

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM MINH HOÀNG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG
TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM MINH HOÀNG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG
TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS**

Chuyên ngành:	Quản trị nhân lực
Mã số:	60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN QUANG HỒNG

HÀ NỘI - 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ với đề tài “***Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Chứng khoán MBS***” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi và chưa từng được công bố trong các công trình nghiên cứu khác.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã thực hiện nghiêm túc các quy tắc đạo đức nghiên cứu; các kết quả trình bày trong luận văn là sản phẩm nghiên cứu, khảo sát của chính bản thân tôi.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực của số liệu và các nội dung khác trong luận văn của mình.

Hà Nội, ngày 08 tháng 09 năm 2018

Tác giả luận văn

Phạm Minh Hoàng

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Nhà trường, các Thầy giáo, Cô giáo tại khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động - Xã Hội và các Thầy giáo, Cô giáo là giảng viên đã trang bị những kiến thức về lý luận và thực tiễn, đồng thời đã tạo điều kiện giúp đỡ, hướng dẫn, góp ý cho tác giả trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến thầy Nguyễn Quang Hồng đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo và tận tình giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn tới Ban Lãnh đạo cùng toàn thể các đồng nghiệp tại Công ty Cổ phần chứng khoán MBS đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tác giả trong việc thu thập thông tin, số liệu trong quá trình nghiên cứu tại đơn vị.

Tác giả rất mong muốn nhận được sự góp ý, bổ sung của các Thầy giáo, Cô giáo, các nhà khoa học và các bạn bè đồng nghiệp quan tâm để tác giả tiếp tục hoàn thiện Luận văn.

Trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Đóng góp mới của luận văn	6
7. Kết cấu luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. ..	12
1.2.1 Tiêu chí về thể lực	12
1.2.2 Tiêu chí về trí lực	14
1.2.3 Tiêu chí về tâm lực	15
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	16
1.3.1 Quy hoạch nguồn nhân lực	16
1.3.2 Thu hút, tuyển dụng	17
1.3.3 Đào tạo nguồn nhân	18
1.3.4 Chế độ đãi ngộ	19

1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	22
1.4.1 Các yếu tố bên trong.....	22
1.4.2 Các yếu tố thuộc bên ngoài	23
1.5 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty cổ phần chứng khoán MBS.....	24
1.5.1 Kinh nghiệm của doanh nghiệp.....	25
1.5.2 Bài học rút ra cho công ty cổ phần chứng khoán MBS.....	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS.	29
2.1 Khái quát chung về công ty CP chứng khoán MBS	29
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	29
2.1.2 Tổ chức bộ máy	32
2.1.3 Đặc điểm NNL của công ty	33
2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực công ty CP chứng khoán MBS ..	37
2.2.1 Về thể lực	37
2.2.2 Về trí lực	40
2.2.3 Về tâm lực	41
2.3 Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN ..	42
2.3.1 Về quy hoạch nguồn nhân lực	42
2.3.1 Về thu hút, tuyển dụng	43
2.3.3 Về đào tạo nguồn nhân lực.....	48
2.3.2 Về chế độ đãi ngộ	51
2.3.5.Về bố trí và sử dụng người lao động	54
2.4 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL công ty CP chứng khoán MBS.	56
2.4.1 Các yếu tố về môi trường bên ngoài	56

2.4.2 Thực trạng các yếu tố về môi trường bên trong	57
2.5 Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng NNL công ty CP chứng khoán MBS.	59
2.5.1 Ưu điểm.....	59
2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân	60
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS	64
3.1 Định hướng phát triển NNL của công ty MBS	64
3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng NNL tại công ty CP chứng khoán MBS.	65
3.2.1 Hoàn thiện quy hoạch nguồn nhân lực	65
3.2.2 Đổi mới thu hút, tuyển dụng	66
3.2.3 Đào tạo nguồn nhân lực người lao động.	71
3.2.4 Cải tiến chế độ đãi ngộ	74
3.2.4 Cải tiến chế độ đãi ngộ	76
3.2.6 Giữ chân nhân tài.....	78
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	80
KẾT LUẬN.....	83
PHỤ LỤC 1.....	84

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Viết đầy đủ
NNL	Nguồn nhân lực
CP	Cổ phần
DN	Doanh nghiệp
QĐ	Nguồn nhân lực
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới
SXKD	Sản xuất kinh doanh
MBS	Công ty Cổ phần chứng khoán MBS

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.2. Bảng tổng hợp lao động công ty giai đoạn 2015-2017	33
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty giai đoạn 2015-2017	34
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo tính chất công việc giai đoạn 2015-2017	34
Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại công ty giai đoạn 2015-2017	36
Bảng 2.6. Tình trạng sức khỏe người lao động theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe của công ty giai đoạn 2015 - 2017	37
Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty giai đoạn 2015-2017	40
Bảng 2.8. Kết quả tuyển dụng của MBS giai đoạn 2015 - 2017	45
Bảng 2.9. Trình độ chuyên môn lao động được tuyển mới so với yêu cầu của vị trí công việc tại MBS năm 2017	46
Biểu 2.3. Mức độ hài lòng về công tác tuyển dụng của Công ty hiện nay	46
Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của công ty	50
Bảng 2.11. Tiền lương của CBNV công ty giai đoạn 2015 - 2017	52
Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về phân công công việc	55
Bảng 3.1. Đề xuất tiêu chí tuyển chọn điển hình	69
Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty cổ phần chứng khoán MBS	32
Hình 2.2. Tỷ lệ cơ cấu lao động theo lĩnh vực trực tiếp và gián tiếp	35
Hình 2.3. Tỷ lệ tình trạng sức khỏe của công ty trong các năm 2015- 38 2016-2017	38
Hình 2.4. Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về sự tương xứng	52
giữa mức lương và công việc được giao năm 2016	52

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đảng, Nhà nước và nhân dân ta đang chung tay nỗ lực, phấn đấu xây dựng và phát triển kinh tế đất nước, cải thiện đời sống nhân dân, phát triển theo định hướng XHCN và hội nhập mạnh mẽ vào nền kinh tế quốc tế. Trong quá trình đó, đội ngũ doanh nghiệp được xác định là lực lượng đóng vai trò tiên phong thúc đẩy sự phát triển chung của nền kinh tế quốc dân. Đặc biệt trong điều kiện nền kinh tế có nhiều biến động như hiện nay thì việc tồn tại được trên thị trường là bài toán đau đầu với các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, đội ngũ nhân lực đáp ứng được các yêu cầu của thực tiễn luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp đã nhận thấy rõ được rằng không thể đạt được hiệu quả và những tiến bộ kinh tế bền vững nếu như thiếu đi sự đầu tư cho nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực trong công ty. Việc nâng cao chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực đã và đang trở thành nhiệm vụ được quan trọng bậc nhất trong vấn đề quản trị doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp là hoạt động cần đầu tư nhiều thời gian, tiền bạc và công sức. Là một trong những điều kiện nâng cao năng suất lao động, phát triển toàn diện đội ngũ nhân lực, nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Hơn nữa, suy cho cùng mọi quản trị đều là quản trị con người, chúng ta thấy rằng máy móc dù có hiện đại đến mấy cũng không thay thế được con người. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được thì phải luôn đổi mới: đổi mới về mục tiêu, đổi mới về công nghệ,... đó là tất yếu khách quan và để đạt được điều này chỉ có thể nhờ vào nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý để thích ứng và nâng cao khả năng bền vững của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác nâng cao chất lượng đội

ngũ nhân lực với sự tồn tại, phát triển và thành công của doanh nghiệp. Kết hợp với tình hình thực tế của công ty cổ phần chứng khoán MBS, em đã lựa chọn đề tài: ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty cổ phần chứng khoán MBS”*** làm luận văn thạc sỹ

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong xã hội hiện đại, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của bất kì quốc gia, dân tộc nào, bởi phải có những con người đủ khả năng, trình độ mới khai thác tốt các nguồn lực khác. Chính vì thế, nhiều nước trên thế giới đã có những chính sách phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong nước. Bởi nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là vấn đề then chốt, luôn đứng ở vị trí trung tâm của doanh nghiệp, là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trên thương trường. Hoạt động lao động của quản lý luôn giữ vai trò chiến lược, quyết định đến thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Jones Lang LaSalle (2003) và Knight Frank (2007) là các nhà nghiên cứu đã chú trọng quan tâm nghiên cứu tới vai trò của các nhà quản lý các cấp trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tập đoàn và việc thu hút nhân tài là một yếu tố quan tâm hàng đầu. Khoảng 7 năm trước, các chuyên gia tư vấn của hãng McKinsey & Company đã công bố kết quả của một nghiên cứu dưới tên gọi là: *Cuộc chiến giành nhân tài*. (The war for talent). Điều đó cho thấy nhiều người, họ nhận thức ra một điều rằng, trong sự cạnh tranh ngày một gay gắt của thương trường, nhân tài chính là một thứ tài sản quý giá của doanh nghiệp.

Koko mani (Người Nhật, 2004) là người đã chỉ ra hiệu quả của chế độ gắn bó cả đời đối với lao động tại Nhật, người quản lý trong công ty thường là những người lao động gắn bó lâu dài với công ty và được cân nhắc, thăng tiến trong quá trình làm việc...

Trong nước, những nội dung nghiên cứu liên quan tới thực trạng, đổi mới chất lượng quản lý đã bước đầu được quan tâm và có ảnh hưởng qua các công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát, bài đăng....

TS. Phùng Rân (2008) với bài “*Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*” [31] đã trả lời với vấn đề chất lượng NNL đã đưa ra nhận định: sự hưng thịnh hay suy vong của mỗi quốc gia hay sự thành công của một tổ chức đều dựa vào NNL và trình độ có được của NNL đó. Tuy nhiên, đến nay chưa có lời giải xác đáng cho vấn đề chất lượng NNL này mặc dù luôn có chiến lược phát triển NNL cho quốc gia và các chính sách NNL cho việc thực hiện các chiến lược phát triển NNL đó. Vấn đề tác giả Phùng Rân trả lời không chỉ là vấn đề của một thời điểm hay một thời kỳ nhất định, mà đó là một vấn đề cần được quan tâm trong chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn của một quốc gia, một ngành và từng cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp. Một quốc gia muốn phát triển, có sánh vai với tốc độ tăng trưởng của các nước phát triển hiện đại được hay không chủ yếu nhờ vào lợi thế cạnh tranh về NNL. Đó là chìa khoá, là đầu mối để có những quyết sách và chiến lược thành công.

Mỗi quốc gia, muốn phát triển kinh tế - xã hội, cần các nguồn lực gồm: Tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người... Trong đó nguồn lực con người là yếu tố quan trọng và có tính chất quyết định nhất. Nguồn nhân lực chất lượng cao là một bộ phận không tách rời nguồn nhân lực quốc gia, khi quốc gia đó chuyển dần sang nền kinh tế dựa trên tri thức là chủ yếu. Cộng với xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa quốc tế, nguồn nhân lực chất lượng cao có vai trò quyết định, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là gia tăng giá trị cho con người cả về vật chất, tinh thần, trí tuệ, kỹ năng, làm tươi mới năng lực và phẩm chất để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao cho phát triển kinh tế - xã hội. Nhưng tựu chung, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của một quốc gia chính là sự thay đổi số lượng và chất lượng về kiến thức, kỹ năng, thể

lực và tinh thần; là quá trình tạo lập và sử dụng năng lực toàn diện của con người cho phát triển kinh tế - xã hội và sự hoàn thiện của mỗi cá nhân. Vậy các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao là gì? Không phải tất cả những người đã qua đào tạo đều đáp ứng các công việc. Nhân lực chất lượng cao không chỉ thể hiện ở tấm bằng, chứng chỉ học vấn, nghề nghiệp mà chủ yếu ở chất lượng văn hóa, trình độ tay nghề, kỹ năng lao động để làm ra các sản phẩm có chất lượng cao

TS Phạm Văn Quý (2012) với Đề tài “*Các giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực Khoa học công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*” [30] đã tập trung vào đối tượng nhân lực khoa học công nghệ trong cả nước, trình bày các cơ sở khoa học về lý luận và thực tiễn đổi mới các chính sách sử dụng có hiệu quả năng lực và trình độ của đội ngũ khoa học công nghệ, đồng thời mở rộng sang tất cả các khâu của quá trình đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ và các khía cạnh trong tổ chức và quản lý để phát triển NNL và phát huy vai trò của NNL khoa học công nghệ.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị nói riêng và đất nước nói chung. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, để đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực cần phải xác định được các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cũng như áp dụng phương pháp đánh giá phù hợp. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ ra các tiêu chí chung phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi mỗi đơn vị, mỗi địa phương cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá riêng căn cứ vào đặc điểm và điều kiện riêng của mình. Vì vậy, việc nghiên cứu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thông qua xây dựng các tiêu chí đánh giá và áp dụng các phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại các đơn vị cụ thể là rất cần thiết.

Việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ cán

bộ quản lý các cấp là vấn đề mới ở **Công ty Cổ phần chứng khoán MBS** vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng và các hoạt động nâng cao chất lượng; đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS. Từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất những giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS trong thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực

Xác định các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực

Nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Nghiên cứu thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS thông qua việc phân tích các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS.

Đưa ra các kiến nghị với cơ quan quản lý cấp trên nhằm tạo cơ sở tiền đề để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Cổ phần chứng khoán MBS.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Cổ phần chứng khoán MBS.

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Cổ phần chứng khoán MBS

Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2013 – 2017 để minh họa, đánh giá và phân tích trong quá trình nghiên cứu, từ đó đưa ra các giải pháp trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thống kê – phân tích:

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Tổ chức - Hành chính, phòng Kế toán của Cổ phần chứng khoán MBS.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Cổ phần chứng khoán MBS còn có các tài liệu, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra điểm mạnh, điểm yếu về chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS

Phương pháp điều tra xã hội học: phương pháp điều tra bằng bảng hỏi dành cho các nhóm đối tượng: Lao động quản lý (phó phòng trở lên); Nhân viên, công nhân của Cổ phần chứng khoán MBS

Quy mô mẫu điều tra: Số phiếu phát ra là 100 phiếu với cơ cấu 10 phiếu lao động quản lý; 40 phiếu nhân viên công ty (Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ); 50 phiếu công nhân kỹ thuật ở các công trường. Kết quả thu về là 97 phiếu.

Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính.

Phương pháp quan sát tại nơi làm việc: tác giả thực hiện quan sát người lao động: thao tác làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ giao tiếp ứng xử tại nơi làm việc.

Phương pháp phỏng vấn sâu: tác giả thực hiện phỏng vấn sâu với một số lãnh đạo

6. Đóng góp mới của luận văn

Hệ thống hóa vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực;

Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực làm thước đo để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS. Từ các tiêu chí này, giúp cho Ban lãnh đạo Tổng Công ty đánh giá chính xác về chất lượng nguồn nhân lực, đưa ra các quyết định quản trị nguồn nhân lực hiệu quả.

Phân tích rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các thước đo về trí lực, thể lực, tâm lực của nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đang áp dụng tại Cổ phần chứng khoán MBS.

Tác giả đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với thực tiễn Cổ phần chứng khoán MBS. Đây là các giải pháp quan trọng giúp cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Cổ phần chứng khoán MBS cả trước mắt và lâu dài

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được cấu trúc gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Cổ phần chứng khoán MBS.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1. 1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Nhân lực

Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động. Nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng những người lao động đáp ứng nhu cầu nhất định về loại hình lao động tương ứng của mỗi doanh nghiệp, tổ chức trên thị trường. Nói cách khác, nhân lực được hiểu là lực lượng lao động với kỹ năng nhất định để làm công việc nào đó mà xã hội hay thị trường có nhu cầu. Cấu thành nhân lực là số lượng nhân lực bao gồm tổng thể những người trong độ tuổi lao động và thời gian làm việc có thể huy động của họ. Chất lượng nhân lực: thể hiện ở giới tính, sức khỏe, trình độ chuyên môn, ý thức, tác phong, thái độ làm việc của người lao động.

1.1.2 Nguồn nhân lực

Trong các nguồn lực để phát triển bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học-công nghệ và con người thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của mọi quốc gia từ trước đến nay. Hiện nay, có nhiều khái niệm về nguồn nhân lực, trong đó có các khái niệm đáng chú ý như sau:

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển

bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động” .

Theo PSG.TS. Nguyễn Tiệp: “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội” [22, tr8].

Tác giả Mai Quốc Chánh: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*” [5, tr27].

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: “Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực, phẩm chất của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất, đang và sẽ sẵn sàng tham gia vào sự phát triển kinh tế - xã hội”

1.1.3 Chất lượng nguồn nhân lực

Từ những đánh giá ở trên, nguồn nhân lực có thể được xem xét và đánh giá theo số lượng, chất lượng và cơ cấu. Về số lượng: thể hiện quy mô nguồn nhân lực và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Về chất lượng: thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc.

Nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực có rất nhiều, nhưng chưa có được quan điểm thống nhất chỉ ra rằng việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cần những tiêu chí nào, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần có những điều kiện gì. Trong thực tế thuật ngữ chất lượng nguồn nhân lực thường hay bị nhầm lẫn với thuật ngữ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn của

nguồn nhân lực.

Theo GS.TS Phùng Rân, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua hai tiêu chí: năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Năng lực này là kết quả giáo dục đào tạo của cả cộng đồng chứ không riêng một tổ chức nào[31; Tr36]. Theo quan điểm này, năng lực của nguồn nhân lực thuộc về chuyên môn của nguồn nhân lực. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực nguồn nhân lực dễ dàng hơn phẩm chất nguồn nhân lực.

Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực được biểu hiện qua thái độ, ý thức, phong cách làm việc, quan hệ lao động, văn hóa doanh nghiệp... và được hiểu là tâm lực lao động. Tiêu chí này mang tính "nhạy cảm", khó đo lường bởi chịu chi phối bởi tâm lý bên trong. Thực tế chưa có con số thống kê chính thống về chất lượng nguồn nhân lực khía cạnh phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực.

PGS.TS Mai Quốc Chánh "*chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*" [4; Tr36]. Tác giả sử dụng "xem xét trên các mặt" chứ không coi đó là các tiêu chí bắt buộc. Bên cạnh đó còn nhiều mặt chưa được hoặc không được xét đến. Như vậy có thể nhận thấy các hướng nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực còn chưa được thống nhất. Các tiêu chí đưa ra chủ yếu là một số tiêu chí định lượng như: trình độ, sức khỏe, năng lực... Thông qua các quan điểm trên, tác giả nhận định:

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một trạng thái của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, biểu hiện qua mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành đó là:

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự

chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Thể lực thể qua quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy, sáng tạo của mỗi con người.

Đạo đức, phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quán phong cách, thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật..., gắn liền với truyền thống văn hóa.

Trong luận văn này, chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về thể lực, trí lực, tâm lực của người lao động trong doanh nghiệp. Cụ thể, các tiêu chí thể hiện năng lực làm việc, kỹ năng thực hiện công việc phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng được trau dồi, đào tạo. Đó chính là trí lực của nguồn nhân lực. Nhưng nếu có trí lực mà nguồn nhân lực không đủ sức khỏe, thể chất yếu thì tác động tiêu cực đến trí lực. Thái độ trong công việc chính là tâm lực của nguồn nhân lực. Đó là tinh thần làm việc, khả năng chịu áp lực công việc, trạng thái cảm xúc của người lao động được biểu hiện thông qua hành vi. Thái độ trong công việc cũng là thể hiện tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực.

1.1.4 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất và năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên đến một trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội trong một giai đoạn phát triển của một quốc gia, một tổ chức. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực chính là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Thông qua chất

lượng nguồn nhân lực thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...) môi trường văn hóa, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao. Việc quản lý và sử dụng đúng nguồn nhân lực sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân phục vụ cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định đến thành công của doanh nghiệp.

Trong phạm vi luận văn, khái niệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng công việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực và tâm lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”

1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.2.1 Tiêu chí về thể lực

Thể lực nguồn nhân lực là tình trạng sức khỏe của con người biểu hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động. Đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động của thực tiễn con người có thể đáp ứng được đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình hoạt động kinh doanh với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập và lao động lâu dài.

Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực;

bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của nguồn nhân lực được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của nguồn nhân lực phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế - xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu: Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn.

Thể lực có nhiều chỉ tiêu biểu hiện, cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Thể lực nguồn nhân lực được hình thành và phát triển bằng con đường di truyền, qua quá trình nuôi dưỡng và luyện tập, qua rèn luyện thân thể như: thể dục, thể hình, lao động, kinh doanh... Căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định về trạng thái sức khỏe, người ta cân, đo, đánh giá để xác định tình trạng sức khỏe người lao động.

Theo Bộ Y tế Việt Nam, có ba loại sức khỏe:

Loại A: Sức khỏe tốt, không mắc bệnh tật, các chỉ tiêu sức khỏe tốt

Loại B: Trung bình

Loại C: Yếu, không có khả năng lao động

Tóm lại, sức khỏe người lao động tốt tức là một phần trong chất lượng nguồn nhân lực được đảm bảo, đây là một nhân tố quyết định giúp các nhân tố còn lại trong người lao động có cơ hội phát triển tốt.

1.2.2 Tiêu chí về trí lực

Trí lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và thực tế lao động. Trí lực của con người chính là kiến thức của nhân loại được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc. Bên cạnh đó, trí lực còn thể hiện khả năng tư duy khác nhau mỗi người trong việc vận dụng kiến thức đã học và kinh nghiệm nghề nghiệp vào thực tế. Trí lực quyết định phần lớn khả năng lao động và sức sáng tạo của con người.

Trí lực bao gồm kiến thức và kỹ năng; do đó, nâng cao trí lực thực chất là nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn và kỹ năng cho người lao động. Nâng cao trí lực là tìm cách trang bị cho người lao động những kiến thức mới, nâng cao khả năng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động để người lao động có đủ năng lực cần thiết làm chủ được những trang thiết bị kỹ thuật, khoa học công nghệ tiên tiến, hiện đại; khả năng biến trí thức thành kỹ năng lao động nghề nghiệp thể hiện qua trình độ tay nghề và mức độ thành thạo trong chuyên môn nghề nghiệp, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ. Nâng cao trí lực cần gắn kết, sát thực với chức danh công việc, làm sao để thỏa mãn các yêu cầu tổ chức đề ra, từ đó đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược mà đơn vị đặt ra.

Đánh giá trình độ của người lao động cần phải xét trên 03 yếu tố, cụ thể như sau:

Trình độ học vấn: là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Năng lực trí tuệ của con người hiện nay biểu hiện ở khả năng sáng tạo. *“Trí tuệ là sản phẩm sáng tạo về tinh thần của con người, thể hiện qua việc huy động có hiệu quả lượng tri thức tích lũy vào quá trình sáng tạo cái mới, nhằm cải biến tự nhiên, xã hội và bản thân con người trong sự phát triển ngày càng tiến bộ, văn minh”* của TS Bùi Ngọc Lan [13, tr26].

Trình độ chuyên môn kỹ thuật: là những kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của người lao động, đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp, chứng chỉ,... Trình độ chuyên môn chính là khả năng ứng dụng giữa lý thuyết với thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp; ngoài ra, còn thể hiện ở trình độ tay nghề của người lao động. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực của người lao động và đánh giá trình độ chuyên môn kỹ thuật thông qua các chỉ tiêu: tỷ lệ lao động đã qua đào tạo và tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo.

Kỹ năng phụ trợ: là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, ngoại ngữ, tin học,... là những năng lực không phải người lao động nào cũng nắm bắt được.

Ngày nay, khi trình độ học vấn của người lao động ngày càng được nâng cao thì các doanh nghiệp khi tuyển dụng đều chú trọng đến những ứng viên có thêm kỹ năng phụ trợ, đây là thước đo hiệu quả cao trong đánh giá trí lực người lao động.

1.2.3 Tiêu chí về tâm lực

Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá tâm lực NNL: về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động. Mức độ của ý thức, trách nhiệm của một người quyết định mức độ thái độ của người đó khi làm việc, chi phối hành vi và quyết định thành tích công việc của người đó. Do đó, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Năng lực trí tuệ của con người hiện nay biểu hiện ở khả năng sáng tạo.

“Trí tuệ là sản phẩm sáng tạo về tinh thần của con người, thể hiện qua việc huy động có hiệu quả lượng tri thức tích lũy vào quá trình sáng tạo cái mới, nhằm cải biến tự nhiên, xã hội và bản thân con người trong sự phát triển ngày càng tiến bộ, văn minh” [13, tr26].

Trình độ chuyên môn kỹ thuật: là những kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của người lao động, đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp, chứng chỉ,...Trình độ chuyên môn chính là khả năng ứng dụng giữa lý thuyết với thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp; ngoài ra, còn thể hiện ở trình độ tay nghề của người lao động. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực của người lao động và đánh giá trình độ chuyên môn kỹ thuật thông qua các chỉ tiêu: tỷ lệ lao động đã qua đào tạo và tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo.

Kỹ năng phụ trợ: là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, ngoại ngữ, tin học,...là những năng lực không phải người lao động nào cũng nắm bắt được.

Ngày nay, khi trình độ học vấn của người lao động ngày càng được nâng cao thì các doanh nghiệp khi tuyển dụng đều chú trọng đến những ứng viên có thêm kỹ năng phụ trợ, đây là thước đo hiệu quả cao trong đánh giá trí lực người lao động.

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1 Quy hoạch nguồn nhân lực

Quy hoạch nguồn nhân lực là một chuỗi các hoạt động về: dự báo,

ngiên cứu, xác định nhu cầu, lựa chọn phương án tổng thể phát triển và phân bổ nguồn nhân lực cho kỳ kế hoạch của tổ chức, từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra.

Quy hoạch nguồn nhân lực gắn liền với thực trạng nguồn nhân lực hiện tại và chiến lược phát triển trong tương lai của doanh nghiệp. Quy hoạch nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để phát triển kinh doanh cho doanh nghiệp bởi mục tiêu cuối cùng của nó là nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của tổ chức. Để đảm bảo cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao nhất doanh nghiệp cần lên kế hoạch một cách cụ thể và chi tiết.

Thông qua quy hoạch nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thực hiện trên cơ sở vững chắc hơn. Qua quá trình thực hiện quy hoạch nguồn nhân lực, doanh nghiệp sẽ nhận ra được các vấn đề có liên quan như: mục đích của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hướng tới nhóm đối tượng cụ thể nào, nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không, có đảm bảo lợi thế cạnh tranh và duy trì được lâu dài hay không.

1.3.2 Thu hút, tuyển dụng

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không phải là nguồn lực đóng mà chúng ta hoàn toàn có thể thu hút các nguồn nhân lực từ bên ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua tuyển dụng.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình

sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng. Tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài tùy theo chiến lược của doanh nghiệp và vị trí tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Bên cạnh những hoạt động tuyển dụng thường kỳ khi có nhu cầu các doanh nghiệp vẫn thường thực hiện hoạt động "săn đầu người" thu hút nhân tài, lãnh đạo giỏi có thể làm thay đổi sâu sắc chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng lao động.

Thời kỳ hội nhập doanh nghiệp sẽ yêu cầu cao hơn đối với nguồn nhân lực với tiêu chí tuyển dụng cao hơn, quy trình khắt khe hơn đòi hỏi nguồn nhân lực phải có nhiều kỹ năng khác ngoài kiến thức chuyên môn như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc nhóm, kỹ năng báo cáo hay trình độ tin học. ..

Trong bất kỳ tổ chức nào thì những người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đều đóng vị trí then chốt tại đơn vị. Thu hút nhân tài luôn đóng vai trò hết sức quan trọng của tổ chức trong bối cảnh hiện nay, thu hút nhân tài là một hoạt động trong quản lý nhân tài, trong đó sử dụng các biện pháp phù hợp để thu hút được những người có kinh nghiệm, có kỹ năng làm việc xuất sắc và có phẩm chất tốt về làm việc tại một vị trí thích hợp trong đơn vị.

1.3.3 Đào tạo nguồn nhân

Trí lực của NNL là tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ

chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của NNL. Nâng cao trí lực chính là nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc của người lao động. Vì vậy, để nâng cao trí lực NNL, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho NNL nhằm nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm làm việc cho người lao động.

Đào tạo và phát triển là chính sách quan trọng tác động trực tiếp đến nâng cao nguồn nhân lực trong một tổ chức. Đào tạo giúp người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng, tay nghề và theo kịp sự phát triển của khoa học, kỹ thuật tiên tiến trên thế giới. Đây là điều kiện đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao. Đào tạo nguồn nhân lực có nhiều hình thức và phương pháp khác nhau, tùy thuộc vào việc vận dụng và thực hiện chính sách đào tạo của từng doanh nghiệp để lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo nào đem lại hiệu quả nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như nâng cao hiệu quả công việc.

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cho doanh nghiệp trong tương lai. Phát triển và đào tạo là hai hoạt động song hành, nếu như đào tạo chủ yếu liên quan đến mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước mắt thì phát triển lại hướng đến tương lai.

Các doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo phát triển bài bản, được thực hiện thường kỳ vì nó sẽ thay đổi căn bản chất lượng nguồn nhân lực nội bộ. Đặc biệt cần chú ý đến xu hướng mới trong đào tạo, phát triển nguồn nhân lực theo các tiêu chuẩn của các nước tiên tiến trong khu vực và quốc tế để đáp ứng các yêu cầu về nguồn nhân lực khi hội nhập như: kỹ năng mềm, ngoại ngữ,...

1.3.4 Chế độ đãi ngộ

Đãi ngộ với người lao động thể hiện qua các hoạt động chăm lo đời

sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Chính sách đãi ngộ với người lao động được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp,... Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được tôn trọng, được giao tiếp với mọi người...Đãi ngộ nhân sự, nâng cao sức lao động trong kinh doanh

Thông qua chế độ đãi ngộ, người lao động hoạt động kinh doanh. Sức lao động là công năng về thể lực, trí lực của người lao động. Trong quá trình hoạt động kinh doanh công năng đó sẽ tiêu hao dần do thể lực giảm sút, căng thẳng. Vì thế người lao động cần khôi phục thậm chí nâng cao sức lao động về phương diện thể lực và trí lực. Đãi ngộ người lao động ở mức tối thiểu nhất với mỗi doanh nghiệp đều thông qua việc trả lương, thưởng phải đảm bảo cuộc sống đối với người lao động và gia đình, đảm bảo những nhu cầu tối thiểu trong cuộc sống của họ.chân và thu hút nhân tài cho doanh nghiệp.

Người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đều đóng vị trí rất quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, lao động giỏi không có nghĩa là họ sẽ tận tâm với công việc, gắn bó với tổ chức. Khi người lao động ra đi và doanh nghiệp không tìm được ứng viên có năng lực tương đương thì đồng nghĩa với việc chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp giảm xuống. Trước khi nghĩ tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, thì

doanh nghiệp cần phải giữ chân được những nhân lực có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc. Chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được việc này, nó khiến cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Doanh nghiệp với chế độ đãi ngộ tốt sẽ có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.Đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân

Nhu cầu của người lao động luôn biến đổi, phát sinh và không ngừng phát triển trong quá trình lao động, chúng tạo ra các động cơ làm việc khác nhau. Thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Để phát huy tốt nhất năng lực của mình, con người cần có sự trợ giúp và can thiệp của công nghệ. Trong thời đại mà sự cạnh tranh về nhân lực có chất lượng cao ngày càng khốc liệt thì chính sách đãi ngộ tốt, công cụ hỗ trợ lao động hiện đại sẽ giúp người lao động phát huy tốt nhất năng lực của mình.

Bố trí và sử dụng người lao động

Sau tuyển dụng, việc bố trí sử dụng phải đảm bảo nguyên tắc là khi đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng cho vị trí nào đã đưa ra thì phải bố trí đúng công việc đó; bởi vì khi bố trí nhân lực vào các chức danh, vị trí công tác phù hợp với trình độ đào tạo và khả năng của từng người theo hướng chuyên môn hóa sẽ tạo môi trường thuận lợi để họ có điều kiện phát huy sở trường, năng lực theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của người lao động, giúp người lao động có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt

hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình. Với những công ty có quy mô nhỏ đánh giá thực hiện công việc một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của giám sát viên, quản đốc phân xưởng với các nhân viên và sự đánh giá góp ý lẫn nhau giữa những người được đánh giá. Với những công ty có quy mô lớn thì đánh giá người lao động qua những phương pháp tiên tiến như áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất công việc, xây dựng các biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và có sự đánh giá sát sao của người quản lý trực tiếp.

1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.

1.4.1.1 Quan điểm lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ định hướng đến việc hình thành các chính sách quản trị nhân lực. Lãnh đạo là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho doanh nghiệp. Có rất nhiều quan điểm lãnh đạo về nguồn nhân lực chủ yếu theo hai trường phái chính: coi nguồn nhân lực là chi phí hoặc coi nguồn nhân lực là động lực phát triển. Nếu người lãnh đạo coi nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ hình thành các chính sách về quản trị nhân lực theo hệ thống tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chiến lược nguồn nhân lực có xu hướng tích hợp với chiến lược kinh doanh và có vai trò như một giải pháp trọng tâm.

Bên cạnh đó, nếu nhà lãnh đạo không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

1.4.1.2 Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Quy mô của bộ phận quản trị nhân lực tương ứng với quy mô doanh nghiệp và quan điểm của lãnh đạo. Tùy vào quy mô và quan điểm của lãnh đạo về công tác quản trị nhân lực mà đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể là kiêm nhiệm, một phòng, một ban. Thông thường chủ yếu ở Việt Nam bộ phận quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính, chỉ có các doanh nghiệp lớn mới có phòng tổ chức nhân sự, ban nhân sự riêng.

Năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp vì đây là đội ngũ trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ quản trị nhân lực. Tính khả thi và kịp thời của các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đều bị chi phối bởi chức năng của quản trị nhân lực là tư vấn cho lãnh đạo và tổ chức, giám sát thực hiện. Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực là những người giàu kinh nghiệm, được đào tạo bài bản sẽ thực hiện tốt hơn các nghiệp vụ về quản trị nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.4.1.3 Tình hình tài chính của công ty

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là nhu cầu thiết yếu đối với mỗi tổ chức. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định nhân sự phải dựa vào tình hình tài chính thực tế của tổ chức. Chúng ta không thể đòi hỏi tổ chức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí quá lớn so với khả năng chi trả của tổ chức. Trong trường hợp tổ chức có tình hình tài chính tốt thì có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với tổ chức khác nhằm thu hút nhân tài.

1.4.2 Các yếu tố thuộc bên ngoài

1.4.2.1 Hội nhập kinh tế Quốc tế

Hiện nay, Việt Nam đã là thành viên chính thức của ASEAN, APEC, ASEM và WTO. Việc hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển và đây cũng là xu hướng tất yếu. Rõ ràng rằng,

việc hội nhập của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới trong thời gian qua đã thúc đẩy hoạt động xuất khẩu, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng kinh tế.

1.4.2.2 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam

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

Tại Quyết định 579/QĐ-TTg, ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020

Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

1.5 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty cổ phần chứng khoán MBS

1.5.1 Kinh nghiệm của doanh nghiệp

1.5.1.1 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn FPT

Trong suốt 25 năm phát triển, đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, tập đoàn FPT luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nổi bật của FPT là:

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Đào tạo và phát triển nhân lực: FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức, điều này thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia các khóa đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp.

Ngoài ra, FPT cũng thực hiện rất tốt chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Ở FPT, tiền lương của người lao động được trả theo công việc và kết quả thực hiện công việc và đảm bảo tiền lương không thấp hơn các công ty khác cùng ngành, lĩnh vực trên thị trường. Nhờ đó, luôn kích thích được cán bộ nhân viên công ty nỗ lực trong công việc, học tập rèn luyện bản thân để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

1.5.1.2 Kinh nghiệm của Tập đoàn Vin Group

Tập đoàn Vingroup thành lập năm 1993 tại Ucraina (tên là Technocom) đầu tư vào lĩnh vực du lịch và bất động sản với hai thương hiệu chiến lược ban đầu là Vinpearl và Vincom. Đến tháng 1/2012, công ty CP Vincom và Công ty CP Vinpearl sáp nhập, chính thức hoạt động dưới mô hình Tập đoàn với tên gọi Công ty Cổ phần Tập đoàn Vingroup. Là một trong những tập đoàn đa ngành lớn trên thị trường với chiến lược kinh doanh xuất phát điểm cũng từ ngành kinh doanh bất động sản và du lịch với mô hình cấu trúc tương tự như FLC. Thành công như thời gian qua một phần nhờ có chính sách nhân lực rất thành công và mang lại nhiều kinh nghiệm về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong chính sách nhân sự của họ như:

Trong định hướng phát triển nhân sự, Vingroup tập trung xây dựng chính sách đào tạo, thu hút nhân tài, chế độ làm việc khoa học, tác phong làm việc nhanh nhẹn, hiệu quả cùng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng:

- Vingroup đặc biệt chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua việc triển khai hiệu quả chính sách đào tạo, nâng cao hiểu biết, trình độ nghiệp vụ cho CBNV.

- Chính sách thu hút nhân tài: Vingroup có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, có nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực liên quan, một mặt để giữ chân CBNV lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

- Chế độ làm việc: Vingroup tổ chức làm việc 8h/ngày, 5,5 ngày/tuần, nghỉ trưa 1h (nghỉ Lễ, Tết, ốm, đau, thai sản... theo quy định của nhà nước). Khi có yêu cầu về tiến độ sản xuất, kinh doanh, Vingroup có thể yêu cầu CBNV làm thêm giờ và thực hiện các chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động ngoài việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo quy định của nhà nước.

- Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Vingroup xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của CBNV nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích CBNV phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Các loại hình khen thưởng như: Khen thưởng thành tích đột xuất; Khen thưởng thành tích khi kết thúc dự án/chiến dịch; Khen thưởng sáng kiến; Khen thưởng gương “Người tốt việc tốt”; Khen thưởng thành tích định kỳ; ... Các hình thức khen thưởng có thể kể đến như: Cấp Bằng khen; tặng thưởng tiền mặt; tặng thưởng chuyến du lịch trong hoặc ngoài nước; đề bạt, nâng lương trước hạn...

1.5.2 Bài học rút ra cho công ty cổ phần chứng khoán MBS

Thứ nhất, Công ty cần tập trung nguồn lực, đầu tư cho các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực. Trong đó, cần đầu tư kinh phí phù hợp, xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp và lựa chọn tổ chức, cơ sở đào tạo có uy tín để hợp tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty. Bên cạnh đó, cần tăng cường xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, chuyên gia để phát triển đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp là hình thức đào tạo hiệu quả nhất, tiết kiệm thời gian, chi phí và sát thực tế SXKD của Tổng công ty/Đơn vị. Lựa chọn và cử/gửi cán bộ tham gia đào tạo kèm cặp/hoặc cùng làm việc tại các đơn vị có thế mạnh, kinh nghiệm là xu hướng đào tạo thông minh, hiệu quả và tiết kiệm. Công ty mẹ Tổng công ty chưa khai thác hình thức đào tạo này. Đây được coi là hoạt động cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

Thứ hai, Công ty cần xây dựng và thực hiện tốt chính sách quy hoạch cán bộ. Trong đó, cần xây dựng và triển khai tốt quy trình quy hoạch cán bộ nguồn, kết hợp với đào tạo cán bộ nguồn để chuẩn bị lực lượng cán bộ quản lý,

lãnh đạo tài năng trong tương lai. Bên cạnh đó, cần thực hiện chính sách chuyển chuyên cán bộ hợp lý, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

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

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

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS.

2.1 Khái quát chung về công ty Cổ phần chứng khoán MBS

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Chứng khoán Thăng Long (TSC) được thành lập ngày 11 tháng 5 năm 2000, theo quyết định số 78/2000/NHQPĐ ngày 12 tháng 04 năm 2000 của Hội đồng quản trị Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội.

Sau gần 10 năm hoạt động TSC đã lớn mạnh trở thành một tổ chức tài chính lớn có uy tín trên thị trường Việt Nam với vốn điều lệ đạt 800 tỷ đồng, tổng tài sản gần 5000 tỷ đồng. TSC cung cấp một hệ thống phong phú, hoàn chỉnh các dịch vụ về chứng khoán và ngân hàng đầu tư

Ngày 28 tháng 12 năm 2007, Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã ký Quyết định số 98/UBCK-GPĐCCTCK chấp thuận cho Công ty Chứng khoán Thăng Long chuyển đổi hình thức sở hữu từ TNHH sang Công ty Cổ phần và thực hiện đầy đủ các nghiệp vụ kinh doanh chứng khoán theo Luật định

Trong hai năm liên tiếp 2009 và 2010, MBS đã vươn lên dẫn đầu thị phần môi giới tại cả hai sở giao dịch: Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội và Sở Giao dịch Chứng khoán và liên tục đứng trong Top 10 thị phần tại cả hai Sở.

Ngày 08/05/2012: CTCP Chứng Khoán Thăng Long đổi tên thành CTCP Chứng khoán MB. Ngày 9/12/2013, Chủ tịch UBCK Nhà nước ký quyết định số 116/GP-UBCK hợp nhất với Công ty Cổ phần Chứng khoán VIT thành Công ty hợp nhất với tên gọi là Công ty Cổ phần Chứng khoán MB (MBS).

Tiếp tục phát huy thế mạnh và nỗ lực không ngừng, năm 2015, MBS đã lọt vào Top 5 công ty chứng khoán đứng đầu thị phần môi giới tại cả hai sở.

** Các mốc sự kiện quan trọng*

Năm 2000: Thành lập bởi Ngân hàng TMCP Quân Đội với vốn điều lệ 9

tỷ đồng

Năm 2003: Tăng vốn điều lệ lên 43 tỷ đồng; Khai trương Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh

Năm 2006: Tăng vốn điều lệ lên 120 tỷ đồng

Năm 2007: Chuyển đổi thành công ty cổ phần; Tăng vốn điều lệ lên 300 tỷ đồng

Năm 2008: Tăng vốn điều lệ lên 420 tỷ đồng

Năm 2009: Tăng vốn điều lệ lên 800 tỷ đồng; Khai trương Chi nhánh Hải Phòng; Trở thành công ty chứng khoán có vị trí thị phần môi giới số 1 tại cả hai Sở GDCK HNX và HOSE

Năm 2010: Tăng vốn điều lệ lên 1.200 tỷ đồng; Trở thành công ty chứng khoán có vị trí thị phần môi giới số 1 tại cả hai Sở GDCK HNX và HOSE

Năm 2012: Đổi tên thành Công ty Cổ phần Chứng khoán MB (MBS); Thay đổi logo và áp dụng hệ thống nhận diện mới

Năm 2013: Hợp nhất với Công ty Cổ phần Chứng khoán VIT thành Công ty hợp nhất với tên gọi Công ty Cổ phần Chứng khoán MB (MBS); Tăng vốn điều lệ lên hơn 1.221 tỷ đồng

** Các thành tích đã đạt được*

Năm 2008: Công ty chứng khoán tiêu biểu của HNX năm 2008

Năm 2009: Đứng đầu thị phần môi giới tại cả hai Sở GDCK HOSE và HNX; Công ty chứng khoán được yêu thích nhất năm 2009 tại HNX do Báo Đầu tư kết hợp với Sở GDCK Hà Nội bình chọn; Danh hiệu Tin và dùng Việt Nam năm 2009 do Thời báo Kinh tế Việt Nam bình chọn

Năm 2010: Đứng đầu thị phần môi giới tại cả hai Sở GDCK HOSE và HNX; Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ cho doanh nghiệp đã có nhiều thành tích trong xây dựng và phát triển thị trường chứng khoán giai đoạn 2000-2010; Bằng khen của UBND TP. Hà Nội về thành tích đạt được trong 10 năm thành

lập; Cúp Thăng Long do UBND thành phố Hà Nội trao tặng; “Doanh nghiệp tiêu biểu” trong chương trình “Trí tuệ Thăng Long - Hà Nội”: Thương hiệu chứng khoán uy tín: Thương hiệu mạnh Việt Nam 2010

Năm 2012: Giải thưởng M&A: Thương vụ Diageo - Halico được bình chọn là Thương vụ M&A tiêu biểu năm 2011 – 2012

Năm 2014: Giải thưởng Thương vụ hợp nhất và sáp nhập tiêu biểu 2013 – 2014; Giải thưởng Công ty chứng khoán tư vấn M&A tiêu biểu 2013 - 2014

Năm 2015: Bằng khen của UBCKNN vì thành tích trong 15 năm hoạt động và những đóng góp vào TTCK Việt Nam: Bằng khen của UBND TP. Hà Nội vì thành tích trong 15 năm thành lập và phát triển: Bằng khen của Hiệp hội Chứng khoán Việt Nam vì những đóng góp cho sự phát triển của TTCK Việt Nam trong 15 năm hoạt động; Giải thưởng M&A: Công ty chứng khoán nỗ lực trong tư vấn M&A giai đoạn 2014 – 2015; Công ty chứng khoán tiêu biểu của HNX giai đoạn 2005 - 2015

** Quá trình tăng vốn*

Vốn điều lệ ban đầu của Công ty Cổ phần Chứng khoán MB theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 116/GP-UBCK do Ủy ban Chứng khoán Nhà nước cấp ngày 09/12/2013 (sau khi hợp nhất giữa Công ty Cổ phần Chứng khoán MB và Công ty Cổ phần Chứng khoán VIT) là 621.242.800.000 đồng.

Kể từ thời điểm hợp nhất đến nay, Công ty đã trải qua 01 lần tăng vốn điều lệ từ 621.242.800.000 đồng lên 1.221.242.800.000 đồng, thông qua việc chuyển đổi 600 tỷ đồng trái phiếu thành cổ phiếu.

** Ngành nghề hoạt động:*

Môi giới và đầu tư chứng khoán

Lưu ký chứng khoán

Bảo lãnh phát hành chứng khoán

Tư vấn tài chính

Địa chỉ: Tầng M-3-7, số 03 Liễu Giai, P.Liễu Giai, Q.Ba Đình, Hà Nội

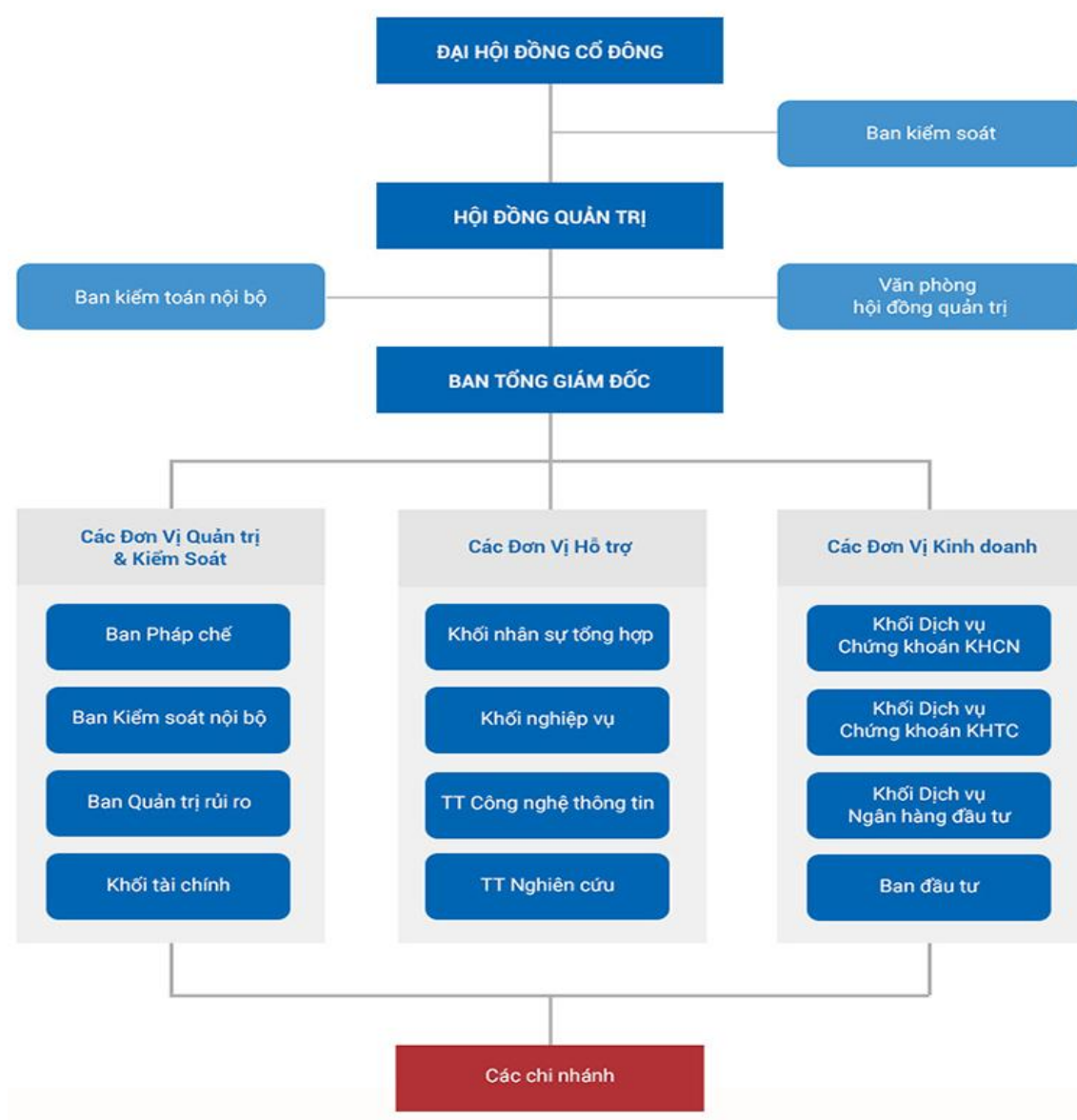
Điện thoại: +84-(04)-3726 2600 - Fax: +84-(04)-3726 2601

Người công bố thông tin: Bà Phùng Thị Thanh Hà - Phó TGD

Email: tschanoi@hn.vnn.vn

Website: <https://www.mbs.com.vn/>

2.1.2 Tổ chức bộ máy



Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty cổ phần chứng khoán MBS

2.1.3 Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty

2.1.3.1. Về số lượng NNL

Nhân sự của Công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.2. Bảng tổng hợp lao động công ty giai đoạn 2015-2017

TT	Các chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
	Trình độ đào tạo						
	Đại học và trên ĐH	135	40,4	171	43,4	203	47,0
	Cao đẳng	32	9,6	39	9,9	51	11,8
	Trung cấp	69	20,7	91	23,1	104	24,1
	Sơ cấp và c.nhân	98	29,3	93	23,6	74	17,1
	Độ tuổi lao động						
	Dưới 30 tuổi	84	25,1	112	28,4	140	32,4
	Từ 30 đến 45 tuổi	175	52,4	202	51,3	220	50,9
	Từ 46 đến 60 tuổi	75	22,5	80	20,3	72	16,7
	Giới tính						
	Lao động nam	231	69,2	263	66,8	273	63,2
	Lao động nữ	103	30,8	131	33,2	159	36,8
	Cơ cấu						
	Lao động trực tiếp	216	64,7	261	66,2	295	68,2
	Lao động gián tiếp	118	35,3	133	33,8	137	31,7
	Tổng số	334		394		432	

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS.

Qua Bảng tổng hợp trên cho chúng ta thấy: số lượng lao động của công ty ngày càng tăng, Năm 2015 tổng số lao động của toàn Công ty là 334 người, đã tăng lên 394 người vào năm 2016, như vậy đã tăng thêm gần 18% và đến năm 2017 tăng 109,6% so với năm 2016 tương ứng với 432 người; trình độ CMKT ngày càng được nâng lên; lao động của công ty cũng được trẻ hóa trong thời gian gần đây thể hiện qua độ tuổi lao động dưới 30 tuổi ngày càng cao; tỷ lệ

lao động gián tiếp của công ty qua các năm giảm dần và tỷ lệ lao động trực tiếp tăng dần, cụ thể sẽ xem xét phân tích mỗi chỉ tiêu.

2.1.3.2. Về cơ cấu NNL

- *Cơ cấu lao động phân theo giới tính*

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty giai đoạn 2015-2017

Giới tính	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lao động nam	231	69,2	263	66,8	273	63,2
Lao động nữ	103	30,8	131	33,2	159	36,8
Tổng số	334	100	394	100	432	100

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Công ty với các ngành nghề đòi hỏi yêu cầu về tài chính, chứng khoán vậy tỷ lệ người lao động là Nam giới hàng năm luôn cao hơn Nữ giới cũng là điều dễ hiểu và hợp lý, điều này thể hiện rõ qua bảng tình hình cơ cấu lao động theo giới tại công ty, trong đó năm 2017 tỷ lệ lao động nam giới chiếm 63,2% trong khi tỷ lệ lao động nữ chiếm 36,8% trong tổng số lao động. Số lao động nữ chủ yếu tập chung ở khối văn phòng của các phòng ban, trung tâm; thu ngân và bộ phận tổng đài chăm sóc khách hàng của công ty.

- *Cơ cấu lao động phân theo tính chất công việc*

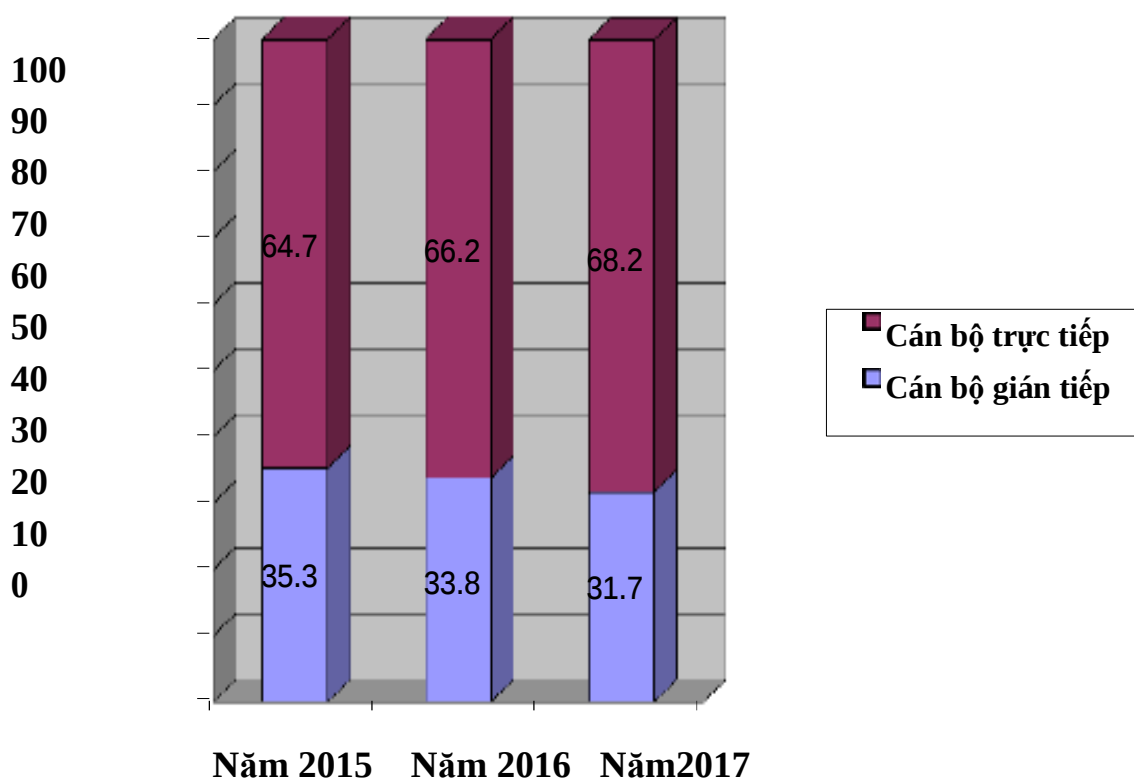
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo tính chất công việc giai đoạn 2015-2017

Lĩnh vực công tác	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	216	64,7	261	66,2	295	68,2
Lao động gián tiếp	118	35,3	133	33,8	137	31,7
Tổng số	334	100	394	100	432	100

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Công ty có số lượng nhân sự làm việc trực tiếp chiếm tỷ lệ cao chiếm 2/3 tỷ lệ lao động trực tiếp và 1/3 lao động gián tiếp và số lượng lao động tăng liên tục từ năm 2015 đến 2017 từ 334 người lên 432 người.

Hình 2.1. Tỷ lệ cơ cấu lao động theo lĩnh vực trực tiếp và gián tiếp



Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Từ số liệu trên cho thấy, số lượng lao động trực tiếp được tăng lên qua các năm từ 64,7% năm 2015 tăng lên 66,2% năm 2016 và 68,2% năm 2017. Ngược lại, số lao động gián tiếp có xu hướng giảm dần từ 35,3% năm 2015 xuống 31,7% năm 2017. Đây cũng là những điều chỉnh hợp lý từ Ban lãnh đạo công ty do thực tế đặc thù hoạt động của công ty cho thấy số lượng lao động ở bộ phận gián tiếp vẫn còn cao so với số lao động ở các bộ phận trực tiếp.

Qua những số liệu tổng hợp và phân tích ở trên cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của công ty đã có những thay đổi mang tính tích cực.

- *Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi người lao động*

Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại công ty giai đoạn 2015-2017

Cơ cấu lao động theo độ tuổi	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	84	25,1	112	28,4	140	32,4
Từ 30 đến 45 tuổi	175	52,4	202	51,3	220	50,9
Từ 46 đến 60 tuổi	75	22,5	80	20,3	72	16,7
Tổng số	334	100	394	100	432	100

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS.

Tính đến cuối năm 2017, lao động trong công ty nằm ở độ tuổi dưới 30 chiếm 32,4% tăng 4% so với năm 2016 (28,4%) và 7,3% so với năm 2015 (25,1%), điều đó thể hiện lao động ở công ty có xu hướng trẻ hóa. Đây là nguồn lao động trẻ, năng động, có khả năng sáng tạo và phù hợp với đặc điểm ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên đây cũng là nhóm lao động ít kinh nghiệm làm việc, cần tập trung đầu tư đào tạo, bồi dưỡng nhiều nhất để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Số lao động độ tuổi từ 30 đến 45 trong 03 năm trở lại đây ở mức khá ổn định và chiếm trên 50% số lao động của đơn vị, đó chủ yếu là những lao động có tay nghề, có kinh nghiệm, trình độ; tạo nên những ưu thế nhất định cho nguồn lực về con người của công ty. Số lao động trong độ tuổi 46 đến 60 có xu hướng giảm dần (từ 22,5% năm 2015 giảm xuống 16,7% năm 2017) do số người lao động đến tuổi nghỉ hưu, nghỉ chế độ, nghỉ việc vì lý do sức khỏe,... Đây là nhóm lao động có kinh nghiệm làm việc, hiểu biết chuyên môn tốt, song vẫn có những hạn chế như có sức ỳ trong công việc, ngại thay đổi, làm việc theo lối

mòn, sự linh hoạt không cao.

2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực công ty Cổ phần chứng khoán MBS

2.2.1 Về thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của người lao động, biểu hiện ở sự phát triển bình thường và có khả năng lao động, sức khỏe có tác động trực tiếp đến chất lượng lao động cả hiện tại và tương lai.

Sức khỏe vừa là mục đích, đồng thời cũng là điều kiện của sự phát triển, nên yêu cầu và bảo vệ nâng cao sức khỏe cho người lao động là một đòi hỏi hết sức chính đáng mà mỗi đơn vị, tổ chức phải đảm bảo cho họ. Vì vậy, hàng năm theo định kỳ công ty đều tổ chức tiến hành kiểm tra sức khỏe cho toàn bộ CBNV, nhằm giúp CBNV phát hiện sớm bệnh tật, bệnh nghề nghiệp để có hướng điều trị kịp thời; đồng thời, giúp Ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình sức khỏe của CBNV để bố trí, sắp xếp, điều động và phân công công việc phù hợp.

Bảng 2.6. Tình trạng sức khỏe người lao động theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe của công ty giai đoạn 2015 - 2017

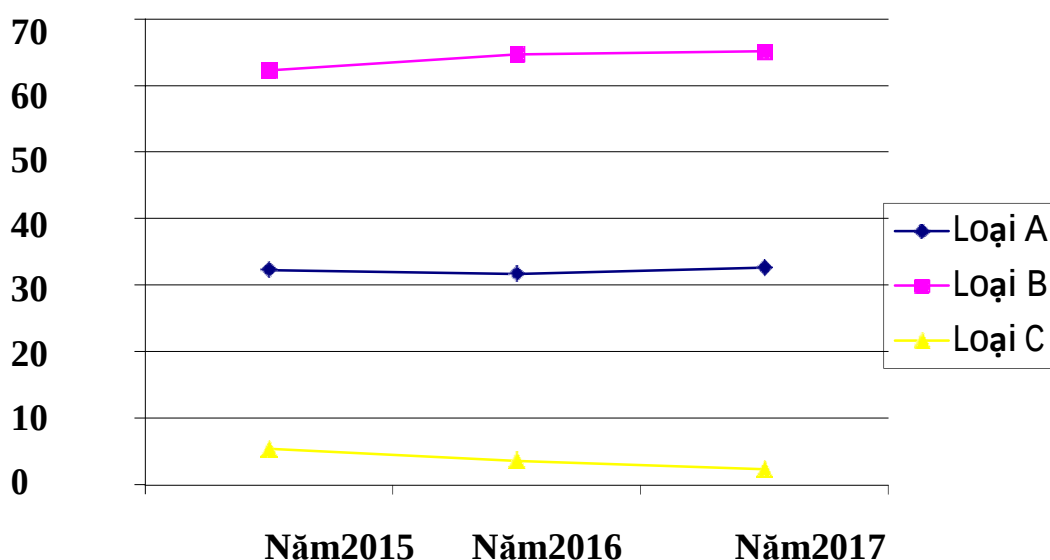
Tiêu chí	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Loại A(tốt)	108	32,3	125	31,7	141	32,6
Loại B (trung bình)	208	62,3	255	64,7	281	65,1
Loại C (yếu)	18	5,4	14	3,6	10	2,3
Tổng số	334	100	394	100	432	100

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Dựa trên bảng số liệu trên CBNV công ty CP chứng khoán MPS có số lượng nhân viên có sức khỏe tốt và trung bình chiếm tỷ lệ cao. Số lượng CBNV

có sức khỏe yếu đang ngày càng giảm xuống.

Hình 2.2. Tỷ lệ tình trạng sức khỏe của công ty trong các năm 2015-2016-2017



Nguồn: Khảo sát nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Qua bảng 2.6 và hình 2.2 cho thấy, thực trạng sức khỏe của CBNV tại Công ty mấy năm qua không có nhiều biến động lớn và có sức khỏe tương đối ổn định, mặt bằng chung sức khỏe của người lao động trong công ty là khá tốt đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ của công ty đề ra.

Lao động trong nhóm A - sức khỏe tốt chiếm tỷ khoảng 1/3 trong tổng số lao động toàn công ty. Tính đến năm 2017, tỷ lệ lao động trong nhóm A chiếm đến 32,6%, tương đương với 141 lao động.

Lao động trong nhóm B - sức khỏe trung bình tại công ty chiếm ưu thế hơn so với lao động trong nhóm A, tính đến năm 2017, tỷ lệ lao động trong nhóm B chiếm 65,1%, tương đương với 281 lao động.

Lao động trong nhóm C - sức khỏe yếu 2,3% tương đương với 10 lao động tính đến năm 2016, tỷ lệ này đã giảm 3,1 % so với năm 2015 (5,4%). Nhìn chung sức khỏe yếu chiếm tỷ lệ rất ít, chủ yếu rơi vào những lao động lớn tuổi,

sức khỏe kém hoặc người lao động mắc một số bệnh nhất định.

Trong các năm qua, Công ty đã chú trọng công tác chăm lo sức khỏe, tinh thần cho người lao động thông qua các hoạt động nâng cao thể lực như:

- Định kỳ hàng năm toàn bộ người lao động trong công ty được tổ chức khám sức khỏe 1lần/năm.

- Công ty còn phối hợp với tổ chức Công đoàn tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát hàng năm.

- Người lao động ký hợp đồng chính thức có thời gian công tác thực tế 01 năm trở lên sẽ được hưởng 12 ngày nghỉ phép mỗi năm theo quy định.

- Về công tác chăm sóc đảm bảo dinh dưỡng cho người lao động được công ty quan tâm,cụ thể: Công ty hỗ trợ tiền ăn ca cho toàn bộ người lao động trong công ty (từ 20.000 VNĐ/bữa/lao động năm 2014 lên 30.000 VNĐ/bữa/lao động năm 2017).

- Công tác an toàn lao động, định kỳ kiểm tra khảo sát, tuân thủ quy trình an toàn lao động là một quy định bắt buộc đối với người lao động trong Công ty (đặc biệt là với lao động trực tiếp). Theo số liệu được quyết toán từ Phòng Kế toán-Tài chính công ty thì công tác đầu tư trang thiết bị và trang bị bảo hộ lao động năm 2017 là 972 triệu đồng và tăng lên 1,15 tỷ đồng năm 2015. Công ty luôn đặt ra yêu cầu người lao động phải có tính kỷ luật cao, chấp hành nghiêm các quy trình quy phạm về kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động trong quá trình thực hiện công việc. Công ty trang bị phương tiện bảo hộ lao động đảm bảo an toàn cho người lao động, có kế hoạch định kỳ hàng năm tổ chức đào tạo, tập huấn kiến thức kỹ năng về công tác an toàn lao động...

- Quan tâm người lao động thể hiện trong Thỏa ước lao động, công tác động viên, thăm hỏi kịp thời đối với cá nhân người lao động khi bị ốm đau; quan tâm chế độ hiếu, hỉ của người lao động cũng được quy định rõ ràng.

- Hàng năm, bên cạnh công tác tự tổ chức các phong trào thể dục thể thao

thì công ty cũng tích cực tham gia đầy đủ các hoạt động phong trào do tổng công ty và địa phương tổ chức. Từ đó giúp duy trì sức khỏe cho người lao động, đồng thời tăng tính đoàn kết, gắn bó giữa người lao động, xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh trong công ty. Một mặt, tăng cường sức khỏe cho người lao động, mặt khác tạo điều kiện cho người lao động giao lưu, gắn bó.

Dù đã có nhiều cố gắng trong công tác nâng cao sức khỏe cho người lao động nhưng có thể thấy số lao động của MBS đạt sức khỏe loại B vẫn còn chiếm tỷ trọng lớn.

2.2.2 Về trí lực

Trí lực là yếu tố quyết định, đảm bảo hiệu quả, chất lượng công việc; Trí tuệ con người ngày càng phát triển và có tác động mạnh mẽ đối với sự phát triển kinh tế - xã hội. Để đánh giá sự phát triển của bất cứ đơn vị, doanh nghiệp nào cũng cần phải căn cứ vào trình độ văn hóa chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên trong đơn vị, doanh nghiệp đó. Trình độ văn hóa chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ CBNV Công ty được thể hiện qua số liệu bảng sau:

Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty giai đoạn 2015-2017

Trình độ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học và trên ĐH	135	40,4	171	43,4	203	47,0
Cao đẳng	32	9,6	39	9,9	51	11,8
Trung cấp	69	20,7	91	23,1	104	24,1
Sơ cấp và công nhân	98	29,3	93	23,6	74	17,1
Tổng số	334	100	394	100	432	100

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Bảng số liệu trên cho thấy: trong công ty số lao động có trình độ cao

đẳng, đại học và trên đại học chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lao động của công ty. Đặc biệt, số lao động có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng tăng cao qua các năm từ 40,4% trong năm 2015 là 43,4% năm 2016 và đến năm 2017 tỷ lệ này đã tăng lên 47,0% tương ứng tăng 68 lao động so với năm 2015. Các lao động này chủ yếu là các cán bộ thuộc Ban Lãnh đạo công ty, Trưởng - Phó các đơn vị và cán bộ các phòng ban, trung tâm trong công ty.

Bên cạnh đó, qua bảng số liệu cho thấy tại công ty lao động có trình độ trung cấp trở xuống còn chiếm tỷ trọng lớn (24,1% trình độ trung cấp và 17,1% trình độ sơ cấp và công nhân năm 2017, tỷ trọng có giảm so với năm 2015 và 2016) các lao động này chủ yếu ở các bộ phận ở một số bộ phận chăm sóc khách hàng, thu ngân, lái xe của công ty. Vì thế, đây cũng là một hạn chế về chất lượng lao động khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Điều này có thể dẫn tới hiệu quả hoạt động kinh doanh của MBS chưa thực sự đạt được như mong muốn, sản xuất kinh doanh còn gặp nhiều khó khăn, đòi hỏi thời gian tới Ban Lãnh đạo công ty cần tập trung hơn cho vấn đề đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ nguồn nhân lực.

2.2.3 Về tâm lực

NNL cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, nội quy lao động về an toàn vệ sinh lao động. Kết quả của khối Nhân sự Tổng hợp từ 2015-2017 chưa ghi nhận trường hợp người lao động nào vi phạm các nội quy của người lao động.

Theo kết quả khảo sát, tần suất nguồn nhân lực nghỉ làm do các lý do cá nhân là chủ yếu với lý do là ốm đau, sức khỏe. Tần suất nghỉ làm ở mức trung bình, số người thỉnh thoảng nghỉ làm chiếm nhiều nhất 49,16%, số lượng thường xuyên nghỉ chiếm tỷ lệ nhỏ 7,8%. Số lượng nguồn nhân lực bỏ việc ra ngoài khu vực làm việc vẫn xảy ra, số ít khi chiếm 65,83%, một tín hiệu tốt là số thường xuyên là 0%. Trong thực tế điều này xảy ra ở cả nguồn nhân lực

trực tiếp và gián tiếp tại công ty. Đặc biệt là nguồn nhân lực gián tiếp với lý do ra ngoài vì liên hệ công tác thường xuyên tranh thủ làm việc riêng. Với nguồn nhân lực trực tiếp là công nhân bán lẻ tình trạng này ít xảy ra hơn vì có camera ở cửa hàng giám sát trực tiếp.

Tình trạng làm việc riêng trong giờ làm việc phổ biến hơn, mức độ thường xuyên chiếm tới 40%, thỉnh thoảng làm việc riêng là 43,3%. Điều này thể hiện sự thiếu tôn trọng công việc và thái độ chưa nghiêm túc khi làm việc. Khi phân tích về thái độ của nguồn nhân lực trong công việc thông qua hành vi của họ, việc thường xuyên làm việc vừa làm vừa nghe điện thoại, tán gẫu... là điều khó tránh khỏi bởi tác phong làm việc lâu đời của người lao động Việt Nam. Điều quan trọng nữa là trong khi làm việc, họ có thường xuyên xung đột, tranh cãi không. Tỷ lệ người lao động thường xuyên xung đột trong lao động chiếm 1,66%, còn tỷ lệ ít khi tranh cãi chiếm chủ yếu là 87,5%. Trong thực tế công việc rất khó tránh xảy ra va chạm, bất đồng quan điểm.

2.3 Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Doanh Nghiệp

2.3.1 Về quy hoạch nguồn nhân lực

Công tác quy hoạch cán bộ của Công ty được thực hiện theo quy chế. Quy chế quy hoạch được xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển của Công ty, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ trọng tâm khác; quy hoạch cán bộ trên cơ sở thực trạng của đội ngũ cán bộ quản lý, tiêu chuẩn từng chức danh. Công ty có quy chế giao cho Ban nhân sự có chức năng và quyền hạn kiểm tra, khảo sát, lựa chọn cán bộ, lập quy hoạch và tổ chức đào tạo bồi dưỡng. Các phòng ban bộ phận trong Công ty giới thiệu cán bộ kế cận thay thế có trách nhiệm bồi dưỡng đào tạo để thay thế. Công ty xây dựng thời gian quy hoạch cán bộ được xác định theo từng kỳ sản xuất trên cơ sở tiêu chí về chuyên môn, năng lực, phẩm chất, khả năng phát triển. Như vậy, công tác quy hoạch

tuy đã có những định hướng nhất định nhưng qua kết quả phân tích thực tế cho thấy, công tác quy hoạch cán bộ chưa được quan tâm đúng mức, chủ yếu vẫn nặng về giải quyết những công việc cụ thể, trước mắt, lực lượng cán bộ quản lý vẫn còn non về kinh nghiệm nên chưa chủ động trong việc xử lý tình huống công việc, cần xác định chính xác hơn về nhu cầu cán bộ để việc quy hoạch cán bộ đảm bảo phù hợp.

2.3.1 Về thu hút, tuyển dụng

Công tác tuyển dụng nhân lực của công ty chịu trách nhiệm bởi Ban Nhân sự Tổng hợp phối hợp với bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng trong bản đăng ký tiêu chuẩn.

Quy trình tuyển dụng: được Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp trách nhiệm làm căn cứ triển khai thực hiện.

Nhu cầu tuyển dụng: Nhu cầu tuyển dụng của công ty ngoài xuất phát từ thực tiễn yêu cầu còn phụ thuộc vào phân bổ chỉ tiêu của tập đoàn. Khi có nhu cầu tuyển dụng các đơn vị làm tờ trình lên giám đốc. Công tác tuyển dụng công ty chưa được tự chủ hoàn toàn, mặc dù có mặt mạnh là sự quản lý hệ thống từ Ban nhân sự nhưng gây bất lợi về sự chủ động và kịp thời của công ty về tuyển dụng nhân lực đặc biệt là tuyển dụng nhân tài ngay cả khi công ty không thiếu nhân lực.

Kế hoạch tuyển dụng: Sau khi nhu cầu tuyển dụng được giám đốc phê duyệt thì công ty sẽ căn cứ vào đó để tiến hành xây dựng và lập kế hoạch tuyển dụng, thời hạn trong 1 tuần kể từ khi nhận được nhu cầu tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng được phòng Tổ chức hành chính lập và gửi Giám đốc phê duyệt. Dựa vào tính chất của nhu cầu tuyển dụng chia ra làm hai loại kế hoạch tuyển dụng: Kế hoạch tuyển dụng hàng năm và Kế hoạch tuyển dụng đột xuất.

Nguồn tuyển: Công ty thường ưu tiên tuyển dụng nguồn nội bộ cho tất cả các vị trí. Với các vị trí lãnh đạo chủ chốt ban lãnh đạo thì do tập đoàn bổ

nhệm. Quản lý cấp trung được tuyển dụng từ nguồn trong Công ty. Đây là những người đang làm việc tại Công ty nên họ nắm rõ được tình hình thực tế tại Công ty, không mất thời gian làm quen, hòa nhập, hơn nữa, khi được cất nhắc lên vị trí cao hơn thì chính bản thân họ và những lao động khác sẽ thấy được những ghi nhận của Công ty với công sức mà họ bỏ ra, có động lực để phấn đấu trong công việc, gắn bó lâu dài với Công ty. Nhờ đó, Công ty cũng giữ chân được những lao động giỏi.

Những vị trí còn lại thường tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của người lao động trong Công ty. Theo kết quả phỏng vấn trưởng phòng tổ chức hành chính Petrolimex thì các bộ phận thích tuyển dụng từ nguồn nội bộ, qua người quen, người làm tại công ty giới thiệu.

Sàng lọc trong tuyển dụng: Trên sơ đồ hệ thống hóa rõ ràng các bước sàng lọc ứng viên trong tuyển dụng, với mỗi loại lao động lại có quy trình sàng lọc khác nhau. Thực tế công tác tuyển dụng tại công ty triển khai thực hiện qua loa, mang tính hình thức, tuyển dụng chủ yếu là người quen, người được giới thiệu nên không trải qua các bước sàng lọc, đánh giá.

Đánh giá sau tuyển dụng: Công ty tiến hành lưu trữ hồ sơ cá nhân thử việc, được tuyển dụng mới, chi phí tuyển dụng và thống kê số người ở lại doanh nghiệp sau 01 năm tuyển mới.

MBS đã xây dựng được quy trình tuyển dụng khoa học, nhiều ưu việt nhưng hoạt động tổ chức triển khai thực hiện lại không tuân theo đúng quy trình. Vì thế trong số lao động được tuyển dụng mới thường ít có những lao động trình độ cao, phù hợp thật sự với vị trí cần tuyển. Điều này làm giới hạn nguồn tuyển dụng, nguồn tuyển chưa phong phú, khó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách đột biến bằng tuyển từ bên ngoài, dễ tạo thói quen, lối mòn trong quản lý.

Bảng 2.8. Kết quả tuyển dụng của MBS giai đoạn 2015 - 2017

ĐVT: người

Tiêu chí	2015	2016	2017
Số người được tuyển dụng mới			
Gián tiếp	03	09	05
Trực tiếp	40	16	57
Tổng cộng	43	25	62
Số người ở lại Công ty sau 01 năm			
Gián tiếp	03	12	03
Trực tiếp	38	8	37
Tổng cộng	41	20	40

(Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS)

Qua số liệu của Công ty, số người tuyển dụng mới từ 2015-2017 có xu hướng tăng lên từ 43 người lên 62 người (41,86%); số lượng lao động tuyển mới chủ yếu là lao động trực tiếp, công nhân bán lẻ. Đây là đối tượng hay nghỉ việc, bỏ việc do áp lực công việc nặng nhọc, vất vả.

Số người ở lại Công ty sau 01 năm có xu hướng biến động giảm mạnh, năm 2015 tỷ lệ lao động ở lại sau tuyển mới 01 năm giảm so với số lao động được tuyển dụng 95,35% đến năm 2017, tỷ lệ này là 64,52%. Năm 2017 với sự thay đổi đột ngột về cơ chế trả lương mức thu nhập của công nhân bán lẻ-lao động trực tiếp giảm đáng kể, số người rời bỏ Công ty tăng mạnh nhất là đội ngũ lao động trực tiếp.

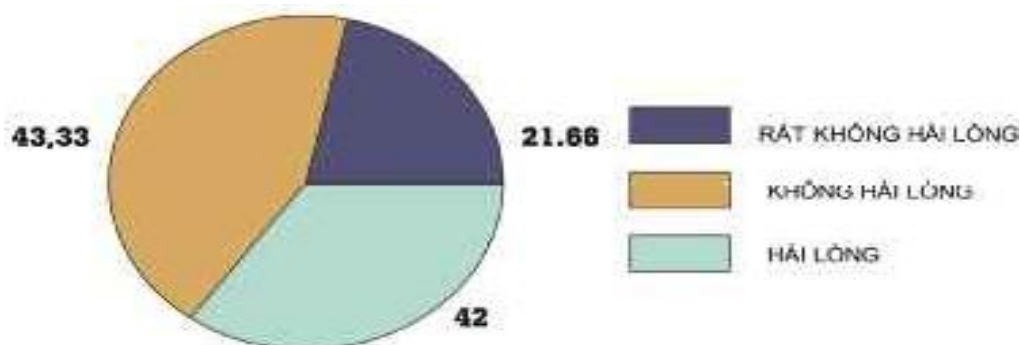
Bảng 2.9. Trình độ chuyên môn lao động được tuyển mới so với yêu cầu của vị trí công việc tại MBS năm 2017

Tiêu chí	Đúng ngành cần tuyển		Có ngành thuộc khối ngành cần tuyển		Trái ngành cần tuyển	
	Người	%	Người	%	Người	%
Gián tiếp	1	1,61	1	1,61	3	4,85
Trực tiếp	12	19,35	14	22,58	31	50,0
Tổng	13	20,96	15	24,19	34	54,85

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Kết quả tuyển dụng của MBS năm 2017 cho thấy, chất lượng người lao động được tuyển dụng không cao, tỷ lệ lao động có trình độ không đúng ngành cần tuyển lên đến 79,04%. Đây là hậu quả của chính sách tuyển dụng ưu tiên nguồn nội bộ quá mức, chủ yếu từ mối quan hệ người quen trong Công ty giới thiệu "vì người xếp việc". Dẫn đến kết quả thực hiện công việc chưa đáp ứng nhu cầu cũng như mục tiêu của Công ty là tuyển dụng để tuyển chọn và sử dụng những lao động trình độ cao, góp phần nâng cao chất lượng NNL hiện tại. Hơn nữa đây là rào cản cho sử dụng lao động (bố trí, sắp xếp công việc). Cụ thể, nhiều lao động có trình độ ngành du lịch và chứng chỉ kế toán ngắn hạn 03 tháng lại đảm nhận công việc phòng Kế toán (ĐVT: %)

Biểu 2.3. Mức độ hài lòng về công tác tuyển dụng của Công ty hiện nay



(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Kết quả khảo sát, Số người chưa hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực của công ty rất cao, gần 65%. Nguyên nhân chủ yếu cho rằng: tính tự chủ về nhu cầu tuyển dụng không cao, tiêu chí đánh giá không rõ ràng...

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quan trọng nhưng chưa được công ty quan tâm đầu tư đúng mức. Các tiêu chuẩn tuyển dụng còn chung chung mang tính hình thức, công ty chưa xây dựng được tài liệu phân tích công việc làm căn cứ cho tuyển dụng nhân lực. Tuyển dụng mang tính chất ngắn hạn, "tuyển để đủ" chưa tính đến "tuyển để dụng" trong tương lai. Tuyển dụng chưa làm nâng cao chất lượng nhân lực của công ty, chưa tạo được "nguồn" nhân lực có trình độ cao đáp ứng nhu cầu công việc tương lai. Thậm chí việc nể nang trong tuyển dụng không qua các bước đánh giá sàng lọc và trách nhiệm trong quản lý về tuyển dụng còn hạn chế gây rào cản làm giảm chất lượng nguồn nhân lực khi tuyển những người không phù hợp với công việc. Tỷ lệ lao động rời bỏ doanh nghiệp sau 01 năm tuyển dụng mới năm 2017 là 35,6% (Nguồn: Ban Nhân sự Tổng hợp).

2.3.3 Về đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những hoạt động luôn được ban lãnh đạo của MBS quan tâm và có một kế hoạch dài hạn, trong đó xác định cách thức nguồn nhân lực được khai thác thông qua việc sử dụng hệ thống tích hợp các nỗ lực của đào tạo và phát triển nghề nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu cá nhân và của Tổng công ty. Cụ thể, Trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty cổ phần chứng khoán MBS đề ra mục tiêu:

Cải thiện năng suất, chất lượng; Giảm thiểu tai nạn/rủi ro.

Tăng khả năng thích ứng của người lao động; Tăng sự thỏa mãn trong công việc và giảm tỷ lệ bỏ việc đối với NNL thiết yếu; Giảm bớt công việc nhàm chán.

Nâng cao nhận thức về nhu cầu văn hóa học tập - nền tảng của cải tiến liên tục; Phát triển năng lực của đội ngũ quản trị để họ chủ động tham gia vào

quá trình học tập nhờ đó có thể sáng tạo tri thức;

Phát triển năng lực học tập trong toàn tổ hợp MBS; Khai thác và ứng dụng công cụ học trực tuyến (E-learning) cho việc chia sẻ và sáng tạo tri thức;

Tăng cường đào tạo nội bộ, đào tạo trong công việc.

Để đạt được mục tiêu trên, công ty đã xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm và tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo:

Về kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực năm 2017 của công ty

Kế hoạch đào tạo năm 2017 của MSB được quy định tại công văn số 762/DKVN-ĐTNL ngày 21/4/2017, gồm:

Kinh phí: 17.121.000 đồng;

Lượt người tham gia đào tạo: 4.846 học viên.

Kinh phí: 1.920 triệu đồng;

Lượt người tham gia đào tạo: 437 lượt học viên.

Kết quả thực hiện

Tính đến 31/5/2018, toàn công ty đã thực hiện 45 khoá đào tạo, cụ thể:

Kinh phí thực hiện: 2.650 triệu đồng (đạt 22% kế hoạch 6 tháng đầu năm).

Lượt người đào tạo: 2.859 lượt người (đạt 167% kế hoạch 6 tháng đầu năm), trong đó có 27 lượt người được cử tham gia các khóa đào tạo do MBS tổ chức. Như vậy, công ty đã rất quan tâm đến các hoạt động đào tạo, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng việc đầu tư nhiều kinh phí, tổ chức nhiều khóa đào tạo và thu hút nhiều lao động trong Tổng công ty tham gia. Đây là những ưu điểm trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty. Tuy nhiên, những số liệu trên mới phản ánh được sự quan tâm của Tổng công ty cũng như sự đầu tư kinh phí, số lượng các khóa đào tạo mà PVC tổ chức. Để đánh giá chất lượng, hiệu quả các khóa đào tạo do MBS tổ chức, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của công ty

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		TB
						%	Số phiếu	
Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc	7,37	11,58	15,26	31,58	34,21	100	97	3,85
Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong công ty	5,26	8,42	5,26	46,32	34,74	100	97	3,92
Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	8,42	25,89	21,05	36,11	10,53	100	97	3,30
Nhân viên hài lòng với các chương trình đào tạo của công ty	7,37	9,47	21,05	48,42	13,68	100	97	3,62

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu bảng 2.10 cho thấy người lao động khá hài lòng về các chương trình đào tạo tại Tổng công ty với mức đánh giá trung bình về mức độ hài lòng là 3,52. Tỷ lệ người trả lời “rất hài lòng” chiếm 13,68% và con số này là 48,42% đối với câu trả lời “hài lòng”. Người lao động đánh giá mức độ hài lòng về các khía cạnh: họ được “Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc (TB=3,85) khi có tới 44,21% số người được hỏi hoàn toàn đồng ý và 31,58% số người được hỏi đã đồng ý với nhận định này”. “Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt” cũng là một tiêu chí nhận được sự nhất trí cao của NLD với điểm trung bình cao nhất (TB=3,30), có

tới 46,64% người được hỏi “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định này.

Tuy nhiên vẫn có một tỷ lệ không nhỏ cho rằng các chương trình đào tạo của công ty chưa thực sự hiệu quả (55,36%). Điều này, đòi hỏi lãnh đạo công ty cũng như Ban tổ chức nhân sự, đặc biệt là bộ phận phụ trách đào tạo nghiên cứu xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp hơn để công tác đào tạo phát triển nhân lực của Tổng công ty đem lại hiệu quả cao hơn nữa.

2.3.2 Về chế độ đãi ngộ

Công tác đãi ngộ nguồn nhân lực muốn đạt hiệu quả cao thì công ty cần thực hiện tốt từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp. Tại công ty công tác đãi ngộ được thể hiện qua:

- Phân phối tiền lương

Phân phối tiền lương, tiền thưởng luôn là vấn đề nhạy cảm, đòi hỏi cao về tính hợp lý và công bằng. Hiện nay, công ty đã triển khai thực hiện Nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 15/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về tiền lương, trong đó xây dựng và ban hành quy chế trả lương mới có áp dụng chế độ lương kinh doanh. Công ty đã xây dựng một chính sách tiền lương, tiền thưởng phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh.

Hàng năm, Hội đồng quản trị công ty duyệt kế hoạch lao động - tiền lương trên cơ sở phương án SXKD hàng năm đã được Đại hội cổ đông thông qua gắn với các mục tiêu chính: Phát triển thuê bao truyền hình cáp, doanh thu, lợi nhuận, tiền thu về tài khoản công ty.

Mặt khác, công ty tổ chức thi nâng bậc cho công nhân và xét chế độ nâng lương hàng năm đối với các trường hợp đủ điều kiện theo quy định hiện hành. Công tác này giúp người lao động có nhiều động lực để học tập, nâng cao trình độ, tay nghề góp phần nâng cao chất lượng NNL công ty.

Khi làm việc tại công ty, người lao động được bảo đảm nộp bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp 100% cho cán bộ nhân viên trong công ty đủ điều kiện theo quy định. Tùy thuộc vào vị trí công việc, chức vụ, thâm niên công tác mà người lao động có hệ số lương và phụ cấp khác nhau.

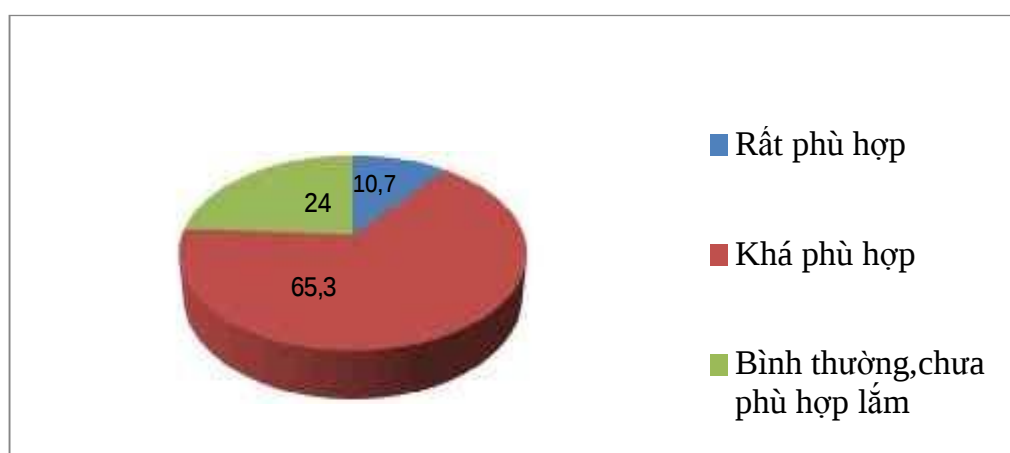
Bảng 2.11. Tiền lương của Cán bộ nhân viên công ty giai đoạn 2014 - 2017

Năm	Tổng quỹ lương năm (triệu đồng)		Lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)	
	Số tiền	% tăng	Số tiền	% tăng
2014	24.492	-	6,5	-
2015	27.094,1	10,6	6,76	4
2016	31.667.6	16,9	6,7	-0,09
2017	35.251,2	11,3	6,8	1,5

Nguồn: Khối Nhân sự tổng hợp – Công ty MBS

Qua đây có thể thấy trong các năm từ 2014 đến 2017 tổng quỹ lương của MBS tăng qua các năm đều trên 10%. Tuy nhiên, mức lương bình quân của người lao động tại công ty từ năm 2014-2017 là khá ổn định. Riêng có năm 2016 mức lương bình quân có giảm 0,09% so với năm 2015, chỉ đạt 6,7 triệu đồng/người/tháng. Việc tổng quỹ lương tăng cao mà lương bình quân người lao động không tăng nhiều, nguyên nhân chủ yếu là do số lượng lao động trong mấy năm gần đây của công ty tăng lên khá nhiều.

Hình 2.4. Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về sự tương xứng giữa mức lương và công việc được giao năm 2016



(Nguồn: Tác giả điều tra, khảo sát)

Theo khảo sát lấy ý kiến của người lao động về “sự tương xứng giữa mức lương và công việc được giao” thì kết quả cho thấy: 10,7% cho rằng “rất phù hợp”, 65,3% người lao động được hỏi cho rằng “khá phù hợp” và 24% cho rằng “bình thường, chưa phù hợp lắm”. Điều đó cho thấy người lao động trong công ty đã có sự hài lòng nhất định về chế độ tiền lương mà công ty đang áp dụng.

- Khen thưởng, phúc lợi

Nhằm nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Công ty đã ban hành áp dụng quy chế thi đua khen thưởng đối với toàn bộ các đơn vị trong công ty, nguồn hình thành nên quỹ được trích 10% quỹ lương thực hiện dùng để dự phòng và thưởng đột xuất trong năm kế hoạch. Hằng năm, người lao động được nhận tiền thưởng cuối năm và tiền thưởng lễ, tết.

+ Tiền thưởng cuối năm: những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc sẽ được đánh giá, ghi nhận và biểu dương khen thưởng xứng đáng, kịp thời như các danh hiệu: chiến sỹ thi đua, lao động giỏi, lao động tiên tiến và tập thể lao động giỏi với các mức tiền thưởng tương ứng các danh hiệu là: 1.000.000đ, 500.000đ, 300.000đ và 3.000.000đ.

+ Thưởng lễ, tết: công ty sẽ thưởng cho người lao động những ngày lễ, tết trong năm và tháng lương thứ 13 sẽ được áp dụng trong dịp tết nguyên đán (Theo quy chế thi đua, khen thưởng của công ty thì tháng lương thứ 13 sẽ được tính bằng tiền lương bình quân của 12 tháng lương mà người lao động nhận được trong năm).

- Quỹ phúc lợi được chi theo thỏa ước lao động tập thể với các chính sách khuyến khích động viên người lao động gắn bó tâm huyết với doanh nghiệp. Hiện tại, quỹ phúc lợi xã hội được công ty chi trả các khoản: khám sức khỏe định kỳ cho người lao động; tổ chức đi tham quan, nghỉ mát; thăm

hỏi khi bản thân CBNV bị bệnh, ốm đau, thai sản, hiếu, hỷ, chúc tết CBNV; chính sách khuyến học cho con em CBNV đạt thành tích trong học tập. Bên cạnh đó, công ty thực hiện các chính sách từ thiện xã hội, tổ chức phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao.

2.3.5. Về bố trí và sử dụng người lao động

Công ty thường xuyên thực hiện luân chuyển cán bộ giữa công ty và các chi nhánh nhằm nâng cao năng lực quản lý và kinh nghiệm cho cán bộ, nhân viên. Cụ thể, trong 06 tháng đầu năm 2017, Công ty đã thực hiện luân chuyển 4 cán bộ (01 tại Ban Tư vấn; 03 tại Ban Nghiên cứu thị Trường) về làm việc tại công ty con. Những cán bộ này ngày càng khẳng định được năng lực, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và luôn thể hiện tốt được phẩm chất đạo đức, tinh thần, thái độ làm việc tốt.

Ngoài ra, công ty cũng thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ đến các đơn vị thành viên để đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên ở các đơn vị thành viên. Cụ thể, trong 6 tháng đầu năm 2018, công ty đã cử 24 cán bộ làm công tác đào tạo từ Công ty đến các Đơn vị thành viên và 07 cán bộ tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.

Việc luân chuyển cán bộ giữa công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

Để lấy ý kiến người lao động về công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về phân công công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm
						%	Số phiếu	TB
Tiêu chí đánh giá								
Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực, bản thân	6,12	15,69	9,77	43,26	25,16	100	97	3,77
Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động	19,56	21,05	6,32	44,21	8,46	100	97	3,09
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	5,22	19,81	8,89	55,83	0,05	100	97	3,56

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.11 cho thấy: phần lớn người lao động công ty thực hiện quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,77. Trong đó, có tới 68,42% số người được hỏi trả lời “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định cho rằng “quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân”. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và chuyển lao động cũng

được người lao động đánh giá cao. Cụ thể, phân công rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,56 với ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm tới 66,32%; Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động có điểm trung bình là 3,09. Trong đó, có 52,67% ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” cho rằng Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động.

Như vậy, công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ của công ty được thực hiện khá tốt, được người lao động đánh giá cao, đã góp phần phát triển được lực lượng lao động của Tổng công ty nói chung và đội ngũ lao động quản lý giỏi. Bên cạnh đó, việc luân chuyển cán bộ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để Tổng công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

2.4 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực công ty Cổ phần chứng khoán MBS.

2.4.1 Các yếu tố về môi trường bên ngoài

2.4.1.1 Hội nhập kinh tế quốc tế

Bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng đem lại cả những cơ hội và thách thức về nguồn nhân lực trong ngành chứng khoán nói chung và công ty MBS nói riêng. Việc hợp tác kinh tế thương mại đa quốc gia giúp cho nguồn nhân lực có cơ hội để học tập kinh nghiệm nước ngoài và nâng cao chất lượng. Thách thức về sự cạnh tranh tham gia thị trường của các công ty nước ngoài về kinh doanh chứng khoán trong nước gia tăng. Đòi hỏi các công ty chứng khoán nói chung và công ty MBS nói riêng cần nỗ lực cải tổ bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để gia tăng lợi thế cạnh tranh đặc biệt về thái độ phục vụ khách hàng.

2.4.1.2 Nhu cầu của thị trường lao động

Xét về nhu cầu của thị trường lao động có thể nghiên cứu dưới tác động của nhu cầu tìm việc của người lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Về trình độ lao động tìm việc: NLD có nhu cầu làm việc ngày cao cũng như trình độ của NLD ngày càng được cải thiện: số lượng nhân sự tuyển dụng vào cơ bản đều được đào tạo chuyên môn qua các trường đào tạo. Số liệu thống kê các chỉ tiêu của thị trường lao động tạo điều kiện thuận lợi trong việc xác định nguồn tuyển mộ, tuyển chọn, quy hoạch nhân lực của Công ty MBS, đặc biệt là với đối tượng phân tích và tư vấn khách hàng.

2.4.2 Thực trạng các yếu tố về môi trường bên trong

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Lãnh đạo Công ty MBS được thay đổi qua mỗi nhiệm kỳ, mỗi người lại có quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Ở nhiệm kỳ trước, lãnh đạo coi nguồn nhân lực là động lực để phát triển nên đầu tư rất nhiều vào công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân tài và chính sách đãi ngộ ưu đãi riêng biệt: thu nhập cạnh tranh cao, phụ cấp nhà ở, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến.... Những chính sách này đã giúp Công ty thu hút, giữ chân được một số kỹ sư, cán bộ giàu năng lực để truyền cảm hứng lao động trong công ty, bất cứ người lao động nào có cống hiến, sáng kiến kinh nghiệm làm lợi cho công ty từ 500 triệu đồng trở lên đều được xem xét hưởng chế độ nhân tài.

Cuối năm 2016, Lãnh đạo công ty có sự thay đổi về nhân sự. Quan điểm của lãnh đạo coi nguồn nhân lực là chi phí. Ngân sách cho nguồn nhân lực dự kiến năm 2017 bị cắt giảm 30 % so với năm 2016: giảm lương, phụ cấp. Những chính sách ưu đãi nhân tài riêng biệt đều bị cắt bỏ. Với quan điểm lãnh đạo này đã tiết kiệm được chi phí cho công ty, tạo sự bình đẳng trong quản trị nhưng sự thay đổi đột ngột cắt giảm toàn bộ không có lộ trình khiến nguồn

nhân lực khó dễ thích ứng. Trong 6 tháng đầu năm 2017, số người lao động bỏ việc, xin nghỉ việc từ khi thay đổi chính sách đến thời điểm hiện tại là: 29 người tăng 13,8% so với năm 2016.

Quan điểm lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao chất lượng NNL vì mang tính định hướng cho hệ thống các chính sách NNL. Quan điểm hiện nay của lãnh đạo công ty chưa thực sự quan tâm sâu sắc đến nâng cao chất lượng NNL mà coi trọng hơn các kế hoạch kinh doanh làm giảm hiệu quả một số chính sách nâng cao chất lượng NNL: chính sách đãi ngộ, tuyển dụng...

2.4.2.2 Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính nhân sự của công ty. Hiện tại, Trình độ chuyên môn của phòng hành chính nhân sự tương đối cao, số lượng người làm công tác quản trị nhân lực chuyên trách là 8 người – tỷ lệ khá hợp lý, Cơ cấu công việc của phòng chức năng quản trị nhân lực chiếm tỷ trọng cao hơn hành chính. Bên cạnh những chức năng, nhiệm vụ được phân công còn thiếu một số chức năng chính như: tạo động lực lao động, văn hóa doanh nghiệp

Về trình độ của đội ngũ chuyên trách 100% đều là trái ngành, mặc dù có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đảm nhận nhưng thiếu sự đào tạo bài bản về quản trị nhân lực. Khó tránh khỏi công tác quản trị nhân lực còn thiếu hệ thống, cập nhật tính mới trong quản trị. Theo kết quả phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ quản lý cấp trung: cửa hàng, kho...rất nhiều ý kiến đều cho rằng, họ không hiểu nhiều về đội ngũ quản trị nhân lực cũng như chức năng trong công ty; họ gặp khó khăn trong cơ chế phản hồi, trao đổi khi nhận quyết định từ phòng hành chính nhân sự về các quyết định liên quan đến quản trị như: đánh giá thực hiện công việc, bố trí, sử dụng lao động. Cụ thể, họ không có nhiều cơ hội được tham gia ý kiến, chủ yếu nhận mệnh lệnh cứng nhắc nhất là quy trình bố trí, sử dụng lao động trực tiếp: các công nhân bán lẻ...

Đội ngũ cán bộ chuyên trách về quản trị lại không đúng chuyên ngành, chưa được đào tạo bài bản cùng với ít có cơ hội tham gia các khóa học bồi dưỡng chuyên sâu, tập huấn về công tác quản trị nhân lực. Vì vậy trong quá trình hoạch định, triển khai, đánh giá còn nhiều hạn chế, chưa xây dựng được hệ thống đồng bộ các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tính phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong việc triển khai các chính sách hiệu quả chưa cao.

2.5 Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty Cổ phần chứng khoán MBS.

2.5.1 Ưu điểm

Qua phân tích về thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở trên, cho thấy Công ty cổ phần chứng khoán MBS đã thu được một số kết quả nhất định về chất lượng nguồn nhân lực.

Dù gặp nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, song MBS luôn xác định không có đội ngũ nhân lực trong công ty tốt thì khó có thể cạnh tranh và đi lên phát triển bền vững. Do đó, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được Ban lãnh đạo công ty rất quan tâm và chú trọng phát triển. Tạo điều kiện cho CBNV có cơ hội học tập, thăng tiến, phát huy hết năng lực hiện có trong công việc.

Với lao động trong nhóm tuổi từ 31-45 tuổi chiếm tỷ lệ 50,9% là lực lượng nòng cốt của công ty, có thể nói đây là lực lượng lao động vừa hội tụ được kinh nghiệm làm việc, trình độ chuyên môn, có sức sáng tạo trong lao động, hiệu quả công việc cao, vừa có sức lao động tốt. Đây chính là một thế mạnh, điều kiện cốt lõi để công ty phát triển bền vững.

Quy trình tuyển dụng của công ty được xây dựng tương đối đầy đủ và bám sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, các bước tuyển dụng được phân định rõ ràng.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng người lao động luôn được chú trọng; hàng năm, Công ty cổ phần chứng khoán MBS đều triển khai xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phát triển nhân lực, công ty đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho công tác đào tạo. Nội dung, chương trình đào tạo hướng đến nhiều đối tượng và đảm bảo, công ty đã có sự quan tâm đến đào tạo một số kỹ năng cho người lao động để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Công tác đãi ngộ nhân lực tại Công ty cổ phần chứng khoán MBS đã thực hiện đầy đủ về các chế độ tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp, phúc lợi khác. Tuy chế độ đãi ngộ vẫn chưa thực sự nổi trội nhưng đã góp phần tạo động lực kích thích người lao động làm việc, và nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân và gắn bó hơn với công ty. Qua đó cho thấy, công ty đã có những chú trọng nhất định đối với công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua chế độ đãi ngộ và giữ chân nhân tài.

Công ty cổ phần chứng khoán MBS luôn gần gũi chia sẻ, quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động và gia đình họ thông qua nhiều hoạt động khác nhau từ đó khích lệ, động viên tinh thần người lao động. Chính vì thế đã tạo ra môi trường làm việc hài hòa, thân thiện, tâm lý làm việc thoải mái và an tâm trong công tác. Thời gian qua, quan hệ lao động tại công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra hiện tượng tranh chấp lao động hay đình công, trong truyền thống văn hóa doanh nghiệp được giữ vững.

2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Những hạn chế

Đa số nhân lực trong công ty vẫn là lao động ở nhóm B - sức khỏe trung bình, điều này phần nào ảnh hưởng đến thể lực người lao động đặc biệt là bộ phận kỹ thuật, công nhân sửa chữa, thi công, lắp đặt các công trình mà công ty triển khai.

Theo số liệu thống kê về cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn thì

số lượng lao động có trình độ chuyên môn đại học và sau đại học của công ty năm 2017 là 47%, nhìn chung đây là một tỷ lệ thấp.

Công tác tuyển dụng tại công ty thực hiện chưa thực sự tốt, hoạt động tuyển dụng vẫn còn mang tính hình thức dẫn đến hạn chế ngay từ khâu kiểm soát đầu vào. Công ty chưa xây dựng hệ thống bảng phân tích công việc, tiêu chuẩn chức danh công việc rõ ràng, do vậy thiếu căn cứ để làm thước đo phân loại cán bộ để đào tạo, quy hoạch, bố trí, sử dụng, đãi ngộ và trả thù lao xứng đáng, nhất là đối với số lao động gián tiếp ở các bộ phận hành chính.

Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ, kỹ năng người lao động trong công ty còn hạn chế, các kỹ năng như Tiếng anh, tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, giải quyết vấn đề... vẫn chưa được quan tâm đúng mực. Hằng năm, tỷ lệ đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng này còn thấp năm 2017 mới đạt 9,1%, trong khi đó đây là những kỹ năng mềm rất cần thiết với người lao động hiện nay.

Hiện nay, Công ty chưa xây dựng được quy chế đào tạo bài bản, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học. Một số trường hợp còn xảy ra tình trạng cử cán bộ đi học đại học, cao đẳng để hợp thức hóa bằng cấp đối với chức danh công việc đang đảm nhiệm mà chưa thực sự tính đến chuyên ngành cử đi học có phù hợp với yêu cầu công việc đặt ra.

Về chế độ đãi ngộ (tiền lương, khen thưởng, ưu đãi..) chưa thật sự hấp dẫn, nổi trội hơn so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực thị trường truyền hình trả tiền. Các chính sách thưởng cũng chưa thực sự trở thành động lực chính thúc đẩy nâng cao chất lượng NNL do mức khuyến khích chưa cao.

Bên cạnh đó, chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp công ty đang thực hiện, trong công tác quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ nhiều trường hợp còn chưa minh bạch và công bằng, có sự ưu ái cho một số cá nhân được quy hoạch, bổ nhiệm. Do đó chưa tạo được sự kích thích, có những tác động không

tốt đến tâm lý người lao động trong công ty. Từ đó cho thấy, chế độ đãi ngộ và giữ chân nhân tài của công ty chưa đủ sức hấp dẫn người tài, những người lao động có trình độ cao và khó giữ chân được những người lao động có chất lượng.

Việc kiểm tra, giám sát thực hiện nội quy, quy chế của công ty còn hạn chế chủ yếu do người lao động mỗi bộ phận, đơn vị giám sát nhau. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc còn mang tính hình thức và ý kiến chủ quan nên tính khách quan trong đánh giá chưa được đảm bảo. Mặt khác, truyền thống văn hóa doanh nghiệp chưa tạo được sự khác biệt rõ nét đối với các công ty khác, công ty chưa xây dựng được một chương trình văn hóa doanh nghiệp bài bản. Do đó, hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp mang lại đối với đơn vị là chưa cao.

2.5.2.1. Nguyên nhân

Những hạn chế trên do nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng chủ yếu xuất phát từ nhưng nguyên nhân chính sau:

Sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ do đó việc tiếp cận với công nghệ tiên tiến của công ty còn bị hạn chế. Cùng với đó là sự cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực, nhiều công ty chứng khoán của nhiều tập đoàn, nhiều đối thủ cạnh tranh.

Công tác tuyển dụng còn bộc lộ nhiều hạn chế, bị ảnh hưởng bởi quan hệ thân quen dẫn đến hạn chế ngay từ khâu kiểm soát chất lượng đầu vào của NNL đơn vị gây ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực, đến năng suất làm việc, đến công tác đào tạo của công ty.

Nguồn kinh phí đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL còn hạn hẹp, thiếu chính sách hiệu quả trong việc thu hút người có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cao.

Chính sách đãi ngộ còn hạn chế, chế độ tiền lương, phụ cấp, tiền

thường chưa thực sự tạo ra được động lực khuyến khích người lao động hăng say và tâm huyết với côngviệc.

Chưa có bản mô tả công việc và hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc đầy đủ; công tác đánh giá thực hiện công việc; công tác quy hoạch bổ nhiệm cán bộ chưa thực sự tạo ra sự khách quan, côngbằng.

Ý thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của bản thân người lao động còn hạn chế.

CHƯƠNG 3:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MBS

3.1 Định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty MBS

Trên cơ sở phương hướng phát triển, thực tiễn về nhân lực của Công ty, nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hội nhập quốc tế trong những năm tới cần xác định phương hướng quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như sau:

Thứ nhất, ban lãnh đạo Công ty cần có nhận thức sâu sắc về vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế. Từ đó có các chính sách, biện pháp cụ thể với từng thời kỳ để duy trì và khai thác tối đa tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của Công ty.

Thứ hai, coi việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cần được thực hiện song song và hỗ trợ chiến lược kinh doanh, gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phương hướng phát triển của Công ty trong những thời gian ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

Thứ ba, hoàn thiện chính sách chủ đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo phát triển, tạo động lực lao động. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để kiện toàn bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng kiểm tra, đánh giá kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém, tạo môi trường làm việc phát huy sức sáng tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ tư, có những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp tạo động lực khuyến khích người lao động học tập nâng cao năng lực. Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động đảm bảo quyền lợi theo quy định của pháp luật: bảo hiểm, bảo hộ lao động, tiền lương...

Thứ năm, phát huy thế mạnh văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa gắn

bó giữa các thể hệ để tạo giá trị chung về niềm tin, sự tự hào cho người lao động về MBS.

3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần chứng khoán MBS.

3.2.1 Hoàn thiện quy hoạch nguồn nhân lực

Từ đó kéo theo nhu cầu về nhân sự sẽ được mở rộng và thay đổi. Trong thời gian tới, công tác quy hoạch cán bộ của MSB cần thực hiện tốt, nội dung quy hoạch nguồn nhân lực phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể

Quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác quản lý: trong thời gian tới, các đơn vị trực thuộc MBS phải tiến hành rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý của đơn vị mình. Trên sở đó điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới và đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện. Đồng thời xây dựng kế hoạch đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ dự nguồn, nhất là đối với những cán bộ chưa đủ tiêu chuẩn cần thiết để giữ các chức danh được quy hoạch; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch luân chuyển, bố trí, sử dụng cán bộ để tạo điều kiện cho cán bộ trong quy hoạch rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau, nhất là vị trí công tác kế cận cho chức danh quy hoạch, đồng thời để kiểm chứng bản lĩnh, trình độ, phẩm chất, tạo vị thế và uy tín cần thiết, qua đó sàng lọc, tuyển chọn cán bộ.

Quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ: để thực hiện tốt công tác chuyên môn, MBS cần tiến hành rà soát nguồn nhân lực làm công tác chuyên môn hiện có. Trong quy hoạch phát triển nguồn nhân lực chuyên môn cần đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực chuyên ngành, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính. Trên cơ sở phát triển nguồn nhân lực làm công tác chuyên môn trong từng giai đoạn, phải xây dựng kế hoạch cụ thể về phương án

tạo nguồn; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển nguồn nhân lực.

3.2.2 *Đổi mới thu hút, tuyển dụng*

** Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng NNL, tiết kiệm chi phí đào tạo lại, tuyển chọn được những lao động trình độ cao tạo nguồn bổ sung nâng cao chất lượng NNL bền vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty.

Nội dung của giải pháp

Khai thác tối đa các nguồn tuyển và xây dựng những kênh thu hút nguồn nhân lực riêng:

Thời gian qua công ty chú trọng ưu tiên nguồn nội bộ cho nên tất cả các vị trí chức danh, phương pháp tuyển chủ yếu qua người quen giới thiệu nên chất lượng nguồn nhân lực bị giới hạn. Để thật sự khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào MBS cần mở rộng nguồn tuyển ra bên ngoài để tăng sự mới mẻ trong quản lý, sự sàng lọc và cơ hội tuyển được ứng viên trình độ cao.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, Công ty tiến hành tổ chức sàng lọc theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm môi giới việc làm, kênh tuyển dụng trên mạng internet...Cử người tham dự các hội chợ việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm uy tín để tuyển được những lao động như mong muốn.

Bên cạnh đó vẫn duy trì tuyển dụng từ nguồn nội bộ với những chức danh thích hợp để tiết kiệm chi phí đào tạo, làm quen, định hướng nhân viên.

Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

ngay từ khâu tuyển dụng: Trên thực tế việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại Công ty là không nhiều, nếu Công ty có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì có thể đầu tư cho nguồn đối tượng này. Thế mạnh về sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,... có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng lao động. Sử dụng được nguồn tuyển này sẽ đem lại hiệu quả không nhỏ trong công việc, đặc biệt trong tuyển dụng, nó sẽ là nguồn tuyển chất lượng mà rất dồi dào. Những sinh viên khi đến Công ty thực tập sẽ được giao việc cụ thể và đánh giá kết quả được giao, từ đó, Công ty sẽ chọn ra được những sinh viên giỏi, có năng lực, có tiềm năng. Sau khi kết thúc chương trình thực tập sinh, Công ty có thể “chiêu mộ” những sinh viên đó về làm cho mình. Do đã thực tập tại Công ty nên những sinh viên này đã có những hiểu biết nhất định về Công ty, công việc, tương đối biết việc, quen việc nên sẽ dễ dàng khi bắt đầu làm việc chính thức và Công ty cũng đỡ mất thời gian hòa nhập, kinh phí cho việc đào tạo.

Xây dựng lại và siết chặt trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong tuyển dụng:

Mặc dù công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng về mặt hình thức đề báo cáo với Tập đoàn nhưng trong quá trình triển khai thực hiện lại không đúng quy trình dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không được đảm bảo và không truy cứu được trách nhiệm dẫn đến ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung của Công ty. Vì vậy cần thành lập hội đồng tuyển dụng với các thành viên, trách nhiệm rõ ràng để tăng hiệu quả thực hiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực: Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá ứng viên và tiêu chí đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên và công tác tuyển dụng nói chung cho công ty, nâng cao năng lực tuyển chọn. Là căn cứ để nhìn nhận hiệu quả công tác tuyển dụng, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình tuyển

dụng.

Cụ thể hóa các tiêu chí xác định năng lực ứng viên:

Khi Tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kĩ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển chọn.

Tiêu chí tuyển chọn cần rõ ràng cụ thể phân ra ở theo những tiêu chí sau:

Tiêu chí tuyển chọn không phải là giới tính, tuổi tác mà là năng lực nghề nghiệp được cấu thành bởi 3 yếu tố (ASK) :

Thái độ đối với nghề (Attitude) Kỹ năng hành nghề (Skill)

Tri thức chuyên môn (Knowledge)

Thứ nhất về A là: Attitude (Thái độ): là thái độ đối với công việc của ứng viên. Được thể hiện về mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc.

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

Không bao giờ xảy ra

Thỉnh thoảng xảy ra thái độ này

Luôn luôn xảy ra

Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Hoặc thái độ đặc thù với nghề: cầu tiến, công bằng, lạc quan...

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

Thứ hai về S là: Skill (Kĩ năng): là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên đến đâu. Hay nói cách khác thể hiện sự làm được việc. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để phát hiện ra sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

Thứ ba về K là: Knowledge (kiến thức): là sự am hiểu về công việc của

ứng viên đến mức độ nào, chuyên môn trong công việc

Cụ thể: Đối với tiêu chí tuyển chọn đối với nhân viên nhân sự khi thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực: Từ vị trí công việc sẽ xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ cần có, cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất tiêu chí tuyển chọn điển hình

Chức danh/ nhiệm vụ	Tiêu chí tuyển chọn		
Nhân viên	K (kiến thức)	S (kỹ năng)	A (thái độ)
Nhân sự	Nội dung	Nội dung	Nội dung
Tuyển dụng	-Luật lao động Thị trường lao động (ngành nào đang hấp dẫn, ngành nào đang dư thừa) Có kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ cần tuyển Có kiến thức về tuyển dụng	Lập kế hoạch Giao tiếp -Tổ chức tuyển dụng Phỏng vấn Phân tích, đánh giá	Nhiệt tình, trung thực Công bằng Sáng tạo Yêu nghề Yếu tố khác

(Nguồn: tác giả đề xuất)

Bổ sung các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực

Để công tác tuyển dụng nhân lực được hiệu quả thì việc hoàn thiện tiêu chí đánh giá rất cần thiết và quan trọng. Hệ thống các tiêu chí đánh giá càng phong phú và được lượng hóa rõ ràng thì tăng hiệu quả đánh giá. MBS có thể thuê các công ty chuyên tư vấn, hỗ trợ về quản trị nhân lực hoặc tự xây dựng

bộ KPIs (Key Performance Indicator) về tuyển dụng.

Cụ thể công ty có thể tham khảo một số chỉ tiêu sau:

Tổng số hồ sơ /đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh).

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của công ty, số lượng hồ nhận được nhiều có thể là do danh tiếng công ty có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu:

Đó là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tỷ lệ này = số ứng viên đạt yêu cầu (số ứng viên vào vòng tuyển chọn cuối cùng): tổng số ứng viên.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã truyền thông những cốt lõi của công ty đến các ứng viên, điều này giúp bộ phận tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của công ty).

Thời gian để tuyển nhân viên: Tiêu chí thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi tiếp nhận nhân lực.

Tiêu chí này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Yếu tố thời gian tuyển dụng nhân lực cũng là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng, công khai trong các khâu tuyển

dụng. Ban lãnh đạo cần thay đổi tư duy tuyển dụng: đảm bảo tính chủ động, tuyển để tạo nguồn nhân lực phục vụ cho tương lai, có thể tuyển những nhân tài ngay cả khi chưa có nhu cầu.

Tăng cường trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận tham gia và chi phí đầu tư cho công tác tuyển dụng.

Bộ phận tuyển dụng cần xây dựng Bản hướng dẫn chi tiết về hệ thống tiêu chí đánh giá hoặc Cẩm nang đánh giá ứng viên, trong đó giải thích rõ các tiêu chí đánh giá, công cụ đo lường, cố gắng lượng hóa các tiêu chí đánh giá, xây dựng tiêu chí đánh giá mẫu...để việc áp dụng các tiêu chí đạt hiệu quả hơn.

3.2.3 Đào tạo nguồn nhân người lao động.

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn tay nghề cho nguồn nhân lực, công ty cần xây dựng Quy chế đào tạo rõ ràng, với các tiêu chí yêu cầu cụ thể đối với từng nhóm đối tượng quản lý. Trên cơ sở đó, MBS cần làm tốt các công việc sau:

- *Thứ nhất*, xác định nhu cầu đào tạo: Phân tích nhu cầu đào tạo cho công ty một cách chính xác, phải xem xét kế hoạch sản xuất kinh doanh trong thời gian tới công ty cần những loại lao động nào và đối chiếu xem công ty đã đáp ứng đủ chưa. Lập kế hoạch đào tạo dựa trên các hoạt động có liên quan như là phân tích công việc, đánh giá tình hình thực hiện công việc và hoạt động kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

- *Thứ hai*, tiến hành phân khúc đào tạo, xác định rõ đối tượng đào tạo. Để làm tốt điều này công ty cần ban hành văn bản cụ thể tiêu chuẩn được đi đào tạo và đào tạo về lĩnh vực gì đối với mỗi bộ phận được đào tạo. Các bộ phận có người được đi đào tạo phải đảm bảo đầy đủ các tiêu chuẩn đặt ra với đối tượng đào tạo, mỗi đối tượng phải mang tính đồng nhất tương đối về nghề nghiệp, trình độ quản lý và nhu cầu kiến thức.

- *Thứ ba*, thay đổi, đổi mới nội dung chương trình đào tạo đối với người lao động. Để đảm bảo được yêu cầu của công việc hiện nay, công ty cần tăng cường mở các lớp đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ và chú trọng đến các kỹ năng mềm của người lao động. Nội dung đào tạo phải sát thực với công việc của người được đào tạo, không để tình trạng đào tạo bồi dưỡng không phù hợp với nội dung công việc đảm nhận. Chương trình đào tạo phải thật sự cụ thể, linh hoạt và phù hợp với từng loại đối tượng đào tạo.

- *Thứ tư*, phương pháp đào tạo phải ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu và có hiệu quả cao, kích thích được sự sáng tạo của các học viên tham gia đào tạo. Thời gian đào tạo ngắn để không ảnh hưởng lớn tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty song vẫn phải đảm bảo yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng đặt ra.

- *Thứ năm*, công ty có chính sách tận dụng những cán bộ công nhân giỏi lâu năm đã nghỉ hưu, mời họ tham gia giảng dạy nghiệp vụ cho các lớp đào tạo công nhân kỹ thuật, nâng bậc, bồi dưỡng nghề cho đội ngũ công nhân. Đối với nhân viên hành chính, khối lao động gián tiếp trong công ty: khuyến khích, hỗ trợ nhân viên đi học nâng cao trình độ, giảm tỷ lệ nhân viên làm việc trái ngành. Để tăng động lực học tập cho nhân viên cần áp dụng các chính sách hỗ trợ trong quá trình học tập, kết hợp hỗ trợ động viên bằng tinh thần với hỗ trợ bằng vật chất. Như vậy, không những tạo động lực cho người học mà còn tăng thêm niềm tin, sự gắn bó giữa người lao động với công ty.

- *Thứ sáu*, cần có những ưu đãi hợp lý cho các đối tượng được đào tạo: Được tạo điều kiện về thời gian, kinh phí học tập, được bố trí đúng ngành nghề sau đào tạo và được hưởng lương theo cấp bậc ngành nghề được đào tạo.

- *Thứ bảy*, công ty phải thường xuyên tiến hành tổng kết đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực xem chương trình đào tạo của mình có đạt được những kết quả, có những ưu điểm gì và những nhược điểm gì cần khắc phục. Cần theo dõi, đánh giá công tác đào tạo trong một thời gian dài mới thấy hết

được kết quả của đào tạo và phát triển.

Phải thu thập thông tin phản hồi từ sau các khóa đào tạo. Tìm hiểu sự phản ánh, thái độ của học viên sau mỗi chương trình về giáo trình, phương pháp giảng dạy, chất lượng giáo viên...

Quan trọng nhất là phải đánh giá được kết quả thực tế của những lao động được đào tạo. Một số phương pháp phổ biến và hiệu quả công ty có thể sử dụng trong đánh giá như sau:

* Phương pháp mức thang điểm: Theo phương pháp này thì việc đánh giá nhanh gọn và đơn giản, việc đánh giá thực hiện công việc được ghi lại trên một bảng thang điểm (được ghi thành các khung điểm từ 1-5 quy định các mức: kém, dưới trung bình, trung bình, khá, giỏi...)

Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá gồm:

+ Các đặc tính liên quan đến công việc: Khối lượng, chất lượng công việc.
+ Các đặc tính đến tình hình thực hiện công việc của cá nhân người lao động: Trách nhiệm, sự phối hợp, sáng kiến, tính thích nghi...

Người đánh giá sẽ điền thông tin vào mẫu, họ tự đánh giá về bản thân mình. Sau đó để công việc đánh giá được chính xác, công bằng cấp trên sẽ một lần nữa đánh giá lại.

* Phương pháp xếp hạng luân phiên: Vì phương pháp này rất phổ biến, được áp dụng rộng rãi cho cả công nhân kỹ thuật và cán bộ quản lý. Cấp lãnh đạo lập một bảng danh sách gồm tất cả những người được đánh giá. Tiêu thức đánh giá có thể là mức độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc... Bảng chia ra làm các cột, ai là người thực hiện tốt nhất thì đứng vị trí số 1, sau đó là những người thực hiện thấp nhất:

Có thể tham khảo bảng xếp hạng luân phiên như sau:

Bảng xếp hạng luân phiên

1. Lê Văn A....

2. Trần Thị B....

3....n. Phạm Văn S.

- *Thứ tám*, sau khi đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ, công ty cần phải bố trí, sắp xếp công việc phù hợp liên quan đến kiến thức được đào tạo cho người lao động để đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo và cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, Công ty cần tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty: hiện nay kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty chủ yếu được hạch toán vào chi phí sản xuất kinh doanh, dẫn đến hạn chế không chủ động trong công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực; hơn nữa nguồn kinh phí ít bị giới hạn bởi hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì thế, để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực của công ty, bảo đảm nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển đơn vị, rất cần có sự đầu tư kinh phí đào tạo và bồi dưỡng nhân lực hơn nữa của công ty.

3.2.4 Cải tiến chế độ đãi ngộ

• Chính sách lương

Để đảm bảo sự công bằng và hiệu quả trong trả lương, thực sự phát huy vai trò của công tác tiền lương. Mức tiền lương được trả phải đảm bảo các nguyên tắc trong trả lương và có thể dựa trên cơ sở trả lương bởi sự kết hợp của các yếu tố: chức vụ, trình độ chuyên môn, hiệu quả công việc (năng suất lao động) và thâm niên công tác.

Công ty nên áp dụng hình thức trả lương: lương sản phẩm cho công nhân sản xuất, lương thời gian cho lao động khối hành chính, quản lý; trong đó cần gắn chặt trách nhiệm với mức lương được hưởng thông qua phân công công việc rõ ràng và quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể.

- Công tác trả lương trong công ty cần lưu ý các nguyên tắc sau:

+ Phù hợp với từng chức danh công việc và căn cứ vào việc đóng góp

cống hiến của người lao động, đảm bảo sự trả lương công bằng cho người lao động.

- + Đảm bảo tốc độ tăng hiệu quả lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân.

- + Tiền lương phải gắn liền với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao. Không chỉ căn cứ vào công việc, hệ số lương để tính lương mà còn phải xét đến trình độ, năng lực cụ thể của mỗi người thông qua hiệu quả công việc, năng suất lao động.

- + Tham khảo mức lương của các đơn vị hoạt động cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh hay mức lương đang thịnh hành trên thị trường tại địa bàn Thủ đô. Từ đó có cơ sở cho các quyết định về mức lương trả cho từng vị trí công việc đảm bảo tính khuyến khích và mang tính cạnh tranh.

- + Đảm bảo sự hài hòa giữa lợi ích của công ty với lợi ích của cá nhân người lao động, áp dụng các hình thức trả lương phù hợp nhất với nhu cầu cấp thiết, ưu tiên thỏa mãn của mỗi loại lao động dựa trên các quy định, pháp luật của Nhà nước và quy định của công ty đề ra.

- + Động viên khuyến khích những cán bộ, nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có khả năng đảm nhận và giải quyết những công việc quan trọng và đòi hỏi sự phức tạp khi thực hiện.

- + Trả lương cần gắn với công tác quy hoạch đào tạo, luân chuyển và phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị.

- + Công tác phân phối tiền lương dựa trên cơ sở xác định một cách chính xác tỷ lệ tham gia đóng góp của từng đơn vị, cá nhân.

Vì thế, MBS cần có những kế hoạch khảo sát lương thị trường, các đơn vị cùng lĩnh vực, tổ chức phát triển, khảo sát lấy ý kiến của nhân viên đồng thời thường xuyên cập nhật thông tin, các quy định, các văn bản pháp quy của Nhà nước. Từ đó, có những điều chỉnh nhằm xây dựng một quy chế trả lương công

bằng và phù hợp với điều kiện cụ thể của đơn vị.

•*Chính sách thưởng*

Song song tiền lương, tiền thưởng cũng là công cụ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, cố gắng để đạt được phần thưởng xứng đáng, nâng cao năng suất lao động đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty. Để phát huy tác dụng của công cụ

này công ty nên áp dụng mức thưởng lũy tiến theo năng suất lao động vượt kế hoạch và mức độ hoàn thành công việc của tổ, đội và cá nhân, công việc khen thưởng cần được thực hiện dựa trên sự đánh giá kết quả công việc, cần được thực hiện một cách công bằng, hợp lý, tránh cào bằng để cho người lao động thực sự thấy tin tưởng với việc công nhận năng lực và thành tích của mình.

Đồng thời, việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời, nhanh chóng khi có đóng góp lớn đối với đơn vị, không nên chờ đến dịp cuối năm, thưởng một cách đồng loạt. Thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, nâng cao chất lượng dịch vụ,... phải tương xứng với giá trị làm lợi của sáng kiến đó. Hàng tháng, công ty nên tổ chức bình bầu và có sự phân loại các mức thưởng tương ứng với các chỉ tiêu cụ thể đối với cán bộ công nhân viên chức trong công ty.

Hơn nữa, công ty cần chú trọng hơn về khen thưởng tinh thần, tác động đến tâm lý người lao động thông qua tuyên dương, biểu dương thành tích, nêu tấm gương học tập trong đơn vị.... Điều đó giúp tạo động lực to lớn giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, tạo sự phấn đấu nỗ lực với mỗi cán bộ, mỗi bộ phận và toàn công ty.

Bên cạnh chính sách thưởng, chế độ thăng tiến phát triển nghề nghiệp của công ty cần có sự công bằng và minh bạch, công tác quy hoạch cán bộ nguồn và bổ nhiệm cần được thực hiện khách quan, nghiêm túc, xem xét bổ nhiệm đúng người đảm bảo đủ các tiêu chuẩn đặt ra. Khắc phục tình trạng hành chính hóa thiếu công khai minh bạch trong các khâu tuyển dụng, bố trí, đánh giá

và bổ nhiệm cán bộ quản lý.

3.2.5 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Trong quá trình hội nhập, cùng với việc chạy đua để đáp ứng về khoa học, công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ... thì văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình để mỗi đơn vị, tổ chức nâng cao thương hiệu của mình. Môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp là nét đặc trưng cơ bản, là phong cách, là dấu hiệu riêng nhận biết về tổ chức.

Để xây dựng được văn hoá của công ty CP chứng khoán MBS, cần phải trải qua một khoảng thời gian nhất định, không thể thành công trong một hai năm. Dù hiện nay công ty CP chứng khoán MBS đã bắt đầu chú trọng về văn hóa doanh nghiệp, “Giá trị MBS” đang được truyền thông và duy trì nhưng vẫn như là một khẩu hiệu hướng tới, chưa đạt được bằng những chuẩn mực, quy tắc, giá trị trở thành ý thức, thái độ, thói quen của mọi người và được thể hiện bằng các hành động cụ thể.

Vì thế, công ty cần xây dựng cho mình một chương trình cụ thể về văn hóa doanh nghiệp, cần phải có mục tiêu, kế hoạch hành động rõ ràng, các giá trị về văn minh, giá trị cốt lõi, triết lý, sứ mạng của đơn vị, văn hóa doanh nghiệp phải được giáo dục, tuyên truyền đến từng người lao động trong công ty hiểu rõ. Để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng và thái độ hành vi của mọi CBVN, công ty cần làm tốt những việc sau:

+ Thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới. Vì vậy, người lãnh đạo phải là người gương mẫu là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức để CBNV cấp dưới noi theo. Người lãnh đạo cũng cần phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện

- không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên, từ đó có sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa lãnh đạo với cấp dưới.

+ Tạo môi trường làm việc thân thiện giữa những nhân viên trong công ty, tạo điều kiện CBNV có điều kiện hiểu nhau và phối hợp tốt trong quá trình thực hiện công việc, đồng thời bầu không khí văn hoá tin cậy lẫn nhau hình thành từ việc lắng nghe nhau và đóng góp ý kiến một cách xây dựng để cùng phát triển.

+ Tạo môi trường làm việc cạnh tranh công bằng, minh bạch, lành mạnh, hấp dẫn giúp cho người lao động luôn luôn phấn đấu thi đua, làm việc hăng say và trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ mà công ty giao, đạt mục đích của mình và mục đích của công ty, đưa công ty ngày càng phát triển đi lên, đứng vững trong cạnh tranh.

+ Xây dựng mối quan hệ thân thiết, bình đẳng giữa những người lao động trong đơn vị nhằm mục đích tạo nên một tập thể quan tâm, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, tính công bằng đối với các nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó tạo nên một tập thể đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau nhằm đưa công ty phát triển lớn.

+ Công ty cần phổ biến, tuyên truyền, đào tạo để người lao động nắm được và vận dụng một cách linh hoạt văn hóa doanh nghiệp và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

+ Lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp và sáng kiến của người lao động, có những điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung kịp thời để phát triển những cái tích cực; khắc phục, thay đổi những hạn chế để phù hợp nhất với mỗi giai đoạn, điều kiện cụ thể của doanh nghiệp từ đó giúp quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày một phát triển hơn.

3.2.5 Giữ chân nhân tài.

So với các đối thủ cạnh tranh cùng lĩnh vực, công ty CP chúng

khoán MBS hiện đang có sự yếu thế hơn trên nhiều khía cạnh trong công tác thu hút và giữ chân người tài như: về thương hiệu, tài chính, chế độ chính sách đãi ngộ,...Để có thể giữ chân được nhân tài và tránh tình trạng nhân tài chuyển sang làm việc cho các đơn vị là đối thủ cạnh tranh thì công ty CP chứng khoán MBS cần sớm biến chủ trương trọng dụng nhân tài của Lãnh đạo công ty trở nên thực tế. Cần thống nhất quan điểm và hành động về tầm quan trọng của thu hút và giữ chân nhân tài ở lại với công ty, cần xây dựng chính sách, chiến lược cụ thể sử dụng nhân tài và chú trọng đầu tư quan tâm đúng mực, phải thống nhất mức ngân sách dành cho công tác giữ chân nhân tài, cần tạo môi trường, điều kiện làm việc tốt nhất và ghi nhận sự cống hiến đội ngũ lao động này,

Để chính sách giữ chân nhân tài đạt được hiệu quả tốt nhất, công ty CP chứng khoán MBS cần xác định rõ quan điểm về nhân tài đối với công ty đó là gồm những ai, những người nắm giữ vị trí nào trong công ty, đòi hỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, về kinh nghiệm như thế nào hay những người lao động có tiềm năng phát triển. Có thể nói, nhân tài của công ty CP chứng khoán MBS đầu tiên cần xác định đó là những vị trí cán bộ chủ chốt công ty cũng như các phòng ban vì họ là những người có vai trò hết sức quan trọng trong công cuộc điều hành và đưa công ty đi lên phát triển. Bên cạnh đó, những cán bộ trẻ có tiềm năng phát triển, luôn sẵn sàng học hỏi, nhiệt huyết, thích ứng nhanh với môi trường và đội ngũ cán bộ giỏi chuyên môn, nghiệp vụ và giàu kinh nghiệm thực tế công tác cũng được xem là nhân tài của công ty CP chứng khoán

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Kiều An, Ngô Thị Ánh, Nguyễn Văn Hóa, Nguyễn Hoàng Kiệt, Đinh Phương Dương (2004), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, Nhà xuất bản thống kê.
2. Vũ Đình Bách (1998), *Những vấn đề cơ bản về kinh tế học vĩ mô*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
3. Nguyễn Thị Cành (2004), *Giáo trình phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế*, Nhà xuất bản đại học quốc gia TP Hồ Chí Minh.
4. PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Ths. Giang Như Chăm – Ths. Nguyễn Tuấn Anh, *Chính sách đổi mới quản lý lao động và tiền lương các Công ty TNHH MTV quản lý khai thác công trình thủy lợi*, tạp chí Khoa học và Công nghệ Thủy lợi số 24 tháng 12/2014.
6. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người Việt Nam*.
7. Nguyễn Kim Diện (2007), *Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính tỉnh Hải Dương*, Luận án tiến sĩ khoa học kinh tế.
8. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Ngô Đình Giao (1998), *Kinh tế hoặc vĩ mô*, nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
10. PGS.TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Giáo sư, Viện sĩ Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH – HĐH*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
12. Nguyễn Bách Khoa (2003), *Marketing các nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.

13. TS. Bùi Ngọc Lan (2002), *Nguồn trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
15. PGS.TS. Đoàn Thế Lợi – Ths. Nguyễn Tuấn Anh – CN. Hoàng Thị Thùy Linh, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý khai thác công trình thủy lợi*, tạp chí Khoa học và Công nghệ Thủy lợi số 24 tháng 12/2014.
16. GS.TS. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
17. GS.TS. Vũ Thị Ngọc Phùng (2006), *Giáo trình Kinh tế phát triển*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
18. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân – Ths. Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
19. Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thống kê và trường Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
20. GS.TS. Lê Hữu Tăng (1991 – 1995), *Con người Việt Nam – mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội*, Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX –
21. PGS.TS. Nguyễn Tiếp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
22. TS. Nguyễn Thanh (2004), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ hiện đại hóa công nghiệp hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
23. Nguyễn Hữu Thắng (2008), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia.
24. Phạm Quang Trung (2008), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh*

- ng nghiệp vừa và nhỏ ở Hà Nội*, tạp chí kinh tế và phát triển, số 129 tháng 3/2008.
25. Hoàng Hữu Hòa (2001), *Phân tích số liệu thống kê*, Đại học kinh tế Huế.
 26. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.
 27. Vũ Trọng Hùng (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
 28. Nguyễn Đắc Hưng (2007), *Phát triển nhân tài chấn hưng đất nước*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.
 29. Đinh Ngọc Quyên (2003), *Giáo trình quản trị nhân sự, bộ môn quản trị nhân sự*- Trường đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 30. TS Phạm Văn Quý “*Các giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực Khoa học công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*”
 31. TS Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*.
 32. PGS.TSKH. Nguyễn Viết Vượng (2006), *Kỷ yếu hội thảo khoa học: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH-HĐH ở Việt Nam và vai trò của tổ chức Công đoàn*, Nxb Lao động, Hà Nội.
 33. Vũ Thị Uyên (2007), *Giải tỏa sự căng cứng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam*, tạp chí Kinh tế và phát triển số 124 (trang 24-26).
 34. WB (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.
 35. Koller, Philip (2003), *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản giáo dục.
 36. Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần chứng khoán MBS Số liệu phòng hành chính-nhân sự của Công ty cổ phần viễn thông di động Vietnamobile Hà Nội

KẾT LUẬN

Vấn đề lao động - việc làm ở nước ta hiện nay luôn được Đảng và Nhà nước quan tâm và được đặt ở vị trí cao nhất trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội hàng năm. Việt Nam nói chung và đơn vị nói riêng đang trên đà phát triển kinh tế xã hội, đó cũng là tiền đề cho CNH - HĐH đất nước. Vì vậy, vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không phải của một địa phương nào cả mà của cả đất nước. Đối công ty chứng khoán MBS, được sự chỉ đạo và quan tâm của cán bộ lãnh đạo, đoàn thể cùng với sự nỗ lực của CBNV, công ty CP chứng khoán MBS đã khắc phục được những khó khăn trước mắt, thúc đẩy nền kinh tế phát triển, thực hiện thành công các chương trình mục tiêu nâng cao chất lượng. Song hiện nay, công ty vẫn còn nhiều tồn tại. Do đó, vấn đề nâng cao chất lượng trong tình đang đứng trước những khó khăn và thử thách mới. Nâng cao chất lượng cho người lao động là chủ trương lớn của công ty và là một vấn đề nóng bỏng hiện nay và trong thời gian tới. Vì vậy em đã chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty cổ phần chứng khoán MBS*” làm luận văn tốt nghiệp

Tuy nhiên, đây là vấn đề lớn, phạm vi của luận văn và thời gian nghiên cứu có hạn, mặc dù em đã có cố gắng cao, song vẫn còn có sai sót. Vì vậy em cũng mong tiếp tục nhận được sự hướng dẫn chỉ bảo, đóng góp của các thầy, cô để luận văn ngày càng hoàn thiện hơn.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Trong chương trình thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học: “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần chứng khoán MBS*”, tôi muốn tìm hiểu những suy nghĩ, nhận định của ông (bà) về các công tác nhằm hoàn thiện hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Những trả lời của ông (bà) theo những câu hỏi trong phiếu dưới đây hoàn toàn là những dữ liệu phục vụ cho công tác nghiên cứu, phân tích.

I. Thông tin cá nhân.

1. Chức vụ công tác:

- ☐ Trưởng phòng, phó phòng, cụm trưởng, cụm phó, tổ trưởng, tổ phó.
- ☐ Nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật, công nhân.
- ☐ Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.

2. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 30 tuổi.
- ☐ Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi.
- ☐ Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi.
- ☐ Trên 50 tuổi.

3. Trình độ:

- ☐ Đại học và sau đại học.
- ☐ Cao đẳng.
- ☐ Trung cấp.
- ☐ Dạy nghề, THPT.

4. Thâm niên công tác:

- ☐ Dưới 6 tháng.
- ☐ Từ 1 – 3 năm.

o Từ 3 -5 năm.

o Trên 5 năm.

II. Nội dung.

Tiêu chí	Câu hỏi	Đánh giá		
Công tác tuyển dụng	Ông (bà) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?	Mức 1 (Kém)	Mức 2 (Trung bình)	Mức 3 (Tốt)
	Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty	0	14	86
	Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức	0	13	87
	Công việc ông (bà) đang đảm nhận có phù hợp chuyên môn và bản thân không?	Rất phù hợp.	Phù hợp	Không phù hợp cần thay đổi
		8	80	12
Đánh giá thực hiện công việc	Ông (bà) thấy Công ty thường sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào mục đích gì?	Kết quả		
	Làm cơ sở để chi trả lương	99		
	Làm cơ sở để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi.	20		
	Xếp loại thi đua, khen thưởng.	80		
	Làm cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự	80		

Chế độ đãi ngộ	Ông (bà) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?	Rất phù hợp.	Bình thường, chưa phù hợp lắm	Chưa phù hợp
		70	25	5
	Ông (bà) có hài lòng với chính sách đãi ngộ của công ty hiện nay	Hài lòng	Chưa hài lòng	Không hài lòng
		88	12	1
Quan tâm đến đời sống CBNV	Mức độ Ông (bà)) tham gia các hoạt động tập thể ở Công ty (văn nghệ, bóng đá, các phong trào thi đua,...)?	Tham gia đầy đủ.	Thỉnh thoảng tham gia	Thỉnh thoảng tham gia
		93	7	0
Thể lực	Mức độ anh (chị) tham gia các đợt khám sức khỏe do Công ty tổ chức?	Tham gia đầy đủ	Tham gia nhưng không thường xuyên	Không bao giờ tham gia.
		94	6	0
Đào tạo	Ông (bà) có được tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng do Công ty tổ chức không?	Thường xuyên.	Thỉnh thoảng.	Chưa bao giờ.
		70	20	10
	Ông (bà)) đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ do Công ty tổ chức?	Chủ yếu là lý thuyết.	Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty	Vừa lý thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty
		20	60	20
	Ông (bà) thấy các chương trình đào tạo này có hữu ích hay không?	Thiết thực, hữu ích	Chỉ mang tính hình thức,	Ý kiến khác

		cho công việc.	không hữu ích	
		95	5	

Xin cảm ơn sự hợp tác của ông (bà)!!