

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

NGUYỄN BẢO NGỌC

**QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VIỆT PHÁT**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 8310110

Hải Dương, năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Đào

Phản biện 1: PGS.TS. Trần Trung Tuấn

Phản biện 2: TS. Trần Thị Phương Dịu

Đề án đã được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành
Quản lý kinh tế hợp tại Trường Đại học Hải Dương vào ngày 19 tháng 4 năm 2025

Có thể tìm hiểu đề án tại:
Thư viện Trường Đại học Hải Dương

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Trong quá trình nghiên cứu tìm hiểu tại Công ty TNHH Việt Phát, em nhận thấy hoạt động quản lý nhân lực của Công ty tương đối toàn diện và phù hợp. Tuy nhiên việc sử dụng nhân lực như thế nào cho hiệu quả thì vẫn đang là vấn đề bức xúc đặt ra đối với các nhà quản lý kinh doanh. Xuất phát từ thực trạng của Công ty và mong muốn tìm hiểu lĩnh vực quản lý nhân lực nên em đã chọn đề tài: ***“Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát”*** cho bài đề án của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Phạm Thị Thảo Nhung (2022), *“Hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần hàng hải Thịnh Vượng”*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Đại học Thái Nguyên. Từ những yêu cầu cấp thiết tác giả đã chọn đề tài hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần hàng hải Thịnh Vượng để nghiên cứu thực trạng công tác quản lý nhân lực với các nhân tố ảnh hưởng khách quan, chủ quan. Vận dụng lý luận về quản lý nhân lực ở doanh nghiệp, luận văn phân tích thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần hàng hải Thịnh Vượng, chỉ ra những ưu nhược điểm và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty.

Hoàng Thị Thanh Thủy (2022), đề tài *“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Kim Thúy”*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Công Đoàn. Tác giả vận dụng lý luận về phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp, phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty, trên cơ sở đó chỉ ra những ưu nhược điểm và đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Kim Thúy.

Nguyễn Thị Thúy Hằng (2022), đề tài “*Hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Nhật Minh Long*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế. Đề tài tập trung nghiên cứu tình hình công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Nhật Minh Long. Cơ sở số liệu dựa vào kết quả thống kê, phân tích số lượng, chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Nhật Minh Long năm 2022. Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Nhật Minh Long trong giai đoạn 2024-2025.

Các công trình nghiên cứu trên đã đề cập đến nhiều vấn đề lý luận và thực tiễn về nhân lực tại các doanh nghiệp. Bên cạnh đó còn có không ít những công trình nghiên cứu khác liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên chưa có công trình nào nghiên cứu công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát và đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường công tác quản lý nhân lực tại đây. Bởi vậy việc nghiên cứu phát triển và đề xuất giải pháp tăng cường công tác quản lý nhân lực trong điều kiện cụ thể của Công ty TNHH Việt Phát là rất cần thiết.

3. Mục tiêu của đề án

- Hệ thống hóa, làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát.
- Đề xuất các giải pháp tăng cường công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi không gian tại Công ty TNHH Việt Phát.

- Về thời gian: Đề tài sử dụng các số liệu thu thập tại Công ty trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024 để phân tích đánh giá và đề xuất giải pháp cho giai đoạn 2025 - 2030.

- Về nội dung: Đề tài nghiên cứu về công tác quản lý nhân lực.

5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Đề tài sử dụng hai phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp.

- Tác giả cũng sử dụng các phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh để giải quyết vấn đề nghiên cứu.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án

- Ý nghĩa khoa học

Đề tài tổng hợp, hệ thống hóa và làm phong phú thêm những vấn đề lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp, trường hợp nghiên cứu tại Công ty TNHH Việt Phát.

- Ý nghĩa thực tiễn

Đề tài phân tích tình hình thực tế về công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát, đưa ra một số biện pháp đề xuất nhằm hoàn thiện bộ máy tổ chức, tăng khả năng cạnh tranh với các Công ty khác. Đi sâu phân tích những vấn đề về công tác hoạch định nhân lực, tuyển dụng, bố trí, sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, thù lao và phúc lợi đối với người lao động nhằm tìm ra những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý nhân lực tại Công ty, từ đó đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý nhân lực của Công ty trong thời gian tới.

7. Cấu trúc đề án

Chương 1. Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VIỆC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về nhân lực

1.1.1. Một số khái niệm về nhân lực

Nhân lực theo Từ điển tiếng Việt có nghĩa là sức người về mặt dùng trong lao động sản xuất. Theo GS.TS Đỗ Văn Phúc, Nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và có thể huy động được cho việc thực hiện hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò của nhân lực

1.2. Cơ sở lý luận về Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm về quản lý nhân lực

Dù có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực, nhưng tóm lại quản lý nhân lực được hiểu là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

1.2.2. Nội dung quản lý nhân lực

1.2.2.1. Hoạch định

Hoạch định là đề tiên liệu, tiên đoán hay dự báo những thay đổi hay biến thiên, cũng như phòng ngừa các rủi ro trong tương lai.

Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi đúng lúc và đúng chỗ.

1.2.2.2. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân sự có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh của các tổ chức, bởi vì công tác tuyển dụng tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Đồng thời cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được chi phí tuyển dụng lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

1.2.2.3. Bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí lao động một cách khoa học là tìm cách, biết cách giao việc cho người, hoặc sắp xếp người vào việc, đảm bảo người phù hợp với việc nhất có thể. Để có cơ sở, căn cứ cho phân công lao động hợp lý phải biết cách phân định công việc và biết cách xác định khả năng lao động, tìm được tập hợp các yếu tố thuộc khả năng lao động thích hợp với yêu cầu công việc đối với người tham gia thực hiện.

1.2.2.4. Đánh giá

Đánh giá thực hiện công việc là sự so sánh giữa kết quả thực tế với tiêu chuẩn được đề ra từ trước. Việc đánh giá này phải được thảo luận với người lao động và phải được tiến hành một cách công khai và được xây dựng trên cơ sở văn bản cụ thể. Kết quả đánh giá phải được đưa ra thảo luận và thông báo với người lao động. Cán bộ quản lý sẽ đo lường kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho họ. Trên cơ sở đo lường thành tích cá nhân thì đó là cơ sở để trả lương, thưởng, đào tạo hoặc đề bạt, giáng cấp đối với nhân viên. Nó cho phép nhà quản lý đánh giá tiềm năng người lao động cũng như tiềm năng phát triển của doanh nghiệp.

1.2.2.5. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức

Các chương trình huấn luyện và bồi dưỡng bao gồm rất nhiều hoạt động, nhằm thông báo cho các công nhân viên những chính sách và thủ tục quy định, dạy cho họ các kỹ năng làm việc và bồi dưỡng họ cho sự thăng tiến trong tương lai.

1.2.2.6. Trả lương và đãi ngộ

- Tiền công: Tiền công là phần lợi ích mà người lao động được chi trả do làm việc cho người chủ.

- Tiền lương: Tiền lương là phần thu nhập quốc dân phân phối cho người lao động theo số lượng và chất lượng lao động. Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động. Giá trị sức lao động được xác định thông qua giá trị tư liệu tiêu dùng được sử dụng để tạo ra sức lao động đó. Tiền lương là quan hệ lợi ích trực tiếp giữa người sử dụng lao động và người lao động...

- Tiền trợ cấp và các dịch vụ: Tiền trợ cấp và các dịch vụ là những hình thức thù lao bổ sung. Chúng là những khoản chi trả bằng tiền và không bằng tiền phụ thêm ngoài mức tiền công và tiền lương. Tiền trợ cấp là những khoản chi trả bằng tiền, trong khi dịch vụ là những chương trình, cơ sở vật chất hay các hoạt động do người chủ cung cấp như bãi đỗ xe, phòng thể dục, nhà ở, xe đưa đón.

1.2.2.7. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý NL của doanh nghiệp

- a. Năng suất lao động Công thức: $W = Q/T$ Trong đó:
- b. Sức sinh lời lao động
- c. Chi phí lao động
- d. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ
- e. Một số chỉ tiêu khác

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng

1.3.1. Những nhân tố bên ngoài

1.3.2. Những nhân tố bên trong

1.4. Cơ sở thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Những bài học kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực

1.4.1.1. Ngoài nước

1.4.1.2. Trong nước

1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VIỆT PHÁT

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ

2.2. Phân tích thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát từ 2020-2024

Các số liệu sơ cấp này được điều tra, phỏng vấn tại Công ty năm 2024 với tổng số 81 phiếu cho 81 người là CB-CNV đang làm việc tại Công ty. Trong số 81 người được phỏng vấn, điều tra có 52 người ở các phòng chức năng của Công ty, 29 người ở các tổ sản xuất. Ngoài ra, số người được điều tra còn bao gồm theo trình độ học vấn từ sau đại học đến trung cấp, sơ cấp.

2.2.1. Tổ chức bộ máy quản lý nhân lực

Bộ máy quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát có cấu trúc theo hoạt động quản lý. Đặc điểm cơ bản của cấu trúc này là bộ máy tổ chức quản lý nhân lực được chia thành các mảng hoạt động chuyên

sâu khác nhau, một nhân viên chuyên trách có thể thực hiện một hoặc một số mảng chuyên sâu trong hoạt động quản lý nhân lực.

2.2.2. Hoạch định

Việc hoạch định nhân lực thực hiện nhiệm vụ phải có chiến lược, dự báo, thu hút, duy trì phát triển nhân lực một cách cụ thể. Trong những năm gần đây, công tác quản lý nhân lực đã có những bước cải tiến đáng kể. Tuy vậy, chất lượng nhân lực làm công tác quản lý còn hạn chế nên hoạt động hoạch định nhân lực tại Công ty vẫn chưa được triển khai và áp dụng. Chiến lược nhân lực Công ty đang thực hiện là chiến lược tập trung vào việc tìm kiếm những nhân lực bên trong như dựa trên việc thu hút con em của nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty, hoặc là bạn bè người thân của nhân viên. Cách này có thể tận dụng kinh nghiệm của những người nhân viên và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập nhân viên mới với công việc. Tuy nhiên, nó không còn phù hợp với sự phát triển của Công ty. Hiện tại, các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đa phần là xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng. Nhân lực sẵn có của Công ty hiện nay chưa thể hoặc chưa có để đáp ứng với hiệu quả tối ưu cho các hoạt động này. Vì thế đây là một điểm yếu mà hoạt động hoạch định nhân lực cần nhanh chóng triển khai và đưa vào hoạt động.

2.2.3. Tuyển dụng

- + Kế hoạch tuyển dụng
- + Phương thức tuyển dụng
- + Ưu tiên trong tuyển dụng
- + Tiêu chuẩn tuyển dụng
- + Tiêu chuẩn tuyển dụng cho các ngành nghề cụ thể

2.2.4. Bố trí, sử dụng

Công tác bố trí sắp xếp lao động hợp lý sẽ tạo nên sự phù hợp với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động sau khi họ được tuyển chọn vào Công ty. Hơn nữa nó tạo nên sự phối hợp hoạt động của toàn bộ hệ thống theo không gian và thời gian thật cân đối nhịp nhàng liên tục cho quá trình SXKD là điều kiện để tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất.

2.2.5. Đánh giá

Việc đánh giá năng lực của nhân viên được thực hiện trong một năm, đánh giá chung theo yêu cầu xét thi đua cuối năm. Cuối năm, các trưởng bộ phận đánh giá nhân viên theo công việc được phân công, theo dõi hàng ngày của bộ phận mình sau đó đề nghị lên phòng TC-HC của Công ty. Phòng TC-HC tổng hợp và đưa ra Hội đồng thi đua để xét. Hội đồng thi đua của Công ty gồm có: Ban Giám đốc và trưởng các phòng và đơn vị trực thuộc. Kết quả bình bầu thể hiện qua việc bỏ phiếu kín với các mức như sau:

Hoàn thành nhiệm vụ, lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua cơ sở; đây cũng là tiêu chí để khen thưởng - kỷ luật và cũng là tiêu chí để nâng bậc lương. Tiêu chuẩn chung để xếp loại là: Chấp hành tốt các nội quy, quy chế của Công ty; hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, thực hành tiết kiệm chống lãng phí trong công việc được phân công; tham gia học tập, nâng cao trình độ về mọi mặt, tham gia đầy đủ các hoạt động, phong trào.

2.2.6. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức

Để đáp ứng được yêu cầu đổi mới và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, lãnh đạo Công ty đã xây dựng quy hoạch cán bộ từ năm 2020 – 2024, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, lý luận chính trị cho cán bộ công nhân viên.

2.2.7. Phương pháp quản lý

Bất kỳ công ty nào trong mảng quản lý nhân sự đều phải quan tâm đến: tuyển dụng nhân sự, đào tạo nhân viên và xây dựng mô hình quản lý nhân sự. Đặc biệt để xây dựng được mô hình quản lý nhân sự phù hợp, cần phải hiểu và phán đoán được tính cách của nhân viên. Sau đó đưa ra được các sách lược để quản lý riêng cho nhân viên. Không thể coi nhân viên là một đối tượng thuê mướn, nếu không muốn nhân tài ra đi và Công ty dậm chân tại chỗ. Nhân viên khi chỉ nghĩ mình là công cụ của Công ty, sẽ thụ động hơn trong công việc. Họ chỉ làm việc theo chỉ đạo của cấp trên, họ không có tinh thần nhiệt huyết, không nhiệt tình nghiên cứu và cải thiện hiệu suất. Thậm chí nhân viên không có khả năng cống hiến, cải tiến công việc. Vì vậy, Công ty cần quan tâm tới nhân viên, chăm sóc và coi trọng nhân viên như tài sản duy nhất của Công ty, đưa ra những chính sách giúp hỗ trợ nhân viên trong công việc lẫn cuộc sống. Nhân viên khi được Công ty coi trọng sẽ được thúc đẩy làm việc hiệu quả hơn, tích cực và nhiệt huyết hơn vì được khuyến khích và đón nhận, sáng tạo hơn trong công việc gấp nhiều lần. Nhân viên sẽ mang tinh thần cạnh tranh, sẽ luôn tìm cách học hỏi nhiều kiến thức, sáng tạo và kiến tạo nhiều sản phẩm hơn. Nhân viên sẽ đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng, nâng cao hiệu quả sản xuất. Đây là mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp hiệu quả phù hợp xu thế phát triển chung hiện nay. Mỗi cá nhân đều có những vai trò riêng của mình, tự do phát triển khả năng.

2.2.8. Trả lương và đãi ngộ

- Công tác tiền lương: Công ty áp dụng lương theo thời gian cho lao động gián tiếp và lương khoán cho lao động trực tiếp. Áp dụng lương tối thiểu theo vùng.

- Lương thời gian: Lương thời gian thường được áp dụng cho lao động thuộc khối gián tiếp bao gồm các cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ, bảo vệ.

2.3. Đánh giá chung

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Thứ nhất, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực:
 - + Hệ thống văn bản quản lý nội bộ của Công ty đầy đủ và kịp thời, đã tạo hành lang pháp lý để thực hiện tốt công tác ĐT&PTNL;
 - + Kiện toàn hệ thống quản lý và tổ chức ĐT&PTNL, xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ làm công tác ĐT&PTNL (gần 20 người) và đội ngũ giảng viên nội bộ (15 người);
 - + Hàng năm, hoàn thành tốt, vượt chỉ tiêu kế hoạch về lượt cán bộ tham gia đào tạo và tiết kiệm tối đa chi phí; các nội dung chuyên đề, thời lượng sát thực tế SXKD; giảng viên có kỹ năng sư phạm tốt, kinh nghiệm thực tế cao;
 - + Bước đầu thực hiện một số khóa đào tạo: Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; Nghiệp vụ định giá xây dựng; Nghiệp vụ giám sát thi công xây dựng công trình; Nghiệp vụ an toàn vệ sinh lao động (tại Viện Đào tạo và Phát triển Quản lý MDTI-DAVILAW); mô hình thông tin công trình BIM; phần mềm TEKLA; phần mềm QLDA Primavera P.6;...
 - + Tăng cường đào tạo nội bộ, đào tạo trong công việc. Từ bảng 2.12 cho thấy số người được cử đi đào tạo nâng cao trình độ tăng theo hàng năm từ 5 người năm 2020 lên 54 người năm 2024.
- Thứ hai, về công tác bố trí và sử dụng cán bộ:

Công ty đã thực hiện tốt công tác bố trí, sử dụng cán bộ, phân công bố trí lao động hợp lý, chuyển giao nhiệm vụ lao động phù hợp, đã phát huy được khả năng, sở trường của người lao động. Từ đó phát triển được lực lượng lao động giỏi, nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

- Thứ ba, về tuyển dụng nhân lực:

Công ty đã triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực với nguồn tuyển dụng đa dạng (người lao động tự do, từ các công ty khác, là con em CB-CNV Công ty) với mục tiêu tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc. Công ty đã thực hiện thu hút ứng viên thông qua nhiều kênh (báo đài, ti vi, internet, giới thiệu của CB-CN;...) nên số lượng ứng viên tham gia dự tuyển rất đông trong các đợt Công ty thực hiện tuyển dụng. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện công khai, minh bạch và đã tuyển dụng được nhiều ứng viên xuất sắc.

- Thứ tư, Công ty luôn quan tâm, chăm sóc sức khỏe cho NLĐ:

Qua các hoạt động thể dục thể thao, chăm sóc và khám sức khỏe định kỳ thường niên cho NLĐ nhằm đảm bảo có được lực lượng lao động giỏi chuyên môn và có sức khỏe tốt để thực hiện tốt các nhiệm vụ mà Công ty giao phó.

- Thứ năm, công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát ý thức, tinh thần trách nhiệm của NLĐ trong quá trình làm việc:

Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, đặc biệt là tuyên truyền, giáo dục ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, ý thức tuân thủ các nguyên tắc, an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy nhằm giảm thiểu hỏa hoạn và tai nạn lao động trong khi thi công các công trình xây dựng.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế và những nguyên nhân gây ra tồn tại hạn chế đó

- Thứ nhất, về công tác hoạch định nhân lực:

Công tác dự báo nhu cầu nhân lực và đặc biệt là quyết định, tăng giảm nhân sự tại các đơn vị của Công ty hiện tại chỉ đạt hiệu quả ở mức trung bình. Việc xác định nhu cầu nhân lực ở Công ty đã và đang triển khai thực hiện, tuy nhiên ở mức chưa cao.

Nguyên nhân là do chưa có kế hoạch tuyển dụng cụ thể chi tiết bám sát vào nhu cầu nguồn lực của từng phòng, ban, đơn vị. Chưa có sự thống nhất chặt chẽ và linh hoạt về tình hình nhân lực và nhu cầu nhân lực giữa phòng TC-HC và các phòng, ban, đơn vị.

- Thứ hai, về công tác tuyển dụng nhân lực:

Công tác tuyển dụng nhân lực dù đã có quy trình tuyển dụng rõ ràng, việc thực hiện tuyển dụng cũng được thực hiện trên cơ sở xác định nhu cầu và kế hoạch

tuyển dụng. Tuy nhiên, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Nguyên nhân là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân NLĐ, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của CB-CNV, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu cầu của từng vị trí công việc.

Công ty đã xây dựng được quy chế tuyển dụng. Tuy vậy, trên thực tế việc áp dụng còn cứng nhắc, chưa mang lại hiệu quả cao, đôi khi bỏ qua cơ hội tuyển được những ứng viên tài năng.

- Thứ ba, về công tác bố trí và sử dụng nhân lực:

Công tác này về cơ bản là tốt, đáp ứng yêu cầu tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn.

Nguyên nhân của hạn chế trong công tác bố trí và sử dụng cán bộ là do Công ty còn thiếu các giải pháp tổng thể về chiến lược phát triển NL, dẫn đến việc bố trí cán bộ chủ yếu mang tính giải quyết tình huống trước mắt. Bên cạnh đó, việc sử dụng cán bộ như đề bạt, bổ nhiệm còn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, dẫn đến việc đề bạt bổ nhiệm còn dựa trên quan hệ thân quen.

- Thứ tư, về công tác đánh giá nhân lực:

Công tác này được đánh giá khá tốt, tuy nhiên phương pháp quản lý còn sơ sài.

Nguyên nhân là thiếu các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc, bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc của nhân viên.

- Thứ năm, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực:

ĐT&PTNL hàng năm của Công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng.

Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu.

Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, còn tỷ lệ không nhỏ ý kiến cho rằng các chương trình đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả. Công tác ĐT&PTNL chưa đạt hiệu quả mong đợi do những nguyên nhân sau:

+ Nguyên nhân chính là thiếu kinh phí để cử đi đào tạo ở nước ngoài. Trong khi các cơ sở đào tạo trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia, đặc biệt đào tạo đội ngũ trưởng ban điều hành các dự án lớn và đội ngũ tư vấn thiết kế. Việc kinh phí đào tạo bị cắt giảm mạnh trong những năm gần đây dẫn đến hạn chế số lượng học viên được tham gia, chất lượng các chương trình đào tạo cũng bị ảnh hưởng. Từ năm 2020 đến nay, kinh phí ĐT&PTNL của Công ty giảm mạnh, trung bình chi cho đào tạo chỉ từ 60- 100 triệu đồng một năm.

+ Các hình thức đào tạo, phát triển nhân lực tại Công ty nhìn chung vẫn là các hình thức đào tạo cổ điển. Việc áp dụng CNTT trong quản lý nhân lực và đào tạo còn rất yếu, dẫn tới khó khăn trong xử lý số liệu để thiết kế các chương trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Không có phòng học tiêu chuẩn làm ảnh hưởng lớn đến đào tạo.

+ Đội ngũ từ quản lý cấp trung trở lên, đặc biệt trưởng các phòng, ban đa số thiếu ý thức tham gia đào tạo, dẫn tới việc chưa thực sự tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia khóa học, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo.

+ Đội ngũ làm công tác ĐT&PTNL còn thiếu cả về số lượng và chất lượng, hầu hết đều kiêm nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản lý, tổ chức đào tạo còn nhiều hạn chế cũng ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả của các khóa đào tạo tại Công ty.

+ Các dự án/công trình của Công ty trải dài khắp mọi miền của Tổ quốc và tập trung ở những vùng sâu, vùng xa, nên việc tổ chức đào tạo tập trung gặp nhiều khó khăn.

- Thứ sáu, về phương pháp quản lý:

Còn tồn tại những giới hạn trong vấn đề nhân viên được thể hiện chính chính kiến và sự thay đổi linh hoạt chính sách.

Nguyên nhân là do Ban lãnh đạo Công ty vẫn còn rụt rè với sự an toàn ổn định của các chính sách hiện hành mà chưa đưa ra nhiều quyết định đột phá nhằm thay đổi lớn các nội dung chính sách Công ty.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VIỆT PHÁT

3.1. Định hướng phát triển kinh tế xã hội của Công ty trong những năm tới giai đoạn 2026-2030

3.1.1. Định hướng phát triển kinh tế xã hội của Công ty

3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với công tác quản lý nhân lực của Công ty

*** Cơ hội**

Công ty luôn đặc biệt quan tâm hỗ trợ, tạo điều kiện thông qua các cơ chế, chính sách đặc thù, giao thầu, chỉ định thầu các công trình/dự án của ngành trong lĩnh vực xây lắp. Trong kế hoạch 5 năm 2018- 2024, Tổng công

ty có cơ hội tiếp cận, tham gia các dự án công trình thuộc các lĩnh vực: các công trình xây dựng; gia công, chế tạo và cung cấp các dịch vụ cơ khí; các công trình dân dụng; các công trình giao thông/hạ tầng cơ sở,... Điều này mở ra nhiều cơ hội mới cho việc mở rộng nhân lực của Công ty; CB-CNV có nhiều cơ hội giao lưu, học hỏi, rèn luyện nâng cao kiến thức và tay nghề chuyên môn cũng như kiến thức ngoài ngành. Từ số liệu nghiên cứu ở chương 2 cho thấy trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp chiếm đa số, điều này cho thấy đội ngũ CB-CNV có trình độ trong Công ty rất hùng hậu tạo đà vững mạnh để công ty phát triển. Tổ chức Đảng và đoàn thể: Hiện nay Đảng bộ Công ty có số Đảng viên là 50 người đang sinh hoạt ở các chi bộ đảng trực thuộc. Tổ chức đoàn thanh niên có 150 đoàn viên thanh niên. Tổ chức công đoàn cơ sở gồm 200 đoàn viên. Do tổ chức, thực hiện tốt quy chế dân chủ nên đội ngũ CB-CNV công ty luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm cao. Công ty đã tạo dựng một cơ sở vật chất tốt đáp ứng kịp thời nhiệm vụ được giao.

*** Thách thức**

Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nhân lực mới có kỹ năng cao. Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân sự về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động). Số lượng viên chức có độ tuổi trên 50 tăng nhanh dẫn đến số lượng viên chức đến tuổi hưu trí rất lớn nhất là đối với nữ viên chức vì tuổi nghỉ hưu của nữ viên chức theo luật lao động sớm hơn nam viên chức là 5 năm, trong khi số lao động trẻ mới tuyển vào rất thấp, không tương ứng để thay thế. Do đặc thù lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn của hệ thống Văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước. Để thanh lý, quyết toán được một hợp

đồng cần phải phê duyệt của các cơ quan như các Bộ, UBND tỉnh (thành phố), thẩm định qua các Sở Kế hoạch đầu tư, Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Công thương, Xây dựng, Tài chính,... Hệ thống văn bản pháp luật hiện hành chưa đồng bộ gây không ít khó khăn trong quá việc quản lý nhân lực của công ty. Các đội thi công hầu hết ở rải rác các công trình thi công trên nhiều địa bàn do đó việc quản lý, đánh giá người lao động, xác định ngày công, số giờ làm thêm gặp rất nhiều khó khăn.

3.2. Đề xuất giải pháp tăng cường công tác quản lý nhân lực tại Công ty

3.2.1. Phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý

3.2.1.1. Cơ sở đề xuất

3.2.1.2. Nội dung đề xuất

- Một là, tuyển mộ, thành lập và phát triển đội ngũ cán bộ chuyên nghiên cứu, hoạch định chính sách gồm các chuyên gia đầu ngành có năng lực và trình độ chuyên môn cao;

- Hai là, sắp xếp và hợp lý hóa NL phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, mô hình tổ chức và cơ chế quản lý, cơ cấu lại các phòng, ban bám sát với nhu cầu về nhân sự và vị trí công việc của từng phòng, ban nhằm tránh việc lãng phí hoặc thiếu nhân lực;

- Ba là, thực hiện quản lý nhân lực theo khối lượng và chất lượng công việc được giao; quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm hành chính và trách nhiệm vật chất của nhân viên trên từng vị trí công việc;

- Bốn là, quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm của người đứng đầu bộ máy quản lý nhân lực của Công ty thuộc về Trưởng phòng TC-HC, Ban giám đốc có quyền phối hợp và tham mưu cho Trưởng phòng TC-HC trong việc ra quyết định. Như vậy Trưởng phòng TC-HC sẽ chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình trước Ban giám đốc.

Ban lãnh đạo cùng với đội ngũ chuyên gia giảng dạy làm việc cùng nhau để đưa ra những quyết định cải tiến về công tác đào tạo, cụ thể là:

- Một là, đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo áp dụng những kỹ thuật giảng dạy mới nhất, hiệu quả nhất từ các tổ chức cùng ngành có trình độ đào tạo cao; mua bản quyền các khóa đào tạo có hiệu quả, có tính ứng dụng cao và phù hợp với đặc điểm kinh doanh sản xuất vật liệu xây dựng của Công ty, đặc biệt là các khóa đào tạo về ứng dụng công nghệ 4.0 trong lĩnh vực xây dựng;

- Hai là, tập trung bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý và tác nghiệp cho đội ngũ cán bộ của bộ máy quản lý theo chức năng và nhiệm vụ bởi vai trò của người quản lý là vô cùng quan trọng trong bất kỳ tổ chức nào.

3.2.1.3. Kết quả kỳ vọng

3.2.2. Công tác tuyển dụng nhân lực

3.2.2.1. Cơ sở đề xuất

3.2.2.2. Nội dung đề xuất

a. Lập trình kế hoạch tuyển dụng

- Xác định nhu cầu ngắn hạn (1 năm): lấy cơ sở từ khối lượng công việc mỗi năm, nhu cầu thay thế lượng nhân viên nghỉ hưu, phòng TC-HC tổng hợp nhu cầu tuyển dụng nhân sự hàng năm toàn Công ty (chi tiết từng phòng, ban, đơn vị), báo cáo Ban lãnh đạo Công ty, đồng thời trình duyệt kế hoạch lao động hàng năm.

- Xác định nhu cầu dài hạn (từ 3-5 năm): Để chuẩn bị nhân lực trong tương lai, phòng TC-HC phối hợp với đơn vị có nhu cầu tuyển dụng lập kế hoạch lao động và báo cáo Ban lãnh đạo Công ty.

- Ngoài ra các trường hợp phát sinh như thay thế lao động nghỉ ốm, lao động nghỉ việc, thì phòng TC-HC sẽ phối hợp với đơn vị có phát sinh để lập

kế hoạch tuyển dụng nhân sự thay thế và trình Ban lãnh đạo để tổ chức tuyển dụng kịp thời.

b. Cải tạo quy trình tuyển dụng

Để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, việc trước mắt là Công ty cần xây dựng được các tiêu chuẩn tuyển dụng. Từ các tiêu chuẩn đó, xây dựng các tiêu chí đánh giá ứng viên cho từng vị trí chức danh công việc cần tuyển cho phù hợp. Cụ thể, tiêu chuẩn tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển dụng. Trên cơ sở đó đưa ra các tiêu chí tuyển chọn cụ thể như sau:

(1) Thái độ: là thái độ đối với công việc. Được thể hiện qua các mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc, cầu tiến, công bằng, lạc quan,...

Trong tiêu chí thái độ có thể phân ra thành 4 mức như sau:

- Không bao giờ xảy ra - Thịnh thoảng xảy ra thái độ này
- Luôn luôn xảy ra - Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Do vậy trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình cần xác định ứng viên thuộc thái độ nào từ đó đưa ra mức độ phù hợp với công việc của ứng viên là bao nhiêu phần trăm theo các tiêu chí đã xây dựng.

(2) Kỹ năng: là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để đánh giá sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

(3) Kiến thức: là sự am hiểu về công việc, chuyên môn của ứng viên.

(4) Kỹ năng giao tiếp: mặc dù chỉ là một phần nhỏ của kỹ năng mềm nhưng kỹ năng giao tiếp của nhân viên là rất quan trọng, tùy vào từng vị trí tuyển dụng yêu cầu kỹ năng giao tiếp cao như vị trí đối ngoại hay vị trí chỉ

sử dụng tới nhu cầu giao tiếp nội bộ giữa các nhân viên mà chấm điểm cho ứng viên.

Công tác tuyển dụng được thực hiện theo quy trình sau:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Phòng TC-HC chuẩn bị các nội dung phục vụ tuyển dụng như thời gian, địa điểm, kinh phí, các mẫu trắc nghiệm, tài liệu, các văn bản, quy định về tuyển dụng, bản mô tả công việc, tiêu chuẩn các vị trí cần tuyển, số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng, quyền hạn trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Thông qua qua phương tiện thông tin đại chúng như trang web của công ty, các trang web mạng xã hội trên internet, các văn phòng giới thiệu việc làm, trung tâm giới thiệu việc làm để thu hút tuyển ứng viên, các trường đại học.

Thông báo tuyển dụng bao gồm các thông tin sau:

- + Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về công ty.
- + Cho biết công việc cần tuyển
- + Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên.
- + Quyền lợi mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển.
- + Hồ sơ cần có, cách thức nộp hồ sơ, hình thức tuyển dụng và địa chỉ liên hệ.

+ Thông báo tuyển dụng ghi rõ cuối cùng cho việc nộp hồ sơ. Thông báo tuyển dụng được coi như một hình thức giao tiếp đại chúng của Công ty vì vậy cần tạo ra quan tâm với mọi người bằng hình thức đẹp tiêu đề có ấn tượng và tuân thủ các quy định của luật pháp về quảng cáo tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Phòng TC-HC tiếp nhận hồ sơ dự tuyển của các ứng viên theo thời hạn đã thông báo sau đó tiến hành phân loại, sắp xếp hồ sơ theo các vị trí cần tuyển.

Tiến hành sơ tuyển hồ sơ loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất. Hội đồng tuyển dụng sẽ xem xét, nghiên cứu và phân loại hồ sơ. Các hồ sơ sẽ được xem nhiều mặt như: các văn bằng, tính hợp lệ của văn bằng, tính rõ ràng của lý lịch, chữ viết, văn phong và các khía cạnh liên quan khác. Khi xem xét lý lịch, đơn xin việc cần những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để tìm hiểu kỹ hơn. Những điểm cần xem xét là: lịch sử làm việc không rõ ràng; một bản lý lịch tốt là bản nêu rõ lịch sử làm việc theo thứ tự thời gian có nêu rõ ngày tháng năm bắt đầu/ kết thúc; các khoảng trống lớn trong công việc; thay đổi nơi làm việc liên tục; thay đổi liên tục định hướng nghề nghiệp; bản lý lịch cầu thả; hồ sơ không có đơn xin việc đính kèm.

Hồ sơ sẽ được phân làm 3 loại:

- + Hồ sơ loại bỏ ngay.
- + Hồ sơ còn nghi ngờ.
- + Hồ sơ tạm chấp nhận.

Sau khi phân loại các hồ sơ còn nghi ngờ và hồ sơ tạm chấp nhận sẽ được mời để tham dự giai đoạn kế tiếp.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ, kiểm tra trắc nghiệm

Phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với Công ty, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường lo lắng. Do đó Công ty cần đảm bảo tạo ra một bầu không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo sự an tâm, tự tin và cảm tình nơi ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh của Công ty cũng cần phải là ấn tượng tốt đẹp với họ. Phỏng vấn viên là

những người vui vẻ cởi mở, luôn thể hiện sự thiện chí, có sự hiểu biết tổng quát về Công ty, có khả năng giao tiếp tốt.

Trắc nghiệm:

Trắc nghiệm nhân sự để xác định các khả năng của ứng viên, đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính, các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các vị trí có tính đặc thù.

Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên:

- + Trắc nghiệm kiến thức tổng quát + Trắc nghiệm cá tính
- + Trắc nghiệm năng lực chuyên môn + Trắc nghiệm tâm lý ứng viên
- + Trắc nghiệm độ thông minh của ứng viên
- + Trắc nghiệm năng khiếu

Sau bước 4 sẽ loại bỏ một số ứng viên không đáp ứng yêu cầu.

Bước 5: Phỏng vấn chuyên sâu

Tham gia việc phỏng vấn là Hội đồng xét tuyển gồm Giám đốc Công ty (hoặc Phó giám đốc phụ trách), Trưởng phòng TC-HC, trưởng phòng hoặc trưởng đơn vị nơi cần tuyển nhân viên và một số đại diện của các phòng ban liên quan. Phỏng vấn sâu để tìm hiểu những khía cạnh cá nhân mà hồ sơ giấy tờ, các chứng chỉ tốt nghiệp hay các bài kiểm tra trắc nghiệm không thực hiện được hoặc thể hiện một cách không rõ ràng.

Mục đích của phỏng vấn:

+ Tìm hiểu về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây. Tìm hiểu xem ứng viên có đầy đủ khả năng đảm nhận công việc sau này hay không.

+ Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm cá tính cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ.

+ Xác định các nguyện vọng nghề nghiệp, các mục tiêu trước mắt và dài hạn các khả năng thăng tiến của ứng viên.

+ Đánh giá sắc thái bên ngoài của ứng viên như: tướng mạo, dáng vóc, cách ăn mặc, khoa ăn nói, cách cư xử...

Bước 6: Kiểm tra sức khỏe và thẩm tra lý lịch

Đây là khám sức khỏe mang tính chuyên môn nên có những yêu cầu riêng để thực hiện công việc tốt hơn. Do đó cần phải cho bác sĩ biết công việc mà ứng viên sẽ đảm nhận sau này để bác sĩ chú trọng đến yếu tố nào của sức khỏe. Trước khi có quyết định cuối cùng phòng TC-HC có thể tiến hành thẩm tra các vấn đề liên quan đến tư cách, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc của một số ứng viên dự kiến tuyển. Thẩm tra có thể được tiến hành ở cơ quan trước đây ứng viên đã từng làm việc hoặc trường học mà họ đã từng theo học; cũng có thể tìm hiểu tại địa phương họ sinh sống hoặc thông qua bạn bè.

Bước 7: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động thử việc. Trong hợp đồng nên chú ý một số điều khoản sau đây: thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm đóng cho NLĐ.

3.2.2.3. *Kết quả kỳ vọng*

3.2.3. **Đào tạo và phát triển nhân lực**

3.2.3.1. *Cơ sở đề xuất*

3.2.3.2. Nội dung đề xuất

Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đã quan tâm đến công tác ĐT&PTNL, tuy nhiên hiệu quả đào tạo chưa thực sự cao. Do đó trong thời gian tới, Công ty cần hoàn thiện hơn công tác ĐT&PTNL, qua đó nâng cao chất lượng NL đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh đặc biệt là quản lý, thi công các dự án công trình xây dựng, công trình giao thông, công trình thủy lợi, công trình dân dụng và công nghiệp trên toàn quốc. Giải pháp hoàn thiện công tác ĐT&PTNL Công ty cần tập trung vào các hoạt động sau:

Thứ nhất, xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo

Xây dựng chính sách đào tạo có mục tiêu, phân loại theo từng đối tượng và bám sát chiến lược phát triển của Công ty; đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dự án theo chuẩn quốc tế; đặc biệt chú trọng đến các chương trình đào tạo chuyên sâu được cấp chứng chỉ quốc tế cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ kế toán tài chính, quản lý nhân sự, đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân có tay nghề cao phù hợp với nhiệm vụ của Công ty; đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia cho các dự án xây dựng và đào tạo đội ngũ giám đốc công trình; riêng đối với công nhân xây lắp, vận hành, bảo dưỡng công trình cần phải xây dựng tiêu chuẩn nghề bắt buộc qua đào tạo.

Những năm vừa qua, tỷ lệ cán bộ, nhân viên được đào tạo hàng năm bình quân chiếm khoảng 8-10% tổng số cán bộ của Công ty. Trong thời gian tới cần tiếp tục duy trì và tăng tỷ lệ này lên mức 10-12% để nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ đảm bảo quản lý, thi công, vận hành tốt công trình.

Thứ hai, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp

Với đặc thù công việc của VIỆT PHÁT, bộ phận phụ trách đào tạo của Công ty cần thiết kế nội dung, chương trình theo các tiêu chí cụ thể sau:

- Đào tạo Quản lý dự án theo chuẩn PMI;
- Bố trí kế hoạch và trình bày kế hoạch hệ thống;
- Dự toán công trình, gọi thầu, đấu thầu, điều khoản hợp đồng;

- Kiểm tra chất lượng, xây dựng biện pháp kỹ thuật, quyết toán tài chính;

- Đào tạo kỹ thuật quản lý xây dựng: hệ thống công trình, giá trị công trình, khoa học hành vi;

- Đào tạo kiến thức cơ bản hiện đại về quản lý công trình gồm: đặc điểm, trình tự quản lý, cơ chế quản lý, cơ cấu tổ chức, kế hoạch xây dựng, quản lý xây dựng, hợp đồng xây dựng, kiểm soát xây dựng, kỹ năng đàm phán;

- Đào tạo an toàn vệ sinh lao động; QLDA, chỉ huy trưởng công trường, tổ chức thi công; giám sát thi công (son, hàn, lắp đặt,...); hoàn công, nghiệm thu công trình, phần mềm TEKLA và các nội dung theo yêu cầu của dự án;

- Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên chuyên môn/ngành vụ như:

- + Phổ biến pháp luật liên quan đến: kỹ thuật; quản lý nhân lực, chế độ chính sách; kinh tế - thương mại; tài chính - kế toán; đầu tư;

- + Nghiệp vụ tài chính - kế toán - kiểm toán; hợp đồng thương mại, đấu thầu; quản lý nhân lực; pháp luật hợp đồng; kỹ năng thu hồi công nợ; quản lý dự án đầu tư; quản lý rủi ro tài chính.

Thứ ba, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp

Những năm qua, Công ty đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo, tuy vậy các chương trình đào tạo mới chỉ dừng lại ở mức đại trà, chưa chuyên sâu, chủ yếu do giảng viên nội bộ trực tiếp đào tạo nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, thời gian tới Công ty cần triển khai theo hướng:

- Đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Để nâng cao chất lượng đào tạo cho kỹ sư tư vấn thiết kế và quản lý dự án.

- Gửi CB-NV đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo uy tín trong, ngoài nước.

- Đào tạo tập trung: Sử dụng, ứng dụng phần mềm TEKLA và kết nối từ các Ban điều hành dự án đến Ban chuyên môn của Công ty.

Với mỗi nhóm đối tượng sẽ chọn phương pháp đào tạo phù hợp và chọn giảng viên phù hợp có uy tín trực tiếp giảng dạy và hướng dẫn thực hành. Với các chương trình đào tạo nội bộ thì Công ty có thể sử dụng giảng viên nội bộ để giảng dạy và hướng dẫn thực hành; đối với các chương trình đào tạo định hướng chuyên gia về thi công xây lắp vận hành các công trình xây dựng thì nên thuê chuyên gia bên ngoài (có kiến thức, kinh nghiệm và uy tín trong và ngoài nước) đào tạo theo nội dung đặt hàng của Công ty hoặc kết hợp giữa chuyên gia thuê ngoài và giảng viên nội bộ.

Thứ tư, về kinh phí đào tạo

Kinh phí đào tạo của Công ty các năm vừa qua còn khá thấp chỉ khoảng 60-100 triệu đồng một năm, vì vậy Công ty cần chủ động trích quỹ đào tạo hàng năm nhiều hơn để có thể đáp ứng đủ nhu cầu phục vụ thực hiện chiến lược đào tạo dài hạn, đặc biệt là thực hiện các chương trình đào tạo phải thuê chuyên gia nước ngoài hoặc gửi CB-NV đi đào tạo chuyên sâu tại nước ngoài.

3.2.3.3. Kết quả kỳ vọng

3.2.4. Chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ

3.2.4.1. Cơ sở đề xuất

3.2.4.2. Xây dựng chính sách trả lương hợp lý

Về chính sách tiền lương, thu nhập: để CB-CNV có tâm huyết với công việc, thì công tác tiền lương của Công ty cần phải tiếp tục được nghiên cứu hoàn thiện, để tiền lương phản ánh được trình độ, năng lực thực tế của từng người, phản ánh được khả năng đóng góp hữu ích của mỗi người và tiền lương phải là nguồn thu nhập chính, chủ yếu, nó không chỉ giúp cho NLĐ tâm huyết với công việc, phấn đấu hoàn thành tốt công việc mà còn ngăn chặn đẩy lùi những tiêu cực, tham nhũng trong đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty. Trong chính sách tiền lương cần có chính sách đãi ngộ đối với các cán bộ quản lý kiêm nhiệm, bằng cách có quy định phụ cấp trách nhiệm xứng đáng

cho cán bộ hoạt động kiêm nhiệm để họ nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc được giao. Công ty cần áp dụng những điều sau:

- Đảm bảo tiền lương, thu nhập của người lao động không ngừng nâng cao. Hiện nay, giá cả ngày càng tăng lên vì vậy đòi hỏi thu nhập của người lao động cũng phải tăng lên để có thể đảm bảo cuộc sống.

- Cần tăng phụ cấp cho người lao động đặc biệt là người lao động trực tiếp làm việc tại công trình xây dựng, công trình dân dụng và công nghiệp đang thi công như phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp thêm giờ.

- Cần trả lương công bằng hơn giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, giữa lao động văn phòng và lao động thi công tại các công trình. Và để đánh giá chính xác mức lương tương xứng với năng lực thực hiện công việc của CB- CNV, có thể xác định hệ số lương cho mỗi chức danh công việc với 3 bậc căn cứ trên mức độ thành tích công tác của NLD, cụ thể như sau:

Những người có mức độ hoàn thành công việc dưới trung bình: xếp bậc

1. Những người có mức độ hoàn thành công việc ở mức trung bình: xếp bậc
2. Những người có mức độ hoàn thành công việc ở mức tốt: xếp bậc 3.

Riêng với những người hoàn thành công việc ở mức xuất sắc ngoài việc được xếp vào bậc 3, Công ty còn có thể quy định về mức thưởng thích hợp để khuyến khích họ. Với những lao động hoàn thành công việc ở mức kém, ngoài bị xếp vào bậc 1 còn bị nhắc nhở bởi cấp trên.

Căn cứ vào kế hoạch quỹ lương, kế hoạch tăng doanh thu trong năm để tính toán hệ số lương hợp lý sao cho khoảng cách giữa các bậc phải phù hợp và khoảng cách giữa bậc 2 và bậc 3 phải lớn hơn khoảng cách giữa bậc 1 và bậc 2 để tạo động lực kích thích người lao động làm việc với năng suất cao nhất. Trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc, nếu người lao động thường xuyên hoàn thành tốt công việc, đạt mức tốt hoặc xuất sắc thì sẽ được rút ngắn thời gian chờ nâng lương, nâng bậc. Cách phân phối tiền lương trên cơ

sở đánh giá thành tích theo phương pháp thang điểm, đảm bảo gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của yêu cầu công việc, đảm bảo thực hiện triệt để trả lương theo nguyên tắc gắn bó với kết quả lao động.

3.2.4.3. Triển khai công tác thi đua khen thưởng

3.2.4.4. Đẩy mạnh chính sách đãi ngộ

3.2.4.5. Kết quả kỳ vọng

KẾT LUẬN

Nghiên cứu đề tài nâng cao chất lượng nhân lực tại một Công ty lớn là rất cần thiết nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế ngày càng mạnh mẽ. Mặc dù còn tồn tại một số hạn chế nhưng Đề án cũng đã đạt được mục tiêu đề ra, cụ thể là:

- Đề án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp, nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty TNHH Tracodin, Tổng công ty Sông Đà, Công ty xây dựng Hòa Bình và rút ra kinh nghiệm, bài học cho các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát.

- Đề án cũng đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng chất lượng nhân lực, thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát, chỉ rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát.

- Đề án đã chỉ rõ phương hướng phát triển của Công ty, phương hướng nâng cao chất lượng nhân lực và đề xuất 04 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát. Những giải pháp này nếu được triển khai thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát, sẽ góp phần phát triển các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty trong thời gian tới.