

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

PHẠM THỊ THỦY

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

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

PHẠM THỊ THỦY

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

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS.TS. Trần Trung Tuấn

2. TS. Bùi Phương Thanh

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu, kết quả trình bày trong Đề án là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Đề án này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Đề án đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Tác giả

Phạm Thị Thủy

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành sâu sắc đến PGS.TS. Trần Trung Tuấn và TS. Bùi Phương Thanh đã tận tình hướng dẫn và giúp tôi hoàn thành đề án này.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đến quý thầy, cô đã trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết trong suốt khóa học để tác giả có được nền tảng lý luận cơ bản khi nghiên cứu đề tài này. Xin cảm ơn các đồng chí lãnh đạo, cán bộ công nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đã tham gia thảo luận, giúp tác giả hoàn thành phiếu khảo sát, cung cấp tài liệu và tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình nghiên cứu.

Cuối cùng tôi muốn chia sẻ đến gia đình và bạn bè là những người đã luôn động viên, ủng hộ và giúp tác giả hoàn thành tốt đề án này.

Tác giả

Phạm Thị Thủy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iv
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	viii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	ix
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài đề án	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục tiêu của đề án	3
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án	3
5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án	4
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án	4
7. Cấu trúc đề án	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ	
QUẢN LÝ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Các vấn đề cơ bản về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	6
1.1.1. Các khái niệm	6
1.1.2. Vai trò quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.1.3. Chức năng quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.2. Nội dung quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.2.1. Phân tích và thiết kế công việc	9
1.2.2. Lập kế hoạch nhân lực	14
1.2.3. Tuyển dụng lao động	14
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực	17
1.2.5. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên	19
1.2.6. Đãi ngộ nhân lực	21
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	

.....	24
1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực	26
1.4.1. Môi trường bên ngoài tổ chức.....	26
1.4.2. Môi trường bên trong tổ chức.....	27
1.4.3. Nhân tố con người.....	27
1.4.4. Nhân tố nhà quản lý.....	28
1.5. Những bài học kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực các doanh nghiệp.....	28
1.5.1. Kinh nghiệm quản lý nhân lực ở một số doanh nghiệp.....	28
1.5.2. Bài học kinh nghiệm quản lý nhân lực cho Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	31
Tiểu kết chương 1.....	32
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI, XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 268	33
2.1. Khái quát chung về Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	33
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.....	34
2.2. Thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	40
2.2.1. Tình hình lao động của Công ty.....	40
2.2.2. Công tác lập kế hoạch nhân lực.....	43
2.2.3. Công tác tuyển dụng lao động.....	45
2.2.4. Công tác đào tạo nhân lực.....	49
2.2.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.....	53
2.2.6. Chính sách lương thưởng của Công ty	60
2.3. Những thành công và tồn tại trong quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	65

2.3.1. Kết quả đạt được.....	65
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân	66
Tiểu kết chương 2	70
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI, XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 268.....	71
3.1. Phương hướng hoạt động và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 trong những năm tới	71
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty.....	71
3.1.2. Định hướng phát triển nhân lực	72
3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	73
3.3. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	74
3.3.1. Lập kế hoạch nhân lực	74
3.3.2. Tuyển dụng lao động	78
3.3.3. Đánh giá thực hiện công việc	80
3.3.4. Đào tạo nhân lực	87
3.3.5. Hoàn thiện chính sách lương, thưởng, đãi ngộ của Công ty	92
3.4. Kiến nghị.....	99
Tiểu kết chương 3.....	100
KẾT LUẬN	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	102
PHỤ LỤC	103

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2022 – 2024.....	39
Bảng 2.2. Số lượng lao động giai đoạn 2020- 2024.....	40
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo chức năng trong giai đoạn 2020 – 2024	42
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính trong giai đoạn 2020 – 2024	42
Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo trong giai đoạn 2020-2024	43
Bảng 2.6. Nhu cầu lao động hàng năm của Công ty	45
Bảng 2.7. Kết quả tuyển dụng qua các Năm 2022-2024 của Công ty	48
Bảng 2.8. Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Công ty	50
Bảng 2.9. Quy định thời hạn cam kết làm việc sau đào tạo	51
Bảng 2.10. Thống kê công tác đào tạo của Công ty.....	52
Bảng 2.11. Phiếu đánh giá thực hiện công việc	55
Bảng 2.12. Tình hình tiền lương của Công ty giai đoạn 2022-2024.....	64
Bảng 3.1. Chỉ tiêu kế hoạch hàng năm của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268	72
Bảng 3.2 Bảng xác định hệ số H_{HSLi}	94

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty	35
Hình 2.2. Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp	38
Hình 2.3. Quy trình tuyển dụng tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.....	46

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
BCTC	Báo cáo tài chính
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
LĐ	Lao động
SX	Sản xuất
XD	Xây dựng
TM	Thương mại
VNĐ	Việt Nam đồng
PTCV	Phân tích công việc
NSLĐ	Năng suất lao động
BH	Bán hàng
HCNS	Hành chính nhân sự
CCDV	Cung cấp dịch vụ
TNBQ	Thu nhập bình quân
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
TC	Tiêu chí
DN	Doanh nghiệp

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn hội nhập, cạnh tranh và hợp tác quốc tế. Toàn cầu hóa được xem như là một cơ hội lớn, nhưng cũng được xem là một thách thức không nhỏ đối với mọi quốc gia. Đặc biệt nó sẽ gây khó khăn hơn với các nước kém phát triển và đang phát triển trong đó có Việt Nam. Mỗi doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường này buộc phải có chiến lược riêng của mình, biết tự tạo ra cho doanh nghiệp mình những cơ hội phát triển và những mặt lợi thế trong cạnh tranh. Doanh nghiệp ngoài việc đầu tư vào phát triển trang thiết bị và dây chuyền sản xuất, các yếu tố khác, thì yếu tố có ý nghĩa quyết định khả năng cạnh tranh là nhân lực.

Vì vậy, để tranh thủ mọi nguồn lực, phát huy tối đa năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 nói riêng phải sử dụng hợp lý nhân lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững và phát triển vị thế của mình. Tăng cường công tác quản lý nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, để đáp ứng nhu cầu phát triển của kinh tế, xã hội và cạnh tranh toàn cầu, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Tăng cường công tác quản lý nhân lực là biện pháp giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, nâng cao về phương diện thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức của người lao động. Nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển kỹ năng, nâng cao nhận thức đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai của tổ chức. Giúp lãnh đạo trong doanh nghiệp có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực quản lý, có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp... thực hiện tốt mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 mặc dù cũng có quan tâm đến công tác quản lý nhân lực. Tuy nhiên, Công ty vẫn

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

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong thời gian qua có nhiều công trình nghiên cứu, nhiều bài viết khoa học liên quan đến đề tài nêu trên như:

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

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

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

Nguyễn Thu Hà, (2023), “*Quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương*”, luận văn thạc sĩ, Trường

Đại học Hải Dương. Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp quản lý nhân lực, tác giả đã chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực, đánh giá các kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của công tác quản lý nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thành Đông-Hải Dương.

Phạm Chí Công (2022), *“Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương”*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương. Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực, chất lượng nhân lực. Từ đó, đề tài phân tích thực trạng, đánh giá và nhận xét về nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương và đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Hải Dương.

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

3. Mục tiêu của đề án

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

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

4.1. Đối tượng nghiên cứu

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

4.2. Phạm vi nghiên cứu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ý nghĩa khoa học

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

- Ý nghĩa thực tiễn

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

7. Cấu trúc đề án

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

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

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

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

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

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

1.1.1. Các khái niệm

Khái niệm nhân lực có thể hiểu ngắn gọn như sau:

+ Theo nghĩa rộng: Nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở một mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể). Với các tiếp cận này, nhân lực như một bộ phận cấu thành các nguồn lực của quốc gia như nguồn lực vật chất, nguồn lực tái sinh [1].

Nhân lực được nghiên cứu trên giác độ số lượng và chất lượng, số lượng nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nhân lực. Các chỉ tiêu này có liên quan mật thiết với chỉ tiêu quy mô, tốc độ tăng dân số. Chất lượng nhân lực được nghiên cứu trên các khía cạnh về sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực phẩm chất.[2]

+ Theo nghĩa tương đối hẹp: Nhân lực được hiểu là nguồn lao động [1].

+ Theo nghĩa hẹp hơn: Nhân lực là toàn bộ lực lượng lao động trong nền kinh tế quốc dân, nghĩa là bao gồm những người trong độ tuổi nhất định nào đó, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp [1].

Nhân lực doanh nghiệp: Nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà người lao động trong doanh nghiệp tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập cho doanh nghiệp trong tương lai [3]. Khi nói đến nhân lực trong doanh nghiệp người ta bàn đến trình độ, cơ cấu, tinh thần trách nhiệm, sự đáp ứng với yêu cầu của doanh nghiệp đưa ra đối với người lao động.

Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực cho nên khái niệm quản lý nhân lực có thể được trình bày ở nhiều giác độ khác nhau [3].

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản lý tổ chức thì quản lý nhân lực bao gồm việc hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Quan điểm khác lại cho rằng: Quản lý nhân lực 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 doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả doanh nghiệp và nhân viên [2].

Đi sâu vào việc làm của quản lý nhân lực trong nghiệp, người ta có thể hiểu quản lý nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực trong doanh nghiệp [4].

Song dù ở giác độ nào thì quản lý nhân lực vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Đối tượng của quản lý nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp và các vấn đề liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong doanh nghiệp [2].

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

1.1.2. Vai trò quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Quản lý nhân lực giữ vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Quản lý nhân lực có vai trò bao gồm [3]:

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

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

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

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

1.1.3. Chức năng quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Quản lý nhân lực có 4 chức năng chính [3]:

Chức năng thu hút: Sử dụng các chính sách biện pháp để thu hút nhân lực. Để có thể tuyển được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào cần tuyển thêm người. Lập kế hoạch cung cầu nhân lực cho doanh nghiệp, tuyển người, thông báo tuyển dụng, khảo sát lựa chọn, tuyển dụng và bố trí công việc.

Chức năng điều chỉnh phối hợp: Tạo ra sự phối hợp giữa nhân viên và cán bộ, lãnh đạo trong doanh nghiệp về các mặt: tổ chức, tư tưởng, tình cảm, tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

Chức năng động viên: Qua những chính sách lương, thưởng, đãi ngộ thích đáng cho những người có thành tích, cống hiến cho doanh nghiệp nhằm ổn định đội

ngũ cán bộ công nhân viên, nâng cao tinh thần làm việc, tạo ra tính thi đua lành mạnh nhằm nâng cao năng suất lao động.

Chức năng khai thác: Là chức năng quan trọng của quản lý nhân lực. Đó là khai thác năng lực, kiến thức của người lao động một cách hiệu quả, phát huy cao nhất tiềm năng và sự sáng tạo của từng người cụ thể, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nhân lực. Hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc nhiều vào hiệu suất khi thực hiện công việc. Những quyết định nhân sự sẽ giúp tổ chức quản lý hiệu suất của các nhân viên của mình

1.2. Nội dung quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Phân tích và thiết kế công việc

1.2.1.1. Khái niệm

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản lý nhân lực. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản lý không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

1.2.2.2. Mục đích

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng cho bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

-Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích,...của người thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá thực hiện công việc và trả công lao động.

1.2.1.3. Nội dung của phân tích công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Quá trình thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ nếu có.

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin như: quan sát, bấm giờ chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh, lại tính chính xác của thông tin

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Phân tích công việc là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi có liên quan đến một công việc cụ thể. Phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo.

Các tư liệu và thông tin thu thập được trong quá trình phân tích công việc sẽ được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc: Là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm 3 nội dung:

+ **Phần xác định công việc:** Tên công việc (chức danh công việc), tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người lãnh đạo dưới quyền, mức lương...

+ Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Không có một hình thức cụ thể thống nhất nào cho bản mô tả công việc mà các tổ chức khác nhau sẽ sử dụng các hình thức khác nhau để mô tả công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Do các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng rất đa dạng. Những yếu tố chính thường đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc là:

- + Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ có liên quan đến công việc...
- + Kinh nghiệm công tác.
- + Các kỹ năng làm việc với người khác, với máy móc thiết bị và thông tin, dữ liệu.
- + Các phẩm chất cá nhân cần thiết để đảm bảo thực hiện công việc thành công như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích...
- + Các đặc điểm cá nhân.

Bản tiêu chuẩn công việc giúp tổ chức hiểu cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc

Phân tích công việc là một quá trình thu thập các thông tin. Để thu thập các tư liệu đó một cách chính xác, đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu thì có thể sử dụng các phương pháp thu thập thông tin. Tuy nhiên không có phương pháp nào có ưu điểm tuyệt đối, cần phải sử dụng kết hợp các phương pháp tùy theo đối tượng cụ thể

và điều kiện cho phép của doanh nghiệp để có kết quả tốt nhất.

Phương pháp 1: Phương pháp quan sát

Đây là phương pháp mà người thu thập thông tin sẽ quan sát và ghi chép lại tất cả những hoạt động mà người lao động phải thực hiện, những hoạt động, nhiệm vụ đó được thực hiện như thế nào, các điều kiện để thực hiện công việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc.

Phương pháp này chỉ có hiệu quả đối với những công việc có thể đo lường, dễ quan sát thấy, những công việc không mang tính chất tình huống, những công việc đòi hỏi kỹ năng bằng tay, chân như công việc của công nhân sản xuất trực tiếp.

Phương pháp quan sát có nhược điểm là không áp dụng được cho công việc của lao động gián tiếp, những công việc mang tính chất tình huống, những công việc chủ yếu liên quan đến các hoạt động trí não.

Do vậy, không phải lúc nào ta cũng có thể áp dụng phương pháp này cho mọi côngviệc cần phân tích công việc.

Phương pháp 2: Ghi chép các sự kiện quan trọng

Theo phương pháp này, người thu thập thông tin sẽ ghi chép lại các hoạt động của những người lao động xuất sắc (những người lao động có hiệu quả) và những người lao động không có hiệu quả, thông qua đó để khái quát và phân loại các đặc trưng chung và các đòi hỏi của công việc cần mô tả.

Phương pháp này cho ta thấy tính linh động trong hành vi thực hiện của những người lao động khác nhau, thích hợp cho việc mô tả công việc và xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi tốn nhiều thời gian để quan sát và không cho phép tổ chức thấy được hành vi thực hiện của những người lao động có hiệu quả trung bình.

Phương pháp 3: Nhật ký công việc

Đây là phương pháp mà người lao động sẽ tự ghi chép lại các hoạt động của mình, các trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ và môi trường điều kiện làm việc.

Phương pháp này thích hợp cho những công việc có chu trình làm việc ngắn, trạng thái làm việc ổn định, không thay đổi nhiều. Tuy nhiên độ chính xác của thông tin không cao vì đôi khi người lao động không hiểu rõ những nhiệm vụ họ đang thực hiện, và việc ghi chép bị gián đoạn do tính chất công việc.

Phương pháp 4: Phương pháp phỏng vấn

Là cuộc trao đổi trực tiếp giữa người lao động với người thu thập thông tin. Nó có thể được thực tiếp với từng cá nhân người lao động hoặc với nhóm người lao động và thông qua cuộc phỏng vấn người lao động sẽ cho biết nhiệm vụ, trách nhiệm mà họ phải thực hiện tại vị trí họ đang đảm nhiệm. Các thông tin được ghi lại theo mẫu được thiết kế sẵn.

Phương pháp này cho phép tổ chức có thể thu thập thông tin đối với công việc không có điều kiện quan sát được như công việc của lao động quản lý, lao động trí óc.... Tuy nhiên, đôi khi những thông tin mà người lao động cung cấp bị sai lệch và người phỏng vấn cũng mất nhiều thời gian để thu thập thông tin.

Phương pháp 5: Sử dụng các Bảng hỏi được thiết kế sẵn (phiếu điều tra)

Bảng hỏi là một văn bản trong đó liệt kê các câu hỏi về chức danh công việc, phòng ban nơi tiến hành công việc, nhiệm vụ, yêu cầu của công việc, các hành vi và các kỹ năng cũng như các điều kiện có liên quan đến thực hiện công việc. Mỗi một mục đều đưa ra các phương án trả lời theo các góc độ: Có thực hiện được hay không? Tầm quan trọng, mức độ phức tạp, thời gian thực hiện, và các quan hệ đối với sự thực hiện công việc.

Phương pháp này sẽ giúp cho người điều tra dễ dàng thu thập, cập nhật thông tin vì thông tin trong bảng hỏi đã được lượng hóa, do đó có thể xử lý thông tin với khối lượng lớn. Tuy nhiên việc thiết kế bảng hỏi mất nhiều thời gian và chi phí. Người nghiên cứu không được trực tiếp tiếp xúc với đối tượng nghiên cứu nên dễ gây tình trạng hiểu lầm các câu hỏi.

Đây là phương pháp hiện nay đang được áp dụng nhiều, và có hiệu quả trong việc thu thập thông tin.

Phương pháp 6: Hội thảo chuyên gia.

Đây là phương pháp phân tích công việc (PTCV) mà những người am hiểu về công việc (công nhân lành nghề, những người am hiểu về công việc như: cán bộ PTCV, những người lãnh đạo cấp trung gian và bộ phận) sẽ được mời tham gia họp, thảo luận và đưa ra các ý kiến về vấn đề liên quan đến công việc.

Các ý kiến trao đổi giữa những người tham gia sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những vấn đề mà người thu thập thông tin không thu được từ các phương pháp trên. Thông tin thu được từ phương pháp này được sử dụng vào mục đích xây dựng các văn bản của PTCV, xây dựng các phiếu đánh giá thực hiện công việc. Ngoài ra, trong quá trình trao đổi sẽ làm rõ những trách nhiệm và nhiệm vụ của chính những thành viên tham gia hội thảo.

1.2.2. Lập kế hoạch nhân lực

1.2.2.1. Khái niệm

Hoạch định nhân lực là một quá trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nhân lực để đảm bảo rằng công ty sẽ có đúng số người đầy đủ các kỹ năng theo đúng yêu cầu

Trước khi hoạch định nhân lực, nhà quản lý cần nghiên cứu kỹ các chiến lược và kế hoạch của doanh nghiệp để xác định nhu cầu về nhân lực nhằm đáp ứng các mục tiêu của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch, từ đó đưa ra các kế hoạch cụ thể, bao gồm các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

1.2.2.2. Các bước tiến trình hoạch định

Các bước tiến trình hoạch định như sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu nhân lực Bước 2: Xây dựng kế hoạch nhân lực
 Bước 3: Triển khai kế hoạch nhân lực

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch nhân lực.

1.2.3. Tuyển dụng lao động

1.2.3.1. Khái niệm

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm

chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Tuyển dụng nhân lực là một nhiệm vụ quản lý quan trọng về kết quả tốt đẹp do nó mang lại (nếu việc tuyển dụng được thực hiện chính xác) là rất to lớn và tồn tại lâu dài. Ngược lại, nếu tuyển dụng không đúng thì hậu quả khôn lường và rất khó khắc phục. Các nhà quản lý giỏi thường rất ít khi uỷ nhiệm toàn bộ công việc tuyển dụng, ngược lại họ theo dõi sát sao quá trình này và trực tiếp can thiệp ở những thời điểm cần thiết.

1.2.3.2. Nguồn tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp

Việc tuyển dụng nhân lực của công ty cổ phần thường dựa vào hai nguồn chính: bên trong (nội bộ) và bên ngoài.

Nguồn tuyển dụng từ nội bộ doanh nghiệp

Ưu điểm:

Nhân viên doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

Nhân viên doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc; kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và đưa ra hiệu suất cao hơn.

Khó khăn:

Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không đẩy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công” họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lí không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp

Thông qua quảng cáo: Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt đối với doanh nghiệp lớn. Khi đăng tin quảng cáo chúng ta cần chú ý tới mức độ quảng cáo như số lần xuất hiện quảng cáo, hình thức quảng cáo như thế nào....; nội dung của quảng cáo nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu công việc, tiêu chuẩn nghề nghiệp... Cuối cùng quảng cáo thì nên có những câu khuyến khích người nghe hoặc đọc quảng cáo nhanh chóng có hành động liên lạc với tổ chức doanh nghiệp bằng thư tín hoặc điện thoại.....

Thông qua văn phòng dịch vụ lao động.

Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có lợi ích là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn chọn lựa ứng viên

Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học.

Không ít công ty đã để mắt đến các tài năng ngay từ khi họ còn ngồi trên ghế giảng đường đại học. Nhiều lời chào mời khác nhau được đưa ra và đôi khi là cả những công việc bán thời gian. Những lợi ích có được từ các sinh viên đại học tài năng là không giới hạn.

1.2.3.3. Quy trình tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp thường trải qua một số bước cơ bản sau:

Bước 1: Định danh công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Bước 3: Thu nhận và xử lý hồ sơ.

Bước 4: Tổ chức thi tuyển.

Bước 5: Khám sức khỏe.

Bước 6: Đánh giá từng ứng cử viên và ra quyết định.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ thông tin nghề nghiệp cho nhân lực. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân lực cho tổ chức. Phải đào tạo và phát triển nhân lực vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

1.2.4.1. Đào tạo nhân lực

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình quản lý Nhà nước. Vì vậy, công tác đào tạo nhân lực có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một tổ chức. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại:

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật: Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

+ Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp

này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận. Vì vậy, nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

+ Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

+ Đào tạo theo phương pháp giảng bài: các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

Đào tạo nâng cao năng lực quản lý

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản lý từ quản lý viên cấp cao đến quản lý viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản lý để nâng cao khả năng quản lý bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản lý. Đào tạo nâng cao năng lực quản lý là rất cần thiết đối với một tổ chức, vì các quản lý gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động quản lý Nhà nước của tổ chức.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản lý:

+ Phương pháp luân phiên: thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của tổ chức một cách tổng thể nhất.

+ Phương pháp kèm cặp: người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản lý gia cấp cao.

+ Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: áp dụng cho các quản lý viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho

họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

+ Một số phương pháp khác: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài tổ chức như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản lý, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai....

1.2.4.2. Phát triển nhân lực

Mỗi một tổ chức đều phải có sự quy hoạch về nhân lực và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi tổ chức xuất phát từ yêu cầu mục tiêu hoạt động quản lý Nhà nước của đơn vị mình, giúp đơn vị có đủ nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân lực:

Thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực vào các chức vụ quản lý.

Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản lý viên khi họ rời bỏ đơn vị.

Tuyển dụng đội ngũ lao động mới

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong tổ chức. Muốn phát triển tổ chức thì các nhà quản lý phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong đơn vị.

1.2.5. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

1.2.5.1. Khái niệm

Đánh giá nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản lý nhân lực. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển và đãi ngộ nhân lực.

Thật vậy, đánh giá năng lực của nhân viên là một trong những thách thức mà các nhà lãnh đạo đang phải đối mặt. Và không hề quá lời khi nói rằng các nhà lãnh đạo sẽ huỷ hoại cả sự nghiệp, đặc biệt là sự nghiệp của chính bản thân họ nếu phạm sai lầm về việc này.

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên giữ vai trò quan trọng quá trình khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn do:

Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các công ty mới có thể ra các quyết định về vấn đề thăng tiến và tiền lương của nhân viên.

Giúp cho các quản lý gia và các 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. Hầu hết mọi nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của người chỉ huy, lãnh đạo về việc thực hiện công việc của mình, đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin này cho nhân viên.

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

1.2.5.2. Nội dung của đánh giá

Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá: Do các nhà lãnh đạo luôn phải chịu sức ép lớn trong công việc và bị hạn chế về thời gian nên dường như một số lỗi lầm khi đánh giá con người là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, đánh giá năng lực con người trong một tổ chức là điều rất quan trọng và do đó không thể dựa vào thông tin hoàn toàn mang tính cảm giác và không đầy đủ.

Đưa ra các tiêu chuẩn cần đánh giá: Người ta thường đánh giá bản thân nhân viên cũng như các kỹ năng làm việc của nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, nhưng tựu chung lại vẫn là các vấn đề liên quan đến khả năng làm việc theo nhóm, tính làm việc độc lập, sáng tạo... Dĩ nhiên, các khái niệm này cũng được mỗi người hiểu theo một kiểu. Để có được một điểm số tương đối chính xác, cần phải xác định được những tiêu chuẩn nào là cần thiết và những phẩm chất nào là quan trọng có thể phản ánh được các hành vi của nhân viên. Ví dụ, lấy tiêu chuẩn “khả năng làm việc theo nhóm”: người nhân viên có khả năng hoạch định được mục đích và nhiệm vụ của anh ta đối với bản thân và đối với công ty không? Một người bình thường không phải là chuyên gia tâm lý học cũng có thể trả lời câu hỏi này không mấy khó khăn, nhưng điểm đánh giá cuối cùng sẽ cho ta một kết quả chính xác và

tin cậy. Điều quan trọng là cần phải xác định được các tiêu chuẩn đánh giá một cách rõ ràng cho tất cả mọi người, nếu không thì việc đánh giá sẽ trở nên khó khăn và thiếu khách quan.

Đánh giá về năng lực phẩm chất của nhân viên.

Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

1.2.6. Đãi ngộ nhân lực

Công tác đãi ngộ nhân lực nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với tổ chức với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản lý nhân lực, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn. Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần. Cụ thể:

Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường. Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương tổ chức trả cho cán bộ, công nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phúc cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong các đơn vị :

Trả lương theo thời gian: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đôi phó giảm hiệu quả công việc.

Trả lương theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương và thưởng được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, có nhiều ý kiến tham mưu sát thực cho đơn vị.

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

Phụ cấp: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

Trợ cấp: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

Các khoản thu nhập khác: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

Tiền thưởng: là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong tổ chức phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.

Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả quản lý Nhà nước

Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với tổ chức.

Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập tổ chức.

Đãi ngộ tinh thần

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.

Tổ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.

Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong tổ chức. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

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

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

- Năng suất lao động (Đồng/ người):

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động}} \quad (1.1)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết mỗi lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu

trong một thời kỳ nhất định. Trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nhân lực hiệu quả hay không.

- Tỷ suất lợi nhuận lao động (đồng/ người):

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}} \quad (1.2)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định, chỉ tiêu này càng cao càng tốt.

- Mức đảm nhiệm lao động

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân}}{\text{Doanh thu thuần}} \quad (1.3)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản lý biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

- Thu nhập bình quân

$$\text{Thu nhập bình quân} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động bình quân}} \quad (1.4)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản lý biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

- Tỷ lệ bỏ việc

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Tổng số lao động bỏ việc}}{\text{Tổng số lao động bình quân}} \quad (1.5)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản lý biết số lao động bỏ việc chiếm bao nhiêu trong tổng số lao động.

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

1.4.1. Môi trường bên ngoài tổ chức

Yếu tố kinh tế: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản lý nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn, có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động, giảm giờ làm, cho nhân viên tạm nghỉ, hoặc giảm phúc lợi. Cạnh tranh mang tính quốc tế ngày càng khắc nghiệt khiến doanh nghiệp phải linh hoạt, thay đổi kịp thời các hành vi và phương thức sản xuất của mình... để đưa ra các sản phẩm chất lượng cao hơn, giá bán hợp lý hơn, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của người tiêu dùng. Nhận thấy tầm quan trọng của người lao động, các doanh nghiệp một mặt giảm lao động không cần thiết, mặt khác biết thu hút những người tài giỏi về phía mình, đồng thời phải tối thiểu hóa chi phí tiền lương trong một đơn vị sản phẩm

Yếu tố luật pháp: Luật pháp ảnh hưởng đến quản lý nhân lực, ràng buộc các tổ chức trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

Yếu tố dân số, lực lượng lao động: tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng tăng, doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

Yếu tố văn hoá - xã hội: Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản lý nhân lực với nấc thang giá trị khác nhau, về giới tính, đẳng cấp...

Khoa học kỹ thuật công nghệ: Ngày nay, với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và công nghệ, những ứng dụng của nó trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội đang gây ra một sự thay đổi to lớn. Lĩnh vực xây dựng cũng không nằm ngoài những tác động trên, với những máy móc thiết bị công nghệ hiện đại được ứng dụng vào trong sản xuất ở các doanh nghiệp đã tạo ra một khối lượng sản phẩm ngày một nhiều, chất lượng ngày một cao, giá thành giảm, tức là làm tăng năng suất lao động xã hội.

Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của tổ chức: quản lý nhân viên sao cho vừa lòng khách hàng là ưu tiên nhất. Không có khách hàng tức là không có việc làm, doanh thu quyết định tiền lương và phúc lợi. Phải bố trí nhân viên đúng để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Đối thủ cạnh tranh: cũng là những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, tổ chức phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

1.4.2. Môi trường bên trong tổ chức

Mục tiêu của doanh nghiệp: ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý bao gồm quản lý nhân lực. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của đơn vị, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản lý nhân lực.

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

Văn hoá của tổ chức: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Công đoàn: cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân lực (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần củangười lao động).

1.4.3. Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong tổ chức. Trong tổ chức mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản lý, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản lý nhân lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản lý phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản lý nhân lực. Nhiệm vụ của công tác nhân lực là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoải mái, hài lòng, gắn bó với tổ chức bởi vì thành công của tổ chức trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

1.4.4. Nhân tố nhà quản lý

Nhà quản lý có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của tổ chức, điều này đòi hỏi các nhà quản lý ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho tổ chức.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong tổ chức, phải làm cho nhân viên tự hào về tổ chức, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản lý phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của tổ chức, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong tổ chức, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản lý phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ tổ chức. Nhà quản lý đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản lý nhân lực vì quản lý nhân lực giúp nhà quản lý học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản lý nhân lực trong các đơn vị có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản lý với lợi ích chính đáng của người lao động

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

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

Kinh nghiệm trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng Hải Dương

Công ty được thành lập theo số 4700145174 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hải Dương cấp lần đầu ngày 16/4/2004; đăng ký thay đổi lần thứ 04 ngày 19/4/2011.

Hiện tại, Công ty thực hiện sản xuất kinh doanh các ngành nghề chủ yếu sau:

Xây dựng công trình dân dụng, giao thông, thủy lợi; xây dựng đường dây và trạm biến áp đến 35kV;

Sản xuất vật liệu xây dựng; khai thác đá xây dựng;

Thăm dò, khai thác quặng vàng, bạc; thăm dò, khai thác quặng sắt, chì, thiếc, kẽm;

Xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật, cấp thoát nước và xử lý nước thải,

...

Kinh doanh dịch vụ nhà khách, nhà nghỉ; chế biến lâm sản;...

Với Công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo công việc ổn định. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

Chế độ lương bổng và đãi ngộ: được thực hiện một cách công bằng, được kết hợp chặt chẽ với kết quả trong bảng đánh giá thành tích công tác của CBCNV. Chính sách này được công bố rõ ràng cho toàn thể CBCNV trong Công ty được biết, từ đó người lao động sẽ cảm thấy mình được trả công một cách thỏa đáng.

Tuyển dụng lao động: Công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

Mở các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV trong Công ty.

Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong Công ty: ngày nay các công ty

hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với công ty.

Kinh nghiệm trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần sản xuất thương mại Đức Lộc

Công ty cổ phần sản xuất thương mại Đức Lộc: Chuyên đầu tư xây dựng các loại công trình giao thông, công trình dân dụng, công trình xây dựng đặc biệt, sản xuất và kinh doanh các loại vật liệu xây dựng, kinh doanh các loại xe chuyên dụng dùng trong thi công...

Quản lý nhân lực tại Công ty theo cơ chế hoạt động và phối hợp chặt chẽ, theo mô hình trực tuyến chức năng, đảm bảo quyền lực của người lãnh đạo. Mỗi quan hệ đoàn kết, gắn bó cùng chung một chí hướng xây dựng Công ty ngày càng phát triển.

Công tác quản lý nhân lực tại Công ty chú trọng đến công tác bố trí, sử dụng nhân lực tại các vị trí việc làm của người lao động. Bên cạnh đó, việc đánh giá kết quả công việc của người lao động Công ty dựa các công cụ đánh giá một cách chính thống như chất lượng công việc, số lượng và chất lượng sản phẩm.

Và người lao động có sự hiểu biết rõ hơn về hệ thống quản lý chất lượng, nhận thức cao hơn về chất lượng và quản lý chất lượng, thấy rõ về tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như chất lượng tay nghề của người lao động để đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao.

Kinh nghiệm trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty cổ phần khoáng sản và xây dựng Phú Thịnh

Công tác quản lý nhân lực của Công ty chủ yếu do phòng Tổ chức cán bộ quản lý và sử dụng, có chức năng tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo Công ty, thực ra mới chỉ thực hiện quản lý theo hệ thống chính trị bằng cách quản lý nhân viên, quản lý quân số, chấm công, tính lương theo hệ số thang bảng lương của nhà nước và quy hoạch cán bộ theo các quy định và chuẩn mực của nhà nước mà chưa thực hiện được chức năng hoạch định nhân lực, đào tạo, tìm kiếm nhân tài... do chưa có một phòng HRM (Quản lý nhân lực) theo đúng nghĩa.

Thực tế là cán bộ quản lý nhân lực cần tìm ra các biện pháp để phát triển phương thức quản lý nhân sự phù hợp với văn hoá công ty, triết lý quản lý của ban lãnh đạo và chiến lược phát triển của Công ty, tuy nhiên, tất cả những vấn đề cốt lõi trên (văn hóa doanh nghiệp, chiến lược, triết lý lãnh đạo, tầm nhìn...) vẫn chưa được xây dựng. Và việc quản lý hoàn toàn dựa trên nguyên tắc hành chính. Thù lao lao động được tính trên cơ sở bình quân thu nhập và dựa theo thang bảng của Nhà nước, và một số bộ phận thời vụ thuê khoán hưởng theo lương khoán.

Công tác hoạch định nhân lực cũng không được thực hiện 1 cách khoa học, bài bản. Công tác đào tạo không được chú trọng. Bằng chứng là hàng năm ngoài việc huấn luyện An toàn lao động và Phòng chống cháy nổ theo Quy định của nhà nước và hưởng ứng những “tháng, ngày an toàn lao động” hay phục vụ các cơ quan nhà nước đến kiểm tra, gần như không có các khóa đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề, kỹ năng... hay nâng cao trình độ quản lý của CB-CNV.

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

Xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân lực để không ngừng nâng cao chất lượng lao động và có một đội ngũ CBCNV có đủ năng lực, trình độ để hội nhập vào nền kinh tế thị trường.

Xác định nhu cầu đào tạo và đưa ra kế hoạch đào tạo cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu công việc và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho CBCNV một cách hợp lý. Đãi ngộ thỏa đáng cho những người có tài năng.

Xây dựng môi trường làm việc tốt và đảm bảo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp và quan hệ lao động hài hòa.

Doanh nghiệp chú trọng đến mục tiêu, chiến lược và chú trọng đến lợi ích của các nhóm: chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng, xã hội.

Cơ chế kinh doanh giữ vai trò quan trọng đối với hoạt động quản lý nhân lực. Áp dụng biện pháp nâng cao quyền tự chủ cho nhân viên.

Các doanh nghiệp có xu hướng giảm bớt nhân viên chính thức, chú trọng chuyên môn và tiềm năng phát triển.

Tiểu kết chương 1

Với nội dung của chương 1 đã nêu lên cơ sở lý luận của quản lý nhân lực. Cơ sở lý luận đã tổng kết được các vấn đề cơ bản về quản lý nhân lực như tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá và đãi ngộ nhân lực. Đây chính là nền tảng lý thuyết đã được đưa ra và nó sẽ được vận dụng vào thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268. Điều này được thể hiện trong nội dung của chương 2 và chương 3.

Với nhiều bài học kinh nghiệm quản lý nhân lực tại các doanh nghiệp trong nước, để rút ra được những bài học kinh nghiệm quý giá cho công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 trong thời gian tới. Đây là những cơ sở thực tiễn để vận dụng vào các giải pháp đề xuất ở chương 3.

Tổng quan một số các công trình nghiên cứu đã công bố liên quan đến đề tài là những kết quả nghiên cứu về quản lý nhân lực có thể kế thừa và qua đó tác giả đề án đã tìm được khoảng trống cho đề tài nghiên cứu của mình.

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

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

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

2.1.1.1. Tên và địa chỉ của công ty

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

Mã số thuế: 0801634875

Địa chỉ: Xã Bình Xuyên, Huyện Bình Giang, Tỉnh Hải Dương

Giấy phép kinh doanh (lần thứ 7): 0801634875 - ngày cấp 08/06/2022

Điện thoại: 0988752691

Lĩnh vực kinh doanh: xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng, tư vấn giám sát công trình xây dựng, mua bán vật liệu XD, vận tải đường bộ

Vốn điều lệ: 8 tỷ

Số lượng LĐ Năm 2024: 198 người

2.1.1.2. Lịch sử hình thành

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 được thành lập ngày 25 tháng 3 năm 2003. Đến ngày 8 tháng 6 Năm 2022 đã thay đổi lần thứ 7 do bổ sung vốn điều lệ, ngành nghề và lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh. Là một doanh nghiệp tư nhân sản xuất kinh doanh quy mô vừa và nhỏ chuyên ngành xây lắp và cung cấp dịch vụ thương mại nguyên vật liệu xây dựng. Doanh nghiệp chủ yếu hoạt động trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Trải qua nhiều năm không ngừng phấn đấu và học hỏi đến nay công ty đã trưởng thành và lớn mạnh tự tin với chỗ đứng của mình trên thương trường kinh doanh đạt uy tín và thương hiệu đối với các chủ đầu tư trên địa bàn tỉnh Hải Dương và các tỉnh lân cận. Trong thời gian vừa qua Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây

dựng Công trình 268 đã thi công xây lắp hoàn thành nhiều công trình đạt chất lượng cao, đảm bảo kỹ - mỹ thuật cao được khách hàng tín nhiệm, tin tưởng. Với sự học hỏi không ngừng phấn đấu đổi mới tư duy của đội ngũ cán bộ kỹ thuật có năng lực và công nhân có kinh nghiệm tay nghề cao cùng với khả năng tài chính của đơn vị, Công ty đã có phương châm đặt chữ tín và chất lượng, giá cả của sản phẩm công trình lên hàng đầu. Chính vì vậy, hiện nay, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đã là địa chỉ tin cậy đáp ứng được yêu cầu, thị hiếu tiêu dùng của khách hàng trong công việc kinh doanh của mình cũng như niềm tin vững bền trong nền kinh tế hiện nay.

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

2.1.2.1. Chức năng

Là đơn vị kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp, chức năng chủ yếu của Công ty là xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, tư vấn thiết kế các công trình công nghiệp, cụ thể là: Nhận thầu các công trình công nghiệp; nhận thầu các công trình giao thông; nhận thầu các công trình thủy lợi; nhận thầu xây lắp đường dây và trạm biến áp điện 220KV; kinh doanh máy biến áp và các thiết bị điện; sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, kinh doanh nhà ở. Tư vấn xây dựng, thiết kế công trình, thiết kế quy hoạch điện nước, lập dự án đầu tư và quản lý dự án đầu tư, thực hiện các dịch vụ tư vấn khác...

2.1.2.2. Nhiệm vụ

Nhiệm vụ của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 là kinh doanh có lãi đảm bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu đầu tư tại Công ty.

Sản xuất và kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký trong giấy phép kinh doanh và đảm bảo hoạt động đúng mục đích thành lập doanh nghiệp như quy định ở phạm vi kinh doanh.

Tuân thủ các chính sách, chế độ pháp luật của Nhà nước về quản lý kinh tế tài chính, quản lý quá trình thực hiện thi công xây dựng phải đúng thiết kế, đảm bảo

chất lượng của công trình và uy tín của Công ty.

Quản lý và sử dụng các nguồn vốn đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh có lãi.

Không ngừng nghiên cứu tìm ra các phương pháp thi công đảm bảo tiết kiệm thời gian, đẩy nhanh tiến độ, tiết kiệm chi phí mà vẫn đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật của công trình.

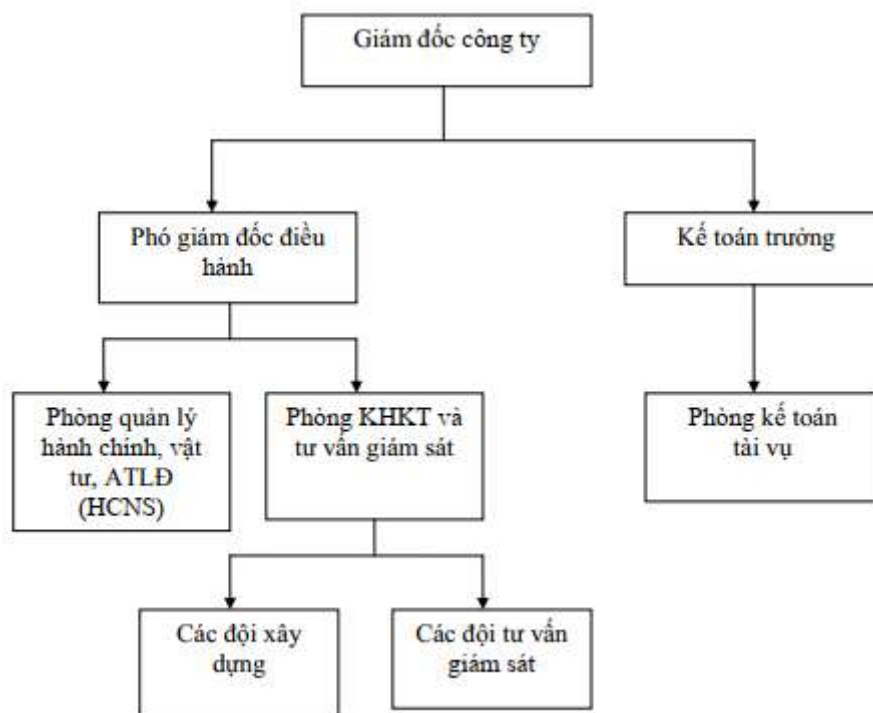
Hoàn thành tốt nghĩa vụ đối với Ngân sách Nhà nước.

Chịu sự kiểm tra, thanh tra giám sát của các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền liên quan.

Thực hiện tốt các quy định của Nhà nước về an toàn lao động, bảo vệ môi trường sinh thái và các quy định có liên quan đến uy tín, lợi ích của Công ty.

2.1.2.3. Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý Công ty

Bộ máy quản lý của Công ty được khái quát như hình 2.1:



Hình 2.1. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty

(Nguồn số liệu: Phòng quản lý hành chính, vật tư, ATLĐ)

+ *Chức năng, nhiệm vụ của Giám đốc*: Giám đốc Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 là người đại diện cho Công ty, là người điều hành về công tác quản lý cao nhất, chịu trách nhiệm cá nhân trước pháp luật Nhà nước và công ty về mọi hoạt động của Công ty. Ngoài việc điều hành chung, trực tiếp phụ trách những lĩnh vực là chủ tài khoản, phụ trách công tác tổ chức cán bộ, phụ trách công tác tài chính kế toán.

+ *Chức năng, nhiệm vụ của Phó giám đốc điều hành*: Phó Giám đốc điều hành là người có trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra các ban trong các mặt kinh tế, kỹ thuật, các công trình xây dựng theo hợp đồng kinh tế mà công ty đã ký kết với đối tác; Là người triển khai cho các quyết định của Giám đốc, điều hành Công ty khi Giám đốc vắng mặt, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về nghiệp vụ chuyên môn, xây dựng các kế hoạch, tổ chức quản lý các hoạt động kinh doanh thương mại, lập báo cáo định kỳ trình lên Giám đốc.

+ *Chức năng, nhiệm vụ của kế toán trưởng*: Tham mưu cho Ban giám đốc trong công tác hoạch định chiến lược về tài chính, trong việc phân tích tình hình kinh tế - tài chính của Công ty; Tổ chức công tác kiểm tra kế toán nội bộ trong đơn vị để đảm bảo việc ghi chép kế toán chính xác, trung thực và kịp thời. Hướng dẫn thực hiện các chế độ và các quy định của cấp trên có liên quan đến công tác kế toán, thống kê trong đơn vị; Lập đủ và gửi đúng hạn các báo cáo tài chính của đơn vị theo chế độ quy định trong niên độ báo cáo kế toán. Tổ chức kiểm tra, xét duyệt các báo cáo tài chính, thống kê, báo cáo quyết toán của bộ phận gửi đến, trên cơ sở đó tổng hợp thành báo cáo chung của đơn vị;

+ *Chức năng, nhiệm vụ của Phòng kế toán tài vụ*: Tham mưu cho Giám đốc chỉ đạo các đơn vị thực hiện các chế độ quản lý tài chính, tiền tệ theo quy định của bộ tài chính, ghi chép phản ánh chính xác, kịp thời và có hệ thống sự diễn biến các nguồn vốn, vốn vay, giải quyết các loại vốn phục vụ cho việc huy động vật tư, nguyên liệu, hàng hoá trong kinh doanh. Tổng hợp kết quả kinh doanh, lập báo cáo kế toán thống kê, phân tích hoạt động kinh doanh để phục vụ cho việc kiểm tra thực hiện kế hoạch của Công ty.

+ *Chức năng, nhiệm vụ của Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động:*

Có nhiệm vụ thực hiện các công việc hành chính như tiếp nhận, phát hành và lưu trữ công văn, giấy tờ, tài liệu. Quản lý nhân sự, nghiên cứu, xây dựng cơ cấu tổ chức của Công ty. Thực hiện một số công việc về chế độ chính sách cũng như vấn đề lương bổng khen thưởng. Quản lý tiếp nhận lưu trữ công văn từ trên xuống, chuyển giao cho các bộ phận có liên quan. Quản lý con người trong quá trình lao động tại Công ty, theo dõi việc nhập xuất vật tư trong quá trình sản xuất kinh doanh. Tổ chức giám sát việc thực hiện các quy định về an toàn lao động trong thi công của các đội thi công.

+ *Chức năng, nhiệm vụ của Phòng kế hoạch kỹ thuật và tư vấn giám sát:* Kỹ sư trưởng thi công phụ trách trực tiếp về kỹ thuật thi công của từng công việc giúp cho đội trưởng thi công trong việc hướng dẫn và chỉ đạo kỹ thuật thi công, thay thế đội trưởng điều hành công việc khi đội trưởng vắng mặt; Giám sát hiện trường giúp cho đội trưởng thi công và kỹ sư trưởng việc giám sát hiện trường, là người có kinh nghiệm và hiểu sâu sắc về công việc. Giám sát trong các giải pháp kỹ thuật thi công, làm công tác nghiệm thu thanh toán và hồ sơ hoàn công.

+ *Chức năng, nhiệm vụ của đội thi công:* Đội trưởng thi công thực hiện nhiệm vụ do phó giám đốc điều hành giao và là người chịu trách nhiệm điều hành mọi sản xuất tại công trình và là người chịu trách nhiệm về mọi hoạt động tại công trình, đội của mình trước Công ty và pháp luật. Đội thi công được tổ chức bộ máy phù hợp với yêu cầu sản xuất theo nguyên tắc gọn nhẹ và hiệu quả.

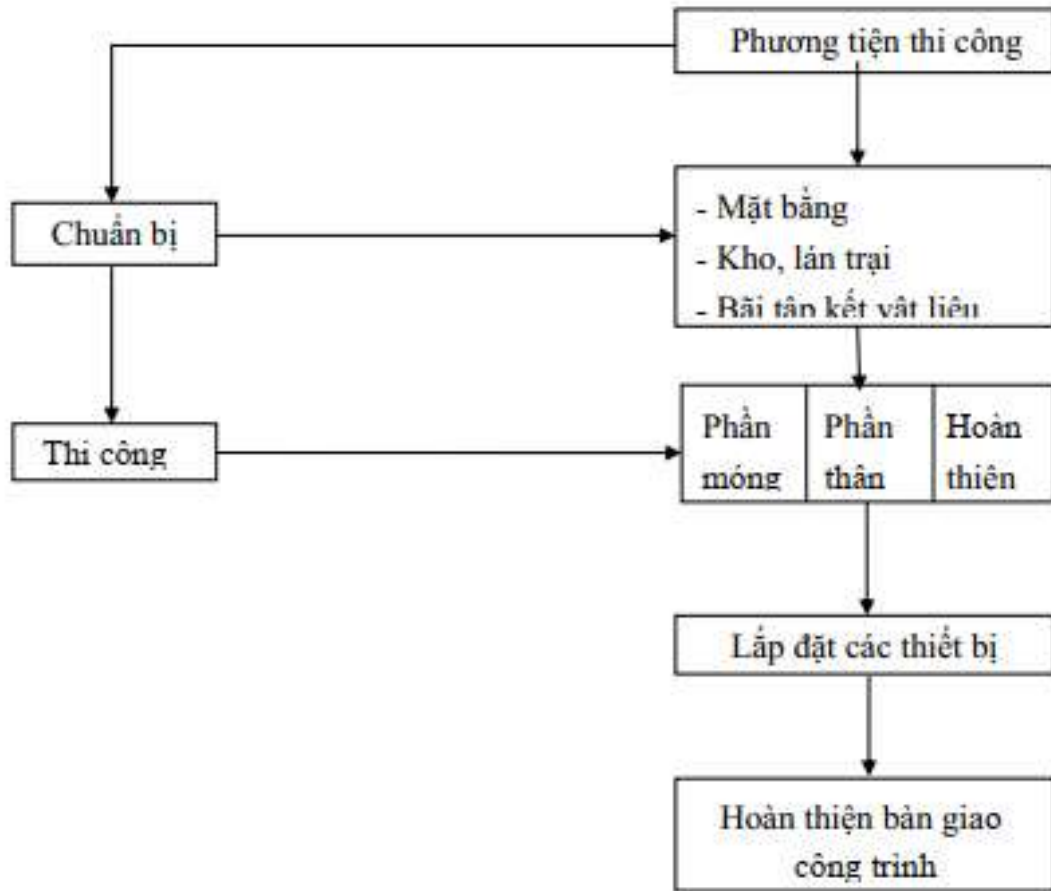
+ *Chức năng, nhiệm vụ của đội tư vấn giám sát:* Là bộ phận của phòng tư vấn giám sát phụ trách trực tiếp việc giám sát thi công các công trình.

2.1.2.4. Đặc điểm quy trình công nghệ sản xuất

Đặc điểm quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp

Xây dựng cơ bản là một ngành sản xuất vật chất độc lập nhằm tạo ra cơ sở vật chất cho nền kinh tế quốc dân, nó có nhiều điều kiện khác biệt với các ngành

khác cả về phương thức hoạt động và sản phẩm tạo thành. Có thể khái quát một trong những quy trình xây lắp các công trình, hạng mục công trình của Công ty như sau:



Hình 2.2. Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp

- Ngành nghề kinh doanh và thị trường hoạt động
- + Ngành nghề kinh doanh

Công ty Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 là đơn vị kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp. Công ty thực hiện các công trình dân dụng, công nghiệp, tư vấn thiết kế các công trình công nghiệp cụ thể là:

- Nhận thầu các công trình công nghiệp
- Nhận thầu các công trình giao thông
- Nhận thầu các công trình thủy lợi vừa và nhỏ
- Nhận thầu các công trình đường dây và trạm lưới điện hạ thế...
- + Đặc điểm thị trường tiêu thụ sản phẩm của Công ty

Đặc điểm xây lắp của Công ty thường chỉ được tiến hành khi có đơn đặt hàng của người mua sản phẩm. Sau khi sản phẩm hoàn thành thì không cần tìm thị trường để bán sản phẩm, trong quá trình thi công có sự kiểm tra, giám sát của người mua.

Công ty nhận thi công xây lắp các công trình trong và ngoài tỉnh Hải Dương
Tình hình tài chính trong những năm gần đây

Qua số liệu bảng 2.1 ta thấy nhìn chung tình hình kinh doanh của Công ty từ Năm 2022-2024 như sau:

+ Doanh thu Năm 2024 của Công ty tăng 22% so với Năm 2023. Doanh thu nhận được tương đối cao là một kết quả khả quan mà Công ty đã đạt được Năm 2024

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn
2022 – 2024**

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	2023/2022		2024/2023	
				Số tiền	Tỷ lệ %	Số tiền	Tỷ lệ %
1. Doanh thu BH và CCDV	19.045,43	25.838,78	31.537,09	6.793,35	135,67	5.698,31	122,05
2. Lợi nhuận	209,5	310,07	409,98	100,57	148,00	99,92	132,22
3. Nộp NSNN	41,9	115,04	161,62	73,14	274,55	46,58	140,49
4. TNBQ/ người/ tháng	4,46	5,34	5,8	0,88	119,71	0,46	108,54

(Nguồn: Phòng kế toán tài vụ của Công ty, Năm 2022-2024)

+ Lợi nhuận của Năm 2024 tăng 32% so với năm của 2023 điều này cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đạt hiệu quả cao.

+ Thu nộp Ngân sách nhà nước Năm 2024 bằng 140% so với Năm 2023. Số thu nộp Ngân sách Năm 2024 tăng, cho thấy Công ty đã đóng góp một phần đáng kể trong việc phát triển kinh tế tỉnh nhà. Trong những năm tới Công ty cần có những biện pháp hữu hiệu hơn nữa để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và giúp Công ty ngày càng phát triển bền vững và lâu dài.

+ Thu nhập bình quân đầu người một tháng Năm 2024 bằng 108% so với Năm 2023 chứng tỏ Công ty đã thật sự quan tâm đến đời sống của người lao động, đó cũng chính là động lực thúc đẩy quá trình sản xuất làm cho Công ty ngày càng phát triển.

Các số liệu trên phản ánh tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty đang phát triển và ổn định. Công ty hoạt động ngày càng có hiệu quả, đời sống người lao động đang được cải thiện.

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

2.2.1. Tình hình lao động của Công ty

Tình hình lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 trong giai đoạn từ Năm 2020 – 2024 được thể hiện như sau:

Bảng 2.2. Số lượng lao động giai đoạn 2020- 2024

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Tổng số lao động	Người	135	139	151	173	198
2	Chỉ số liên hoàn	%	-	102,96	108,63	114,57	114,45
3	Chỉ số định gốc	%	100	102,96	111,85	128,15	146,67

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

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

Năm 2020 và 2021 do chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế nên tình hình khó khăn chung trong việc kinh doanh của Công ty, từ đó ảnh hưởng đến số lượng lao động trong Công ty. Cụ thể là: số lượng lao động Năm 2020 là 135 người nhưng đến Năm 2021 cũng chỉ tăng lên 139 người mặc dù tình hình kinh tế vĩ mô đã ổn định hơn.

Sang đến Năm 2022 khi tình hình kinh tế khởi sắc trở lại xu hướng lao động trong Công ty lại tăng vọt để đáp ứng nhu cầu nhân lực trong kinh doanh. Năm 2022 là 151 người đến Năm 2024 tăng tiếp lên 198 người.

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

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

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo chức năng trong giai đoạn 2020 – 2024*Đơn vị: số lượng: người, tỷ trọng: %*

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Lao động gián tiếp	18	13,33	19	13,67	21	13,91	23	13,29	29	14,65
Lao động trực tiếp	117	86,67	120	86,33	130	86,09	150	86,71	169	85,35
Tổng	135	100	139	100	151	100	173	100	198	100

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

* Cơ cấu lao động theo giới tính trong giai đoạn 2020 - 2024

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên.

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính trong giai đoạn 2020 – 2024*Đơn vị: số lượng: người, tỷ trọng: %*

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Nam	119	88,15	123	88,49	134	88,74	153	88,44	179	90,40
Nữ	16	11,85	16	11,51	17	11,26	20	11,56	19	9,60
Tổng	135	100	139	100	151	100	173	100	198	100

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2020 là 119 lao động nam, chiếm 88,15% và đến Năm 2024 là 179 lao động nam, chiếm 90,4% tăng 2,25% so với Năm 2020. Với đặc

điểm công việc ngành xây dựng là khá vất vả, việc thi công, giám sát công trình... phù hợp với nam giới hơn thì một tỷ lệ nữ giới khá cao trong công nhân sản xuất sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất

* Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo trong giai đoạn 2020 – 2024:

Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo trong giai đoạn 2020 – 2024 được thể hiện thông qua bảng 2.5 và hình 2.7. Qua đó cho thấy nhân lực của Công ty cần nhiều công nhân trực tiếp sản xuất, cụ thể lao động ở trình độ trung học phổ thông và lao động phổ thông Năm 2020 chiếm 89,63% tương ứng 121 người, cho đến Năm 2024 lực lượng lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ trọng khá lớn 89,36% tương ứng 171 người, tiếp theo là lao động ở trình độ đại học, cao đẳng qua từ Năm 2020 – 2024 đã tăng 10 người tương ứng với 2,93%. Qua đó cho thấy nhân lực của Công ty có trình độ không cao đòi hỏi Công ty phải chú trọng thực hiện công tác đào tạo phát triển nhân lực trong tương lai nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo trong giai đoạn 2020-2024

Đơn vị: số lượng: người, tỷ trọng: %

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Đại học, Cao đẳng	9	6,67	10	7,19	12	7,95	16	9,25	19	9,6
Trung cấp	5	3,7	5	3,6	5	3,31	7	4,05	8	4,04
Lao động phổ thông	121	89,63	124	89,21	134	88,74	150	86,7	171	86,36
Tổng	135	100	139	100	151	100	173	100	198	100

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

2.2.2. Công tác lập kế hoạch nhân lực

2.2.2.1. Công tác phân tích công việc tại Công ty

Xây dựng các Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc được coi là vấn đề then chốt trong hoạt động quản lý nhân lực. Tại Công ty trách nhiệm hữu

hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 hiện chưa chính thức tiến hành công việc này. Điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền mà chưa có quy định cụ thể bằng văn bản. Chính vì lẽ đó, các nhân viên phụ trách những công việc khác nhau rất khó tìm hiểu được công việc của những nhân viên khác. Điều này gây trở ngại rất lớn mỗi khi cần có sự choàngh gánh công việc cho nhau (lúc đồng nghiệp nghỉ ốm, thai sản, nghỉ phép theo chế độ,...).

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

2.2.2.2. Công tác lập kế hoạch nhân lực

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 15 năm qua, công tác lập kế hoạch giúp Công ty định hướng được hoạt động của mình. Nhìn chung các năm qua, công tác lập kế hoạch nhân lực tại Công ty là phù hợp và đáp ứng với thực tế hoạt động kinh doanh của Công ty. Việc lập kế hoạch cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác hoạch định nhân lực là một trong những nội dung cũng được đề cập đến.

Theo chủ trương, đây là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho Công ty có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc, có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Tuy nhiên, thực tế việc triển khai thực hiện của công tác hoạch định nhân lực tại Công ty chưa thật sự tốt, vẫn còn tồn tại một số mặt chưa được.

Bảng 2.6. Nhu cầu lao động hàng năm của Công ty*Đơn vị: số lượng: người, tỷ trọng: %*

Chỉ tiêu theo cơ cấu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Lao động trực tiếp	130	85,53	150	86,21	169	85,53
Lao động gián tiếp	21	14,47	23	13,79	29	14,47
Tổng số	151	100,00	173	100,00	198	100

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

Qua bảng số liệu 2.6 ta thấy trong giai đoạn 2022-2024, cho thấy nhu cầu lao động của công ty tăng dần qua các năm. Nếu Năm 2022 số lượng lao động cần là 130 người thì đến Năm 2024 tăng lên là 180 người tăng 50 người so với Năm 2022 trong đó nhu cầu tuyển dụng chủ yếu là lao động trực tiếp sản xuất trong giai đoạn này tăng 0,59%. Nguyên nhân tăng tuyển dụng chủ yếu là do trong giai đoạn này Công ty huy động lực lượng hoàn thành tiến độ các công trình.

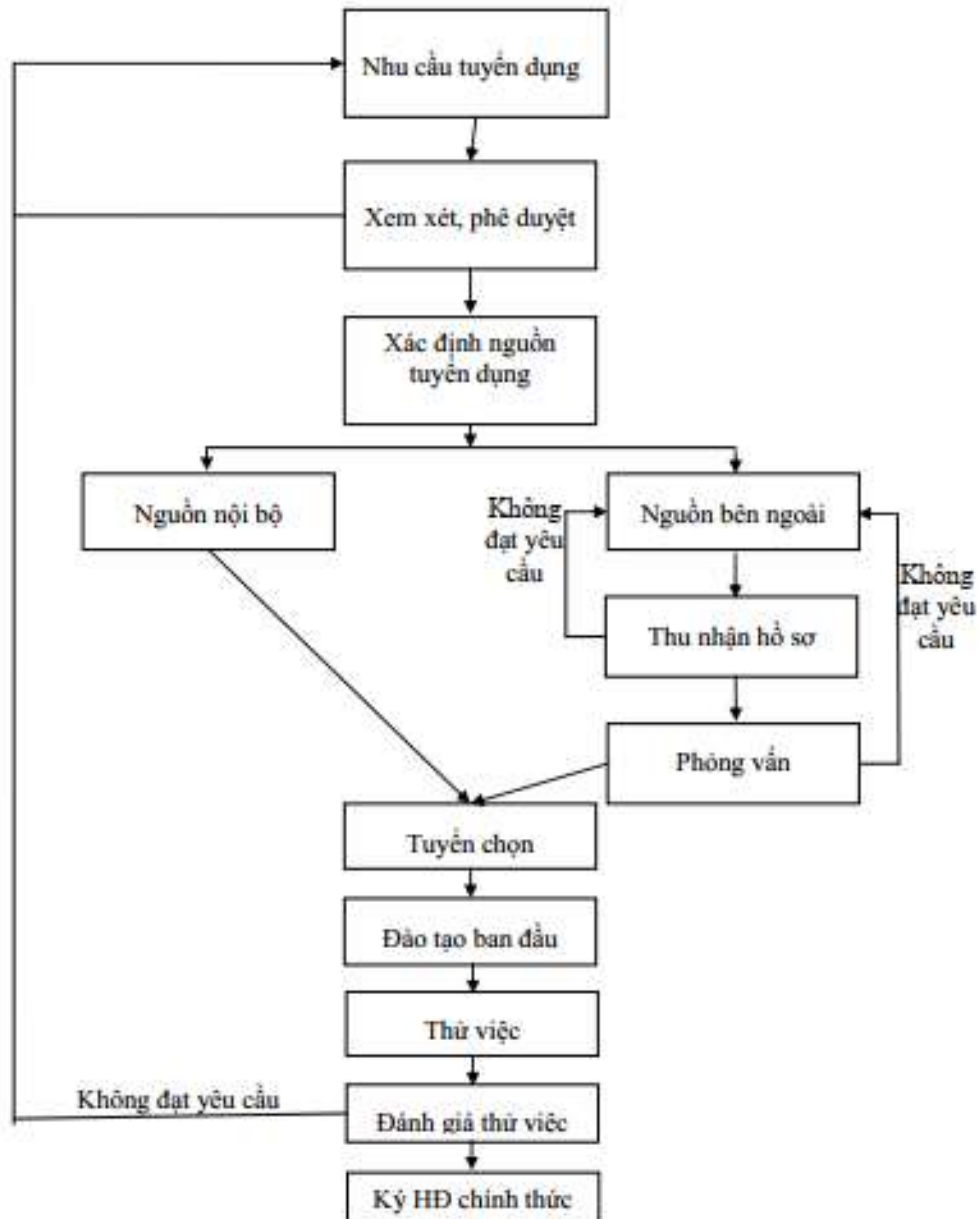
Công tác hoạch định nhân lực của công ty hiện nay chưa dự báo được nhân lực theo sự phát triển của Công ty trong dài hạn mà chỉ hạn chế trong việc dự báo ngắn hạn. Vì vậy, khi có sự thiếu hụt hay khuyết vị trí công việc thì điều chuyển cán bộ từ phòng ban, bộ phận này sang bộ phận khác, điều này mang tính chất xử lý, giải quyết tạm thời chưa đáp ứng được nhu cầu chuyên sâu, không tạo điều kiện cho người có chuyên môn phát huy hết đúng với năng lực của họ; chưa gắn kết nhân lực với các yêu cầu hoạt động của Công ty, sự liên kết giữ việc tuyển chọn, đào tạo với phân công bố trí, sắp xếp lao động, trả lương, chia thưởng chưa thật sự hợp lý.

2.2.3. Công tác tuyển dụng lao động

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

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

xuất kinh doanh và xem xét mức độ cần thiết, hợp lý của vấn đề, Giám đốc Công ty sẽ ra quyết định.



Hình 2.3. Quy trình tuyển dụng tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động).

Nếu nhu cầu tuyển dụng được xem là hợp lý, cần thiết được Giám đốc chấp thuận thì sẽ tiến hành quá trình tuyển dụng. Nếu Giám đốc xét thấy chưa cần thiết hoặc điều chuyển ở những vị trí khác thay thế vào thì sẽ hủy yêu cầu tuyển

dụng của các phòng ban, đội thi công.

Xác định nguồn tuyển dụng: Do đặc thù ngành xây lắp, nên công tác tuyển dụng đối với lao động trực tiếp tùy từng vị trí có thể tuyển thường xuyên, không đòi hỏi bằng cấp đối với các lao động phổ thông. Còn các vị trí đòi hỏi cần trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, xác định nguồn tuyển dụng của Công ty gồm:

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

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

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

Phỏng vấn: Những hồ sơ đạt yêu cầu tuyển dụng phòng HCNS sẽ gọi điện thoại mời, thông báo chi tiết thời gian phỏng vấn đến từng ứng viên và tiến hành tổ chức phỏng vấn. Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng lao động mà Công ty sẽ áp dụng hình thức phỏng vấn khác nhau. Đối với những trường hợp lao động đơn giản như lao động phổ thông, tổ trưởng sản xuất... thường là cán bộ tuyển dụng thuộc phòng HCNS phỏng vấn. Đối với trường hợp tuyển nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học, các chứng danh quản lý, Công ty thường lập một hội đồng phỏng vấn gồm: trưởng phòng HCNS, trưởng phòng ban cần tuyển dụng lao động phỏng vấn trước và sau cùng là phó Giám đốc phỏng vấn để quyết định.

Đào tạo ban đầu: Sau khi phỏng vấn đạt các yêu cầu và nội dung công việc, Công ty sẽ đào tạo ban đầu cho tất cả các nhân viên mới về nội qui lao động của Công ty, an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy nổ, cam kết bảo vệ môi trường và nghiệp vụ phù hợp với yêu cầu của công việc.

Thử việc: Công ty tiến hành ký hợp đồng thử việc và học việc, thời gian thử việc là hai tháng đối với nhân viên văn phòng, nhân viên trình độ cao đẳng đại học và một tháng đối với công nhân trực tiếp sản xuất. Trưởng các bộ phận sử dụng phân công lao động có trách nhiệm theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong suốt quá trình thử việc. Nếu trong quá trình thử việc, nhân viên luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, chấp hành tốt các nội quy, quy định thì Công ty sẽ thỏa thuận tuyển ngay khi chưa kết thúc thời gian thử việc.

Đánh giá thử việc và ký hợp đồng (nếu đạt yêu cầu): Sau thời gian thử việc và học việc thì các trưởng các bộ phận, Quản đốc xưởng cùng với tổ trưởng ở các khu vực sản xuất trực tiếp quản lý công nhân viên sẽ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên mới nếu đạt yêu cầu thì sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động chính thức có thời hạn một năm của Công ty. Sau một năm làm việc dựa vào hiệu quả công việc mà Công ty có quyết định ký tiếp hợp đồng lao động không xác định thời hạn hay kết thúc hợp đồng đối với nhân viên đó.

Bảng 2.7. Kết quả tuyển dụng qua các Năm 2022-2024 của Công ty

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu theo cơ cấu lao động	Năm 2022			Năm 2023			Năm 2024		
	Kế hoạch	Thực tế	Tỷ lệ hoàn thành %	Kế hoạch	Thực tế	Tỷ lệ hoàn thành %	Kế hoạch	Thực tế	Tỷ lệ hoàn thành %
Trực tiếp	14	12	85,7	21	20	95,24	29	19	65,52
Gián tiếp	4	2	50	4	2	50	6	6	100
Tổng số	18	14	77,8	25	22	88	35	25	71,43

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

Từ bảng số liệu 2.7 ta thấy kết quả tuyển dụng của công ty chưa hoàn thành kế hoạch đề ra. Năm 2022 công ty hoàn thành được 80% kế hoạch tuyển dụng. Đến Năm 2024 mới chỉ hoàn thành được 71,43% nhu cầu thực tế tại Công ty. Do đó trong thời gian tới Công ty cần phải có những biện pháp cụ thể để tuyển dụng nhân sự đáp ứng với nhu cầu thực tế tại Công ty.

2.2.4. Công tác đào tạo nhân lực

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

Xác định nhu cầu đào tạo

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

+ Theo quy định khi các phòng ban, bộ phận trong Công ty có nhu cầu đào tạo phải trình lên lãnh đạo Công ty để lãnh đạo Công ty xem xét giải quyết.

+ Nhu cầu đào tạo được xác định khi có sự thay đổi về công nghệ máy móc thiết bị và công việc mới. Khi có sự thay đổi kỹ thuật thì tất yếu phải đòi hỏi sự thích nghi trình độ nhân viên để đáp ứng sự thay đổi đó. Công ty sẽ căn cứ vào những thay đổi thực tế để xác định nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo nhân viên nhằm nâng cao trình độ nhân viên giúp họ nắm bắt kịp thời và nhạy bén với những thay đổi trong kinh doanh của Công ty.

Xác định mục tiêu đào tạo

Từ nhu cầu đào tạo, công ty xác định mục tiêu đào tạo. Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng. Như vậy, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương

ứng với mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo đã khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn.

Bảng 2.8. Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Công ty

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	100% đạt yêu cầu nâng bậc.
	Đào tạo mới	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo.
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động.
	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	CBNV phải nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
Cán bộ, nhân viên trong Công ty.	Đào tạo tin học	Sau khoá học đảm bảo CBNV ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
	Đào tạo ngoại ngữ.	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc hoặc làm việc được với chuyên gia nước ngoài.

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

Tuy nhiên, những mục tiêu này còn chưa cụ thể. Những yêu cầu đối với học viên cũng chỉ theo ý kiến chủ quan của người xây dựng và chưa được sử dụng một

cách thực sự có hiệu quả vào công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu là cái đích mà khi thực hiện một hoạt động nào đó cần phải đạt được. do vậy, đây cũng chính là một hạn chế của công tác đào tạo.

Chính sách đào tạo tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

+ Nếu người có nhu cầu đào tạo mà được Công ty cử đi học thì sẽ được Công ty trả học phí và cho hưởng mức lương 100%. Người được Công ty cử đi học phải cam kết sau khi hoàn thành khóa học sẽ làm việc lâu dài tại Công ty.

+ Nếu người có nhu cầu đào tạo mà không phù hợp với nhu cầu của Công ty (không được Công ty cử đi học) thì tùy đối tượng cụ thể và tùy từng trường hợp mà có thể được hưởng 50% học phí và 50% lương cho việc đi học. Các trường hợp này do ban lãnh đạo Công ty xem xét và quyết định.

Bảng 2.9. Quy định thời hạn cam kết làm việc sau đào tạo

STT	Tổng chi phí đào tạo	Thời hạn cam kết làm việc
1	Từ 5 - 10 triệu	1 năm
2	10 triệu đến 30 triệu	3 năm
3	Từ 30 triệu đến 50 triệu	4 năm
4	> 50 triệu	5 năm trở lên

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ: nhằm cung cấp thêm các kiến thức bổ trợ cho người lao động, nâng cao nghiệp vụ và trình độ nghề cho người lao động. Các lớp bồi dưỡng này bao gồm các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tư vấn giám sát, chỉ huy trưởng quản lý dự án, tư vấn đấu thầu, thí nghiệm và kiểm định, Thời gian học của các khóa này thường là 1 tuần. Nhìn chung, nhu cầu đào tạo, phát triển tại Công ty không nhiều. Song qua quá trình đào tạo, kết quả đào tạo thường được đánh giá tốt, mang lại kết quả hoạt động cho Công ty.

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

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

Bảng 2.10. Thống kê công tác đào tạo của Công ty

Đơn vị: số lượng: người, tỷ lệ: %

Hình thức đào tạo	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		So sánh tương đối		So sánh tương đối	
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	16/15	17/16	16/15	17/16
1. Do Công ty chủ động tổ chức	10	6,6	15	8,6	17	8,1	5	2	150,0	113,3
1.1 Tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	6	3,9	10	5,7	13	6,2	4	3	166,7	130,0
1.2 Gửi đi đào tạo ngắn hạn trong nước kiến thức về tư vấn giám sát, chỉ huy trưởng, quản lý dự án, tư vấn đấu thầu, thí nghiệm và kiểm định..	4	2,6	5	2,8	-	-	1	-5	125,0	-
2. CBCNV tự đăng ký học các lớp đào tạo dài hạn	3	1,9	4	2,3	6	2,87	1	2	133,3	150,0
2.1 Sau đại học trong nước	1	0,7	2	1,2	3	1,44	1	1	200,0	150,0
2.2 Đại học trong nước	2	1,3	2	1,2	3	1,44	0	1	100,0	150,0
2.3 Cao đẳng trong nước	0	-	0	-	0	-	0	0		

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

+ *Đối với cán bộ quản lý*: Đây là bộ phận có ảnh hưởng lớn đến sự thành công hay thất bại của Công ty. Đối với cán bộ quản lý, để đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của người lao động như: tạo ra động lực để người lao động tích cực làm việc, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc đòi hỏi người quản lý có cách thức quản lý mới sáng tạo hiện đại hơn, có như vậy người quản lý mới khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực trong Công ty để thực hiện mục tiêu của Công ty. Để làm được điều này người lãnh đạo phải thường xuyên học tập, tiếp cận phương thức, cách thức quản lý khoa học hiện đại trên thế giới, không ngừng bồi dưỡng nâng cao kiến thức của mình

Tuy nhiên, trong nhiều năm qua, Công ty vẫn chưa hình thành nên một chiến lược để đào tạo và phát triển cán bộ quản lý trong thời đại mới. Các cán bộ quản lý hiện tại tự mình học hỏi là chính không theo một chương trình đào tạo nào do Công ty tổ chức. Đây là một hạn chế trong công tác đào tạo và quản lý nhân lực, nhất là các cán bộ quản lý để đáp ứng kịp thời xu hướng phát triển trong thời kỳ hội nhập kinh tế.

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

2.2.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc

2.2.5.1. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 công tác đánh giá thực hiện công việc có theo chu kỳ theo quý hoặc trong một số trường hợp:

Giám đốc yêu cầu đánh giá thực hiện công việc của một phòng hay một cá nhân;

Công ty cần ra quyết định tăng, giảm lương, thưởng hay kỷ luật đối với người lao động;

Khi Công ty chuẩn bị tuyển dụng nhân sự hoặc tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động

+ *Cách thức tiến hành:*

Khi được cấp trên yêu cầu người quản lý trực tiếp sẽ dựa vào phiếu đánh giá của Công ty đã được xây dựng từ trước để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào các tiêu chí trong phiếu đánh giá người quản lý trực tiếp sẽ so sánh với quá trình thực hiện công việc của từng người lao động và tiến hành cho điểm đối với từng tiêu chí. Tổng điểm của các tiêu chí là cơ sở để xếp loại người lao động.

Phiếu đánh giá thực hiện công việc của Công ty có 6 tiêu chí và mỗi tiêu chí thì có 4 thang điểm từ 1 đến 4 tương ứng với các mức độ đánh giá từ kém tới tốt. Nhận thấy phiếu đánh giá thực hiện công việc của Công ty vẫn chưa thực sự dễ hiểu và đầy đủ. Chuẩn mực cho các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng và khi sử dụng phiếu đánh giá này người đánh giá có thể sẽ mắc phải những lỗi như chủ quan hay thiên vị. Ví dụ, đối với tiêu chuẩn khối lượng công việc hoàn thành người đánh giá có thể sẽ không biết được khối lượng công việc hoàn thành như thế nào sẽ là tốt và như thế nào là kém và như vậy khi đánh giá mắc phải các lỗi là điều không tránh khỏi và sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả của đánh giá thực hiện công việc cũng như hiệu quả của công tác đánh giá.

Bảng 2.11. Phiếu đánh giá thực hiện công việc**PHIẾU ĐÁNH GIÁ**

Họ và tên nhân viên:.....Mã số:.....
 Chức vụ:.....Ngạch, bậc lương:.....
 Đơn vị công tác:.....
 Ngày đánh giá:

Nội dung	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
<i>A/ Kết quả công tác</i>				
1. Khối lượng công việc hoàn thành	4	3	2	1
2. Chất lượng thực hiện công việc	4	3	2	1
3. Thời gian làm việc	4	3	2	1
<i>B/ Hành vi tác phong trong công việc</i>				
1. Tinh thần hợp tác trong công việc	4	3	2	1
2. Tinh thần học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ	4	3	2	1
<i>C/ Chấp hành nội quy kỷ luật công ty.</i>	4	3	2	1

Xếp loại:

Trưởng phòng:(ký tên)

- Điểm từ 20 đến 24: Tốt
- Điểm từ 15 đến 19: Khá
- Điểm từ 11 đến 14: Trung bình
- Điểm từ 6 đến 9: Kém

Xếp loại của trưởng phòng: Loại

(Nguồn: Phòng quản lý hành chính, vật tư và an toàn lao động)

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

Ảnh hưởng của môi trường bên ngoài

Yếu tố kinh tế: Theo báo cáo của Bộ xây dựng Năm 2024, hoạt động xây dựng duy trì tăng trưởng khá cao với tốc độ 8,7% so với Năm 2023, đóng góp 0,54

điểm phần trăm vào mức tăng trưởng chung, đứng thứ ba trong số các ngành đóng góp điểm phần trăm vào mức tăng GDP cả nước; ngành Xây dựng duy trì tăng trưởng 8,7% so với Năm 2023, đóng góp 0,54 điểm phần trăm và đứng thứ 3 trong số các ngành vào mức tăng trưởng GDP cả nước, các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội chủ yếu của ngành Xây dựng duy trì được mức tăng trưởng khá.

Với vị thế của một ngành luôn tăng trưởng trong những năm gần đây và có tốc độ tăng trưởng tốt, ngành xây dựng đang có rất nhiều thuận lợi, vẫn tiếp tục đà tăng trưởng trong Năm 2024, Ngành Xây dựng Việt Nam có triển vọng phát triển rất lớn trong các năm tới.

Yếu tố dân số: Việt Nam là một nước có kết cấu dân số trẻ: 92,7 triệu dân (Năm 2023), với tỷ lệ dân số “vàng” này nước ta có một nguồn lao động dồi dào. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì Công ty sẽ có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng

Yếu tố luật và chính sách: Quy hoạch phát triển ngành nhân lực ngành xây dựng giai đoạn 2025-2030: nhằm phát triển toàn diện về đào tạo, tạo sự chuyển biến rõ rệt về chất lượng nhân lực, hình thành đội ngũ nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh, bền vững trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngành xây dựng; Phát triển nhanh những ngành, lĩnh vực mà ngành xây dựng có lợi thế so sánh; Gắn đào tạo với giải quyết việc làm – đào tạo theo địa chỉ; Tích cực phân luồng lao động sau đào tạo đại học, trung học chuyên nghiệp và đào tạo nghề; xây dựng một số cơ sở đào tạo đạt chuẩn chất lượng và chất lượng cao trong khu vực và quốc tế, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành xây dựng trong nước, tham gia cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường xây dựng khu vực và quốc tế.

Quy hoạch phát triển nhân lực ngành Xây dựng giai đoạn 2025-2030 sẽ là cơ sở để Công ty đưa ra các giải pháp phát triển, quản lý nhân lực cho phù hợp với công ty mình. Những giải pháp đó vừa phải phù hợp với mục tiêu quy hoạch, vừa phải tranh thủ những ưu đãi của nhà nước trong những lĩnh vực ưu tiên để phát triển, quản lý nhân lực.

Với ngành xây dựng hiện nay, Nhà nước ta cũng đã ban hành nhiều chính sách nhằm tạo điều kiện cho thuận lợi cho các doanh nghiệp xây dựng: Nghị định số 188/2020/NĐ-CP ngày 20/11/2020 của Chính phủ về phát triển và quản lý nhà ở xã hội; Luật Nhà ở 2021 và Nghị định số 100/2022/NĐ-CP ngày 20/10/2022 của Chính phủ về phát triển và quản lý nhà ở xã hội: Các chính sách ưu đãi này của Nhà nước đã khuyến khích, hỗ trợ, tạo điều kiện rất nhiều cho các doanh nghiệp và hộ gia đình, cá nhân tham gia đầu tư phát triển nhà ở xã hội để giải quyết nhà ở cho các đối tượng chính sách xã hội, người nghèo khu vực nông thôn, người thu nhập thấp tại các đô thị; nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 07/1/2020, Nghị quyết số 61/NQ-CP ngày 21/8/2021 của Chính phủ về một số giải pháp tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, hỗ trợ thị trường, giải quyết nợ xấu. Có thể nói những chính sách trên của Nhà nước đã đang và sẽ tạo ra những điều kiện hết sức thuận lợi cho mục tiêu, định hướng phát triển cũng như chiến lược nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

- Yếu tố văn hóa xã hội: Người Việt Nam có nhu cầu nhà ở tương đối cao kèm theo sự phát triển của xã hội, đòi hỏi hơn nữa những công trình đồ sộ với những kết cấu vững chắc. Hiện nay tại Hải Dương đang nảy sinh việc tăng đột biến nhà ở cho người dân, khu công nghiệp, nhà ở công nhân. Do đây là sự gia tăng về lao động, việc làm, giáo dục của các tỉnh miền núi dẫn tới áp lực nhu cầu về hạ tầng kỹ thuật, đặc biệt là nhà ở rất cao. Đây cũng là cơ hội cho các DN xây dựng trên địa bàn Hải Dương.

Yếu tố công nghệ: Hiện nay, nhiều công nghệ thi công mới đã xuất hiện tại Việt Nam như bê tông dự ứng lực, sàn Bubbledeck, tấm 3D, sàn lõi rỗng... Theo giới thiệu, đây là một giải pháp mang tính cách mạng để xây dựng nhà cao tầng “nhANH, RẼ, ĐẸP BỀN”. Do yêu cầu của chủ đầu tư về thời gian xây dựng, chất lượng xây dựng, uy tín về công nghệ xây dựng của doanh nghiệp tham gia tranh thầu, buộc doanh nghiệp xây dựng phải nâng cao trình độ công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Điều này đòi hỏi Công ty phải chấp nhận thách thức đầu tư vào công nghệ, ứng dụng các công nghệ mới hiện đại phù hợp với yêu cầu kỹ thuật của công trình.

+ Đối với công nghệ xây dựng: Công ty đặc biệt chú ý cải tiến phần cứng của công nghệ; chú ý phát triển và ứng dụng các quy trình công nghệ xây dựng tiên tiến dựa trên khả năng máy móc, nhân lực và vật liệu hiện có; áp dụng công nghệ xây dựng theo kiểu dây chuyền, công nghệ xây dựng trong điều kiện nhiệt đới ẩm, đồng thời lựa chọn trình độ hiện đại của công nghệ xây dựng một cách hợp lý về mặt kinh tế (tin học hoá, áp dụng sơ đồ mạng).

+ Hiện nay Công ty đang áp dụng một số công nghệ tiên tiến như công nghệ xây dựng nhà cao tầng, công nghệ xây dựng các công trình cơ sở hạ tầng hiện đại, đòi hỏi chất lượng cao, kỹ thuật cao, công nghệ xây dựng chịu ảnh hưởng của điều kiện nhiệt đới rõ rệt như công nghệ đổ bê tông, xử lý hàm ẩm, chống thấm dột...

+ Đối với công tác thiết kế: với sự trợ giúp của tin học, công ty đã đẩy mạnh tự động hoá trong thiết kế, áp dụng các thành quả tính toán của lĩnh vực cơ học xây dựng, nâng cao chất lượng của công tác thăm dò khảo sát phục vụ thiết kế.

Đối thủ cạnh tranh Có khá nhiều Công ty XD trong tỉnh Hải Dương như Công ty CP Trường Hải, Công ty CP XD và TM Bách Tùng, Công Ty TNHH Xây Dựng Tuấn Phát, Công ty CP đầu tư phát triển TM BCD ... đây là những công ty XD có uy tín trên địa bàn tỉnh Hải Dương, cũng là đối thủ cạnh tranh của Công ty.

Đa phần các Công ty XD đều lấy việc chất lượng và tiến độ thi công công trình làm chiến lược cạnh tranh với các Công ty khác. Các Công ty với khả năng tài chính mạnh và có sự đầu tư về công nghệ, dây chuyền máy móc thiết bị hiện đại. Vì vậy việc nghiên cứu tìm hiểu về các điểm mạnh, điểm yếu của các Công ty này từ đó tìm ra chiến lược cạnh tranh phù hợp.

Khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với Công ty, nó là yếu tố quyết định đến sự thành công của Công ty. Ngoài việc nghiên cứu áp dụng các công nghệ mới vào sản phẩm, sản phẩm xây lắp còn phải có tính thẩm mỹ cao để phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng.

Ảnh hưởng của môi trường bên trong

Ngành nghề kinh doanh: Do đặc thù kinh doanh xây lắp của Công ty, công việc thực hiện ở ngoài trời, tiến độ thi công dài đòi hỏi sức khỏe, sức chịu đựng nên

lực lượng lao động chủ yếu là nam giới.

Cơ cấu tổ chức: Công ty là doanh nghiệp tư nhân, nên chủ sở hữu Công ty là kỹ sư tự đứng ra thành lập và vận hành Công ty, họ vừa là người quản lý, vừa tham gia trực tiếp vào sản xuất nên mức độ chuyên môn trong quản lý Công ty không cao, đặc biệt trong công tác quản lý nhân lực, thường quản lý theo tính chủ quan.

- Tình hình hoạt động của Công ty: Do có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong Công ty nên các hoạt động của Công ty diễn ra thuận lợi, ảnh hưởng tích cực đến công tác quản lý nhân lực tại từng bộ phận, cũng như toàn Công ty.

- Đội ngũ lãnh đạo: Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều tới công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp thể hiện qua trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nghệ thuật lãnh đạo (Giao tiếp, ứng xử, xử lý tình huống,...) và việc khích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên.

Ban lãnh đạo của Công ty cần có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, để khuyến khích nhân viên phấn khởi, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Họ cần sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng nhân viên một cách hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí phù hợp với năng lực trình độ của họ. Trên cơ sở đó sẽ đạt được những thành công trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty.

Hiện nay, Ban Giám đốc Công ty có 3 người có trình độ từ đại học trở lên và hơn 20 năm công tác trong lĩnh vực xây dựng công trình

Văn hóa Công ty: Văn hóa tổ chức là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử, niềm tin của tất cả các thành viên trong tổ chức. Hoạt động quản lý nhân lực là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức. Công ty đã xây dựng được văn hóa Công ty như sau:

+ Mỗi cá nhân luôn thể hiện phong cách làm việc chuyên nghiệp, có ý thức trách nhiệm, tinh thần và sự đam mê cao nhất với các nhiệm vụ, sứ mệnh chung của toàn Công ty. Xác định trước hết là lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của doanh nghiệp phải được hài hòa với lợi ích của khách hàng và của xã hội

+ Nhận thức rõ về giá trị của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, thực hiện đầy đủ phương châm ”Tâm huyết – chuyên nghiệp – sáng tạo – hiệu quả”. Không ngừng tự rèn luyện đạo đức, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, các kỹ năng làm việc, năng lực giao tiếp để đáp ứng tốt nhất các nhiệm vụ được giao và ngày càng có những đóng góp nhiều hơn, hiệu quả hơn vào mục tiêu chung của công ty.

2.2.6. Chính sách lương thưởng của Công ty

Tiền lương và thu nhập phụ thuộc vào trình độ và kết quả lao động cuối cùng của từng người. Việc trả lương và phân phối thu nhập cho người lao động trong Công ty thực hiện theo nguyên tắc phân phối lao động, ai làm nhiều hưởng nhiều, ai làm ít hưởng ít. Khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, ngoại ngữ, sử dụng vi tính nâng cao tay nghề, phát huy tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc hàng ngày. Nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả công tác, lấy kết quả công việc làm thước đo chủ yếu để làm căn cứ phân phối thu nhập.

Thực tế cho thấy, tiền lương còn là thước đo giá trị địa vị, uy tín của người lao động đối với cá nhân và xã hội. Do đó việc trả lương công bằng, hợp lý là nhân tố tích cực tác động trực tiếp đến người lao động để họ tiếp tục cống hiến tài năng cho Công ty một cách hăng say, nhiệt tình, tâm huyết. Đó là yếu tố cơ bản làm tăng năng suất lao động cao nhất bên cạnh đó còn xây dựng được nội bộ đoàn kết, tin tưởng vào lãnh đạo và tập thể. Ngược lại nếu trả lương không công bằng, hợp lý, sẽ xuất hiện tiêu cực ở người lao động, gây mất đoàn kết, căng thẳng, mâu thuẫn nảy sinh dẫn đến năng suất lao động giảm sút, yếu kém.

Với một doanh nghiệp, để duy trì và phát triển thì chính sách quản lý tiền lương là điều rất quan trọng. Tiền lương trong doanh nghiệp nó ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp. Mọi chi phí tài chính đều được quản lý hợp lý. Bởi lẽ duy trì tiền lương của nhân viên thu hút lao động giỏi xứng đáng với thực lực của họ. Thông qua kết quả sử dụng lao động tiền lương sẽ giúp cho người quản lý thấy được thực trạng lực lượng lao động của doanh nghiệp mình, thấy được những mặt yếu kém cần bổ sung, sửa đổi về cơ cấu lao động

Ngoài ra tiền lương còn là công cụ hữu hiệu để xây dựng nguồn lực và đó cũng là cách để quản lý nguồn lao động trong doanh nghiệp.

Về chế độ tiền lương và các chế độ đối với người lao động.

Giám đốc Công ty quyết định tiền lương trả cho người lao động đảm bảo thu nhập cho cán bộ CNV và đảm bảo lợi nhuận cho Công ty một cách hài hòa. Căn cứ vào bảng chấm công hàng tháng, Công ty trả lương cho người lao động theo hình thức lương khoán đã được ghi rõ trong hợp đồng lao động đã ký giữa Giám đốc Công ty và người lao động. Do nhu cầu công việc Giám đốc có thể huy động người lao động làm thêm giờ. Tiền lương thực lĩnh của người lao động sẽ được tính theo ngày công thực tế làm việc của người lao động. Đối với các nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng tháng sẽ được xét duyệt nâng lương tùy theo mức độ hoàn thành công việc.

Đối với các khoản chi thêm vào ngày lễ, tết, mừng 8/3, ngày 30/4 – 01/05, ngày lễ quốc khánh 02/9, ngày 20/10 Công ty sẽ chi cho người lao động theo từng quyết định của giám đốc vào từng thời điểm cụ thể sao cho phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế của công ty.

Hình thức trả lương: Công ty trả lương bằng hình thức trả bằng tiền mặt cho người lao động vào ngày cuối cùng của tháng hoặc ngày mùng 05 của tháng tiếp theo.

Các khoản chi tiền trách nhiệm, hỗ trợ ăn ca, may đồng phục công ty, bảo hộ lao động.

Tiền trách nhiệm : Phụ cấp trách nhiệm cho Phó giám đốc, kế toán trưởng, trưởng phòng các phòng ban, phó phòng các phòng ban, quản lý các cơ sở, phó quản lý các cơ sở không vượt quá 1.000.000 đồng/người/tháng.

Phụ cấp trách nhiệm cho trưởng nhóm các ngành hàng, quản lý các ngành hàng không vượt quá 700.000 đồng /người/tháng.

Bảo hộ lao động: Có thể phát bảo hộ hoặc chi bằng tiền để người lao động tự lo, nhưng số tiền không vượt quá 5.000.000/ người/ năm.

Thiết bị dụng cụ làm việc: Công ty cấp dụng cụ thiết bị cần thiết phù hợp với công việc. Đối với Giám đốc, nhân viên thuộc phòng quản lý, nhân viên các phòng sẽ được xét duyệt cấp điện thoại, máy tính phù hợp với công việc được giao. Khi ngừng việc, nghỉ việc hoặc chuyển công tác người lao động phải bàn giao lại cho công ty nếu để mất hoặc làm hỏng phải bồi thường theo mức độ gây ra.

Tiền lương được trả làm 1 kỳ trong tháng vào ngày 5-6 tháng sau.

Các phòng chấm công từ ngày 01 đến 30 hoặc 31 hàng tháng và nộp cho phòng tổ nhân sự ngày 01 đầu tháng sau, sau đó phòng nhân sự kiểm tra, rà soát chuẩn sẽ chuyển cho phòng kế toán tính và trả lương.

Xuất phát từ đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty và yêu cầu công tác quản lý, công ty áp dụng hai hình thức : Trả lương theo thời gian và lương khoán.

Công ty tiến hành trả lương một lần vào cuối tháng

+ Hình thức trả lương theo thời gian:

Đây là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế.

Hình thức tính lương này áp dụng cho nhân viên làm việc ở bộ phận văn phòng, bộ phận kỹ thuật, những lao động không tham gia trực tiếp vào hoạt động bán hàng của Công ty như Giám đốc, phó Giám đốc, nhân viên phòng kế toán, nhân viên kỹ thuật, bảo vệ,...

Căn cứ để xác định tiền lương tại Công ty là số thời gian làm việc thực tế của mỗi người và mức tiền lương một đơn vị thời gian. Như vậy, tiền lương nhận được của mỗi người tùy thuộc vào bậc lương, thời gian làm việc nhiều hay ít.

Cách tính như sau:

Lương tháng = Lương thời gian + Các khoản phụ cấp

Trong đó:

$$\text{Lương thời gian} = \frac{\text{Lương cơ bản}}{26} \times \text{Số ngày làm việc thực tế}$$

Lương cơ bản = Hệ số lương x Mức lương tối thiểu

Phụ cấp = Hệ số phụ cấp x Mức lương tối thiểu

+ Hình thức trả lương khoán

Đối với nhân công trực tiếp tham gia vào hoạt động xây lắp áp dụng phương thức Căn cứ hợp đồng nhân công, biên bản nghiệm thu khối lượng công việc hoàn thành, bảng chấm công, kế toán tiền lương sẽ tính và lập bảng thanh toán lương theo công thức sau:

$$\text{Lương của một công nhân} = \frac{\text{Tổng số lương khoán}}{\text{Tổng số công quy đổi}} \times \text{Số công quy đổi của một công nhân}$$

Số công quy đổi = Số công thực tế x Bạc lương sản xuất xây lắp

+ Đối với lao động ngoài danh sách (lao động vụ việc, lao động thuê ngoài)

Trường hợp trả lương tho khối lượng công việc khoán hoàn thành: Căn cứ hợp đồng nhân công, biên bản nghiệm thu khối lượng công việc hoàn thành, bảng chấm công kế toán tiền lương sẽ tính và lập bảng thanh toán lương theo công thức sau:

$$\text{Lương từng công nhân} = \frac{\text{Tổng quỹ lương của tổ khoán}}{\text{Tổng số công tổ lương khoán}} \times \text{Số công của một công nhân}$$

Trong trường hợp trả lương cho lao động thuê ngoài theo đơn giá công: Căn cứ vào bảng chấm công do bộ phận chấm công ghi, đơn giá lương khoán của từng người. Cuối tháng kế toán đội tập hợp các chứng từ nộp lên phòng kế toán của Công ty để tính toán tiền lương phải trả cho đối tượng lao động này.

Qua bảng phân tích 2.12 trên ta thấy lương bình quân /người/tháng của Công ty tăng đều trong các năm vừa qua. Năm 2022 đang ở mức 4.461.245đ đến Năm 2024 tăng lên 5.796.570đ. Cán bộ công nhân viên của công ty được đảm bảo mức thu nhập bình quân cao trong mặt bằng thu nhập trung của các doanh nghiệp cùng ngành trong khu vực tỉnh Hải Dương như: Công ty CP XD và TM Bách Tùng là: 5.410.520.000đ, Công Ty TNHH Xây Dựng Tuấn Phát: 5.554.500đ/ người. Với

mức lương bình quân này thì hầu như những công nhân viên đã ký hợp đồng chính thức với Công ty ít có ý định bỏ Công ty này để sang Công ty khác.

Bảng 2.12. Tình hình tiền lương của Công ty giai đoạn 2022-2024

Đơn vị: Đồng

Chỉ tiêu	Năm		
	2022	2023	2024
Tổng tiền lương thực chi	8.083.775.384	11.086.894.485	13.772.650.974
Số LĐ bình quân/ tháng	151	173	198
Thu nhập bình quân đầu người/tháng	4.461.245	5.340.508	5.796.570
Tỷ lệ tăng (%)	-	119,71	108,54

(Nguồn: Phòng kế toán tài vụ)

Quỹ khen thưởng: Hàng năm trên cơ sở nguồn hình thành quỹ khen thưởng, Công ty thực hiện khen thưởng cho những cá nhân có thành tích xuất sắc trong công việc và trong hoạt động Đảng và đoàn thể của Công ty. Tiền thưởng cụ thể sẽ phụ thuộc vào vị trí làm việc của mỗi cán bộ nhân viên.

- Quỹ phúc lợi:

+ Hàng năm Công ty tổ chức CBNV đi tham quan, nghỉ mát ở trong và ngoài nước tùy tình hình kinh doanh mỗi năm

+ Trợ cấp hiếu, hỷ cán bộ nhân viên và thân nhân gần nhất của cán bộ nhân viên

+ Thưởng cho CBNV ngày nghỉ lễ, tết tùy tình hình kinh doanh của Công ty

+ Quà tặng cho các cháu thiếu niên, nhi đồng của con em cán bộ nhân viên nhân ngày 1/6, trung thu

+ Quà mừng sinh nhật Công ty

- Kỷ luật: Công ty có thưởng thì phải có phạt nghiêm minh để tăng thêm tinh thần trách nhiệm đối với cán bộ nhân viên. Tùy theo mức độ vi phạm

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

2.3.1. Kết quả đạt được

Do sử dụng hiệu quả nhân lực và áp dụng kiến thức về khoa học quản lý một cách có hiệu quả và hợp lý trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình Công ty đã đạt được một số kết quả sau:

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

Công tác tuyển dụng

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

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

Công tác đào tạo nhân lực

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đã quan tâm coi trọng công tác đào tạo và huấn luyện phát triển nhân lực. Điều này đã đem lại hiệu quả biểu hiện thông qua việc giá trị sản xuất kinh doanh tăng lên qua từng năm, thu nhập của người lao động cũng tăng.

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

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

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

- Những tồn tại

Bên cạnh những đóng góp không nhỏ do công tác quản lý nhân lực đem lại cho Công ty thì việc thực hiện hoạt động còn một số mặt hạn chế và cần phải khắc phục:

+ Công tác kế hoạch nhân lực

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

+ Công tác tuyển dụng nhân lực

Công ty chưa xây dựng được kế hoạch cụ thể về nhu cầu cần tuyển dụng dài hạn, hầu hết các phòng và xưởng chỉ dự báo được nhu cầu ngắn hạn hoặc do có người nghỉ việc, do công tác hoạch định nhân lực dài hạn chưa được thực hiện.

Trong công tác tuyển dụng: không tránh khỏi một số trường hợp thân quen

giới thiệu nên làm khó cho người tuyển dụng trong việc đánh giá tiêu chí tuyển dụng, không phải là người tốt nhất, không đúng chuyên môn. Tuyển dụng như vậy sẽ gây khó khăn cho Công ty trong việc thu hút và lựa chọn lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao vào làm việc.

Việc xác định các tiêu chí tuyển dụng chưa được xây dựng rõ ràng và phù hợp từng với vị trí tuyển dụng do Công ty chưa có bảng mô tả công việc chi tiết cho mỗi vị trí, hoàn toàn phát sinh theo nhu cầu tuyển dụng, dựa trên kinh nghiệm là chính mà khi phỏng vấn không tiến hành kiểm tra chuyên môn thực tế nên có thể dẫn đến việc tuyển dụng không đáp ứng được yêu cầu làm việc.

Ban tuyển dụng của Công ty không được đào tạo chuyên nghiệp về tuyển dụng mà chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, Công ty lại không thuê người có trình độ chuyên nghiệp tham gia phỏng vấn nên đánh giá ứng viên có thể chưa chính xác. Tuy nhiên với mô hình hiện tại thì điều này không có ảnh hưởng nhiều nhưng sẽ trở thành nhược điểm khi công ty có quy mô ngày càng lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp.

Ngoài ra, công tác kiểm tra lại thông tin ứng viên cung cấp như kinh nghiệm làm việc còn mang tính hình thức, thủ tục.

+ Công tác đào tạo và phát triển

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

+ Công tác đánh giá thực hiện công việc

Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 chưa xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức mà chỉ những lúc cần thiết mới đánh giá. Điều này đã làm cho việc thực hiện công tác này gặp nhiều khó khăn.

Việc không có một chu kỳ đánh giá thực hiện công việc cụ thể sẽ đưa cả người đánh giá và người bị đánh giá vào tình trạng bị động. Điều này cũng làm cho

thời gian chuẩn bị để đánh giá thực hiện công việc bị rút ngắn làm ảnh hưởng tới kết quả đánh giá và tâm lý của người lao động.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc vẫn còn nhiều nhược điểm, chưa động viên và thu hút được các nhân viên tham gia vào quá trình này.

Về phương pháp đánh giá, hệ thống tiêu chí của phiếu đánh giá thực hiện công việc là khá đầy đủ song chưa xây dựng chuẩn mực cho điểm cho từng tiêu chí nên việc cho điểm vẫn dựa nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Hơn nữa phương pháp đánh giá thực hiện công việc mà Công ty đang sử dụng là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa cũng tồn tại nhiều nhược điểm. Trong trường hợp này Công ty nên kết hợp nhiều phương pháp khác nhau để mang lại hiệu quả cao nhất.

Hiện tại Công ty đang sử dụng hệ thống đánh giá một chiều với trưởng phòng là người đánh giá trực tiếp. Việc sử dụng hệ thống đánh giá một chiều sẽ làm cho công tác đánh giá gặp nhiều khó khăn và khó có thể mang lại hiệu quả cao do người đánh giá dễ mắc phải những lỗi như thiên vị, chủ quan trong quá trình thực hiện. Người đánh giá có thể sẽ không có đủ trình độ chuyên môn, kiến thức để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tốt nhất. Người lao động có thể hoài nghi về kết quả đánh giá...

+ Chính sách lương thưởng của Công ty

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

- Nguyên nhân

+ Nguyên nhân lớn nhất là công tác quản lý nhân lực của Công ty còn thiếu một chiến lược tổng thể và phát triển nhân lực cũng như những chính sách biện pháp chiến lược đồng bộ. Chưa quan tâm đầu tư chính đáng cho công tác quản lý

nhân lực. Chưa xây dựng kế hoạch dự báo phát triển nhân lực của đơn vị trong từng giai đoạn.

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng: Công ty mới thực hiện việc phân tích còn sơ sài, chưa có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc chuẩn nên tiêu chuẩn tuyển dụng ghi trong quy chế tuyển dụng rất chung chung làm cho quá trình tuyển dụng rất khó có thể sàng lọc ứng viên nhằm tuyển chọn được những người phù hợp cho công ty.

Công ty chưa xác định mục tiêu đào tạo nhân lực dài hạn cho mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty. Đào tạo của Công ty chỉ dừng lại ở nhu cầu ngắn hạn hoặc khi cần thiết. Công ty chưa có kế hoạch đào tạo định kỳ để nâng cao tay nghề chuyên môn cho nhân viên. Hình thức đào tạo của Công ty chưa phong phú nên kết quả đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng. Nguyên nhân do nhân lực của Công ty có trình độ không cao, Công ty lại vẫn chưa chú trọng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ để nâng cao tay nghề của công nhân viên và chưa đề ra mục tiêu, nội dung chương trình đào tạo cụ thể cho từng vị trí công việc, từng công đoạn, từng khu vực sản xuất của Công ty.

+ Lãnh đạo công ty là người đứng đầu, điều hành và quyết định các vấn đề liên quan đến công việc hàng ngày của công ty nhưng hiện tại ở Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 thì lãnh đạo Công ty chưa thực sự quan tâm tới công tác đánh giá thực hiện công việc. Những lúc cần thì lãnh đạo mới ra quyết định tới các phòng ban yêu cầu các phòng ban tổ chức thực hiện công việc này. Lãnh đạo công ty chưa thấy hết được vai trò và ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc đối với các hoạt động quản lý nhân lực khác cũng như sự phát triển của Công ty.

+ Chưa xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực thực hiện công việc và đánh giá khả năng của từng lao động vào thời điểm tổng kết cuối năm. Việc thực hiện đánh giá cán bộ nhân viên chưa thực chất còn mang tính đối phó là nguyên nhân chính dẫn tới những hạn chế trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty.

Tiểu kết chương 2

Chương 2, đề án đã phân tích thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 theo các hoạt động: lập kế hoạch hóa nhân lực; tuyển dụng, sử dụng nhân lực; đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc; Chính sách lương thưởng. Đề án đã chỉ ra những điểm mạnh, tồn tại và nguyên nhân của công tác quản lý nhân lực.

Những ưu điểm đạt được các công tác tuyển dụng, thu hút nhân lực, công tác đào tạo được tiến hành liên tục, thường xuyên; chính sách quy hoạch, sử dụng và đánh giá cán bộ đã đạt kết quả nhất định đảm bảo quá trình hoạt động thi công xây lắp liên tục và hoàn thành đúng tiến độ thi công.

Bên cạnh những ưu điểm đạt được thì công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 vẫn còn tồn tại những hạn chế như: công tác hoạch định, phân tích công việc theo vị trí việc làm, trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra; công tác tuyển dụng còn dựa chủ yếu vào các thông tin đầu vào của cá nhân, công tác sử dụng và đánh giá cán bộ chưa sát thực tiễn, công tác đào tạo chưa đạt được hiệu quả, công tác đãi ngộ chưa đủ mạnh để thu hút nhân tài.

Trên cơ sở những nguyên nhân tìm được, chương 3 của đề án sẽ đề ra một số giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268.

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

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

3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty

Với chính sách thúc đẩy phát triển kinh tế, hội nhập kinh tế quốc tế của Đảng và nhà nước ta, nhiều doanh nghiệp mới được thành lập với nhiều loại hình kinh doanh rất phong phú. Do đó mức độ cạnh tranh của nền kinh tế, của các thành phần trong nền kinh tế là rất lớn, để có thể đứng vững trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải chủ động sáng tạo trong mọi bước đi, luôn có kế hoạch, định hướng kinh doanh cho sự phát triển trong tương lai.

Sau đây là một số định hướng và chiến lược phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 trong thời gian tới:

Phát triển doanh nghiệp thành một Công ty có quy mô lớn hơn, lấy xây dựng làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục những đỉnh cao.

Phát huy uy tín thương hiệu Công ty trên phạm vi tỉnh Hải Dương cũng như các địa bàn lân cận.

Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: khách hàng, đối tác và người lao động.

Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của Công ty.

Nỗ lực mở rộng hợp tác trên địa bàn tỉnh và khu vực khác một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

Không ngừng đầu tư, đổi mới công nghệ, thay thế các máy móc thiết bị lạc hậu bằng các thiết bị tiên tiến, hiện đại, nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh phát triển với tốc độ cao, thi công các công trình có yêu cầu kỹ thuật cao.

Giảm chi phí, tiết kiệm trong quản lý và sản xuất để hạ giá thành sản phẩm, tạo khả năng cạnh tranh cao trên thị trường

Hoàn thành các dự án đang triển khai và thu hút thêm các dự án mới. Không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận

Bảng 3.1. Chỉ tiêu kế hoạch hàng năm của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268

Đơn vị tính: Đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022 -2024
Vốn điều lệ	8.000.000.000
Doanh thu	43.000.0000.000
Lợi nhuận trước thuế	688.000.000
Thuế TNDN	20%
Lợi nhuận sau thuế	550.400.000
Tỷ lệ LN/doanh thu	1,6%

(Nguồn: Phòng kế toán tài vụ)

3.1.2. Định hướng phát triển nhân lực

Quan điểm của Công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản lý nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong Công ty có hiệu quả thì cần phải có nhân lực chất lượng cao. Do đó Công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của Công ty là chính phục đỉnh cao.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của Công ty, mở rộng thị trường, Công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

Tiếp tục thực hiện việc sắp xếp lại đội ngũ CBCNV. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên chức trong toàn Công ty thông qua hoạt động tuyển dụng, đào tạo và đào tạo lại.

Tuyển dụng bố trí lao động phải căn cứ theo tiêu chuẩn viên chức và trình độ năng lực, nghề nghiệp, yêu cầu công việc để bố trí đảm bảo đúng người đúng việc, phù hợp với năng lực, sở trường của cá nhân. Sử dụng triệt để tiềm năng của đội ngũ nhân lực sẵn có nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý nhân lực

Thực hiện tốt công tác thi đua khen thưởng từ đó tạo dựng niềm tin và lòng trung thành của người lao động đối với Công ty.

Ngay từ đầu ban lãnh đạo Công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty. Nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của Công ty. Vì vậy ban lãnh đạo Công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với Công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng người lao động.

Đánh giá đúng vai trò, năng lực của người lao động đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức, của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng biện pháp phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của người lao động với tổ chức để họ yên tâm công tác.

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

Để Công ty có thể phát triển bền vững và có thể đạt được mục tiêu đề ra, công tác quản lý nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng. Vì vậy, cần phải đưa ra các giải

pháp quản lý nhân lực tại Công ty. Các giải pháp đưa ra cần phải dựa trên các nguyên tắc sau:

Các giải pháp đưa ra phải có tính khả thi, phù hợp với thực tiễn của Công ty, tìm ra và áp dụng các giải pháp mới nhằm hoàn thiện bộ máy hoạt động của Công ty nhưng không tách rời công tác quản lý nhân lực, vì quá trình sử dụng con người chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp

Tuân thủ các cơ sở lý luận về tổ chức, quản lý, đào tạo, sử dụng lao động khoa học về cả mặt lý luận. Các giải pháp đưa ra vừa phải đáp ứng được yêu cầu quản lý nhân lực cấp bách trước mắt nhưng lại vừa có giải pháp lâu dài đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững của Công ty.

Xây dựng chính sách, kế hoạch thu hút và tuyển dụng lao động giỏi đảm bảo cả về số lượng và chất lượng, đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, có năng lực. Sử dụng triệt để tiềm năng của đội ngũ nhân lực sẵn có nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý nhân lực .

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

3.3.1. Lập kế hoạch nhân lực

Căn cứ đề xuất giải pháp

Trong xu thế tự do hóa kinh doanh hiện nay, để đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình, các doanh nghiệp cần phải dựa vào một trong những tài sản lớn nhất đó chính là nhân lực. Do vậy, doanh nghiệp cần phải chú trọng tới công tác kế hoạch hóa nhân lực, một trong những nội dung quan trọng của công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp. Có như vậy, mới có thể nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

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

Công tác lập kế hoạch trong công tác quản lý nhân lực của Công ty còn thiếu một chiến lược tổng thể và phát triển nhân lực cũng như những chính sách biện pháp chiến lược đồng bộ. Chưa xây dựng kế hoạch dự báo phát triển nhân lực của đơn vị trong từng giai đoạn.

Nội dung giải pháp

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

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

Phân tích công việc là việc làm đầu tiên và hết sức quan trọng của người cán bộ quản lý nhân lực trong tổ chức, bởi đó là sự mở đầu cho việc hiểu biết sâu sắc công việc, để thông qua đó, các cán bộ có thể lập kế hoạch nhân lực, để tuyển dụng và bố trí người lao động vào các vị trí khác nhau trong tổ chức.

Các cán bộ quản lý nhân lực của Công ty cần phải có bảng mô tả công việc cho từng loại công việc cụ thể, trong đó liệt kê các nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc cũng như các mối quan hệ trong công việc. Như vậy, bảng mô tả công việc có thể chứa được một cách chi tiết về nội dung công việc, thời gian để thực hiện, các yêu cầu về kỹ thuật, trình độ, môi trường làm việc,... Với mức hiệu quả tối thiểu, đó là cơ sở để đánh giá thành tích, đánh giá kết quả của người lao động đảm đương vị trí.

Một bảng mô tả công việc phải có các dữ liệu sau:

Nhận diện công việc

Tóm tắt công việc

Chức năng, trách nhiệm trong công việc.

Các mối quan hệ với các bộ phận nào trong đơn vị

Thời gian để hoàn thành công việc

Quyền hành của người thực hiện công việc

Tiêu chuẩn mẫu để đánh giá nhân viên thực hiện công việc.

Yêu cầu về trình độ học vấn

Các kỹ năng, điều kiện cần thiết cho công việc.

Ví dụ:

Bản mô tả công việc vị trí Kỹ sư xây dựng

1. Kỹ sư trong chuyên ngành Dân dụng
2. Tóm tắt công việc: Giám sát công trình, giám sát thiết kế.
3. Chức năng, trách nhiệm công việc:

Thực hiện các hoạt động hàng ngày được chỉ định, giám sát các công trình hạ tầng, dân dụng.

Kiểm tra và báo cáo tiến độ thi công; kiểm tra vật liệu xây dựng tại công trường.

Phối hợp với tất cả các bộ phận.

Giám sát các nhà thầu phụ thi công công trình theo các chi tiết và thông số kỹ thuật đã định sẵn.

Làm giá, hồ sơ thầu và công tác thanh quyết toán... Bản tiêu chuẩn công việc Kỹ sư xây dựng

Tiêu chuẩn công việc của Kỹ sư xây dựng bao gồm: bằng cấp, đào tạo, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, tố chất sau đây:

1. Nam có sức khỏe tốt.
2. Tốt nghiệp đại học chính quy chuyên ngành kinh tế, xây dựng dân dụng và công nghiệp, cầu đường, vật liệu xây dựng.
3. Tiếng Anh, tin học thành thạo.
4. Ưu tiên người có kinh nghiệm.
5. Có khả năng làm việc dưới áp lực cao.
6. Có sức khỏe tốt.

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

Phân tích hiện trạng quản lý nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh điểm yếu, những khó khăn thuận lợi của doanh nghiệp. Quản lý nhân lực của Công ty bao gồm : nhân lực, số lượng và chất lượng, cơ cấu trình độ kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất cá nhân như nhiệt tình, tận tụy, sáng kiến trong công việc. Làm rõ phân công chức năng quyền hạn

giữa các bộ phận trong Công ty, vị trí việc làm của mỗi nhân viên trong từng bộ phận. Từ đó bộ phận quản lý nhân lực nắm chi tiết cụ thể về hiện trạng lực lượng lao động trực tiếp, gián tiếp cũng như dự báo nhu cầu lao động, cung lao động và kế hoạch nhân lực trong từng giai đoạn.

Như vậy, trong thời gian tới, công tác phân tích hiện trạng nhân lực của Công ty cần phải làm sâu và rõ hơn nữa, nắm bắt chi tiết và cụ thể từng khía cạnh nhỏ của nhân lực để đưa ra một kế hoạch chính xác, hiệu quả về nhân lực.

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

Đây là khâu cuối cùng của công tác lập kế hoạch nhân lực. Hiện do Công ty mới chỉ dựa vào số lượng thừa thiếu đưa lên của các bộ phận để từ đó đưa ra kế hoạch về nhân lực. Chính vì cách làm việc thụ động, như vậy nên công tác lập kế hoạch nhân lực của Công ty trong thời gian tới cần phải thay đổi, hoàn thiện để mang lại hiệu quả như mong đợi.

Để có được số liệu dự báo chính xác về nhu cầu nhân lực thì kết quả thực hiện việc phân tích công việc và phân tích hiện trạng nhân lực đóng vai trò quan trọng. Dựa trên hai yếu tố này, các nhà quản lý mới đưa ra được con số dự báo chính xác.

Việc dự báo cần phải dựa trên kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển của Công ty để có thể đưa ra một kế hoạch có tính dài hạn đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Các bộ phận phòng ban trong Công ty, cùng phối hợp thực hiện quản lý nhân lực về số lượng, chất lượng nhân lực tại từng bộ phận, về nội dung quản lý số lượng, chất lượng lao động tại mỗi thời điểm.

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

Công tác quản lý nhân lực tại mỗi bộ phận xây dựng được bảng mô tả công việc của từng bộ phận.

Bộ phận quản lý nhân lực nắm chi tiết cụ thể về hiện trạng lực lượng lao động trực tiếp, gián tiếp cũng như dự báo nhu cầu lao động, cung lao động và kế hoạch nhân lực trong từng giai đoạn.

Việc dự báo cần phải dựa trên kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển của Công ty để có thể đưa ra một kế hoạch có tính dài hạn đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

Công tác lập kế hoạch nhân lực của Công ty mang tính chiến lược trung và dài hạn, góp phần nâng cao năng suất lao động, tác động đến hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty.

3.3.2. Tuyển dụng lao động

Căn cứ đề xuất giải pháp

Phát triển nhân lực là quá trình nâng cao năng lực sản xuất và tính hiệu quả hoạt động của nguồn lực con người trong doanh nghiệp, là quá trình xây dựng cơ cấu nhân lực tương thích với hệ thống kinh doanh tại từng thời điểm và phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển bao gồm tổng thể các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nhân lực và hoàn thiện quy mô và kết cấu nhân lực một cách có tổ chức của doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nhân lực là mục tiêu và nhiệm vụ chủ yếu của công tác đào tạo. Hoàn thiện kết cấu nhân lực là mục tiêu và nhiệm vụ của công tác tổ chức nhân sự.

Công ty chưa xây dựng được kế hoạch cụ thể về nhu cầu cần tuyển dụng dài hạn, hầu hết các phòng và xưởng chỉ dự báo được nhu cầu ngắn hạn hoặc do có người nghỉ việc, do công tác hoạch định nhân lực dài hạn chưa được thực hiện.

Trong công tác tuyển dụng: không tránh khỏi một số trường hợp thân quen giới thiệu nên làm khó cho người tuyển dụng trong việc đánh giá tiêu chí tuyển dụng, không phải là người tốt nhất, không đúng chuyên môn. Tuyển dụng như vậy sẽ gây khó khăn cho Công ty trong việc thu hút và lựa chọn lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao vào làm việc.

Việc xác định các tiêu chí tuyển dụng chưa được xây dựng rõ ràng và phù hợp từng với vị trí tuyển dụng do Công ty chưa có bảng mô tả công việc chi tiết cho mỗi vị trí, hoàn toàn phát sinh theo nhu cầu tuyển dụng, dựa trên kinh nghiệm là chính mà khi phỏng vấn không tiến hành kiểm tra chuyên môn thực tế nên có thể dẫn đến việc tuyển dụng không đáp ứng được yêu cầu làm việc.

Ban tuyển dụng của Công ty không được đào tạo chuyên nghiệp về tuyển dụng mà chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, Công ty lại không thuê người có trình độ chuyên nghiệp tham gia phỏng vấn nên đánh giá ứng viên có thể chưa chính xác. Tuy nhiên với mô hình hiện tại thì điều này không có ảnh hưởng nhiều nhưng sẽ trở thành nhược điểm khi công ty có quy mô ngày càng lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp hơn.

Ngoài ra, công tác kiểm tra lại thông tin ứng viên cung cấp như kinh nghiệm làm việc còn mang tính hình thức, thủ tục.

Nội dung giải pháp

Nhằm tuyển dụng lực lượng lao động có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm tốt cho Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần phải thực hiện các việc sau:

Chấm dứt việc tuyển dụng ứng viên do quan hệ quen biết

Khi các ứng viên đủ điều kiện hồ sơ hẹn ngày phỏng vấn, trong nội dung phỏng vấn có đủ kỹ năng giao tiếp và kỹ năng nghiệp vụ, làm bài trắc nghiệm thực tế để biết độ nhanh nhạy của ứng viên.

Cán bộ tuyển dụng của Công ty phải có kinh nghiệm phỏng vấn và chuyên môn

Thường xuyên đánh giá lại quá trình tuyển chọn và kết quả tuyển dụng để xây dựng và hoàn thiện lại sao cho công tác này mang lại hiệu quả tốt hơn nữa

Đối với hoạt động tuyển chọn: Quy trình tuyển chọn đang được tiến hành ở Công ty là hợp lý song để hoạt động tuyển chọn có hiệu quả tốt nhất, nên tùy theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Để nâng cao chất lượng nhân lực, công tác tuyển dụng nhân viên hợp đồng phải được tiến hành một cách kỹ lưỡng nhất, để tuyển được những người thật sự có trình độ, có năng lực vào làm việc tại Công ty, phải là người tốt nghiệp đại học, cao đẳng hệ chính quy theo đúng chuyên ngành phù hợp và phù hợp với tổ chức. Phát hiện, sử dụng đúng sở trường của các cán bộ nhân viên để có được hiệu quả cao nhất trong công việc.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Các thành viên trong Ban tuyển dụng của Công ty cần thực hiện đúng quy trình tuyển dụng mà Công ty đang thực hiện.

Ban Giám đốc Công ty cần tạo điều kiện để Ban tuyển dụng có thể giao lưu học hỏi kinh nghiệm tuyển dụng ở các Công ty khác nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực.

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

Mục tiêu cuối cùng của công tác tuyển dụng lao động của Công ty là tuyển được lao động có khả năng làm việc, có trình độ và có khả năng làm tốt công việc sẽ triển khai trong Công ty để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

3.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Căn cứ đề xuất giải pháp

- Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 chưa xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức mà chỉ những lúc cần thiết mới đánh giá.

- Việc không có một chu kỳ đánh giá thực hiện công việc cụ thể sẽ đưa cả người đánh giá và người bị đánh giá vào tình trạng bị động.

- Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc vẫn còn nhiều nhược điểm, chưa động viên và thu hút được các nhân viên tham gia vào quá trình này.

- Về phương pháp đánh giá, hệ thống tiêu chí của phiếu đánh giá thực hiện công việc là khá đầy đủ song chưa xây dựng chuẩn mực cho điểm cho từng tiêu chí nên việc cho điểm vẫn dựa nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Hơn nữa phương pháp đánh giá thực hiện công việc mà Công ty đang sử dụng là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa cũng tồn tại nhiều nhược điểm.

Công ty đang sử dụng hệ thống đánh giá một chiều với trưởng phòng là người đánh giá trực tiếp. Việc sử dụng hệ thống đánh giá một chiều sẽ làm cho công tác đánh giá gặp nhiều khó khăn và khó có thể mang lại hiệu quả cao do người

đánh giá dễ mắc phải những lỗi như thiên vị, chủ quan trong quá trình thực hiện. Người đánh giá có thể sẽ không có đủ trình độ chuyên môn, kiến thức để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tốt nhất. Người lao động có thể hoài nghi về kết quả đánh giá.

Nội dung giải pháp

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

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

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

+ Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động. Bên cạnh sự đánh giá của cán bộ quản lý theo thẩm quyền thì bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng như bộ phận kỹ sư thuộc trung tâm bảo hành cần có thêm biểu mẫu đánh giá của khách hàng để kết quả

đánh giá có cơ sở hơn.

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

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

- Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

+ Bộ phận văn phòng: cán bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư. Có thể đưa ra các nhóm tiêu chí và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí như sau:

TC1	Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao	40 điểm
TC2	Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của DN	25 điểm
TC3	Khả năng tổ chức thực hiện công việc	20 điểm
TC4	Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp	10 điểm
TC5	Thâm niên công tác	5 điểm

Xác định điểm cho từng tiêu chí: Tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 điểm TC1: Cao điểm, chiếm tỷ trọng lớn nhất và ảnh hưởng đến kết quả của toàn bộ công việc, phản ánh trình độ của người lao động và mức độ đóng góp vào kết quả lao động cuối cùng và chiếm 40 điểm.

TC2: 25 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì khi thực hiện đầy đủ nội quy, quy chế thì tính trách nhiệm của công việc mới đảm bảo.

TC3: 20 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 3 vì có ảnh hưởng đến tiến trình thực hiện công việc cũng như kết quả của công việc.

TC4: Khuyến khích tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên, trong tổ chức chiếm tỷ trọng điểm cao thứ tư và chiếm 10 điểm.

TC5: Tiêu chí này chủ yếu để khuyến khích tinh thần đoàn kết gắn bó lâu dài

với tổ chức và chỉ tiêu này chiếm 5 điểm.

TC4, TC5 chỉ chiếm tỷ trọng không lớn vì nó không đánh giá được trình độ của người lao động mà trình độ lao động gần như quyết định tới kết quả lao động cuối cùng.

+ Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:

***TC1: Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao**

Hoàn thành 100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	40 điểm
Hoàn thành từ 90- <100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	30 điểm
Hoàn thành từ 70- <90% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	20 điểm
Hoàn thành từ 50- <70% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	10 điểm
Hoàn thành dưới 50% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	0 điểm

*** TC2: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp**

Không vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật /tháng	25 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 1- 2 lần /tháng	15 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế trên 2 lần/ tháng	0 điểm

*** TC3: Khả năng tổ chức thực hiện công việc**

Có từ 90 – 100% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt.	20 điểm
Có từ 70- <90% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt.	10 điểm

Có từ 50- <70% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt.	5 điểm
Có dưới 50% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt.	0 điểm

***TC4: Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp**

Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình	10 điểm
Giúp đỡ thường xuyên nhưng không nhiệt tình	5 điểm
Không giúp đỡ	0 điểm

***TC5: Thâm niên công tác**

Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 5 năm trở lên	5 điểm
Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 3 năm – dưới 5 năm	3 điểm
Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 1 năm – dưới 3 năm	1 điểm
Thâm niên công tác tại doanh nghiệp dưới 1 năm	0 điểm

+ Bộ phận lao động trực tiếp: Công nhân, lái xe, tạp vụ

Xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí:

TC1	Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng	40 điểm
TC2	Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp	25 điểm
TC3	Tiết kiệm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất	20 điểm
TC4	Sáng kiến cải tiến kỹ thuật	10 điểm
TC5	Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của DN	5 điểm

Tỷ trọng điểm của các tiêu chí khác nhau vì:

TC1: “Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng” chiếm tỷ trọng cao nhất là 40% tổng số điểm vì với tính chất của tổ là làm lương sản phẩm 94 tập thể nên những tiêu chí nhằm mục đích kích thích NLĐ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm luôn được ưu tiên, giữ vị trí quan trọng.

TC2: “Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp” chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì công việc này đòi hỏi tính tập thể cao. Ngoài ra nó có ảnh hưởng tới chất lượng công việc của làm việc của cả tổ.

TC3: “Tiết kiệm nguyên vật liệu” chiếm tỷ trọng cao thứ 3 tiêu chí này đặt ra mục đích kích thích NLD tiết kiệm nguyên vật liệu cho tổ chức mà vẫn đảm bảo chất lượng.

TC4: “Sáng kiến cải tiến kỹ thuật” chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 4 tỷ trọng ngành sản xuất bóng led cũng không có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật lên tiêu chí đưa ra giúp người lao động không ngừng nâng cao khả năng sáng tạo của mình.

TC5: “Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp” chiếm tỷ trọng điểm thấp nhất vì chỉ để đảm bảo kỷ cương mà doanh nghiệp đề ra và yêu cầu mọi người chấp hành.

+ Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:

*** TC1: Mức độ hoàn thành mức lao động**

Hoàn thành và vượt mức >100% và đảm bảo chất lượng của công việc.	40 điểm
Hoàn thành từ 80 <100% và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	30 điểm
Hoàn thành mức từ 50 <80% và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	15 điểm
Hoàn thành mức <50% và đảm bảo chất lượng công việc được giao.	5 điểm

*** TC2: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp.**

Tinh thần tập thể cao. Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình.	15 điểm
Tinh thần tập thể. Giúp đỡ thường xuyên nhưng mức độ nhiệt tình chưa cao.	15 điểm
Không giúp đỡ tương trợ đồng nghiệp	0 điểm

*** TC3: Tiết kiệm nguyên vật liệu**

Tiết kiệm nguyên vật liệu $\geq 10\%$ so với quy định	20 điểm
Tiết kiệm từ 5- 10% so với quy định	15 điểm
Tiết kiệm từ 1- 5% so với quy định	5 điểm
Không tiết kiệm nguyên vật liệu	0 điểm

*** TC4: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật**

Có > 3 sáng kiến cải tiến kỹ thuật đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng.	10 điểm
Có từ 1 – 3 sáng kiến đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng	5 điểm
Không có sáng kiến	0 điểm

*** TC5: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp**

Chấp hành tốt không vi phạm	5 điểm
Vi phạm 1 – 2 lần. Mức độ không nghiêm trọng	3 điểm
Vi phạm 1- 2 lần bị kiểm điểm và không ảnh hưởng tới người xung quanh.	1 điểm
Vi phạm 3 lần trở lên.	0 điểm

+ Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay tại công ty mới chỉ khuyến khích chứ chưa có một văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phản hồi lại thông tin cho người lao động

trong quy trình đánh giá. Đây là một thiếu sót rất lớn trong quá trình ĐGTHCV của Công ty, khiến NLD không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế? Và có sự nghi ngờ về tính trung thực của kết quả đánh giá, mất niềm tin, giảm động lực và hiệu quả làm việc. Vì thế, mà người quản lý nên tiến hành phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên của mình như sau:

Sau khi quản lý cấp trên đã đánh giá xong thì trưởng phòng nên có một cuộc thảo luận chính thức với NLD vào cuối kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận này trưởng phòng sẽ thông báo kết quả đánh giá cho từng nhân viên biết và những nhận xét về những mặt mà NLD đã làm được và chưa làm được. Trưởng phòng nên tạo điều kiện để NLD có thể trình bày các thắc mắc cũng như kiến nghị của mình. Nên thông báo kết quả ĐGTHCV cho toàn công ty để mọi nhân viên có thể so sánh kết quả của mình với các đồng nghiệp khác. Khi đó NLD sẽ biết được mình và đồng nghiệp có thực sự được đánh giá một cách công bằng hay không.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Ban Giám đốc cũng như Trưởng Phòng các bộ phận thật công tâm khi đánh giá. Hội đồng đánh giá thực hiện đúng quy trình đánh giá.

Người lao động trực tiếp, người lao động gián tiếp cần nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện đúng quy trình đánh giá cũng như tiêu chí đánh giá mà Công ty đã đưa ra.

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

- Công ty chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với cán bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư công nhân, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.
- Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá
- Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc
- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc

3.3.4. Đào tạo nhân lực

Căn cứ đề xuất giải pháp

Như đã phân tích tại mục 2.2.4 cho thấy Công ty chưa xây dựng một bản khảo sát nhu cầu đào tạo. Đối với đối tượng được đào tạo, Công ty chưa đánh giá, phỏng vấn sau đánh giá thực hiện công việc với công tác đào tạo.

Phương thức đào tạo thiếu linh hoạt, thiếu chuẩn bị lực lượng dự phòng cho các chức danh quản lý.

Hình thức đào tạo tại nơi làm việc theo lối thụ động người hướng dẫn nói người công nhân nghe, thiếu sự phản hồi của người học, người học chưa quen làm việc theo nhóm và học được những kinh nghiệm thao tác không tiên tiến của người dạy. Ý thức tự giác chủ động học tập của học viên chưa cao.

Nội dung giải pháp

Nhằm nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo nhân lực, Công ty cần thực hiện các nội dung sau:

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

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

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

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

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

- + Thường xuyên khuyến khích nhân viên tự trắc nghiệm, đánh giá năng lực và xác định nhu cầu đào tạo cho bản thân. Trong việc chọn người đi đào tạo, nên ưu tiên chọn những người biết chủ động tìm kiếm các cơ hội được đào tạo, kế

đến là những người biết đặt các mục tiêu cá nhân cho mình. Nhờ đó họ sẽ trân trọng và có trách nhiệm cao hơn đối với việc đào tạo của Công ty.

+ Các kiến thức kỹ năng nên được xếp thứ tự ưu tiên để tránh trường hợp đào tạo tràn lan gây lãng phí. Trong đó, ưu tiên đào tạo những kiến thức kỹ năng bắt buộc phải đào tạo nếu không sẽ khó hoàn thành công việc được giao, kể đến là kiến thức kỹ năng cần đào tạo để năng suất chất lượng hiệu quả thực hiện công việc cao hơn, tiếp đó là những kiến thức kỹ năng nên đào tạo tuy chưa cần cho công việc hiện tại nhưng rất cần cho tương lai. Đặc biệt, khi cử người đi đào tạo, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cần có sự hài hoà trong nhu cầu đào tạo của người lao động và nhu cầu của công ty.

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

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

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

+ Tổ chức các buổi thảo luận, trao đổi kinh nghiệm giữa người lao động với nhau theo sự chỉ đạo của trưởng nhóm.

+ Đào tạo mới cho người lao động phổ thông mà công ty thuê ngoài.

+ Đối với các nội dung đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy công ty nên áp dụng hình thức dùng máy tính mô phỏng các cách phòng ngừa

cũng như minh hoạ các tai nạn đã từng xảy ra ở thực tế, để người lao động có thể nhận thức một cách tốt nhất.

- + Đào tạo chuyển giao công nghệ bằng cách cử các kỹ sư có tay nghề, năng lực ra nước ngoài để tiếp nhận thiết bị và công nghệ mới.

- + Liên kết với các trung tâm đào tạo bên ngoài để nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên

Việc lựa chọn hình thức đào tạo bên ngoài chỉ khi đào tạo nội bộ không đáp ứng được yêu cầu. Chuyên viên phụ trách đào tạo cần thường xuyên cập nhật so sánh để chọn ra các khoá đào tạo hiệu quả. Các tiêu chí có thể xét đến như: chương trình học, danh sách giảng viên, lĩnh vực chuyên môn, ý kiến phản hồi từ các khách hàng.

Công ty có thể phối hợp với các trung tâm đào tạo trong việc xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của công ty.

Trong quá trình nhân viên đi đào tạo bên ngoài có thể khuyến khích họ xây dựng các bản kế hoạch và mục tiêu ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc.

Ngoài ra, trước khi tham gia bất cứ khóa đào tạo bên ngoài nào, người được cử đi học nên được trưởng bộ phận gợi ý về việc truyền đạt lại các kiến thức hoặc trải nghiệm của họ sau khoá học với các đồng nghiệp. Nhờ đó, người học sẽ có trách nhiệm hơn trong việc học, đồng thời khuyến khích sự trao đổi giữa các nhân viên, khơi gợi hứng thú học tập ở những người khác. Hoạt động này có thể thực hiện trong buổi sinh hoạt nội bộ.

- Phương pháp đào tạo

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

Tăng cường khả năng đào tạo về nghiệp vụ, khả năng nắm bắt thông tin trên thị trường. Đào tạo người cán bộ toàn diện về mọi mặt để có khả năng xét đoán công việc và đưa ra các quyết định công việc, tránh tình trạng bỏ lỡ thời cơ.

Quan tâm đặc biệt công tác về chuyên môn, hiểu rõ công việc để ra quyết định cho cấp dưới thực hiện có hiệu quả. Đồng thời để việc kiểm tra, rà soát hoạt

động cấp dưới dễ dàng hơn.

+ Đối với đội ngũ nhân viên

Đào tạo phát triển đội ngũ công nhân kỹ thuật đủ về số lượng, vững vàng về trình độ chuyên môn, có tay nghề cao, có khả năng nắm bắt các công nghệ mới và làm chủ các công việc được giao.

Đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho nhân viên: Trình độ năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên có tác động thúc đẩy và tạo dựng các cơ hội kinh doanh của Công ty, đồng thời tạo ra thế mạnh cho Công ty trong hợp tác kinh doanh và cạnh tranh trên thị trường.

- Tạo động lực cho người được đào tạo

Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở lên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 nên áp dụng các hình thức sau:

+ Người lao động sau khi được đào tạo phải được Công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ khả năng của họ.

+ Tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua các đợt thi giữ bậc nếu không bị hạ bậc lương thì cũng phải bị giảm trừ tiền thưởng trong tháng hoặc tiền thưởng cuối năm.

Có biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo:

Việc sử dụng nhân lực sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm được những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị nhiều hơn cho Công ty. Nếu không sử dụng tốt, sẽ gây lãng phí các nguồn lực. Nhưng thực tế

việc sử dụng, bố trí nguồn lực này rất phức tạp vì sau khi được đào tạo, trình độ của người lao động được tăng lên và có thể làm việc ở những vị trí cao hơn nhưng nếu không có những vị trí cao hơn nào trống thì họ vẫn phải làm việc tại vị trí cũ.

Có những nhân viên, sau khi được đào tạo, tay nghề được nâng lên sau đó đã chuyển khỏi Công ty. Đây là thực tế không nhiều những cũng gây lãng phí quỹ đào tạo và cần phải được kiểm soát chặt chẽ hơn. Người lao động sau khi được đào tạo luôn muốn được thăng tiến, chính vì thế có thể sử dụng nó để níu giữ nhân tài.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Phòng quản lý hành chính, cụ thể bộ phận quản lý lao động theo dõi thường xuyên đối tượng được đào tạo, tiến độ thời gian đào tạo, chất lượng đào tạo.

Đối với đối tượng được đào tạo, cần nâng cao hiệu quả đào tạo, ứng dụng vào trong thực tiễn công việc.

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

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

Đa dạng hóa các hình thức đào tạo.

Phương pháp đào tạo

Tạo động lực cho người được đào tạo

Có biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo.

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

Căn cứ đề xuất giải pháp

Như đã phân tích ở chương 2 Công ty đã thực hiện trả lương theo kết quả công việc nhưng chưa thực chính xác khi mà người quản lý chỉ nhận xét theo suy nghĩ chủ quan và đôi khi có sự tình cảm cá nhân. Vì vậy Công ty nên xem xét xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc cho đội ngũ lao động của đơn vị, thực hiện đánh giá cá nhân vào cuối mỗi tháng để minh bạch, công bằng và thưởng phạt và bổ nhiệm cán bộ

Khi đánh giá một nhân viên chính xác thì việc trả lương cho nhân viên chính xác và công bằng hơn, nhờ đó mà người lao động phát huy được năng lực của mình một cách cao nhất vì họ thấy mình nhận được mức thù lao xứng đáng với công lao

và tâm huyết mà họ bỏ ra để cống hiến vào thành công của Công ty. Nếu đánh giá đúng năng lực, người giỏi sẽ cố gắng phát huy năng lực, người yếu kém sẽ phải học tập, rèn luyện những kỹ năng cần thiết cho mình. Chắc chắn sẽ làm cho người lao động làm việc hăng say hơn, năng suất lao động sẽ tăng cao, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của Công ty.

Nội dung giải pháp

Hoàn thiện chính sách tiền lương

Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian.

Trả lương thời gian có tính đến hiệu quả và mức độ phức tạp của công việc. Hiện nay, tiền lương thời gian trả cho khối quản lý, lao động gián tiếp tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 chưa tính đến năng lực thực hiện công việc, tiền lương còn mang tính cào bằng do đó chưa khuyến khích được tinh thần làm việc của họ. Để đảm bảo công tác trả lương đạt hiệu quả cao, tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc thì Công ty nên xây dựng cách tính tiền lương thời gian áp dụng đối với khối quản lý, khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp theo phương pháp sau:

$$TL_{TG} = \frac{H_{HSLi} * TL_{mindn}}{N_{cd}} * N_{tti} + PC_i \text{ (nếu có)} \quad (3.1)$$

Trong đó :

- + TL_{TG} : Tiền lương thời gian của lao động i
- + H_{HSLi} : Hệ số lương của lao động I
- + TL_{mindn} : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng
- + PC_i : Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)
- + N_{cd} : Số ngày công chế độ (26 ngày)
- + N_{tti} : Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.

Xây dựng các tiêu chí xác định H_{HSLi}

Xác định hệ số H_{HSLi} : Ta căn cứ vào phiếu đánh giá thực hiện công việc

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của người lao động đã gắn với

mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người lao động. Do vậy, đánh giá chính xác mức độ đóng góp của người lao động qua đó khuyến khích được người lao động làm việc nhiệt tình để nâng cao hệ số Hi nhằm nâng cao mức tiền lương của mình.

Bảng 3.2 Bảng xác định hệ số H_{HSLi}

Điểm	Hi
90 ÷ 100 điểm	1,2
80 ÷ 89 điểm	1,1
60 ÷ 79 điểm	0,9
Dưới 60 điểm	0,7

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

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

Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với người lao động. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc người lao động làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự công hiến của người lao động. Để làm được yêu cầu nhà quản lý phải biết được, đánh giá được khả năng của 93 người lao động và trên cơ sở phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

Hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm khoán

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

$$TL_{\text{khoán } i} = \frac{F_{\text{khoán}}}{\sum_{i=1}^m (n_i * h_i * K_i)} * n_i * h_i * K_i \quad (3.2)$$

Trong đó:

- + m: Là tổng số lao động tập thể.
- + n_i : thời gian làm việc thực tế của người thứ i (ngày hoặc giờ).
- + h_i : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i (theo quy trình đánh giá, xếp loại NLD).
- + K_i : Hệ số lương của người lao động thứ i

Chỉ tiêu xây dựng hệ số hi chưa quán triệt hoàn toàn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Từ đó, không khuyến khích người lao động tích cực học tập nâng cao trình độ lành nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huysáng tạo để nâng cao khả năng làm việc và năng suất lao động. Qua đó ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Hệ số Hi của người lao động căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của lao động

Xác định hệ số h_i :

Điểm	Hi
90 ÷ 100 điểm	1,2
80 ÷ 89 điểm	1,1
60 ÷ 79 điểm	0,9
Dưới 60 điểm	0,7

Nhận xét phương án trả lương trên:

Về mặt số lượng: Số ngày làm việc thực tế; Mức độ hoàn thành mức lao động

Về mặt chất lượng: Tỷ lệ sản phẩm tốt; Tinh thần tập thể, giúp đỡ đồng nghiệp; Tiết kiệm nguyên vật liệu; Sáng kiến cải tiến kỹ thuật qua đó thúc đẩy tính sáng tạo của người lao động; Thái độ làm việc tích cực của người lao động, tuân thủ kỷ luật lao động. Qua đó công ty đánh giá người lao động một cách công bằng, chính xác từ đó tạo động lực cho người lao động góp phần tăng năng suất lao động, cải thiện bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động, tăng cường kỷ luật lao động, tạo lập và tăng cường tác phong công nghiệp của công nhân... giúp công ty tồn tại và phát triển bền vững, nâng cao vị thế trên thị trường.

- Kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm

Muốn trả lương sản phẩm chính xác phải tổ chức tốt công tác nghiệm thu sản phẩm và cần được thực hiện một cách thường xuyên, chặt chẽ. Đây là điều kiện cơ bản để trả lương chính xác cho người lao động. Công ty có thể thực hiện những biện pháp sau. Thường xuyên kiểm tra máy móc thiết bị, giám sát chặt chẽ quá trình lao động của công nhân tránh những sai sót trong quá trình sản xuất mà không phát hiện kịp thời. Kiểm tra đơn đốc thường xuyên cũng giúp người lao động có ý thức hơn trong việc thực hiện công việc, góp phần làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt và tránh lãng phí nguyên vật liệu sản xuất. Cán bộ nghiệm thu phải có trình độ chuyên môn tương đối tốt và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Cùng với việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nghiệm thu cần đưa ra những mức thưởng phạt tránh tình trạng quan liêu, thiếu trách nhiệm.

Hoàn thiện chính sách khen thưởng

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

Để có thể giảm thiểu chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty cũng nên bổ sung thêm một số hình thức thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu đối với khối lao động trực tiếp.

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những tiêu chí thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm lao động.

Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ cho thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLĐ. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho người lao động, Công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động làm việc như:

Chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động. Điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của người lao động đối với doanh nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với công ty.

Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho người lao động có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho người lao động như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến khối lao động trực tiếp, thông qua việc quan tâm đến cả gia đình người lao động, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày Tết trung thu hay ngày quốc tế thiếu nhi 01/06.

Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể người lao động trong Công ty thông qua quan tâm tới các khía cạnh như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỷ niệm thành lập Công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp để họ yên tâm và cống hiến hết mình cho Công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Ban Giám đốc Công ty, người lao động cần thực hiện đúng quy trình, quy định của Công ty về các chế độ tiền lương, tiền công cũng như các chế độ phúc lợi khác.

Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

Hoàn thiện chính sách tiền lương: Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian; Chăm công và quản lý, kiểm soát thời gian làm việc của người lao động; Hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm khoán; Kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm

Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Hoàn thiện chính sách phúc lợi

3.4. Kiến nghị

Về phía Nhà nước: Cần có cơ chế, chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhà quản lý. Hiện nay, chất lượng đội ngũ nhà quản lý tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam còn ít kinh nghiệm trong vấn đề kinh doanh với quốc tế. Nhà nước và các cơ quan xúc tiến phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ cần tổ chức các cuộc hội thảo nhằm tuyên truyền về vấn đề này tới các nhà quản lý, giúp họ nhận thức được tầm quan trọng của trình độ học vấn, kinh nghiệm quản lý đồng thời khuyến khích họ học tập. Vì vậy, các cơ quan nhà nước, chính quyền địa phương, các trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải xây dựng các khóa đào tạo nhà quản lý và kêu gọi, khuyến khích các nhà quản lý tham gia. Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát triển đào tạo chuyên sâu các ngành nghề khoa học kỹ thuật với trình độ chuyên sâu cao, đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của các DN trong việc áp dụng khoa học công nghệ tiên tiến vào quá trình sản xuất, kinh doanh.

Đối với chính quyền địa phương:

Với vai trò quản lý trực tiếp, chính quyền địa phương cần thực hiện triệt để các chính sách của Nhà nước trong việc phát triển nhân lực cũng như hỗ trợ cho các DN hoạt động trên địa bàn. Ngoài ra, chính quyền địa phương cần tăng cường tổ chức các hoạt động xúc tiến đầu tư, giới thiệu các công ty có uy tín, thế mạnh tại đơn vị mình quản lý tới các đối tác trong và ngoài địa phương, giúp cho việc tiếp cận các đối tác của các DN trên địa bàn tốt hơn.

Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 giai đoạn 2022-2024 ở chương 2, đề án đã nêu lên được một số tồn tại cần khắc phục trong thời gian tới. Đồng thời dựa theo định hướng mục tiêu phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 đến năm 2025, tác giả đề án đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 với các nội dung cụ thể như: Hoàn thiện công tác lập kế hoạch hóa NNL, hoàn thiện công tác tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực, hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng và đãi ngộ nhân viên trong quản lý nhân lực.

Để các giải pháp đề xuất được thực thi áp dụng vào thực tiễn công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268, tác giả đề án đã có các kiến nghị với phía Nhà nước và cơ quan chức năng của địa phương.

KẾT LUẬN

Sự phát triển của đất nước cũng như sự thành công của từng doanh nghiệp không thể thiếu được yếu tố con người. Vì vậy, công tác quản lý nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được mọi mục tiêu đã đề ra trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong các nguồn lực của một doanh nghiệp thì nhân lực có điểm đặc biệt là nó thể hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và nó quyết định đến hiệu quả các nguồn lực khác. Quản lý nhân lực là một vấn đề đã và đang được quan tâm không chỉ ở tầm vĩ mô mà còn ở tầm vi mô. Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại, xây dựng Công trình 268 cũng không nằm ngoài quy luật đó.

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

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

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung (2021), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành Phố Hồ Chí Minh.
- [2] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2017), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
- [3] Nguyễn Thế Hòa (2020), *Giáo trình Quản trị kinh doanh hiện đại*, Trường Đại học Thủy lợi Hà Nội.
- [4] Nguyễn Thành Hội (2018), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [5] Nguyễn Thế Hòa (2020), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực nâng cao*, Trường Đại học Thủy lợi Hà Nội.
- [6] Đặng Quốc Bảo (2020), *Khoa học tổ chức và quản lý*, Nhà xuất bản thống kê.

