

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

**TẠ LAN HƯƠNG**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2021**

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

**TẠ LAN HƯƠNG**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8**

**Chuyên ngành    : Quản trị nhân lực**

**Mã số            : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ QUỲNH AN**

**HÀ NỘI - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Tạ Lan Hương**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH .....	IV
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Các khái niệm liên quan.....	9
1.1.1. Nhân lực .....	9
1.1.2. Nguồn nhân lực .....	9
1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực.....	10
1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực .....	13
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....	15
1.2.1. Thể lực.....	15
1.2.2. Trí lực.....	17
1.2.3. Tâm lực .....	18
1.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực.....	20
1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	21
1.3.1. Hoạch định nhân lực .....	21
1.3.2. Tuyển dụng nhân lực.....	23
1.3.3. Bố trí và sử dụng người lao động.....	24
1.3.4. Đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực.....	25
1.3.5. Đãi ngộ người lao động.....	27

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	31
1.4.1. Những yếu tố bên ngoài .....	31
1.4.2. Những yếu tố bên trong.....	33
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8....	34
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của của một số doanh nghiệp .....	34
1.5.2. Bài học kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 .....	39
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8 .....</b>	<b>41</b>
2.1. Khái quát về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 ....	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	41
2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy.....	42
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh .....	45
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 .....	46
2.2.1. Thể lực.....	46
2.2.2. Trí lực.....	47
2.2.3. Tâm lực .....	52
2.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực.....	54
2.3. Thực trạng các hoạt động Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.....	56
2.3.1. Về hoạch định nhân sự.....	56
2.3.2. Về tuyển dụng nhân sự.....	57
2.3.3. Về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực .....	61

2.3.4. Về bố trí và sử dụng người lao động.....	65
2.3.5. Về đãi ngộ nhân lực .....	67
2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.....	76
2.4.1. Thực trạng các yếu tố về môi trường bên ngoài .....	76
2.4.2. Thực trạng các yếu tố về môi trường bên trong.....	77
2.5. Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 .....	79
2.5.1. Ưu điểm.....	79
2.5.2. Hạn chế.....	83
2.5.3. Nguyên nhân .....	86
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8.....</b>	<b>87</b>
3.1. Mục tiêu và phương hướng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 .....	87
3.1.1. Mục tiêu phát triển.....	87
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nhân lực .....	88
3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Tháng 8 .....	89
3.2.1. Hoàn thiện công tác quy hoạch nguồn nhân lực .....	89
3.2.2. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực .....	91
3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực .....	94
3.2.4. Thực hiện chính sách bố trí và sử dụng người lao động hợp lý.....	98
3.2.5. Nâng cao chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty.....	99

3.2.6. Tăng cường tuyên truyền, giáo dục và kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Công ty .....	100
3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong công ty. ....	102
KẾT LUẬN .....	105
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	10707
PHỤ LỤC .....	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HĐTV	Hội đồng thành viên
MTV	Một thành viên
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
WHO	Tổ chức Y tế Thế giới



## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam .....	16
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2018 - 2020 .....	45
Bảng 2.2. Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020.....	46
Bảng 2.3. Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020 .....	47
Bảng 2.4. Trình độ chuyên môn và kỹ năng cần thiết của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020 .....	48
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến nhân lực về tự đánh giá về các kỹ năng làm việc của bản thân.....	49
Bảng 2.6: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCNV Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.....	51
Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020 .....	54
Bảng 2.8. Cơ cấu lao động theo chức năng Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020.....	55
Bảng 2.9: Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng.....	58
Bảng 2.10: Thống kê kết quả công tác tuyển dụng nhân sự hàng năm của công ty .....	60
Bảng 2.11: Tình hình đào tạo nhân lực tại Công ty qua các năm 2018-2020	62
Bảng 2.12: Tổng hợp kết quả đào tạo tại Công ty qua các năm 2018-2020...	63
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc .....	64
Bảng 2.13: Kết khảo sát công tác bố trí nhân lực tại Công ty .....	66

### III

Bảng 2.14. Thang, bảng lương của Công ty .....	68
Bảng 2.15. Mức lương tối thiểu và thu nhập bình quân người lao động tại Công ty giai đoạn 2018-2020.....	69
Bảng 1.16: Khảo sát mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng....	72
Bảng 3.1: Biểu mẫu thông tin dự báo nhu cầu nhân lực.....	91
Bảng 3.2: Thời gian yêu cầu CBCNV làm việc tại công ty sau khi đào tạo ..	96

**DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH**

Sơ đồ 1.1: Quá trình hoạch định nhân lực .....	22
Sơ đồ 1.1: Cơ cấu hệ thống đãi ngộ trong doanh nghiệp.....	28
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.....	43
Hình 2.1: Biểu đồ kết quả khảo sát điều tra sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc.....	64
Hình 2.2: Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng.....	72

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nhân tố con người là một trong ba nhân tố dẫn đến thành công là “Thiên thời - Địa lợi - Nhân hòa”, bởi lẽ bất kỳ tổ chức nào muốn đạt được thành công trong hoạt động của mình đều phải chú trọng đến yếu tố con người. Trước hết, tổ chức đó cần phải có sự lãnh đạo sáng suốt, không chỉ ở dừng lại ở cấp lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của tổ chức và để tổ chức hoạt động hiệu quả nhất, phải đảm bảo sự lãnh đạo xuyên suốt trong tổ chức. Thứ hai, tổ chức đó cần phải được quản lý hiệu quả. Thứ ba, tổ chức đó phải có một đội ngũ nhân viên với đầy đủ kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, và thái độ làm việc ở mức độ cao phù hợp để thực hiện sứ mệnh của tổ chức và mỗi một con người là một cá nhân hoàn toàn khác nhau, do đó không có một nguyên tắc cũng như phép tính chung nào cho tất cả mọi người. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trước hết cần ở sự quản trị của nhà quản lý sáng suốt bởi vấn đề nguồn nhân lực là một lĩnh vực khó khăn và phức tạp, bao gồm nhiều vấn đề mà muốn nắm bắt phải có nghệ thuật của sự khéo léo và tinh tế bên cạnh vốn kiến thức kết hợp từ nhiều chuyên ngành khác nhau. “Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên, không có con người, tổ chức không tồn tại”.

Để phát triển, mỗi tổ chức doanh nghiệp cần phải đặc biệt quan tâm tới vấn đề chất lượng nguồn nhân lực, coi đó là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp, là điều kiện quyết định để các tổ chức doanh nghiệp có thể đứng vững và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 là một doanh nghiệp Nhà được thành lập với ngành nghề kinh doanh chủ yếu là may quân trang, quân phục; xây dựng, sửa chữa; in ấn biểu mẫu phục vụ ngành Công an

nhân dân. Với đặc thù riêng của công ty, cùng với yêu cầu cao của cải cách hành chính về việc cần xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp, trách nhiệm, hiệu quả trong thực thi công vụ đòi hỏi công tác tổ chức cán bộ phải tiếp tục được đổi mới và nâng cao chất lượng. Những năm qua, đội ngũ cán bộ, công nhân viên của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 đã được rèn luyện, thử thách và trưởng thành qua công tác; số lượng, chất lượng, cơ cấu có sự chuyển biến theo hướng tích cực; có bản lĩnh chính trị vững vàng, luôn có ý thức rèn luyện, giữ vững phẩm chất chính trị, xây dựng khối đoàn kết nội bộ; thường xuyên trau dồi, rèn luyện phẩm chất đạo đức cách mạng, có lối sống giản dị, lành mạnh, gần gũi với quần chúng nhân dân; thể hiện vai trò tiên phong, gương mẫu trên các mặt, nêu cao trách nhiệm, năng động, sáng tạo, nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được phân công. Tuy nhiên bên cạnh đó, chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên còn bộc lộ một số hạn chế: Cơ chế quản lý, sử dụng và chế độ chính sách chưa thật sự tạo được động lực khuyến khích đội ngũ cán bộ, công nhân viên nâng cao tinh thần trách nhiệm, phấn đấu học tập, rèn luyện, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn... Do vậy vấn đề đặt ra là cần phải có các giải pháp nâng cao chất lượng cán bộ, công nhân viên để đội ngũ này có đầy đủ năng lực và phẩm chất, có đủ đức, đủ tài để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đó chính là lý do tác giả lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8”*** cho luận văn của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong những năm vừa qua, đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu liên quan tới nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo các cách khác nhau, dưới các góc độ khác nhau, ở các phạm vi nghiên cứu khác nhau. Điển hình là một số công trình nghiên cứu như:

Theo tác giả Trịnh Hoàng Lâm (2015) luận văn thạc sĩ đề tài: “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”. Bài viết đã đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới là: Một là, tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; Hai là, bảo đảm nguồn lực tài chính; Ba là, đẩy mạnh cải cách giáo dục; Bốn là, chủ động hội nhập.

Tác giả Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách đã trình bày hệ thống một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến phát triển, phân bố và sử dụng NNL con người trong phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam; đánh giá thực trạng 25 năm đổi mới lĩnh vực NNL; giới thiệu kinh nghiệm của Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc về vấn đề này; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển, phân bố hợp lý và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta.

Luận án tiến sĩ đề tài “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*” của Đoàn Anh Tuấn (2015) hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tập đoàn dầu khí. Tập trung phân tích kỹ tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành.

Dương Minh Lạng đề tài luận văn thạc sĩ: “*Nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần xi măng Quán Triều*” tại trường Đại Học Kinh Doanh Và Công Nghệ Hà Nội, năm 2016. Đề tài đã hệ thống hoá và phát triển những vấn đề lý luận về chất lượng NNL và nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Làm rõ thực trạng về chất lượng NNL và hoạt động nâng cao chất

lượng NNL tại Công ty cổ phần xi măng Quán Triều. Chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân gây ra những tồn tại đó. Từ đó đề tài đã đưa ra được các nhóm giải pháp nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần xi măng Quán Triều gồm: Nhóm giải pháp về hoàn thiện công tác bố trí, sử dụng, đề bạt, bổ nhiệm để công tác quy hoạch cán bộ có hiệu quả; Nhóm giải pháp về tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực nhân lực; Nhóm giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty; Nhóm giải pháp về cơ chế, chính sách nhằm khuyến khích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty; Chú trọng nâng cao kỹ năng quản lý chất lượng nguồn nhân lực hiệu quả.

Đoàn Thanh Thùy đề tài luận văn thạc sỹ: “*“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần sứ Viglacera Thanh Trì”*” tại trường Đại Học Kinh Doanh Và Công Nghệ Hà Nội, năm 2018. Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Làm rõ thực trạng về chất lượng NNL và hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần sứ Viglacera Thanh Trì. Từ đó đã đưa ra các 4 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần sứ Viglacera Thanh Trì gồm: Nhóm giải pháp về hoàn thiện công tác bố trí, sử dụng, đề bạt, bổ nhiệm để công tác quy hoạch cán bộ có hiệu quả; Nhóm giải pháp về tuyển dụng nhân lực; Nhóm giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty; Nhóm giải pháp nhằm khuyến khích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Tác giả Lê Hữu Lập (Báo Nhân Dân điện tử ngày 09/04/2016), 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.

Các bài viết, các công trình nghiên cứu nói trên chủ yếu tiếp cận vấn đề phương pháp luận, quan điểm, nguyên tắc của vấn đề; chưa có công trình nào đi sâu vào nghiên cứu phân tích thực tiễn về hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại một doanh nghiệp cụ thể là Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8*” mang đầy đủ ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu:**

Đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 trong thời gian tới.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.



- Phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 trong thời gian tới.

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- Về không gian: Đề tài nghiên cứu nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8

- Về thời gian: Từ năm 2018 - 2020, các giải pháp đề năm 2025.

- Về nội dung: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; thực trạng chất lượng nguồn nhân lực; các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thống kê: Được sử dụng trong việc thu thập số liệu về các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực như: cơ cấu tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học,.. báo cáo tổng kết về công tác cán bộ các năm. Từ đó, phân tích những mặt đạt được, hạn chế trong việc đảm nhận, thực hiện công việc, chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Tác giả xây dựng bảng hỏi và khảo sát điều tra 120 người trên tổng số 120 người với tỉ lệ khảo sát 100% nhân lực

của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, để tiến hành khảo sát, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 ở một số nội dung như: trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng thực hiện công việc, thái độ nghề nghiệp, quan hệ với đồng nghiệp, mức độ hoàn thành công việc. Tổng số phiếu phát ra 120 phiếu, số phiếu dự kiến thu về 118 phiếu, trong đó chỉ có một mẫu phiếu duy nhất. Trong đó, số phiếu hợp lệ 115, số phiếu không hợp lệ 3. Số liệu thu thập được phân loại theo nhóm nội dung, phân tích và so sánh, thống kê.

- Phương pháp tổng hợp – phân tích: tác giả tổng hợp – phân tích các chỉ số liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực qua các năm để thấy rõ sự thay đổi, tính hiệu quả của các cơ chế, chính sách của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

- Phương pháp so sánh: So sánh chủ yếu trong việc phân tích thực tế đạt được với chỉ tiêu kế hoạch hoặc yêu cầu thực tế, so sánh cơ cấu nguồn nhân lực giữa các phòng, ban, dùng để so sánh, phân tích trong các trường hợp cụ thể khác được thể hiện thông qua bảng biểu số liệu hoặc sơ đồ cần thiết.

- Nguồn số liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Thu thập tại các bảng, biểu thống kê, báo cáo hàng năm tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

+ Số liệu sơ cấp: Tác giả tổng hợp kết quả tại các phiếu điều tra để hình thành nguồn số liệu.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

- Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là những bổ sung quan trọng vào lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, góp phần làm sáng tỏ những quan điểm về nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua thực tiễn

nghiên cứu nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

- Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu luận văn “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8*” đã chỉ ra rằng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 là không cao còn tồn tại nhiều hạn chế. Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 trong thời gian tới.

## **7. Nội dung chi tiết**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn 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 Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

Chương 3: Giải pháp Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Các khái niệm liên quan

### 1.1.1. Nhân lực

Nhân lực chính là sức lực nằm trong mỗi con người, để con người có thể hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người. Cho đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động hay còn gọi là con người có sức lao động. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người. Nguồn lực này bao gồm trí lực, thể lực và nhân cách.

Nhân lực theo nghĩa đen chỉ là sức người, sức người bao hàm cả sức mạnh vật chất và sức mạnh tinh thần. Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. [15, tr13]

### 1.1.2. Nguồn nhân lực

Theo tác giả Nguyễn Tiệp: Nguồn nhân lực (human resources): Là nguồn lực con người, quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ..) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên và trong quá trình lao động nảy sinh các quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Cụ thể hơn, nguồn nhân lực của một quốc gia biểu hiện ở các khía cạnh sau đây:

Trước hết với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, ở nghĩa rộng nhất thì nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động, không phân biệt người đó đang được phân bổ vào ngành nghề, lĩnh vực, khu vực nào và có thể coi đây là nguồn nhân lực xã hội.

- Với tư cách là khả năng đảm đương lao động chính của xã hội thì nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (do pháp luật lao động quy định). Hiện nay, trong lĩnh vực lao động còn có khái niệm nguồn lao động” là toàn bộ dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Do đó, với khái niệm này thì nguồn nhân lực tương đương với khái niệm nguồn lao động.

Nguồn nhân lực thể hiện toàn bộ những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, với cách hiểu này nguồn nhân lực bao gồm những người từ giới hạn dưới của độ tuổi lao động trở lên và có khả năng lao động (ở nước ta hiện nay là những người đủ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động).

Như vậy, mặc dù có các biểu hiện khác nhau nhưng nguồn nhân lực một quốc gia phản ánh các đặc điểm quan trọng nhất sau đây:

- + Nguồn nhân lực là nguồn lực con người;
- + Nguồn nhân lực là bộ phận của dân số, gắn với cung lao động;
- + Nguồn nhân lực phản ánh khả năng lao động của một xã hội. [15, tr7]

### ***1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực***

Từ thực tiễn kinh doanh cho thấy rằng: Để đảm bảo năng suất cao, giá thành hạ và tăng lợi nhuận các nhà sản xuất không còn con đường nào khác là dành mọi ưu tiên hàng đầu cho chất lượng. Chất lượng là chìa khóa đem lại phần vinh, sự phát triển bền vững cho các doanh nghiệp và các quốc gia thông qua việc chiếm lĩnh thị trường phát triển kinh tế.

Chất lượng nguồn nhân lực biểu hiện ở thể lực, trí lực, tinh thần thái độ, động cơ, ý thức lao động. Trong ba mặt thể lực, trí lực, tinh thần thì thể

lực là nền tảng, cơ sở để phát triển trí lực, là phương thức để chuyển tải khoa học kỹ thuật vào thực tiễn. Trí tuệ là yếu tố có vai trò quan trọng hàng đầu của nguồn nhân lực, bởi có nó con người mới có thể nghiên cứu sáng tạo và ứng dụng tiến bộ khoa học vào quá trình hoạt động sản xuất và cải tiến xã hội. Với các cách hiểu khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực, nhưng nhìn chung lại thì chất lượng nguồn nhân lực là một khái niệm tổng hợp, bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái thể lực, trí lực, đạo đức và phẩm chất. Nó thể hiện trạng thái nhất định của nguồn nhân lực với tư cách vừa là một khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các quan hệ xã hội.

Trong đó:

- 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. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó. Thể lực có ý nghĩa quan trọng 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 xét đoán của mỗi con người. Trí lực thực tế là một hệ thống thông tin đã được xử lý và lưu giữ lại trong bộ nhớ của mỗi cá nhân con người, được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau. Nó được hình thành và phát triển thông qua giáo dục đào tạo cũng như quá trình lao động sản xuất.

- Tâm lực 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.

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở các mặt sau:

- Sức khỏe;
- Trình độ văn hóa;
- Trình độ chuyên môn – kỹ thuật;
- Năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp;
- Tính năng động xã hội (khả năng sáng tạo, thích ứng, linh hoạt, nhanh nhạy với công việc;
- Phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc và môi trường làm việc;
- Hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực;
- Thu nhập, mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động.

Theo tác giả Nguyễn Tiệp thì *“Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư.”*[15, tr10]

Theo tác giả Mai Quốc Chánh và tác giả Trần Xuân Cầu , chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: *“Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực”* [1, tr.18]

Theo tác giả Vũ Thị Mai chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là: *“mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của NLD với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động”* [11, tr.105]

Trong luận văn này chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: *“Chất lượng nguồn nhân lực là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: Thể lực, trí lực, tâm lực. Tất cả các mặt này có*

quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó cả 3 yếu tố: thể lực, trí lực và tâm lực đều là yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực”.

#### ***1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Theo tác giả Vũ Bá Thế thì nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách, giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng từng người lao động (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển. [16, tr.55]

Một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và bền vững cần dựa vào ba yếu tố là áp dụng công nghệ mới, phát triển cơ cấu hạ tầng hiện đại và nâng cao chất lượng NNL. Trong giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa hiện nay, chúng ta ngày càng nhận thức rõ vai trò quyết định của NNL, nhất là NNL chất lượng cao vốn là yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và hội nhập thành công vào nền kinh tế quốc tế.

Nâng cao chất lượng NNL 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 nhất định của một quốc gia, một doanh nghiệp. Do đó, chất lượng NNL chính là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Thông qua chất lượng NNL, thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã hội.

Nâng cao chất lượng NNL là gia tăng giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm



cho NLD có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn, hoàn thành tốt hơn mục tiêu của tổ chức và của chính bản thân họ.

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.

Một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và bền vững cần dựa vào ba yếu tố là áp dụng công nghệ mới, phát triển cơ cấu hạ tầng hiện đại và nâng cao chất lượng NNL. Trong giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa hiện nay, chúng ta ngày càng nhận thức rõ vai trò quyết định của NNL, nhất là NNL chất lượng cao vốn là yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và hội nhập thành công vào nền kinh tế quốc tế.

Từ những luận điểm trình bày trên, có thể hiểu rằng: Nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp chính là tổng thể các biện pháp nhằm nâng cao mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực, tâm lực. Biến đổi chất lượng nguồn nhân lực theo hướng phát triển một cách hợp lý về quy mô (số lượng), trình độ (chất lượng) và cơ cấu để ngày càng đáp ứng tốt hơn nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

## **1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực**

### **1.2.1. Thể lực**

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. 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 không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL 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 hành động thực tiễn.

Thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu 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 là trạng thái sức khỏe của con người có được do sự phát triển hài hòa cả về thể chất và tinh thần. Sức khỏe thể chất là sự cường tráng, năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh,

khả năng vận động của trí tuệ, khả năng biến tư duy thành hành động thực tiễn; khả năng thích ứng, đối phó với các biến động của môi trường xã hội.

Sức khỏe con người là vấn đề quan tâm hàng đầu của mọi quốc gia trên thế giới nói chung cũng như các doanh nghiệp nói riêng. Mọi NLĐ, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức khỏe để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất.

Theo Bộ y tế nước ta quy định; có 5 loại sức khỏe, cụ thể:

**Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam**

STT	Loại sức khỏe	Trạng thái
1	Loại I	Thể lực rất khỏe
2	Loại II	Thể lực khỏe
3	Loại III	Thể lực trung bình
4	Loại IV	Thể lực yếu
5	Loại V	Thể lực rất yếu

(Nguồn: Quyết định 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của BYT)

Một số tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về thể lực:

a. Chiều cao/cân nặng

$$\text{Tỷ lệ NNL có chiều cao/ cân nặng loại } i = \frac{\text{Số lượng NNL có chiều cao/ cân nặng loại } i}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

b. Sức khỏe (sức khỏe loại 1, loại 2, loại 3, loại 4, tình trạng ốm đau)

$$\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại } i = \frac{\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại } i}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

### **1.2.2. Trí lực**

Trí thức là yếu tố cơ bản của trí lực, là sự tổng hợp khái quát kinh nghiệm cuộc sống, là nhận thức lý tính. Nắm bắt được nó sẽ có lợi trong việc chỉ đạo thực tiễn, có lợi trong việc nâng cao khả năng phân tích và lý giải vấn đề.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức nhưng không phải là tri thức xếp đống. Một đống tri thức đơn giản chỉ có thể là cuốn từ điển trong kho chứa sách và được mọi người sử dụng, còn kết tinh lại bao gồm cả việc chắt lọc, cải tạo và chế tác tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiến hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kỹ năng kỹ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

\* Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của NLD trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các doanh nghiệp NLD có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển

nhanh. Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLĐ có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Khi nói tới nhân lực, ngoài thể lực và trí lực của con người cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn; bởi vì kinh nghiệm sống, đặc biệt là những kinh nghiệm nếm trải trực tiếp của con người, đó là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào việc tìm tòi, cách tân các hoạt động, các giải pháp mới trong công việc như một sự sáng tạo văn hóa; đồng thời, nói đến NL tức là nói đến con người thì yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là phẩm chất đạo đức, thái độ và phong cách làm việc của con người. Trước đây chúng ta thường hiểu NL đơn giản chỉ là sức người với thể lực và trí lực của họ.

\* Kỹ năng mềm:

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ ( thường được thể hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

### ***1.2.3. Tâm lực***

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người. Tâm lực còn được gọi là phẩm chất tâm lý - xã hội, đó chính là tác phong, tinh thần - ý thức trong lao động như: tác

phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tổ chức kỷ luật và tự giác cao trong lao động, có niềm say mê chuyên môn nghề nghiệp; năng động, sáng tạo, trách nhiệm và có mối quan hệ tốt trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

Những giá trị chuẩn mực đạo đức, những phong cách, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân. Những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người, tạo nên chất lượng của nguồn nhân lực. Tâm lực tạo ra động cơ bên trong của chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người. Nói cách khác, tâm lực góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người với tư cách nguồn nhân lực của xã hội.

Nâng cao tâm lực cho người lao động tức là nâng cao tinh thần và thái độ của người lao động với tổ chức công việc. Yếu tố này thể hiện sự gắn bó, trung thành với tổ chức, ý thức trách nhiệm, cần mẫn với công việc, tinh thần khắc phục khó khăn, vượt qua thử thách, tuân thủ pháp luật, nội quy, quy chế, quy định của tổ chức và có tác phong công nghiệp.

Yếu tố này một phần phụ thuộc vào bản lĩnh và ý thức của mỗi cá nhân, một phần bị chi phối bởi hoàn cảnh xã hội, kỷ luật, quy chế và môi trường làm việc của tổ chức, phong cách và phương thức của nhà lãnh đạo tổ chức đó...

Trong một tổ chức với kỷ luật nghiêm, công bằng về lợi ích, hài hoà thân thiện về văn hoá doanh nghiệp ... thì sẽ khích lệ tinh thần lao động sáng tạo và cống hiến của người lao động; ngược lại người lao động không thể yên tâm công tác nếu như môi trường làm việc bị xáo trộn, các quyền lợi, lợi ích không được công nhận và kỷ cương, kỷ luật không được chấp hành nghiêm.

Dưới đây là tiêu chí cụ thể đánh giá về tâm lực:

$$\text{Tỷ lệ lao động vi phạm nội quy, kỷ luật} = \frac{\text{Số lượng lao động vi phạm nội quy, kỷ luật}}{\text{Tổng số lao động trong công ty}} \times 100$$

#### ***1.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực***

Đảm bảo đủ số lượng cơ cấu nhân lực hợp lý là tối đa hóa việc sử dụng nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó, bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Phối hợp các hoạt động về NNL với các mục tiêu của tổ chức và tăng năng suất của tổ chức.

Số lượng cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau và phải đảm bảo tính hợp lý thông qua: số lượng, giới tính, độ tuổi...

Quy mô số lượng lao động: số lượng lao động không quyết định sự phát triển và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhưng việc tăng trưởng lao động ngoài việc đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất phải được tính toán, cân nhắc và định hướng vào chất lượng của sự tăng trưởng lao động, gắn tăng trưởng lao động với hiệu quả cuối cùng của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi: có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng NNL trong một đơn vị. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho NLD. Cơ cấu tuổi của nhân lực theo hướng trẻ hoá sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... ngoài ra khi cơ cấu nhân lực theo độ tuổi thấp phản ánh lao động chưa có nhiều kinh nghiệm, trình độ đào tạo thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

Cơ cấu giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để

cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một đơn vị, tổ chức nói riêng trong những môi liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

### **1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.**

#### ***1.3.1. Hoạch định nhân lực***

Hoạch định nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho DN có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp với từng giai đoạn hoạt động để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Quá trình hoạch định nhân lực gồm 7 bước

Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho DN.

Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nhân sự trong DN.

Bước 3: Dự báo khối lượng công việc đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn hoặc đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn.

Bước 4: Dự báo nhu cầu nhân lực đối với các mục tiêu, kế hoạch trung và dài hạn hoặc xác định nhu cầu nhân lực đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn.

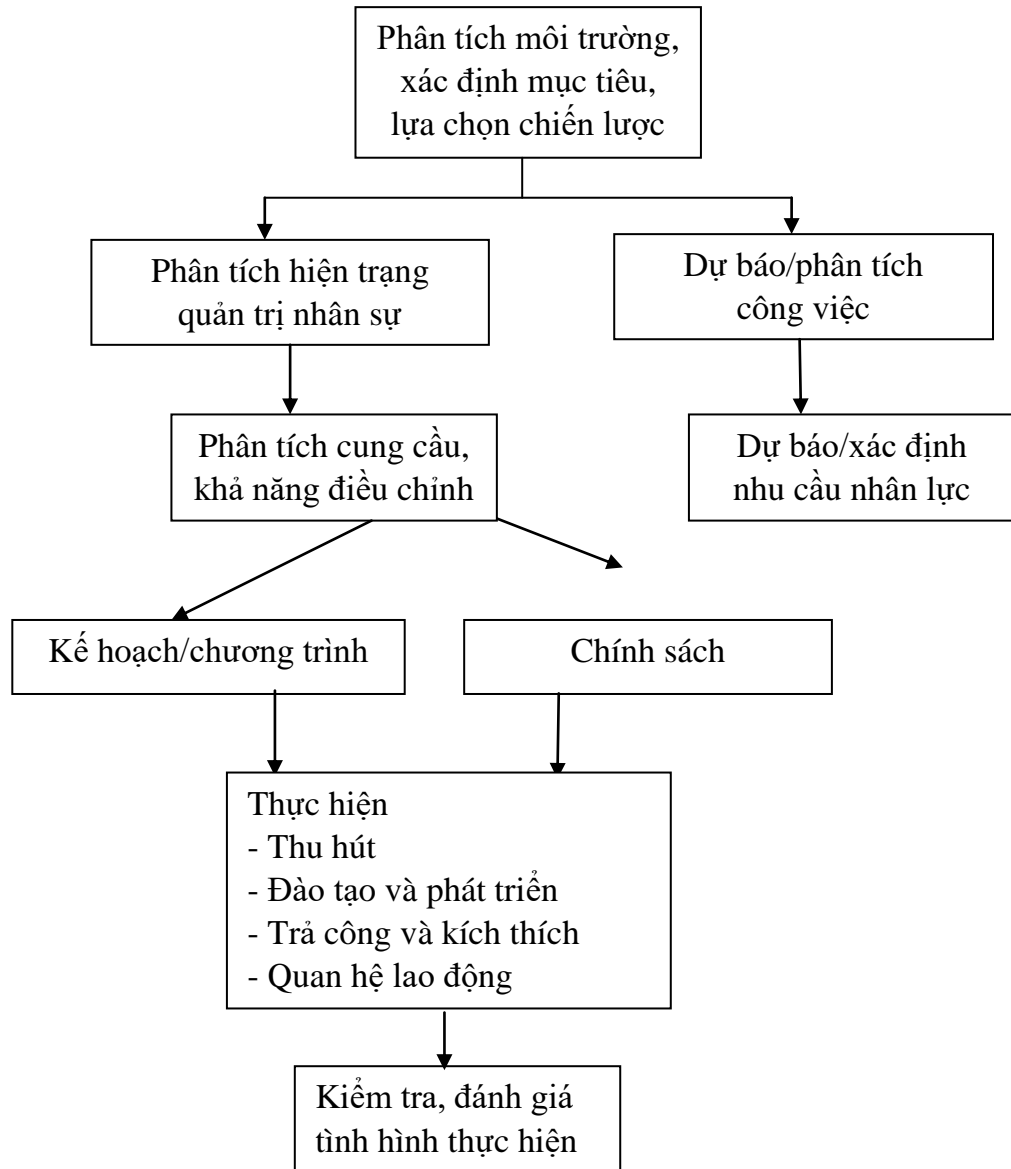
Bước 5: Phân tích quan hệ cung cầu nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho DN thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

Bước 6: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nhân sự

Bước 7: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.



**Sơ đồ 1.1: Quá trình hoạch định nhân lực**



(Nguồn: Trần Kim Dung (2016), *Quản trị nhân lực*, NXB Tổng hợp TP.HCM)[7, tr.58]

Quá trình hoạch định nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của DN.

### ***1.3.2. Tuyển dụng nhân lực***

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 khâu quan trọng trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mỗi đơn vị, tổ chức vì nó có tác động lớn đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên các góc độ thể lực, trí lực và phẩm chất. Thực hiện tốt khâu này, doanh nghiệp sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, có sức khỏe và có phẩm chất đạo đức tốt, đây chính là nền tảng cơ bản cho việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng trong doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp, đó là yếu tố con người, công tác tuyển dụng nhân lực sẽ đảm bảo có đủ số lượng và chất lượng lao động để phục vụ cho mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp.

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. ..

Quá trình tuyển dụng bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn nhân sự có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Việc tuyển dụng cần đảm bảo nguyên tắc như: phải căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; phải thực hiện trên cơ sở xác định số lượng cần tuyển trong đó cần phân tích các vị trí, công việc để đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn khi tuyển dụng.

### ***1.3.3. Bố trí và sử dụng người lao động***

Đào tạo, lựa chọn và đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động cũng như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

- Bố trí theo nghề nghiệp được đào tạo. Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp. Mọi công việc đều do người được đào tạo phù hợp đảm nhận.

- Bố trí theo hướng chuyên môn hoá: Chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.

- Nhiệm vụ xác định rõ ràng. Mỗi người cần phải hiểu rõ mình cần phải

làm gì? Trong thời gian nào? Nếu hoàn thành sẽ được gì? Nếu không, trách nhiệm sẽ ra sao?

- Bố trí, sử dụng người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phân đấu về mọi mặt.

- Bố trí phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

Phương pháp bố trí:

Có hai cách bố trí: Trực tiếp và thi tuyển.

Theo cách trực tiếp, căn cứ yêu cầu công việc và năng lực của người lao động cấp trên có thẩm quyền sẽ ra quyết định bố trí công tác vào một vị trí công việc cụ thể.

Cách thi tuyển tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả với cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp thi tuyển.

Việc bố trí người lao động không chỉ giới hạn trong việc bố trí vào một ngạch bậc, nghề nghiệp mà còn bao hàm việc sử dụng người lao động trong thực hiện công việc. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

#### **1.3.4. Đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực**

Đào tạo bồi dưỡng là hoạt động học tập nhằm giúp người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình. Đây là biện pháp không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng nhân lực. Mục tiêu của đào tạo là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của người lao động, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như trong tương lai của doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng nhân lực để tạo ra đội ngũ nhân lực làm việc hiệu quả hơn, chất lượng công việc được nâng cao. Muốn vậy, nhân lực đó phải am hiểu công việc; nắm vững những kiến thức, kỹ năng chuyên môn; có kinh

nghiệm, tay nghề nhất định; có khả năng xử lí, giải quyết vấn đề phát sinh; có thái độ, tác phong làm việc phù hợp,... Do đó, đào tạo là biện pháp thích hợp và đem lại hiệu quả cao giúp người lao động hoàn thiện các yêu cầu trên.

Đa phần các doanh nghiệp lựa chọn biện pháp đào tạo để nâng cao chất lượng nhân lực. Thông qua đào tạo, người lao động sẽ được bổ sung những kiến thức chuyên môn, kĩ năng còn thiếu để thực hiện tốt hơn công việc được giao. Đào tạo cũng giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về các nghiệp vụ của mình, xử lí tốt các tình huống phát sinh trong công việc, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn, nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai. Từ đó, chất lượng công việc, hiệu quả làm việc được nâng cao, điều này cũng chứng tỏ chất lượng nhân lực được nâng cao.

Khi doanh nghiệp thực hiện “đào tạo” cần chú ý: đào tạo phải hướng vào thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp, phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo, đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo, việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của doanh nghiệp, kế hoạch đào tạo phải mang tính khả thi, đảm bảo chất lượng và hiệu quả đào tạo.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức đào tạo như:

- *Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc:* Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người lao động chưa quen với công việc, vì vậy, việc đào tạo này sẽ giúp họ làm quen với công việc; nắm vững cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất – kinh doanh và công tác, các mối quan hệ của tổ chức, doanh nghiệp; giúp người lao động trang bị thêm những kiến thức, kĩ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- *Đào tạo trong khi làm việc:* Hình thức đào tạo này giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức và kĩ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao ứng với chức danh công việc đảm nhận. Cùng

với đó, người lao động cũng lĩnh hội được các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của doanh nghiệp. Các cách thức đào tạo thường áp dụng trong trường hợp này gồm:

- + Chỉ dẫn trong công việc.
- + Tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động.
- + Gửi người lao động đi học tập ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

- *Đào tạo cho công việc tương lai*: việc đào tạo này phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của doanh nghiệp hoặc của người lao động. Hình thức đào tạo này thường có 2 dạng chính:

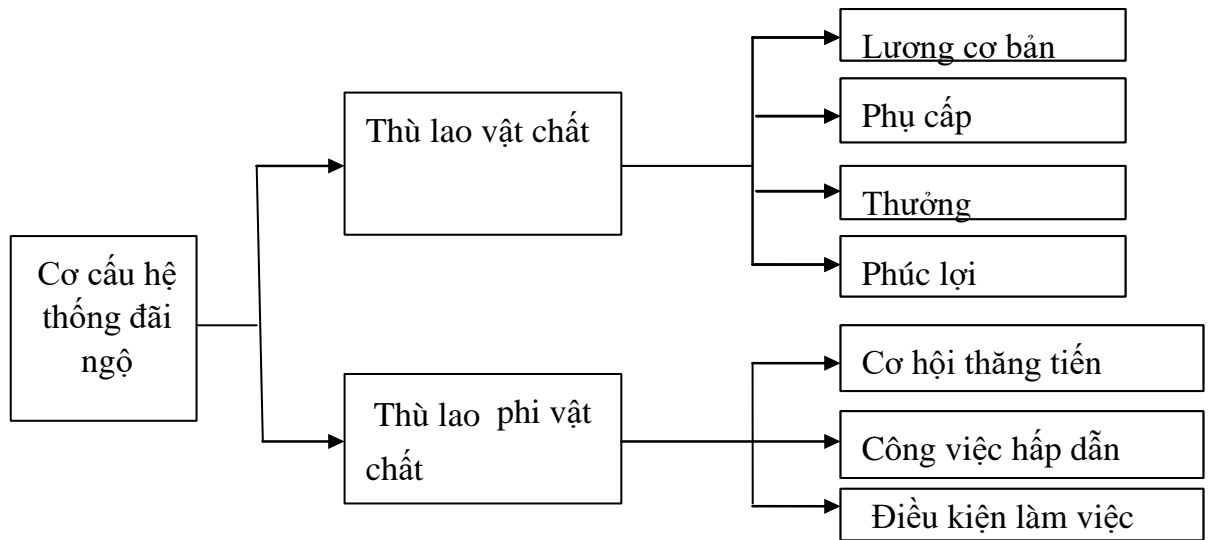
+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp: người lao động sẽ được cung cấp những kiến thức kỹ năng mà trong tương lai họ cần phải có hoặc hiện tại họ cần phải có thì doanh nghiệp mới thực hiện được mục tiêu đặt ra cho tương lai.

+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người lao động: doanh nghiệp sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động tổng tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ.

### **1.3.5. Đãi ngộ người lao động**

Chính sách đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

**Sơ đồ 1.1: Cơ cấu hệ thống đãi ngộ trong doanh nghiệp**



(Nguồn: Nguyễn Tiếp (2021), *Giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội*)

[15, tr.58]

#### 1.3.5.1. Đãi ngộ vật chất

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

##### \* **Tiền lương:**

*Tiền lương* là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường.

*Hệ thống tiền lương* là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

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

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

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

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

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

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

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

\* *Phúc lợi*: là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động....

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

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

*Các hình thức khen thưởng chủ yếu:*

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

- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp.



- Thường cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp....

#### *1.3.5.2. Đãi ngộ tinh thần*

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

##### *Các biện pháp khuyến khích tinh thần:*

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

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

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

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

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

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

- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì

cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

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

## **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.4.1. Những yếu tố bên ngoài**

#### *1.4.1.1. Luật pháp, chính sách của Nhà nước*

Bộ luật lao động, các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động,... là các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển NNL. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng hoạch định các chính sách tạo môi trường pháp lý cho sự phát triển NNL cả về chất và lượng như: chính sách xã hội hóa giáo dục; chính sách phát triển các cơ sở giáo dục đào tạo chất lượng cao đạt chuẩn khu vực và quốc tế; chính sách cải cách nội dung, phương pháp giáo dục và đào tạo; chính sách về y tế, chăm sóc sức khỏe người lao động, chính sách an toàn vệ sinh lao động,...

#### *1.4.1.2. Tình hình phát triển kinh tế xã hội*

Bao gồm sự tăng trưởng kinh tế nói chung và của mỗi địa phương nói riêng, thu nhập của các tầng lớp dân cư, giá cả, lạm phát, sức mua của đồng tiền, quan hệ cung cầu về sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng cá nhân, mức sống và tích lũy của các tầng lớp dân cư,... các yếu tố này tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

#### *1.4.1.3. Thị trường lao động*

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông

nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

#### *1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh*

Trong bối cảnh kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng trong tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Cạnh tranh là động lực giúp xã hội cũng như tư duy con người ngày càng phát triển. Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp ngày càng có nhiều cơ hội mở rộng thị trường, song những thách thức mang lại cho doanh nghiệp cũng là không ít đặc biệt là từ các đối thủ cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng nhân lực đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có những cơ chế và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được những lao động chất lượng cao trên thị trường lao động để có thể tạo ra được một đội ngũ nguồn nhân lực đủ sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nếu không chú trọng chất lượng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi nguồn lực con người chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với một đội ngũ nhân lực chất lượng, doanh nghiệp có thể làm được tốt tất cả những gì doanh nghiệp mong muốn, đội ngũ nhân

lực này sẽ làm tăng các giá trị các nguồn lực khác trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Do vậy, muốn vượt qua được các đối thủ cạnh tranh thì nhất định doanh nghiệp phải sở hữu được một đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao.

### ***1.4.2. Những yếu tố bên trong***

#### ***1.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp***

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh. Từ đó, giữ chân được nhân tài trong tổ chức, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài về làm việc cho tổ chức.

Bên cạnh đó, nếu lãnh đạo tổ chức 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.

#### ***1.4.2.2. Nguồn lực cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nguồn nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước đã có chính sách đào tạo nguồn nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nguồn nhân lực cần được quan tâm hàng đầu...đặc biệt nước ta là các nước đang phát triển thì việc phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

#### ***1.4.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực***

Nhân tố con người ở đây chính là cán bộ, nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng

biệt, họ khác nhau về năng lực, về nguyện vọng, về sở thích... Vì vậy, mỗi người có những nhu cầu ham muốn, những thiên hướng khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

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

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

#### *1.4.2.4. Các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức*

Như chúng ta đã biết phát triển nhân lực trực tiếp sản xuất bậc cao cũng bị chi phối bởi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực khác trong tổ chức như: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển chọn nhân lực, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, quan hệ lao động..

### **1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của của một số doanh nghiệp***

*- Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*

Để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam đánh giá cao vai trò của nguồn nhân lực và luôn chú trọng vào các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Tập đoàn đặc biệt quan tâm đầu tư kinh phí xây dựng chương trình đào tạo, tổ chức các chương trình đào tạo cho cán bộ, công nhân viên của tập đoàn cả ở trong và ngoài nước. Nhờ đó mà Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam luôn có nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc, thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh. Cụ thể:

Trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam tiếp tục được triển khai thực hiện một cách đồng bộ, hiệu quả. Trong đó, Tập đoàn đã chú trọng, tập trung đào tạo vào lĩnh vực quản lý nhằm nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, điều hành doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, cán bộ nguồn trong diện quy hoạch; xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia trong năm lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính; tiếp tục tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên (CBCNV) và người lao động; đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ nhằm tận dụng triệt để nguồn chất xám, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các thế hệ người lao động trong Tập đoàn, đồng thời tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả đào tạo & phát triển nhân lực.

Công ty có thể xây dựng các phong trào thi đua để qua đó mỗi cán bộ, công nhân viên công ty tự rèn luyện, tự khắc phục sửa chữa những khuyết điểm, tồn tại phấn đấu vươn lên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ở từng vị trí công tác. Trong năm 2017, Đảng ủy, ban lãnh đạo Công ty đã tập trung lãnh đạo, chỉ đạo, đẩy mạnh phong trào thi đua yêu nước, lao động sáng tạo, phong trào xanh – sạch – đẹp, phong trào thực hiện an toàn vệ sinh lao động và công

tác phòng chống cháy nổ,...

Đối với công tác an toàn vệ sinh lao động, Công ty xác định muốn thực hiện tốt trước tiên phải làm chuyển biến nhận thức và tư tưởng của CBCNV trong toàn Công ty, từ khối văn phòng đến các cụm, đội, tổ... An toàn lao động không những là nhiệm vụ chính trị mà còn là một nội dung chính của phong trào thi đua lao động sản xuất. Về quan điểm chỉ đạo, đơn vị luôn đặt vấn đề ngăn ngừa và đề phòng lên hàng đầu. Theo đó, Công ty thường xuyên quan tâm, tuyên truyền, huấn luyện, giáo dục, quản lý, kiểm tra để đảm bảo an toàn lao động.

Để chăm lo và đảm bảo sức khỏe cho người lao động yên tâm làm việc, Công ty đã thực hiện khám sức khỏe định kỳ đầy đủ đến mọi CBCNV.

Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện chỉ thị gắn với sơ, tổng kết để khắc phục hạn chế tồn tại, biểu dương khen thưởng những tập thể cá nhân tiêu biểu, nhất là những gương tự khắc phục, tự sửa chữa khuyết điểm tạo phong trào thi đua sôi nổi trong cơ quan. Hàng năm, coi việc cán bộ, công nhân viên tự khắc phục sửa chữa khuyết điểm là một trong những tiêu chí quan trọng để bình xét, xếp loại thi đua.

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

Trong suốt 31 năm phát triển, FPT 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.

*- Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH MTV Khai thác Công trình Thủy lợi sông Chu*

Công ty TNHH MTV Khai thác Công trình Thủy lợi sông Chu (Công ty KTCTTL sông Chu) là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, được chuyển đổi từ Công ty thủy nông Sông Chu Thanh Hóa theo QĐ số 89/QĐ-UBND ngày 09/01/2007 của Chủ tịch UBND Tỉnh Thanh Hoá. CBCNV của Công ty có 940 người, trong đó nữ 336 người; trình độ chuyên môn từ đại học trở lên 145 người, trung cấp 146, lao động khác và công nhân từ bậc 2 đến bậc 7 là 649 người.



Nhiệm vụ chính của công ty là quản lý, khai thác và bảo vệ các công trình thủy lợi để tưới, tiêu phục vụ sản xuất nông nghiệp cho trên 120.000 ha lúa, hoa màu của 15 huyện và thành phố Thanh Hoá (trong đó có 7 huyện miền núi). Ngoài ra còn cung cấp nước sản xuất công nghiệp cho các Công ty: Giấy Mực Sơn, Đường Lam Sơn, Bia Thanh Hóa, Cấp nước Thanh Hóa; cấp nước để phát điện cho Nhà máy thủy điện Bàn Thạch (Điện lực Thanh Hoá), Công ty TNHH điện sông Mực; quản lý 2 nhà máy thủy điện tại huyện Mường Lát, cung cấp điện cho nhân dân huyện Mường Lát và bản Xôm Vằng nước Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào; cung cấp nước sinh hoạt cho một số địa bàn dân cư trong vùng có công trình thủy lợi do công ty quản lý.

Các năm qua, Công ty luôn hoàn thành và hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch được giao, việc làm của CBCNV Công ty luôn ổn định, trong Công ty không có lao động dôi dư phải sắp xếp lại; đời sống CBCNV được đảm bảo, năm sau cao hơn năm trước. Để có được những kết quả như trên, Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp như:

Thứ nhất, xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng cụ thể, thực hiện theo đúng quy trình đã xây dựng, chỉ tuyển dụng khi thực sự có nhu cầu, quá trình tuyển luôn khách quan, công bằng, đề cao tiêu chí “đúng người, đúng việc”.

Thứ hai, lựa chọn những cán bộ nhân viên có tiềm năng đưa đi đào tạo nâng cao để phục vụ mục tiêu phát triển tương lai, đưa đi đào tạo lại những nhân viên yếu kém để nâng cao năng lực của họ.

Thứ ba, xây dựng các phong trào thi đua trong Công ty, nêu gương các CBCNV có thành tích xuất sắc.

Thứ tư, xây dựng môi trường làm việc tích cực, quan hệ lao động hài hòa, giải quyết kịp thời ngay khi phát sinh các mâu thuẫn trong nội bộ. Tổ chức các hoạt động tập thể để tăng cường sự gắn bó giữa các cá nhân.

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8***

*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 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. 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 thuyên chuyển cán bộ hợp lý, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

*Thứ ba*, thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến

khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

*Thứ tư*, nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo về nâng cao chất lượng 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 Công ty, sự phối hợp và tư vấn kịp thời của các 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 phòng, ban trực thuộc Công ty 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 của đơn vị.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8**

### **2.1. Khái quát về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

- Tên đầy đủ: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Tháng 8.
- Tên viết tắt: Công ty Tháng 8.
- Tên tiếng Anh: Thang 8 Company.
- Mã số doanh nghiệp: 0100110581.
- Địa chỉ trụ sở chính: 109 Phố Huế, quận Hai Bà Trưng, thành phố Hà Nội.
- Người đại diện theo pháp luật: Trần Quốc Ngọc.
- Chức vụ: Chủ tịch kiêm Giám đốc.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Công an thành phố Hà Nội, Bộ Công an được thành lập ngày 11/4/1990. Ngày 23/9/2010, Bộ Công an ban hành Quyết định số 3790/QĐ-BCA về việc chuyển đổi Công ty Tháng 8 thuộc Công an thành phố Hà Nội thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu. Ngày 26/10/2012, Bộ Công an ban hành Quyết định số 5291/QĐ-BCA công nhận Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Tháng 8 thuộc Công an thành phố Hà Nội là doanh nghiệp Nhà nước trực tiếp phục vụ an ninh, quốc phòng. Trụ sở chính Công ty tại 109 phố Huế, Hà Bà Trưng, Hà Nội và các phân xưởng sản xuất tại: Xưởng In tại số 4 Ngô Văn Sở; Xưởng May tại Liên Ninh, Thanh Trì; Trung tâm sửa chữa, bảo dưỡng ô tô xe máy tại số 5 Ngọc Hồi, Hoàng Mai. Năm 2019, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Tháng 8 được Bộ Công an và Công an thành phố Hà

Nội cho phép thực hiện thêm các lĩnh vực tư vấn, thiết kế, kinh doanh liên quan đến hoạt động phòng cháy chữa cháy, cứu nạn, cứu hộ. Tổng số cán bộ chiến sỹ, người lao động là 120 người, trong đó có 12 đồng chí trong diện biên chế còn lại là hợp đồng lao động dài hạn, học việc.

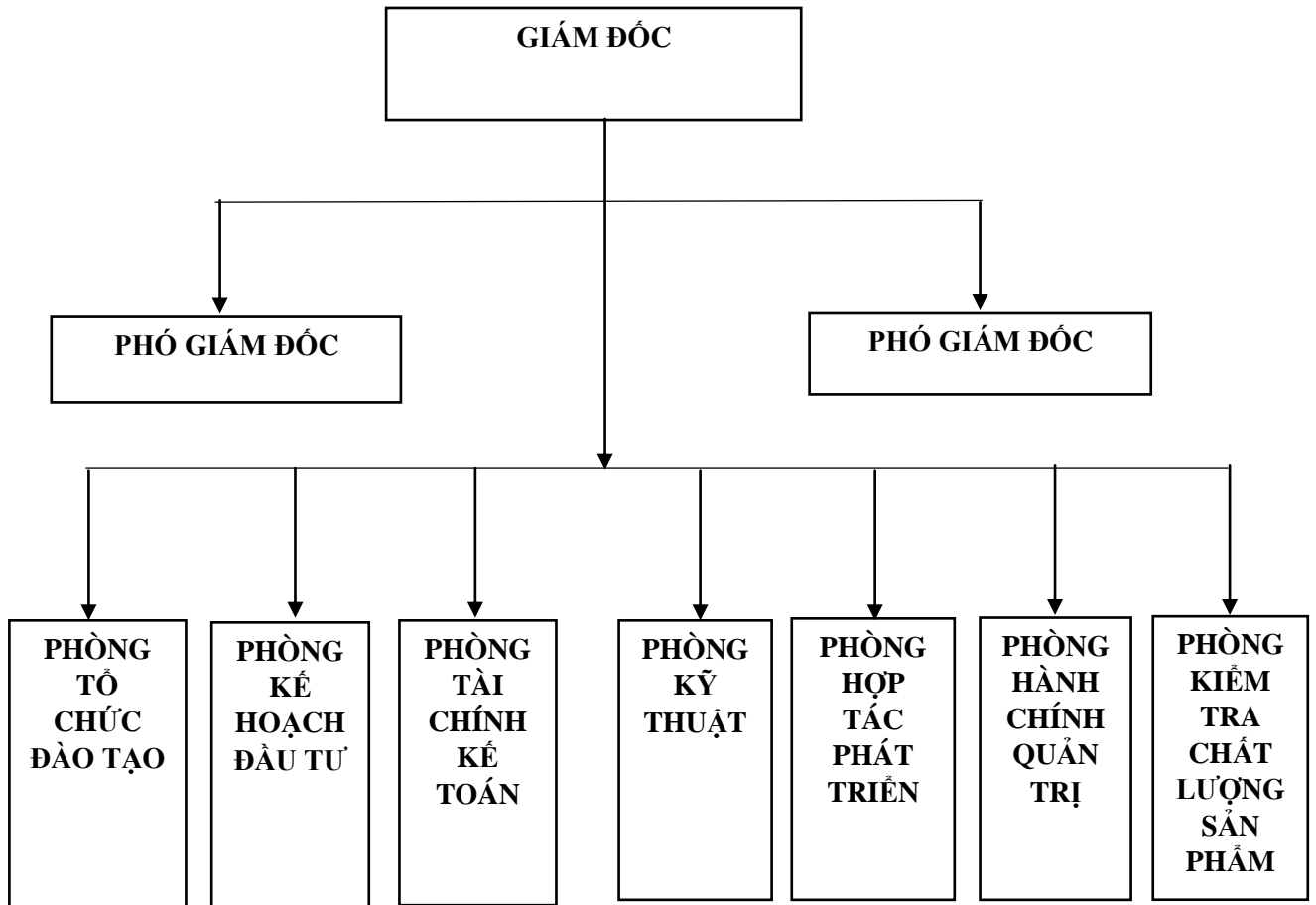
Với đặc thù riêng của Công ty cùng với yêu cầu cao của cải cách hành chính về việc cần xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp, trách nhiệm, hiệu quả trong thực thi công vụ đòi hỏi công tác tổ chức cán bộ phải liên tục được đổi mới và nâng cao chất lượng.

Công ty được thành lập với ngành nghề kinh doanh chủ yếu là may trang phục (trừ trang phục từ da lông thú); Bảo dưỡng ô tô và xe máy có động cơ khác; In ấn...

### ***2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy***

Khối văn phòng là các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ trong cơ cấu tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, có chức năng tham mưu, đề xuất các chủ trương, giải pháp cho Tổng Giám đốc trong việc chỉ đạo, quản lý, điều hành Công ty bao gồm:

**Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**



*(Nguồn: Phòng Tổ chức Đào tạo)*

**Giám đốc:** Là đại diện pháp nhân của Công ty, có quyền hành cao nhất trong Công ty, chịu trách nhiệm trước Nhà nước trong việc điều hành hoạt động Công ty; tổ chức sử dụng các nguồn vốn và các tài sản hợp pháp theo đúng mục tiêu và nhiệm vụ được giao; có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn được Nhà nước giao và thực hiện các trách nhiệm khác theo quy định của Nhà nước...

**Phó Giám đốc:** Là người hỗ trợ, giúp Giám đốc điều hành công việc, chịu sự phân công của Giám đốc theo từng lĩnh vực công tác, chịu trách nhiệm trước giám đốc về các lĩnh vực được phân công...

**Phòng Tổ chức – Đào tạo:** Có trách nhiệm tổ chức và đào tạo nhân lực cho các phòng ban của Công ty. Quản lý bộ máy tổ chức, đội ngũ cán bộ công nhân viên Công ty theo chế độ chính sách hiện hành. Nghiên cứu cải tiến tổ chức, cải tiến tiền lương phù hợp với chế độ chính sách của Nhà nước. Lập kế hoạch và quy hoạch cán bộ; nghiên cứu, đề xuất với Giám đốc công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Nghiên cứu xây dựng định mức lao động, định mức tiền lương. Quản lý và bổ sung hồ sơ lý lịch cho cán bộ công nhân viên hàng năm...

**Phòng Kế hoạch – Đầu tư:** Nghiên cứu tham mưu, đề xuất, định hướng các yếu tố tác động, phân tích xác định các mục tiêu làm cơ sở cho các đơn vị, phòng ban xây dựng và đề xuất kế hoạch SXKD dài hạn và ngắn hạn của công ty. Nghiên cứu xây dựng kế hoạch, lập danh mục các dự án đầu tư và xây dựng công trình theo đúng quy định của pháp luật và các chế độ chính sách của nhà nước về quản lý đầu tư xây dựng theo phân cấp của Thành phố, Công ty...

**Phòng Tài chính – Kế toán:** Có trách nhiệm thực hiện các công tác kế toán; tham mưu, giúp việc cho Giám đốc trong việc chỉ đạo thực hiện các chế độ chính sách, kinh tế tài chính trong Công ty, chỉ đạo, hạch toán kinh tế nhằm sử dụng nguồn vốn có hiệu quả, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn; định kì lập Báo cáo tài chính...

**Phòng Kỹ thuật:** Giúp Giám đốc Công ty thực hiện công tác kế hoạch vật tư, công tác thống kê và công tác kỹ thuật của Công ty, giúp vận hành, bảo vệ máy móc thiết bị đúng quy trình, quy phạm kỹ thuật; tổ chức bảo dưỡng, sửa chữa công trình, máy móc, thiết bị theo đồ án. Lập kế hoạch kiểm tra An toàn lao động, kiểm tra việc thực hiện chế độ Bảo hộ lao động...

**Phòng Hợp tác phát triển:** Tham mưu xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển kinh doanh theo hướng đa ngành, đa nghề, trong đó in ấn là sản

phẩm chủ yếu phù hợp với mục tiêu, chiến lược phát triển tổng thể của Công ty. Tổ chức nghiên cứu các tiêu chuẩn kỹ thuật tiên tiến trong công tác sản xuất, quản lý kỹ thuật, quản lý kinh doanh và dịch vụ khách hàng...

**Phòng Hành chính quản trị:** Quản lý và điều hành văn thư bảo mật, phương tiện vận chuyển phục vụ nhu cầu công tác của lãnh đạo Công ty, vận chuyển vật tư, thiết bị phục vụ sản xuất.

**Phòng Kiểm tra chất lượng sản phẩm:** Xây dựng các quy định về kiểm tra chất lượng sản phẩm. Đánh giá phân tích chất lượng sản phẩm theo từng giai đoạn, từng tiêu chí...

### 2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2018 - 2020**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Doanh thu	Triệu đồng	209.015	298.065	285.660
	Tốc độ tăng, %		10,85	42,60	-4,16
2	Nộp ngân sách	Triệu đồng	382	992	940
	Tốc độ tăng, %		2,96	159,69	-5,24
3	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	834	993	940
	Tốc độ tăng, %		5,70	19,06	-5,34

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2018 -2020 khá tốt, doanh thu và lợi nhuận liên tục tăng, do đó số lao động tại Công ty cũng tăng theo để đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất, nhưng sang năm 2020 do thị trường kinh doanh có nhiều biến động do ảnh hưởng của đại dịch Covid 19, số hợp đồng nhận được của Công ty bị giảm, do đó Công ty cần thực hiện các biện pháp để tiết kiệm chi phí.



## 2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8

### 2.2.1. Thể lực

Sức khỏe là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thể lực của người lao động nói riêng và chất lượng NNL nói chung. Định kì hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động và phân loại, thống kê tình hình sức khỏe, bệnh nghề nghiệp của CBCNV toàn Công ty. Cụ thể:

**Bảng 2.2. Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020**

Chỉ tiêu		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số LĐ được khám</b>		<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<b>Xếp loại sức khỏe</b>	Loại I: Rất khỏe.	52	58,6	58	48,3	60	50
	Loại II: Khỏe.	45	33,8	54	45	55	45,8
	Loại III: Trung bình.	18	5,6	7	5,9	5	4,2
	Loại IV: Yếu.	5	2	1	0,8	0	0
	Loại V: Rất yếu.	0	0	0	0	0	0
<b>Các bệnh nghề nghiệp</b>	Nhóm I: Các bệnh bụi phổi và phế quản.	5	1,41	3	2,5	1	0,8
	Nhóm II: Các bệnh nhiễm độc nghề nghiệp.	0	1,69	0	0	0	0
	Nhóm III: Các bệnh nghề nghiệp do yếu tố vật lý.	1	1,69	1	0	1	0
	Nhóm IV: Các bệnh da nghề nghiệp	0	14,08	0	0	0	0
	Nhóm V: Các bệnh nhiễm khuẩn nghề nghiệp	6	7,04	3	0	0	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

Qua bảng 2.3 ta thấy số lượng người lao động đạt sức khỏe từ trung bình trở lên là chủ yếu chiếm trên 95,8% và có xu hướng cải thiện trong giai đoạn 2018-2020. Cụ thể năm 2018 có 52 người đạt loại 1 thì sang năm 2020 con số này là 60. Năm 2018 có 45 người đạt sức khỏe loại 2 thì sang năm 2020 tăng lên là 55. Lao động có sức khỏe trung bình giảm dần từ 18 người năm 2018 xuống còn 5 người năm 2020. Như vậy, tình hình sức khỏe người lao động trong công ty có tiến triển tích cực trong giai đoạn 2018-2020.

**Bảng 2.3. Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020**

*Đơn vị : %*

<b>Năm</b>	<b>Tỷ lệ nghỉ phép</b>	<b>Tỷ lệ nghỉ phép vì ốm đau, bệnh tật</b>	<b>Tỷ lệ nghỉ phép vì lí do gia đình, việc riêng</b>
2018	20,2	7,3	12,9
2019	20,5	5,6	14,9
2020	15,6	3,4	12,2

*(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)*

Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động vì lí do ốm, bệnh tật càng cao thì càng chứng tỏ thể lực của người lao động trong doanh nghiệp vẫn còn thấp. Theo số liệu thống kê tỷ lệ người lao động nghỉ phép do ốm đau, bệnh tật ngày càng có xu hướng giảm. Từ 7,3 % năm 2018 giảm xuống còn 3,4% trong năm 2020. Tuy nhiên, đây vẫn là một tỷ lệ cần phải xem xét trong việc đưa ra các biện pháp để nâng cao sức khỏe cho người lao động, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

### **2.2.2. Trí lực**

#### **2.2.2.1. Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ**

Khi đánh giá về trí lực của người lao động, trình độ chuyên môn là rất quan trọng, song bên cạnh đó các kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc

cũng không kém phần quan trọng đặc biệt là trong giai đoạn khoa học công nghệ phát triển, đất nước mở cửa hội nhập như hiện nay. Với tình hình thực tế hiện nay tại Công ty thì bốn nhóm kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc gồm: tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý, lãnh đạo.

**Bảng 2.4. Trình độ chuyên môn và kỹ năng cần thiết của người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020**

Năm		2018		2019		2020	
		Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
<b>Trình độ chuyên môn</b>	Đại học và sau đại học	20	16,7	20	16,7	20	16,7
	Cao đẳng	38	31,7	38	31,7	38	31,7
	Trung cấp	50	41,7	50	41,7	50	41,7
	Dạy nghề, THPT	12	10	12	10	12	10
<b>Tổng số lao động</b>		<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

Trước đây, trong khâu tuyển dụng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 chỉ chú trọng vào kinh nghiệm và khả năng làm việc, không quá chú trọng vào bằng cấp và ngành nghề nên có tới 64% NNL không làm đúng theo chuyên môn được đào tạo. Nhưng qua các năm, tỉ lệ làm việc trái ngành ngày càng được thu hẹp lại và đến năm 2018 con số này chỉ còn 29%. Tỉ lệ lao động làm việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 theo đúng chuyên môn lên tới 71% . Đây cũng là một trong những điểm điều chỉnh rất quan trọng trong việc xây dựng chiến lược NNL của ban lãnh đạo công ty. Tuyển dụng lao động không làm việc theo đúng chuyên ngành đã tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại và gây ra tình hình

nhân sự biến động rất lớn bởi lẽ sau một thời gian làm việc, nhân viên thường rời bỏ công ty để tìm việc theo đúng chuyên ngành của mình.

#### 2.2.2.2. Kỹ năng nghề nghiệp

Để đánh giá chất lượng nhân lực về kỹ năng nghề nghiệp, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi 100 nhân lực tại Công ty, tập trung vào các kỹ năng cơ bản cần thiết trong thực hiện công việc là: *Kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng quản lý và phát triển bản thân* và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến nhân lực về tự đánh giá về các kỹ năng làm việc của bản thân**

Đơn vị: %

Các kỹ năng	Kém	Trung Bình	Khá	Tốt
Kỹ năng giải quyết vấn đề	0	26,09	60,87	13,04
Kỹ năng giao tiếp	0	30,43	48,70	20,87
Kỹ năng làm việc nhóm	6,96	40,87	46,09	6,09
Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	3,48	45,22	29,57	21,74

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có thể thấy lao động tại Công ty có kỹ năng cơ bản về giao tiếp, giải quyết vấn đề, làm việc nhóm, quản lý và phát triển bản thân. Theo số liệu khảo sát, phần lớn người trả lời cho rằng các kỹ năng này họ ở mức trung bình và khá. Tuy nhiên, kỹ năng làm việc nhóm có số lượng đáp viên trả lời ở mức tốt là rất thấp (6,09 %), nguyên nhân là do ở Công ty chưa được đào tạo làm việc theo nhóm.

#### 2.2.2.3. Năng lực thực tế đáp ứng công việc

Mức độ hoàn thành công việc và chất lượng công việc cũng phản ánh phần nào thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc. Hai

tiêu chí này được thể hiện rõ trong kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Người lao động phải có ý thức, trách nhiệm với công việc thì mới hoàn thành tốt công việc được giao. Tuy nhiên, quá trình làm việc của ngành khá đặc thù, chịu nhiều tác động của yếu tố bên ngoài nên kết quả thực hiện công việc nhiều khi bị chi phối, ảnh hưởng. Vì thế, để đánh giá chính xác thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc thì cần kết hợp với các yếu tố khác.

Tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp là những yêu cầu cần có đối với người lao động. Với đặc thù của ngành, nếu người lao động không nhanh nhạy, linh hoạt, thiếu sáng tạo trong công việc thì không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, thời gian làm việc nhóm chiếm tỷ trọng lớn khi làm việc nên đòi hỏi người lao động phải có tinh thần đồng đội, sự hợp tác, tương trợ đồng nghiệp. Vì thế, các tiêu chí này cũng không thể bỏ qua khi đánh giá.

Tùy thuộc vào mức độ quan trọng trong đánh giá mà các tiêu chí trên được cho điểm và phân bổ tỷ trọng điểm trong đánh giá cho phù hợp. Việc đánh giá thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động trong đánh giá chất lượng NNL là việc làm cần thiết và quan trọng. NNL chất lượng không chỉ cần thể lực tốt, kiến thức chuyên môn, kỹ năng tay nghề cao mà còn cần có thái độ, hành vi, trách nhiệm nhất định đối với công việc, nhiệm vụ được giao, có như vậy mới có kết quả thực hiện công việc cao được.

Kết quả thực hiện công việc là căn cứ quan trọng nhất để đánh giá chất lượng lao động cũng như chất lượng NNL. Thông qua kết quả thực hiện công việc, người sử dụng lao động đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động mà mình thuê, sự phù hợp của lao động đó với công việc được giao. Kết quả thực hiện công việc của CBCNV Công ty được chia thành 4 mức độ với số liệu thống kê như sau:

**Bảng 2.6: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCNV Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

Tiêu chuẩn	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	35	29,1	37	30,8	37	30,8
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	80	66,7	82	68,4	83	69,2
Hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế	4	3,3	1	0,8	0	0
Không hoàn thành nhiệm vụ	1	0,8	0	0	0	0
Tổng số lao động	120	100	120	100	120	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

Qua bảng số liệu cho thấy: kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên chức Công ty được chia thành 4 mức. Trong đó, tỷ lệ “hoàn thành tốt nhiệm vụ” luôn chiếm tỷ lệ cao nhất (luôn trên 66%) và có xu hướng tăng dần: 66,7% (năm 2018); 68,4% (năm 2019); 69,2% (năm 2020). Tỷ lệ “hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” và tỷ lệ “hoàn thành tốt nhiệm vụ” có xu hướng tăng đều qua các năm, tỷ lệ “hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế” và tỷ lệ “không hoàn thành nhiệm vụ” chiếm tỷ lệ nhỏ và có xu hướng giảm dần qua các năm.

Điều này cho thấy: người lao động vận dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để hoàn thành công việc tương đối tốt, năng lực làm việc được nâng cao. Ý thức, trách nhiệm, tinh thần của người lao động trong công việc được cải thiện. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng là căn cứ để Công ty thực hiện khen thưởng, kỉ luật, là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong Công ty (như: đề bạt, thăng tiến, đào tạo lại, cho thôi việc,...).

### 2.2.3. Tâm lực

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, người lao động không chỉ cần có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm mà còn cần có ý thức, trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được giao; thái độ ứng xử với cấp trên, đồng nghiệp và đối tác, khách hàng; việc thực hiện nội quy, kỉ luật lao động;...

#### 2.2.3.1. Tình trạng lãng phí giờ công

Tình trạng đi muộn và về sớm vẫn còn xảy ra tại công ty thường xuyên, tình trạng làm việc riêng trong giờ (đọc báo, vào mạng internet, chơi game..) còn rất phổ biến.

Trong thời gian gần đây, theo báo cáo của Phòng Tổ chức- Đào tạo thì tình hình đã có dấu hiệu tốt dần khi năm 2019 tỉ lệ đi muộn về sớm là 7,1 %, giảm 1,2% so với năm 2018, giảm 5,5% so với năm 2017 và giảm 4,3% so với năm 2016. Tuy nhiên, đây vẫn là con số khá cao và đáng để ban lãnh đạo cần suy ngẫm. Ngoài ra, vẫn còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau.

#### 2.2.3.2. Tâm lý làm việc đối phó, thiếu tâm tư duy dài hạn

Người lao động tại Công ty vẫn còn mang tính thụ động trong công việc, và khi được người quản lý trực tiếp chỉ đạo thì mới nhận nhiệm vụ. Trong khi sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, nếu người lao động không chủ động và chịu khó tìm tòi sáng tạo thì cũng không trụ vững trong công việc, sớm muộn cũng bị đào thải theo quy luật.

#### 2.2.3.3. Tình trạng vi phạm nội quy lao động tại khối lao động trực tiếp

Theo điều tra của tác giả, có đến 70,75% người lao động chưa ý thức được tầm quan trọng của việc đảm bảo an toàn lao động trong nhà xưởng, 12,9% người lao động phản ánh về chất lượng trang thiết bị ATLĐ (găng tay nhanh rách, trang phục công nhân bí, không thấm mồ hôi...) Có 52,42%

người lao động không cảm thấy thoải mái khi mặc đồ bảo hộ lao động. Việc chấp hành các nội quy của người lao động còn mang tính đối phó, và đối với một bộ phận lao động, họ vẫn còn thờ ơ cho rằng đây là trách nhiệm của công ty chứ không phải nhiệm vụ của mình.

Để ngăn chặn tình trạng vi phạm nội quy lao động, Công ty đã xây dựng cho mình bản Nội quy kỷ luật lao động, đây là cơ sở quan trọng để Công ty quản lý lao động, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, Nội quy kỷ luật lao động cũng là cơ sở để Công ty xây dựng nên các tiêu chuẩn về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động, cũng như các tiêu chí đánh giá, bình xét thi đua cá nhân và tập thể hàng tháng.

Định kì hàng tháng, các phòng ban, đơn vị trong Công ty thực hiện bình xét thi đua cá nhân và tập thể. Trong đó, thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là yếu tố không thể thiếu khi đánh giá. Yếu tố này thường được Công ty đánh giá qua các tiêu chí như: việc thực hiện Nội quy kỉ luật lao động; tình trạng lãng phí giờ công (đi muộn, về sớm, trốn việc, làm việc riêng trong giờ làm việc,...); mức độ hoàn thành công việc được giao; chất lượng công việc; tính tự giác; sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp;...

Theo thông tin được phòng Tổ chức đào tạo Công ty cung cấp thì từ năm 2017 đến nay, Nội quy kỷ luật lao động luôn được đảm bảo thực hiện tốt, không để xảy ra vi phạm nghiêm trọng. Bảng Nội quy kỷ luật lao động được treo ở vị trí dễ quan sát tại nơi làm việc để mọi người dễ theo dõi, nhắc nhở người lao động chấp hành tốt. Những lao động mới được tuyển dụng cũng được hướng dẫn, phổ biến cụ thể để thực hiện. Ngoài ra, Ban Giám đốc, lãnh đạo quản lý các phòng ban và các tổ trưởng luôn đôn đốc, nhắc nhở người lao động thực hiện tốt Nội quy kỷ luật lao động, kịp thời tháo gỡ và giải quyết ngay khi có vấn đề phát sinh.



## 2.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực

### 2.2.1.1. Về cơ cấu giới tính và độ tuổi

**Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020**

Chỉ tiêu		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>Cơ cấu lao động theo giới tính</b>	Nam	75	62.5	75	62.5	75	62.5
	Nữ	45	37.5	45	37.5	45	37.5
<b>Cơ cấu lao động theo độ tuổi</b>	Dưới 30 tuổi	48	40	48	40	48	40
	Từ 30 – dưới 40 tuổi	50	41.7	50	41.7	50	41.7
	Từ 40 – dưới 50 tuổi	15	12.5	15	12.5	15	12.5
	Trên 50 tuổi	7	5.8	7	5.8	7	5.8
<b>Tổng số lao động</b>		<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

Qua bảng 2.2 ta thấy cơ cấu độ tuổi dưới 40 tuổi có số lượng 98 người chiếm tỉ trọng 81,67%. Đây là độ tuổi tương đối trẻ, đảm bảo cho công ty có nguồn lao động ổn định, lâu dài. Tỷ lệ nam giới chiếm 62,5%, nữ giới chiếm 37,5%. Với lĩnh vực may mặc thì cơ cấu này là chưa hợp lý tuy nhiên do công ty có hoạt động về lĩnh vực bảo dưỡng ô tô, xe máy... đây là lĩnh vực phù hợp với nam giới hơn thì với cơ cấu như trên là phù hợp.

## 2.2.1.2. Về cơ cấu về chức năng

**Bảng 2.8. Cơ cấu lao động theo chức năng Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 giai đoạn 2018 – 2020**

Năm		2018		2019		2020		2019/2018		2020/2019	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>Cán bộ lãnh đạo, quản lý</b>		6	5	6	5	6	5	0	0	0	0
<b>nhân viên, động trực tiếp</b>	Khối văn phòng	20	16,67	20	16,67	20	16,67	0	0	0	0
	Lái xe, bảo vệ	2	1,67	2	1,67	2	1,67	0	0	0	0
	Kỹ thuật	2	1,67	2	1,67	2	1,67	0	0	0	0
	Công nhân sản xuất	90	75	90	75	90	75	0	0	0	0
<b>Tổng số lao động</b>		<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

Qua bảng 2.1 ta thấy nguồn nhân lực của công ty ổn định, không thay đổi trong giai đoạn 2018-2020. Trong cơ cấu thì công nhân sản xuất chiếm tỉ trọng lớn nhất với 90 người chiếm 75% trong tổng số lao động tại công ty. Tiếp đến là nhân viên văn phòng với số lượng là 20 người chiếm 16,67%, đội ngũ lãnh đạo, quản lý chiếm 5%. Với ngành nghề kinh doanh chủ yếu là may trang phục; Bảo dưỡng ô tô và xe máy có động cơ khác; In ấn... thì cơ cấu như trên là phù hợp.

### **2.3. Thực trạng các hoạt động Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

#### **2.3.1. Về hoạch định nhân sự**

Ban lãnh đạo công ty chưa xây dựng kế hoạch để xác định nhu cầu cải thiện chất lượng nguồn nhân lực của mình, thời gian chủ yếu được giành cho việc giải quyết những vấn đề tác nghiệp hàng ngày và hầu như không còn thời gian để quan tâm tới việc hoạch định dài hạn. Bên cạnh đó, do không quen với việc hoạch định chiến lược nên công ty chưa nhận thức được tác dụng của hoạch định chiến lược. Mặt khác, do thiếu kỹ năng cần thiết để bắt đầu hoạch định một chiến lược, nên Ban lãnh đạo công ty cũng chưa muốn đầu tư để thuê tư vấn.

Khi được hỏi về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2020 - 2025, Tổng Giám đốc công ty cho biết: Hiện nay công ty chưa xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, trong thời gian tới Ban lãnh đạo công ty sẽ cố gắng để có thể xây dựng được một chiến lược phát triển nguồn nhân lực để giúp công ty có một nguồn nhân lực có chất lượng, thúc đẩy việc sản xuất, kinh doanh được tốt hơn.

Hoạch định nhân lực được công ty xây dựng, triển khai và tổng kết theo chu kỳ năm, hướng tới các mục tiêu ngắn và trung hạn. Sau đó, tùy vào yêu cầu công tác trong từng mặt mà tiếp tục được phân nhỏ giai đoạn thành các kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Hệ thống kế hoạch nguồn nhân lực tại Công ty về cơ bản đã được thiết lập đồng bộ, tuân thủ các quy định của pháp luật và có tính khả thi tốt. Các bản kế hoạch đã quan tâm khá toàn diện đến các khía cạnh như: mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện công việc; dự trù nguồn lực; quy định tiến độ và trách nhiệm cá nhân.

Hoạch định nguồn nhân lực trung hạn Kế hoạch hoạt động của Công ty trong thời gian từ 1 đến 2 năm tới đó là đầu tư nâng cấp cải tiến sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại, chiến lược trước mắt là nâng cao hơn công suất dây

chuyên sản xuất. Công ty đã xác định được mô hình tổ chức trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm, từ đó dự báo được nhu cầu nhân sự cho Công ty trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm tới, cần bao nhiêu nhân sự quản lý, bao nhiêu nhân sự đã qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, số lượng nhân sự có tay nghề là bao nhiêu, số lượng nhân sự cần bổ sung cho các vị trí thiếu hụt do việc chuyển chuyên nhân sự tới các phòng ban, bộ phận mới.

Hoạch định nguồn nhân lực ngắn hạn:

Căn cứ vào kế hoạch tổ chức sản xuất, kinh doanh trong năm, phòng Tổ chức – đào tạo xác định nhu cầu nhân sự ở từng bộ phận, phối kết hợp tổ chức hoạt động giữa các bộ phận, điều hoà nhân lực trong nội bộ Công ty, chuyển chuyên nhân sự nhằm đảm bảo Công ty thực hiện tốt các mục tiêu, kế hoạch đã đề ra. Tổ chức các khoá đào tạo huấn luyện để nâng cao hơn trình độ nghiệp vụ chuyên môn của cán bộ công nhân viên, nâng cao tay nghề cho người công nhân và rèn luyện cho người lao động có tác phong công nghiệp trong thực hiện công việc.

Để đạt hiệu quả cao trong việc hoạch định nguồn nhân lực ngắn hạn, Phòng Tổ chức – đào tạo đánh giá chính xác nhu cầu nhân lực của từng bộ phận. Đối với mỗi bộ phận cụ thể xác định khối lượng công việc thực tế của bộ phận mình, có tính toán cụ thể về nhu cầu nhân lực cần bổ sung, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân lực tránh tình trạng bố trí nhân lực không hợp lý dẫn đến thừa vừa thiếu nhân lực, năng suất hiệu quả lao động thấp. Đối với lao động phổ thông, có thể tuyển dụng vào Công ty sau đó đào tạo nghề tại chỗ và bố trí sắp xếp công việc cụ thể cho từng cá nhân.

### **2.3.2. Về tuyển dụng nhân sự**

Hoạt động tuyển dụng có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng NNL của Công ty. Làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp Công ty có được NNL đảm

bảo cả về số lượng, chất lượng đáp ứng yêu cầu đặt ra, phục vụ kế hoạch hoạt động ở hiện tại và tương lai. Có được NNL chất lượng sẽ hạn chế được những rủi ro, làm tăng hiệu quả hoạt động, tăng khả năng cạnh tranh, giúp Công ty ngày càng phát triển.

**Bảng 2.9: Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng**

STT	QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG	PHÂN CẤP TRÁCH NHIỆM TRONG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG
1	Xác định nhu cầu tuyển dụng	Ban Giám đốc Công ty và Trưởng các bộ phận, phòng ban có liên quan
2	Lập kế hoạch tuyển dụng	Phòng Tổ chức-Đào tạo
3	Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ	Phòng Tổ chức-Đào tạo
4	Đăng thông báo tuyển dụng	Phòng Tổ chức-Đào tạo
5	Tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ	Phòng Tổ chức-Đào tạo
6	Kiểm tra trình độ chuyên môn	Phòng Tổ chức-Đào tạo
7	Phỏng vấn	Hội đồng phỏng vấn tuyển dụng
8	Thử việc	Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp
9	Đánh giá thử việc và ra quyết định tuyển dụng	Trưởng phòng ban, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp cùng với Trưởng Phòng Tổ chức - Đào tạo có trách nhiệm đánh giá quá trình thử việc của ứng viên, trình Ban Tổng Giám đốc quyết định.
10	Tiếp nhận và định hướng	Trưởng Phòng Tổ chức-Đào tạo và Trưởng các phòng ban có nhân viên mới.

(Nguồn: Phòng Tổ chức-Đào tạo)

*Quy trình tuyển dụng:* được Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp rõ ràng, thống nhất thực hiện, nhờ vậy chất lượng NNL đầu vào được nâng cao do đã trải qua quá trình tuyển chọn kỹ lưỡng, đảm bảo những yêu cầu nhất định. Đồng thời cũng làm giảm những chi phí phát sinh sau này dành cho đào tạo.

*Nhu cầu tuyển dụng:* chủ yếu dựa trên tình hình thực tế của Công ty để tuyển dụng, giúp Công ty tuyển dụng được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc, không tuyển thừa, không tuyển thiếu, tiết kiệm chi phí tuyển dụng cũng như chi phí cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL sau này.

*Nguồn tuyển:* Những vị trí chức danh quản lý, lãnh đạo được tuyển từ NNL bên 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 từ NNL ngoài Công ty, đây thường là những vị trí chuyên môn mà Công ty không tìm được người trong Công ty có chuyên môn, kinh nghiệm phù hợp để đảm nhiệm công việc hoặc lượng công việc quá lớn, không đủ nhân lực để thực hiện, giúp Công ty thu hút được những lao động giỏi từ bên ngoài.

*Yêu cầu tuyển dụng:* Khi công ty ngày càng mở rộng quy mô thì các tiêu chí tuyển dụng cũng có sự thay đổi lớn. So với các biểu mẫu đơn giản trước đây thì đến đến nay, bộ phận nhân sự của Công ty đã tiến hành thay đổi bảng biểu, form mẫu, có mô hình năng lực đánh giá cho từng vị trí.

**Bảng 2.10: Thống kê kết quả công tác tuyển dụng nhân sự hàng năm của công ty**

*Đơn vị: Người*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
	<b>Tổng số lao động được tuyển dụng</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	Bộ phận lãnh đạo, quản lý	0	1	1
2	Bộ phận nhân viên, lao động trực tiếp	15	18	19

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Qua bảng trên ta thấy, công ty chủ yếu tuyển dụng bộ phận nhân viên và lao động trực tiếp chiếm trên 90%. Còn đối tượng quản lý, lãnh đạo việc tuyển dụng là rất ít. Đối với vị trí lãnh đạo công ty thường tuyển các ứng viên quản lý mảng kinh doanh, phát triển thị trường. Còn đối với vị trí quản lý hành chính, kỹ thuật Công ty luôn danh cho những người có trình độ chuyên môn, thành tích và có thâm niên công tác.

Trong thực tế, việc tuyển dụng của công ty chưa được phổ biến rộng rãi, chưa theo đúng quy trình của quá trình đảm bảo nhân sự từ bên ngoài. Việc tuyển dụng chủ yếu và phổ biến là thông qua giới thiệu, quen biết, người thân, họ hàng và nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng hình thức chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa thật sự khách quan. Mặt khác, các thành viên trong hội đồng tuyển dụng gần như chưa qua huấn luyện kỹ năng có liên quan (kỹ năng phân tích, kỹ năng phỏng vấn), chưa thực hiện được việc phân tích công việc thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho các chức danh trong công ty để làm căn cứ tuyển dụng. Do vậy dẫn đến tình trạng nhân sự mới dù đáp ứng được một số yêu cầu về bằng cấp, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhưng công ty cũng phải mất rất nhiều thời gian để đào tạo lại họ cho phù hợp với yêu cầu công việc. Một thực tế

đang diễn ra tại công ty là do tuyển quá nhiều con cháu dẫn đến sự mất đoàn kết trong nội bộ vì một bộ phận lao động ỷ vào các mối quan hệ của mình mà lười lao động hoặc coi thường những người khác trong công ty

### **2.3.3. Về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực**

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 xác định là để nâng cao chất lượng NNL tại Công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng cá nhân, trong đó nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn là vô cùng cần thiết. Do đó, Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho mọi CBCNV phát triển toàn diện về cả 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. Kế hoạch đào tạo được Phòng Tổ chức đào tạo xây dựng hàng năm dựa trên nhu cầu công việc và đề xuất của lãnh đạo các phòng ban.

- Chương trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 bao gồm:

Tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ: Hàng năm Công ty mời các chuyên gia trong ngành về tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên.

Đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn: Công ty hỗ trợ kinh phí học tập cho nhân viên khi họ đi đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc.

Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của Công ty.

- Lựa chọn giáo viên: Giáo viên là các chuyên gia trong nước, các cán bộ chủ chốt trong công ty hoặc là những cán bộ có tay nghề giỏi tại công ty đã nghỉ hưu được mời giảng dạy. Các trưởng phó phòng, các nhân viên suất xắc trong công ty sẽ trực tiếp kèm cặp, cầm tay chỉ việc các thành viên mới.



**Bảng 2.11: Tình hình đào tạo nhân lực tại Công ty qua các năm 2018-2020***Đơn vị: Người*

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2019	
		Số lượng	Tỉ trọng	Số lượng	Tỉ trọng	Số lượng	Tỉ trọng
1	Tổng số	120	100	120	100	120	100
2	Nhu cầu đào tạo	65	54,17	72	60,00	83	69,17
3	Nhân lực thực tế được đào tạo	35	29,17	40	33,33	41	34,17

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Nhân lực tại Công ty có nhu cầu được đào tạo cao trên 70% có nhu cầu đào tạo nhằm mục đích nâng cao kiến thức, tay nghề từ đó làm cơ sở để tăng năng suất lao động và tăng lương. Tuy nhiên do nguồn kinh phí có hạn nên Công ty chỉ có thể đào tạo được một số lao động, trong đó chủ yếu là các lao động mới hoặc do nhu cầu công việc cần tiếp cận với công nghệ mới, phương pháp làm việc mới.

Nhu cầu đào tạo ngắn hạn của nhân lực thì tại xưởng sản xuất chiếm đa số trong tổng số nhu cầu đào tạo. Đây là những nơi trực tiếp tạo ra sản phẩm đem lại sản lượng, doanh thu cho Công ty, chiếm trên 90% tổng số lao động nên nhu cầu đào tạo tại bộ phận này chiếm tỷ lệ lớn. Đối với công tác đào tạo dài hạn ngoài Công ty nhu cầu và thực tế đào tạo chưa cao. Bởi việc đào tạo dài hạn bên ngoài không được Công ty hỗ trợ kinh phí mà chỉ tạo điều kiện cho lao động có thời gian để học tập.

**Bảng 2.12: Tổng hợp kết quả đào tạo tại Công ty qua các năm 2018-2020**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
1	Số lượng được đào tạo	Người	35	40	41
2	Số lượng đạt sau các khóa đào tạo	Người	32	37	40
3	Tỉ lệ đạt	%	91,43	92,50	97,56
4	Tổng chi phí đào tạo	Trđ	29,75	44,80	54,94
5	Chi phí đào tạo BQ/1 người	Trđ/ Người	0,85	1,12	1,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Kết quả đào tạo thể hiện qua tỉ lệ đạt sau các khóa đào tạo ở công ty ở mức trên 91,43% và có xu hướng tăng qua các năm điều đó cho thấy công tác đào tạo tại Công ty có những chuyển biến tích cực.

Tổng chi phí đào tạo tại Công ty còn khiêm tốn tuy nhiên có xu hướng tăng dần theo thời gian. Chi phí bình quân trên 1 người đào tạo có xu hướng tăng, qua đó cho thấy công ty ngày càng đầu tư, quan tâm đến công tác đào tạo.

*+ Đánh giá kết quả đào tạo*

Khi dùng bảng hỏi để đánh giá sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc đối với 120 lao động trực tiếp thì kết quả như sau:

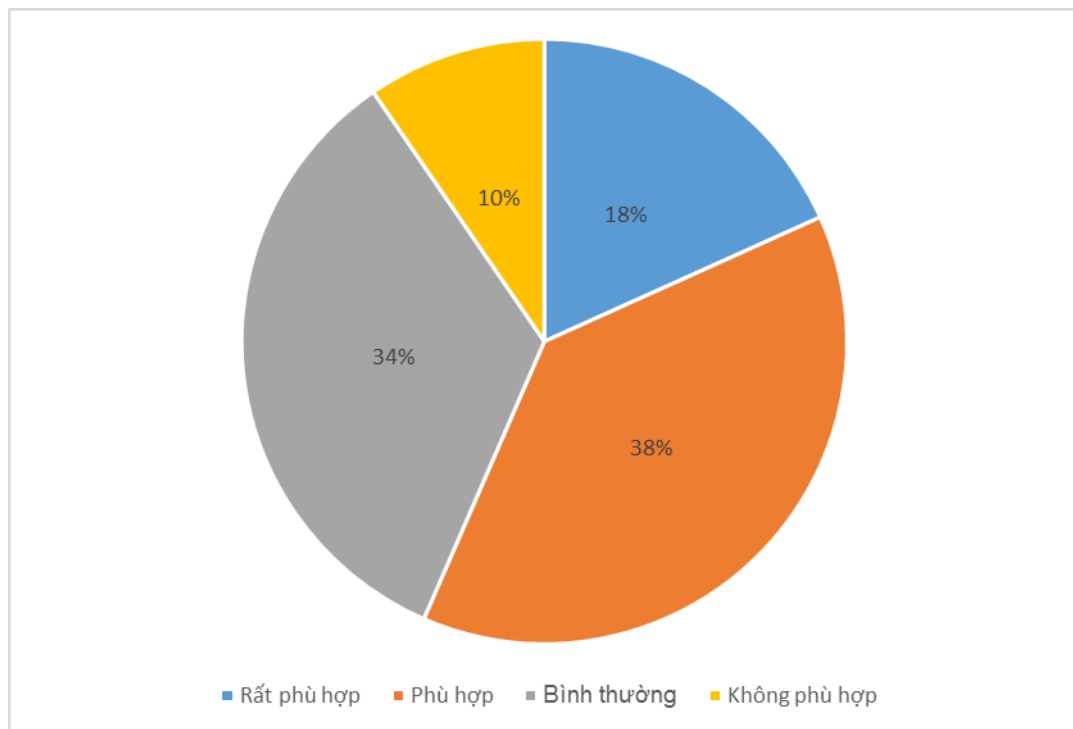
**Bảng 2.13: Kết quả khảo sát sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc**

Đơn vị: %

Công tác đào tạo nhân lực	Ý kiến			
	Rất phù hợp	Phù hợp	Bình thường	Không phù hợp
Sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc	18,26	38,26	33,91	9,57

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

**Hình 2.1: Biểu đồ kết quả khảo sát điều tra sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc**



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kiến thức mà học viên được đào tạo phù hợp với công việc của họ rất cao, 56,52% số lao động tại Công ty cho rằng phù hợp trở lên, điều này cho thấy rằng ở Công ty đã xác định được đối tượng đào tạo tương đối phù hợp và

cử họ đi học đúng kiến thức chuyên môn mà họ cần cho công việc và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nhân lực ở Công ty đạt hiệu quả khá cao.

#### **2.3.4. Về bố trí và sử dụng người lao động**

Khi sắp xếp, bố trí lao động, Công ty luôn chú trọng ba vấn đề: “Thứ nhất, bố trí đúng người, đúng việc để người lao động vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân. Thứ hai, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi người lao động phát huy tối đa năng lực của mình. Thứ ba, đem đến những cơ hội thăng tiến trong tương lai để thu hút và giữ chân những lao động giỏi”. Quan điểm trên thể hiện sự quan tâm, tạo điều kiện của Công ty đối với việc nâng cao chất lượng NNL, tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ đối với những lao động giỏi, chất lượng.

Công ty luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các CBCNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBCNV 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 các cán bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch.

Công ty chỉ tuyển dụng khi có nhu cầu, luôn tuyển đúng người đúng việc, tuyển dụng – đề bạt thăng tiến dựa vào năng lực chứ không dựa vào quan hệ. Công ty xây dựng cho mình bộ hồ sơ năng lực nhân viên tương đối hoàn chỉnh, đây là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong Công ty. Do đó, việc bố trí, sử dụng lao động luôn được thực hiện công khai, minh bạch, dễ dàng nhận được sự đồng thuận của toàn thể CBCNV.

Để đánh giá về việc sắp xếp, bố trí sử dụng nhân lực của Công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát 120 lao động Công ty. Số lượng

phiếu phát ra 120, số lượng phiếu thu về 118, số lượng phiếu hợp lệ là 115. Kết quả khảo sát được trình bày trong bảng 2.11 và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.13: Kết khảo sát công tác bố trí nhân lực tại Công ty**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc	10,43	42,61	37,39	9,57
Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường	16,52	46,09	24,35	13,04
Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận	18,26	32,17	39,13	10,43
Áp lực với công việc hiện nay khá lớn	15,65	34,78	39,13	10,43
Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao	17,39	54,78	21,74	6,09

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty của tác giả)

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy rằng công tác xác định nhiệm vụ của Công ty đã được làm khá tốt. Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của nhân lực đối với nội dung công việc hiện tại có 42,61% số phiếu đánh giá là đồng ý và 10,43% số phiếu đánh giá là hoàn toàn đồng ý với nội dung trên, điều này chứng tỏ nhiều vị trí công việc của Công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với nhân lực.

Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: “Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường”.

Kết quả cho thấy đa số nhân lực cảm thấy hài lòng với các nội dung trên. Tỷ lệ số phiếu không hài lòng chỉ chiếm phần nhỏ. Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà Công ty thiết kế cho nhân lực khá rõ ràng và phù hợp.

Với câu hỏi “*Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận*” thì đa số nhân lực đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực lao động. Thể hiện 37% đồng ý và 22% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại.

Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 40% số phiếu đồng ý và 18% số phiếu hoàn toàn đồng ý.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao, thể hiện có tới 63% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, và 20% không đồng ý với nội dung trên. Phản ánh rằng hiện nay Công ty vẫn chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của nhân lực vào trong quá trình thiết kế công việc.

Qua phân tích trên về công tác bố trí, sử dụng nhân lực của Công ty cho thấy rằng Công ty đã làm khá tốt nội dung này thể hiện ở việc đã thiết kế rõ ràng, phù hợp với khả năng, sở trường, tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của nhân lực. Tuy nhiên vẫn còn mặt hạn chế cần khắc phục: Công việc hiện nay vẫn còn nhiều áp lực, nhân lực chưa được tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của mình.

### **2.3.5. Về đãi ngộ nhân lực**

#### **2.3.5.1. Đãi ngộ tài chính**

*Lương, phụ cấp*: việc trả lương cho CBCNV Công ty căn cứ vào Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 của Chính phủ quy định về thi hành một số điều của bộ luật lao động về tiền lương. Tùy thuộc vào vị trí công việc, chức vụ mà người lao động có hệ số lương và phụ cấp khác nhau, do đó mức lương là khác nhau. Việc chi trả lương này do công ty xây dựng thang bảng lương tuân theo đúng quy định của nhà nước, đã có sự chênh lệch về lương

giữa các vị trí công việc có mức độ phức tạp khác nhau, chức vụ, thâm niên công tác nên tạo ra sự công bằng trong trả lương giữa các vị trí công việc trong Công ty.

**Bảng 2.14. Thang, bảng lương của Công ty**

TT	CHỨC DANH CÔNG VIỆC	HỆ SỐ, BẬC LƯƠNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Chủ tịch HĐQT	6,0	6,4	6,9	7,4	7,9	8,5	
2	Các thành viên HĐQT	4,0	4,3	4,7	5,0	5,4	5,9	6,3
3	Tổng giám đốc, Giám đốc	6,0	6,4	6,9	7,4	7,9	8,5	9,1
4	Phó tổng giám đốc, phó giám đốc	4,0	4,3	4,7	5,0	5,4	5,9	6,3
5	Trưởng, phó phòng	3,9	4,0	4,3	4,5	5,0	5,5	5,8
6	Cử nhân, kỹ sư	2,43	2,65	2,96	3,27	3,58	3,89	4,20
7	Công nhân sản xuất	1,0	1,18	1,36	1,54	1,72	1,9	2,08

( Nguồn: Phòng Hành chính quản trị)

Bội số của thang lương là hệ số chênh lệch giữa mức lương của công việc hoặc chức danh có yêu cầu trình độ kỹ thuật cao nhất so với mức lương của công việc hoặc chức danh có yêu cầu trình độ kỹ thuật thấp nhất, số bậc của thang lương, bảng lương phụ thuộc vào độ phức tạp quản lý, cấp bậc công việc hoặc chức danh đòi hỏi. Khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liền kề phải bảo đảm khuyến khích công nhân sản xuất nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm, phát triển tài năng nhưng ít nhất bằng 5%.

Công ty đã thực hiện đúng các quy định của nhà nước về thang bảng lương và có sự phân bậc rõ ràng giữa các chức danh và trình độ, bậc thợ để tạo ra sự công bằng, kích thích công nhân sản xuất cố gắng, phấn đấu để đạt được hệ số lương cao hơn.

Hệ số lương chức danh được xếp theo nguyên tắc: làm công việc gì hưởng hệ số lương chức danh của công việc đó, cùng làm việc như nhau được xếp cùng trong một thang lương, bảng lương; căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh, tính chất công việc, yếu tố trách nhiệm, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, thời gian công tác và hiệu quả công việc để xác định hệ số chức danh cho người lao động, đảm bảo mức lương chức danh không thấp hơn mức tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm.

Hàng năm, Công ty tổ chức thi nâng bậc cho công nhân và xét chế độ nâng lương, nâng bậc theo quy định hiện hành. Việc tổ chức thi nâng bậc, nâng lương đã tạo động lực để người lao động học tập, nâng cao trình độ, tay nghề góp phần nâng cao chất lượng NNL của Công ty.

**Bảng 2.15. Mức lương tối thiểu và thu nhập bình quân người lao động tại Công ty giai đoạn 2018-2020**

*Đơn vị: Đồng/tháng.*

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Mức lương tối thiểu	4.000.000	4.200.000	4.300.000
2	Thu nhập bình quân của CBCNV	7.100.000	7.320.000	7.530.000

*( Nguồn: Phòng Hành chính quản trị)*

Thu nhập bình quân của CBCNV Công ty có xu hướng tăng qua các năm từ năm 2018 đến năm 2020. Tuy nhiên, mức tăng này còn chưa cao, lương tuy tăng nhưng chưa theo kịp với mức tăng của giá cả sinh hoạt nên điều kiện sống của người lao động chưa thực sự được cải thiện.

Bên cạnh đó, để nâng cao chất lượng NNL của Công ty thì việc thu hút và giữ chân những lao động chất lượng là vô cùng cần thiết. Tiền lương – động lực quan trọng để thu hút và giữ chân những lao động đó lại chưa thực sự thể hiện được vai trò của mình. Vì thế, Công ty cần quan tâm hơn đến các



biện pháp kích thích tinh thần, có những chính sách phù hợp nhằm hỗ trợ và thu hút lao động chất lượng.

Nội dung đánh giá thi đua, khen thưởng dựa trên đánh giá về mặt tư tưởng đạo đức và việc thực hiện nhiệm vụ của CBCNV Công ty để làm căn cứ bình xét danh hiệu thi đua đối với cá nhân gồm: Lao động tiên tiến, Chiến sỹ thi đua cơ sở, Chiến sỹ thi đua cấp ngành; đối với tập thể gồm: Tập thể lao động tiên tiến, Tập thể lao động xuất sắc.

Ngoài ra, Công ty cũng phân loại khen thưởng đối với cá nhân cá nhân với 4 mức xếp loại (loại A – hoàn thành tốt nhiệm vụ, Loại B – hoàn thành nhiệm vụ, Loại C – hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế, Loại Khuyến khích – không đủ điều kiện để bình xét); đối với tập thể có 3 hình thức xếp loại (tập thể lao động hoàn thành nhiệm vụ được bình – phải có 40% lao động tiên tiến loại A, tập thể lao động tiên tiến được bình – phải có 50% lao động tiên tiến loại A, tập thể lao động xuất sắc – phải có 70% lao động tiên tiến loại A).

Mục đích của việc khen thưởng là biểu dương kịp thời những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong năm, tạo khí thế thi đua sôi nổi, khích lệ, động viên CBCNV khắc phục mọi khó khăn để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, việc kỉ luật chỉ thực hiện trong những trường hợp thật cần thiết gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của Công ty, và được xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập các hành vi bị phạt, tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra.

Bên cạnh việc bình xét thi đua khen thưởng hàng tháng, hàng năm, Công ty cũng xây dựng các phong trào thi đua nhằm nâng cao chất lượng, lôi cuốn, khuyến khích mọi cá nhân, tập thể phát huy tính năng động, sáng tạo, vươn lên hoàn thành tốt nhiệm vụ. Có thể kể đến các phong trào như: “Chung sức xây dựng đơn vị luôn luôn phát triển vững mạnh toàn diện”, “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”,... Các phong trào trên tuy còn

hạn chế về quy mô, kinh phí thực hiện nhưng lại có những tác động tích cực nhất định đối với người lao động, góp phần nâng cao chất lượng NNL trong Công ty.

*Phúc lợi:* Quỹ phúc lợi của Công ty được trích một phần từ nguồn kinh phí hoạt động nhằm chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho CBCNV trong Công ty và thực hiện trách nhiệm xã hội của Công ty. Hiện tại, quỹ phúc lợi của Công ty dùng để chi trả các khoản: Khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho CBCNV Công ty; thăm hỏi khi bản thân CBCNV Công ty bị bệnh, ốm đau, thai sản, hiếu, hỷ; chúc Tết CBCNV Công ty; tổ chức nghỉ mát hàng năm cho CBCNV Công ty, khen thưởng và tặng quà cho con em CBCNV Công ty có thành tích học tập giỏi, xuất sắc, đỗ Đại học.

Quỹ phúc lợi thể hiện trách nhiệm, sự quan tâm của Công ty đối với đời sống của người lao động, tạo cho họ tâm lý yên tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với Công ty. Theo kết quả điều tra khảo sát về mức độ thỏa mãn với mức thu nhập và các chế độ phúc lợi của Công ty, có 68% lao động trả lời là “bình thường”, điều này cho thấy các chính sách lương, thưởng, phúc lợi chưa thực sự tạo được sự thỏa mãn, chưa thể trở thành động lực tích cực thúc đẩy người lao động làm việc.

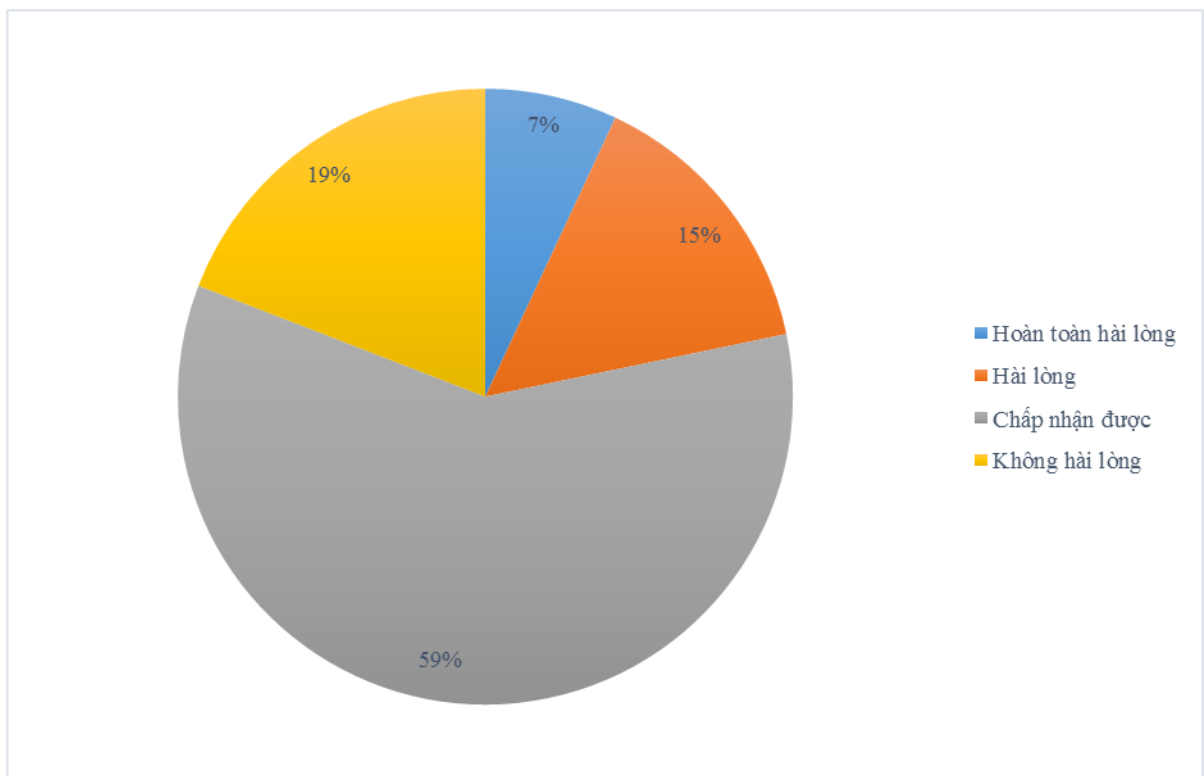
Dựa trên thực tế trả lương của Công ty, tác giả đã có buổi khảo sát 120 nhân viên tại Công ty về mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng chi trả tại Công ty. Và kết quả đạt được như sau:

**Bảng 1.16: Khảo sát mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng**

Đơn vị: %

Nội dung	Ý kiến			
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Chấp nhận được	Không hài lòng
Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng	6,96	14,78	59,13	19,13

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

**Hình 2.2: Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng**

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát)

Từ biểu đồ trên ta thấy ngay tỉ lệ nhân lực “Chấp nhận được” mức lương, thưởng hiện tại chiếm tỉ lệ cao nhất. Có lẽ với tỉ lệ này Công ty chưa thực sự làm thỏa mãn về nhu cầu thu nhập cho nhân lực. Người lao động làm việc mà giá trị vật chất chưa đủ đáp ứng hầu hết sự thỏa mãn của đa số nhân

lực. Bởi vì tỉ lệ “ *Hoàn toàn hài lòng*” là 6,96% và “ *Hài lòng*” là 14,78% ,tỉ lệ khá thấp trong Công ty. Trong khi đó, tỉ lệ không hài lòng chiếm tới 19,13%.

Từ bảng dữ liệu trên cho thấy thông qua nhu cầu chiếm vị trí quan trọng nhất đối với tất cả nhân viên là Mức thu nhập cao thì hiện tại mức lương Công ty chi trả cho nhân lực mới chỉ đáp ứng được nhu cầu của số ít nhân lực. Những nhân lực không hài lòng họ cho rằng mức thu nhập hiện tại không thể hiện hết được hiệu quả làm việc của họ do chưa trả lương trên hiệu quả công việc đạt được.

### 2.3.5.2. *Đãi ngộ phi tài chính*

#### *a. Hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động*

Đối với mỗi người, sức khỏe là điều vô cùng quan trọng, quý giá, không có sức khỏe sẽ không thể lao động, làm việc, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Vì thế, hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động có vai trò quan trọng trong việc nâng cao thể lực cho người lao động, góp phần nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

Tổ chức khám sức khỏe: Định kì hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe tổng thể cho toàn thể CBCNV Công ty tại Bệnh viện, nhằm đánh giá mức độ phù hợp của sức khỏe người lao động với công việc đang làm, phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe, các bệnh phát sinh liên quan đến yếu tố tiếp xúc nghề nghiệp, luôn đảm bảo người lao động có sức khỏe tốt để làm việc.

Người lao động sẽ được khám sức khỏe tổng thể, phân loại, đánh giá tình trạng sức khỏe theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ. Kết quả khám sức khỏe sẽ được Phòng Hành chính-Quản trị tổng hợp, lưu trữ và thông báo cho người lao động được biết. Đối với những lao động có sức khỏe không tốt, mắc bệnh thì sẽ được điều trị, cấp phát thuốc theo quy định của Bảo hiểm y tế và quy định của Công ty.

Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao: Các hoạt động thể dục thể thao, nâng cao thể lực luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía người lao động. Định kì hàng năm, Công ty thành lập các tổ, đội, nhóm tham gia các phong trào thi đua thể dục thể thao như: hội thao chào mừng ngày thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (ngày 26/3), ngày thành lập Công ty (ngày 25/10)... Đây là cơ hội để CBCNV Công ty rèn luyện và nâng cao thể lực, tạo sự đoàn kết, gắn bó, nâng cao tinh thần đồng đội, hợp tác, tương trợ.

Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm: Hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho CBCNV đi du lịch, nghỉ dưỡng. Đây là khoảng thời gian người lao động được nghỉ ngơi, xả stress sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Hoạt động này nhằm kích lệ tinh thần người lao động, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới đời sống của CBCNV Công ty, tạo động lực làm việc. Trong thời gian du lịch, nghỉ dưỡng, cán bộ và nhân viên Công ty có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều hơn trong những sinh hoạt hàng ngày, không có áp lực, căng thẳng, từ đó, tạo sự gần gũi, dễ dàng nắm bắt được những thói quen, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của người lao động để có những biện pháp phù hợp khi thực hiện nâng cao chất lượng NNL.

An toàn, bảo hộ lao động: Công tác bảo hộ lao động trong Công ty luôn được thực hiện định kì 6 tháng/ lần, đảm bảo thực hiện đúng, kịp thời, đầy đủ theo quy định của pháp luật.

Định kì 1 năm/lần, Công ty mời Sở Lao động – Thương binh và Xã hội thành phố Hà Nội về tập huấn cho toàn bộ CBCNV Công ty về an toàn – vệ sinh lao động. Kết thúc đợt huấn luyện, người lao động được cấp thẻ an toàn vệ sinh lao động. Bên cạnh đó, căn cứ vào những thông tư, nghị định về công tác an toàn vệ sinh lao động của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, Bộ Y tế, Ban an toàn Công ty đã soạn thảo và xây dựng nội quy vận hành an toàn

công trình về sử dụng, sửa chữa điện, về thi công xây dựng cơ bản; quy định về cấp phát, sử dụng trang bị bảo hộ cá nhân; quy định về chế độ báo cáo thường xuyên; tài liệu hướng dẫn các phương pháp y tế sơ cấp cứu thông thường để quán triệt và triển khai sản xuất an toàn trong toàn đơn vị.

Công ty cũng trang cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân cho công nhân lao động như mũ, quần áo bảo hộ, găng tay, giày... Đối với công nhân trực tiếp sản xuất được cấp riêng trang thiết bị và phương tiện chuyên dụng phù hợp. Năm 2019, tổng kinh phí chi cho bảo hộ lao động là 1,5 tỷ đồng. Cùng với đó, hàng năm công ty đều đầu tư cho việc sửa chữa hệ thống công trình, các phương tiện, máy móc, thiết bị để đảm bảo các điều kiện an toàn tuyệt đối trong sản xuất.

Đặc biệt, hưởng ứng Tuần lễ Quốc gia về An toàn Vệ sinh lao động và Phòng chống cháy nổ, Công ty đã phát động trong toàn đơn vị phong trào thi đua đảm bảo sản xuất an toàn, đồng thời lập đoàn kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện từ cơ sở, biểu dương thành tích của những đơn vị làm tốt, rút kinh nghiệm những bộ phận làm chưa tốt và đưa ra hướng khắc phục.

#### *b. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty*

Có thể sử dụng văn hóa doanh nghiệp như một công cụ hữu hiệu tác động đến người lao động nhằm nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp thông qua mối quan hệ giữa: người lao động với đồng nghiệp của họ, người lao động với doanh nghiệp, người lao động với lãnh đạo quản lý.

Trong những năm qua, tình trạng tranh chấp lao động, đình công chưa xảy ra tại Công ty, quan hệ lao động trong Công ty luôn hài hòa, lành mạnh. Mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau, nhân viên – lãnh đạo, nhân viên – Công ty luôn cởi mở, thân thiện, mọi người cùng hỗ trợ, tạo điều kiện cho nhau cùng phát triển, hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Các ngày lễ kỉ niệm lớn như: ngày truyền thống ngành nước và ngày

thành lập Công ty (ngày 25/10), ngày truyền thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (ngày 26/3),... đã trở thành truyền thống, là ngày hội thể thao, giao lưu của toàn thể CBCNV Công ty, là cơ hội để người lao động rèn luyện thể lực và tăng cường sự gắn bó trong Công ty.

## **2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

### **2.4.1. Thực trạng các yếu tố về môi trường bên ngoài**

#### *2.4.1.1. Luật pháp, chính sách của Nhà nước*

Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc Công ty trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động. Sự thay đổi về mức đóng BHXH, BHYT cũng như mức lương tối thiểu vùng qua các năm, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty do mức đóng càng tăng lên thì đồng nghĩa với việc tài chính của công ty cũng bị ảnh hưởng. Do đó các quy định về Thuế, về chế độ BHXH, BHYT, đối với người lao động cũng đòi hỏi Công ty phải nắm bắt và giải quyết tốt. Nhất là từ khi Bộ luật năm 2016 có hiệu lực, Công ty lại càng phải chú trọng hơn trong vấn đề đối đãi với người lao động, tránh tình trạng lao động đình công, bỏ việc làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

#### *2.4.1.2. Tình hình phát triển kinh tế xã hội*

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, Công ty có nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực trong Công ty thường mở rộng nhiều về quy mô. Tăng lực lượng lao động sản xuất trực tiếp, giảm lượng lao động gián tiếp để phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất của Công ty. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn lực có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới. Công ty cũng đã thực hiện chính sách duy trì lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Tùy vào tình hình phát triển mà

Công ty có những biện pháp giảm giờ làm cho các công nhân, tạm cho nghỉ việc hoặc giảm chế độ phúc lợi. Công ty luôn cố gắng để nắm bắt được tình hình phát triển kinh tế để có sự điều chỉnh lao động cho phù hợp, nhằm đảm bảo hoạt động của công ty.

#### *2.4.1.3. Thị trường lao động*

Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng, nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cũng là một lợi thế cho Công ty trong việc tuyển dụng, để giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực công ty có một chính sách tuyển dụng phù hợp để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Năm 2019 công ty đã tuyển dụng thêm được hơn 15 lao động phục vụ cho việc sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, ở thời điểm nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, công ty cũng gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng.

#### **2.4.2. Thực trạng các yếu tố về môi trường bên trong**

##### *2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo*

Giám đốc Công ty là người nắm quyền quyết định lớn nhất luôn có khả năng tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến độ hay kìm hãm và thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Trong việc phát triển chung của Công ty và phát triển nguồn nhân lực ông đã đưa ra nhiều chính sách với những quyết định kịp thời để giúp cho Công ty phát triển ngày một vững mạnh hơn.

##### *2.4.2.2. Nguồn lực cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

Công ty có văn phòng làm việc được quy hoạch một cách rộng lớn,



thoải mái và hợp lý đảm bảo công việc làm việc cho toàn bộ công nhân viên.

Các phòng ban, bộ phận, được trang bị hệ thống máy vi tính, các loại máy móc khác phục vụ công việc chuyên môn, đối với khu vực nhà máy các trang thiết bị hiện đại được công ty trang bị cũng là một điều kiện tốt để hỗ trợ người lao động tăng hiệu quả sản xuất. Để đạt được những sản phẩm chất lượng, có khả năng cạnh tranh, uy tín với khách hàng, trong những năm qua công ty luôn quan tâm xây dựng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật, đặc biệt là đẩy mạnh áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ trong sản xuất sản phẩm. Nhằm đảm bảo cho Công ty phát triển bền vững, ngoài việc thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật có nhiệm vụ đưa công nghệ mới vào sản xuất, công ty còn tích cực hợp tác với các viện nghiên cứu, ứng dụng... để nghiên cứu và phát triển chất lượng nước và áp dụng các công nghệ tiên tiến vào sản xuất nước đạt tiêu chuẩn. Trong xây dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công tác kiểm định chất lượng nước.

Bên cạnh đó, hàng năm Ban Tổng giám đốc công ty đã đầu tư một khoản kinh phí đáng kể để phục vụ cho việc đào tạo người lao động, cử người lao động đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ từ đó giúp người lao động có cơ hội nâng cao tay nghề, đảm bảo đời sống của mình cũng như góp phần vào sự phát triển sản xuất của Công ty.

#### *2.4.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực*

Với đặc thù đặc thù là nhân lực doanh nghiệp nhà nước thuộc Bộ Công an. Các cán bộ công nhân viên hầu hết thích sự ổn định, ngại thay đổi nên để phát triển nguồn nhân lực phù hợp thì Công ty cần phát triển ngành nghề, lĩnh vực phù hợp với tính cách này.

Ý thức được sự phát triển của Công ty là sự sống còn của mỗi người lao động, nó tạo ra thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống. Chính vì

vậy, bản thân mỗi cán bộ, công nhân trong công ty đã nỗ lực hết mình cho sự phát triển chung của Công ty, bản thân mỗi người công nhân đã biết tự học hỏi, trau dồi kiến thức để nâng cao tay nghề của mình. Tuy nhiên, phần lớn lao động là lao động phổ thông nên trình độ nhận biết vẫn còn có những hạn chế, đôi khi vẫn còn có tính bảo thủ, ý thức tự giác chưa cao. Vì thế Công ty đã có những khóa đào tạo, những buổi trao đổi về kỹ năng, chuyên môn, kỹ thuật để đội ngũ công nhân nắm bắt kịp thời với sự thay đổi của Công nghệ cũng như môi trường làm việc.

## **2.5. Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

Với quan điểm đề cao vai trò của NNL trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty đã có những đầu tư, quan tâm nhất định tới công tác nâng cao chất lượng NNL. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức của người lao động, người lao động thấy được sự quan tâm của Công ty, hiểu được vai trò trách nhiệm của mình đối với công việc từ đó tích cực lao động, sáng tạo và học tập. Cùng với đó, hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị nhân lực như: Nội quy lao động, Quy chế tuyển dụng, Quy chế lương thưởng, Quy chế đào tạo,... đang dần được hoàn thiện, góp phần hỗ trợ cho công tác nâng cao chất lượng NNL.

### **2.5.1. Ưu điểm**

#### **2.5.1.1. Về quy trình tuyển dụng**

Quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty. Các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chồng chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất.

Quá trình thực hiện công khai, nghiêm túc, minh bạch, khiến người trúng tuyển và người không trúng tuyển đều cảm thấy hài lòng. Việc tuyển

dụng phù hợp với nhu cầu thực tiễn, đáp ứng yêu cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, thể hiện sự trọng dụng nhân tài của Công ty, tuyển người, dùng người vì năng lực chứ không vì quan hệ, khiến nhân viên trong Công ty có thêm động lực để thể hiện, phát huy điểm mạnh của bản thân, nâng cao năng lực làm việc, chất lượng công việc.

Nguồn tuyển dụng của Công ty đã có sự linh hoạt: cả trong và ngoài Công ty. Việc làm đó vừa tạo được động lực phấn đấu cho CBCNV trong Công ty, vừa tuyển dụng thêm được những lao động giỏi từ bên ngoài lại quảng bá được hình ảnh của mình rộng rãi hơn, tạo nên uy tín đối với đối tác. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng từ nguồn bên trong đã giúp Công ty tiết kiệm được một khoản chi phí, do đó nguồn bên ngoài sẽ có cơ hội được đầu tư hơn.

#### *2.5.1.2. Về chính sách đào tạo NNL*

NNL của Công ty trong những năm qua đã không ngừng được nâng cao về cả số lượng và chất lượng. Đa số người lao động tỏ ra hài lòng với những kiến thức mà các chương trình đào tạo mang lại, chứng tỏ các chương trình đào tạo đã phát huy được hiệu quả của mình, có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Công ty đã xác định được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật trong việc quá trình nâng cao chất lượng NNL toàn Công ty. Đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho đào tạo. Tổ chức nhiều hình thức đào tạo thay vì chỉ một hình thức đào tạo như trước đây (tự nhân viên đi đào tạo nếu có nguyện vọng), đã có sự quan tâm đến việc đào tạo một số kỹ năng cho người lao động để phục vụ tốt hơn trong công việc. Việc đào tạo đội ngũ kế cận đã được quan tâm. Đội ngũ kế cận sẽ là lực lượng nòng cốt cho sự phát triển của Công ty trong tương lai, đảm bảo cho sự thành công của những kế hoạch, chiến lược phát triển trong thời gian dài.

### 2.5.1.3. Về bố trí và sử dụng người lao động

Hoạt động sắp xếp bố trí lao động tương đối hợp lý, điều này thể hiện thông qua hiệu quả hoạt động của Công ty trong thời gian qua, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm sau cao hơn năm trước, Công ty liên tục mở rộng về quy mô, lĩnh vực hoạt động. Khi người lao động được sắp xếp công việc phù hợp với trình độ, năng lực của bản thân, họ sẽ phát huy cao nhất những ưu điểm, hạn chế nhược điểm, hiệu quả làm việc ở mức cao nhất. Người lao động phát huy cao nhất hiệu quả làm việc cũng chính là thể hiện hiệu quả của công tác nâng cao chất lượng NNL trong Công ty.

Sắp xếp, bố trí lao động hợp lý cũng chính là sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, do đó Công ty sẽ không tốn kinh phí đưa người lao động đi đào tạo bổ sung, đào tạo lại do công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề.

### 2.5.1.4. Về chính sách đãi ngộ

#### *Chính sách lương, thưởng, phúc lợi:*

Việc trả lương thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước và pháp luật, không để xảy ra tình trạng nợ lương người lao động. Do đó, tạo cho người lao động tâm lý yên tâm khi làm việc, mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty. Đồng thời, trả lương đầy đủ đúng hạn giúp người lao động ổn định chi phí sinh hoạt hàng ngày, đảm bảo khả năng tái tạo sức lao động.

Giá trị phúc lợi vật chất mà người lao động nhận được tuy không cao nhưng đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động, khiến họ cảm thấy mình được quan tâm, mình cũng là một phần quan trọng của Công ty, do đó họ sẽ muốn cống hiến nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm đó.

#### *Hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động:*

100% người lao động tham gia các hoạt động khám chữa bệnh định kì. Các phong trào thi đua thể dục thể thao diễn ra sôi nổi, được người lao động

quan tâm, hưởng ứng, nhiệt tình tham gia.

Công tác Bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động được thực hiện tốt. Thông qua những kết quả tích cực mà Công ty đã đạt được khi thực hiện công tác Bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động mà sức khỏe của người lao động được cải thiện, số lượng lao động bị mắc bệnh nghề nghiệp giảm, nhiều năm qua Công ty không để xảy ra tai nạn lao động đáng tiếc nào.

*Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty:* Các mối quan hệ lao động trong cơ quan được xây dựng rất tốt khiến người lao động được làm việc trong môi trường thân thiện, thoải mái, coi Công ty như mái nhà chung, mỗi CBCNV trong Công ty là một thành viên trong mái nhà chung đó. Họ gắn bó với nhau, cùng phối hợp, hỗ trợ nhau phát triển, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Thời gian qua, quan hệ lao động tại Công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra tình trạng tranh chấp lao động hay đình công, đây là điều đáng khích lệ. Cán bộ lãnh đạo, quản lý gần gũi, tìm hiểu, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, kịp thời phát hiện và ngăn chặn những hành vi tiêu cực làm ảnh hưởng đến quan hệ lao động trong Công ty, khích lệ, động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Như vậy, mặc dù tiền lương không trở thành động lực chính trong lao động nhưng Công ty luôn có các chính sách đãi ngộ, khích lệ tinh thần phù hợp, kịp thời để khuyến khích người lao động làm việc và giữ chân lao động giỏi. Có được hiệu quả tích cực như vậy là nhờ sự kết hợp hài hòa của các chính sách thăng tiến, đãi ngộ; môi trường làm việc; cơ hội được đào tạo, học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề; sự ổn định lâu dài; sự chia sẻ, thấu hiểu; niềm tin và hy vọng mà Công ty đã xây dựng được trong lòng người lao động trong suốt thời gian qua.

## **2.5.2. Hạn chế**

### *2.5.2.1. Về hoạch định NNL*

Hàng năm, chủ yếu mới là định ra chỉ tiêu tuyển dụng trong năm, chưa có chiến lược phát triển NNL dài hạn, bài bản mang tính hệ thống; chưa thật sự gắn với đầu tư cho con người trong dài hạn.

### *2.5.2.2. Về tuyển dụng người lao động*

Các nội dung kiến thức khi kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng còn hình thức, sơ sài, không được cập nhật, đổi mới liên tục nên phần nào ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng, kết quả tuyển dụng đôi khi chưa phản ánh hoàn toàn năng lực và hạn chế của ứng viên. Do đó, cần phải định kì xem xét, kịp thời cập nhật, sửa đổi, bổ sung nội dung kiểm tra sát hạch cho phù hợp với tình hình thực tế.

Nguồn tuyển dụng chưa đa dạng, chủ yếu là người quen, con cháu của cán bộ công nhân viên trong công ty.

### *2.5.2.3. Về chính sách đào tạo NNL*

Mặc dù việc đào tạo các kỹ năng cần thiết trong công việc cho người lao động đã được quan tâm nhưng công tác đào tạo các kỹ năng này được thực hiện còn chưa bài bản, chưa có kế hoạch cụ thể và lâu dài. Trong khi đó, các kỹ năng như: tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo,... là những kỹ năng cần thiết hiện nay mà lao động nào cũng cần phải có.

Công ty mới chỉ hỗ trợ chi phí cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Trong quá trình đi đào tạo, người lao động chỉ được hỗ trợ chi phí học tập, còn các chi phí đi lại, sinh hoạt trong quá trình học tập họ phải tự lo. Do đó, còn tồn tại tình trạng nhiều lao động chủ động xin đi đào tạo khi họ nhận thấy cơ hội thăng tiến, thay vì mong muốn nâng cao năng lực,

đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Mặc dù quy trình và nội dung đào tạo được quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức. Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện, kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có kiểm tra những kiến thức, kỹ năng mà người lao động tích lũy sau khi được đào tạo.

#### *2.5.2.4. Chính sách bố trí và sử dụng người lao động*

Công ty chưa thực hiện phân tích công việc, chưa xây dựng được hệ thống chi tiết Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng công việc và chất lượng NNL của Công ty vì:

Trong quá trình tuyển dụng, người làm công tác tuyển dụng và ứng viên sẽ không có cái nhìn chính xác nhất về công việc, đôi khi ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng. Người lao động sẽ gặp nhiều khó khăn khi làm việc, nhất là nhân viên mới, họ không nắm rõ được mình cần phải làm những gì, nhiệm vụ, quyền hạn của mình đến đâu, mình cần phải có những tiêu chuẩn gì để đáp ứng công việc và yêu cầu khi thực hiện công việc là gì. Điều này đã khiến nhiều nhân viên lúng túng khi làm việc, khó định hướng phấn đấu cho bản thân, hiệu quả công việc phần nào bị ảnh hưởng.

#### *2.5.2.5. Chính sách đãi ngộ với người lao động*

##### *Chính sách lương, thưởng, phúc lợi:*

Trả lương chưa căn cứ vào chất lượng thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc chủ yếu được dùng để đánh giá thi đua, khen thưởng, sử dụng khi thực hiện đề bạt – thăng tiến mà chưa gắn với việc trả lương, do đó chưa tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động. Cách trả lương như hiện tại chủ yếu dựa vào quy định đã có sẵn, không có sự sáng tạo, đổi mới. Mức lương và các chế độ phụ cấp, phúc lợi còn thấp, chưa đáp ứng

được nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người lao động vì thế chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

Bên cạnh đó, cách chi trả lương và mức tiền lương của Công ty không có gì khác biệt, nổi trội so với các công ty khác cùng ngành nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng NNL trong Công ty.

Các chính sách thưởng cũng chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy nâng cao chất lượng NNL do mức khuyến khích chưa cao. Giá trị phần thưởng mang tính khích lệ tinh thần là chính, giá trị vật chất thấp nên không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động do đó “thưởng” chưa tạo được những kích thích, tác động mạnh mẽ đến người lao động. Việc sử dụng các chính sách lương, thưởng nhằm nâng cao chất lượng NNL chưa thực sự đạt được hiệu quả cao.

*Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty:*

Văn hóa doanh nghiệp có sức mạnh tinh thần to lớn, là nguồn động lực khích lệ tinh thần, khiến người lao động cảm thấy tự hào, vinh dự vì mình là người của Công ty, tạo nên những thói quen, tâm lý muốn gắn bó lâu dài, tạo ra nhiệt huyết khiến người lao động muốn cống hiến hết mình vì Công ty. Đây cũng là một trong những yếu tố tạo nên động lực lao động. Tuy nhiên, Công ty chưa chú trọng đến việc xây dựng cho mình một chương trình văn hóa doanh nghiệp bài bản. Những yếu tố văn hóa doanh nghiệp trong Công ty chủ yếu mang tính tự phát, thói quen, thông lệ mà chưa có một sự định hướng rõ ràng, cụ thể. Do đó, hiệu quả mà văn hóa doanh nghiệp mang lại đối với công tác nâng cao chất lượng là chưa cao.

Công ty chưa tạo được sự khác biệt rõ nét về văn hóa với các Công ty khác. Văn hóa Công ty mới chỉ dừng lại ở đặc thù hoạt động kinh doanh của mình, quan hệ lao động, một số hoạt động kỉ niệm tiêu biểu của ngành mà



chưa có sự thể hiện rõ hơn như: trang phục, logo,...

Việc kiểm tra, giám sát thực hiện nội quy, quy chế Công ty chưa có bộ phận chuyên trách đảm nhiệm, người lao động trong cùng một phòng, đơn vị, tổ, nhóm đánh giá lẫn nhau. Mọi người còn tâm lý e ngại nên chủ yếu chỉ nêu những mặt tích cực của nhau, tránh không nói đến hạn chế, nhược điểm, sợ mất lòng nhau nên tính khách quan trong đánh giá chưa thực sự được đảm bảo.

### **2.5.3. Nguyên nhân**

Nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trên có thể do yếu tố khách quan hoặc do chính yếu tố chủ quan là bản thân người lao động, xuất phát từ một số lý do chính sau:

Thứ nhất, công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng.

Thứ hai, trình độ của cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế, chưa chuyên nghiệp và khoa học nên nhiều khi việc tham mưu chưa hợp lý, chưa đem lại hiệu quả cao.

Thứ ba, Công ty chưa chủ động trong việc tiếp cận thị trường lao động, còn khá nhiều nguồn tuyển chất lượng chưa được quan tâm đến như: các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... đây là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng.

Thứ tư, do sự giới hạn về nguồn kinh phí nên sự đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với đó là sự dàn trải về các biện pháp, chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

Thứ năm, bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề nâng cao chất lượng NNL, nhiều khi họ học tập, đi đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả lao động mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8**

### **3.1. Mục tiêu và phương hướng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

#### **3.1.1. Mục tiêu phát triển**

Với mục tiêu xuyên suốt trở thành nhà sản xuất và cung cấp pin, ắc quy chất lượng, đạt chuẩn quốc tế.

Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới

Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.

Tăng cường năng lực quản trị điều hành, có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển.

Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm / tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;

Phát triển nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.

#### *Mục tiêu cụ thể :*

Lợi nhuận tăng 5%/ năm, đạt ROE (Tỉ số lợi nhuận ròng trên tài sản) bình quân trên 15%, ROA (Đo lường khả năng sinh lời trên mỗi đồng tài sản của Công ty) bình quân trên 3%.

Nâng cao tính hiệu quả của việc sử dụng vốn, đảm bảo sự cân đối hài hòa giữa hoạt động kinh doanh tiền chiến và hoạt động kế toán, nhân sự hậu phương, duy trì thanh khoản tốt trong mọi điều kiện thị trường

### **3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nhân lực**

Trên cơ sở phương hướng phát triển, thực tiễn về nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hiện đại và hội nhập quốc tế, trong những năm tới cần căn cứ vào các định hướng sau để nâng cao chất lượng nhân lực:

Thứ nhất, quán triệt trong tư tưởng, nhận thức và hành động về vai trò của nhân lực; coi trọng nhân tố con người. Từ đó có chính sách, biện pháp cụ thể và phù hợp đầu tư phát triển con người cũng như quản lý, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người đáp ứng yêu cầu xây dựng phát triển của Công ty trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực.

Thứ hai, xây dựng chiến lược phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập; đồng thời, gắn chiến lược phát triển nhân lực với phương hướng phát triển của Công ty trong những năm tới. Gắn chiến lược phát triển nhân lực đi đôi với phát triển sản xuất, mở rộng hoạt động kinh doanh; đổi mới cơ chế chính sách quản trị điều hành; cải tiến tác phong làm việc; văn hoá ứng xử, giao tiếp trong từng thời kỳ. Các nội dung có mối quan hệ chặt chẽ tác động lẫn nhau. Vì vậy, trong tổ chức thực hiện, cần triển khai đồng bộ, nhịp nhàng gắn kết nhau.

Thứ ba, có cơ chế phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng phát triển, duy trì nhân lực trực tiếp sản xuất đủ số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển từng thời kỳ. Chú trọng, công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, phù hợp với công nghệ tiên tiến. Có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút và giữ được nhân tài. Làm tốt công tác quy hoạch để có kế hoạch đào

tạo bồi dưỡng lâu dài. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để khuyến khích tinh giản biên chế, nâng cao chất lượng nhân lực bằng cách định kỳ kiểm tra đánh giá chất lượng, kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém về năng lực, phẩm chất. Đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng, chú trọng nâng cao kiến thức, kỹ năng tay nghề và tác nghiệp cho nhân lực trực tiếp sản xuất Công ty theo chức trách và nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty. Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp để triển khai có hiệu quả kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực.

### **3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Tháng 8**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác quy hoạch nguồn nhân lực**

Như đã nêu và phân tích ở Chương 2, công tác hoạch định nguồn nhân lực của công ty vẫn còn thụ động. Vì vậy trong thời gian tới để thực hiện tốt công tác này thì công ty phải làm tốt khâu dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. Việc dự báo phải dựa vào các căn cứ sau:

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như mục tiêu chiến lược phát triển của công ty trong giai đoạn sắp tới để xác định khối lượng công việc cần được thực hiện.

- Đánh giá trình độ trang bị kỹ thuật, khả năng thay đổi công nghệ và các thay đổi về hành chính làm nâng cao năng suất lao động.

- Cơ cấu lao động theo công việc.

- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên.

- Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc.

- Khả năng tài chính của công ty cho công tác đầu tư vào nguồn nhân lực.

Sau khi phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược, phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực của công ty, phòng tổ chức lao động

cần phải tiến hành nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực hiện tại một cách có hệ thống và căn cứ vào chiến lược, kế hoạch kinh doanh để dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho công ty trong tương lai cả về số lượng và chất lượng.

+ Thường xuyên bổ sung các thông tin về nhân viên để xác định nguồn nhân lực thực tế trong từng thời kỳ: Để tiến hành dự báo nguồn nhân lực đúng và có hiệu quả thì phải có số liệu về tình hình sử dụng nguồn nhân lực hiện tại về mặt số lượng và chất lượng từ đó có một cái nhìn hệ thống, đồng thời xác định được điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn và thuận lợi của nguồn nhân lực tại công ty. Sau thời gian tuyển dụng thì kiến thức, kỹ năng chuyên môn và khả năng của nhân viên đều có sự thay đổi. Do vậy, phòng tổ chức lao động phải cập nhật toàn bộ thông tin của cá nhân về kinh nghiệm làm việc, kỹ năng chuyên môn, trình độ học vấn của nhân viên nhằm làm cơ sở cho công tác đào tạo, thăng chức, chuyển chuyên nhân viên sau này.

+ Xác định nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai bằng một số chỉ tiêu định lượng: Công ty phải tiến hành dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn. Nhu cầu tương lai được xác định theo chỉ tiêu số lượng và chất lượng.

Chỉ tiêu về mặt số lượng:

Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai của công ty có thể được xác định theo các công thức:

Tổng số NV cần có trong tương lai = Tổng số NV hiện tại – (Tổng số NV nghỉ việc + Tổng số NV thay thế) + (Tổng số NV hiện tại \* tỷ lệ % điều chỉnh lao động nhằm đáp ứng yêu cầu kế hoạch SXKD)

Tổng số NV cần được tuyển dụng trong tương lai = Tổng số NV nghỉ việc + Tổng số NV cần được thay thế + (Tổng số NV hiện tại \* tỷ lệ % điều chỉnh lao động nhằm đáp ứng yêu cầu kế hoạch SXKD).

**Bảng 3.1: Biểu mẫu thông tin dự báo nhu cầu nhân lực**

Các chỉ tiêu	Năm	.....	.....	.....	.....	.....
	2021	.....	.....	.....	.....	.....
Hưu trí, nghỉ việc...						
NV thay thế						
Tỷ lệ % tăng doanh thu						
Tỷ lệ % điều chỉnh lao động						
Dự báo số lượng lao động						

Chỉ tiêu về mặt chất lượng:

Song song với việc dự báo nguồn nhân lực về mặt số lượng, công ty cần phải dự báo về mặt chất lượng. Để dự báo về mặt chất lượng, phòng tổ chức lao động của công ty cần phải hệ thống hóa các kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm đòi hỏi cho từng công việc. Phải có sự phối hợp giữa ban giám đốc và trưởng các phòng ban nhằm xác định yêu cầu về chất lượng nhân sự trên cơ sở của các tiêu chuẩn đó. Đồng thời phải dự báo sơ bộ một số tiêu chuẩn công việc trong tương lai trên cơ sở các kế hoạch kinh doanh và các tiêu chuẩn trong hiện tại. Ngoài ra công ty cần phải có kế hoạch bồi dưỡng, nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ làm công tác kế hoạch của công ty.

### **3.2.2. *Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực***

Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty ngay từ đầu vào. Đầu vào tuyển dụng đúng, tuyển dụng có chất lượng cao là cơ sở để bố trí sử dụng nhân lực có hiệu quả cao.

Đối với công tác tuyển dụng nhân viên, để hoàn thành tốt công tác tuyển dụng, công ty cần phải xác định rõ các nhiệm vụ trong công tác này như sau:

\* Xác định nguồn tuyển dụng nhân viên: Từ trước đến nay, công ty luôn tuyển dụng lao động từ nội bộ và tuyển dụng nhân viên mới từ bên ngoài. Công ty nên xem xét lại nguồn tuyển dụng một cách linh hoạt hơn,

không nên cứng nhắc, vấn đề là chọn đúng người có năng lực phù hợp với công việc.

Tuyển dụng nhân viên từ trong nội bộ của mình cũng có một số ích lợi sau:

- Thứ nhất, đây là cơ hội cho nhân viên thăng tiến, thay đổi công việc, học hỏi thêm công việc, có cơ hội lựa chọn công việc đúng với khả năng, sở trường.

- Thứ hai, họ thích nghi nhanh chóng với công việc hơn nhân viên mới.

- Thứ ba, là nguồn động viên khuyến khích nhân viên làm việc năng động, sáng tạo và có hiệu quả hơn.

- Cuối cùng là tiết kiệm được chi phí và thời gian.

Tuy nhiên hình thức tuyển từ nội bộ cần lưu ý các điểm sau:

- Cần xác định rõ với nhân viên là công ty luôn ưu tiên xem xét tuyển nhân viên từ nội bộ, tạo điều kiện và cơ hội cho họ được đề bạt, chuyển công tác phù hợp nhưng nếu ứng viên nào có khả năng vượt trội hơn thì sẽ được tuyển dụng. Điều này nhằm tạo sự công bằng đồng thời cũng làm giảm bớt tính ì, thiếu sáng tạo, hạn chế bớt tâm lý thỏa mãn trong công việc.

- Việc đề bạt, chuyển công tác từ trong nội bộ có thể khuyến khích, động viên nhân viên làm việc một cách tốt hơn nhưng mặt khác có thể gây ra các tác động tiêu cực ảnh hưởng đến toàn công ty như tâm lý bất mãn, không phục tùng, rập khuôn thiếu sáng tạo.

Bên cạnh với nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ, công ty phải xem xét lại nguồn tuyển dụng từ bên ngoài công ty. Hình thức tuyển dụng qua người thân đã đem lại kết quả tiêu cực trong

công tác quản lý tại công ty, cho nên phải hạn chế mức tối đa nguồn lao động này.

Công ty có thể áp dụng một hoặc một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, qua internet,... để quảng bá

về sự hấp dẫn của công việc cũng như doanh nghiệp, chính sách cán bộ, khả năng tài chính nhằm mục đích tuyển được những nhân viên có trình độ, kiến thức cao từ đó rút ngắn được thời gian đào tạo và nâng cao chất lượng nhân sự tại công ty.

Để tuyển chọn nhân viên thực sự có năng lực, kiến thức, chuyên môn phù hợp với công việc yêu cầu, công ty cần phải:

- Thực hiện phương pháp trắc nghiệm khi tuyển chọn: Trắc nghiệm được thực hiện để kiểm tra kiến thức, kỹ năng chuyên môn và năng lực thật sự của các ứng viên tham gia tuyển dụng. Với công tác phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn lần 2 thì chưa thể hiện khả năng thực sự của các ứng viên, đôi khi không đáp ứng yêu cầu công việc. Với phương pháp trắc nghiệm sẽ giúp cho công ty sàng lọc khá kỹ những ứng viên không đạt yêu cầu do công ty đề ra. Các phương pháp đề nghị công ty áp dụng là:

- Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát: phương pháp này cho biết trình độ của ứng viên tới đâu, có thể đảm nhận được vị trí nào trong tương lai.

- Trắc nghiệm kiến thức chuyên môn: nhằm kiểm tra kiến thức chuyên môn thật sự mà ứng viên có được thông qua học tập, đào tạo và kinh nghiệm thực tế từ đó xác định được ứng viên có đủ kiến thức chuyên môn để thực hiện các công việc được mô tả trong bản mô tả công việc không.

- Trắc nghiệm mẫu công việc: ở đây mẫu công việc cụ thể được đưa gần sát với thực tế của công ty và yêu cầu ứng viên thực hiện. Trắc nghiệm này cho biết được mức độ thành công trong công việc của các ứng viên. Khi tiến hành trắc nghiệm thì yêu cầu đặt ra là các bài trắc nghiệm phải sát thực tế công ty, có độ tin cậy cao và có thể ứng dụng rộng rãi trong toàn công ty. Do đó công ty cần xây dựng cho mỗi loại công việc một bài trắc nghiệm riêng và thường xuyên kiểm tra tính hữu dụng của nó khi sử dụng. Bên cạnh đó phải tìm hiểu, nghiên cứu phương pháp tuyển chọn trực tuyến.



- Hội nhập và bố trí hợp lý công việc cho nhân viên: Sau khi các ứng viên được tuyển chọn vào công ty thì khâu kế tiếp mà chúng tôi đề nghị là công ty phải tiến hành việc hội nhập và bố trí hợp lý công việc cho nhân viên.

- Tuyển chọn các vị trí lãnh đạo quan trọng: Để việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ phù hợp với xu thế hiện nay, đó là xu thế của sự cạnh tranh công bằng về tài năng và trí tuệ thật có của mỗi người. Công ty phải làm sao cho mỗi cá nhân đều có được cơ hội dành được những vị trí xứng đáng với khả năng và công sức đã bỏ ra và với vị trí dành được họ có đủ quyền hạn để phát huy năng lực thực hiện tốt công việc của mình.

Công ty không nên chỉ tuyển chọn các vị trí lãnh đạo từ trong nội bộ mà phải xem xét, tuyển chọn từ cả nguồn ở bên ngoài và nên tổ chức thi tuyển cho các vị trí lãnh đạo quan trọng. Nội dung kiểm tra bao gồm: trình độ chuyên môn, quản lý, kiến thức pháp luật, kỹ năng ứng xử tình huống, hiểu biết về tình hình, hoàn cảnh môi trường đang ứng tuyển, kế hoạch sẽ thực hiện nếu được bổ nhiệm.

Ngoài ra đưa thêm điều kiện về năng lực lãnh đạo và điều hành sản xuất, thành tích đặc biệt

trong sản xuất kinh doanh của cán bộ được giới thiệu trong trình tự bổ nhiệm cán bộ của công ty. Việc tổ chức thăm dò tín nhiệm cán bộ được giới thiệu cần được tiến hành theo hình thức bỏ phiếu kín nhằm đảm bảo trung thực khách quan.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Để nâng cao chất lượng, hiệu quả quản trị nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ chiến lược kinh doanh của công ty, ngoài việc nâng cao chất lượng hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực cần phải đổi mới nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực. Đây là nhiệm vụ quan trọng và cấp bách đặt ra hiện nay trong quản trị nguồn nhân lực của công ty.

Trước xu hướng thị trường không ngừng biến đổi của hội nhập và cạnh tranh, công ty cần coi trọng hơn nữa việc bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực và nhạy bén hơn so với đối thủ cạnh tranh. Trước hết, công ty cần phải xác định các mục tiêu, chiến lược phát triển rõ ràng và đánh giá đúng thực trạng cán bộ công nhân viên hiện tại (trình độ chuyên môn, năng lực, cơ cấu...) để tạo cơ sở cho việc lập quy hoạch và kế hoạch đào tạo.

Tiếp theo đó là: căn cứ vào nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực, công ty giao cho các đơn vị phòng, ban và phân xưởng xây dựng hoàn chỉnh quy hoạch chi tiết (ngắn hạn, dài hạn) trong đó phân loại từng đối tượng theo từng hình thức và nội dung đào tạo cụ thể (đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo ngắn hạn, đào tạo dài hạn...) trên cơ sở tiêu chuẩn các chức danh, linh hoạt theo quy hoạch, kế hoạch và yêu cầu của sản xuất kinh doanh của từng đơn vị. Nội dung bảng quy hoạch phải thể hiện đầy đủ các tiêu chí và cơ cấu đảm bảo theo nguyên tắc:

- Con người: Hoàn toàn có đủ năng lực để hoàn thành công việc, có chuyên môn phù hợp với nội dung cần đào tạo, có nhiệt huyết cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty.

- Nội dung cần đào tạo: Đúng với chuyên môn, yêu cầu của công việc, đào tạo phải đáp ứng tối đa nhu cầu phát triển của từng giai đoạn, tập trung theo hướng đào tạo nâng cao và bồi dưỡng kiến thức, tránh đào tạo manh mún lãng phí.

- Đảm bảo lợi ích của người đi đào tạo và lợi ích chung của công ty.

Người đứng đầu các đơn vị phòng, ban và phân xưởng phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về đối tượng cử đi đào tạo và kế hoạch sử dụng sau đào tạo. Kiên quyết loại bỏ tình trạng đào tạo theo nhu cầu tự phát của cá nhân (cơ chế xin – cho đi học), tránh tình trạng chọn người đi

học chỉ dựa trên các hình thức nhận xét về tư tưởng, lập trường, đơn thuần về phẩm chất đạo đức hay cấp bậc. Người được cử đi đào tạo phải đảm bảo đúng đối tượng, phù hợp với nhiệm vụ và chức danh công tác, có năng lực, nhiệt huyết công hiến và gắn bó lâu dài với công ty. Cần có qui định gắn chặt giữa việc cử đi đào tạo với bố trí sử dụng sau đào tạo. Cụ thể là: người được cử đi đào tạo phải có trách nhiệm hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và phải đảm bảo việc sử dụng chuyên môn nghiệp vụ đó để phục vụ lâu dài tại công ty theo cam kết nếu không phải đền bù toàn bộ chi phí đào tạo.

Ở đây tác đề xuất với công ty toàn bộ CBCNV sau khi được đi đào tạo xong phải làm việc tại công ty với thời gian qui định tại dưới đây:

**Bảng 3.2: Thời gian yêu cầu CBCNV làm việc tại công ty sau khi đào tạo**

<b>Thời hạn đào tạo</b>	<b>Thời gian làm tại công ty sau đào tạo</b>
Từ 6 tháng - 1 năm	Ít nhất là 3 năm
Dài hạn trên 1 năm	Ít nhất là 5 năm
Đào tạo tại nước ngoài	Ít nhất là 7 năm

Công ty cần tập trung hơn nữa cho việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho nhân viên dưới nhiều hình thức, ngoài việc cử cán bộ công nhân viên đi tham gia các khóa bồi dưỡng tại trường đào tạo nghề, công ty cần cử người đi đào tạo ở các trung tâm phát triển nguồn nhân lực, ở các trường đại học, ở các viện đào tạo quản trị doanh nghiệp cho các đối tượng cán bộ thuộc đối tượng đào tạo chuyên sâu và cán bộ quy hoạch, mở các lớp nâng cao kiến thức tại chỗ, hay tổ chức đoàn cán bộ tham quan học tập kinh nghiệm ở các công ty có uy tín ở các khu công nghiệp hay ở nước ngoài.

Việc giao các công việc trọng trách cho những người trẻ có trình độ chuyên môn, họ dám nghĩ, biết làm và dám chịu trách nhiệm. Cách này giúp những cán bộ nhân viên có triển vọng phát triển có cơ hội trau dồi thêm kinh

nghiệm công tác, cố gắng tự nâng cao kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như hoàn thành tốt công việc. Đây cũng là một trong những cách đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý kế cận thay vì phải tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn, trình độ quản lý giỏi từ bên ngoài.

Công ty phải thường xuyên và định kỳ tổ chức các chương trình đào tạo, có cơ chế giám sát quá trình tham gia đi đào tạo của nhân viên và các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng kết quả thu được sau đào tạo để giúp cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo, có thái độ tích cực trong việc lĩnh hội và nâng cao kiến thức cần thiết cho công việc đồng thời đảm bảo công tác đào tạo được tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Xây dựng quỹ đào tạo và phát triển hàng năm phục vụ nhu cầu học tập nâng cao trình độ của người lao động, cần có tỷ lệ hợp lý lấy từ doanh thu hàng năm của công ty đồng thời tìm kiếm các nguồn hỗ trợ từ bên ngoài như kinh phí tài trợ của các tổ chức kinh tế, quỹ đào tạo và phát triển của ngành xây dựng.

Để phục vụ công tác đào tạo, thi nâng bậc cho công nhân kỹ thuật, thợ bậc cao tại công ty cần phải thực hiện:

Mở các lớp đào tạo nâng cao nghiệp vụ sư phạm cho đội ngũ kỹ sư được phân công giảng dạy, tạo điều kiện cho cán bộ làm công tác đào tạo tham gia các công trình nghiên cứu, học tập tại các trung tâm đào tạo và các trường đại học, bổ sung thêm đội ngũ giáo viên có trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu giảng dạy.

Tổ chức nghiên cứu hoàn thiện chương trình và giáo trình đào tạo nội bộ của công ty.

Các khâu lên lớp bổ túc lý thuyết, ra đề thi, tổ chức thi và chấm thi của giáo viên hướng dẫn cần bám sát tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và sát với công việc của công ty.

Tăng cường công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức để người lao động có trách nhiệm và yêu thích công việc mình làm, để họ cố gắng hết mình vì sự phát triển của công ty.

Thành lập các nhóm kiểm tra trong lĩnh vực đào tạo và phát triển, kiểm tra tư cách các giảng viên, chương trình đào tạo, việc sử dụng kinh phí đào tạo và phát triển, việc tuân thủ và chấp hành quy chế về đào tạo và phát triển của công ty. Có những hình thức thưởng phạt xứng đáng, kịp thời bằng vật chất cho lao động đi học bằng yếu tố vật chất và tinh thần.

Có chính sách cụ thể về đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ, đề bạt và thăng chức đối với cán bộ nhân viên có thành tích học tập xuất sắc nhằm mục đích động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên tích cực học tập, thu được nhiều kết quả để xây dựng và phát triển công ty. Theo đó xác định chế độ cho từng đối tượng đi học, đảm bảo chính sách sử dụng cán bộ sau đào tạo.

#### ***3.2.4. Thực hiện chính sách bố trí và sử dụng người lao động hợp lý***

Thực hiện phân tích công việc, xây dựng hoàn chỉnh hệ thống: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc: Việc xây dựng hệ thống này có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, đặc biệt nó có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nhân lực cũng như đối với quy trình tuyển dụng.

Hệ thống này sẽ giúp sắp xếp, bố trí lại bộ máy tổ chức, công việc để giảm bớt những chức danh chưa hợp lý, tìm ra những chức danh, vị trí còn thiếu hoặc không cần thiết để bộ máy tổ chức gọn nhẹ, Công ty hoạt động được hiệu quả, giảm bớt những chi phí không cần thiết về nhân sự, hiệu quả công việc được nâng cao do đúng người, đúng việc.

Hiện tại Công ty lại chưa xây dựng được hệ thống này. Nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của CBCNV trong Công ty được đề cập rải rác thông qua nhiều nguồn như: Hợp đồng lao động, Điều lệ Công ty, Nội quy Công ty,...

khiến người lao động nhất là nhân viên mới gặp khó khăn khi làm việc.

Vì thế, trong thời gian tới Công ty cần nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện cho mình hệ thống bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Công ty có thể thành lập một nhóm CBCNV tham gia vào quá trình xây dựng hoặc thuê chuyên gia, các công ty chuyên về nhân sự xây dựng.

### ***3.2.5. Nâng cao chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty***

Cơ chế, chính sách bảo vệ và đãi ngộ cán bộ, công nhân viên là vấn đề cực kỳ quan trọng, cơ chế chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ khuyến khích tích cực, sự hăng hái, cố gắng và yên tâm công tác của cán bộ, nhân viên công ty, nó sẽ nâng cao được tinh thần trách nhiệm, phát huy được tinh thần lao động sáng tạo của cán bộ, nhân viên, thu hút được nhân tài làm cho tập thể đoàn kết nhất trí, qua đó thúc đẩy phát triển tổ chức. Ngược lại nếu cơ chế, chính sách đãi ngộ không hợp lý sẽ tạo ra tâm trạng chán nản, kìm hãm sự sáng tạo, triệt tiêu tính tích cực của các thành viên trong tập thể, nội bộ có thể nảy sinh mất đoàn kết và nhiều tiêu cực do đó có thể kìm hãm, triệt tiêu, cản trở sự phát triển. Đối với Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, là một doanh nghiệp nhà nước, được quản lý bởi các quy định, các chính sách của nhà nước nên luôn bị hạn chế trong việc khuyến khích thu hút nhân tài. Do vậy việc đổi mới các chính sách đãi ngộ càng phải được đổi mới nhanh, từ đó tạo ra sức thu hút đối với lực lượng đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi về với công ty.

Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, những cán bộ quản lý, chuyên môn giỏi đều là những con người thông minh có chất xám cao, luôn năng động, hơn nữa thương trường cũng luôn tìm cách chiêu dụ những tài năng ấy khiến họ có nhiều động cơ để ra đi. Chính vì vậy để có thể cạnh tranh, thu hút, chiêu

mộ đội ngũ cán bộ giỏi và giữ chân họ gắn bó với công ty, công ty cần phải xây dựng được chế độ đãi ngộ hợp lý.

Do đó vấn đề quan trọng có tính quyết định là phải tham gia xây dựng, hoàn thiện cơ chế chính sách bảo vệ, đãi ngộ hợp lý. Tuy nhiên khi tham gia xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, nhân viên vẫn phải quán triệt các yêu cầu cơ bản sau:

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải trên cơ sở cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước.

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải đảm bảo quyền lợi gắn liền với trách nhiệm, đảm bảo công bằng và đảm bảo khuyến khích cả vật chất lẫn tinh thần nhằm kích thích tài năng sáng tạo, có sức hấp dẫn lôi cuốn để mọi người nỗ lực phấn đấu vươn lên.

- Về khen thưởng: công tác khen thưởng cần được tiến hành thường xuyên theo định kỳ. Việc khen thưởng phải gắn khen thưởng với những kết quả cụ thể mà người lao động đạt được. Khen thưởng phải kịp thời nhằm động viên khuyến khích người lao động hăng say hoạt động, sáng tạo, chú ý kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng về vật chất với động viên khuyến khích về tinh thần. Hàng tháng, quý, năm có chế độ khen thưởng khuyến khích người lao động có sáng kiến, năng suất cao, có cải tiến về công tác quản lý, tổ chức sản xuất, mang lại hiệu quả cao trong sản xuất. Đảm bảo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực, tâm huyết với công ty.

### ***3.2.6. Tăng cường tuyên truyền, giáo dục và kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Công ty***

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc, ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục tinh thần trách nhiệm, ý thức tận tâm, tận lực với nhiệm vụ được giao, ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, Công ty TNHH MTV Tháng 8

cần đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật lao động. Việc thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế của Tổng công ty cần được thực hiện bởi các trưởng bộ phận, đồng thời có sự tham gia của các nhân viên để đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng. Bên cạnh đó, cần có cơ chế khuyến khích cán bộ, nhân viên thực hiện nghiêm các quy quy, quy chế của Tổng công ty và có chế tài xử phạt đối với những hành vi vi phạm, đặc biệt những trường hợp đã vi phạm lại tiếp tục tái phạm. Ví dụ: Mỗi CBCNV không vi phạm nội quy, quy định trong tháng được hưởng 100% phụ cấp ăn trưa, hoặc được thưởng chuyên cần. Nếu cán bộ, công nhân viên có hành vi vi phạm nội quy quy định trong tháng sẽ bị khấu trừ tỷ lệ % tương ứng với mức quy định khấu trừ hoặc trừ toàn bộ phụ cấp hoặc có hình thức kỷ luật tùy theo mức độ vi phạm. Mức khấu trừ cụ thể có thể quy định như sau:

*\* Thời gian làm việc*

- Đi muộn về sớm (không báo cáo xin phép) quá 30 phút trong một ngày làm việc lần thứ nhất bị khấu trừ 20%. Nếu tái phạm lần thứ hai trong tháng sẽ bị khấu trừ tiếp 30%.

- Đi muộn về sớm (Không báo cáo xin phép) cộng dồn trong một tháng quá 60 phút bị trừ 40%. Quá từ 90 phút đến 120 phút trở lên bị khấu trừ 60%, cao hơn 120 phút bị trừ toàn bộ và có thể xử lý kỷ luật.

- Tự ý bỏ việc ra ngoài cơ quan (không báo cáo) từ 01 lần sẽ bị cắt phụ cấp ăn trưa, 02 lần trở lên có thể xem xét kỷ luật.

*\* Tác phong làm việc*

- Uống rượu bia, hút thuốc là trong giờ làm việc bị khấu trừ 30%. Tái phạm lần thứ hai bị khấu trừ 50%. Lần thứ 3 trở lên sẽ bị trừ toàn bộ.

- Thiếu trách nhiệm, gây lãng phí tài sản của công ty sẽ bị xử lý kỷ luật theo mức độ thiệt hại cho công ty.



- Không tuân thủ đúng quy trình tác nghiệp của bộ phận, các thao tác, quy trình vận hành, quy tắc an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ dẫn đến tai nạn cho mình hoặc cho người khác hoặc gây hỏng hóc máy móc, thiết bị, thiệt hại về kinh tế, uy tín của Tổng công ty sẽ bị trừ toàn bộ các khoản phúc lợi như ăn trưa, chuyên cần và bị xử lý kỷ luật, đền bù thiệt hại tùy theo hành vi và mức độ thiệt hại gây ra theo quy định của pháp luật và nội quy, kỷ luật của công ty.

- Tham gia chơi cờ bạc, hoặc ngồi xem chơi cờ bạc sẽ bị xử lý kỷ luật từ khiển trách trở lên,...

### ***3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong công ty.***

Cùng với những biện pháp trên, công ty cần có sự quan tâm nhiều hơn nữa đến đời sống văn hóa, tinh thần của người lao động, đặc biệt khi công ty đang hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngành sản xuất vật liệu nổ, có sự chăm lo, ưu đãi và bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động trong môi trường độc hại, nguy hiểm đảm bảo tính an toàn cao. Đây cũng là một trong những giải pháp thu hút nguồn nhân lực cho công ty để có được một lực lượng lao động ít bị biến động nhất nhằm ổn định và phát triển công ty trong tương lai.

Việc xây dựng thành công một văn hoá công trong công ty sẽ tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả, tăng sức cạnh tranh trong thu hút, tuyển chọn và giữ nhân tài. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình dài nhiều năm đòi hỏi một kế hoạch hành động thống nhất và cứng rắn. Lãnh đạo công ty cần tham khảo 10 thành tố thiết yếu tạo nên nền văn hoá doanh nghiệp đó là :

- + Giá trị cốt lõi
- + Tính đồng đội .
- + Công nhân thành tích và khen thưởng

- + Quan hệ với cộng đồng .
- + Truyền đạt thông tin .
- + Quan tâm đến cuộc sống của nhân viên .
- + Cam kết đào tạo
- + Kiên trì giữ vững truyền thống
- + Kết nối gắn bó trên dưới
- + Viết sách truyền thống .

Các vấn đề mà ban lãnh đạo công ty cần tập trung xây dựng để cơ bản đưa các giá trị cốt lõi này thành hiện thực, tức là góp phần đưa sứ mệnh mà công ty đã vạch ra vào thực tế là ban lãnh đạo cần nhanh chóng xây dựng kế hoạch phát triển và hoàn thiện VHDN trong từng bộ phận của công ty. Từ đó, thảo luận rộng rãi để đi đến một kế hoạch hành động cụ thể với sự nhất trí cao về mục tiêu và mong muốn trong các khoảng thời gian hạn định của toàn bộ nhân viên trong từng bộ phận. Chỉ khi nào nhân viên ở mọi cấp hiểu rõ và coi đó là công việc xây dựng VHDN thì những kế hoạch VHDN của công ty mới có tính thực tế và khả thi.

Xây dựng các nhóm tình nguyện, xung kích trong từng bộ phận để tạo động lực cho tất cả các thành viên trong bộ phận thực hiện. Cụ thể là phải xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của các bộ phận phòng ban, đơn vị thành viên. Sơ kết đánh giá định kỳ nhằm phân tích, điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận, thành viên trong từng giai đoạn, theo từng chương trình hành động. Về mặt vĩ mô cũng cần thực hiện sơ kết hoạt động của các chương trình chiến lược, của các nhóm tình nguyện, xung kích để đánh giá hiệu quả trong từng giai đoạn. Đồng thời xác định rõ các yêu cầu cần có trong mục tiêu hoạt động. Nếu cần, có thể điều chỉnh mục tiêu hoặc giảm bớt một số chương trình trùng lặp, không hiệu quả. Do đó tính trách nhiệm, năng động, định hướng vào kết quả sẽ được hình thành và nâng cao. Tuy

nhiên cần lưu ý kiểm soát tiến trình và sơ kết đánh giá để nắm bắt cơ hội thị trường hoặc điều chỉnh hoạt động kịp thời.

Để thực hiện được nhanh chóng và hiệu quả các triết lý kinh doanh mà công ty đã đưa ra với triết lý chủ chốt là đào tạo nhân viên theo hướng tri thức, năng động và chuyên nghiệp thì ban lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn nữa đến yếu tố con người. Trong đó, hình ảnh người lãnh đạo cần được chú trọng thực hiện trước tiên như một nét văn hóa đặc thù của công ty. Theo đó, ban lãnh đạo cần duy trì những giá trị VH tốt đẹp mà công ty đã có. Các giá trị VH này không dễ mà tạo dựng được, nó cần được giữ gìn và phát huy. Đó là trách nhiệm của người lãnh đạo bởi VHDN của công ty chính là công cụ và phương pháp quản lý.

Nhân viên bao giờ cũng đề ý cách cư xử của lãnh đạo để đánh giá và học tập. Một hành động giúp đỡ nhỏ, một câu nói động viên thể hiện quan tâm của cấp trên tới nhân viên dễ làm nhân viên xúc động. Người lãnh đạo phải là tấm gương cho nhân viên trong mọi hoạt động. Các chính sách đề ra người lãnh đạo phải gương mẫu thực hiện. Tính tự chủ trong các hoạt động hiện nay chỉ dừng lại ở ý muốn của một số người chứ thực tế tại công ty thì chưa có. Giải quyết vấn đề này, lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến nhân viên, đến đời sống và thói quen của từng nhân viên.

Muốn vậy, lãnh đạo cần mạnh dạn quy định những ngày nhất định trong tuần để nhân viên tiếp xúc với lãnh đạo để đạt tâm tư, nguyện vọng, đây là việc làm chưa có trong kế hoạch hành động của ban lãnh đạo công ty. Các hoạt động ngoại khóa cũng là dịp để lãnh đạo lắng nghe và tiếp cận nhân viên, tăng cường mối quan hệ cấp trên - cấp dưới. Tăng cường công tác truyền thông nội bộ để có thể duy trì được sự thống nhất và chia sẻ.

## KẾT LUẬN

Ngày nay vấn đề nâng cao chất lượng và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đã trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với tất cả các doanh nghiệp. Nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả lao động, từ đó làm tăng hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, việc nghiên cứu đề tài Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một Công ty của Nhà nước là rất cần thiết nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế ngày càng mạnh mẽ.

Chất lượng NNL đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế. Các mô hình phát triển kinh tế đều khẳng định rằng muốn có sự phát triển bền vững thì cần đảm bảo tích lũy vốn, phát triển kỹ thuật và công nghệ. Đây là những yếu tố gắn liền và phụ thuộc vào chất lượng NNL, khi chất lượng lao động thấp hay vốn nhân lực ít thì việc tạo ra và thực hiện tích lũy vốn và phát triển kỹ thuật công nghệ khó mà thực hiện được. Các bằng chứng cả vi mô và vĩ mô đều cho thấy tầm quan trọng của chất lượng của nhân tố này với sự phát triển kinh tế.

Tuy nhiên câu hỏi đặt ra là làm như nào để nâng cao chất lượng NNL. Muốn nâng cao chất lượng NNL đòi hỏi doanh nghiệp cần phải tập trung nâng cao trình độ học vấn và chuyên môn cho người lao động đồng thời phải nâng cao trình độ thể chất thông qua nâng cao sức khỏe và cải thiện điều kiện sống của người lao động. Để đáp ứng những yêu cầu trên thì doanh nghiệp cần phải có chính sách sử dụng và đãi ngộ lao động hợp lý.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, luận văn đã đạt được những kết quả sau:

Chương 1 trình bày về khái niệm và nội dung của nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Chương cũng trình bày kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

Chương 2 khái quát về quá trình hình thành và phát triển của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 thông qua việc giới thiệu về công ty, tổ chức bộ máy và tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8. Sau đó, chương trình bày về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 về chất lượng nguồn nhân lực, cơ chế tuyển dụng, chính sách đào tạo NNL và chính sách giữ chân nhân lực. Ngoài ra, chương cũng phân tích các yếu tố ảnh hưởng bên trong và bên ngoài đến chất lượng NNL Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8.

Chương 3 đưa ra mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Tháng 8 đến năm 2020. Nhóm các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực áp dụng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 gồm hoàn thiện công tác quy hoạch nguồn nhân lực; hoàn thiện công tác tuyển dụng người lao động; hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL; hoàn thiện chính sách bố trí và sử dụng người lao động hợp lý; hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty; tăng cường tuyên truyền, giáo dục, kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Công ty.

Từ những phân tích trong các phần trên, có thể khẳng định việc hoàn thiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung và tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8 nói riêng là rất quan trọng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu – Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Mai Quốc Chánh (2000), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Giang Như Chăm – Nguyễn Tuấn Anh, Chính sách đổi mới quản lý lao động và tiền lương trong 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 12/2018.
4. Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8: Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2019 và phương hướng phát triển năm 2020.
5. Cán Hữu Dạn, Giáo trình Hành vi tổ chức, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
6. Cán Hữu Dạn, Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội
7. Trần Kim Dung (2016), Quản trị nhân lực , NXB Tổng hợp TP.HCM
8. Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2015), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Vũ Thu Hương, Tạp chí kinh tế (2010), Thực trạng nguồn nhân lực của Việt Nam hiện nay

11. Trịnh Hoàng Lâm (2015), “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”, Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Lao động – Xã hội.

12. Dương Minh Lạng (2016), “*Nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần xi măng Quán Triều*”, Luận văn thạc sĩ trường Đại Học Kinh Doanh Và Công Nghệ Hà Nội, năm 2016.

13. Phạm Công Nhật (2008), “*Nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế*”, *Tạp chí Cộng sản số 786*.

14. Nguyễn Ngọc Quân – Vũ Thị Mai (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

15. Nguyễn Tiệp (2021), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

16. Vũ Bá Thê (2015), *Giáo trình Phát Huy Nguồn Lực Con Người Để Công Nghiệp Hóa, Hiện Đại Hóa - Kinh Nghiệm Quốc Tế Và Thực Tiễn Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

17. Đoàn Thanh Thùy (2018), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần sứ Viglacera Thanh Trì*”, Luận văn thạc sĩ trường Đại Học Kinh Doanh Và Công Nghệ Hà Nội

18. Đoàn Anh Tuấn (2015), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

19. Đỗ Thị Tươi (2021), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, Trường Đại học Lao động – xã hội, Hà Nội.

20. Đoàn Thị Yến (2021), *Hoạch định nhân lực*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

## PHỤ LỤC

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÁNG 8

Số phiếu phát ra: 120 phiếu

Số phiếu thu về: 118 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 115 phiếu

#### PHỤ LỤC 1

#### MẪU PHIẾU KHẢO SÁT VỀ CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC

Thưa quý anh/chị! Mục đích phiếu khảo sát nhằm có được các thông tin để đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Tháng 8, từ đó đưa ra các giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện nâng cao chất lượng. Ý kiến của quý anh/chị sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu, vì vậy xin anh/chị hãy giành ít thời gian đưa ra ý kiến của mình. Toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của quý anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

#### I. Thông tin cá nhân

(Xin anh/chị vui lòng đánh dấu x vào ô trống  thích hợp nhất)

- Giới tính:  Nam  Nữ
- Độ tuổi:  Từ 18-22  Từ 23-30  >30
- Trình độ học vấn:  
 Phổ thông  Trung cấp, Cao đẳng  Đại học  
 Thạc sỹ  Tiến sỹ
- Vị trí đảm nhận:  
 Lãnh đạo Tổng công ty  Lãnh đạo Ban  Trưởng phòng



Phó trưởng phòng                       Nhân viên

5.Số năm công tác:

≤ 1 năm                       Từ 1- 3 năm                       3-5 năm                       >5 năm

## II. Nội dung khảo sát

### 1. Đánh giá của anh/chị về kỹ năng làm việc của bản thân/

Các kỹ năng	Kém	Trung Bình	Khá	Tốt
Kỹ năng giải quyết vấn đề				
Kỹ năng giao tiếp				
Kỹ năng làm việc nhóm				
Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân				

### 2. Đánh giá của anh/chị về sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc?

Công tác đào tạo nhân lực	Ý kiến				
	Rất phù hợp	Phù hợp	Bình thường	Không phù hợp	Rất không phù hợp
Sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc					

### 3. Đánh giá của anh/chị về công tác bố trí nhân lực

Công tác bố trí nhân lực	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc				
Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường				
Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận				
Áp lực với công việc hiện nay khá lớn				
Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao				

### 4. Mức độ hài lòng của anh/chị về tiền lương, thưởng?

	Ý kiến			
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Chấp nhận được	Không hài lòng
Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng				

## PHỤ LỤC 2

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC

#### 1. Đánh giá của anh/chị về kỹ năng làm việc của bản thân/

Số lượng: Người

Các kỹ năng	Kém	Trung Bình	Khá	Tốt
Kỹ năng giải quyết vấn đề	0	30	70	15
Kỹ năng giao tiếp	0	35	56	24
Kỹ năng làm việc nhóm	8	47	53	7
Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	4	52	34	25

Tỷ lệ: %

Các kỹ năng	Kém	Trung Bình	Khá	Tốt
Kỹ năng giải quyết vấn đề	0	26,09	60,87	13,04
Kỹ năng giao tiếp	0	30,43	48,70	20,87
Kỹ năng làm việc nhóm	6,96	40,87	46,09	6,09
Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	3,48	45,22	29,57	21,74

#### 2. Đánh giá của anh/chị về sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc?

Số lượng: Người

Công tác đào tạo nhân lực	Ý kiến			
	Rất phù hợp	Phù hợp	Bình thường	Không phù hợp
Sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc	21	44	39	11

Tỷ lệ: %

Công tác đào tạo nhân lực	Ý kiến			
	Rất phù hợp	Phù hợp	Bình thường	Không phù hợp
Sự phù hợp giữa ngành nghề đào tạo với yêu cầu công việc	18,26	38,26	33,91	9,57

### 3. Đánh giá của anh/chị về công tác bố trí nhân lực

Số lượng: Người

Công tác bố trí nhân lực	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc	12	49	43	11
Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường	19	53	28	15
Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận	21	37	45	12
Áp lực với công việc hiện nay khá lớn	18	40	45	12
Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao	20	63	25	7

Tỷ lệ: %

Công tác bố trí nhân lực	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc	10,43	42,61	37,39	9,57
Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường	16,52	46,09	24,35	13,04
Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận	18,26	32,17	39,13	10,43
Áp lực với công việc hiện nay khá lớn	15,65	34,78	39,13	10,43
Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao	17,39	54,78	21,74	6,09

#### 4. Mức độ hài lòng của anh/chị về tiền lương, thưởng?

Số lượng: Người

	Ý kiến			
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Chấp nhận được	Không hài lòng
Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng	8	17	68	22

Tỷ lệ: %

	<b>Ý kiến</b>			
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Chấp nhận được	Không hài lòng
Mức độ hài lòng của nhân lực về tiền lương, thưởng	6,96	14,78	59,13	19,13