

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

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

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**

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Đào

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân, với sự giúp đỡ của giáo viên hướng dẫn. Những thông tin, dữ liệu, số liệu đưa ra trong đề án được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ về nguồn gốc. Các số liệu thu thập và tổng hợp của cá nhân đảm bảo tính khách quan, trung thực. Việc tham khảo các nguồn tài liệu được thực hiện trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo đúng quy định.

Hải Dương, ngày tháng năm 2025

Tác giả

Nguyễn Bảo Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Đề tài “Quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát” được hoàn thành tại Trường Đại học Hải Dương. Có được bản đề án này, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc nhất đến Trường Đại học Hải Dương, Phòng Sau đại học; đặc biệt là TS. Nguyễn Thị Đào đã trực tiếp hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình thực hiện đề án này.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến các thầy, cô giáo - các nhà khoa học đã trực tiếp giảng dạy, truyền đạt những kiến thức chuyên ngành quản lý kinh tế cho bản thân tác giả trong suốt quá trình học tập tại trường. Bạn bè, đồng nghiệp, và gia đình đã động viên, khích lệ, tạo điều kiện giúp đỡ tác giả hoàn thành đề án này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đã tạo mọi điều kiện thuận lợi về cung cấp số liệu, để tác giả hoàn thành các nội dung của đề tài.

Một lần nữa tác giả xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo, các cơ quan, đơn vị và cá nhân đã giúp đỡ tác giả trong quá trình học tập và hoàn thành đề án này.

Hải Dương, ngày tháng năm 2025

Tác giả đề án

Nguyễn Bảo Ngọc

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC HÌNH

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC VIẾT TẮT

PHẦN MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP10

1.1. Cơ sở lý luận về nhân lực.....16

1.1.1. Một số khái niệm về nhân lực.....16

1.1.2 Vai trò của nhân lực.....17

1.2. Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.....18

1.2.1. Khái niệm về quản lý nhân lực.....18

1.2.2. Nội dung quản lý nhân lực.....19

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng.....32

1.4. Cơ sở thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.....35

1.4.1 Thực tiễn về quản lý nhân lực trong một số doanh nghiệp.....35

1.4.2 Những bài học kinh nghiệm về quản lý nhân lực.....39

Tiêu kết chương 1.....41

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VIỆT PHÁT.....	43
2.1 Giới thiệu khái quát về Công ty.....	43
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.....	43
2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý.....	43
2.1.3 Chức năng nhiệm vụ.....	44
2.2 Phân tích thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát từ 2020-2024.....	48
2.2.1 Tổ chức bộ máy quản lý nhân lực.....	48
2.2.2 Hoạch định.....	52
2.2.3 Tuyển dụng.....	54
2.2.4 Bố trí, sử dụng.....	61
2.2.5 Đánh giá.....	64
2.2.6 Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức.....	65
2.2.7 Phương pháp quản lý.....	68
2.2.8 Trả lương và đãi ngộ.....	70
2.3 Đánh giá chung.....	73
2.3.1 Những kết quả đạt được.....	73
2.3.2 Những tồn tại, hạn chế và những nguyên nhân gây ra tồn tại hạn chế đó	
Tiểu kết chương 2.....	79

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VIỆT PHÁT.....	80
3.1 Định phát triển kinh tế xã hội của Công ty trong những năm tới....	80
3.1.1 Định hướng phát triển kinh tế xã hội của Công ty.....	82
3.1.2 Những cơ hội và thách thức đối với công tác quản lý nhân lực của Công ty.....	83
3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty.....	83
3.2.1 Phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý.....	84
3.2.2 Công tác tuyển dụng nhân lực.....	85
3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân lực.....	87
3.2.4 Chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ.....	94
Tiểu kết chương 3.....	105

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC 01 BẢNG HỎI

PHỤ LỤC 02 BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 - Đánh giá việc thực hiện công việc

Hình 2.1 – Trụ sở văn phòng công ty

Hình 2.2 - Bộ máy tổ chức của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Hình 2.3 - Bộ máy tổ chức quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Hình 2.4 - Đánh giá về công tác xác định nhu cầu nhân lực

Hình 2.5 – Đào tạo phát triển

Hình 2.6 - Đánh giá về chế độ đãi ngộ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 - Bảng phân tích kết quả kinh doanh qua các năm

Bảng 2.2 - Số mẫu điều tra tại Công ty

Bảng 2.3 - Đánh giá về bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Bảng 2.4 - Tình hình biến động về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý NL của Công ty từ năm 2020 – 2024

Bảng 2.5 – So sánh giữa công tác Dự báo nhu cầu NL và nhu cầu thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Bảng 2.6 - Đánh giá về công tác KHNL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Bảng 2.7 - Tình hình biến động về nhân sự của Công ty từ 2020 – 2024

Bảng 2.8 - Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty

Bảng 2.9 - Bố trí sử dụng lao động ở Công ty từ năm 2020 – 2024

Bảng 2.10 - Đánh giá của người lao động về phân công công việc

Bảng 2.11 – Đánh giá về công tác đánh giá nhân lực tại Công ty

Bảng 2.12 – Số người được cử đi đào tạo nâng cao trình độ từ 2020–2024

Bảng 2.13 - Đánh giá về công tác ĐTPT&NL tại Công ty

Bảng 2.14 – Đánh giá về phương pháp quản lý nhân lực tại Công ty

Bảng 2.15 - Thu nhập bình quân của CB-CNV giai đoạn 2020 – 2024

Bảng 2.16 – Mức khen thưởng hàng năm của Công ty

Bảng 2.17 - Đánh giá về công tác ĐNL tại Công ty

Bảng 2.18 - Nhân lực của Công ty từ năm 2020-2024

Bảng 3.1 – Dự kiến kết quả hoàn thiện bộ máy quản lý của VIỆT PHÁT 2025

Bảng 3.2 – Dự kiến kết quả hoạt động tuyển dụng của Công ty TNHH Việt Phát năm 2025

Bảng 3.3 – Tình hình quỹ Đào tạo - Phát triển VIỆT PHÁT và kỳ vọng đề xuất

Bảng 3.4 – Dự kiến kết quả Đào tạo – Phát triển nhân lực VIỆT PHÁT 2025

Bảng 3.5 – Kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ mới năm 2025

DANH MỤC VIẾT TẮT

BCTC	Báo cáo tài chính
CB-CNV	Cán bộ - công nhân viên
CB-NV	Cán bộ - nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
ĐNL	Đãi ngộ nhân lực
ĐT&PTNL	Đào tạo và phát triển nhân lực
EPC	Engineering procurement & construction
FDI	Foreign direct investment
GS TS	Giáo sư Tiến sĩ
KHNL	Kế hoạch nhân lực
NL	Nhân lực
NLĐ	Người lao động
NXB	Nhà xuất bản
PMI	Project management institute
QLDA	Quản lý dự án
TC - HC	Tổ chức - Hành chính
Tp	Thành phố
tr.	Trang
SXKD	Sản xuất kinh doanh
SĐH	Sau đại học
XDNC	Xác định nhu cầu

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Trong mọi thời đại, mọi hình thái kinh tế xã hội con người đều là mắt xích của trung tâm cỗ máy sản xuất. Chính vì thế tại các doanh nghiệp, nguồn nhân lực được đánh giá là nguồn lực quan trọng nhất và việc sử dụng hiệu quả nguồn lực đó đã trở thành chìa khóa thành công trong doanh nghiệp.

Trong thời đại ngày nay, hoạt động quản trị nhân lực đang được các nhà quản trị quan tâm hơn. Do đó việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất phù hợp với vị trí của từng bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu. Hơn thế nữa, nước ta cũng đã gia nhập WTO, vì thế việc cạnh tranh cũng ngày càng khốc liệt. Các doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường phải biết sử dụng hiệu quả những nguồn lực đã có trong đó có nguồn nhân lực. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng làm tốt vai trò hoạt động quản lý nhân lực để có thể tuyển chọn, đánh giá, khuyến khích cán bộ công nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Trong doanh nghiệp, nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và quan trọng để phát triển, đây được coi là nguồn tài sản vô hình, giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu của doanh nghiệp. Sự phát triển lực lượng nhân lực là chỉ tiêu quan trọng để đánh giá trình độ của một doanh nghiệp. Như vậy, dưới một góc độ nào đó, con người chính là vấn đề mấu chốt, là nền tảng để tạo nên sự chuyển biến trong công việc. Nếu khâu này không được làm tốt thì những khâu khác cũng sẽ bị ảnh hưởng, vì suy cho cùng bất cứ việc gì cũng do con người tạo ra.

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

Vấn đề tăng cường công tác quản lý nhân lực trong các doanh nghiệp được sự quan tâm không chỉ của các nhà doanh nghiệp, mà của cả các nhà khoa học, các nhà quản trị nhân lực. Nhiều luận văn cao học đã viết về chủ đề này như:

Mai Thị Huyền Nga (2022), đề tài *“Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH thương mại toàn cầu Hoàng Liên Sơn”*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Đề tài đúc kết lý luận kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân lực và nghiên cứu thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty TNHH thương mại toàn cầu Hoàng Liên Sơn thông qua việc phân tích tình hình áp dụng các chính sách về quản lý nhân lực, tình hình triển khai thực hiện các chức năng của quản lý nhân lực và các kết quả thu được thể hiện qua các số liệu báo cáo. Từ thực trạng này tác giả đưa ra những đánh giá tổng quan và khá chính xác về các mặt đã đạt được và những mặt còn yếu kém trong chính sách sử dụng nguồn nhân lực của công ty. Trên cơ sở đó, kết hợp vận dụng lý luận về quản lý nhân lực nhằm tìm ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty một cách hữu hiệu và cụ thể nhất.

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.

Nguyễn Thị Minh Thùy (2022), “*Một số giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần sản xuất và thương mại thiết bị điện Ánh Dương Xanh*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng. Đề tài khái quát những vấn đề chung về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp. Phân tích thực trạng về công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần sản xuất và thương mại thiết bị điện Ánh Dương Xanh. Đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần sản xuất và thương mại thiết bị điện Ánh Dương Xanh.

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 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 công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát.

- 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

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 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. Lao động là điều kiện cơ bản đầu tiên của toàn bộ đời sống loài người, và như thế đến một mức độ và trên một ý nghĩa nào đó, chúng ta phải nói: Lao động đã sáng tạo ra bản thân con người.

Lao động là hoạt động có mục đích của con người nhằm tạo ra các loại sản phẩm vật chất và tinh thần cho xã hội.

Như vậy, nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm khả năng về thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể sống của mỗi con người. Nhân lực là sức lực con người, nằm trong con người và nhờ nó con người hoạt động. Nhân lực được hình thành từ 02 nguồn: Sự phát triển sinh học tự nhiên và sự trưởng thành trong quá trình học tập và rèn luyện của con người.

Thể lực của con người phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe, mức sống, mức thu nhập, chế độ ăn uống, nghỉ ngơi bồi dưỡng, chế độ y tế, thể lực con người cũng phụ thuộc vào yếu tố tuổi tác, thời gian, giới tính. Thể lực là mặt tiềm tàng rất lớn của con người, bao gồm tài năng trí tuệ cũng như năng khiếu, lòng tin, nhân cách. Trí lực không chỉ có thiên bẩm mà còn phụ thuộc vào quá trình tự rèn luyện, phấn đấu và tu dưỡng của mỗi cá nhân.

Khái niệm nhân lực chỉ là một phạm trù nhỏ trong phạm trù lao động. Nói đến nhân lực người ta thường hiểu nhân lực chính là yếu tố lao động sống (lao động hiện tại) trong phạm trù lao động trên.

Do vậy, trong thực tế người ta không sử dụng các khái niệm chính xác tuyệt đối như kinh tế chính trị mà họ thường xuyên sử dụng khái niệm "lao động" chỉ nhằm vào đối tượng là "lao động sống" nói cách khác là "nhân lực".

- Theo quan điểm Liên hiệp quốc: “Nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong cộng đồng”.

- Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “Nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa”.

- Theo quan điểm Đảng Cộng sản Việt Nam: “Nguồn lực con người là quý báu nhất, có vai trò quyết định, đặc biệt đối với nước ta khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp”, đó là “NLĐ có trí tuệ cao, tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi nền giáo dục tiên tiến gắn liền với một nền khoa học hiện đại”

1.1.2 Vai trò của nhân lực

Con người giữ vai trò quan trọng trong các hoạt động. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của một tổ chức. NL là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác như tư liệu sản xuất, phương thức sản xuất... cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Chất lượng của nhân lực trong một tổ chức là nhân tố quyết định chủ yếu chất lượng, chi phí, thời hạn của các yếu tố đầu vào khác của tổ chức; quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và của sản phẩm đầu ra của tổ chức đó. Nói cách khác, nhân lực của tổ chức là nhân tố chủ yếu quyết định chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc và cuối cùng là quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Với vai trò như vậy, việc đánh giá chất lượng đội ngũ nhân lực của tổ chức để từ đó tìm và chỉ ra sự sai khác của nhân lực thực tế so với nhu cầu của tổ chức cùng nguyên nhân của nó, đề ra biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực của tổ chức, góp phần nâng cao chất lượng công việc cũng như hiệu quả hoạt động của tổ chức là vô cùng quan trọng.

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

1.2.1. Khái niệm về quản lý nhân lực

Khái niệm quản lý nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

- Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản lý tổ chức thì quản lý nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức .
- Nếu chú ý vào chức năng quản lý con người thì quản lý nhân lực là việc tuyển dụng nhân viên, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.
- Quản lý nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

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.

Tiến trình hoạch định nhân sự:

Bước 1 - Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu: Xem xét nhu cầu về sản phẩm và dự báo nhu cầu về sản xuất kinh doanh, dự báo về nhu cầu nhân sự một cách cụ thể, dự báo khả năng sẵn có về nhân sự.

Bước 2 - Đề ra các chính sách và kế hoạch: Đề ra một số chính sách, thủ tục, và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng đáp ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ hay không cần sắp xếp lại.

Bước 3 - Thực hiện các kế hoạch và chương trình, theo 2 kế hoạch:

Khiếm dụng nhân viên: Thuyên chuyển, thăng - giáng chức, tuyển mộ;

Thặng dư nhân viên: Hạn chế tuyển dụng, giảm giờ lao động, cho về hưu sớm.

Bước 4 - Kiểm tra và đánh giá chương trình: Trong mỗi giai đoạn, nhà quản lý phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không.

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.

* **Xác định nhu cầu nhân lực:** Nhu cầu nhân lực của tổ chức hay doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động cần thiết cho việc thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt và các nhiệm vụ chuẩn bị cho tương lai, bao gồm nhu cầu cho thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp và nhu cầu thay thế cho số về hưu, chuyển đi nơi khác và đi đào tạo.

Cơ sở xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm:

- + Chiến lược hoạt động, kinh doanh (chiến lược phát triển; phương hướng; lộ trình v.v...) và các định mức tổng hợp;
- + Kế hoạch hoạt động, kinh doanh và hệ thống định mức lao động;
- + Số người về hưu, chuyển đi nơi khác, đi đào tạo.

* **Tuyển người cho hoạt động của đơn vị:** Mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều có những Phòng, Ban thực hiện chức năng của mình như Phòng Kinh doanh, Phòng Tài chính, Phòng Kế hoạch, Phòng Tổ chức hành chính và một số Phòng khác tùy theo quy mô và đặc thù của mỗi doanh nghiệp.

Như vậy, công việc phát triển nhân sự là do Phòng Tổ chức hành chính lập kế hoạch đề trình lên Ban giám đốc (Ban lãnh đạo của tổ chức, đơn vị) xét duyệt. Mỗi tổ chức, đơn vị có những qui chế, cách xác lập kế hoạch đào tạo cũng như tuyển dụng nhân sự riêng. Nhưng về cơ bản vẫn xuất phát từ nhu cầu cần phải có người để đảm trách công việc.

Có thể tham khảo quy trình tuyển người của các hãng châu Âu và châu Mỹ như sau: Chính thức tuyển người; quảng cáo tuyển dụng; phân tích phẩm chất, năng lực theo hồ sơ; nhận xét kiến thức, trí thông minh, cá tính qua tiếp xúc; kiểm tra kỹ các dữ liệu có được; trắc nghiệm, thử thách người tuyển dụng; khám sức khỏe và đánh giá mức độ phù hợp với công việc; thông báo kết quả tuyển.

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.

Trong xã hội thường tách riêng, tổ chức chuyên môn hoá sản xuất theo sự khác biệt về sản phẩm, về công nghệ:

- Ở từng cơ sở SXKD thường phân nhỏ công việc theo dấu hiệu chức năng, theo dấu hiệu công nghệ và theo mức độ phức tạp:

Tách nhỏ công việc theo dấu hiệu chức năng: Công việc chung được phân công thành 4 loại chủ yếu: Loại công việc trực tiếp làm biến đổi đối tượng lao động tạo ra sản phẩm (hoặc giá trị mới); loại công việc hỗ trợ, phục vụ cho những người thực hiện công việc trực tiếp biến đổi đối tượng lao động; loại công việc định hướng, điều phối; loại công việc hỗ trợ, phục vụ cho những người lãnh đạo, quản lý SXKD. Các loại công việc này có sản phẩm riêng, công nghệ thực hiện khác nhau, có những yêu cầu khác nhau đối với người thực hiện.

Khối lượng lao động cần thiết của từng loại công việc phân công theo chức năng này tỷ lệ thuận với qui mô và mức độ phức tạp của SXKD và tỷ lệ nghịch với trình độ cơ giới hoá, tự động hoá của từng loại công việc.

Trong phân công lao động khi tách nhỏ các công việc, có hai điểm giới hạn là mốc xuất hiện tính đơn điệu trong thao tác và điểm tăng hoặc điểm dừng khi đang giảm chu kỳ sản xuất.

- Một số phương pháp phân công lao động thường được sử dụng trong các doanh nghiệp:

+ Tổ chức vận hành nhiều máy: Trong nhiều trường hợp ở doanh nghiệp khi máy có mức độ tự hành chiếm tỷ lệ tự hành cao hơn, thường từ 50%, thì mức độ giải phóng về thời gian có hiệu quả của công nhân là đáng kể. Như vậy, sự cần thiết vận hành nhiều máy chính là sự cần thiết sử dụng khả năng lao động của công nhân được giải phóng.

+ Tổ chức kiêm nghề, kiêm chức (kiêm nghề là kiêm việc thuộc nghề khác, kiêm chức là kiêm việc thuộc chức năng khác).

+ Tổ chức tổ (đội) sản xuất: Thành lập tổ (đội) để quản lý theo cách giao - đánh giá - trả công theo sản phẩm cuối cùng của tổ chức là sự cần thiết, khai thác được tính tự chủ góp phần đảm bảo công việc trôi chảy hơn, lượng lao động quản lý sẽ ít hơn.

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.

* Mục đích của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc:

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản từ đó đưa ra các quyết định về tiền lương của người lao động.
- Giúp cho nhà quản lý và nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên.

- Giúp cho nhà quản lý và nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

- * Trình tự thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc:

- Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá: Các nhà quản lý cần xác định lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ đến việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường các yếu tố này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá.

- Huấn luyện những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá.

- Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá: Chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá với doanh nghiệp và nhân viên.

- Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: Những điều thống nhất và chưa thống nhất trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt, những điểm cần khắc phục trong thực hiện công việc của nhân viên.

- Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: Điều quan trọng trong năng lực thực hiện công việc của nhân viên là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

- * Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Việc sử dụng phương pháp nào để đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào cấp quản lý và cấp nhân viên, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá và có thể sử dụng một trong các phương pháp đánh giá sau:

- Phương pháp 1 - Xếp hạng: Người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Người ta ứng dụng phương pháp này thành hai cách đó là phương pháp xếp hạng luân phiên và phương pháp so sánh cặp.

- Phương pháp 2 - Ghi chép – lưu giữ: Nhà quản lý ghi lại những vụ việc quan trọng, những trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại để xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa, giúp họ sửa chữa và khắc phục những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

- Phương pháp 3 - Bảng điểm: Hay còn gọi là phương pháp mức thang điểm. Việc đánh giá được ghi lại trên một bảng thang điểm. Thang điểm này được chia thành nhiều khung, được xác định bằng các tính từ phân loại như: xuất sắc, giỏi, khá, trung bình, yếu,... Các thang điểm này để chấm cho các tiêu thức ở cột chỉ tiêu như: Chất lượng, số lượng, và một số chỉ tiêu khác có ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc (sự sáng tạo, năng động, tinh thần làm việc). Căn cứ vào đánh giá trên bảng, nhà quản lý sẽ biết được năng lực thực tế của từng người từ đó phân công lại công việc theo lợi thế cá nhân hoặc có biện pháp đào tạo lại nhân lực.

- Phương pháp 4 - Phân tích định lượng: Đây là phương pháp được phát triển theo phương pháp bảng điểm, được thực hiện theo các bước:

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

- Phương pháp 5 - Tường thuật: Người lao động ghi lại toàn bộ kết quả của mình trong bản tường thuật. Bản tường thuật này sẽ được người đánh giá thông qua, và người đánh giá sẽ tổng hợp điểm mạnh, điểm yếu của người lao động thông qua bản tự tường thuật.

- Phương pháp 6 - Đánh giá theo mục tiêu: Trong phương pháp này, người quản lý và nhân viên cùng nhau thoả thuận về các mục tiêu công việc mà người

lao động cần phải thực hiện trong một giai đoạn nhất định. Sau thời hạn đó, hai bên cùng nhau đánh giá lại công việc đã thực hiện theo sơ đồ trong hình 1.1.

Hình 1.1 - Đánh giá việc thực hiện công việc

* Xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá:

- Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá: Trước tiên phải xem xét việc đánh giá nhằm vào mục đích gì. Mặt khác, tùy thuộc vào mục tiêu của công tác quản lý mà lựa chọn phương pháp và thiết kế nội dung của từng phương pháp cho phù hợp.

- Lựa chọn người đánh giá: Thông thường, nhà quản lý hay người lãnh đạo là người trực tiếp đánh giá chủ yếu và thiết thực nhất. Tuy nhiên, một số nhân viên và cá nhân cũng thường được lựa chọn là người đánh giá cùng với nhiều phương án kết hợp với nhau như bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá... trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến lãnh đạo trực tiếp là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác để tham khảo.

- Xác định chu kỳ đánh giá: Tùy theo yêu cầu và tính chất công việc của mỗi doanh nghiệp thông thường được quy định là sáu tháng một lần hoặc một năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc.

- Phỏng vấn đánh giá: Đó là cuộc nói chuyện chính thức giữa người lãnh đạo và nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự, các tiềm năng trong tương lai của nhân viên và các biện pháp để hoàn thiện công việc của nhân viên.

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.

* Các chương trình huấn luyện: Để đảm bảo hiệu quả một chương trình huấn luyện phải thực hiện được một số mục tiêu:

- Phải dựa trên cơ sở những nhu cầu của tổ chức và cá nhân.
- Các mục tiêu huấn luyện phải nêu rõ những vấn đề sẽ được giải quyết.
- Toàn bộ việc huấn luyện phải dựa trên cơ sở những lý thuyết đúng đắn về quá trình nhận thức.
- Việc huấn luyện phải được đánh giá để xác định xem chương trình huấn luyện có tác dụng không và có đạt hiệu quả chi phí không.

* Các phương pháp bồi dưỡng: Các mục tiêu của việc bồi dưỡng quản lý là đảm bảo sự thành công lâu dài của tổ chức đó, chuẩn bị lớp người thay thế có đủ tài năng, tạo ra một tập thể làm việc ăn ý với nhau và có hiệu suất và cho phép mọi nhà quản lý sử dụng hết toàn bộ tiềm năng của mình. Cán bộ, nhân viên có thể tích lũy được những kiến thức và kỹ năng cần thiết để trở thành nhà quản lý thành đạt theo hai con đường chính: bồi dưỡng chính thức, bồi dưỡng tại chức:

- Bồi dưỡng tại chức bao gồm các nội dung:
 - + Các chương trình tập thay thế: Một người làm việc dưới quyền một ông chủ để rồi cuối cùng người đó có thể đảm đương toàn bộ trách nhiệm và bổn phận của công việc đó.
 - + Luân phiên công việc: Những nhà quản lý được chuyển từ công việc này sang công việc khác theo một hệ thống. Việc đảm nhiệm mỗi công việc nói chung sẽ kéo dài khoảng 06 tháng.
 - + Kèm cặp: Một giám sát viên sẽ dạy cho người dưới quyền các kiến thức và kỹ năng của công việc. Giám sát hướng dẫn, chỉ đạo, huấn luyện và đánh giá người dưới quyền đó.

Những kế hoạch bồi dưỡng tại chức này coi trọng kinh nghiệm thực tế của công việc. Chúng tăng cường các kỹ năng, kiến thức và sự tự tin của nhà quản lý.

- Các chương trình bồi dưỡng quản lý chính thức: Được các đơn vị huấn luyện trong tổ chức đó hay các cố vấn ở các trường đại học và các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp trong nước thực hiện.

* Đào tạo bổ sung cho những người mới tuyển:

Đào tạo ở trường, lớp chỉ nên và có thể là đào tạo cơ bản, cung cấp cho người học phương pháp tư duy, phương pháp làm việc, các nguyên lý của một ngành nghề nào đó .v.v... Hoạt động thực tế, cụ thể bao giờ cũng đòi hỏi đối với người lao động một tập hợp kiến thức, kỹ năng rộng hơn và rất chi tiết, cụ thể. Do đó, luôn có sự thiếu hụt đào tạo ở trường lớp so với hoạt động thực tế.

Đào tạo bổ sung theo nội dung và phương pháp: Đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp (thực tế hoá); đào tạo bổ sung về tác phong công nghiệp (tác phong hoá); đào tạo bổ sung về hoà nhập, hợp tác với người có liên quan (cộng đồng hoá).

Tất cả những người mới tuyển từ công nhân đến tiến sĩ đều phải qua khoá đào tạo bổ sung 03 tháng. Giáo viên là những công nhân, cán bộ có thâm niên từ 10 năm trở lên, có trình độ chuyên môn và trình độ sư phạm.

* Đào tạo và nâng cao trình độ cho cán bộ, nhân viên quản lý:

Để thực hiện tốt loại công việc quản lý - loại công việc quan trọng, phức tạp bậc cao, cần lựa chọn và đào tạo được một tập thể người đồng bộ về số lượng và trình độ.

- Về chương trình đào tạo: Cần có các loại chương trình khác nhau: Dài hạn chính quy (4 hoặc 5 năm), bằng thứ hai (2 năm); cao học (2 năm); chương trình ngắn hạn: Chủ yếu để quản lý cho cán bộ lãnh đạo, chuyên đề nghiệp vụ cho nhân viên quản lý.

- Về kết cấu các loại kiến thức: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý cấp càng cao thì tỷ lệ kiến thức kinh tế, kiến thức quản lý càng cao, kiến thức kỹ

thuật vừa phải. Ví dụ: Đối với Tổng giám đốc tỷ lệ đó là: 4:5:1; Giám đốc – 4,5:4:1,5; Quản đốc – 4:3:3; Tổ trưởng – 3:2,5:4,5.

- Về tuyển chọn học viên: Cần tuân theo các tiêu chuẩn cơ bản đó là:

- + Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế;
- + Người có khả năng bẩm sinh về điều khiển, hợp tác với người khác;
- + Người có trí tuệ tư duy tổng hợp, tư duy nhân - quả liên hoàn, phát hiện nhanh, giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu.

Cần tuyển chọn người có cả ba tiêu chuẩn nêu trên vào đào tạo thành cán bộ quản lý kinh tế. Cần có các phép thử để phát hiện những người có các tư chất theo tiêu chuẩn.

- Về phương pháp đào tạo: Đào tạo, chủ yếu là rèn luyện khả năng tư duy phức tạp một cách độc lập; vận dụng kiến thức, kinh nghiệm giải quyết các vấn đề quản lý do thực tiễn đặt ra. Đào tạo cán bộ quản lý kinh tế phải bằng cách thức riêng thích hợp:

- + Cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua bài giảng;
- + Thảo luận theo các kiểu khác nhau: Thảo luận theo nhóm về các vấn đề chính yếu, thảo luận kiểu "bàn tròn", thảo luận kiểu "tán công trí não";
- + Xây dựng, phân tích, xử lý các tình huống điển hình trong quản lý;
- + Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch hay trò chơi quản lý);
- + Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến quản lý. Ở Việt Nam phương hướng đào tạo cán bộ quản lý kinh tế là đào tạo chính quy dài hạn, đào tạo bằng thứ hai và thạc sĩ (cao học) cho cán bộ đương chức. Tăng cường đào tạo, rèn luyện kỹ năng tư duy phức tạp, hướng tới giải quyết các vấn đề chiến lược (chiến lược thị trường; chiến lược về vốn, chiến lược con người, chiến lược về công nghệ mới) và đào tạo quản lý cụ thể cho doanh nghiệp.

* Đào tạo đội ngũ công nhân:

+ Đào tạo tại các trường công nhân kỹ thuật, trường dạy nghề một cách chính quy, tập trung. Trường do ngành hoặc do chính quyền địa phương, do công ty, do xí nghiệp hoặc do tư nhân tổ chức.

+ Đào tạo bằng cách kèm cặp trực tiếp trong quá trình lao động.

Hình thức đào tạo tập trung tại trường, lớp chính quy đảm bảo có kiến thức và tay nghề cần thiết cho công nhân từng nghề, đủ thời gian và điều kiện để học viên chuyển dần một phần trạng thái, tác phong trong lao động. Nhưng đào tạo theo hình thức này lâu hơn, thường từ 2 đến 3 năm, chi phí đào tạo cao hơn.

Hình thức đào tạo kèm cặp ngay trong sản xuất, có ưu điểm học viên chóng học được việc hơn (cách lao động), ít tốn kém hơn. Tuy nhiên công nhân được đào tạo theo cách này ít năng động, khi chuyển sang công việc khác khả năng sáng kiến cải tiến kém hơn. Hình thức này không đào tạo được nhiều học viên cùng một thời hạn, hơn nữa khi SXKD căng thẳng, việc đào tạo dễ gặp khó khăn.

Nâng cao trình độ công nhân thường được tiến hành bằng nhiều hình thức như mở các khoá học khác nhau như: Khoá nâng cao kiến thức, tay nghề đã có; khoá học nghề thứ hai, nghề mới; khoá huấn luyện vận hành máy mới, sử dụng vật liệu mới; khoá bồi dưỡng kinh nghiệm tiên tiến, đi tham quan, kiến tập; khoá luyện tay nghề, thi thợ giỏi; khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý kinh tế.

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.

Các mức tiền công hiện tại trong các công ty cạnh tranh hay trong cộng đồng cũng giúp xác định được các thang lương. Nếu mức tiền công của một tổ chức quá thấp, thì có thể không thu hút được đội ngũ công nhân viên tiêu chuẩn. Nhiều tổ chức xác định mức độ xứng đáng tương đối của công việc và điều chỉnh các mức tiền công bằng cách sử dụng các hệ thống đánh giá công việc. Một công việc được đem so sánh với những công việc khác trong tổ chức đó

hay với một hệ thống thang bậc. Theo phương pháp xếp bậc, tất cả các công việc đều được xếp bậc từ cao nhất đến thấp nhất, căn cứ vào kỹ năng, mức độ khó khăn, điều kiện làm việc, phần đóng góp vào các sản phẩm hay dịch vụ, hay những đặc điểm khác.

- 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...

Quỹ tiền lương là lượng tiền cấp trên cho phép tập thể người lao động được chia nhau hưởng do có công lao động; là lượng tiền cần thiết mà tập thể người lao động được quyền chia hưởng từ thành quả họ đã tạo ra.

Đơn giá tiền lương là lượng tiền lương trên một đơn vị lao động (đơn vị lao động có thể là một giờ lao động, một ngày lao động, một sản phẩm mà lao động tạo ra...), được xác định sau khi quỹ tiền lương của doanh nghiệp (đơn vị) và toàn bộ lao động tiêu hao (toàn bộ lao động tham gia).

Công nhân viên hưởng lương được xem là có ảnh hưởng nhiều hơn đến cách thức họ thực hiện các công việc của mình so với những công nhân viên được trả công. Trong việc xây dựng một hệ thống thù lao công bằng cho các cán bộ điều hành, những nhà quản lý cũng sử dụng một phương pháp tương tự: So sánh, điều tra, phân tích cả khả năng cung và cầu các ứng viên lẫn nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc đó.

- 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.

Trong số những dịch vụ phúc lợi còn có thể có hai hình thức nữa là đảm bảo chăm sóc người già và chăm sóc trẻ em ban ngày.

Dù trả công bằng hình thức nào, thì cũng cần tuân thủ nguyên tắc nhất định. Ph. Ăng Ghen từ lâu đã tổng kết, nếu không đảm bảo hài hoà lợi ích (chia không công bằng) thì không có sự hướng cùng mục đích, không tích cực sáng tạo thực hiện công việc được giao. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy rằng, chỉ khi chia công bằng (chia theo tỷ lệ tham gia đóng góp) thì lòng dân mới yên, mới có được dân và khi đã có dân thì khó vạn lần dân liệu cũng xong.

Vì vậy cần quán triệt các nguyên tắc khi tổ chức trả công lao động:

- + Đảm bảo hài hoà lợi ích với các đối tác của tổ chức: Nhà nước, các bên bán hàng, mua hàng với tổ chức (công bằng với bên ngoài);
- + Đảm bảo quan hệ tối ưu (thông minh nhất) giữa phần để tích lũy với phần để tiêu dùng chung của cả doanh nghiệp;
- + Đảm bảo công bằng nội bộ;
- + Đảm bảo hình thức, cách thức trao hưởng phù hợp nhất với nhu cầu cấp thiết, ưu tiên thoả mãn.

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:

W: Năng suất lao động

Q: Sản lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu, lợi nhuận...

T: Lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị: người, ngày công, giờ công...)

b. Sức sinh lời lao động

Là một trong những chỉ tiêu sử dụng để phân tích hiệu quả do người lao động mang lại cho tổ chức. Chỉ tiêu này cho biết mối quan hệ giữa lợi nhuận và quy mô doanh nghiệp. Từ đó người lãnh đạo của tổ chức có thể biết được phải sử dụng bao nhiêu lao động và những loại lao động nào.

c. Chi phí lao động

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn gắn liền với chi phí. Dựa vào tổng chi phí và lợi nhuận ta có thể biết được để có 1 đơn vị lợi nhuận thì phải bỏ ra bao nhiêu đơn vị chi phí.

d. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ

Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên cần xây dựng các tiêu thức để đánh giá, có thể bao gồm các tiêu thức có liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức có liên quan không trực tiếp đến công việc. Do đó, phải xây dựng và giao chỉ tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận, từng người lao động. Căn cứ vào kết quả làm việc để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo ba mức đạt cao, trung bình hay thấp.

e. Một số chỉ tiêu khác

- Số lượng nhân sự: So sánh số lượng nhân lực của tổ chức hiện có với số lượng nhân lực cần thiết để hoàn thành công việc thực tế theo chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

- Cơ cấu theo các bộ phận (phòng, ban) của tổ chức

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng

1.3.1. Những nhân tố bên ngoài

* Hội nhập kinh tế Quốc tế

Việc hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền

kinh tế phát triển, thúc đẩy hoạt động xuất khẩu, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng kinh tế.

*** Chiến lược phát triển nhân lực của Việt Nam**

Đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước ta luôn coi: "con người là động lực phát triển", nhấn mạnh vai trò của nhân lực trong phát triển đất nước. Quyết sách hàng đầu để nâng cao chất lượng nhân lực bền vững vẫn là giáo dục và đào tạo. Việc nâng cao chất lượng nhân lực cần phải có tầm nhìn chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn, nhưng đồng thời, trong mỗi thời kỳ nhất định, cần xây dựng những định hướng cụ thể, để từ đó đánh giá thời cơ, thách thức, những khó khăn, hạn chế và nguyên nhân... để đề ra mục tiêu và giải pháp phát triển thích hợp cho giai đoạn đó phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội trong nước và quốc tế.

Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

1.3.2. Những nhân tố bên trong

*** Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp**

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh.

*** Tình hình tài chính**

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước đã có chính sách đào tạo nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nhân lực cần được quan tâm hàng đầu... đặc

biệt nước ta là các nước đang phát triển thì việc phát triển nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

* Chính sách đãi ngộ lao động

Chính sách đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc.). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp FDI, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình. Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

* Văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức được xem là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong

một tổ chức, có khuynh hướng hiện thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung. Văn hóa của tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó. Đồng thời, văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lý thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lý thuyết, sẽ không có tổ chức này có văn hóa giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

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

a. Kinh nghiệm của Singapore

Singapore đưa ra các chính sách khích lệ thu hút chất xám ở nước ngoài, kích thích đầu tư, chuẩn bị sẵn đội ngũ công nhân được đào tạo và có kỹ thuật cao, tuyển chọn các công ty nước ngoài ổn định có công nghệ tiên tiến và đã được chuẩn bị để đầu tư lâu dài.

Hoạt động quản lý NL của Singapore có tính chất chuyên nghiệp và có nhiều điểm giống thực tiễn quản lý NL của phương Tây, cụ thể là:

- Đề cao vai trò của nhân lực.
- Thực hiện hoạch định nhân lực.
- Áp dụng kỹ thuật mới trong tuyển dụng nhằm tuyển được nhân viên giỏi.
- Chú trọng công tác đào tạo, coi đào tạo là cơ sở để thăng tiến, bổ nhiệm.
- Áp dụng các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.
- Chú trọng các biện pháp nâng cao quyền lực cho nhân viên.

b. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Vấn đề mà Chính phủ Trung Quốc đang hết sức quan tâm là làm sao đào tạo và sử dụng hiệu quả NL trong nước. Trung Quốc có NL lớn và giàu có. Phát triển NL là nền tảng cho sự phát triển của miền Tây Trung Quốc và tạo dựng xã hội thịnh vượng. Phát triển NL là cơ sở để giải quyết vấn đề “tam nông” (nông dân, nông thôn và nông nghiệp).

Chiến lược của Chính phủ Trung Quốc trong phát triển nhân lực:

Thay đổi quan niệm và hiện thực hóa khái niệm NL là nguồn lực hàng đầu. Tiếp tục chiến lược “Khoa học và Giáo dục tiếp sức cho Trung Quốc”, “Giáo dục kiến lập Trung Quốc” và xây dựng một xã hội học tập.

Mở rộng đầu tư và đẩy mạnh các biện pháp để phát triển nhân lực:

Cải tiến những hệ thống hợp lý, hoàn thiện hệ thống thị trường lao động, tạo ra một môi trường phát triển và sử dụng NL tốt hơn.

1.4.1.2. Trong nước

a. Tổng công ty Sông Đà

Tổng công ty Sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chuyên thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản, là một trong những Tổng công ty hàng đầu ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài.

“Xây dựng và phát triển nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

- Tổng công ty đã và đang chuẩn bị cho nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực

tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, Tổng công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

- Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.
- Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.
- Kết hợp với các trường Đại học, trường Đại học Xây dựng, trường Đại học Mỏ - Địa chất và Viện Đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.
- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.
- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của Tổng công ty.
- Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.
- Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đầy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng Công ty.

b. Công ty xây dựng Hòa Bình

Năm 1989, song song với các công trình nhà ở, Hòa Bình bắt đầu nhận được nhiều công trình thương mại như nhà hàng, khách sạn, văn phòng. Lực lượng thi công đã bắt đầu lớn mạnh. Hòa Bình là một trong những đơn vị đầu tiên mạnh dạn đầu tư nhà xưởng và trang bị máy vi tính cá nhân cho văn phòng nhằm ứng dụng công nghệ tiên tiến vào chuyên môn và quản lý xây dựng. Việc

đầu tư này không những làm tăng hiệu suất công tác mà còn thúc đẩy, nâng cao sự năng động, sáng tạo và tinh thần đổi mới của CB-CNV.

Trong những năm gần đây, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và nền kinh tế thế giới, Công ty đã đẩy mạnh công tác nâng cao chất lượng nhân lực nhằm tập hợp lực lượng đông đảo kỹ sư, kiến trúc sư, công nhân lành nghề đáp ứng những chiến lược đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của tổ chức. Cụ thể là Công ty đã đưa ra một số phương pháp đào tạo nhân lực hiện nay đang phổ biến và thích hợp với điều kiện công ty như:

- Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho công nhân kỹ thuật tại doanh nghiệp hay trong các xí nghiệp trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm công ty còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.
- Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân trong Công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Xây dựng, Đại học Công đoàn, Đại học Giao thông Vận tải. Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho cán bộ các phòng ban như: Phòng Kế toán, Phòng Tổ chức lao động - Tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong Công ty.
- Khi Công ty diễn ra các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì Công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm, thành phần tham gia chủ yếu là các giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, phó phòng, phòng, ban.

c. Nâng cao chất lượng nhân lực Công ty TNHH Tracodin

Trong những năm gần đây, Công ty TNHH Tracodin đã chú trọng, tập trung đào tạo vào lĩnh vực quản lý nhằm nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, điều hành doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, cán bộ nguồn trong

diện quy hoạch; xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia trong năm lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính; tiếp tục tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ CB-CNV và người lao động; đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ nhằm tận dụng triệt để nguồn chất xám, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các thế hệ người lao động trong công ty, đồng thời tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả ĐT&PTNL.

Tổng hợp kết quả ĐT&PTNL năm 2022 của toàn công ty như sau:

- + Tổng số lượt học viên toàn Công ty đã tham gia đào tạo năm 2022: 99.273 lượt người, đạt 142% so với kế hoạch và tăng 19% so với tổng số lượt học viên đã thực hiện đào tạo năm 2021 (83.680 lượt người).
- + Tổng chi phí đào tạo toàn Công ty đã thực hiện năm 2022: 370,9 tỷ đồng đạt 105% so với kế hoạch và tăng 21% so với năm 2021 (305,3 tỷ đồng).
- + Tỷ lệ bình quân CB-CNV của Công ty TNHH Tracodin được đào tạo trong năm 2022 là 1,8 lần/năm.

Như vậy, với khả năng tài chính vững mạnh và sự quan tâm của lãnh đạo Công ty, các hoạt động đào tạo được thực hiện hiệu quả đã góp phần duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty.

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

Từ những kinh nghiệm quản lý NL như đã nêu trên, có thể rút ra một số bài học cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát như sau:

- Thứ nhất: Ban lãnh đạo Công ty phải đặc biệt quan tâm công tác hoạch định nhân lực, quy hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho CB-CNV để đáp ứng yêu cầu thị trường, không ngừng thu hút nhân viên có trình độ cao để thực hiện những dự án lớn và có kỹ thuật phức tạp. Trong đó, cần đầu tư kinh phí phù hợp, xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp và lựa chọn tổ chức, cơ sở đào tạo có uy tín. Bên cạnh đó, cần

tăng cường xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, chuyên gia để phát triển đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp là hình thức đào tạo hiệu quả nhất, tiết kiệm thời gian, chi phí và sát thực tế SXKD của Công ty. Cử cán bộ tham gia đào tạo kèm cặp hoặc cùng làm việc tại các đơn vị có thế mạnh, kinh nghiệm là xu hướng đào tạo thông minh, hiệu quả và tiết kiệm. Công ty chưa khai thác hình thức đào tạo này. Đây được coi là hoạt động cơ bản để nâng cao chất lượng nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh của Công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

- Thứ hai: Công ty cần xây dựng và thực hiện tốt chính sách quy hoạch cán bộ. Trong đó, cần xây dựng và triển khai tốt quy trình quy hoạch cán bộ nguồn, kết hợp với đào tạo cán bộ nguồn để chuẩn bị lực lượng cán bộ quản lý, lãnh đạo tài năng trong tương lai. Bên cạnh đó, cần thực hiện chính sách chuyển cán bộ hợp lý, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

- Thứ ba: Thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

- Thứ tư: Nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo về nâng cao chất lượng nhân lực, coi nâng cao chất lượng nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành

công của công ty. Sự quan tâm, đầu tư, cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo cấp cao của Công ty, sự phối hợp và tư vấn kịp thời của các Ban, Đơn vị là yếu tố quan trọng, quyết định thành công trong các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực của công ty. Việc nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, đặc biệt là trưởng các Ban, Đơn vị đối với công tác đào tạo là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty.

- Thứ năm: Tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo về vấn đề công việc hay chi phí đào tạo để khuyến khích người lao động tập trung tối đa cho khóa học đào tạo đạt kết quả cao nhất. Các chương trình đào tạo thì phải gắn với thực tế, thiết thực với chiến lược mà doanh nghiệp đưa ra. Những sáng tạo về đào tạo NL tại các doanh nghiệp trên mà Công ty có thể học tập như:

+ Công ty Cổ phần Sông Đà quan tâm đến việc đào tạo nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

+ Công ty xây dựng Hòa Bình áp dụng phương pháp đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, phương pháp này tiết kiệm chi phí và thời gian đào tạo.

Tiểu kết chương 1

Với các nội dung cơ bản ở trên, Đề án đã phân tích, làm rõ những khái niệm cơ bản về nhân lực, nhân lực và quản lý nhân lực; nội dung cơ bản của quản lý nhân lực. Đồng thời cũng đưa ra được nội dung phân tích công tác quản lý nhân lực, bao gồm: Đánh giá chung công tác quản lý nhân lực qua các chỉ tiêu tổng quát, phân tích công tác quản lý nhân lực theo nội dung công việc, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực.

Trong chương này, tác giả đã giới thiệu lý luận cơ bản về quản lý nhân lực đồng thời cũng nêu lên kinh nghiệm quản lý nhân lực ở hai nước Singapore, Trung Quốc và ba Công ty lớn trong nước. Đây là cơ sở khoa học và thực tiễn để phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng quản lý nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát sẽ được trình bày cụ thể ở chương 2.

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

Tên đơn vị: Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát.

Tên giao dịch tiếng Anh: Viet Phat Company Limited

Mã số thuế: 0810122744.

Địa chỉ: Phường Bình Hàn, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương, Việt Nam.

Đại diện pháp luật: Trần Văn Việt.

Ngày cấp giấy phép: 29/09/2008

Ngày hoạt động: 29/09/2008

Điện thoại: 0220.386858

Email: ctvietphat@gmail.com

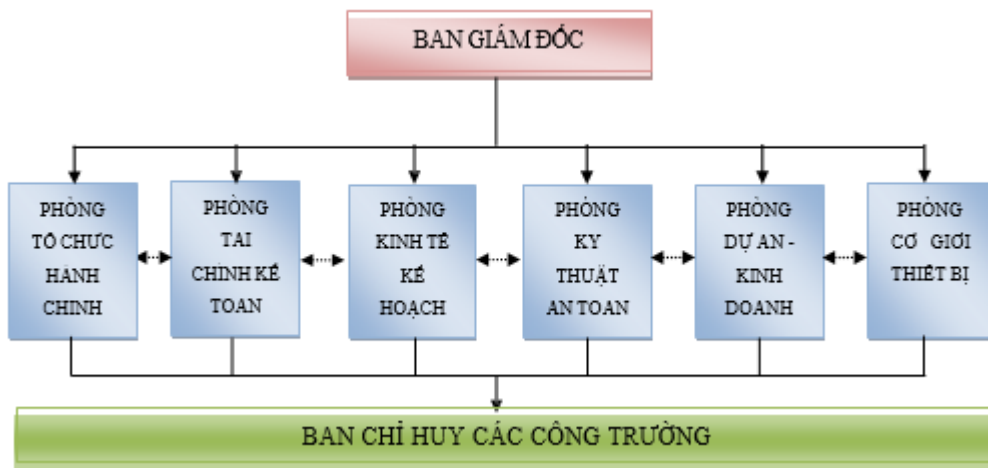
Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát có thế mạnh về tài chính và kinh nghiệm với mục đích tham gia thi công các công trình xây dựng. Tuy mới thành lập từ 2008 nhưng Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đã tạo lập một nguyên tắc hoạt động rõ ràng và nhất quán, cùng với số lượng cán bộ, công nhân viên có năng lực, kinh nghiệm, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đã vươn lên và chiếm lĩnh thị trường khi tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh như: Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, trong đó có thi công xây dựng các nhà máy luyện gang, thép, các khu đô thị và các công trình hạ tầng xã hội.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát còn tham gia tư vấn lập và quản lý các dự án đầu tư xây dựng với việc đo và vẽ bản đồ địa hình, địa chính các tỷ lệ, và các công việc về thiết kế công trình, thẩm định dự án... Bên cạnh đó công ty còn sản xuất, mua bán gang thép; khai thác và chế biến mua bán khoáng sản gồm than, quặng kim loại (trừ khoáng sản Nhà nước cấm); mua bán vật liệu xây dựng, đồ trang trí nội, ngoại thất, thiết bị vệ sinh và các dịch vụ kinh doanh,

cho thuê khác. Ngoài ra, Công ty còn môi giới, đấu giá, định giá, sàn giao dịch bất động sản và kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản bao gồm: đầu tư tạo lập nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua; đầu tư cải tạo đất và các công trình hạ tầng trên đất thuê để cho thuê đất có hạ tầng...

Được thành lập từ năm 2008, với tổng tài sản ban đầu là hơn hai trăm tỉ đồng, đến năm 2018 đã lên tới hơn năm trăm tỉ đồng, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đang ngày càng phát triển mạnh mẽ khi không ngừng đẩy mạnh hợp tác với các tổ chức, đơn vị trong và ngoài nước như: hợp tác với các đối tác Trung Quốc có kinh nghiệm và trình độ thiết kế các công trình luyện kim, hợp tác thực hiện các dự án đầu tư xây dựng các công trình về thi công các công trình xây dựng.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý



Hình 2.2 - Bộ máy tổ chức của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

(Nguồn: Phòng TC – HC Công ty)

Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát là doanh nghiệp có thế mạnh về tài chính với các chuyên gia và đội ngũ cán bộ dày dặn kinh nghiệm trong các lĩnh vực xây dựng. Với nhiều lợi thế về tài chính và con người, VIỆT PHÁT luôn hướng tới trở thành một đơn vị xây lắp chuyên nghiệp, đủ điều kiện và năng

lực đáp ứng các công trình có quy mô lớn, trọng điểm với vai trò thi công hay tổng thầu xây dựng.

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ

- Ban giám đốc

Giám đốc là người quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty. Giúp việc cho Giám đốc là Phó giám đốc (02 người).

- Các phòng, ban, bộ phận sản xuất

+ Phòng Tổ chức Hành chính

Chức năng chính của phòng là tham mưu cho Ban lãnh đạo công ty ổn định bộ máy sản xuất, tuyển dụng và một số công việc vĩ mô về công tác tổ chức cán bộ trong công ty,...

+ Phòng Tài chính Kế toán

Có nhiệm vụ tổ chức công tác kế toán tài chính, tiến hành giải quyết các vấn đề tài chính của công ty và thu nhập của nhân viên, giải quyết các quan hệ nợ có với khách hàng,...

+ Phòng Kinh tế - Kế hoạch

Có chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc Công ty trong các lĩnh vực về xây dựng định hướng, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư; công tác thống kê tổng hợp, điều độ sản xuất kinh doanh; công tác lập dự toán, quản lý hợp đồng kinh tế và thanh quyết toán hợp đồng kinh tế; công tác đấu thầu, tổ chức sản xuất kinh doanh, theo dõi, quản lý, điều tra và giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh; công tác sản xuất kinh doanh khác: tiếp thị, tìm kiếm và phát triển thị trường trong và ngoài nước theo chiến lược của Công ty.

+ Phòng Kỹ thuật an toàn

Có chức năng nghiên cứu, phân tích nguyên nhân tai nạn lao động, đề xuất và áp dụng các biện pháp tổ chức và kỹ thuật nhằm đảm bảo an toàn lao động.

+ Phòng Dự án - Kinh doanh

Có chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc Công ty trong các lĩnh vực về nghiên cứu, lập, kiểm tra các kế hoạch kinh doanh và các dự án đầu tư.

+ Phòng cơ giới thiết bị

Chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, đôn đốc, tham mưu giúp Giám đốc về lĩnh vực quản lý, sử dụng phương tiện, máy móc, thiết bị, vật tư.

+ Ban chỉ huy các công trường

Được thành lập căn cứ theo mỗi hợp đồng thi công được ký kết có chức năng trực tiếp chỉ huy thi công xây dựng, nghiệm thu và đảm bảo an toàn lao động các công trình xây dựng.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát có các lĩnh vực đầu tư chủ yếu là: Kinh doanh bất động sản, Xây dựng và khai thác khoáng sản. Để có thể đánh giá hiệu quả công tác quản lý nhân lực tại Công ty, cần có cái nhìn khái quát về tình hình hoạt động của Công ty trong những năm gần đây. Thông qua báo cáo tài chính năm 2022, 2023, 2024 trong bảng 2.1:

Bảng 2.1 - Bảng phân tích kết quả kinh doanh qua các năm

CHỈ TIÊU	2024		2023		2022
	Giá trị (VND)	% thay đổi	Giá trị (VND)	% thay đổi	Giá trị (VND)
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	737,687,932,713	-67%	2,211,717,741,741	22%	1,727,873,342,645
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	737,687,932,713	-67%	2,211,717,741,741	22%	1,727,873,342,645
4. Giá vốn hàng bán	673,740,649,763	-69%	2,166,840,167,331	23%	1,671,110,005,893
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	63,947,282,950	42%	44,877,574,410	-26%	56,763,336,752
6. Doanh thu hoạt động tài chính	229,884,562	-27%	314,659,433	-365%	1,461,874,661
7. Chi phí tài chính	38,701,703,493	35%	28,593,940,915	-3%	29,358,384,282
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	<i>37,684,495,803</i>	<i>48%</i>	<i>25,382,484,121</i>	<i>-14%</i>	<i>28,966,528,842</i>
8. Chi phí bán hàng	4,141,532,269	16%	3,559,267,493	5%	3,378,208,497
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	14,141,527,949	164%	5,347,991,366	-190%	15,510,393,286
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	7,192,403,801	-6%	7,691,034,069	-30%	9,978,225,348
11. Thu nhập khác	9,219,977,994		138,000,213	-	1,316,910,217
12. Chi phí khác	8,316,322,262				1,554,515,200
13. Lợi nhuận khác	903,655,732		138,000,213		-237,604,983
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	8,096,059,533	3%	7,829,034,282	-24%	9,740,620,365
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	2,024,014,883	59%	1,270,080,999	-94%	2,466,788,639
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	6,072,044,650	-6%	6,458,953,283	-13%	7,273,831,726

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán cung cấp)

Qua bảng phân tích kết quả kinh doanh trên có thể thấy Mặc dù trong 3 năm, Công ty kinh doanh đều có lãi nhưng tốc độ tăng trưởng của công ty không đồng đều. Doanh thu năm 2022 là 1.727 tỷ đồng, đến năm 2023 tăng 22% lên 2.211 tỷ, tuy nhiên đến năm 2024 lại có sự sụt giảm mạnh, doanh thu năm 2024 là 737 tỷ, giảm 67% so với năm 2023. Nguyên nhân chủ yếu do tình hình kinh tế diễn biến phức tạp, năm 2024 trên thị trường xây lắp nhiều công trình phải hoãn, dừng, giãn tiến độ, các dự án đầu tư gặp nhiều khó khăn.

Mặc dù đều có sự sụt giảm cả về doanh thu và giá vốn, tuy nhiên tốc độ giảm của giá vốn (69%) lớn hơn tốc độ sụt giảm của doanh thu (67%) khiến cho lợi nhuận của năm 2024 vẫn tăng 42% so với năm 2023.

Nhìn tổng thể kết quả kinh doanh của Công ty, ta có thể thấy phần nào hiệu quả, xu hướng phát triển theo các giai đoạn.

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

Trong khuôn khổ đề tài này, tác giả xin phân tích hiện trạng quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát dựa trên cơ sở lý thuyết, theo hoạt động hoạch định nhân lực đã nêu ở chương một, kết hợp với nghiên cứu thống kê mô tả, bằng cách tổ chức khảo sát, thu thập dữ liệu thứ cấp từ tài liệu, số liệu đã có và số liệu sơ cấp từ nhân lực tại công ty dưới dạng bảng câu hỏi, từ đó sẽ làm cơ sở nhận định, đánh giá và xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao công tác quản lý nhân lực tại Công ty ở chương 3.

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.

Bảng 2.2 - Số mẫu điều tra tại Công ty

Giới tính		Đơn vị		Trình độ		
Nam	Nữ	Văn phòng	Đội sản xuất	Đại học + Sau đại học	Cao đẳng + Trung cấp	Công nhân
60	21	52	29	54	18	9

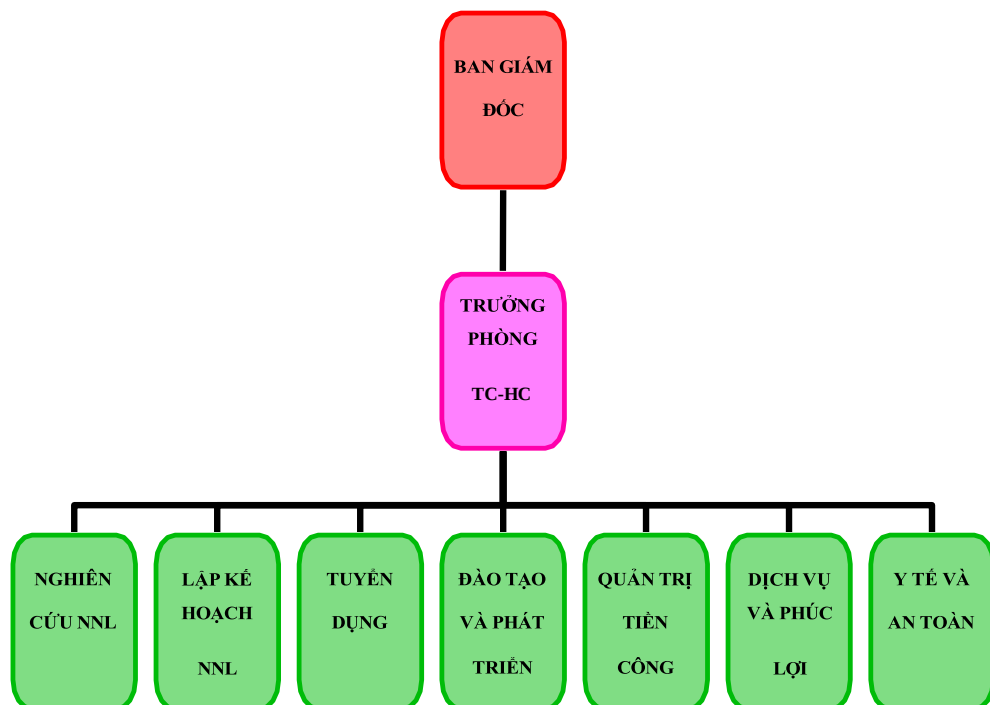
(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

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.

Các hoạt động giống nhau hoặc gần giống nhau được tập hợp lại theo một bộ phận bao gồm: hoạt động tổ chức – hành chính, hoạt động tài chính – kế toán, hoạt động kinh tế, hoạt động kỹ thuật, hoạt động kinh doanh,... Cơ cấu tổ chức bộ máy của hoạt động quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát được thể hiện như hình 2.3:



Hình 2.3 - Bộ máy tổ chức quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

(Nguồn: Phòng TC – HC Công ty)

Trách nhiệm quản lý nhân lực được giao cho người đứng đầu bộ phận quản lý nhân lực là trưởng phòng Tổ chức – Hành chính. Bộ phận quản lý nhân lực bao gồm các hoạt động: nghiên cứu nhân lực, lập kế hoạch nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản lý tiền công, dịch vụ và phúc lợi, y tế và an toàn.

Thực trạng về tổ chức bộ máy quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát được thể hiện trong bảng 2.3:

Bảng 2.3 - Đánh giá về bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Nhóm	Câu hỏi	Điểm trung bình
Tổ chức bộ máy quản trị NL	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản trị NL tại Công ty có tính tập trung cao	3,35
	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản trị NL tại Công ty có tính kỷ luật chặt chẽ	2,51
	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản trị NL tại Công ty có tính trách nhiệm cao	2,80
	Sự phối hợp ăn ý giữa các lãnh đạo chung và lãnh đạo chức năng	3,00

(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

Bảng 2.3 cho thấy tính tập trung của cấu trúc bộ máy quản lý NL của Công ty TNHH Việt Phát là cao với điểm trung bình là 3,35 bởi vì người đứng đầu bộ phận có toàn quyền giải quyết mọi vấn đề liên quan đến mảng quản lý nhân lực, do vậy sự đầu tư toàn tâm toàn ý trong công việc sẽ tốt hơn. Tuy nhiên tiêu chí Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính kỷ luật chặt chẽ và tiêu chí Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính trách nhiệm cao chỉ đạt số điểm trung bình lần lượt là 2,51 và 2,80. Nguyên nhân là do cấu trúc tổ chức bộ máy quản lý nhân lực này vi phạm chế độ một thủ trưởng, dễ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ. Tiêu chí Sự phối hợp ăn ý giữa các lãnh đạo chung và lãnh đạo chức năng đạt số điểm 3,00 cao hơn mức trung bình cho thấy các lãnh đạo Công ty có sự phối hợp khá tốt trong việc ra quyết định. Tuy nhiên một cấp dưới sự chỉ đạo của nhiều cấp trên

sẽ có nguy cơ xảy ra mâu thuẫn giữa các cấp lãnh đạo, sự phối hợp của nhiều lãnh đạo chung với người lãnh đạo chức năng có nguy cơ khó khăn hơn khi khối lượng các vấn đề chuyên môn tăng lên.

Bảng 2.4 - Tình hình biến động về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý NL của Công ty từ năm 2021 – 2024

Nội dung		2021	2022	2023	2024
Trình độ chuyên môn (người)	ĐH	3	3	6	8
	CĐ	2	3	2	2
	TC	1	1	1	0
Cơ cấu số bộ phận chức năng của bộ máy quản trị NL (bộ phận)		5	5	6	7

(Nguồn : Phòng TC - HC Công ty)

Bảng 2.4 cho thấy sự biến động cả về số lượng nhân sự và trình độ chuyên môn trong bộ máy quản lý nhân lực của Công ty qua các năm, cụ thể là bộ máy quản lý nhân lực đã tăng từ 5 người (năm 2021) lên thành 10 người (năm 2024), trình độ chuyên môn đại học tăng từ 3 người (năm 2021) lên thành 8 người (năm 2024), trình độ cao đẳng và trung cấp giữ nguyên ở mức 2 đến 3 người hoặc giảm dần về 0. Về số lượng các bộ phận chức năng của bộ máy quản lý NL tăng từ 5 bộ phận (năm 2021) lên thành 7 bộ phận (năm 2024) là do có sự tăng thêm của bộ phận Lập kế hoạch NL (năm 2023) và bộ phận Nghiên cứu NL (năm 2024) được bổ sung vào bộ máy quản lý nhân lực nhằm chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả quản lý NL của Công ty.

Nhìn chung công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát những năm vừa qua đã có những cải tiến tích cực và đạt được những kết quả nhất định cần duy trì và phát huy, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại hạn chế cần khắc phục để nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực của Công

ty. Ở các mục tiếp theo tác giả sẽ làm rõ, cụ thể hóa thực trạng từng hoạt động trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát.

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.

Bảng 2.5 – So sánh giữa công tác Dự báo nhu cầu NL và nhu cầu thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

Lĩnh vực \ Năm	2022		2023		2024	
	Dự báo	Thực tế	Dự báo	Thực tế	Dự báo	Thực tế
Xây dựng	200	164	200	242	300	324
Tư vấn lập – Quản lý dự án	100	143	80	97	100	108
Kinh doanh khoáng sản, vật liệu xây dựng	100	82	100	73	60	54
Bất động sản	50	20	100	72	60	54

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng 2.5 cho thấy công tác Dự báo nhu cầu NL của Công ty các năm vừa qua vẫn còn sự sai lệch khá lớn, chưa sát với thực tiễn yêu cầu của Công ty gây ra tình trạng vừa thừa vừa thiếu nhân lực, lãng phí tiền bạc và sức lực.

Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát công tác kế hoạch nhân lực được đánh giá thông qua khảo sát bằng phiếu điều tra theo số liệu trong bảng 2.6 dưới đây:

Bảng 2.6 - Đánh giá về công tác KHNHNL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát

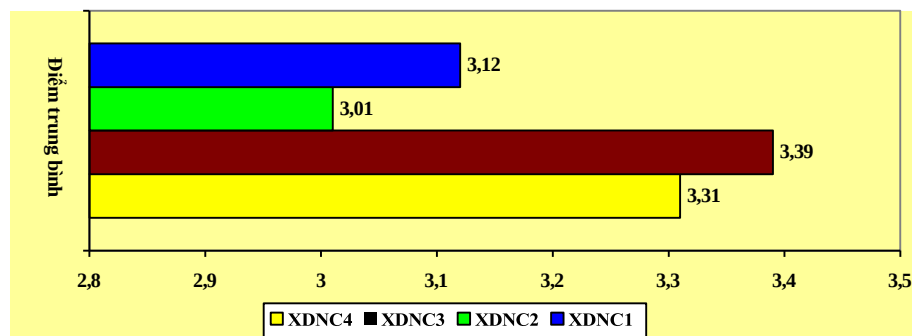
Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm trung bình
Xác định nhu cầu nhân lực	XDNC1	Công tác dự báo nhu cầu nguồn nhân lực được thực hiện tốt	3,12
	XDNC2	Quyết định tăng, giảm nhân sự tại các đơn vị của Công ty là phù hợp	3,01
	XDNC3	Hoạch định nhân sự ngắn hạn có hiệu quả	3,39
	XDNC4	Kế hoạch sử dụng nhân sự được triển khai vào các thời điểm hợp lý	3,31

(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

Theo kết quả khảo sát về tiêu chí xác định nhu cầu nhân lực trong công tác hoạch định nhân lực tại Công ty năm 2024 (bảng 2.6), giá trị trung bình từ số liệu khảo sát, phỏng vấn của 4 tiêu chí xác định nhu cầu nhân lực là 3,21/5,

trong đó cao nhất là tiêu chí XDNC 3 với mức bình quân là 3,39 và thấp nhất là XDNC 2 (3,01).

Bảng trên cho thấy, kế hoạch nhân sự ngắn hạn của Công ty cơ bản có hiệu quả và kế hoạch sử dụng nhân sự được triển khai vào các thời điểm hợp lý. Tuy nhiên, 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 còn ở mức trung bình. Thực tế này ở Công ty cũng là tình trạng chung mà các doanh nghiệp dễ gặp phải. Kết quả khảo sát cho thấy đánh giá của cán bộ, công nhân của Công ty đối với các tiêu chí về xác định nhu cầu nhân lực của Công ty ở mức độ tương đối khá. Có thể thấy trong công tác quản lý NL, việc xác định nhu cầu nhân lực ở Công ty đã và đang triển khai thực hiện, tuy nhiên ở mức chưa cao.



Hình 2.4 - Đánh giá về công tác xác định nhu cầu nhân lực

(Nguồn: Số liệu 2024)

2.2.3 Tuyển dụng

+ Kế hoạch tuyển dụng:

Căn cứ vào nhu cầu phát triển, bổ sung lao động nhằm mở rộng quy mô sản xuất mà Công ty xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động, sau đó trình Giám đốc duyệt và thực hiện. Cuối mỗi năm Công ty tiến hành xây dựng kế hoạch

tuyển dụng cho năm tới và trong một số trường hợp đặc biệt khi có nhu cầu đột xuất thì có thể tiến hành tuyển dụng theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc.

+ Phương thức tuyển dụng:

Đối với tuyển dụng trong nội bộ, phòng TC-HC viết thông báo gửi đến các đơn vị trong Công ty.

Đối với tuyển dụng bên ngoài, phòng TC-HC viết báo cáo trình lên Giám đốc và sau đó đăng tin lên các phương tiện thông tin đại chúng hoặc gửi thông báo tuyển dụng tới các cơ sở đào tạo nghề chuyên nghiệp.

+ Ưu tiên trong tuyển dụng:

Con em ruột của CB-CNV trong Công ty đã có nhiều đóng góp tích cực trong công việc, đã có những thành tích trong quá trình công tác; sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp có thành tích học tập tốt và có tay nghề phù hợp với công việc của Công ty.

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng:

Trình độ văn hóa: có trình độ văn hoá tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên; Chuyên môn nghiệp vụ phải đáp ứng được yêu cầu của công việc ứng với từng vị trí của người lao động;

Sức khỏe phải đảm bảo theo tiêu chuẩn quy định của Bộ Y tế;

Nộp hồ sơ theo đúng hạn, đầy đủ với quy định của Công ty, lý lịch rõ ràng, có sự chứng thực của cơ quan quản lý khu vực nơi cư trú.

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng cho các ngành nghề cụ thể:

* Đối với công nhân chuyên về thi công công trình... thì đòi hỏi phải có chứng nhận tay nghề được đào tạo từ 6 tháng trở lên;

+ Nhiệm vụ của phòng TC-HC:

* Nghiên cứu hồ sơ tiến hành tìm hiểu về các ứng viên, phát hiện ra các khả năng chuyên môn nghiệp vụ tay nghề để từ đó tận dụng được tài năng của họ và bố trí vào các công việc thích hợp;

* Thông báo đào tạo cho người tuyển dụng về nội quy, quy chế của Công ty;

* Tiến hành chuẩn bị các thủ tục về công việc tuyển dụng để cung cấp số liệu và các tin tức cần thiết cho hội đồng tuyển dụng;

Bảng 2.7 - Tình hình biến động về nhân sự của Công ty từ 2020 – 2024

Nội dung	2020		2021		2022		2023		2024	
	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ
Chất lượng tuyển dụng	3	ĐH	5	ĐH	7	ĐH	11	ĐH	10	ĐH
	2	CĐ	2	CĐ	3	CĐ	5	CĐ	5	CĐ
	1	TC	1	TC	2	TC	4	TC	3	TC
Số tuyển vào	6		8		12		20		18	
Số nghỉ việc	3		2		8		5		1	

(Nguồn: Phòng TC - HC Công ty)

Từ bảng 2.7 cho thấy số lượng người được tuyển dụng vào Công ty lớn hơn nhiều so với số người nghỉ hưu và chuyển công tác, hiệu số giữa số người được tuyển dụng và số người nghỉ việc tăng dần qua các năm, đáp ứng được yêu cầu ngày càng phát triển mở rộng của Công ty. Chất lượng tuyển dụng luôn ưu tiên nhân lực có trình độ cao. Toàn bộ nguồn tuyển dụng đều đã được qua đào tạo, có trình độ chuyên môn.

Từ các yêu cầu cụ thể của việc tuyển dụng trên có thể thấy rằng việc nhận các nhân viên mới của công ty khá chặt chẽ và được quản lý một cách khoa học đáp ứng với yêu cầu từng vị trí công việc của Công ty. Góp phần vào việc quản

lý nhân sự có hiệu quả của ban quản lý công ty đồng thời khi ứng viên được nhận vào làm cũng nhanh chóng hòa nhập được với môi trường công việc, tạo được cảm giác thoải mái và tự tin khi làm việc.

Nguồn tuyển dụng của Công ty

Đối với cán bộ quản lý: Khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng vào một vị trí quản lý thì đa số là các nhân viên trong Công ty đều biết và những nhân viên có khả năng làm việc sẽ được đề bạt hoặc tự ứng tuyển vào vị trí đó. Công ty sẽ xem xét hồ sơ của các ứng viên, nếu các ứng viên nào đáp ứng đầy đủ được yêu cầu công việc như trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết... thì sẽ được bổ nhiệm vào vị trí đó.

Đối với cán bộ chuyên môn và công nhân trực tiếp sản xuất: Khi có nhu cầu tuyển dụng Công ty sẽ thông báo tuyển dụng rộng rãi bên ngoài Công ty.

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động để tuyển chọn người lao động có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, yêu cầu của tổ chức, có thể lực tốt và gắn bó lâu dài với Công ty. Để công tác tuyển dụng thực hiện tốt trước tiên Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát cần xây dựng đề án vị trí việc làm, đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong thời gian tới và xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong năm.

Trách nhiệm và quyền hạn: Thuộc trách nhiệm và quyền hạn của phòng Tổ chức – Hành chính và các phòng ban có liên quan.

Tuyển dụng gồm hai khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Cả hai khâu đều cần có giải pháp đồng bộ cụ thể như sau:

Để có nhiều ứng viên tham gia tuyển mộ, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đăng tuyển rộng rãi, sử dụng các trang thông tin đại chúng: báo, đài phát thanh. Thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho Công

ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát tuyển dụng được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc, giàu tiềm năng.

Bên cạnh đó, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát cũng ưu tiên cho nguồn cán bộ đang làm hợp đồng và con em các cán bộ công nhân viên trong ngành.

Phương thức tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí. Thực hiện đầy đủ nguyên tắc xét tuyển đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai trong suốt quá trình tổ chức tuyển dụng. Tạo điều kiện cho ứng viên từ khâu nộp hồ sơ đến khâu tham gia các vòng thi xét tuyển đã tạo tâm lý thoải mái cho ứng viên khi tham gia xét tuyển tại Công ty.

* Quy trình tuyển dụng của Công ty

Khi có nhu cầu tuyển dụng, Công ty sẽ thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Thông báo tuyển dụng

Phòng TC - HC sẽ tiến hành thông báo trên phương tiện thông tin đại chúng và chủ yếu là thông báo rộng trong toàn công ty để lao động trong công ty giới thiệu người thân, quen, đồng thời dán thông báo tại cổng công ty.

Bước 2: Nhận hồ sơ

Sau khi thông báo, Phòng TC - HC sẽ tiến hành thu nhận hồ sơ và sẽ dừng lại khi đã nhận đủ số lượng hồ sơ dự tính. Trong quá trình thu nhận hồ sơ phòng sẽ xếp phân loại hồ sơ theo các vị trí mà ứng cử viên đăng ký.

Bước 3: Duyệt hồ sơ

Căn cứ vào các tiêu chuẩn tuyển dụng, cán bộ tuyển dụng sẽ xem xét và chọn ra những hồ sơ đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng, trình lên lãnh đạo công ty.

Bước 4: Tổ chức thi tuyển

Bước 5: Thông báo ứng viên trúng tuyển

Lãnh đạo Công ty chọn những ứng viên đạt yêu cầu và tiêu chuẩn tuyển dụng. Cán bộ tuyển dụng thông báo tới những ứng viên đã lọt qua vòng sơ tuyển.

Bước 6: Thử việc

Mỗi nhân viên khi thử việc tại công ty không có nghĩa đã là nhân viên chính thức mà qua thời gian thử việc, nếu không làm tốt có thể họ sẽ phải rời khỏi Công ty. Trong quá trình thử việc, các ứng viên sẽ được kèm cặp, chỉ bảo của người hướng dẫn do các Trưởng phòng sẽ chỉ định người có kinh nghiệm hướng dẫn thử việc. Người thử việc phải nỗ lực, cố gắng hết sức để học hỏi và làm tốt công việc của mình với tinh thần trách nhiệm cao. Qua sự chỉ đạo hướng dẫn, tạo điều kiện từ phía những người lao động trong Công ty, lao động mới có thể hạn chế được các sai lầm có thể gặp phải và tự tin hơn với những công việc được giao.

Bước 7: Ký hợp đồng chính thức

Sau khi thời gian thử việc kết thúc, người hướng dẫn thử việc sẽ lập bản đánh giá quá trình thử việc của người lao động, trưởng Phòng TC - HC cùng giám đốc quyết định tiếp nhận lao động chính thức hay không. Nếu tiếp nhận, người lao động sẽ tiếp tục làm việc tại công ty với cương vị là một nhân viên chính thức. Còn trường hợp người mới không được tiếp nhận là nhân viên chính thức thì trưởng Phòng TC - HC và cấp trên quản lý trực tiếp người thử việc sẽ giải thích rõ những sai sót để họ nắm rõ được mình không được nhận vì lý do gì. Phòng TC - HC sẽ giữ lại hồ sơ và các tài liệu liên quan để khi cần hợp tác sẽ xem xét.

Nhờ quá trình thử việc tốt, các nhân viên được tiếp nhận chính thức sẽ được thông báo và giám đốc hay người được giám đốc ủy quyền sẽ lập quyết định tiếp nhận, điều động và quyết định lương cho nhân viên mới, kết thúc thời gian thử việc của họ.

Để đánh giá về hoạt động tuyển dụng của Công ty, tác giả đã điều tra bằng phiếu bảng hỏi để lấy ý kiến của NLĐ và thu được kết quả như bảng 2.8:

Bảng 2.8 - Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	4,94	12,35	14,81	37,04	30,86	100	81	3,77
Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng	16,05	19,75	16,05	34,57	13,58	100	81	3,10
Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên	11,11	22,22	18,52	30,86	17,28	100	81	3,21
Công ty tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch	11,11	34,57	11,11	37,04	6,17	100	81	2,93
Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc	14,81	29,63	18,52	28,40	8,64	100	81	2,86

Số liệu bảng 2.8 cho thấy, người lao động đã đánh giá cao về công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh giá đều cao hơn mức trung bình. Cụ thể: về quy trình tuyển dụng, người lao động cho rằng công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng và rất rõ ràng chiếm tỷ lệ gần 70%, số điểm trung bình của tiêu chí đánh giá này là 3,77; Tiêu chí Công ty đã xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cũng được người lao động đánh giá cao với số điểm trung bình là 3,10; tiêu chí Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên và Công ty tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai minh bạch cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 3,21 và 2,93.

Điều này cho thấy, người lao động trong Công ty khá hài lòng với công tác tuyển dụng của Công ty ở 4 tiêu chí về quy trình tuyển dụng, xác định nhu cầu tuyển dụng – lập kế hoạch tuyển dụng, thu hút ứng viên, tổ chức thực hiện tuyển dụng.

Tuy nhiên, tiêu chí “Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” chỉ đạt điểm trung bình là 2,86 với gần 45% không đồng ý với ý kiến này và 18,52% tạm chấp nhận cho thấy mặc dù Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện tuyển dụng công khai, minh bạch nhưng vẫn còn tình trạng đưa người nhà, họ hàng, người thân quen vào hoặc giải quyết theo quan hệ, dẫn đến tồn tại việc tuyển chọn không đúng người phù hợp với yêu cầu công việc.

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.

Bảng 2.9 - Bố trí sử dụng lao động ở Công ty từ năm 2020 – 2024

STT	Tên đơn vị	Đơn vị	2020	2021	2022	2023	2024
1	Văn phòng Công ty	Người	39	46	50	59	61
2	Các bộ phận cơ sở	Người	295	331	359	425	479
Tỉ lệ lao động ở các bộ phận cơ sở trên tổng số lao động của Công ty		%	88,3	87,8	87,8	87,8	88,7

(Nguồn: phòng TC - HC Công ty)

Từ bảng 2.9 cho thấy lao động của Công ty ở các bộ phận cơ sở luôn chiếm một tỉ lệ ổn định trong khoảng 87,8% - 88,7% qua các năm từ 2020-2024, đây là cách bố trí hợp lý của đội ngũ lãnh đạo Công ty vì tất cả các hạng mục công trình đều nằm ở các cơ sở, đơn vị sản xuất trực tiếp quản lý vận hành công trình của Công ty.

Căn cứ vào chức năng của từng công việc mà lao động trong Công ty được phân chia thành các phòng ban, thành từng trạm, tổ, cụm... Trên cơ sở đó, Công ty quy định cụ thể trách nhiệm cho từng cá nhân, từng nhóm lao động để đảm bảo tốt nhất và đầy đủ thành thạo các bước công việc trong Công ty. Công ty cũng chú trọng phân công những lao động có trình độ cao, thái độ tốt, có kỹ năng quản lý đảm nhiệm những vị trí quan trọng trong các bộ phận.

* Về sử dụng cán bộ

Công ty thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên. Cụ thể, trong 6 tháng đầu năm 2024, Công ty đã cử 15 cán bộ làm công tác đào tạo tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.

Để lấy ý kiến NLĐ về công tác bố trí và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như bảng 2.10:

Bảng 2.10 - Đánh giá của người lao động về phân công công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Quy hoạch, sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội phát triển năng lực bản thân	6,17	16,05	9,88	43,21	24,69	100	81	3,64
Thuyên chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NLĐ	19,75	20,99	6,17	44,44	8,64	100	81	3,01
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	4,94	19,75	8,64	55,56	9,88	100	81	3,42

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.10 cho thấy: phần lớn người lao động Công ty thực hiện quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,64. Trong đó, có tới 67,9% số người được hỏi trả lời “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định cho rằng “quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân”. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và thuyên chuyển lao động cũng được người lao động đánh giá cao. Cụ thể, phân công rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,42 với ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm tới 65,44%; Công ty thực hiện thuyên chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động có điểm trung bình là 3,01. Trong đó, có 53,08% ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” cho rằng Công ty thực hiện thuyên chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động.

Như vậy, công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ của Công ty được thực hiện khá tốt, được người lao động đánh giá cao, đã góp phần phát triển được lực lượng lao động của Công ty nói chung và đội ngũ lao động quản lý giỏi.

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.

Bảng 2.11 – Đánh giá về công tác đánh giá nhân lực tại Công ty

Nhóm	Câu hỏi	Điểm trung bình
Đánh giá nhân lực	Quá trình đánh giá năng lực được tiến hành khách quan, minh bạch	3,91
	Các kết quả đánh giá năng lực cá nhân mà Công ty đưa ra có làm hài lòng anh/chị	3,82

(Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả)

Bảng 2.11 cho thấy quá trình đánh giá năng lực của nhân viên mà Công ty thực hiện được tiến hành một cách khách quan và minh bạch với số điểm trung bình

đạt được là 3,91 điểm. Các kết quả đánh giá đạt độ chính xác cao và làm hài lòng phần lớn nhân viên của Công ty với số điểm trung bình đạt 3,82.

Mặc dù kết quả cho thấy công tác đánh giá nhân lực được cho là khá tốt, tuy nhiên quy trình đánh giá nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát vẫn còn sơ sài, cụ thể là: chưa ban hành các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên ở các bộ phận trong Công ty. Mặt khác, Công ty cũng không có bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc vì vậy cũng không có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện nhiệm vụ của nhân viên ở từng vị trí công tác.

Do Công ty chưa ban hành tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của nhân viên, nên việc đánh giá mang tính định tính, chung chung, việc đánh giá người lao động thực hiện còn chậm và chưa có cơ chế thông báo lại cho nhân viên được biết những ưu điểm để phát huy và khắc phục khuyết điểm. Chỉ khi nào người lao động ở các bộ phận hay đơn vị trực thuộc nào đó xảy ra sự cố chủ quan thì mới xem xét, phân tích hành vi, quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao, năng lực của người lao động...

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.

Bảng 2.12 – Số người được cử đi đào tạo nâng cao trình độ từ 2020–2024

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024
Số người được cử đi học	5	12	20	38	54
Tổng số	334	377	409	484	540
Tỷ lệ được cử đi học so với tổng số (%)	1,50	3,18	4,89	7,85	10,00

(Nguồn phòng HC – TH Công ty)

Như vậy tỷ lệ người được đào tạo hàng năm so với tổng số còn khá thấp nhưng tỷ lệ CB-CNV đã được qua đào tạo là tương đối cao. Năm 2020, số người được cử đi học là 5 người chiếm tỷ lệ 1,5% và năm 2024 là 10% so với tổng số tuy số lượng người được đào tạo có tăng song chất lượng không đều.

Nội dung đào tạo chưa sử dụng được phương pháp giảng dạy tích cực nên chưa phát huy được trí tuệ, kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn của cán bộ, viên chức trong quá trình đào tạo bồi dưỡng.

Bản thân NLD chưa coi trọng việc tự học tập, bồi dưỡng để nâng cao trình độ, kiến thức của mình, còn ngại đọc và nghiên cứu. Một số cán bộ còn hạn chế hiểu biết về kinh tế, khoa học công nghệ, pháp luật, tin học, ngoại ngữ.

Hiện nay Công ty ngày một chú trọng đào tạo nâng cao tay nghề, kỹ năng chuyên môn cho công nhân trực tiếp sản xuất. Hàng năm, Công ty tổ chức các cuộc thi nâng bậc, đăng ký đề tài nghiên cứu khoa học cấp công ty mỗi năm một lần đã khuyến khích NLD tự giác nâng cao tay nghề chuyên môn của mình.

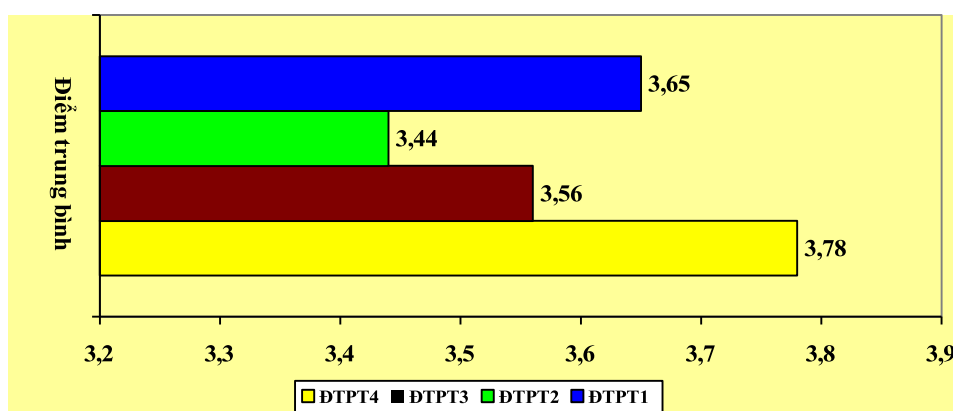
Công tác ĐT&PTNL tại Công ty đã và đang dần có hiệu quả. Công tác ĐT&PTNL nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ CB-CNV là yếu tố cần thiết trong quản lý nhân sự, công tác này tại Công ty được đánh giá như bảng 2.13:

Bảng 2.13 - Đánh giá về công tác ĐTPT&NL tại Công ty

Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm trung bình
Đào tạo và phát triển	ĐTPT1	Công ty thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	3,65
	ĐTPT2	Hình thức đào tạo mới mẻ, thu hút đối với người được đào tạo	3,44
	ĐTPT3	Nội dung đào tạo phù hợp công việc của người được đào tạo	3,56
	ĐTPT4	Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty tổ chức đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	3,78

(Nguồn: Số liệu tác giả điều tra thu thập)

Hầu hết các ý kiến đều đánh giá cao việc công ty thường xuyên tổ chức hoặc cho nhân viên tham dự các khoá đào tạo, tập huấn để nâng cao năng lực, hiệu quả làm việc (ĐTPT1 được 3,65 điểm). Hàng năm công ty đều tổ chức từ một đến hai lớp đào tạo tập huấn cho công nhân. Các nội dung đào tạo được đánh giá là phù hợp với công việc của CB-CNV (ĐTPT3 với 3,44 điểm).



Hình 2.5 – Đào tạo phát triển

Về hình thức đào tạo, theo kết quả khảo sát ta thấy chỉ tiêu này được đánh giá ở mức bình thường (điểm trung bình 3,44). Trên thực tế các hình thức đào tạo, phát triển nhân lực tại Công ty nhìn chung vẫn là các hình thức đào tạo cổ điển, do vậy chưa đáp ứng được nhu cầu của đổi mới công tác quản lý.

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.

Bảng 2.14 – Đánh giá về phương pháp quản lý nhân lực tại Công ty

Nhóm	Câu hỏi	Điểm TB
Phương pháp quản trị	Các chính sách quản trị nhân lực đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi được xây dựng và điều phối xuống nhân viên.	3,51
	Công ty để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng, thể hiện tính tự do dân chủ.	3,12
	Các chính sách, quy định văn hóa Công ty, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên.	3,6
	Các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa Công ty.	2,96
	Phân cấp nhân viên, thay đổi linh hoạt chính sách phù hợp với điều kiện hiện tại của nhân viên và phát triển hiện tại của Công ty.	2,85
	Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên, giao đúng việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất.	3,8

(Nguồn: kết quả điều tra của tác giả)

Nhìn vào bảng 2.14 cho thấy người lao động đánh giá khá cao về phương pháp quản lý nhân lực của Công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh giá đều cao hơn mức trung bình. Tiêu chí Các chính sách quản lý nhân lực đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi được xây dựng và điều phối xuống nhân viên có số điểm trung bình là 3,51; tiêu chí Công ty để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng, thể hiện tính tự do dân chủ cũng được người lao động đánh giá cao với số điểm trung bình là 3,12; tiêu chí Các chính sách, quy định văn hóa Công ty, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên và Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên, giao đúng việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 3,6 và 3,8. Điều này cho thấy, người lao động trong Công ty khá hài lòng với phương pháp quản lý nhân lực của Công ty ở các tiêu chí kể trên.

Riêng hai tiêu chí Các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa Công ty và Phân cấp nhân viên, thay đổi linh hoạt chính sách phù hợp với điều kiện hiện tại của nhân viên và phát triển hiện tại của Công ty chỉ đạt điểm trung bình lần lượt là 2,96 và 2,85 cho thấy mặc dù Công ty có phương pháp quản lý rõ ràng cụ thể và phù hợp nhưng vẫn còn tồn tại giới hạn trong vấn đề nhân viên được thể hiện chính kiến và sự thay đổi linh hoạt chính sách 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.

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.

Lương thực lĩnh của CB-CNV khối lao động gián tiếp sẽ tính theo công thức:

$$LTG = Ttt \times L \times \% \text{ xếp loại công việc (2-1)}$$

Trong đó: Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ; L: Mức lương ngày (lương giờ) với:

$$L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}} \div 24, L_{\text{giờ}} = L_{\text{ngày}} \div 8; \quad (2-2)$$

% xếp loại công việc: Dựa vào đánh giá công việc hàng tháng của từng cán bộ, nếu đạt mức A thì được hưởng 100% lương; mức B được hưởng 85% lương; mức C được hưởng 70% lương.

Hiện nay Công ty đang áp dụng trả lương theo quy định của Nhà nước.

Bảng 2.15 - Thu nhập bình quân của CB-CNV giai đoạn 2020 – 2024

(Đơn vị: VNĐ/người/tháng)

Chỉ tiêu	Năm				
	2020	2021	2022	2023	2024
Thu nhập bình quân	4.600.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán Công ty)

Từ số liệu ở bảng thu nhập bình quân của CB-CNV, có thể thấy thu nhập bình quân của người lao động đã tăng đáng kể trong thời gian qua các năm, cụ thể từ năm 2020 đến năm 2024 tăng 41%, chứng tỏ hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng. Tuy nhiên mức lương bình quân vẫn còn thấp, chưa đảm bảo đời sống cho NLĐ.

- Lương khoán: Hình thức này dùng để trả cho những công nhân lao động tại các Cụm, Tổ. Do đặc thù của ngành nên các công nhân tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát được tính lương theo chuyên môn cho từng cấp bậc, phụ cấp ăn ca, được tính làm thêm giờ theo nhà nước quy định. Mức lương trả cho công nhân sẽ theo cấp bậc và xếp loại hoàn thành nhiệm vụ.

$TL = \text{Lương 1 ngày công} \times \text{Số ngày công thực tế} \times \% \text{ xếp loại hoàn thành công việc (2-3)}$

Ngoài chế độ tiền lương, Công ty cũng xây dựng chế độ tiền thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm khuyến khích NLĐ có nhiều đóng góp hơn cho sự phát triển của Công ty.

Bảng 2.16 – Mức khen thưởng hàng năm của Công ty

(Đồng/người/năm)

Mức xét thưởng	2020	2021	2022	2023	2024
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Lao động tiên tiến	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000

(Nguồn: phòng Tài chính – Kế toán Công ty)

Nhận xét chung: đối với khối lao động gián tiếp, mức lương như hiện tại là tương đối hợp lý, phù hợp với tình hình kinh tế hiện nay. Đối với khối lao động trực tiếp, mức lương do Công ty và NLĐ thỏa thuận với nhau. Xét về khía cạnh chung là mức lương trên thị trường hiện nay thì mức lương lao động trực tiếp của Công ty mới chỉ đảm bảo mức sống tối thiểu cho NLĐ.

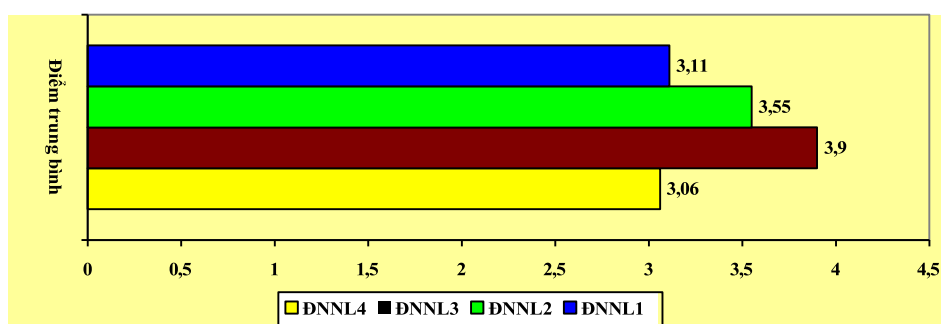
Công tác đãi ngộ NL là quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. Công tác này tại Công ty được đánh giá thông qua khảo sát như bảng 2.17:

Bảng 2.17 - Đánh giá về công tác ĐNL tại Công ty

Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm TB
Đãi ngộ	ĐNL1	Mức lương theo hệ số hiện nay đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của cá nhân Anh/Chị	3,11
	ĐNL2	Các chính sách đãi ngộ về tinh thần được Công ty thực hiện thường xuyên	3,55
	ĐNL3	Anh/Chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị, đồ dùng đảm bảo công việc và an toàn	3,90
	ĐNL4	Có các hình thức khen thưởng kịp thời đối với các nhân viên có sáng kiến, cải tiến trong công việc	3,06

(Nguồn: Số liệu tác giả điều tra thu thập năm 2024)

Từ bảng 2.17 ta thấy mức lương theo hệ số hiện nay mới cơ bản đáp ứng được một phần nhu cầu cuộc sống của đội ngũ cán bộ nhân viên. Mức lương thấp như hiện nay sẽ ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ của người lao động. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy Công ty thường xuyên quan tâm, có chính sách đãi ngộ đối với về tinh thần cho CB-CNV (3,55 điểm); công nhân được trang bị đầy đủ đồ dùng làm việc đảm bảo an toàn. Ngoài ra Công ty còn có các hình thức khen thưởng kịp thời cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến cải tiến công việc.



Hình 2.6 - Đánh giá về chế độ đãi ngộ

(Nguồn: Số liệu 2024)

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, cụ thể:

Bảng 2.18 - Nhân lực của Công ty từ năm 2020-2024

Năm	Tổng số lao động	Công nhân	Cao đẳng	Đại học	Sau đại học
2020	334	144	129	59	2
2021	377	162	152	60	3
2022	409	182	146	75	6
2023	484	210	182	81	11
2024	540	225	199	91	25

(Nguồn: Phòng TC-HC)

NL trong Công ty có sự phát triển nhanh về số lượng và chất lượng: Tỷ lệ đại học và sau đại học tăng từ 18,26% năm 2020 lên 21,48% năm 2024 trên tổng số CB-CNV, trong khi trình độ CĐ giảm từ 38,62% năm 2020 xuống 36,85% năm 2024 và trình độ công nhân giảm từ 43,11% năm 2020 xuống 41,67% năm 2024. Nhân lực nhìn chung đa phần còn trẻ (24 - 45 tuổi) chiếm 80% tổng số lao động trực tiếp, phù hợp với đặc điểm của Công ty.

- 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 NLD, 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 chỉ 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.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 Đề án khái quát về sự hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát. Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng về chất lượng NL và thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát, chỉ rõ những kết quả đạt được cũng như 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.

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

Tăng cường đoàn kết, ổn định bộ máy hoạt động SXKD với bảo vệ môi trường, đẩy mạnh tái cơ cấu ngành nghề SXKD, đặt mục tiêu chất lượng, năng suất, hiệu quả và sức cạnh tranh lên hàng đầu.

Đẩy mạnh liên doanh với các đơn vị có năng lực trong và ngoài nước, giảm thiểu cạnh tranh, tránh đối đầu trực tiếp, từng bước áp dụng chuyển giao công nghệ, đầu tư có trọng điểm, nâng cao năng lực nhằm chiếm lĩnh thị trường trong ngành, dần mở rộng ra thị trường ngoài ngành và nước ngoài.

Nâng cao năng lực thi công, xây dựng Công ty trở thành một trong những đơn vị dịch vụ kỹ thuật cao trong lĩnh vực thi công các công trình xây dựng, gia công chế tạo cơ khí, xây lắp công trình dân dụng, công trình giao thông, hạ tầng cơ sở,...

Mức tăng trưởng doanh thu bình quân trong giai đoạn 2018-2024 là 8%/năm và định hướng đến năm 2030 đạt từ 8-9%/năm.

Mục tiêu cụ thể như sau:

- Đẩy mạnh hoạt động thương mại, tạo dựng, phát triển thêm các mối quan hệ; định vị thương hiệu VIỆT PHÁT; tạo ra sự hỗ trợ đắc lực cho các hoạt động đầu tư phát triển trung và dài hạn;
- Bên cạnh việc đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thép xây dựng, phôi thép và thép phế liệu, chuẩn bị kinh doanh trong lĩnh vực cung cấp nguyên, nhiên, vật liệu và tiêu thụ sản phẩm; tiếp tục nghiên cứu hoạt động cung ứng xây dựng

cho các đơn vị trong hệ thống cùng với tinh thần phối hợp, hợp tác cùng phát triển.

- Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động xây lắp công trình và tạo dựng thêm các mối quan hệ, xây dựng thương hiệu Công ty, tạo ra sự hỗ trợ đắc lực cho các lĩnh vực đầu tư phát triển trung và dài hạn;
- Duy trì các hoạt động nhận thầu công trình; đẩy mạnh việc tham gia thi công các công trình xây dựng dân dụng liên quan đến đầu tư – kinh doanh bất động sản, các công trình xây dựng công nghiệp liên quan đến các dự án sản xuất công nghiệp và chế biến khoáng sản trong hệ thống;
- Ngoài công trình dân dụng và công nghiệp, sẽ đẩy mạnh hoạt động nhận thầu các công trình giao thông vận tải;
- Hoạch định một cách bài bản, vững chắc hệ thống quản lý – điều hành hoạt động xây lắp, xây dựng đội ngũ, chính sách, quy trình liên quan; xây dựng các mối quan hệ...
- Phân loại các dự án hiện có thành 3 loại: Loại đẩy mạnh triển khai đầu tư và tìm đối tác hợp tác; loại dừng đầu tư và tìm đối tác chuyển nhượng; loại tạm dừng thi công hoặc giãn tiến độ triển khai chờ thị trường hồi phục;
- Nghiên cứu, tìm kiếm các dự án Đầu tư – Kinh doanh Bất động sản;
- Hoạch định một cách hệ thống công tác nghiên cứu thị trường, quản lý – điều hành hoạt động Đầu tư – Kinh doanh Bất động sản: Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu, tiếp thị; xây dựng đội ngũ, xây dựng các quy chế, quy trình liên quan; xây dựng các mối quan hệ chiến lược...
- Chú ý phát triển các dự án bất động sản có thời gian đầu tư ngắn;

- Tìm các đối tác chiến lược có kinh nghiệm và tiềm lực tài chính hợp tác Đầu tư

- Kinh doanh Bất động sản;

Nâng cao chất lượng nhân lực

- Tiếp tục đầu tư cho công tác đào tạo nhằm tạo nên một đội ngũ nhân viên mạnh về trình độ kỹ thuật, tài năng, sáng tạo trong lao động, nhất là đội ngũ công nhân vững về trình độ sản xuất để có thể tiếp thu và vận hành tốt các trang thiết bị hiện đại.

- Khuyến khích các hoạt động sáng tạo của nhân viên như cơ chế khen thưởng, khích lệ các ý tưởng, sáng kiến trong hoạt động sản xuất.

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 và 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

Trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực tham gia quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, hướng tới một thị trường chung và thống nhất, các doanh nghiệp trong nước phải đối mặt với nhiều khó khăn. Mở rộng phạm vi hoạt động đồng nghĩa với tăng mức độ cạnh tranh. Vì vậy, yêu cầu tăng cường hiệu quả SXKD và năng lực cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ. Quản lý nhân lực sẽ đóng vai trò ngày càng quan trọng trong mỗi doanh nghiệp, không chỉ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, giảm chi phí SXKD, hạ giá thành sản phẩm

mà còn giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng nguồn lực mà lợi thế cạnh tranh thì các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước. Do đó, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát phải không ngừng tìm kiếm các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân lực góp phần nâng cao năng lực quản lý, tạo môi trường cạnh tranh thuận lợi.

Căn cứ vào thực trạng NL tại công ty trong giai đoạn 2020-2024 đã phân tích ở chương 2 cũng như yêu cầu về nâng cao công tác quản lý NL của Công ty để đảm bảo phát triển trong thời gian tới, tác giả đề xuất một số giải pháp sau đây nhằm tăng cường công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đến năm 2024.

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

3.2.1.1 Cơ sở đề xuất

Công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Việt Phát những năm vừa qua đã có những cải tiến tích cực và đạt được những kết quả nhất định cần duy trì và phát huy. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại hạn chế cần khắc phục để nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực của Công ty, cụ thể là: Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính kỷ luật chưa thực sự chặt chẽ và tính trách nhiệm chưa cao. Nguyên nhân là do cấu trúc tổ chức bộ máy quản lý nhân lực này vi phạm chế độ một thủ trưởng, dễ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ. Từ các căn cứ, nguyên nhân này tác giả đề xuất giải pháp phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý phù hợp với đặc thù của Công ty TNHH Việt Phát giai đoạn hiện nay ở phần nội dung đề xuất sau đây.

3.2.1.2 Nội dung đề xuất

Ban lãnh đạo kết hợp với phòng TC-HC cùng làm việc để nghiên cứu lựa chọn ra các biện pháp tối ưu nhất hoàn thiện bộ máy quản lý, chính sách và quy trình quản lý nhân lực theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp, tính kỷ luật, tính trách nhiệm và trình độ quản lý tiên tiến của đội ngũ cán bộ quản lý, cụ thể gồm các bước sau:

- 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 đề 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

Dự kiến trong năm 2025, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát sẽ tiến hành thực hiện hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty theo giải pháp trên. Kết quả

kỳ vọng việc hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty vào quý II năm 2025 được dự kiến như sau:

Bảng 3.1 – Dự kiến kết quả hoàn thiện bộ máy quản lý của VIỆT PHÁT 2025

TT	Hoạt động	Số nhân viên	Trình độ
1	Nghiên cứu NL	1	Đại học
2	Lập kế hoạch NL		
3	Tuyển dụng	2	Đại học
4	Đào tạo và phát triển		
5	Quản trị tiền công	1	Đại học
6	Dịch vụ và phúc lợi	1	Đại học
7	Y tế và an toàn	1	Đại học

(Nguồn: Dự kiến của tác giả)

3.2.2 Công tác tuyển dụng nhân lực

3.2.2.1 Cơ sở đề xuất

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 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.

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:

- Thái độ - Kỹ năng hành nghề
- Tri thức chuyên môn - Kỹ năng giao tiếp

Trong đó:

(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 vượng 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) **Kĩ 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 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 (những trách nhiệm chính của công việc).
- + 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. Thăm 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

Dự kiến trong quý I năm 2025, Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát sẽ tiến hành thực hiện tuyển dụng nhân lực theo giải pháp trên. Kết quả kỳ vọng việc tuyển dụng của Công ty vào quý I năm 2025 được dự kiến như sau:

Bảng 3.2 – Dự kiến kết quả hoạt động tuyển dụng của Công ty TNHH Việt Phát năm 2025

TT	Vị trí tuyển dụng	Nhu cầu	Số ứng viên	Số trúng tuyển	Tỷ lệ đạt
1	Phòng TC-HC	1	5	1	100%
2	Phòng Tài chính Kế toán	1	6	1	100%
3	Phòng Kinh tế Kế hoạch	1	5	1	100%
4	Phòng Kỹ thuật an toàn	0	0	0	100%
5	Phòng Dự án – Kinh doanh	1	5	1	100%
6	Phòng Cơ giới Thiết bị	1	5	1	100%

7	Ban chỉ huy công trường	3	8	2	67%
8	Các đội thi công, sản xuất	20	30	19	95%
Tổng		29	64	27	95,25%

(Nguồn: tác giả dự kiến)

Nhận xét: Nhìn vào kết quả tuyển dụng ta thấy kết quả tuyển dụng dự kiến đạt yêu cầu cả về chất lượng và số lượng, tỷ lệ đạt 95,25% cao hơn so với kết quả tuyển dụng năm 2024 chỉ đạt 50%.

3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân lực

3.2.3.1 Cơ sở đề xuất

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. 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 chỉ 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.

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/ng nghiệp 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 và 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.

Bảng 3.3 – Tình hình quỹ Đào tạo - Phát triển VIỆT PHÁT và kỳ vọng đề xuất

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả theo phương pháp cũ của Công ty		Dự kiến đề xuất mới
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1. Quỹ Đào tạo – Phát triển	1000 đồng	61.525	105.821	300.000
2. Tình hình sử dụng	%	95,12	96,61	95

Thứ năm, cần có biện pháp sử dụng nhân lực hợp lý sau đào tạo

Sau khi kết thúc các chương trình đào tạo, cần sắp xếp, bố trí những lao động đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo.

Điều này vừa giúp người lao động áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích người lao động tự tham gia đào tạo nâng cao trình độ.

Ngoài ra Công ty cần xây dựng cam kết đào tạo và sử dụng sau đào tạo (tham khảo Phụ lục 02) đối với NLD được cử đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước đặc biệt là trường hợp nhân tài được cử đi đào tạo bằng chi phí của Công ty nhằm hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám. Xây dựng và thực hiện

chính sách ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía Công ty. Nội dung của cam kết đào tạo đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật lao động và chiến lược phát triển của Công ty, đem lại lợi ích lâu dài cho Công ty và NLĐ muốn gắn bó làm việc lâu dài cho Công ty.

3.2.3.3 Kết quả kỳ vọng

Dự kiến kết quả sau khi áp dụng các đề xuất trên vào năm 2025 như bảng 3.4:

Bảng 3.4 – Dự kiến kết quả Đào tạo – Phát triển nhân lực VIỆT PHÁT 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả phương pháp cũ		Dự kiến
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Nhu cầu đào tạo	Người	124	163	250
Số người đào tạo	Người	80	130	225
Tỷ lệ đào tạo	%	65	80	90
Tỷ lệ đạt yêu cầu	%	91	95	96
Tỷ lệ đạt khá, giỏi	%	60	73	75
Quỹ Đào tạo – Phát triển	Triệu đồng	61.525	105.821	300
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	58,52	102,23	285
Tình hình sử dụng quỹ	%	95,12	96,61	95
Thu nhập bình quân NLĐ	Triệu đồng	8	8,5	8,5

Từ bảng 3.4 ta thấy sau khi hoàn thiện công tác đào tạo dự kiến năm 2025 sẽ tăng tỷ lệ đào tạo lên 90% so với năm 2024 là 80%; năm 2023 là 65%.

Nhờ có sự thay đổi trong công tác đào tạo phát triển nhân lực mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của người lao động được nâng lên đáng kể. Thu nhập bình quân đầu người cũng tăng. Kết quả tăng lên đáng kể này là do trong năm 2023 và năm 2024 Công ty đã tiến hành đầu tư máy móc thiết bị được trang bị mới, hiện đại; lực lượng lao động được đào tạo mới và đào tạo lại một cách bài bản đã làm cho trình độ tay nghề của lực lượng lao động được nâng lên đáng kể. Điều này tạo điều kiện cho việc phát triển sản xuất hiệu quả hơn.

3.2.4 Chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ

3.2.4.1 Cơ sở đề xuất

Cơ chế, chính sách bảo vệ và đãi ngộ CB-CNV là vô cùng quan trọng, cơ chế chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ khuyến khích tích cực, hăng hái, cố gắng và yên tâm công tác của CB-CNV, nâng cao tinh thần trách nhiệm, phát huy được tinh thần lao động sáng tạo của CB-CNV, thu hút được nhân tài làm cho tập thể đoàn kết nhất trí, qua đó thúc đẩy tổ chức phát triển. Ngược lại nếu cơ chế, chính sách đãi ngộ không hợp lý sẽ tạo ra tâm trạng chán nản, kìm hãm sáng tạo, triệt tiêu sự tích cực của các thành viên, nội bộ có nguy cơ mất đoàn kết và nhiều tiêu cực từ đó ảnh hưởng tới sự phát triển. Đối với Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát, là một doanh nghiệp nhà nước, được quản lý bởi các quy định, các chính sách của nhà nước nên luôn bị hạn chế trong việc khuyến khích thu hút nhân tài. Do vậy chính sách đãi ngộ càng phải được đổi mới nhanh, từ đó tạo ra sức hút lực lượng đội ngũ CB-CNV giỏi về với Công ty.

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 NLD 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 NLĐ, 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

Về khen thưởng, công tác khen thưởng cần được tiến hành thường xuyên, định kỳ. Việc khen thưởng phải gắn với những kết quả cụ thể mà NLD đạt được. Khen thưởng phải kịp thời nhằm động viên khuyến khích NLD hăng say hoạt động, sáng tạo, chú ý kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng về vật chất và động viên khuyến khích về tinh thần. Hàng tháng, quý, năm có chế độ khen thưởng khuyến khích NLD có sáng kiến, phát minh, năng suất cao, có cải tiến về công tác quản lý, tổ chức sản xuất, mang lại hiệu quả cao trong sản xuất. Đảm bảo cơ hội thăng tiến cho NLD có năng lực, tâm huyết với Công ty. Việc đánh giá năng lực của nhân viên không chỉ dựa trên cơ sở đánh giá thái độ trách nhiệm đối với công việc mà còn bằng quá trình, kết quả công tác. Đối với cá nhân có thành tích đặc biệt cần được công nhận và thể hiện sự công nhận đó bằng sự cân nhắc đặc biệt lên các vị trí cao hơn, xứng đáng hơn. Biểu hiện đó không chỉ tạo ra sự khích lệ đối với cán bộ quản lý đó mà còn là tấm gương cho cán bộ khác noi theo, học tập. Ngoài ra cần chú trọng bảo vệ và khen thưởng thích đáng đối với NLD dũng cảm đấu tranh chống tiêu cực, tham nhũng, tệ nạn xã hội, dám đấu tranh bênh vực lẽ phải để bảo vệ NLD.

3.2.4.4 Đẩy mạnh chính sách đãi ngộ

Thực tế cho thấy, những cán bộ quản lý, chuyên môn giỏi đều là những con người thông minh có chất xám cao, năng động, hơn nữa thương trường cũng luôn tìm cách chiêu dụ những tài năng ấy khiến họ có nhiều động cơ để ra đi. Vì vậy để cạnh tranh, thu hút, chiêu mộ đội ngũ cán bộ giỏi và giữ chân họ gắn

bó với Công ty, cần phải xây dựng được chế độ đãi ngộ hợp lý. Do đó vấn đề quan trọng có tính quyết định là phải tham gia xây dựng, hoàn thiện cơ chế chính sách đãi ngộ hợp lý, cụ thể cần thực hiện các điều sau:

- Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, không có tệ nạn xã hội, tập thể đoàn kết, dân chủ, NLĐ có điều kiện để thể hiện năng lực của mình. Trích quỹ phúc lợi để trang bị cơ sở vật chất cho NLĐ. Xây dựng khuôn viên nhà xưởng sạch đẹp nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, hăng say lao động.
- Đảm bảo các chế độ phúc lợi, nghỉ dưỡng hàng năm, nghỉ bù, nghỉ phép, các chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp lưu động, nghỉ thai sản, khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho CB-CNV. Trang bị đầy đủ bảo hộ lao động, phương tiện phòng cháy chữa cháy, an toàn lao động cho nhân viên góp phần phát triển nhân lực có chiều sâu.
- Khuyến khích các phong trào thể dục, thể thao. Tham gia hội khỏe của ngành, địa phương từ đó làm động lực rèn luyện nâng cao sức khỏe.
- Nâng cao đời sống tinh thần CB-CNV trong Công ty bằng việc tổ chức các hội diễn văn nghệ, các cuộc thi tài năng về chủ đề ca ngợi truyền thống của ngành. Tổ chức tốt các ngày lễ kỷ niệm. Tổ chức thăm hỏi, động viên các đối tượng gia đình chính sách, người già, ốm đau, hiếu, hỷ nhằm mang lại đời sống tinh thần lành mạnh cho nhân viên.

Tuy nhiên khi tham gia xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, nhân viên vẫn phải quán triệt các yêu cầu cơ bản sau:

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải trên cơ sở cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước.
- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải đảm bảo quyền lợi gắn liền với trách nhiệm, đảm bảo công bằng và đảm bảo khuyến khích vật chất lẫn tinh thần

nhằm kích thích tài năng sáng tạo, có sức hấp dẫn lôi cuốn để mọi người nỗ lực phấn đấu.

3.2.4.5 Kết quả kỳ vọng

Dự kiến kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng đề xuất mới với chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ vào năm 2025 như bảng 3.5:

Bảng 3.5 – Kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ mới năm 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả theo cách cũ		Dự kiến
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Tổng số lao động	Người	454	540	600
Lao động gián tiếp	Người	59	61	100
Lao động trực tiếp	Người	425	479	500
Lương bình quân	Triệu đồng	8	8,5	9,5

Sau khi hoàn thiện chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ dự kiến năm 2025 sẽ tăng năng suất lao động. Thu nhập bình quân đầu người cũng tăng, dự kiến thu nhập bình quân đầu người năm 2025 đạt 9,5 triệu đồng/người tăng 15,4% so với năm 2024.

Tiểu kết chương 3

Trong chương 3, tác giả đã nêu lên phương hướng và mục tiêu nâng cao chất lượng NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra 04 giải pháp lớn nhằm nâng cao chất lượng NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát đó là:

- (1) Phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý;
- (2) Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực;
- (3) Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nhân lực;
- (4) Hoàn thiện chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ đối với CB-CNV trong Công ty.

Các giải pháp này đã được trình bày cụ thể, gắn với thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát và mang tính khả thi cao.

KẾT LUẬN

Ngày nay vấn đề nâng cao chất lượng và sử dụng hiệu quả nhân lực đã trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với mọi doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp trong lĩnh vực xây lắp nói riêng. nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả lao động, từ đó thúc đẩy hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, việc 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2022), *Quản lý nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
2. Báo cáo Tổng kết nhân sự của Công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Phát.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2022), *Giáo trình Quản lý nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Phạm Minh Hạc (2022), *Nghiên cứu con người và nhân lực đi vào công nghiệp hoá, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Tạ Ngọc Hải (2021), *Một số nội dung về nhân lực và phương pháp đánh giá nhân lực*.
6. Nguyễn Thế Hòa (2022), *Giáo trình quản lý doanh nghiệp, bộ môn Quản lý kinh doanh*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
7. Hà Văn Hội (2021), *Quản lý nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
8. Bùi Hoàng Lợi (2021), *Quản lý nhân lực*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, tp Hồ Chí Minh.
9. Đỗ Văn Phúc (2020), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Bách khoa Hà Nội, Hà nội.
10. Nguyễn Hữu Thân (2018), *Quản lý nhân sự*, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội.

