phòng ban vẫn chưa được ban hành mà chỉ thỏa thuận với nhau.

Như vậy, với một cơ cấu tổ chức như trên sẽ dễ dẫn đến việc các bộ phận đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, bộ phận này làm ảnh hưởng đến công việc của các bộ phận khác và các trưởng, phó bộ phận có thể không thể hiện hết được trách nhiệm mà họ quản lý.

***f. Phân định quyền hạn và trách nhiệm***

Doanh nghiệp xây dựng đã xây dựng bảng mô tả nêu rõ quyền hạn và trách nhiệm của các trưởng phó phòng ban tại đơn vị chứ chưa xây dựng bảng mô tả này cho toàn thể nhân viên. Chính vì vậy khi thay đổi về nhân sự cấp cao thì quyền hạn và trách nhiệm được cập nhật kịp thời bằng văn bản còn khi thay đổi nhân viên trong từng bộ phận thì quyền hạn và trách nhiệm của các nhân viên này chủ yếu do cấp lãnh đạo trực tiếp quy định.

Với sự phân định quyền hạn và trách nhiệm của từng nhà lãnh đạo trong công ty đã giúp cho họ hiểu rõ được nhiệm vụ mình cần làm gì và mối quan hệ với người khác. Do đó, họ thấy được trách nhiệm phải kiểm tra, đối chiếu, phân tích công việc của bản thân trước khi cung cấp báo cáo cho các phòng ban khác và cấp trên. Điều này làm cho hoạt động của Doanh nghiệp xây dựng diễn ra suôn sẻ hơn tránh tình trạng đùn đẩy lẫn nhau nếu như có sai sót xảy ra.

Bên cạnh đó, để hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi hơn, Doanh nghiệp xây dựng đã tiến hành ủy quyền cho những cá nhân có nhiệm vụ liên quan. Việc ủy quyền này được thực hiện bằng văn bản và được công bố trong công ty. Chính chiến lược này đã giúp giảm thời gian truyền đạt nhằm ra quyết định một cách kịp thời giúp cho hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp xây dựng trở nên hữu hiệu và hiệu quả.

***g. Chính sách nhân sự***

Doanh nghiệp xây dựng đã xây dựng thỏa ước lao động tập thể. Thỏa ước này cũng nêu rõ phương thức trả lương, điều kiện nâng lương, cách đánh giá xếp loại lao động, quy chế thưởng phạt...Bên cạnh đó, đối với những nhà quản lý cấp cao Doanh nghiệp xây dựng đã có chế độ đào tạo cụ thể, tuy nhiên những nhà quản lý cấp trung và toàn thể nhân viên thì Doanh nghiệp xây dựng chưa có kế hoạch đào tạo.

Doanh nghiệp xây dựng không ban hành chính sách và thủ tục tuyển dụng phổ biến đến toàn thể nhân viên. Quá trình xét duyệt hồ sơ tuyển dụng nhân sự không khách quan, vẫn còn hiện tượng ưu tiên những ứng viên có quen biết gửi gắm. Điều này có thể dẫn tới việc tuyển dụng không hiệu quả, bỏ sót việc những nhân viên có năng lực cũng như phẩm chất tốt.

Tại Doanh nghiệp xây dựng chính sách kỷ luật chưa được xây dựng rõ ràng, khi có vi phạm xảy ra thường xử lý không nghiêm, còn vị nể và chỉ theo cảm tính, do đó không thể ngăn chặn được các hành vi sai sót hay gian lận có thể xảy ra. Tuy nhiên đối với những cán bộ nhân viên có những đóng góp giúp phát triển hoạt động của Doanh nghiệp xây dựng thì các nhà quản trị doanh nghiệp luôn có những phần thưởng nhằm khuyến khích, động viên sự đóng góp này.

**Hoàn thiện về môi trường kiểmsoát tại các doanh nghiệp xây dựng**

*a. Cam kết về năng lực*

Một trong những yếu tố quan trọng tạo nên thành công của doanh nghiệp là con người. Doanh nghiệp sở hữu đội ngũ nhân viên có kiến thức chuyên môn lành nghề sẽ giúp khai thác nhiều khả năng của doanh nghiệp, sử dụng triệt để năng suất lao động góp phần cho sự phát triển cho doanh nghiệp một cách lâu dài.

Các trưởng, phó phòng ban của Doanh nghiệp xây dựng cần nắm rõ thực lực nhân viên cấp dưới để giao việc cho phù hợp, điều này giúp cho nhân viên có thể phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Bên cạnh đó, phòng Tổ chức – hành chính với chức năng tuyển dụng nhân viên cho Doanh nghiệp xây dựng cần xây dựng bảng mô tả nhiệm vụ của từng vị trí và phổ biến cho ứng viên khi mới tuyển dụng (Phụ lục 12) giúp cho ứng viên nắm bắt được công việc của mình. Trong bảng mô tả công việc cần quy định rő nghĩa vụ, quyền hạn, yều cầu năng lực đối với công việc. Đây sẽ là căn cứ để đánh giá hiệu quả làm việc của toàn thể cán bộ công nhân viên công ty.

Khi bổ nhiệm hoặc thay thế nhân viên, bộ phận Tổ chức – hành chính cần thông báo cụ thể và chuyển đến các phòng ban liên quan để phổ biến thông tin, điều đó giúp cho nhân viên nhận thức được việc mình phải làm, tránh làm trì trệ công việc.

*b. Triết lý quản lý và phong cách điều hành*

Bộ phận kiểm soát nội bộ và ban lãnh đạo các Doanh nghiệp xây dựng phải có có quyết sách, yêu cầu và đưa ra các thủ tục, quy định chặt chẽ trong hoạt động và chỉ đạo điều hành. Chính điều này ảnh hưởng đến tất cả các nhân viên, buộc họ không được lơ là với những nguyên tắc và thủ tục mà Doanh nghiệp xây dựng đặt ra. Tuy nhiên, để nâng cao tính hữu hiệu của hệ thống KSNB, nhà quản lý phải không ngừng hoàn thiện năng lực quản trị thông qua việc tiếp cận thường xuyên các thông tin kinh tế xã hội trên các phương tiện thông tin đại chúng, đặc biệt là các văn bản pháp quy mới của nhà nước Việt Nam ban hành có liên quan đến môi trường hoạt động của công ty, hoặc tham dự án khác đào tạo về KSNB.

*c. Về cơ cấu tổ chức*

Một cơ cấu tổ chức tốt sẽ giúp cho công việc tại doanh nghiệp được vận hành một cách hiệu quả. Qua khảo sát tại chương 2 cho thấy Doanh nghiệp xây dựng chưa có ban hành văn bản rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm đối với từng hoạt động. Các văn bản quy định quá trình hoạt động cũng như mối quan hệ giữa các phòng ban vẫn chưa được ban hành mà chỉ thỏa thuận với

quyền hạn và trách nhiệm được ban hành bằng văn bản cụ thể, rõ ràng và đầy đủ và được cập nhật một cách kịp thời khi có sự thay đổi hoặc phát sinh mới.

Bên cạnh đó, lãnh đạo Doanh nghiệp xây dựng cần quy định cấp bậc nào cần báo cáo thích hợp, quy định nhiệm vụ cụ thể của từng phòng ban và mối quan hệ giữa các phòng ban để tránh hiện tượng các bộ phận đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, bộ phận này làm ảnh hưởng đến công việc của các bộ phận khác và các trưởng, phó bộ phận có thể không thể hiện hết được trách nhiệm mà họ quản lý.

*c. Về chính sách nhân sự*

Để phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp thì các nhà quản lý cần chú trọng đến việc đào tạo nhân viên trong công ty. Tuy nhiên cần nhận thức rõ ràng định hướng của chương trình đào tạo tránh sai đối tượng. Hiện tại, đối với những nhà quản lý cấp cao Doanh nghiệp xây dựng đã có chế độ đào tạo cụ thể, tuy nhiên những nhà quản lý cấp trung và toàn thể nhân viên trong Doanh nghiệp xây dựng thì chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể chính vì vậy trong tương lai phòng Tổ chức – hành chính cần đề xuất lên ban giám đốc có chế độ đào tạo nâng cao năng lực cho 2 đối tượng này.

Bên cạnh đó, để khắc phục nhược điểm việc tuyển dụng nhân sự không khách quan, có hiện tượng ưu tiên những ứng viên có quen biết gửi gắm đang tiếp diễn tại doanh nghiệp thì các nhà lãnh đạo Doanh nghiệp xây dựng cần giao cho phòng Tổ chức – hành chính ban hành chính sách và thủ tục tuyển dụng phổ biến đến toàn thể nhân viên trong công ty. Các bộ phận khi có nhu cầu tuyển dụng nhân viên cần làm đề nghị gửi phòng Tổ chức – hành chính để bộ phận này tổ chức các cuộc tuyển dụng công khai, tuyển dụng bằng năng lực thực tế của nhân viên chứ không thông qua quen biết.

Ngoài ra, nhân viên phụ trách từng phòng ban của Doanh nghiệp xây dựng cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ từ những chuyên gia giỏi trong và ngoài nước.

Định kỳ hàng năm, nên tổ chức đánh giá kết quả thực hiện của từng nhân viên và qua đó xem xét đề xuất thưởng, luân chuyển công việc, bổ nhiệm các nhân viên có năng lực nên vị trí cao hơn cũng như buộc thôi việc hay luân chuyển công tác đối với các nhân viên không có năng lực phù hợp.

**Tài liệu tham khảo**

trong-cac-doanh-nghiep-viet-nam-hien-nay-330501.html