

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

PHẠM THỊ THỦY

**QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG
MẠI, XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 268**

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:

- 1. PGS.TS. Trần Trung Tuấn**
- 2. TS. Bùi Phương Thanh**

Phản biện 1: PGS.TS. Phạm Văn Hùng

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Thị Việt Nga

Đề án đã được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành
Quản lý kinh tế họp 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

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 mặc dù cũng có quan tâm đến công tác quản lý nhân lực. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn có một số biểu hiện cho thấy công tác quản lý nhân lực ở đây còn hạn chế, cần có sự nghiên cứu, đánh giá đúng và có giải pháp tăng cường công tác quản lý nhân lực của Công ty. Do đó, với đề tài “*Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268*” việc nghiên cứu chuyên sâu về quản lý nhân lực và áp dụng vào công ty sẽ giúp cho Công ty phát triển nhanh, bền vững trong thời kỳ đất nước hội nhập sâu và toàn diện hơn với thế giới.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trần Thị Thanh Hà (2024), “*Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH May Thành Trung*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương. Đề tài nghiên cứu và đưa ra các lý thuyết về quản lý nhân lực, trình bày các kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH May Thành Trung trong thời gian qua. Từ đó, đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH May Thành Trung thời gian tới.

Nguyễn Văn Thắng (2023), “*Hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần Hera Việt Nam*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương. Luận văn đã luận giải một số vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực; trình bày thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần Hera Việt Nam, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần Hera Việt Nam, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần Hera Việt Nam.

Bùi Quang Huynh, (2023), “*Quản lý nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương. Luận văn nghiên cứu về thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương, nhằm đánh giá các mặt đạt được, xác định những mặt tồn tại và chỉ ra nguyên nhân của những tồn tại đó. Từ đó, đề tài đưa ra các đề xuất, các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Nguyễn Thu Hà, (2023), “*Quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương. Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp quản lý nhân lực, tác giả đã chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực, đánh giá các kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của công tác quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương.

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. Các tác giả đã đưa ra các con số thống kê về nhân lực Việt Nam trong thời đại mới về các mặt số lượng, trình độ, giới tính,... nhằm phân tích những thuận lợi và khó khăn của nhân lực Việt Nam. Đồng thời, các thách thức và thời cơ khi Việt Nam hội nhập sâu rộng sẽ ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực Việt Nam trong thời gian sắp tới. Tuy nhiên, tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cho đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về công tác quản lý nhân lực tại công ty.

3. Mục tiêu của đề án

- Xác định các nội dung cơ bản về quản lý nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.
- Đề xuất các giải pháp quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

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

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi không gian tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

- 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 tập trung 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.

+ Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Tổng quan các tài liệu hiện hành, các công trình nghiên cứu và các thông tin thứ cấp có liên quan đến đề tài từ đó xác định khoảng trống lý luận và thực tiễn, xây dựng cơ sở lý thuyết và khung nghiên cứu.

+ Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Tiến hành điều tra khảo sát và thu thập các thông tin và số liệu sơ cấp về thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

- 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 góp phần tích cực và làm phong phú thêm các vấn đề về lý luận và thực tiễn về quản lý nhân lực. Đây cũng là tài liệu tham khảo, bài học kinh nghiệm hữu ích để các đơn vị tham khảo, học tập.

- Ý nghĩa thực tiễn

Đề tài phân tích và chỉ rõ những kết quả và nguyên nhân của những hạn chế trong quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 giúp cho Công ty ngày càng phát triển.

7. Cấu trúc đề án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận Đề án được cấu trúc làm 3 chương:

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

Chương 2. Thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

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

1.1. Các vấn đề cơ bản về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Các khái niệm

Nhân lực doanh nghiệp: Nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà người lao động trong doanh nghiệp tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập cho doanh nghiệp trong tương lai. Khi nói đến nhân lực trong doanh nghiệp người ta bàn đến trình độ, cơ cấu, tinh thần trách nhiệm, sự đáp ứng với yêu cầu của doanh nghiệp đưa ra đối với người lao động.

Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp, là sự đối xử của doanh nghiệp đối với người lao động.

1.1.2. Vai trò quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Đề ra chính sách: Bộ phận nhân sự có vai trò chính trong việc đề ra những chính sách có liên quan đến vấn đề nhân sự trong doanh nghiệp, bảo đảm các chính sách đó được thực thi trong toàn doanh nghiệp. Những chính sách này phải có khả năng giải quyết được những khó khăn và giúp đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp đã đề ra. Hiện nay ngày càng có xu hướng giao quyền cho bộ phận nhân sự đưa ra chính sách hoặc là cố vấn cho ban lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp để đề ra chính sách liên quan đến nhân sự.

Vai trò tư vấn: Bộ phận nhân sự có vai trò tư vấn và cố vấn cho các cấp quản lý. Chẳng hạn như một bộ phận nào đó có tỉ lệ nhân viên vắng mặt cao, bộ phận khác có vấn đề về công nhân bỏ việc, các vấn đề khó khăn về an toàn lao động và y tế hoặc vấn đề kỷ luật. Trong những vấn đề này cũng như mọi vấn đề khác, giám đốc nhân sự và nhân viên của mình phải nắm vững chính sách nhân sự của công ty và đảm nhận giải quyết những vấn đề khó khăn đó thông qua các giải pháp

cụ thể hoặc cố vấn cho lãnh đạo cấp cao.

Cung cấp dịch vụ: Bộ phận nhân sự có vai trò cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo và phúc lợi cho các bộ phận khác. Vì đây thuộc chuyên môn có tính chuyên nghiệp nên bộ phận nhân sự hoặc cố vấn hoặc đảm nhận phần lớn công việc đó sẽ hiệu quả hơn là các bộ phận khác tự đảm nhận.

Kiểm tra nhân sự: Bộ phận nhân sự có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát những bộ phận khác có thực hiện các chính sách, chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không. Bộ phận nhân sự cần phải tiến hành kiểm tra, giám sát, đánh giá để kịp thời sửa chữa và rút ra kinh nghiệm.

1.1.3. Chức năng quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.2. Nội dung quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Phân tích và thiết kế công việc

1.2.2. Lập kế hoạch nhân lực

1.2.3. Tuyển dụng lao động

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.2.5. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

1.2.6. Đãi ngộ nhân lực

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả quản lý nhân lực là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Để đánh giá được hiệu quả quản lý nhân lực giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp thường dùng các chỉ tiêu đánh giá khác nhau.

1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực

1.4.1. Môi trường bên ngoài tổ chức

1.4.2. Môi trường bên trong tổ chức

1.4.3. Nhân tố con người

1.4.4. Nhân tố nhà quản lý

1.5. Những bài học kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực các doanh nghiệp

1.5.1. Kinh nghiệm quản lý nhân lực ở một số doanh nghiệp

1.5.2. Bài học kinh nghiệm quản lý nhân lực cho Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI, XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 268

2.1. Khái quát chung về Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.2. Thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.2.1. Tình hình lao động của Công ty

Số lượng lao động trong Công ty các năm qua biến động không ổn định là do ảnh hưởng nặng nề của khủng hoảng kinh tế, dẫn đến những khó khăn chung trong việc kinh doanh của Công ty, từ đó ảnh hưởng đến số lượng lao động trong Công ty. Cụ thể là: Năm 2020 và 2021 do chịu ảnh hưởng của của khủng hoảng kinh tế nên tình hình khó khăn chung trong việc kinh doanh của Công ty, từ đó ảnh hưởng đến số lượng lao động trong Công ty. Cụ thể là: số lượng lao động năm 2020 là 135 người nhưng đến Năm 2021 cũng chỉ tăng lên 139 người mặc dù tình hình kinh tế vĩ mô đã ổn định hơn. Sang đến Năm 2022 khi tình hình kinh tế khởi sắc trở lại xu hướng lao động trong Công ty lại tăng vọt để đáp ứng nhu cầu nhân lực trong kinh doanh. Năm 2022 là 151 người đến Năm 2024 tăng tiếp lên 198 người. Năm 2020 và 2021 do chịu ảnh hưởng của của khủng hoảng kinh tế nên

tình hình khó khăn chung trong việc kinh doanh của Công ty, từ đó ảnh hưởng đến số lượng lao động trong Công ty. Cụ thể là: số lượng lao động Năm 2020 là 135 người nhưng đến Năm 2021 cũng chỉ tăng lên 139 người mặc dù tình hình kinh tế vĩ mô đã ổn định hơn. Sang đến Năm 2022 khi tình hình kinh tế khởi sắc trở lại xu hướng lao động trong Công ty lại tăng vọt để đáp ứng nhu cầu nhân lực trong kinh doanh. Năm 2022 là 151 người đến Năm 2024 tăng tiếp lên 198 người.

* Cơ cấu lao động theo chức năng trong giai đoạn 2020 – 2024

Để có thể hiểu được phương pháp sử dụng lao động của Công ty một cách rõ nhất, tác giả tiến hành phân tích về cơ cấu lao động của Công ty theo từng loại trong giai đoạn 2020 – 2024. Từ bảng 2.3 và các hình 2.5 có thể thấy số lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động của Công ty. Điều này cũng dễ thấy bởi đặc thù ngành nghề kinh doanh là xây lắp nên cần số lượng đông đảo là những lao động trực tiếp. Cơ cấu lao động theo chức năng của Công ty trong giai đoạn 5 năm từ 2020 - 2024 có biến động nhưng không đáng kể Năm 2020 lao động gián tiếp là 13,33% thì đến Năm 2024 chỉ tăng lên đến 14,65%.

2.2.2. Công tác lập kế hoạch nhân lực

2.2.2.1. Công tác phân tích công việc tại Công ty

Xây dựng các Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc được coi là vấn đề then chốt trong hoạt động quản lý nhân lực. Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 hiện chưa chính thức tiến hành công việc này. Điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền mà chưa có quy định cụ thể bằng văn bản. Chính vì lẽ đó, các nhân viên phụ trách những công việc khác nhau rất khó tìm hiểu được công việc của những nhân viên khác. Điều này gây trở ngại rất lớn mỗi khi cần có sự choàngh gánh công việc cho nhau (lúc đồng nghiệp nghỉ ốm, thai sản, nghỉ phép theo chế độ,...). Quan trọng hơn là: Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện

công việc của nhân viên. Để khắc phục những vấn đề này Công ty cần tổ chức phân tích công việc để xây dựng hai văn bản quan trọng là Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc cho Công ty, để có cơ sở tuyển dụng, đào tạo, bố trí, hoặc hoán đổi khi cần thiết.

2.2.2.2. Công tác lập kế hoạch nhân lực

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 15 năm qua, công tác lập kế hoạch giúp Công ty định hướng được hoạt động của mình. Nhìn chung các năm qua, công tác lập kế hoạch nhân lực tại Công ty là phù hợp và đáp ứng với thực tế hoạt động kinh doanh của Công ty. Việc lập kế hoạch cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác hoạch định nhân lực là một trong những nội dung cũng được đề cập đến. Theo chủ trương, đây là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho Công ty có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc, có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Tuy nhiên, thực tế việc triển khai thực hiện của công tác hoạch định nhân lực tại Công ty chưa thật sự tốt, vẫn còn tồn tại một số mặt chưa được. Công tác hoạch định nhân lực của công ty hiện nay chưa dự báo được nhân lực theo sự phát triển của Công ty trong dài hạn mà chỉ hạn chế trong việc dự báo ngắn hạn. Vì vậy, khi có sự thiếu hụt hay khuyết vị trí công việc thì điều chuyển cán bộ từ phòng ban, bộ phận này sang bộ phận khác, điều này mang tính chất xử lý, giải quyết tạm thời chưa đáp ứng được nhu cầu chuyên sâu, không tạo điều kiện cho người có chuyên môn phát huy hết đúng với năng lực của họ; chưa gắn kết nhân lực với các yêu cầu hoạt động của Công ty, sự liên kết giữ việc tuyển chọn, đào tạo với phân công bố trí, sắp xếp lao động, trả lương, chia thưởng chưa thật sự hợp lý.

2.2.3. Công tác tuyển dụng lao động

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 xây dựng quy trình tuyển mộ, tuyển dụng như sau:

- Xem xét, phê duyệt nhu cầu tuyển dụng: Sau khi căn cứ trên kế hoạch sản

xuất kinh doanh và xem xét mức độ cần thiết, hợp lý của vấn đề, Giám đốc Công ty sẽ ra quyết định. Nếu nhu cầu tuyển dụng được xem là hợp lý, cần thiết được Giám đốc chấp thuận thì sẽ tiến hành quá trình tuyển dụng. Nếu Giám đốc xét thấy chưa cần thiết hoặc điều chuyển ở những vị trí khác thay thế vào thì sẽ hủy yêu cầu tuyển dụng của các phòng ban, đội thi công. Xác định nguồn tuyển dụng: Do đặc thù ngành xây lắp, nên công tác tuyển dụng đối với lao động trực tiếp tùy từng vị trí có thể tuyển thường xuyên, không đòi hỏi bằng cấp đối với các lao động phổ thông. Còn các vị trí đòi hỏi cần trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, xác định nguồn tuyển dụng của Công ty gồm:

+ Nguồn tuyển dụng nội bộ (bên trong): Phòng HCNS sẽ xem xét nguồn ứng viên nội bộ trước (để đề bạt, thăng tiến), từ CBCNV giới thiệu người thân. Nếu nhân viên trong Công ty không thể điều động, chuyển chuyển được hoặc không đáp ứng được nhu cầu công việc thì việc tuyển dụng sẽ được tiến hành tuyển nguồn ứng viên bên ngoài.

+ Nguồn tuyển dụng bên ngoài: Phòng HCNS ra thông báo tuyển dụng dán trước cổng Công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, sàn giao dịch việc làm, trên các phương tiện thông tin và đăng trên Website của Công ty mục tuyển dụng.

Thu nhận nghiên cứu (NC) hồ sơ: Phòng HCNS tiếp nhận hồ sơ hoặc CV xin việc gửi qua email sau đó sàng lọc qua hồ sơ xin việc, dựa vào các thông tin trong hồ sơ xin việc hoặc trong CV như các loại bằng cấp, kinh nghiệm chuyên môn, kỹ năng làm việc, sức khỏe... để lựa chọn những ứng viên vào vòng phỏng vấn. Những hồ sơ nào không đạt theo yêu cầu sẽ bị loại. Tùy vào đặc điểm, tính chất của công việc mà Công ty có những yêu cầu cụ thể đối với từng vị trí khi tuyển dụng về trình độ, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm hay kỹ năng đặc biệt nào đó.

Phỏng vấn: Những hồ sơ đạt yêu cầu tuyển dụng phòng HCNS sẽ gọi điện thoại mời, thông báo chi tiết thời gian phỏng vấn đến từng ứng viên và tiến hành tổ chức phỏng vấn. Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng lao động mà Công ty sẽ áp dụng hình thức phỏng vấn khác nhau. Đối với những trường hợp lao động đơn giản như lao động phổ thông, tổ trưởng sản xuất... thường là cán bộ tuyển dụng thuộc phòng

HCNS phỏng vấn. Đối với trường hợp tuyển nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học, các chứng danh quản lý, Công ty thường lập một hội đồng phỏng vấn gồm: trưởng phòng HCNS, trưởng phòng ban cần tuyển dụng lao động phỏng vấn trước và sau cùng là phó Giám đốc phỏng vấn để quyết định. Đào tạo ban đầu; Thử việc; Công ty tiến hành ký hợp đồng thử việc và học việc, thời gian thử việc là hai tháng đối với nhân viên văn phòng, nhân viên trình độ cao đẳng đại học và một tháng đối với công nhân trực tiếp sản xuất. Trưởng các bộ phận sử dụng phân công lao động có trách nhiệm theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong suốt quá trình thử việc. Nếu trong quá trình thử việc, nhân viên luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, chấp hành tốt các nội quy, quy định thì Công ty sẽ thỏa thuận tuyển ngay khi chưa kết thúc thời gian thử việc. Đánh giá thử việc và ký hợp đồng (nếu đạt yêu cầu): Sau thời gian thử việc và học việc thì các trưởng các bộ phận, Quản đốc xưởng cùng với tổ trưởng ở các khu vực sản xuất trực tiếp quản lý công nhân viên sẽ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên mới nếu đạt yêu cầu thì sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động chính thức có thời hạn một năm của Công ty. Sau một năm làm việc dựa vào hiệu quả công việc mà Công ty có quyết định ký tiếp hợp đồng lao động không xác định thời hạn hay kết thúc hợp đồng đối với nhân viên đó. Từ bảng số liệu 2.7 ta thấy kết quả tuyển dụng của công ty chưa hoàn thành kế hoạch đề ra. Năm 2022 công ty hoàn thành được 80% kế hoạch tuyển dụng. Đến Năm 2024 mới chỉ hoàn thành được 71,43% nhu cầu thực tế tại Công ty. Do đó trong thời gian tới Công ty cần phải có những biện pháp cụ thể để tuyển dụng nhân sự đáp ứng với nhu cầu thực tế tại Công ty.

2.2.4. Công tác đào tạo nhân lực

Nâng cao chất lượng nhân lực trong một tổ chức là vấn đề vô cùng quan trọng và cần thiết đối với bất kỳ tổ chức nào. Một lực lượng lao động chất lượng cao luôn là lợi thế cạnh tranh vững chắc cho các doanh nghiệp. Nhận thức được điều này Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 luôn cố gắng tạo điều kiện cho CBNV được học hỏi cũng như tham gia các đào tạo ngắn hoặc dài hạn, khóa đào tạo nâng cao trình độ quản lý. Xác định nhu cầu

đào tạo. Để xác định được nhu cầu đào tạo, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 căn cứ vào chiến lược phát triển và đề xuất từ các bộ phận trên cơ sở chức năng nhiệm vụ, những đòi hỏi về trình độ, khả năng đáp ứng công việc cụ thể của người nhân viên.

Xác định mục tiêu đào tạo: Từ nhu cầu đào tạo, công ty xác định mục tiêu đào tạo. Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng. Như vậy, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng với mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo đã khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn. Tuy nhiên, những mục tiêu này còn chưa cụ thể. Những yêu cầu đối với học viên cũng chỉ theo ý kiến chủ quan của người xây dựng và chưa được sử dụng một cách thực sự có hiệu quả vào công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu là cái đích mà khi thực hiện một hoạt động nào đó cần phải đạt được. do vậy, đây cũng chính là một hạn chế của công tác đào tạo. Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ: nhằm cung cấp thêm các kiến thức bổ trợ cho người lao động, nâng cao nghiệp vụ và trình độ nghề cho người lao động. Các lớp bồi dưỡng này bao gồm các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tư vấn giám sát, chỉ huy trưởng quản lý dự án, tư vấn đấu thầu, thí nghiệm và kiểm định, Thời gian học của các khoá này thường là 1 tuần. Nhìn chung, nhu cầu đào tạo, phát triển tại Công ty không nhiều. Song qua quá trình đào tạo, kết quả đào tạo thường được đánh giá tốt, mang lại kết quả hoạt động cho Công ty.

Phương pháp đào tạo tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

+ *Đối với lao động trực tiếp*: Để có được những người lao động lành nghề, có trình độ kỹ thuật cao, Công ty luôn có kế hoạch tiến hành đào tạo thường xuyên, liên tục. Đối với lao động trực tiếp, Công ty sử dụng hình thức đào tạo tại chỗ là chính vì nó phù hợp với loại hình và ngành nghề kinh doanh, đồng thời tiết kiệm được chi phí, tận dụng được nhân lực tại chỗ. Bằng cách sử dụng những người làm việc lâu năm tại công ty kèm cặp cho công nhân ngay tại nơi làm việc.

+ *Đối với cán bộ quản lý*: Đây là bộ phận có ảnh hưởng lớn đến sự thành công hay thất bại của Công ty. Đối với cán bộ quản lý, để đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của người lao động như: tạo ra động lực để người lao động tích cực làm việc, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc đòi hỏi người quản lý có cách thức quản lý mới sáng tạo hiện đại hơn, có như vậy người quản lý mới khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực trong Công ty để thực hiện mục tiêu của Công ty. Để làm được điều này người lãnh đạo phải thường xuyên học tập, tiếp cận phương thức, cách thức quản lý khoa học hiện đại trên thế giới, không ngừng bồi dưỡng nâng cao kiến thức của mình. Tuy nhiên, trong nhiều năm qua, Công ty vẫn chưa hình thành nên một chiến lược để đào tạo và phát triển cán bộ quản lý trong thời đại mới. Các cán bộ quản lý hiện tại tự mình học hỏi là chính không theo một chương trình đào tạo nào do Công ty tổ chức. Đây là một hạn chế trong công tác đào tạo và quản lý nhân lực, nhất là các cán bộ quản lý để đáp ứng kịp thời xu hướng phát triển trong thời kỳ hội nhập kinh tế.

+ *Đối với lao động mới tuyển dụng*: trước khi tiến hành công việc, lao động mới tuyển dụng được bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ do trưởng phòng hoặc các nhân viên có kinh nghiệm tại nơi làm việc hướng dẫn. Thời gian học tập kinh nghiệm và làm quen với công việc diễn ra ở chính nơi họ sẽ làm việc. Khi kết thúc thời gian đào tạo cho nhân viên mới các phòng ban sẽ thông báo lên lãnh đạo Công ty để lãnh đạo Công ty ra quyết định hết thời gian thử việc.

2.2.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc

2.2.5.1. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 công tác đánh giá thực hiện công việc có theo chu kỳ theo quý hoặc trong một số trường hợp: Giám đốc yêu cầu đánh giá thực hiện công việc của một phòng hay một cá nhân; Công ty cần ra quyết định tăng, giảm lương, thưởng hay kỷ luật đối với người lao động; Khi Công ty chuẩn bị tuyển dụng nhân sự hoặc tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động

+ *Cách thức tiến hành:*

Khi được cấp trên yêu cầu người quản lý trực tiếp sẽ dựa vào phiếu đánh giá của Công ty đã được xây dựng từ trước để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào các tiêu chí trong phiếu đánh giá người quản lý trực tiếp sẽ so sánh với quá trình thực hiện công việc của từng người lao động và tiến hành cho điểm đối với từng tiêu chí. Tổng điểm của các tiêu chí là cơ sở để xếp loại người lao động. Phiếu đánh giá thực hiện công việc của Công ty có 6 tiêu chí và mỗi tiêu chí thì có 4 thang điểm từ 1 đến 4 tương ứng với các mức độ đánh giá từ kém tới tốt. Nhận thấy phiếu đánh giá thực hiện công việc của Công ty vẫn chưa thực sự dễ hiểu và đầy đủ. Chuẩn mực cho các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng và khi sử dụng phiếu đánh giá này người đánh giá có thể sẽ mắc phải những lỗi như chủ quan hay thiên vị. Ví dụ, đối với tiêu chuẩn khối lượng công việc hoàn thành người đánh giá có thể sẽ không biết được khối lượng công việc hoàn thành như thế nào sẽ là tốt và như thế nào là kém và như vậy khi đánh giá mắc phải các lỗi là điều không tránh khỏi và sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả của đánh giá thực hiện công việc cũng như hiệu quả của công tác đánh giá.

2.2.5.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.2.6. Chính sách lương thưởng của Công ty

Tiền lương và thu nhập phụ thuộc vào trình độ và kết quả lao động cuối cùng của từng người. Việc trả lương và phân phối thu nhập cho người lao động trong Công ty thực hiện theo nguyên tắc phân phối lao động, ai làm nhiều hưởng nhiều, ai làm ít hưởng ít. Khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, ngoại ngữ, sử dụng vi tính nâng cao tay nghề, phát huy tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc hàng ngày. Nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả công tác, lấy kết quả công việc làm thước đo chủ yếu để làm căn cứ phân phối thu nhập. Thực tế cho thấy, tiền lương còn là thước đo giá trị địa vị, uy tín của người lao động đối với cá nhân và xã hội. Do đó việc trả lương công bằng, hợp lý là nhân tố tích cực tác động trực tiếp đến người lao động để họ tiếp tục cống

hiển tài năng cho Công ty một cách hăng say, nhiệt tình, tâm huyết. Đó là yếu tố cơ bản làm tăng năng suất lao động cao nhất bên cạnh đó còn xây dựng được nội bộ đoàn kết, tin tưởng vào lãnh đạo và tập thể. Ngược lại nếu trả lương không công bằng, hợp lý, sẽ xuất hiện tiêu cực ở người lao động, gây mất đoàn kết, căng thẳng, mâu thuẫn nảy sinh dẫn đến năng suất lao động giảm sút, yếu kém. Với một doanh nghiệp, để duy trì và phát triển thì chính sách quản lý tiền lương là điều rất quan trọng. Tiền lương trong doanh nghiệp nó ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp. Mọi chi phí tài chính đều được quản lý hợp lý. Bởi lẽ duy trì tiền lương của nhân viên thu hút lao động giỏi xứng đáng với thực lực của họ. Thông qua kết quả sử dụng lao động tiền lương sẽ giúp cho người quản lý thấy được thực trạng lực lượng lao động của doanh nghiệp mình, thấy được những mặt yếu kém cần bổ sung, sửa đổi về cơ cấu lao động. Ngoài ra tiền lương còn là công cụ hữu hiệu để xây dựng nguồn lực và đó cũng là cách để quản lý nguồn lao động trong doanh nghiệp. Về chế độ tiền lương và các chế độ đối với người lao động. Giám đốc Công ty quyết định tiền lương trả cho người lao động đảm bảo thu nhập cho cán bộ CNV và đảm bảo lợi nhuận cho Công ty một cách hài hòa. Căn cứ vào bảng chấm công hàng tháng, Công ty trả lương cho người lao động theo hình thức lương khoán đã được ghi rõ trong hợp đồng lao động đã ký giữa Giám đốc Công ty và người lao động. Do nhu cầu công việc Giám đốc có thể huy động người lao động làm thêm giờ. Tiền lương thực lĩnh của người lao động sẽ được tính theo ngày công thực tế làm việc của người lao động. Đối với các nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng tháng sẽ được xét duyệt nâng lương tùy theo mức độ hoàn thành công việc. Đối với các khoản chi thêm vào ngày lễ, tết, mừng 8/3, ngày 30/4 – 01/05, ngày lễ quốc khánh 02/9, ngày 20/10 Công ty sẽ chi cho người lao động theo từng quyết định của giám đốc vào từng thời điểm cụ thể sao cho phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế của công ty. Hình thức trả lương: Công ty trả lương bằng hình thức trả bằng tiền mặt cho người lao động vào ngày cuối cùng của tháng hoặc ngày mùng 05 của tháng tiếp theo. Các khoản chi tiền trách nhiệm, hỗ trợ ăn ca, may đồng phục công ty, bảo hộ lao động. Tiền trách nhiệm : Phụ cấp trách nhiệm

cho Phó giám đốc, kế toán trưởng, trưởng phòng các phòng ban, phó phòng các phòng ban, quản lý các cơ sở, phó quản lý các cơ sở không vượt quá 1.000.000 đồng/người/tháng. Phụ cấp trách nhiệm cho trưởng nhóm các ngành hàng, quản lý các ngành hàng không vượt quá 700.000 đồng /người/tháng. Bảo hộ lao động: Có thể phát bảo hộ hoặc chi bằng tiền để người lao động tự lo, nhưng số tiền không vượt quá 5.000.000/ người/ năm. Thiết bị dụng cụ làm việc: Công ty cấp dụng cụ thiết bị cần thiết phù hợp với công việc. Đối với Giám đốc, nhân viên thuộc phòng quản lý, nhân viên các phòng sẽ được xét duyệt cấp điện thoại, máy tính phù hợp với công việc được giao. Khi ngừng việc, nghỉ việc hoặc chuyển công tác người lao động phải bàn giao lại cho công ty nếu để mất hoặc làm hỏng phải bồi thường theo mức độ gây ra. Tiền lương được trả làm 1 kỳ trong tháng vào ngày 5-6 tháng sau. Các phòng chấm công từ ngày 01 đến 30 hoặc 31 hàng tháng và nộp cho phòng tổ nhân sự ngày 01 đầu tháng sau, sau đó phòng nhân sự kiểm tra, rà soát chuẩn sẽ chuyển cho phòng kế toán tính và trả lương. Xuất phát từ đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty và yêu cầu công tác quản lý, công ty áp dụng hai hình thức: Trả lương theo thời gian và lương khoán. Công ty tiến hành trả lương một lần vào cuối tháng. + Hình thức trả lương theo thời gian: Đây là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế. Hình thức tính lương này áp dụng cho nhân viên làm việc ở bộ phận văn phòng, bộ phận kỹ thuật, những lao động không tham gia trực tiếp vào hoạt động bán hàng của Công ty như Giám đốc, phó Giám đốc, nhân viên phòng kế toán, nhân viên kỹ thuật, bảo vệ,... Căn cứ để xác định tiền lương tại Công ty là số thời gian làm việc thực tế của mỗi người và mức tiền lương một đơn vị thời gian. Như vậy, tiền lương nhận được của mỗi người tùy thuộc vào bậc lương, thời gian làm việc nhiều hay ít. Quỹ khen thưởng: Hàng năm trên cơ sở nguồn hình thành quỹ khen thưởng, Công ty thực hiện khen thưởng cho những cá nhân có thành tích xuất sắc trong công việc và trong hoạt động Đảng và đoàn thể của Công ty. Tiền thưởng cụ thể sẽ phụ thuộc vào vị trí làm việc của mỗi cán bộ nhân viên. Quỹ phúc lợi: + Hàng năm Công ty tổ chức CBNV đi tham quan, nghỉ mát ở trong và ngoài nước tùy tình hình kinh doanh mỗi năm. + Trợ cấp hiếu, hỷ

cán bộ nhân viên và thân nhân gần nhất của cán bộ nhân viên. + Thưởng cho CBNV ngày nghỉ lễ, tết tùy tình hình kinh doanh của Công ty. + Quà tặng cho các cháu thiếu niên, nhi đồng của con em cán bộ nhân viên nhân ngày 1/6, trung thu. + Quà mừng sinh nhật Công ty. - Kỷ luật: Công ty có thưởng thì phải có phạt nghiêm minh để tăng thêm tinh thần trách nhiệm đối với cán bộ nhân viên. Tùy theo mức độ vi phạm.

2.3. Những thành công và tồn tại trong quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

2.3.1. Kết quả đạt được

Công tác đánh giá thực hiện công tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đạt được một số ưu điểm nhất định. Nó đã giúp cho lãnh đạo Công ty ra các quyết định và tiền lương, thưởng, kỷ luật, hoạch định các công tác quản lý nhân lực khác như tuyển dụng và đào tạo... hạn chế được nhiều sai sót trong hoạt động sản xuất kinh doanh, củng cố và phát triển vị thế của Công ty trên thị trường. Thông qua đánh giá thực hiện công việc Công ty đã tuyển dụng và đào tạo cho mình một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc và chiến lược phát triển của mình trong thời gian tới.

Công tác tuyển dụng

+ Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng rất rõ ràng, chi tiết tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng một cách nhanh chóng, khoa học, tuyển chọn được những ứng viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng, có kỷ luật và trung thành gắn bó với công việc.

+ Việc ưu tiên tuyển dụng nhân sự từ nguồn nội bộ giúp Công ty tiết kiệm được chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời tuyển dụng từ nguồn nội bộ Công ty nhân viên đã hiểu được nội qui, cách thức làm việc nên nhân viên dễ hòa nhập với công việc mới, rút ngắn được thời gian đào tạo so với việc tuyển dụng ứng viên bên ngoài. Tạo động lực để động viên tất cả công nhân viên làm việc hăng say, sáng tạo với hiệu suất cao để có cơ hội thăng tiến.

Công tác đào tạo nhân lực

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình

268 đã quan tâm coi trọng công tác đào tạo và huấn luyện phát triển nhân lực. Điều này đã đem lại hiệu quả biểu hiện thông qua việc giá trị sản xuất kinh doanh tăng lên qua từng năm, thu nhập của người lao động cũng tăng.

+ Công ty có đội ngũ đảm nhiệm công tác đào tạo nhân lực có nhiều kinh nghiệm, áp dụng chủ yếu phương pháp đào tạo tại nơi làm việc. Những nhân viên có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao sẽ trực tiếp hướng dẫn, huấn luyện, giám sát những người được đào tạo tại nơi làm việc. Điều này đơn giản dễ tổ chức, không yêu cầu không gian hay trang thiết bị đặc thù, có chuyển biến ngay trong kiến thức và kỹ năng thực hành, người lao động thực hành được những gì mà tổ chức mong đợi sau khi kết thúc đào tạo.

Chính sách lương thưởng của công ty Công ty đã xây dựng được hệ thống lương, thưởng chi tiết đảm bảo thu nhập để tái sản xuất sức lao động và không ngừng cải thiện đời sống của CBNV. Có các chính sách khen thưởng, kỷ luật, tạo động lực khuyến khích người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần. Thực hiện đầy đủ các chế độ về bảo hiểm, thời gian lao động, nghỉ ngơi, trợ cấp và các lợi ích vật chất khác cho người lao động.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

- *Những tồn tại*

+ *Công tác kế hoạch nhân lực*

Công ty chưa quan tâm đến công tác phân tích công việc. Vì vậy Công ty chưa có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc chi tiết cho các vị trí sẽ gây ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực nhiều lúc mang tính sách vở, không sát thực tế của công việc, không chuyên sâu cụ thể từng chuyên môn, vị trí nhân viên được đào tạo gây ra lãng phí.

+ *Công tác tuyển dụng nhân lực*

Công ty chưa xây dựng được kế hoạch cụ thể về nhu cầu cần tuyển dụng dài hạn, hầu hết các phòng và xưởng chỉ dự báo được nhu cầu ngắn hạn hoặc do có người nghỉ việc, do công tác hoạch định nhân lực dài hạn chưa được thực hiện. Trong công tác tuyển dụng: không tránh khỏi một số trường hợp thân quen giới

thiếu nên làm khó cho người tuyển dụng trong việc đánh giá tiêu chí tuyển dụng, không phải là người tốt nhất, không đúng chuyên môn. Tuyển dụng như vậy sẽ gây khó khăn cho Công ty trong việc thu hút và lựa chọn lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao vào làm việc. Việc xác định các tiêu chí tuyển dụng chưa được xây dựng rõ ràng và phù hợp từng với vị trí tuyển dụng do Công ty chưa có bảng mô tả công việc chi tiết cho mỗi vị trí, hoàn toàn phát sinh theo nhu cầu tuyển dụng, dựa trên kinh nghiệm là chính mà khi phỏng vấn không tiến hành kiểm tra chuyên môn thực tế nên có thể dẫn đến việc tuyển dụng không đáp ứng được yêu cầu làm việc. Ban tuyển dụng của Công ty không được đào tạo chuyên nghiệp về tuyển dụng mà chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, Công ty lại không thuê người có trình độ chuyên nghiệp tham gia phỏng vấn nên đánh giá ứng viên có thể chưa chính xác. Tuy nhiên với mô hình hiện tại thì điều này không có ảnh hưởng nhiều nhưng sẽ trở thành nhược điểm khi công ty có quy mô ngày càng lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp. Ngoài ra, công tác kiểm tra lại thông tin ứng viên cung cấp như kinh nghiệm làm việc còn mang tính hình thức, thủ tục.

+ Công tác đào tạo và phát triển

Phương thức đào tạo thiếu linh hoạt, thiếu chuẩn bị lực lượng dự phòng cho các chức danh quản lý. Hình thức đào tạo tại nơi làm việc theo lối thụ động người hướng dẫn nói người công nhân nghe, thiếu sự phản hồi của người học, người học chưa quen làm việc theo nhóm và học được những kinh nghiệm thao tác không tiên tiến của người dạy. Ý thức tự giác chủ động học tập của học viên chưa cao.

+ Công tác đánh giá thực hiện công việc

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 chưa xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức mà chỉ những lúc cần thiết mới đánh giá. Điều này đã làm cho việc thực hiện công tác này gặp nhiều khó khăn. Việc không có một chu kỳ đánh giá thực hiện công việc cụ thể sẽ đưa cả người đánh giá và người bị đánh giá vào tình trạng bị động. Điều này cũng làm cho thời gian chuẩn bị để đánh giá thực hiện công việc bị rút ngắn làm ảnh hưởng tới kết quả đánh giá và tâm lý của người lao động. Việc xây

dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc vẫn còn nhiều nhược điểm, chưa động viên và thu hút được các nhân viên tham gia vào quá trình này. Về phương pháp đánh giá, hệ thống tiêu chí của phiếu đánh giá thực hiện công việc là khá đầy đủ song chưa xây dựng chuẩn mực cho điểm cho từng tiêu chí nên việc cho điểm vẫn dựa nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Hơn nữa phương pháp đánh giá thực hiện công việc mà Công ty đang sử dụng là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa cũng tồn tại nhiều nhược điểm.

+ Chính sách lương thưởng của Công ty

Vấn đề áp dụng các hình thức trả lương trong Công ty là tương đối hoàn thiện. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn nhiều vướng mắc về đơn giá tiền lương giữa các bộ phận, do đó cần phải khắc phục vấn đề này vì tiền lương gắn liền với lợi ích của người lao động, là động lực quan trọng để người lao động gắn bó với công việc.

- Nguyên nhân

+ Nguyên nhân lớn nhất là công tác quản lý nhân lực của Công ty còn thiếu một chiến lược tổng thể và phát triển nhân lực cũng như những chính sách biện pháp chiến lược đồng bộ. Chưa quan tâm đầu tư chính đáng cho công tác quản lý nhân lực. Chưa xây dựng kế hoạch dự báo phát triển nhân lực của đơn vị trong từng giai đoạn. + Tiêu chuẩn tuyển dụng: Công ty mới thực hiện việc phân tích còn sơ sài, chưa có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc chuẩn nên tiêu chuẩn tuyển dụng ghi trong quy chế tuyển dụng rất chung chung làm cho quá trình tuyển dụng rất khó có thể sàng lọc ứng viên nhằm tuyển chọn được những người phù hợp cho công ty. Công ty chưa xác định mục tiêu đào tạo nhân lực dài hạn cho mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty. Đào tạo của Công ty chỉ dừng lại ở nhu cầu ngắn hạn hoặc khi cần thiết. Công ty chưa có kế hoạch đào tạo định kỳ để nâng cao tay nghề chuyên môn cho nhân viên. Hình thức đào tạo của Công ty chưa phong phú nên kết quả đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng. Nguyên nhân do nhân lực của Công ty có trình độ không cao, Công ty lại vẫn chưa chú trọng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ để nâng cao tay nghề của công nhân

viên và chưa đề ra mục tiêu, nội dung chương trình đào tạo cụ thể cho từng vị trí công việc, từng công đoạn, từng khu vực sản xuất của Công ty. + Lãnh đạo công ty là người đứng đầu, điều hành và quyết định các vấn đề liên quan đến công việc hàng ngày của công ty nhưng hiện tại ở Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 thì lãnh đạo Công ty chưa thực sự quan tâm tới công tác đánh giá thực hiện công việc. Những lúc cần thì lãnh đạo mới ra quyết định tới các phòng ban yêu cầu các phòng ban tổ chức thực hiện công việc này. Lãnh đạo công ty chưa thấy hết được vai trò và ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc đối với các hoạt động quản lý nhân lực khác cũng như sự phát triển của Công ty. + Chưa xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực thực hiện công việc và đánh giá khả năng của từng lao động vào thời điểm tổng kết cuối năm. Việc thực hiện đánh giá cán bộ nhân viên chưa thực chất còn mang tính đối phó là nguyên nhân chính dẫn tới những hạn chế trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI, XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 268

3.1. Phương hướng hoạt động và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 trong những năm tới

3.1.1. *Phương hướng phát triển của công ty*

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

3.3. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

3.3.1. *Lập kế hoạch nhân lực*

Căn cứ đề xuất giải pháp

Nội dung giải pháp

Để làm tốt công tác lập kế hoạch nhân lực, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần thực hiện những công việc sau:

Thứ nhất, tập trung hoàn thiện việc phân tích công việc. Phân tích công việc

là việc làm đầu tiên và hết sức quan trọng của người cán bộ quản lý nhân lực trong tổ chức, bởi đó là sự mở đầu cho việc hiểu biết sâu sắc công việc, để thông qua đó, các cán bộ có thể lập kế hoạch nhân lực, để tuyển dụng và bố trí người lao động vào các vị trí khác nhau trong tổ chức. Các cán bộ quản lý nhân lực của Công ty cần phải có bảng mô tả công việc cho từng loại công việc cụ thể, trong đó liệt kê các nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc cũng như các mối quan hệ trong công việc. Như vậy, bảng mô tả công việc có thể chứa được một cách chi tiết về nội dung công việc, thời gian để thực hiện, các yêu cầu về kỹ thuật, trình độ, môi trường làm việc,...

Thứ hai, hoàn thiện phân tích hiện trạng nhân lực trong Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

Thứ ba, đầu tư cho công tác dự báo nhu cầu nhân lực

Điều kiện thực hiện giải pháp

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

3.3.2. Tuyển dụng lao động

Căn cứ đề xuất giải pháp

Nội dung giải pháp

Nhằm tuyển dụng lực lượng lao động có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm tốt cho Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần phải thực hiện các việc sau: Chấm dứt việc tuyển dụng ứng viên do quan hệ quen biết. Khi các ứng viên đủ điều kiện hồ sơ hẹn ngày phỏng vấn, trong nội dung phỏng vấn có đủ kỹ năng giao tiếp và kỹ năng nghiệp vụ, làm bài trắc nghiệm thực tế để biết độ nhanh nhạy của ứng viên. Cán bộ tuyển dụng của Công ty phải có kinh nghiệm phỏng vấn và chuyên môn. Thường xuyên đánh giá lại quá trình tuyển chọn và kết quả tuyển dụng để xây dựng và hoàn thiện lại sao cho công tác này mang lại hiệu quả tốt hơn nữa. Đối với hoạt động tuyển chọn: Quy trình tuyển chọn đang được tiến hành ở Công ty là hợp lý song để hoạt động tuyển chọn có hiệu quả tốt nhất, nên tùy theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Để nâng cao chất lượng nhân lực, công tác tuyển

dụng nhân viên hợp đồng phải được tiến hành một cách kỹ lưỡng nhất, để tuyển được những người thật sự có trình độ, có năng lực vào làm việc tại Công ty, phải là người tốt nghiệp đại học, cao đẳng hệ chính quy theo đúng chuyên ngành phù hợp và phù hợp với tổ chức. Phát hiện, sử dụng đúng sở trường của các cán bộ nhân viên để có được hiệu quả cao nhất trong công việc.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

3.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Căn cứ đề xuất giải pháp

Nội dung giải pháp

- *Xác định lại chu kỳ đánh giá* Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần lựa chọn chu kỳ đánh giá hàng quý. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn, hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá, vừa không bao quát được tình hình thực hiện công việc của NLĐ. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài, như vậy nó sẽ làm mất đi tính thời sự của ĐGTHCV. Vì vậy Công ty nên chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với cán bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư còn công nhân, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.

- *Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá*

+ Lựa chọn được người thích hợp cho công tác đánh giá và đào tạo nghiệp vụ đánh giá cho họ một cách hiệu quả. Lựa chọn được người đánh giá trực tiếp để đề bạt lên chức danh mới cần phải đúng chuyên môn nhưng cũng được đào tạo về nghệ thuật quản lý nhân lực từ đó phổ biến và định hướng kết quả ĐGTHCV đúng mục tiêu tổ chức đề ra.

+ Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức

quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động. Bên cạnh sự đánh giá của cán bộ quản lý theo thẩm quyền thì bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng như bộ phận kỹ sư thuộc trung tâm bảo hành cần có thêm biểu mẫu đánh giá của khách hàng để kết quả đánh giá có cơ sở hơn.

Tổng hợp các kết quả đánh giá thì chung quy lại cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đưa ra lý do trừ hay cộng điểm.

+ Đối với nhà quản lý, cần phải có nhận thức đúng đắn hơn nữa về đánh giá thực hiện công việc, không nên xem nhẹ, coi thường hoạt động này vì đây có thể nói là hoạt động quyết định sự thành công hay thất bại của các hoạt động khác. Cán bộ lãnh đạo cần phải thay đổi quan điểm đánh giá thực hiện công việc là một quy trình tốn thời gian. Công ty cần đưa nhiệm vụ ĐGTHCV nhân viên cấp dưới vào mô tả công việc của các quản lý trực tiếp và coi đây là một nhiệm vụ chính, từ đó đưa ra tiêu chí để đánh giá người quản lý trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ ĐGTHCV của các cấp dưới.

- Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay tại công ty mới chỉ khuyến khích chứ chưa có một văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phản hồi lại thông tin cho người lao động trong quy trình đánh giá. Đây là một thiếu sót rất lớn trong quá trình ĐGTHCV của Công ty, khiến NLĐ không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế? Và có sự nghi ngờ về tính trung thực của kết quả đánh giá, mất niềm tin, giảm động lực và hiệu quả làm việc. Vì thế, mà người quản lý nên tiến hành phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên của mình như sau: Sau khi quản lý cấp trên đã đánh giá xong thì trưởng phòng nên có một cuộc thảo luận chính thức với NLĐ vào cuối kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận này trưởng phòng sẽ thông báo kết quả đánh giá cho từng nhân viên biết và những nhận xét về những mặt mà NLĐ đã làm được và chưa làm được. Trưởng phòng nên tạo điều kiện để NLĐ có thể trình bày các thắc mắc cũng như kiến nghị của mình. Nên thông báo kết quả ĐGTHCV cho toàn công ty để mọi nhân viên có thể so sánh kết quả của mình với các đồng nghiệp khác. Khi đó

NLĐ sẽ biết được mình và đồng nghiệp có thực sự được đánh giá một cách công bằng hay không.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

3.3.4. Đào tạo nhân lực

Căn cứ đề xuất giải pháp

Nội dung giải pháp

- Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực một cách chính xác thì Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần:

+ Xây dựng một bản khảo sát nhu cầu đào tạo nhằm định hướng cho người quản lý và nhân viên phân tích được năng lực thực hiện công việc.

+ Định nghĩa rõ các loại kỹ năng hay xây dựng từ điển năng lực thực hiện công việc. Nhờ đó, lãnh đạo công ty và nhân viên có thể hiểu chính xác nội dung và mức độ của các kiến thức kỹ năng mà công việc yêu cầu.

+ Tăng cường phỏng vấn sau đánh giá thực hiện công việc. Trưởng bộ phận và nhân viên phải cùng thảo luận tìm cách giải quyết các vấn đề vướng mắc. Trong bản đánh giá thực hiện công việc nên thêm cột lý do cho mỗi nội dung đánh giá. Nhờ đó, nguyên nhân của việc hoàn thành tốt hay chưa tốt công việc sẽ được làm rõ, xác định nhu cầu đào tạo chính xác hơn.

+ Thường xuyên khuyến khích nhân viên tự trắc nghiệm, đánh giá năng lực và xác định nhu cầu đào tạo cho bản thân. Trong việc chọn người đi đào tạo, nên ưu tiên chọn những người biết chủ động tìm kiếm các cơ hội được đào tạo, kể đến là những người biết đặt các mục tiêu cá nhân cho mình. Nhờ đó họ sẽ trân trọng và có trách nhiệm cao hơn đối với việc đào tạo của Công ty.

+ Các kiến thức kỹ năng nên được xếp thứ tự ưu tiên để tránh trường hợp đào tạo tràn lan gây lãng phí. Trong đó, ưu tiên đào tạo những kiến thức kỹ năng bắt buộc phải đào tạo nếu không sẽ khó hoàn thành công việc được giao, kể đến là kiến thức kỹ năng cần đào tạo để năng suất chất lượng hiệu quả thực hiện công việc cao

hơn, tiếp đó là những kiến thức kỹ năng nên đào tạo tuy chưa cần cho công việc hiện tại nhưng rất cần cho tương lai. Đặc biệt, khi cử người đi đào tạo, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần có sự hài hoà trong nhu cầu đào tạo của người lao động và nhu cầu của công ty.

+ Trước khi cử nhân viên đi đào tạo, quản lý trực tiếp cần có sự thảo luận với người nhân viên đó. Một mặt việc này nhằm tìm hiểu nguyện vọng của người lao động, thuyết phục họ về ý nghĩa và tác dụng của khoá đào tạo với bản thân họ và công việc, kiểm tra lại lần nữa mức độ chính xác việc xác định nhu cầu đào tạo và cùng xác định rõ mục tiêu đào tạo. Khi cử nhân viên đi đào tạo nhằm phát triển nhân lực cần chú ý nên tính trước nhân lực được đào tạo này sẽ làm gì trong một hai năm tới; thu nhập của họ được cải thiện như thế nào; thời gian hợp đồng ràng buộc với Công ty, không đào tạo vượt quá nhu cầu của công ty để tránh những tổn thất không đáng có.

- Đa dạng hóa các hình thức đào tạo tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

Ngoài các hình thức đào tạo mà Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đang áp dụng thì công ty cũng nên sử dụng các hình thức đào tạo mới.

- Phương pháp đào tạo

+ Cấp lãnh đạo quản lý tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

+ Đối với đội ngũ nhân viên

- Tạo động lực cho người được đào tạo

Điều kiện thực hiện giải pháp

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

3.3.5. Hoàn thiện chính sách lương, thưởng, đãi ngộ của Công ty

Căn cứ đề xuất giải pháp

Nội dung giải pháp

Hoàn thiện chính sách tiền lương

Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian.

Trả lương thời gian có tính đến hiệu quả và mức độ phức tạp của công việc. Hiện nay, tiền lương thời gian trả cho khối quản lý, lao động gián tiếp tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 chưa tính đến năng lực thực hiện công việc, tiền lương còn mang tính cào bằng do đó chưa khuyến khích được tinh thần làm việc của họ.

- Chăm công và quản lý, kiểm soát thời gian làm việc của người lao động

Với hình thức trả lương theo thời gian, tiền lương mà người lao động nhận được gắn chặt với thời gian thực tế mà người lao động thực hiện công việc. Trong các công ty hiện nay, việc thống kê thời gian thực tế mà người lao động làm việc chủ yếu thông qua công tác chấm công. Việc chấm công được thực hiện một cách thường xuyên và trên toàn Công ty. Tuy nhiên việc chấm công chưa được chú trọng chỉ đánh giá trên cơ sở ước chừng không thực tế. Do vậy cần thực hiện việc chấm công một cách chính xác bằng việc giao phiếu chấm công đến từng bộ phận như trưởng phòng hay tổ trưởng các phân xưởng.

Hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm khoán

Việc trả lương sản phẩm khoán cho lao động trực tiếp sản xuất ở công ty tương đối đơn giản và việc trả lương này còn mang tính bình quân, căn cứ vào cấp bậc công nhân cũng như cấp bậc công việc họ đảm nhận. Chưa phản ánh đúng hao phí sức lao động của từng người.

- Kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm

Muốn trả lương sản phẩm chính xác phải tổ chức tốt công tác nghiệm thu sản phẩm và cần được thực hiện một cách thường xuyên, chặt chẽ. Đây là điều kiện cơ bản để trả lương chính xác cho người lao động. Công ty có thể thực hiện những biện pháp sau. Thường xuyên kiểm tra máy móc thiết bị, giám sát chặt chẽ quá trình lao động của công nhân tránh những sai sót trong quá trình sản xuất mà không phát hiện kịp thời. Kiểm tra đơn đốc thường xuyên cũng giúp người lao động có ý thức hơn trong việc thực hiện công việc, góp phần làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt và tránh lãng phí nguyên vật liệu sản xuất. Cán bộ nghiệm thu phải có trình độ

chuyên môn tương đối tốt và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Cùng với việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nghiệm thu cần đưa ra những mức thưởng phạt tránh tình trạng quan liêu, thiếu trách nhiệm.

Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Công ty cần xây dựng chính sách thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu... Ngoài hình thức thưởng trên công ty có thể bổ sung thêm hình thức thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Điều kiện thực hiện giải pháp

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

KẾT LUẬN

Đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng, về các nội dung trong công tác quản lý nhân lực của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó tìm hiểu, thu thập thông tin, phân tích thực trạng trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268, và đã đưa ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân. Đề án đã đề xuất được một số giải pháp nhằm đánh giá đúng tình hình nhân lực hiện tại, dự báo cho tương lai làm cơ sở cho công tác quản lý nhân lực đi đúng hướng.

Quản lý nhân lực một vấn đề rộng lớn nên trong khuôn khổ đề án không thể đi sâu vào phân tích từng bộ phận, từng vị trí công việc mà chỉ có thể đưa ra cái nhìn chung bao quát về quản lý nhân lực của Công ty. Rất mong nhận được sự tham gia góp ý của thầy cô, ban lãnh đạo Công ty và các đồng nghiệp để đề án được hoàn chỉnh hơn và áp dụng trong thực tế được khả thi hơn.