



## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan tất cả những nội dung của luận văn này hoàn toàn được trình bày dựa trên những quan điểm của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Trịnh Việt Tiến số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Kết quả phân tích trong luận văn xuất phát từ khảo sát thực tế, chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào.

*Tác giả luận văn*

**Đào Xuân Sơn**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn, tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện của rất nhiều người, sau đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả:

Trước hết, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc thầy giáo hướng dẫn - TS. Trịnh Việt Tiến, người đã hết lòng giúp đỡ, hướng dẫn và tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp “*Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long*”

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tập thể lãnh đạo và nhân viên Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long đã cung cấp số liệu, trả lời các phiếu điều tra, hết sức nhiệt tình tạo điều kiện giúp tác giả hoàn thành luận văn này.

Mặc dù đã cố gắng để hoàn thành luận văn, xong không tránh được những thiếu sót, tác giả xin kính mong nhận được những góp ý của các thầy, cô giáo và các bạn để nội dung luận văn được hoàn chỉnh hơn nhằm áp dụng hiệu quả hơn nữa trong thực tiễn.

*Tác giả luận văn*

**Đào Xuân Sơn**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	IV
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....	VI
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1.....	1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	1
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	1
1.1.1. Nguồn nhân lực.....	1
1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	3
1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực.....	3
1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	4
1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	4
1.2. Các tiêu chí đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	5
1.2.1. Thể lực.....	5
1.2.2. Trí lực.....	6
1.2.3. Tâm lực .....	9
1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp .....	9
1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực .....	9
1.3.2. Tuyển dụng, sử dụng, đánh giá đội ngũ nhân viên .....	10
1.3.3. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên .....	12
1.3.4. Chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên.....	13

1.3.5. Một số hoạt động khác liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên.....	14
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại doanh nghiệp .....	16
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài .....	16
1.4.2. Các nhân tố bên trong .....	18
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	19
1.5.1. Công ty cổ phần Cơ khí lắp máy Lilama .....	19
1.5.2. Công ty thương mại và xuất nhập khẩu Thăng Long .....	22
1.5.3. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long .....	24
CHƯƠNG 2.....	27
THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU HOÀNG LONG.....	27
2.1. Khái quát về công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long .....	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	27
2.1.2. Một số đặc điểm của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty.....	29
2.2. Thực trạng về đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	40
2.2.1. Thực trạng đội ngũ nhân viên .....	40

2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	57
2.3. Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	77
2.3.1. Những kết quả đạt được .....	77
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế.....	79
CHƯƠNG 3.....	84
ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU HOÀNG LONG.....	84
3.1. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	84
3.1.1. Định hướng phát triển của công ty.....	84
3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	85
3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	86
3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	86
3.2.2. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá đội ngũ nhân viên.....	87
3.2.3. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên.....	92
3.2.5. Cải thiện môi trường làm việc, hoàn thiện văn hóa công ty và nâng cao tác phong làm việc, ý thức lao động.....	101
KẾT LUẬN.....	104
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	106
PHỤ LỤC.....	

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018 - 2019 .....	35
Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019 - 2020 .....	37
Bảng 2.3. Biến động về số lượng nhân viên tại công ty giai đoạn 2018 - 2020 .....	40
Bảng 2.4. Biến động về số lượng nhân viên trong khối gián tiếp tại công ty phân theo giới tính giai đoạn 2018 - 2020 .....	42
Bảng 2.5: Các chỉ số về chiều cao, cân nặng trung bình của đội ngũ nhân viên tại công ty năm 2020 .....	45
Bảng 2.6: Phân loại bệnh đội ngũ nhân viên trong công ty trong năm 2020..	46
Bảng 2.7: Phân loại sức khỏe của đội ngũ nhân viên tại công ty năm 2020 ..	48
Bảng 2.8: Trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên trong công ty giai đoạn 2018 - 2020 .....	50
Bảng 2.9: Tỷ lệ trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên trong công ty giai đoạn 2018 - 2020 .....	51
Bảng 2.10: Năng suất lao động bình quân tính theo doanh thu giai đoạn 2018 - 2020 .....	56
Bảng 2.11: Biến động về nhu cầu đội ngũ nhân viên giai đoạn 2018 -2020 so với năm 2020.....	58
Bảng 2.12: So sánh về các yêu cầu với vị trí tuyển dụng nhân viên hàn giữa năm 2018 với năm 2020.....	59
Bảng 2.13: Số lượt người thuyên chuyển công việc và kiêm nhiệm công việc trong năm 2019.....	63

Bảng 2.14: Tiền lương bình quân/người/tháng tại công ty giai đoạn 2018 – 2020.....	65
Bảng 2.15: Danh sách các cá nhân, tập thể trong công ty được khen thưởng năm 2020.....	66
Bảng 2.16: Tiền thưởng do phát huy sáng kiến cho đội ngũ nhân viên trong năm 2020.....	67
Bảng 2.17: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân cơ khí giai đoạn 2018 – 2020.....	70
Bảng 2.18: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân gò dập giai đoạn 2018 – 2020.....	71
Bảng 2.19: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân cơ điện giai đoạn 2018 – 2020.....	72
Bảng 2.20: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân sơn tĩnh điện . giai đoạn 2018 -2020.....	73
Bảng 2.2: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân lắp ráp giai đoạn 2018 - 2020.....	74
Bảng 2.22: Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo cho đội ngũ nhân viên năm 2020.....	75



**DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 2.1: Biến động về số lượng nhân viên tại công ty giai đoạn 2018 - 2020 .....	41
Biểu đồ 2.2. Biến động về số lượng nhân viên trong khối gián tiếp phân theo giới tính giai đoạn 2018 -2020 .....	43
Biểu đồ 2.3: Phân loại bệnh của đội ngũ nhân viên trong công ty năm 2020	46
Biểu đồ 2.5: Sự thay đổi về trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên giai đoạn 2018 – 2020 .....	51
Biểu đồ 2.6: Nguyên vọng gắn bó với doanh nghiệp qua khảo sát đội ngũ nhân viên trong công ty theo Phụ lục 02.....	55
Biểu đồ 2.7: Hình thức tuyển dụng với đội ngũ nhân viên đang làm việc tại công ty theo khảo sát (Phụ lục 02).....	61
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.....	31

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực (“NNL”) là yếu tố không thể thiếu đối với bất kỳ một tổ chức nào và nó giữ vai trò vô cùng quan trọng, quyết định đến sự thành công hay thất bại của tổ chức, đặc biệt là trong giai đoạn hiện nay. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng, cả về thể lực và trí lực là một lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp doanh nghiệp (“DN”) tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường. Chính vì vậy, quản trị nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định các hoạt động quản trị khác của DN.

Tuy nhiên, không phải DN nào cũng biết tìm kiếm, sử dụng và biết khai thác NNL một cách hiệu quả. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả trong trình hoạt động kinh doanh, thì công tác nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nhân lực được đặt lên hàng đầu. Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, vấn đề về chất lượng đội ngũ nhân viên cũng đang được quan tâm hàng đầu, nhất là với chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ đòi hỏi NNL chất lượng cao trong thời gian tới. Chính vì thế, việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên sẽ giúp Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long thực hiện mục tiêu chiến lược. Như vậy, việc đưa ra các giải pháp, các kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng tại Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long có ý nghĩa và vai trò đặc biệt to lớn, đặc biệt là trong bối cảnh kinh tế hiện nay.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, tác giả lựa chọn đề tài: “Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long” làm đề tài luận văn thạc sĩ.

### 2. Tổng quan về 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 đội ngũ nhân viên và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên theo các cách khác nhau, dưới các góc độ khác nhau, ở các phạm vi nghiên cứu khác nhau. Có nhiều đề tài nghiên cứu ở cấp độ vĩ mô như:

Với phạm vi ngoài nước, tác phẩm có liên quan tới đề tài nghiên cứu có thể kể tới:

“Quản trị đội ngũ nhân viên (Human resources management)” của các tác giả George T. Milkovich, John W. Boudreau (2006), NXB Thống kê đã đề cập tới những lý thuyết về quản trị trong các doanh nghiệp tổ chức nói chung.

Quản trị đội ngũ nhân viên theo định hướng tổng thể, của tác giả M. Hilb (2001), NXB Thống kê, tác phẩm đề cập đến các vấn đề về quản trị đội ngũ nhân viên trong tổ chức và một số mô hình quản trị nhân sự trong tổ chức.

Với phạm vi trong nước, rất nhiều đề tài khác nhau nghiên cứu liên quan tới đội ngũ nhân viên và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, có thể kể tới:

Đề tài: “Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam” của tác giả: TS. Đoàn Khải (2005), NXB chính trị quốc gia, Hà Nội. Tác phẩm chỉ ra vai trò của đội ngũ nhân viên với mỗi quốc gia trong quá trình phát triển và thực tế đội ngũ nhân viên Việt Nam đối mặt với tình trạng vừa thiếu, vừa yếu đặc biệt là nhóm lao động thuộc nhóm ngành kỹ thuật.

Đề tài: “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, Nhà xuất bản Giáo dục của tác giả Phan Văn Kha (2007),. Đây là cuốn sách chuyên khảo nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa

đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm tăng cường công tác đào tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ.

Đề tài: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội” của tác giả Ths. Nguyễn Bảo Thư (2016). Bài viết chỉ ra Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội và đưa ra Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội.

Đề tài: “Phát triển nhân lực thông qua Giáo dục đào tạo, kinh nghiệm Đông Á” của tác giả: Lê Thị Ái Lâm (2003), NXB khoa học xã hội, Hà Nội. Tác phẩm chỉ ra tầm quan trọng của giáo dục đào tạo tới đội ngũ nhân viên của một quốc gia, kinh nghiệm phát triển nhân lực thông qua Giáo dục đào tạo của một số nước Đông Á.

Bên cạnh đó, có nhiều đề tài cấp độ vi mô tại một nhóm ngành hay một đơn vị cụ thể được lựa chọn để nghiên cứu như:

Tác giả Phan Thanh Tâm (2000) Luận án Tiến sĩ kinh tế: “Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước – Đại học Kinh Tế Quốc Dân – tác phẩm đi sâu nghiên cứu một số nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên phục vụ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Tác giả: Nguyễn Quỳnh Liên (2019) Luận văn thạc sĩ: “Đội ngũ nhân viên tại tổng công ty Viễn Thông Toàn Cầu – Bộ công an – thực trạng và giải pháp - Đại học Công Đoàn. Chỉ rõ những tồn tại tại công ty Viễn thông toàn cầu – Bộ công an qua đó đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên cho công ty.

Nhìn chung, đã có nhiều nghiên cứu phân tích, đánh giá và khẳng định tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên đối với sự

phát triển của mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ, mỗi ngành, nhóm ngành hay tổ chức cụ thể. Tuy nhiên, tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, chưa có một đề tài nghiên cứu nào về vấn đề nâng cao, phát triển đội ngũ nhân viên của công ty được tiến hành để chỉ ra thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty, những nguyên nhân hạn chế và yếu kém từ đó đề xuất ra những định hướng giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên cho công ty, vì thế tôi đã chọn đề tài: “Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long” để nghiên cứu.

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

#### ***3.1. Mục đích của đề tài***

Dựa trên việc hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp; phân tích và đánh giá thực trạng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

Để hoàn thành mục đích đề ra, đề tài tập trung giải quyết một số nhiệm vụ cơ bản sau:

Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp

Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.

Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty.

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

Đối tượng nghiên cứu: Đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

*Phạm vi thời gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu chất lượng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên công ty giai đoạn 2018 – 2020

*Phạm vi không gian:* Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp phân tích thống kê:

- Tổng hợp số liệu có liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại của công ty
- Tiếp cận hệ thống tổng hợp số liệu, nghiên cứu tổng hợp số liệu, từ đó rút ra được nét đặc thù của đối tượng nghiên cứu.
- So sánh, đối chiếu số liệu giữa các kỳ và năm hoạt động của công ty.

Phương pháp điều tra: Xây dựng bảng hỏi hai đối tượng lao động chính: Cán bộ chuyên môn và Công nhân kỹ thuật (90 người của hai đối tượng này). Dựa trên kết quả điều tra và số liệu có sẵn tại Công ty, tác giả đưa ra kết luận liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

## **6. Những đóng góp của Luận văn**

- Luận văn góp phần làm rõ hơn một số vấn đề về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp thương mại.
- Đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại xuất nhập khẩu Hoàng Long.
- Đề ra các giải pháp chủ yếu có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài các phần như: lời cam đoan, lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục thì luận văn được kết cấu theo ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long

Chương 3: Định hướng và giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long

# CHƯƠNG 1

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

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nguồn nhân lực

Con người là nguồn lực quan trọng nhất trong các nguồn lực của một tổ chức. Một tổ chức dù có tài lực, công nghệ khoa học kỹ thuật phát triển nhưng thiếu đi con người để khai thác, phát huy tiềm lực các nguồn tài nguyên thì tổ chức cũng khó có thể đạt được mục tiêu phát triển như mong muốn.

Tiếp cận về nguồn nhân lực, hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau đã được đưa ra:

Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực do Trần Xuân Cầu và . Mai Quốc Chánh làm chủ biên có đề cập tới như sau: “ Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, có quan hệ chặt chẽ với dân số, là bộ phận quan trọng trong dân số, đóng vai trò tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội”. [4, tr 55]

Tùy theo cách tiếp cận, khái niệm nguồn nhân lực có thể khác nhau, do đó, quy mô nguồn nhân lực cũng khác nhau.

Với cách tiếp cận dựa vào khả năng lao động của con người nguồn nhân lực được hiểu là khả năng lao động của xã hội, của toàn bộ những người có cơ thể phát triển bình thường, có khả năng lao động.

Với cách tiếp cận dựa vào trạng thái hoạt động kinh tế của con người: nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ những người đang hoạt động trong các ngành kinh tế, văn hóa, xã hội...

Với cách tiếp cận dựa vào khả năng lao động của con người và giới hạn độ tuổi lao động: nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ những người trong độ



tuổi lao động, có khả năng lao động không kể đến trạng thái có việc làm hay không. Với khái niệm này, quy mô nguồn nhân lực chính là nguồn lao động.

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do Nguyễn Tiếp chủ biên, in năm 2005 thì: “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”[13, tr.23]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho 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”.

Nguồn nhân lực được xem xét và đánh giá theo hai góc độ là số lượng và chất lượng.

Về số lượng: Số lượng nguồn nhân lực được tính bằng tổng số người đang có việc làm, số người thất nghiệp và số đội ngũ nhân viên dự phòng. Nhưng đối với doanh nghiệp thì nguồn nhân lực không bao gồm những người trong độ tuổi lao động của toàn xã hội mà chỉ tính những người trong độ tuổi lao động đang làm việc tại doanh nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua các tiêu thức: sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn/lĩnh nghề... chất lượng nguồn nhân lực do trình độ phát triển kinh tế - xã hội và chính sách đầu tư phát triển nguồn nhân lực của chính phủ quốc gia quyết định.

Tóm lại, có nhiều khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực, theo khái quát của tác giả thì nguồn nhân lực là nguồn lực con người trong xã hội có thể thống kê được về số lượng và chất lượng nhằm phản ánh khả năng lao động của một xã hội.

### ***1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Trong doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất trong các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những đội ngũ nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Nhân lực nghĩa là chứa yếu tố con người, do vậy nó rất nhạy cảm và phức tạp. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Với cách tiếp cận đã trình bày tại mục 1.1.1, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được tác giả hiểu như sau: nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chỉ lực lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình sản xuất phát triển doanh nghiệp.

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

Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực.

Có quan điểm cho rằng, chất lượng nhân lực là 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 con người trở thành đội ngũ nhân viên có những năng lực và phẩm chất đạo đức, đáp ứng được những yêu cầu to lớn và ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế - xã hội [14, tr 24]

Theo Mai Quốc Chánh, 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” [4, tr 18]

Tóm lại, theo hướng tiếp cận của bài luận văn, chất lượng nguồn nhân lực dưới quan điểm của tác giả 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. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực. Thể lực là nền tảng, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực, tâm lực là yếu tố chi phối hoạt động chuyên hóa của thể lực trí tuệ thành kết quả hoạt động thực tiễn.

#### ***1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được biểu hiện ở hiệu quả của quá trình lao động do lực lượng lao động đó thực hiện. Trong quá trình này, con người thường thực hiện hai chức năng chủ yếu: một mặt, thực hiện những hoạt động theo quy trình có sẵn nhờ những kỹ năng, kỹ xảo đã tích lũy được hoặc đã học tập được qua đào tạo để sản xuất ra sản phẩm theo khuôn mẫu có sẵn được thiết kế từ trước; mặt khác con người đồng thời thực hiện những chức năng sáng tạo ra các sản phẩm mới, công nghệ mới không dập theo khuôn mẫu định trước. Sự hao phí năng lực thể chất và năng lực tinh thần, tức sự vận dụng trí năng của đội ngũ nhân viên phải đạt đến trình độ cao: trình độ tìm kiếm, phát hiện thông tin mới và vật chất hoá nó thành sản phẩm và công nghệ mới.

Từ những trình bày ở trên, theo tác giả chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp biểu hiện thông qua sự đáp ứng về khả năng làm việc của đội ngũ nhân viên so với yêu cầu của công việc cụ thể mà đội ngũ nhân viên đảm nhiệm trong quá trình lao động sản xuất tại doanh nghiệp. Trong đó, khả năng làm việc hay năng lực làm việc của đội ngũ nhân viên thể hiện qua ba mặt: thể lực, trí lực, tâm lực.

#### ***1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Kết quả của các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là sự tăng cường về sức mạnh của năng lực thể chất và nâng cao năng lực tinh thần, kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ của lực lượng

lao động đến một mức độ nhất định để lực lượng lao động này có thể đáp ứng được nhiệm vụ phát triển của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch mà doanh nghiệp đã lập kế hoạch từ những kỳ trước đó.

Theo tác giả, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng về yêu cầu công việc thể hiện qua các phương diện: thể lực, trí lực, tâm lực của mỗi đội ngũ nhân viên bằng các hoạt động, chính sách trực tiếp tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực như. Các hoạt động chính sách đó có thể kể tới như: tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ... nhằm đạt được các mục tiêu chung mà doanh nghiệp đã đề ra.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp có thể hoàn thiện, xây dựng, đổi mới các hoạt động, chính sách ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực như: hoạch định nguồn nhân lực; tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên; chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động này được hoàn thiện và phát triển hàng năm sẽ góp phần biến đổi về chất lượng nguồn nhân lực tại một mốc thời điểm nhất định trong kỳ kế hoạch thông qua các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực (thể lực, trí lực, tâm lực) của tập thể đội ngũ nhân viên.

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

### **1.2.1. Thể lực**

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

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

lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của nguồn nhân lực được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe.

Sức khỏe của con người biểu hiện ở hai mặt: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Sức khỏe cơ thể biểu hiện qua: 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 có nhiều chỉ tiêu biểu hiện, cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

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

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

### **1.2.2. Trí lực**

Trí lực nguồn nhân lực là năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức và tư duy của con người được biểu hiện trong quá trình lao động sản xuất; là sự kết tinh của tri thức với kinh nghiệm bản thân mỗi người trau dồi được trong quá trình làm việc.

Trí lực là yếu tố chiếm vị trí trung tâm chỉ đạo hành vi của con người trong mọi hoạt động, là yếu tố quyết định phần lớn khả năng sáng tạo của con người, được thể hiện thông qua một loạt các tiêu thức phản ánh các mặt nhận

thức của con người như: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kỹ năng phụ trợ.

Trí lực nguồn nhân lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và lao động thực tế. Để đo lường yếu tố này có thể sử dụng các hình thức như sau: kiểm tra, thi cử; ngoài ra, có thể căn cứ vào các loại bằng cấp, chứng chỉ hoặc số năm đi học, đào tạo để đánh giá.

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

Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, trình độ học vấn là nền tảng cho tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp.

Trình độ học vấn nguồn nhân lực chịu sự tác động trực tiếp bởi trình độ học vấn dân cư nói chung. Trong thực tế, trình độ học vấn của dân cư có thể đạt được bằng nhiều cách khác nhau như: học tại trường, lớp; tự học, học qua thực tế... Tuy nhiên, phổ biến vẫn là hình thức học qua các trường, lớp trong hệ thống giáo dục quốc dân. Vì thế, khi đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực người ta thường hay xem xét sự tham gia vào quá trình giáo dục, đào tạo của đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp qua bằng cấp của đội ngũ nhân viên.

Trình độ học vấn là cơ sở hàng đầu để đội ngũ nhân viên có thể tiếp thu được những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, tiến bộ khoa học kỹ thuật, ý thức tổ chức kỷ luật lao động... Trong quá trình xã hội hóa hiện nay, yêu cầu đặt ra đối với nguồn nhân lực là phải học hỏi và thích nghi liên tục bởi quá trình xã hội hóa buộc nguồn nhân lực phải luôn luôn cập nhật được những kiến thức

mới, những thành tựu khoa học kỹ thuật đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế xã hội nói chung và quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hoá nói riêng.

Trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên phản ánh sự am hiểu, trình độ và khả năng thực hành của đội ngũ nhân viên trong nhiều lĩnh vực, nó thể hiện ở trình độ đào tạo các lớp bồi dưỡng sơ cấp, trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, sau đại học. Các chỉ tiêu thường được sử dụng để đánh giá trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên là tỷ lệ lao động đã qua đào tạo theo các cấp trình độ công nhân kỹ thuật và sơ cấp, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, sau đại học.

Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo và chưa qua đào tạo là chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá tổng quan trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực thông qua việc phân tích tỷ lệ giữa số lao động có trình độ sơ cấp, chứng chỉ hành nghề trở lên so với tổng số lao động trong độ tuổi lao động, hoặc lực lượng lao động, hoặc lao động đang làm việc và tỷ lệ giữa số lao động đã qua đào tạo.

#### *Kỹ năng phụ trợ:*

Kỹ năng phụ trợ 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 đội ngũ nhân viên. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

Hiện 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 khác phụ trợ cho công việc, vì thế khi một ứng viên tham gia ứng tuyển cần thể hiện được những kỹ năng phụ trợ mà mình đã tích lũy được trong thời gian trước khi ứng tuyển vào một vị trí công việc nào đó.

### **1.2.3. Tâm lực**

Tâm lực nguồn nhân lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, thể hiện qua ý thức đội ngũ nhân viên các mặt: chấp hành ý thức tổ chức kỷ luật lao động, tính kỷ luật, tính tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong lao động, mối quan hệ trong công việc, gắn bó giữa các cá nhân trong quá trình thực hiện công việc...

Ý thức làm việc của đội ngũ nhân viên được hình thành từ truyền thống văn hóa của địa phương, của dân tộc, truyền thống gia đình; tâm lý, phong tục tập quán, lối sống... của đội ngũ nhân viên. Ý thức làm việc của đội ngũ nhân viên là nhân tố quan trọng góp phần vào kết quả của quá trình lao động. Chính vì vậy, ý thức làm việc được coi là tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước; nguồn nhân lực có chất lượng cao là nguồn nhân lực phát triển cả về trí lực lẫn thể lực và ý thức xã hội. Do vậy, việc xác định các chuẩn mực, định hướng các giá trị xã hội để xây dựng và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp cũng như phát triển của đất nước là thực sự cần thiết.

Từ những luận điểm đã trình bày ở trên, tác giả có thể khái quát như sau: tâm lực nguồn nhân lực là năng lực và ý thức của tập thể đội ngũ nhân viên biểu hiện trong quá trình lao động sản xuất dưới mục tiêu chung của tổ chức.

## **1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp**

### **1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt



động bảo đảm cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất và chức năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

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

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

### ***1.3.2. Tuyển dụng, sử dụng, đánh giá đội ngũ nhân viên***

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, nguồn nhân lực của bất kỳ doanh nghiệp nào hiện nay cũng có thể được nâng cao chất lượng thông qua việc thu hút, tuyển dụng các nguồn nhân lực có chất lượng từ bên ngoài doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự 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. Quá trình này 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.

Công tác tuyển dụng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được quan tâm đúng mức sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc. Để công tác tuyển dụng được thực hiện tốt cần: căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; việc tuyển dụng 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.

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

Công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích đội ngũ nhân viên làm việc ngày càng tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của đội ngũ nhân viên, giúp đội ngũ nhân viên có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ

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

### ***1.3.3. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên***

Tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trí lực nguồn nhân lực. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực. Vì vậy, để nâng cao trí lực nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho nguồn nhân lực.

Đào tạo và đào tạo lại giúp nâng cao trình độ nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên; bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu. Trong môi trường doanh nghiệp, sức lao động - đặc biệt là lao động chất lượng cao là một nguồn tài nguyên vô cùng quý giá, khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Năng lực của đội ngũ nhân viên thể hiện qua trình độ lành nghề của họ trong hoạt động nghiên cứu và sản xuất kinh doanh để có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của hoạt động sản xuất - kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Thông qua đào tạo và đào tạo lại còn giúp cho đội ngũ nhân viên có thể nâng cao trình độ văn hoá, mở mang kiến thức nâng cao năng lực phẩm chất

của mình. Đồng thời còn giúp cho đội ngũ nhân viên tự chăm sóc sức khoẻ cho mình một cách tốt hơn, có thái độ tích cực hơn trong lao động, góp phần ngày càng hoàn thiện nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### ***1.3.4. Chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên***

Đãi ngộ với đội ngũ nhân viên thể hiện qua các hoạt động chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của đội ngũ nhân viên để đội ngũ nhân viên có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

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

#### ***Đãi ngộ nhân sự giúp tái sản xuất, nâng cao sức lao động***

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

#### ***Giữ chân và thu hút nhân tài cho doanh nghiệp***

Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đều đóng vị trí rất quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, lao động giỏi không có nghĩa là họ sẽ tận tâm với công việc, gắn bó với tổ chức. Khi đội ngũ nhân viên ra đi và doanh nghiệp không tìm được ứng viên có năng lực tương đương thì đồng nghĩa với việc chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp giảm xuống. Trước khi nghĩ tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, thì doanh nghiệp cần phải giữ chân được những nhân lực có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc. Chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được việc này, nó khiến cho đội ngũ nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Doanh nghiệp với chế độ đãi ngộ tốt sẽ có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

*Đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích đội ngũ nhân viên nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân*

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

### ***1.3.5. Một số hoạt động khác liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên***

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngoài các hoạt động đã kể trên còn nhiều hoạt động khác liên quan, tùy thuộc vào quy mô và điều kiện của doanh nghiệp có thể có các hoạt động khác liên quan phát triển nguồn nhân

lực khác nhau nhưng nhìn chung có hai nhóm liên quan đến sức khoẻ và tinh thần, thái độ của đội ngũ nhân viên.

Sức khoẻ thể chất được thể hiện một cách tổng quát sự sáng khoái và thoải mái về thể chất, thể hiện sự dẻo dai, sức bền, sức nhanh nhẹn, sức đề kháng với các bệnh tật và các yếu tố bất lợi do môi trường xã hội gây ra. Sức khoẻ tinh thần còn được hiểu là sự thoải mái về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Sức khoẻ tinh thần là sự biểu hiện nếp sống lành mạnh, văn minh và có đạo đức. Sức khoẻ xã hội là sự hoà nhập của cá nhân với cộng đồng. Nó thể hiện ở sự chấp nhận và sự tán thành của xã hội. Ba yếu tố này liên quan chặt chẽ với nhau. Nó là sự thăng bằng, hài hoà của tất cả những khả năng sinh học, tâm lý và xã hội của con người. Khoa học đã cho thấy khi đội ngũ nhân viên rơi vào tình trạng mệt mỏi có thể dẫn đến những hiệu quả tiêu cực như: giảm năng suất lao động, mất khả năng tập trung, hay dễ xảy ra sai phạm...

Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện thông qua hoạt động khám sức khoẻ định kỳ cho đội ngũ nhân viên; đẩy mạnh phong trào thể dục thể thao, tác phong làm việc sinh hoạt khoa học, luôn áp dụng quy trình an toàn, vệ sinh lao động, nắm vững tâm sinh lý lao động.

Tinh thần và thái độ của đội ngũ nhân viên biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân; nếu khái quát chung hai yếu tố này sẽ được gộp chung vào một yếu tố trong chất lượng nguồn nhân lực đó là tâm lực nguồn nhân lực. Tâm lực tạo ra động cơ bên trong chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người. Bên cạnh đó, tâm lực còn góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người.

Nâng cao tâm lực cho đội ngũ nhân viên là nâng cao tinh thần và thái độ của đội ngũ nhân viên 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 của tổ chức và có tác phong công nghiệp.

Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể là thực hiện xây dựng văn hóa tổ chức doanh nghiệp, một phần trong hoạt động tập thể nâng cao sức khỏe đội ngũ nhân viên.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Các nhân tố bên ngoài***

###### ***1.4.1.1. Mức độ phát triển giáo dục, đào tạo***

Nguồn nhân lực chất lượng cao là những con người được đầu tư phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng. Năng lực này chỉ có thể có được thông qua giáo dục – đào tạo và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Việc tích lũy kinh nghiệm này cũng phải dựa trên một nền tảng là giáo dục - đào tạo nghề nghiệp cơ bản. Có thể thấy, nhân tố này ảnh hưởng tới cung ứng nguồn lao động cho thị trường, ảnh hưởng gián tiếp tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Khi chất lượng nguồn nhân lực tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề... được nâng cao thì đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có cơ hội tuyển dụng được những nhân viên có trình độ chuyên môn tốt, giảm thiểu chi phí đào tạo lại của doanh nghiệp.

Giáo dục - đào tạo tạo ra sự cạnh tranh trên thị trường lao động, những người học vấn thấp, kỹ năng, tay nghề thấp hoặc không có nghề khó có thể cạnh tranh được so với những người có trình độ, có kỹ năng nghề cao. Chính vì vậy, những nhân lực có tay nghề thấp bằng cách này hay cách khác phải nâng cao năng lực của mình và cách hiệu quả nhất là đầu tư vào giáo dục, đào tạo nghề.

#### *1.4.1.2. Tình trạng phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe*

Nền tảng đầu tiên để đánh giá nguồn nhân lực là thể trạng và sức khỏe, đây là kết quả tổng hợp của nhiều nhân tố: môi trường vệ sinh, chăm sóc sức khỏe ban đầu, chế độ dinh dưỡng, khám chữa bệnh, điều kiện thể dục, thể thao, hưởng thụ văn hoá, học tập..., mọi đội ngũ nhân viên, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt 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. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau.

Dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe cho đội ngũ nhân viên là một trong những yếu tố chính tác động trực tiếp đến tình trạng thể lực của đội ngũ nhân viên. Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần.

Ngoài ra, chế độ phúc lợi cho đội ngũ nhân viên như bảo hiểm xã hội cũng là một yếu tố quan trọng thể hiện trình độ phát triển của y tế và chăm sóc sức khỏe người dân. Chính sách bảo hiểm xã hội tạo ra môi trường pháp lý cho quá trình hình thành và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Trong mối quan hệ giữa đội ngũ nhân viên và người sử dụng lao động thì đội ngũ nhân viên thường nằm ở thế yếu nên các chính sách, quy định của nhà nước về tiền lương, bảo hiểm xã hội nhằm đảm bảo lợi ích tối thiểu của họ.

#### *1.4.1.3. Sự phát triển của đất nước và quá trình toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới*

Trước nền kinh tế hội nhập, để tồn tại, các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau rất khốc liệt, đất nước có sự tham gia của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã dẫn đến sự tranh đua về công nghệ sản xuất. Chính vì vậy, đòi hỏi về kỹ năng nghiệp vụ đối với người thực hiện công việc cũng được nâng cao theo đó. Khoa học kỹ thuật càng phát triển thì kỹ năng nghiệp vụ đội



ngũ nhân viên cũng càng phải tăng cao. Doanh nghiệp không có nhân lực giỏi tức doanh nghiệp đã tụt hậu một bước so với các đối thủ khác trong nền kinh tế thị trường.

### **1.4.2. Các nhân tố bên trong**

#### **1.4.2.1. Quan điểm của ban lãnh đạo công ty**

Trong một tổ chức, quan điểm của lãnh đạo sẽ có quyết định ảnh hưởng đến vấn đề phát triển nhân lực. Ban lãnh đạo nhận thức được những giá trị mà nguồn nhân lực chất lượng cao mang lại và có cơ chế đầu tư một cách phù hợp thì việc phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao hơn, doanh nghiệp có nhiều cơ hội để xây dựng tổ chức phát triển bền vững. Khi doanh nghiệp không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức mình, không tạo ra được những lợi ích để thu hút, giữ chân được nhân tài, gây khó khăn trong quá trình phát triển bền vững của tổ chức.

#### **1.4.2.2. Tình hình tài chính của công ty**

Thường xuyên nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều cầu thiết yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Thực tế, các hoạt động và quyết định về nhân sự đều phải dựa trên tình hình tài chính hiện tại của doanh nghiệp. Sẽ là bất hợp lý khi doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí đưa ra quá lớn so với khả năng chi trả của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với doanh nghiệp khác nhằm thu hút nhân tài. Tuy nhiên, với một doanh nghiệp nhỏ và vừa thì điều đó sẽ khó khăn hơn nhiều.

#### **1.4.2.3. Bộ phận làm công tác nhân sự trong doanh nghiệp**

Bộ phận làm công tác nhân sự trong doanh nghiệp góp phần quan trọng trong tác động tới các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Quy mô công ty càng lớn thì bộ phận quản lý nhân sự phải vững về chuyên môn nghiệp vụ, chia làm nhiều ban chuyên môn, dưới quyền

của trưởng phòng hoặc giám đốc bộ phận. Bộ phận quản lý nhân sự có cơ cấu phức tạp, mức độ chuyên môn hóa cao và khối lượng công việc nhiều thì mỗi công việc chuyên môn sẽ có một bộ phận riêng phụ trách nhằm đảm bảo hoàn thành tốt công việc.

Trên thực tế, năng lực của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bởi họ là người trực tiếp thực hiện các hoạt động liên quan đến nhân lực. Trình độ đội ngũ cán bộ nhân sự tại doanh nghiệp có chuyên môn cao, năng lực giỏi góp phần giúp các hoạt động về nhân lực sẽ đạt hiệu quả cao, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp mình.

## **1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

### ***1.5.1. Công ty cổ phần Cơ khí lắp máy Lilama***

Công ty cổ phần Cơ khí lắp máy Lilama là doanh nghiệp thuộc tổng công ty lắp máy Việt Nam, có trụ sở chính tại Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình. Đăng ký kinh doanh số 0903000112 do Sở kế hoạch đầu tư tỉnh Ninh Bình cấp.

Trải qua hơn 30 năm xây dựng và trưởng thành, công ty đã phát triển lớn mạnh toàn diện, đến nay đã trở thành một trong những đơn vị hàng đầu về lĩnh vực chế tạo và lắp đặt các thiết bị cơ khí, thiết bị các công trình công nghiệp và dân dụng. Với mục tiêu: “mang lại những sản phẩm, công trình” tập thể cán bộ nhân viên công ty luôn đoàn kết, gắn bó cùng ban lãnh đạo công ty ngày càng phát triển.

Công ty luôn xác định phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty là nhiệm vụ trọng tâm và cấp thiết để góp phần tăng năng suất lao động, đảm bảo sản phẩm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, góp phần nâng

cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng chiến lược xây dựng công ty phát triển bền vững, trở thành một đơn vị mạnh của thị trường công ty đã thực hiện các công tác cụ thể như sau:

*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có*

Trên cơ sở, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của mình, công ty luôn tính toán hợp lý nhu cầu, cân đối nhân lực và lập kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ công nhân phù hợp nhất.

Xây dựng cơ chế trả lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên một cách công bằng, hợp lý và mang tính kích thích cao. Đảm bảo mức lương cho cán bộ công nhân viên công ty ngang bằng thậm chí cao hơn mức lương chung của các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực qua đó nâng cao đời sống vật chất, tinh thần giúp đội ngũ nhân viên yên tâm công tác, công hiến và gắn bó lâu dài với công ty.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: đảm bảo gắn kết các thành viên, xây dựng mối quan hệ, thái độ, văn hóa ứng xử của các thành viên trong công ty hướng tới giá trị tốt đẹp và tạo nên nét nổi bật riêng biệt của công ty.

Phân công, bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên; duy trì chế độ đánh giá đội ngũ nhân viên nghiêm túc hàng năm; xem xét, sửa đổi bổ sung tiêu chuẩn ngành nghề, chức danh công việc; lập chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với đội ngũ nhân viên đặc biệt là lao động có trình độ cao;

Nâng cao hoạt động của các tổ chức đoàn thể qua đó góp phần tích cực tạo môi trường lao động chuyên nghiệp.

*Tuyển dụng, thu hút lao động*

Thực hiện hiệu quả việc xây dựng niềm tin, uy tín công ty trên thị trường lao động.

Xây dựng quy chế tuyển dụng, sử dụng lao động thông qua thi tuyển.

Đẩy mạnh, hoàn thiện chính sách thu hút nhân tài từ các trường cao đẳng, đại học, trường nghề. Thông qua việc phối hợp liên kết với các trường đại học, các trường dạy nghề chuyên ngành cơ khí, có chương trình hỗ trợ sinh viên, học viên ưu tú để khi ra trường những sinh viên, học viên đó trở thành đội ngũ nhân viên của công ty với chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ phù hợp.

Thực hiện biện pháp tuyển dụng lao động phổ thông sau đó gửi họ đi học nghề tại các trường nghề với thời gian từ 3 – 6 tháng; các chi phí học, tiền ăn ở do công ty đài thọ nhằm đảm bảo đủ đội ngũ nhân viên có tay nghề, kỹ thuật cho một số dây chuyền sản xuất.

*Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng*

Lên kế hoạch và triển khai thực hiện các bộ phận chuyên trách đào tạo, chủ động đào tạo và nâng cao trình độ nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu để phục vụ sản xuất kinh doanh.

Xây dựng và hoàn thiện cơ chế, chính sách về đào tạo, quan tâm, hỗ trợ đối với người học nâng cao trình độ, nghiệp vụ. Có chính sách sử dụng, đãi ngộ và bổ nhiệm đối với cán bộ công nhân viên sau khi hoàn thành các khóa học.

Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp với năng lực sản xuất, kinh doanh và năng lực công nhân viên.

Thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên, cụ thể:

Đối với cán bộ, lãnh đạo quản lý: Đào tạo, đào tạo lại một cách toàn diện về chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý...

Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ: Tổ chức đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên ngành đồng thời chú trọng đào tạo để nâng cao phẩm chất chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học và năng lực.

Đối với công nhân: Tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ để phù hợp với điều kiện sản xuất, chế tạo; hàng năm liên kết với các trường dạy nghề tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ nhân viên theo chuyên môn phù hợp.

### ***1.5.2. Công ty thương mại và xuất nhập khẩu Thăng Long***

Công ty thương mại và xuất nhập khẩu Thăng Long là đơn vị hàng đầu về gia công chế tạo các sản phẩm cơ khí trên thị trường Cơ khí phía Bắc, đặc biệt là các loại cột viến thông, các loại cột angten, mã kềm điện phân và nhúng nóng,.. công ty luôn mang đến cho đối tác các sản phẩm với chất lượng tốt với giá cả cạnh tranh và dịch vụ chuyên nghiệp.

Để đạt được thành công trên thị trường như hiện nay, công ty đã rất quan tâm đến nguồn nhân lực của mình và đó là một trong những giá trị cốt lõi của công ty giúp tạo ra được những khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh, quyết định đến sự tồn tại và phát triển nhanh, bền vững. Những biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà công ty đã thực hiện và mang lại nhiều hiệu quả tích cực như sau:

#### *Xây dựng chiến lược, kế hoạch nguồn nhân lực*

Ban lãnh đạo công ty đã có những chủ trương chiến lược, giải pháp đúng đắn và có những bước đi đột phá để xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho từng giai đoạn, từng lĩnh vực sản xuất kinh doanh để đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài. Việc xây dựng nguồn nhân lực được đặt dưới sự giám sát, chỉ đạo của ban lãnh đạo phối hợp cùng phòng Tổ chức lao động và các phòng ban nhằm hấp dẫn và thu hút, giữ gìn, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực bằng cách hình thức phù hợp.

#### *Công tác tuyển dụng*

Trong tuyển dụng, công ty luôn bám sát nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của thời kỳ và thực hiện đúng quy trình và tiêu chí tuyển dụng đã ban hành,

đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch, gắn liền việc tăng số lượng đội ngũ nhân viên với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (cả trình độ học vấn và kinh nghiệm nghề nghiệp); trong đó, đặt lên hàng đầu; đảm bảo hài hòa về cơ cấu, độ tuổi, giới tính, ngành nghề của đội ngũ nhân viên...

Công ty đã triển khai xây dựng và áp dụng quy trình, quy chế trong tuyển chọn, đánh giá đội ngũ nhân viên, mô tả chức năng, công việc cho từng vị trí chức danh, làm cơ sở để tuyển dụng, đề bạt cán bộ.

Công ty đã chủ động làm tốt công tác rà soát, sắp xếp lại lao động, quy hoạch cán bộ hàng năm làm cơ sở để tuyển dụng lao động trong kỳ sau.

#### *Công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực*

Công ty luôn có kế hoạch hàng năm cho việc đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ nhân viên theo vị trí chức danh công việc. Công ty và đội ngũ nhân viên luôn thảo thuận và làm đúng cam kết về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên tham gia trong quá trình học tập, khả năng công tác và thời gian phục vụ cho công ty sau khi hoàn thành khóa đào tạo.

Có thể thấy, công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty là rất mạnh mẽ và chuyên nghiệp nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty.

#### *Công tác bố trí và sử dụng lao động*

Trong công tác bố trí sử dụng đội ngũ nhân viên, công ty đã tiến hành tổ chức thi tuyển nhằm tuyển dụng đội ngũ nhân viên thực sự phát huy khả năng của mình và tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh để đội ngũ nhân viên vươn lên; đồng thời cải tổ và nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý bộ máy quản lý nhân sự các cấp, cải tổ phân cấp quản lý tại cơ sở; đẩy mạnh công tác tư tưởng với các tổ chức, quản lý con người với quản lý công việc; bổ sung, hoàn thiện tiêu chí chuẩn cho từng vị trí chức danh làm cơ sở để phân loại, phân lớp cán bộ nhân viên hàng năm cho đội ngũ nhân viên.

*Chính sách lương, thưởng, đãi ngộ với đội ngũ nhân viên*

Công ty không ngừng nghiên cứu đổi mới chính sách tiền lương, tiền thưởng phù hợp với sự phát triển; thực hiện trả lương cho cán bộ công nhân viên theo hiệu quả công việc và theo thị trường lao động; có chính sách ưu tiên với lao động chất lượng cao, chuyên gia; có hỗ trợ kinh phí cho cán bộ công nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng với nhu cầu phát triển của công ty.

Ngoài ra, định kỳ hàng tháng công ty tiến hành tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc để qua đó có những hình thức khen thưởng đội ngũ nhân viên, tổ chức đội ngũ nhân viên kịp thời.

*Công tác nâng cao đời sống tinh thần cho đội ngũ nhân viên*

Công ty luôn quan tâm chăm lo nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ công nhân viên phát huy năng lực của mình. Các chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội cũng được chú trọng phù hợp với thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty; bên cạnh đó công ty đặc biệt chú ý tới chính sách ưu đãi đặc biệt cho lao động chất lượng cao như các kỹ sư giỏi, các chuyên gia đang trực tiếp làm việc hoặc đang cộng tác cùng công ty... Các chính sách lương, thưởng, ưu đãi mà công ty áp dụng góp phần tạo động lực thu hút và thúc đẩy cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ, tay nghề.

***1.5.3. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long***

Các doanh nghiệp khác nhau, phụ thuộc vào quy mô công ty, tiềm lực tài chính, hình thức hoạt động, mặt hàng sản xuất kinh doanh... khác nhau sẽ có những cách thức khác nhau để quản lý và phát triển doanh nghiệp mình. Trong hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng vậy, dựa vào các thể mạnh riêng, các doanh nghiệp lớn sẽ có các hoạt động riêng để nâng cao

chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp mình. Trên quan điểm xác định con người là tài sản, là vị trí trung tâm tạo ra sự khác biệt đối với đối thủ cạnh tranh, công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long cần lấy những ưu điểm của hai doanh nghiệp trên về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực làm kinh nghiệm cho mình như:

#### *Hoạch định nguồn nhân lực*

Theo kế hoạch phát triển, sản xuất kinh doanh, công ty cũng cần xây dựng cho mình những chiến lược, kế hoạch về nguồn nhân lực phù hợp để tạo những bước đột phá, thúc đẩy mục tiêu, kế hoạch công ty sớm trở thành hiện thực. Theo đó, thực hiện đồng bộ các cơ chế chính sách hấp dẫn để thu hút, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực bằng các hình thức phù hợp.

#### *Công tác tuyển dụng nhân viên*

Tuyển nhân viên theo yêu cầu cụ thể, bám sát nhiệm vụ phát triển sản xuất kinh doanh trong các giai đoạn khác nhau. Thực hiện tuyển dụng theo phương thức cạnh tranh mở trên thị trường lao động nhưng đảm bảo theo quy trình và các tiêu chí đã ban hành, đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch; gắn phát triển số lượng cùng với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; tổ chức đào tạo trong quá trình thử việc và sau ký kết hợp đồng lao động chính thức với nội dung, yêu cầu phù hợp; đặc biệt quan tâm tới thu hút đội ngũ lao động có chất lượng cao (cả về trình độ học vấn và kinh nghiệm nghề nghiệp).

#### *Bố trí và sử dụng lao động*

Trong công tác bố trí, sử dụng lao động cần chú ý đến khả năng và sở trường, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên để bố trí, sắp xếp phù hợp đội ngũ nhân viên nhằm phát huy tiềm năng của đội ngũ nhân viên. Bên cạnh đó, cần có kế hoạch luân chuyển đội ngũ nhân viên nhằm phát huy khả năng của đội ngũ nhân viên để qua đó tạo động lực và môi trường cạnh tranh lành mạnh cho cán bộ công nhân viên phấn đấu vươn lên.



### *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Công ty cần có kế hoạch hàng năm cho việc đào tạo mới và đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên theo chức danh công việc. Kế hoạch hóa, đa dạng các loại hình đào tạo và khuyến khích tự học trong điều kiện cho phép để tạo cơ hội bổ sung, cập nhật kiến thức cho đội ngũ nhân viên nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp bên cạnh đó, công ty và đội ngũ nhân viên nên thỏa thuận và cam kết về nghĩa vụ, quyền lợi của hai bên trong quá trình đào tạo đội ngũ nhân viên, khả năng công tác và thời gian phục vụ công ty sau quá trình đào tạo, học tập.

### *Chế độ đãi ngộ*

Xây dựng quy chế trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích đội ngũ nhân viên thi đua hăng say làm việc, tăng năng suất, hiệu quả công việc; có chính sách ưu tiên cho nguồn nhân lực chất lượng cao; cần có chính sách thưởng đột xuất với tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong quá trình lao động, sản xuất nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc trong mức kế hoạch được giao.

### *Công tác phát triển đời sống tinh thần*

Cần có các hoạt động nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho đội ngũ nhân viên, tạo điều kiện và môi trường thuận lợi để cán bộ công nhân viên phát huy tài năng như các cuộc thi tay nghề, chế độ đãi ngộ phù hợp, các hoạt động giao lưu thể dục thể thao, văn nghệ hay xây dựng văn hóa doanh nghiệp... cũng góp phần phát triển đời sống tinh thần cho đội ngũ nhân viên trong công ty qua đó gắn kết đội ngũ nhân viên với công ty, thu hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên chất lượng cao, thúc đẩy sáng tạo cho đội ngũ nhân viên và ổn định về mặt tinh thần cho đội ngũ nhân viên.

## **CHƯƠNG 2**

# **THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU HOÀNG LONG**

### **2.1. Khái quát về công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

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

Tiền thân công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long (địa chỉ: 1327 Đ.Giải Phóng Q.Hoàng Mai TP.Hà Nội) là phân xưởng máy chiếu bóng, với nhiệm vụ sản xuất và sửa chữa máy chiếu bóng. Sau một thời gian hoạt động, theo chủ trương chương và theo quyết định số 1091/CL - CB ngày 04/12/1978 của Bộ trưởng Bộ cơ khí và luyện kim đã quyết định đổi tên thành công ty Thương mại và xuất nhập khẩu số 1.

Công ty thương mại và xuất nhập khẩu số 1 là một doanh nghiệp nhà nước, thuộc Bộ công nghiệp nặng. Công ty ra đời là sự kế thừa của hai đơn vị: phần lớn của nhà máy cơ khí Điện ảnh và phân xưởng thủy lực của nhà máy chế tạo công cụ số 1 sát nhập lại. Công ty đăng kí kinh doanh 108506 ngày 10/6/1993 do trọng tài kinh tế sở kế hoạch Hà Nội cấp.

Công ty sau một thời gian tiến hành cổ phần hoá theo chủ trương của nhà nước, ngày 01/04/2004 công ty đã thực hiện xong và chính thức mang tên công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long thuộc Tổng công ty máy động lực và máy nông nghiệp. Với số vốn điều lệ ban đầu được thành lập là 8 tỷ trong đó nhà nước chiếm 51% tương ứng 4,2 tỷ còn lại 49% là do các cán bộ cổ đông trong công ty đóng góp.

Với bề dày lịch sử phát triển dù trải qua nhiều bước thăng trầm nhưng với sự nỗ lực của tập thể cán bộ công nhân viên, công ty đã từng bước vững mạnh. Từ chỗ ban đầu cơ sở vật chất kỹ thuật nghèo nàn, lạc hậu, cán bộ kỹ thuật còn ít, máy móc thiết bị chưa đầy đủ và đồng bộ. Đến nay công ty đã có đội ngũ cán bộ công nhân lành nghề, cán bộ kỹ thuật giỏi về chuyên môn, cơ sở vật chất tương đối hiện đại, từng bước khẳng định vị trí của mình trong cơ chế thị trường, đáp ứng được trong giai đoạn hiện nay.

Các sản phẩm chính công ty đang sản xuất:

- Các loại quạt điện: quạt cây 400, quạt Jiplai, quạt điều khiển từ xa, quạt điện Hoa Sen; máy tự biến áp 1000VA; chấn lưu đèn ống; đèn cao áp, đồng hồ vol; tủ sấy điện...

- Các loại bơm thủy lực, phụ tùng linh kiện thủy lực...

- Các sản phẩm cơ khí tiêu dùng độ chính xác cao, phụ tùng máy động lực, động cơ xăng 4CV, 9CV...

Công ty xác định chức năng của mình là sản xuất và cung cấp các sản phẩm cơ khí phục vụ nhu cầu thiết yếu của người dân; sử dụng các nguồn lực về vốn, vật lực và nhân lực của mình để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao nhất nhằm nâng cao thương hiệu của công ty chủ yếu trên thị trường miền Bắc, tiến tới là bao phủ thị trường trong nước và xa hơn nữa là thị trường ngoài nước.

Để thực hiện được các chức năng của mình công ty phải hướng tới thực hiện tốt các mặt sau:

Phải cung cấp được các sản phẩm chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu khách hàng từ cá nhân người sử dụng đến tập thể người sử dụng.

Phải đảm bảo việc sản xuất kinh doanh hiệu quả và mang lại lợi nhuận cao để cổ đông trong công ty có nguồn trả cổ tức ổn định.

Đội ngũ nhân viên trong công ty làm việc với tinh thần trách nhiệm

cao, được thử thách và tưởng thưởng xứng đáng, được đổi mới, đột phá và sáng tạo, được nâng cao năng lực bản thân và khẳng định vị trí.

Ngoài ra, công ty cần phải quan tâm đến bảo vệ môi trường, tôn trọng giá trị văn hóa địa phương công ty đặt địa bàn nhà máy, hỗ trợ phát triển cộng đồng.

### ***2.1.2. Một số đặc điểm của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty***

#### ***2.1.2.1. Đặc điểm về tổ chức bộ máy quản lý của Công ty***

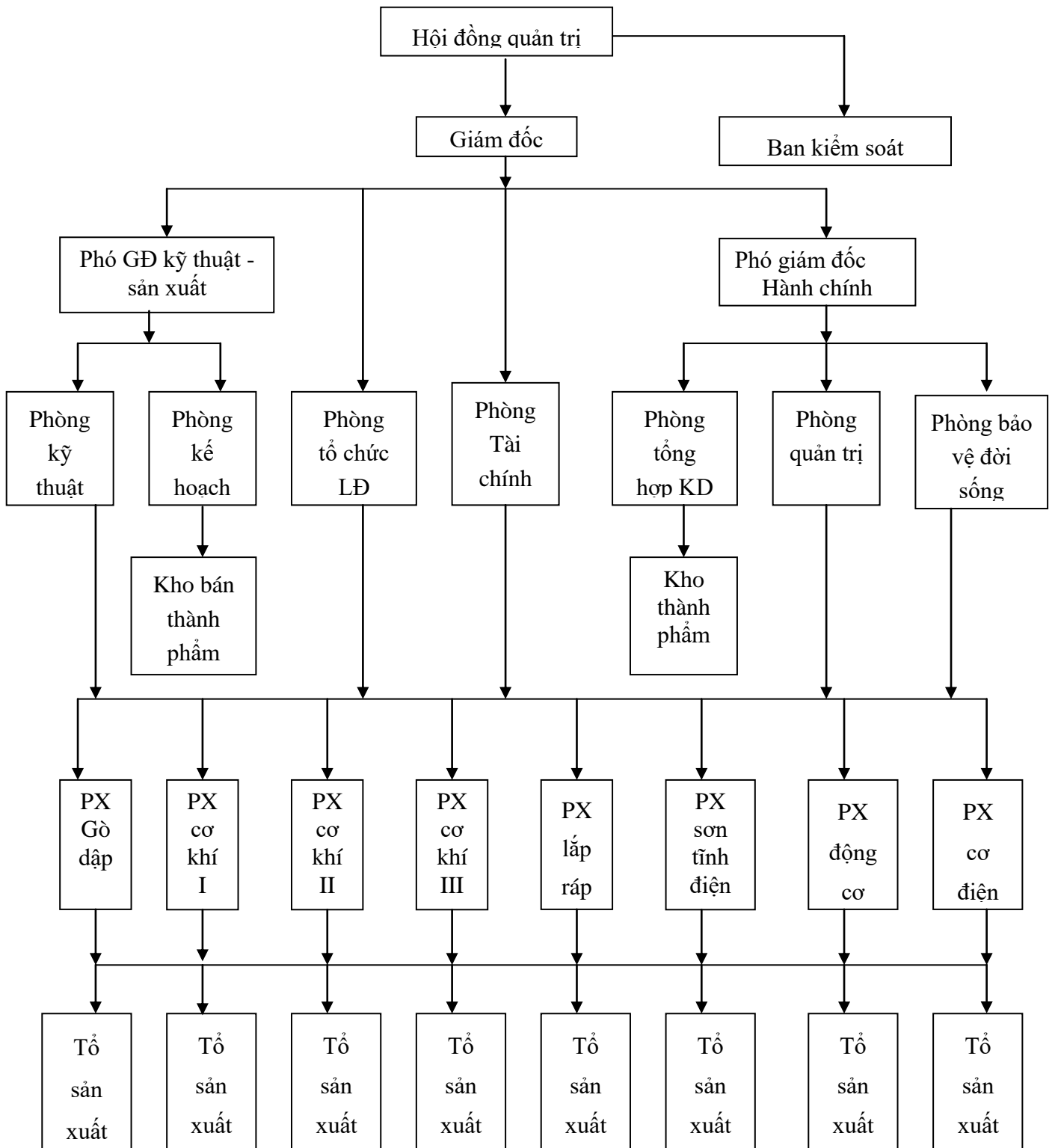
Bộ máy hoạt động công ty khá công kênh, hội đồng quản trị chịu trách nhiệm về những vấn đề chung của công ty. Tuy hoạt động bộ máy công ty khá công kênh nhưng phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty bởi các thủ trưởng các đơn vị thành viên đều là các chuyên gia với vị trí đảm nhận, họ là những người hỗ trợ đắc lực cho tuyến trên hoạt động tốt qua đó giảm nhẹ gánh nặng cho quản lý tuyến trên. Tuy nhiên, với cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty yêu cầu nhà quản lý công ty phải luôn biết điều hòa, phối hợp các hoạt động của các bộ phận để khắc phục các hoạt động không ăn khớp, cục bộ của các bộ phận, các quản lý cấp dưới.

Các cán bộ quản lý trong công ty đều là những đội ngũ nhân viên chất lượng cao, có kinh nghiệm, kỹ năng trong quá trình quản lý, điều hành công ty. Đặc biệt các quản đốc tại công ty đều là những kỹ sư chế tạo máy, các kỹ sư điện, kỹ sư tự động hóa. Trong số các quản đốc này, người có thâm niên công tác thấp nhất cũng là 8 năm trong nghề. Họ là các lao động chất lượng cao, có bề dày kinh nghiệm và có cách ứng xử văn minh tại nơi làm việc, bên cạnh đó họ còn trực tiếp là những người thầy giỏi kèm cặp, đào tạo tại chỗ trực tiếp cho đội ngũ nhân viên trong phân xưởng mình về kỹ năng, tay nghề. Chính họ là những người góp phần tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty thông qua các quyền hạn, chức năng và nghĩa vụ của mình.

Ngoài ra, mô hình công ty áp dụng theo kiểu trực tuyến chức năng, cơ cấu tổ chức được phân thành nhiều phòng ban. Tuy bộ máy tổ chức vận hành khá công kênh nhưng lại phân rõ được các cấp quản lý trong từng đơn vị. Với lực lượng lao động và đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long thì mô hình công ty này khá phù hợp trong việc quản lý, sát xao đội ngũ nhân viên từ đó dựa theo cấp bậc của đội ngũ nhân viên đã phân quyền, lao động quản lý trực tiếp có thể uốn chỉnh kịp thời về kỹ năng, tay nghề, thái độ, hành vi của lao động cấp dưới để tránh những hiệu ứng không hay có thể xảy ra, đặc biệt trong điều kiện địa bàn nhà máy công ty đóng tại khu công nghiệp – là nơi dễ phát sinh hiệu ứng lây lan tâm lý tiêu cực không chỉ cho đội ngũ nhân viên trong công ty mà còn có thể gây cho cả những lao động khác trong cụm công nghiệp.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường hiện nay, để tồn tại và phát triển các cán bộ quản lý trong công ty phải không ngừng đổi mới, nâng cao trình độ, hoàn thiện bản thân để thích nghi kịp với bối cảnh toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ như hiện nay.

Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long được minh họa như sau:



**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

Theo sơ đồ trên, chức năng, nhiệm vụ các phòng ban trong công ty như sau:

**Hội đồng quản trị:** do hội đồng cổ đông bầu và lập ra, chịu trách nhiệm trước hội đồng cổ đông về tình hình công ty. Hội đồng quản trị quyết định những vấn đề chung của công ty.

**Giám đốc công ty:** là người chịu trách nhiệm pháp lý, chịu trách nhiệm toàn bộ các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, trước Nhà nước về hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị mình. Giúp việc cho Giám đốc là hai Phó giám đốc: Phó giám đốc kỹ thuật - sản xuất và Phó giám đốc hành chính.

**Phó giám đốc kỹ thuật - sản xuất:** chỉ đạo công tác kỹ thuật, mặt bằng sản xuất, chỉ đạo thực hiện kế hoạch, chỉ đạo công tác định mức kinh tế - kỹ thuật, điều động lao động nội bộ, quản lý kỹ thuật lao động...

**Phó giám đốc hành chính:** chỉ đạo công tác văn thư hành chính, chỉ đạo công tác xây dựng cơ bản, công tác quản trị, vệ sinh công nghiệp, công tác y tế, công tác bảo vệ, tự vệ, phòng chống cháy nổ, công tác kho tàng...

**Văn phòng giám đốc:** có nhiệm vụ tiếp khách, ngoại giao, tiếp nhận công văn, tổ chức hội nghị. Theo dõi giám sát phần xây dựng cơ bản của công ty. Cửa hàng giới thiệu sản phẩm và bán lẻ sản phẩm được triển khai dọc theo công của Công ty. Ngoài ra còn có bộ phận quản trị, y tế có nhiệm vụ chăm lo đời sống sức khỏe cho cán bộ công nhân viên.

**Phòng Tổ chức lao động:** quản lý và điều hành toàn bộ công tác tổ chức sản xuất, tổ chức cán bộ, tổ chức lao động và công tác tiền lương. Xây dựng các định mức lao động, hình thức trả lương và tính lương, lập báo cáo tiền lương theo quy định...

**Phòng kỹ thuật:** thiết kế sản phẩm, chọn lọc mẫu mã trên thị trường đang được ưa chuộng. Từ đó xây dựng quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm,

áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, nâng cao chất lượng sản phẩm. Xây dựng định mức kinh tế, kỹ thuật ban đầu. Đầu tư chiều sâu, mở rộng sản xuất, tích cực phát huy sáng kiến đồng thời không ngừng bồi dưỡng cán bộ công nhân viên, nâng cao tay nghề cho công nhân. Quản lý các kho tàng, khuôn mẫu và gá lắp dụng cụ, kiểm tra sản phẩm đầu vào và đầu ra.

**Phòng kế hoạch sản xuất:** lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của Công ty. Kế hoạch sản xuất từng loại trong năm, điều tiết sản xuất theo kế hoạch. Đồng thời khai thác thị trường, tìm kiếm việc làm, ký kết hợp đồng sản xuất và cung ứng vật tư, lao động, quản lý kho, bán thành phẩm của công ty.

**Phòng kinh doanh (Phòng Tổng hợp):** tạo thị trường tiêu thụ sản phẩm. Giới thiệu và quảng cáo sản phẩm, lập kế hoạch lưu chuyển hàng hoá tiêu thụ, quản lý kho thành phẩm, làm công tác văn thư, đóng dấu, thực hiện bán lẻ sản phẩm...

**Phòng kế toán tài chính:** quản lý toàn bộ hoạt động tài chính của công ty (công tác giám sát dòng tiền) đồng thời quản lý các loại vốn và tài sản của công ty theo giá thành sản phẩm, thực hiện theo chế độ, chính sách kế toán hiện hành và quy định của Công ty. Lập báo cáo kế toán theo định kỳ và phân tích các hoạt động kinh tế của Công ty như giá thành, hiệu quả, lợi nhuận...đảm bảo chế độ thu nộp ngân sách, bảo toàn và phát triển vốn.

**Phòng bảo vệ:** có chức năng bảo vệ sản xuất, phòng chống cháy nổ, phòng chống tệ nạn xã hội, làm công tác tự vệ, công tác quốc phòng, bảo vệ tài sản của Công ty và của khách đến quan hệ công tác. Phòng bảo vệ có chức năng duy trì việc mang, mặc và chấp hành giờ giấc lao động của công nhân.

Tổ chức sản xuất của Công ty có 8 phân xưởng sản xuất chính. Mỗi phân xưởng có chức năng và nhiệm vụ khác nhau nhưng lại hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình sản xuất sản phẩm.

**Phân xưởng gò dập:** gồm các dây chuyền rèn, dập, hàn nhiệt luyện.



Chức năng của phân xưởng là tạo phôi, kết thúc quá trình này được chuyển sang phân gia công cơ khí.

***Phân xưởng cơ khí I:*** có chức năng gia công, cắt gọt các chi tiết cơ khí, đồng thời có thể lắp ráp hoàn chỉnh một số sản phẩm cơ khí như bơm thủy lực, bơm nước...

***Phân xưởng cơ khí II:*** có chức năng sản xuất khuôn mẫu, gá lắp và dao cụ, phối hợp sản xuất chi tiết đồng bộ và gia công ngoài.

***Phân xưởng cơ khí III:*** gia công cắt gọt các chi tiết phụ tùng xe máy như đế chân xe máy, xương tay sách...

***Phân xưởng lắp ráp:*** gồm lắp ráp I và lắp ráp II: có nhiệm vụ lắp ráp hoàn chỉnh các chi tiết, phụ tùng ở các phân xưởng như: quạt điều khiển từ xa, quạt treo tường, Jiplai... các bán thành phẩm tự chế và mua ngoài được đưa vào phân xưởng để lắp ráp thành sản phẩm hoàn chỉnh. Sau khi kiểm tra nếu đủ tiêu chuẩn các sản phẩm này sẽ được nhập kho thành phẩm.

***Phân xưởng sơn tĩnh điện:*** có nhiệm vụ sơn một số bán thành phẩm, khung xe máy...

***Phân xưởng động cơ:*** có nhiệm vụ sản xuất mô tơ quạt, mô tơ máy bơm nước, các loại mô tơ...

***Phân xưởng cơ điện:*** là phân xưởng phụ có chức năng cung cấp điện năng, lắp đặt thiết bị và bảo dưỡng sản xuất thiết bị, bảo trì sửa chữa máy móc thiết bị cho các bộ phận và các phân xưởng sản xuất.

Ở công ty, mỗi phân xưởng lại tổ chức thành các tổ sản xuất và các kho riêng của từng phân xưởng nhằm quản lý hoạt động của đơn vị mình một cách an toàn và hiệu quả.

#### 2.1.2.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh

Do các sản phẩm chính của công ty là các sản phẩm cơ khí như: bơm thủy lực, tủ hồ sơ, kết sắt, các thiết bị văn phòng bằng kim loại, sản phẩm

inox gia dụng, quạt các loại, khung xe máy, phụ tùng, phụ kiện xe máy (cọc lái, dàn chân chống, càng xe máy...) và nhiều mặt hàng thương mại và xuất nhập khẩu khác nên đội ngũ nhân viên trong khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm đều là nam giới bởi tính chất công việc đòi hỏi về mặt thể lực, tầm vóc và khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm chiếm tỷ lệ cao trong công ty (chiếm 80,8% tổng số lao động của công ty trong năm 2020).

### 2.1.2.3. Một số kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2018 – 2020

Sau nhiều năm hoạt động trên thị trường Việt Nam, công ty có nhiều thăng trầm trong lịch sử phát triển. Tuy nhiên, để đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn những năm 2018 – 2020 mà tác giả nghiên cứu, có thể đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty bằng cách xem xét và phân tích các bảng số liệu sau:

**Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018 - 2019**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2018	2019	So sánh 2019 với 2018	
					Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Giá trị doanh thu	Tỷ đồng	18,115	18,212	0,97	0,54
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	3,15	3,17	0,02	0,63
3	Vốn vay	Tỷ đồng	8,51	8,49	(0,02)	(0,24)
4	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	100,94	101,13	0,19	0,19
5	Đầu tư mới	Tỷ đồng	1,35	1,39	0,04	2,96
6	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu	%	3,12	3,13	0,01	0,32

(Nguồn: Phòng Tài chính)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy, doanh thu của công ty năm 2019 đạt 18,212 tỷ đồng, cao hơn so với năm 2018 là 0,97 tỷ đồng tức tăng 0,54% so

với cùng kỳ năm trước. Như vậy, có thể thấy trong những năm kinh tế khó khăn này công ty vẫn duy trì tốt hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo việc làm cho cho đội ngũ nhân viên trong công ty qua đó đảm bảo thu nhập, tâm lý lao động sản xuất cho đội ngũ nhân viên.

Xét về lợi nhuận sau thuế, tuy công ty không đạt lợi nhuận cao nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn có lãi nhưng mức lợi nhuận như vậy là không cao. Chỉ đạt 20 triệu đồng tiền lợi nhuận trong khi đó công ty đã có bề dày hoạt động sản xuất kinh doanh. Sở dĩ có nguyên nhân trên là do sự tác động của nhiều yếu tố như nguyên vật liệu đầu vào tăng giá, do sự cạnh tranh giữa các công ty hoạt động trên cùng thị trường, do suy thoái nền kinh tế, do khi ký kết hợp đồng kinh tế với các đối tác mà không lường trước sự biến động của thị trường.

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu phản ánh lợi nhuận ròng cho chủ doanh nghiệp. Tỷ suất này cho biết lợi nhuận chiếm bao nhiêu phần trăm trong doanh thu. Thông qua chỉ tiêu này để phản ánh kết quả lỗ, lãi trong doanh nghiệp trong năm như thế nào. Theo số liệu đã tính toán ta có thể thấy năm 2019 công ty làm ăn có lãi hơn so với 2018, và lợi nhuận của công ty năm sau so với năm trước cũng cao hơn, phần lợi nhuận ròng thu được cũng cao hơn. Điều này phản ánh đội ngũ nhân viên trong công ty phần tiền lương bình quân năm sau so với năm trước là cao hơn, tuy không nhiều nhưng khá bền vững.

Để so sánh về những biến động của hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ở những năm sau của giai đoạn 2018 - 2020 đang xét, tác giả tiến hành phân tích bảng số liệu đã được tính toán sau:

**Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh  
giai đoạn 2019 - 2020**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	So sánh 2020 với 2019	
					Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Giá trị doanh thu	Tỷ đồng	18,212	60,38	42,086	230,1
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	3,17	3,21	0,04	1,26
3	Vốn vay	Tỷ đồng	8,49	8,55	0,06	0,71
4	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	101,13	101,24	0,11	0,11
5	Đầu tư mới	Tỷ đồng	1,39	2,1	0,71	51,1
6	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu	%	3,13	3,17	0,04	1,28

*(Nguồn: Phòng Tài chính)*

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy, năm 2020 doanh thu của công ty đạt hơn 60 tỷ đồng, tăng so với năm 2019 là hơn 42 tỷ đồng tức tăng gần 230%. Như vậy, công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long đã thực hiện giá trị sản lượng nhiều hơn so với năm 2019 điều này nghĩa là trong năm 2020 công ty vẫn tạo ra được nhiều việc làm cho đội ngũ nhân viên. Đặc biệt nếu so sánh doanh thu tạo ra năm 2020 với 2019 và doanh thu tạo ra năm 2019 so với năm 2018 (năm 2019 tăng 0,97 tỷ đồng tức tăng khoảng 0,54%) thấy có sự tăng cao hơn nhiều. Một phần do có một số hợp đồng kinh tế của công ty kéo dài và bên đối tác năm trong 2020 mới đến hạn thanh quyết toán hợp đồng; một phần do chính sách kinh doanh của công ty có phần tốt hơn. Đây là điều đáng mừng cho đội ngũ nhân viên trong công ty vì như vậy đồng nghĩa với thu nhập cũng như việc làm và niềm tin của đội ngũ nhân viên ngày càng tốt hơn.

Xem xét lợi nhuận sau thuế ta thấy năm 2018 con số này là 3,15 tỷ đồng nhưng năm 2019 lợi nhuận sau thuế là 3,17 tỷ đồng; năm 2020 lợi nhuận sau thuế là 3,21 tỷ đồng. Theo các năm lợi nhuận ròng đều tăng, tỷ lệ tăng của

năm sau cao hơn so với cùng kỳ năm trước. Năm 2020 tăng so với 2019 là 1,26% nguyên nhân là do một số đơn hàng dài hạn đến kỳ thanh lý, nghiệm thu nên phân thanh - quyết toán trong năm cũng đẩy phần doanh thu lên cao kéo theo lợi nhuận tăng. Qua đó chi phí dàn trải được bù đắp, đội ngũ nhân viên vẫn đảm bảo được mức thu nhập và không quá bị xáo trộn về mặt tâm lý như một số doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của tác động nền kinh tế thị trường những năm đó mang lại.

Theo số liệu đã tính toán từ bảng 2.2 có thể thấy chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn của công ty năm 2020 tăng so với năm 2019 là 0,04% đó là dấu hiệu đáng mừng, công ty làm ăn có lãi và lợi nhuận của công ty năm sau so với năm trước cũng cao hơn, phần lợi nhuận ròng thu được cũng cao hơn. Điều này phản ánh đội ngũ nhân viên trong công ty phần tiền lương bình quân năm sau so với năm trước là cao hơn, tuy không chênh lệch nhiều nhưng có thể thấy công ty có sự phát triển khá bền vững.

Có thể thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2018 – 2020 đều có lãi. Tuy lãi không cao nhưng phản ánh được sự phát triển đều (bền vững) của công ty. Có được kết quả như vậy là sự cố gắng rất lớn của Ban lãnh đạo và toàn thể đội ngũ nhân viên trong công ty bởi đây là giai đoạn Việt Nam đang trong bối cảnh nền kinh tế bong bóng, rất nhiều doanh nghiệp phá sản, đứng bên bờ vực phá sản. Sự ổn định kinh doanh trong công ty góp phần tạo tâm lý tốt cho đội ngũ nhân viên yên tâm lao động sản xuất.

#### *2.1.2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực tại công ty*

Với bộ máy tổ chức tại công ty, đặc thù sản xuất kinh doanh và các kết quả đã đạt được trong hoạt động sản xuất kinh doanh có thể thấy với nền kinh tế trong giai đoạn khủng hoảng công ty vẫn đảm bảo được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình tức vẫn tạo được công ăn việc làm cho đội ngũ nhân viên. ngoài ra, với tính chất ngành nghề hoạt động là ngành cơ khí nên lao

động trực tiếp sản xuất sản phẩm tại công ty cần có yếu tố thể lực tốt, các công việc này phù hợp với lao động là nam giới. Với lao động là nữ giới của công ty đều hoạt động trong khối gián tiếp như: kế toán, cán bộ phụ trách tiền lương, cán bộ kinh doanh, kế hoạch, bảo vệ, nấu ăn...

Lao động gián tiếp tại công ty chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng số lao động toàn công ty (khoảng 20%). Lao động gián tiếp khá ổn định và biến động rất nhỏ qua các năm trong khi lao động thuộc khối trực tiếp sản xuất sản phẩm lại biến động lớn qua các năm và chiếm tỷ lệ cao hơn. Yếu tố này hoàn toàn phù hợp với một doanh nghiệp hoạt động trong ngành cơ khí như công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long.

Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu tại công ty cho thấy: phương pháp quản lý của công ty bị ảnh hưởng bởi tính chất quản lý của các công ty nhà nước thời bao cấp, có tính cứng nhắc và thiếu linh hoạt, chưa khơi dậy được tính năng động và cạnh tranh tích cực cho đội ngũ nhân viên; môi trường làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp, vấn đề đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên tuy có được quan tâm nhưng vẫn còn mang tính hình thức dẫn đến: cán bộ kỹ thuật còn thụ động, tinh thần học hỏi phát huy chưa cao, chuyên môn nghiệp vụ tuy vững vàng nhưng khả năng truyền đạt kinh nghiệm, kỹ năng cho công nhân vẫn còn hạn chế; lực lượng công nhân lành nghề trong công ty còn chưa đồng đều, lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm tuy có trình độ tay nghề nhưng vẫn cần phải đào tạo nâng cao trong quá trình sản xuất sản phẩm, trong khi hoạt động đào tạo cho lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn tại doanh nghiệp.

Có thể thấy, có nhiều tồn tại làm công ty chưa tạo dựng được tác phong cho một doanh nghiệp chuyên nghiệp, chưa phát huy được hết sức mạnh tập thể cũng như những nguồn lực sẵn có, vì thế khả năng cạnh tranh, thu hút lao động chất lượng cao của công ty trên thị trường lao động gặp nhiều trở ngại

so với các đối thủ cùng hoạt động trong ngành.

## **2.2. Thực trạng về đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

### **2.2.1. Thực trạng đội ngũ nhân viên**

#### **2.2.2.1. Số lượng và cơ cấu đội ngũ nhân viên tại công ty**

##### **\* Số lượng nhân viên**

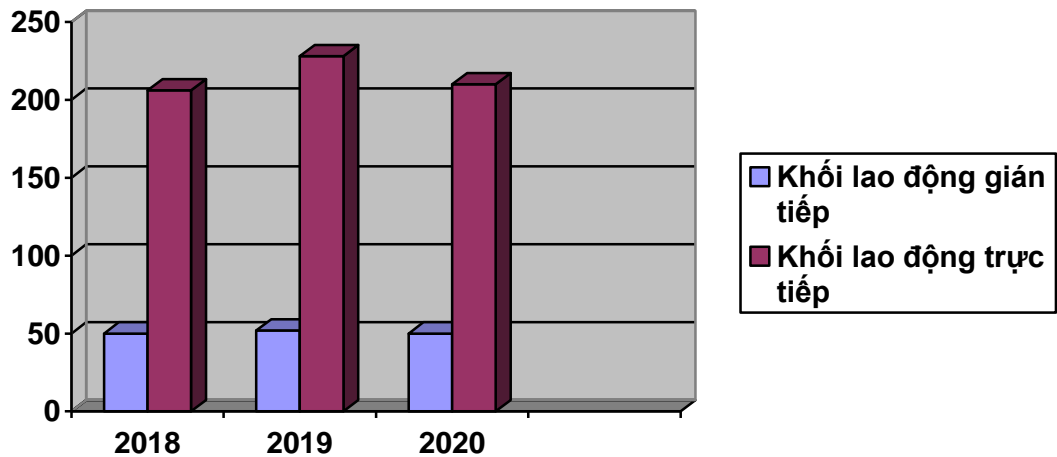
Trong quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp, bất kỳ năm nào doanh nghiệp cũng có những biến động về nguồn nhân lực; đặc biệt lao động trong khối gián tiếp xu hướng biến động qua các năm là rất nhỏ nhưng lao động trong khối trực tiếp sản xuất sản phẩm lại thường có biến động cao hơn. Trong giai đoạn những năm 2018 đến năm 2020 sự biến động về số lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long được thể hiện qua bảng số liệu như sau:

**Bảng 2.3. Biến động về số lượng nhân viên tại công ty giai đoạn 2018 - 2020**

Loại lao động	2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	256	100	280	100	260	100
<b>Khối lao động gián tiếp</b>	50	19,5	52	18,6	50	19.2
<b>Khối lao động trực tiếp</b>	206	80,5	228	81,4	210	80.8

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Từ bảng số liệu trên, để thấy rõ sự biến động của lao động qua các năm ta có thể minh họa bảng số liệu trên qua biểu đồ cột như sau:



**Biểu đồ 2.1: Biến động về số lượng nhân viên tại công ty  
giai đoạn 2018 - 2020**

Nhìn vào bảng 2.1 và biểu đồ 2.1 thể hiện sự biến động về số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2018 - 2020 ta có thể thấy số lượng nhân viên trong doanh nghiệp không có biến động lớn, đặc biệt là đội ngũ nhân viên trong khối gián tiếp. Tổng số nhân viên năm 2019 tăng so với năm 2018 là 24 người tương ứng với tốc độ tăng nhân viên của năm 2019 so với năm 2018 là khoảng 9,4%. Sở dĩ có sự tăng này là do tác động đồng thời của hai nhân tố: do biến động tăng của lao động trực tiếp năm 2019 tăng 22 người so với năm 2018 tương ứng với tốc độ tăng của lao động trực tiếp năm 2019 so với 2018 là 10,6% và do biến động tăng của lao động gián tiếp năm 2019 tăng 2 người so với năm 2018 tương ứng với tốc độ tăng lao động trong khối gián tiếp của năm 2019 so với 2018 là 4%.

Năm 2020 tổng số nhân viên lại có biến động giảm so với năm 2019 là 20 nhân viên tức tốc độ giảm lao động của năm 2020 so với năm 2019 khoảng 7,1%. Có sự giảm lao động trong hai năm trên là do sự tác động đồng thời của hai nhân tố: do số nhân viên trong khối gián tiếp năm 2020 biến động giảm 2 người so với năm 2019 ứng với tốc độ giảm lao động trong khối gián tiếp năm 2020 so với năm 2019 khoảng 3,8% và do số lao động trong khối trực



tiếp năm 2020 biến động giảm 18 người so với năm 2019 tương ứng với tốc độ giảm số lao động khối trực tiếp năm 2020 so với năm 2019 khoảng 8%.

Nhìn chung năm 2019 số nhân viên có biến động rõ rệt nguyên nhân chính là do có 02 đơn đặt hàng lớn năm 2019 tại công ty có biến động tăng so với năm 2018 chính vì thế lao động tăng là do lao động ký hợp đồng thời vụ ngắn hạn trong năm để phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh trong năm của công ty. Năm 2020 công ty nhập thêm máy móc về phục vụ quá trình sản xuất để phù hợp với đơn hàng hơn nên biến động về lao động của công ty giai đoạn này là hoàn toàn phù hợp.

*\* Cơ cấu nhân viên theo giới tính*

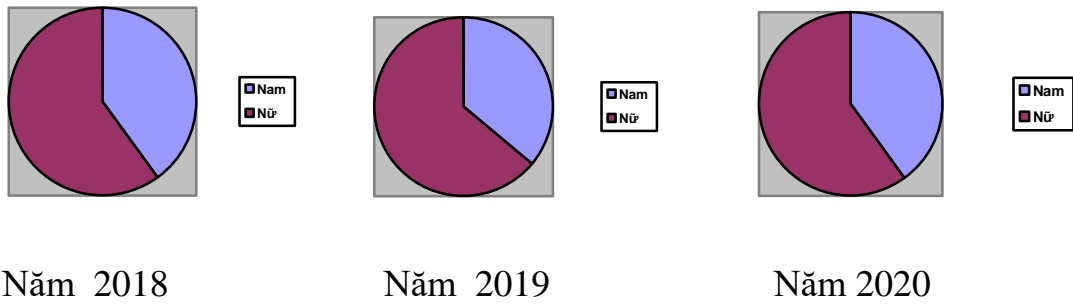
Do đặc thù ngành nghề cơ khí phần lớn là nam giới nên cơ cấu nhân viên trong ngành tại công ty cũng tuân theo đặc trưng riêng này. 100% nhân viên trong khối lao động trực tiếp là nam giới, còn trong khối lao động gián tiếp của công ty lao động nữ cũng chiếm một phần nhỏ và biến động lao động trong công ty theo giới xét riêng cho khối lao động gián tiếp, biến động này được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.4. Biến động về số lượng nhân viên trong khối gián tiếp tại công ty phân theo giới tính giai đoạn 2018 - 2020**

Loại lao động	2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Số lao động khối gián tiếp</b>	50	100	52	100	50	100
<b>Nam</b>	20	40	20	36	20	40
<b>Nữ</b>	30	60	32	64	30	60

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Ta có thể minh họa sự biến động về số lượng nhân viên giai đoạn này từ bảng số liệu trên qua dãy biểu đồ như sau:



**Biểu đồ 2.2. Biến động về số lượng nhân viên trong khối gián tiếp phân theo giới tính giai đoạn 2018 -2020**

Nhìn vào bảng số liệu và biểu đồ trên ta có thể thấy trong khối lao động gián tiếp, sự biến động về số lượng nhân viên qua các năm là khá ổn định. Có thể suy ngược lại, sự biến động về số lượng nhân viên trong công ty qua các năm chủ yếu do nhân viên trong khối lao động trực tiếp. Ngoài ra, cơ cấu lao động trong khối gián tiếp lao động nữ chiếm tỷ lệ cao hơn: 60% lao động trong khối gián tiếp là nữ (Năm 2018 và năm 2020), đặc biệt năm 2019 tỷ lệ này đạt 64%. Tỷ lệ cơ cấu lao động theo giới tính là rất phù hợp với một doanh nghiệp chuyên hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực cơ khí - ngành nghề mà đòi hỏi nhân viên trực tiếp sản xuất sản phẩm đòi hỏi sự nhanh nhẹn, chính xác, khoẻ mạnh, dẻo dai...do đó, lợi thế về sức khoẻ của lao động nam so với lao động nữ trong khối gián tiếp để đảm bảo hoàn thành công việc là cần thiết.

Trong khối lao động gián tiếp nhân viên nữ làm chủ yếu các nhóm công việc như: kế toán, hành chính, nhà ăn, bảo vệ. Đây là các nhóm công việc phù hợp với nữ giới hơn so với các nhóm công việc khác trong công ty như gò, hàn, sơn, đập, chế tạo máy...

#### 2.2.2.2. Thể lực

Sức khoẻ là tài sản quý của con người. Thể chất và tinh thần nhân viên phát triển hài hoà sẽ tạo nên sức khoẻ tốt cho con người. Sức khoẻ thể chất là sự cường tráng, khả năng lao động chân tay; sức khoẻ tinh thần chỉ sự hoạt

động của thần kinh, thể hiện trí tuệ, biến tư duy thành hành động thực tiễn, thể hiện tính tương thích với môi trường xã hội. Nói đến sức khỏe con người là nói đến hệ thống bao gồm nhiều chỉ tiêu, ví dụ: cân nặng, chiều cao, tuổi thọ, bệnh tật,... Sức khỏe tốt tạo ra hưng phấn làm việc cho con người, tạo khả năng tập trung trí tuệ khi làm việc, củng cố ý thức hoàn thành tốt công việc được giao

Theo ông Nguyễn Trọng An - Phó cục trưởng cục Chăm sóc và Bảo vệ trẻ em Việt Nam (Bộ lao động - Thương binh và Xã hội) tại hội thảo về chương trình Sửa học đường do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội tổ chức ngày 10/6/2020 tại Hà Nội cho biết, chiều cao trung bình của nam thanh niên Việt Nam là 163,7 cm, thấp hơn 13,1 cm so với chuẩn; nữ thanh niên trung bình 153 cm, thấp hơn 10,1 cm so với chuẩn. So với tầm vóc thanh niên các nước châu Á như: Nhật Bản, Singapore, Thái Lan tầm vóc của thanh niên Việt Nam đều kém hơn, sức bền và sức mạnh của thanh niên Việt Nam được xếp vào mức kém và rất kém so với chuẩn quốc tế

So sánh về tầm vóc của nhân viên của công ty so với tầm vóc chung của con người trong khu vực Đông Nam Á và trên thế giới thì tầm vóc của nhân viên trong công ty là thấp hơn; nếu so sánh với tầm vóc hiện tại của người Việt Nam hiện nay thì tầm vóc nhân viên trong công ty lại là tương đương.

Các chỉ số về chiều cao cân nặng trung bình của nhân viên trong công ty cổ phần thương mại và xuất nhập khẩu trong năm 2020 được thể hiện dưới bảng sau:

**Bảng 2.5: Các chỉ số về chiều cao, cân nặng trung bình của đội ngũ nhân viên tại công ty năm 2020**

<b>Giới</b>	<b>Các chỉ số</b>	<b>Chỉ số trung bình</b>
<b>Nam</b>	Chiều cao	1,64 m
	Cân nặng	56 kg
<b>Nữ</b>	Chiều cao	1,53 m
	Cân nặng	45 kg

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Qua bảng số liệu trên ta thấy các chỉ số về chiều cao, cân nặng của nhân viên trong công ty theo bảng 2.5 thì các chỉ tiêu trên là bình thường và phổ biến so với tầm vóc của đội ngũ nhân viên Việt Nam. Tuy đây là một hạn chế về mặt thể lực nhưng các chỉ số trên chỉ phản ánh một phần về mặt thể lực của đội ngũ nhân viên chứ chưa phải để phản ánh hoàn toàn thể lực của đội ngũ nhân viên.

Trong bối cảnh hiện nay, việc đảm bảo sức khỏe làm việc cho đội ngũ nhân viên không chỉ đơn thuần là chỉ đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp mà còn đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Công ty đã quan tâm duy trì và nâng cao sức khỏe thể chất cho nhân viên thông qua nhiều biện pháp chăm sóc sức khỏe cho nhân viên như:

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho 100% cán bộ công nhân viên;
- Thực hiện nghiêm túc và đầy đủ các chế độ chính sách đối với nhân viên về: thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi...;
- Thực hiện trang cấp các thiết bị, quần áo bảo hộ lao động, tăng cường công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ;

Nhìn chung, tình trạng sức khỏe của đội ngũ nhân viên trong công ty được đánh giá tốt theo kết quả khám chữa bệnh cho đội ngũ nhân viên trong

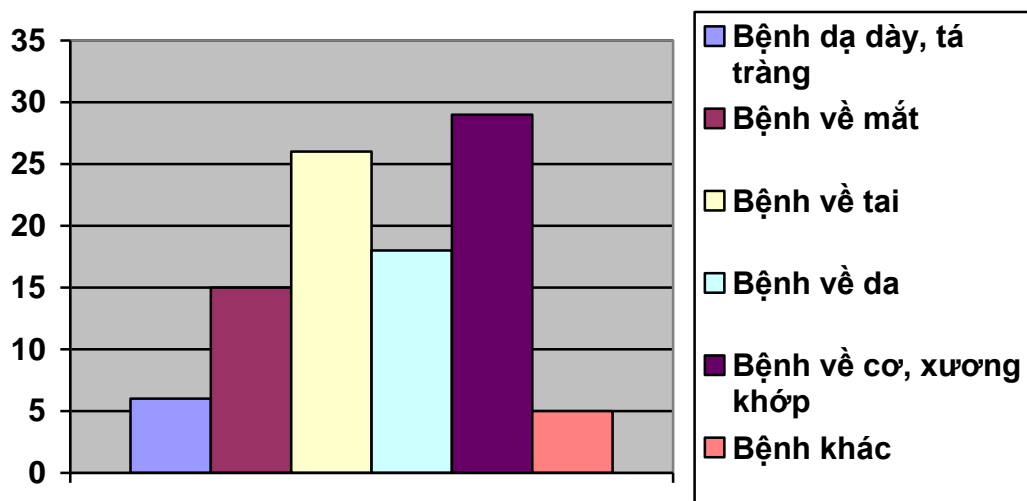
công ty năm 2020. Tình trạng sức khoẻ của đội ngũ nhân viên trong công ty năm 2020 thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.6: Phân loại bệnh đội ngũ nhân viên trong công ty trong năm 2020**

STT	Nhóm bệnh	Số ca (ca)	Tỷ lệ (%)
1	Bệnh về dạ dày, tá tràng	6	6,06
2	Bệnh về mắt	15	15,15
3	Bệnh về tai	26	26,26
4	Bệnh về da	18	18,18
5	Bệnh về cơ, xương khớp	29	29,30
6	Bệnh khác	5	5,05
<b>Tổng cộng</b>		99	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu trên ta có thể minh hoạ các bệnh đội ngũ nhân viên gặp phải trong năm 2020 qua biểu đồ như sau:



**Biểu đồ 2.3: Phân loại bệnh của đội ngũ nhân viên trong công ty năm 2020**

Qua bảng số liệu và biểu đồ trên ta thấy trong năm đội ngũ nhân viên mắc các bệnh về về cơ, xương khớp chiếm tỷ lệ cao nhất 29,30% ứng với 29 lượt ca mắc bệnh. Các chứng bệnh này biểu hiện chủ yếu là đau mỗi cổ, đau

lưng, đau khớp... nguyên nhân chủ yếu là do tư thế thực hiện công việc trong quá trình lao động chưa phù hợp, đội ngũ nhân viên mắc bệnh chủ yếu ở khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm. Đây không còn là nhóm bệnh cho lao động phải lao động bằng sức khỏe mà hiện nay còn là nhóm bệnh ảnh hưởng tới dân văn phòng, khối lao động gián tiếp. Ban đầu bệnh có biểu hiện nhẹ, dường như không gây nguy hiểm gì cho đội ngũ nhân viên, nhưng tình trạng tư thế làm việc không khoa học của đội ngũ nhân viên kéo dài và không có sự can thiệp của y học thì sẽ gây khó chịu, ảnh hưởng tới khả năng làm việc và sinh hoạt hàng ngày của đội ngũ nhân viên, ảnh hưởng đến đội ngũ nhân viên, thậm chí tình huống xấu có thể gây ra tai nạn lao động.

Ngoài ra các bệnh về tai, mắt và da cũng đáng báo động. Bệnh về tai, mắt, da một phần do đội ngũ nhân viên tiếp xúc với môi trường làm việc gây nên, một phần do đội ngũ nhân viên không thực hiện nghiêm túc việc sử dụng các trang thiết bị bảo hộ lao động. Dù theo phiếu khảo sát (phụ lục 01) về ý thức đảm bảo an toàn vệ sinh lao động thì 94,4% số người được hỏi cho rằng đảm bảo an toàn vệ sinh lao động nơi làm việc là cần thiết nhưng khi được trang cấp thiết bị bảo hộ lao động thì chỉ có 39,89% số người tham gia điều tra thường xuyên sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động và 22,22% lao động không bao giờ sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động và 16,67% lao động rất ít khi sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động. Một phần số người không sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động là lao động gián tiếp trong quá trình phỏng vấn nên đội ngũ nhân viên không phải tiếp xúc với điều kiện làm việc mang những rủi ro về bệnh nghề nghiệp nhưng trong đó có một phần lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất không bao giờ sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động hoặc rất ít khi sử dụng lý do chính là do đội ngũ nhân viên cảm thấy không thoải mái trong quá trình làm việc khi phải sử dụng đồ bảo hộ lao động (chiếm 45,45% trong số những người không thường xuyên sử dụng

trang thiết bị bảo hộ lao động); một số khác lại cho rằng do trang thiết bị bảo hộ lao động của họ đã cũ (chiếm 9,1%).

Việc không sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động là điều cảnh báo gây ảnh hưởng đến đội ngũ nhân viên do các bệnh như điếc nghề nghiệp, hay bệnh da nghề nghiệp, bệnh nốt dầu nghề nghiệp... do ảnh hưởng của quá trình lao động sản xuất thì người bệnh phải mắc bệnh ở một mức độ nào đó thì mới được coi là mắc bệnh nghề nghiệp và mới được bảo hiểm xã hội chi trả trợ cấp; trong khi trên thực tế, những căn bệnh này đội ngũ nhân viên hoàn toàn có thể phòng ngừa, giảm thiểu do ý thức đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động tại nơi làm việc.

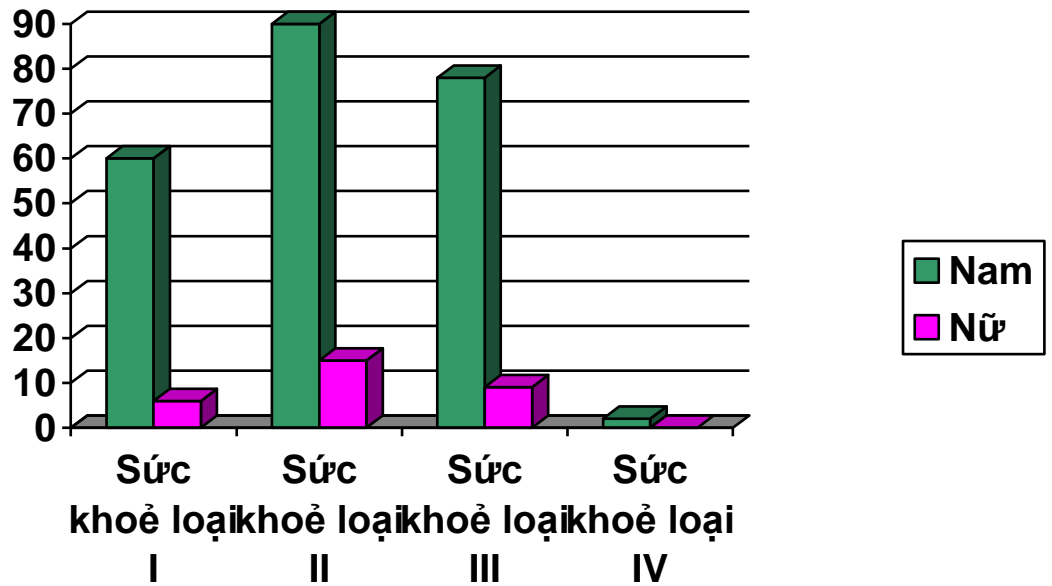
Ngoài ra, còn có thể đánh giá sức khỏe đội ngũ nhân viên thông qua bảng phân loại sức khỏe như sau:

**Bảng 2.7: Phân loại sức khỏe của đội ngũ nhân viên tại công ty năm 2020**

Giới tính	Số nhân viên (Người)	Loại sức khỏe							
		I		II		III		IV	
		Số người (Người)	Tỷ lệ (%)	Số người (Người)	Tỷ lệ (%)	Số người (Người)	Tỷ lệ (%)	Số người (Người)	Tỷ lệ (%)
Nam	230	60	26,08	90	39,13	78	33,91	2	0,87
Nữ	30	6	20,00	15	50,00	9	30,00	0	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu trên ta có thể minh họa bằng biểu đồ như sau:



**Biểu đồ 2.4: Phân loại sức khỏe đội ngũ nhân viên tại công ty năm 2020**

Theo thông tư liên tịch số 01/2018/TTLT – BLĐTBXH – BYT ngày 10/01/2018 về hướng dẫn tổ chức thực hiện công tác an toàn – vệ sinh lao động trong cơ sở lao động thì sức khỏe đội ngũ nhân viên chia làm năm loại: Sức khỏe loại I: sức khỏe tốt; sức khỏe loại II: sức khỏe khá; sức khỏe loại III: sức khỏe bình thường; sức khỏe loại IV: sức khỏe yếu; sức khỏe loại V: sức khỏe kém.

Nhìn vào biểu đồ và bảng số liệu trên ta thấy đội ngũ nhân viên trong công ty chưa có ai trong năm 2020 vừa qua sức khỏe loại kém, chỉ có 2 nhân viên với sức khỏe loại IV, đây là những nhân viên đang mắc bệnh nghề nghiệp, đang hoàn thành thủ tục nghỉ hưu. Còn lại, lao động có sức khỏe loại II chiếm tỷ lệ cao nhất với cả nam và nữ (chiếm 39,13% với nam và 50% với nữ), sau đó đến sức khỏe loại III và sức khỏe loại I. Tuy sức khỏe đội ngũ nhân viên tại công ty nhìn chung là tốt nhưng đội ngũ nhân viên có sức khỏe loại III vẫn còn chiếm tỷ lệ cao trong công ty (33,91% với lao động nam và 30% với lao động nữ). Trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn tới sức khỏe cho đội ngũ nhân viên, tránh để tỷ lệ sức khỏe đội ngũ nhân viên giảm



sút thông qua việc trang cấp thiết bị bảo hộ lao động cho đội ngũ nhân viên để đội ngũ nhân viên tự bảo vệ sức khỏe cùng với tuyên truyền lợi ích của việc sử dụng bảo hộ lao động; vệ sinh nhà xưởng sạch sẽ, đảm bảo chế độ ăn ca cho đội ngũ nhân viên... để nguồn nhân lực công ty được đảm bảo.

### 2.2.1.3. Trí lực

#### \* Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ là tiêu chí quan trọng để đánh giá đội ngũ nhân viên bởi đây là điều kiện giúp đội ngũ nhân viên tiếp thu, vận dụng sáng tạo trong quá trình làm việc và lao động sản xuất trong doanh nghiệp. Tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, sự thay đổi trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ giai đoạn 2018 - 2020 được thể hiện cụ thể thông qua bảng số liệu như sau:

**Bảng 2.8: Trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên trong công ty giai đoạn 2018 - 2020**

*ĐVT: Người*

Trình độ	2018	2019	2020
Sau đại học	0	0	1
Đại học	31	33	35
Cao đẳng, trung cấp nghề	206	226	205
Lao động phổ thông	19	21	19
<b>Tổng cộng</b>	<b>256</b>	<b>280</b>	<b>260</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Tuy nhiên tại bảng số liệu 2.8 mới thể hiện số tuyệt đối. Để dễ dàng hơn trong đối chiếu, so sánh về tỷ lệ trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên giai đoạn 2018 – 2020. Chuyển đổi số liệu tuyệt đối từ bảng 2.8 sang bảng 2.9 dưới đây góp phần tạo cái nhìn rõ ràng hơn về tỷ lệ, cơ cấu của các trình độ học vấn khác nhau qua các năm.

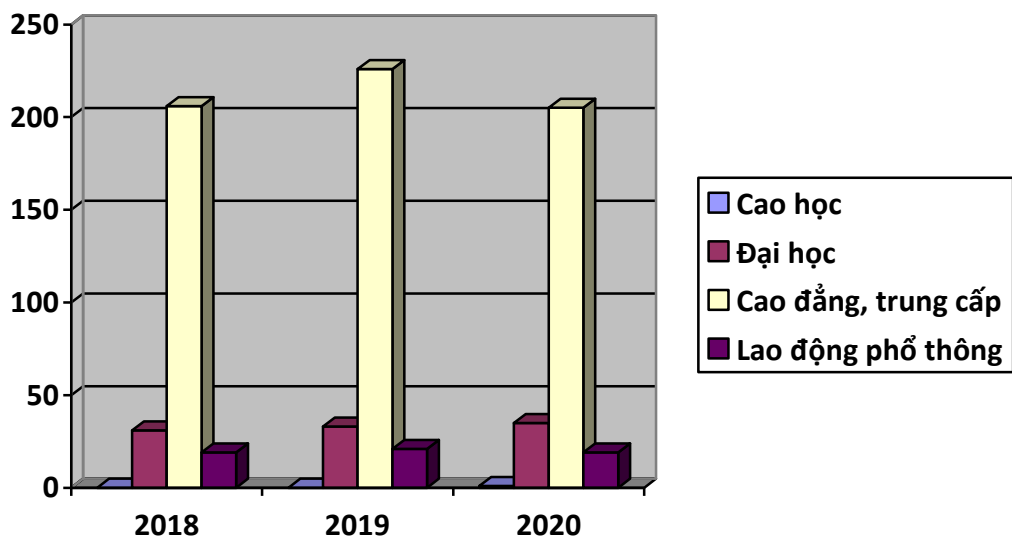
**Bảng 2.9: Tỷ lệ trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên trong công ty giai đoạn 2018 - 2020**

*ĐVT: %*

Trình độ	2018	2019	2020
Sau đại học	0	0	0,38
Đại học	12,11	11,79	13,46
Cao đẳng, trung cấp nghề	80,47	80,71	78,85
Lao động phổ thông	7,42	7,50	7,31
<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Ta có thể minh họa hai bảng số liệu trên qua biểu đồ sau:



**Biểu đồ 2.5: Sự thay đổi về trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên giai đoạn 2018 – 2020**

Nhìn vào các bảng số liệu và biểu đồ minh họa trên ta thấy trong các năm lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp nghề chiếm phần lớn trong khi trình độ lao động phổ thông và đại học lại ít hơn nhiều. Điều này là khá hợp lý đối với công ty vì lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm chủ yếu là công

nhân, họ cần tối thiểu về kinh nghiệm làm việc hoặc bằng trung cấp nghề để được tuyển chọn vào làm việc tại công ty. Sau quá trình làm việc và được đào tạo họ có thể nâng cao tay nghề hoặc đi học thêm để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho mình; trong khi lao động có trình độ đại học thường là lao động gián tiếp, họ là các nhà quản lý, kỹ sư... họ cũng chính là những lao động cần được quan tâm, trau dồi thêm về chuyên môn nghiệp vụ để giúp doanh nghiệp phát triển ngày càng vững mạnh.

Như đã phân tích, trong năm 2019 công ty có thêm 02 hợp đồng lớn nên cần lao động mùa vụ, lao động thuê ngoài nên số lượng lao động năm 2019 tăng đột biến so với những năm còn lại. Tuy nhiên, so sánh giữa 2018 và 2020 có thể thấy lao động biến động không nhiều (gần như tương đương). Có một dấu hiệu đáng mừng trong năm 2020 là công ty có thêm lao động với trình độ sau đại học và lao động trình độ cao đẳng, trung cấp giảm đi một người, bù lại lao động trình độ đại học tăng thêm 4 người so với năm 2018 trong khi lao động phổ thông số lượng lao động giữa 2 năm là không biến động.

Có thể thấy cơ cấu nguồn nhân lực trong công ty giai đoạn 2018 – 2020 phân theo trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ như trên có thể chấp nhận được. Trên thực tế, có nhiều lao động trong quá trình làm việc tại công ty đã học để nâng về cấp bậc, bậc thợ tuy nhiên trong quá trình nâng cao về trình độ học vấn các lao động này chưa cập nhật thông tin với phòng tổ chức để được nâng cấp bậc chuyên môn nghiệp vụ cũng như tăng hệ số lương.

*\* Kỹ năng phụ trợ*

Ngày nay, để đội ngũ nhân viên có thể làm việc tốt thì kỹ năng phụ trợ là một kỹ năng quan trọng góp phần hoàn thiện công việc cho đội ngũ nhân viên. Các kỹ năng mềm trong làm việc nhóm giúp xoa dịu xung đột phát sinh

trong quá trình làm việc; các kỹ năng, kỹ năng quản lý thời gian giúp làm việc hiệu quả hơn. Ngoài ra, với một số lao động đặc thù, kỹ năng tin học, ngoại ngữ có thể không quan trọng nhưng với một số nhóm lao động khác thì đây lại là kỹ năng cần thiết giúp đội ngũ nhân viên có thể hoàn thành công việc của mình.

Với nhóm lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm, yêu cầu về kỹ năng phụ trợ chưa có quy định nhất định thành văn bản, thực tế, đội ngũ nhân viên ngầm hiểu mình cần trau dồi những kỹ năng nhất định gì để có thể phục vụ tốt cho công việc; có khác biệt về kỹ năng phụ trợ với đội ngũ nhân viên tại mỗi phân xưởng khác nhau. Tại phân xưởng gò dập, công nhân không nhất thiết phải biết về kỹ năng tin học, ngoại ngữ; tuy nhiên, với đội ngũ nhân viên tại phân xưởng cơ điện khi biết kỹ năng tin học, ngoại ngữ, có thể nhận biết việc điều khiển máy móc tốt hơn. Chứng chỉ tin học, ngoại ngữ với đội ngũ nhân viên trong công ty không yêu cầu khắt khe, nếu các kỹ năng này hữu ích cho đội ngũ nhân viên, họ có thể tự trau dồi cho mình để hoàn thiện bản thân hơn.

Với nhóm lao động gián tiếp của doanh nghiệp (trừ lao động với chức danh công việc: bảo vệ, nấu ăn) thì kỹ năng mềm, kỹ năng tin học là rất cần thiết để hỗ trợ đội ngũ nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình.

Với các kỹ năng mềm rất khó để lượng hoá (kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng quản lý...); tuy nhiên với công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long thì đội ngũ nhân viên sử dụng kỹ năng mềm khá tốt đặc biệt là các quản lý, các quản đốc phân xưởng. Mặc dù lao động trực tiếp sản xuất là nam giới; công ty lại đặt nhà máy tại khu công nghiệp nhưng nhiều năm liền tại công ty không xảy ra các vụ tranh chấp, cãi lộn, gây rối mất trật tự tại doanh nghiệp hay tại khu công nghiệp.

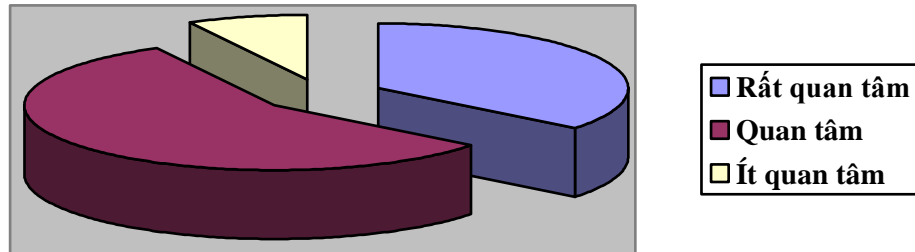
#### 2.2.1.4. Tâm lực

Như đã phân tích tại phần 1.1, tâm lực nguồn nhân lực là những giá trị

chuẩn mực, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của đội ngũ nhân viên, được biểu hiện trong thực tiễn lao động và sản xuất. Đây là một chỉ tiêu trừu tượng và rất khó đánh giá, lượng hóa trong quá trình làm việc.

Trong quá trình làm việc, tâm lực đội ngũ nhân viên được đánh giá qua nhiều yếu tố, yếu tố đầu tiên có thể kể đến đó chính là chính sách đãi ngộ và chế độ phúc lợi xã hội với đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên các chính sách và chế độ đãi ngộ này sẽ được làm rõ hơn trong mục 2.2.2. Nhìn chung, chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội đã được công ty quan tâm và thực hiện tốt trong thời gian qua. Đội ngũ nhân viên sau khi ký kết hợp đồng lao động trở thành nhân viên chính thức tại công ty, ngoài các khoản thu nhập hàng tháng còn được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của Nhà nước. Mức thu nhập trung bình hàng tháng của đội ngũ nhân viên trong năm 2020 là khoảng 4,8 triệu đồng; so với mức tiền lương tối thiểu nhà nước quy định với khu vực I thì mức thu nhập của đội ngũ nhân viên gấp khoảng 1,78 lần. Trong giai đoạn nền kinh tế bong bóng giai đoạn này, đội ngũ nhân viên khá thỏa mãn khi nhận được mức thu nhập tháng của mình. Ngoài ra, trong quá trình lao động sản xuất, đội ngũ nhân viên, tập thể đội ngũ nhân viên có những sáng tạo góp phần nâng cao năng suất lao động hay phát triển công ty cũng được thưởng từ 3 triệu đồng đến 10 triệu đồng.

Tâm lực của đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp tốt sẽ góp phần định hình ý thức, nguyện vọng gắn bó của đội ngũ nhân viên với doanh nghiệp. Theo khảo sát của tác giả về nguyện vọng gắn bó với công ty của 90 đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp (Phụ lục 02) cho thấy:



**Biểu đồ 2.6: Nguyên vọng gắn bó với doanh nghiệp qua khảo sát đội ngũ nhân viên trong công ty theo Phụ lục 02**

Có thể thấy trong 90 đội ngũ nhân viên tham gia vào cuộc khảo sát có 7 lao động chiếm 7,78% trong số người được khảo sát cảm thấy không quan tâm đến nguyên vọng gắn bó với công ty; còn lại 83 đội ngũ nhân viên (tức 92,22% số người được khảo sát) có ý thức thực sự muốn gắn bó với công ty, trong đó 35,55% người được khảo sát rất quan tâm tới nguyên vọng gắn bó với công ty. Có được điều trên một phần là do ảnh hưởng của nền kinh tế bong bóng khiến thất nghiệp được coi là vấn nạn mà đội ngũ nhân viên không muốn gặp phải nhưng phần lớn là do công ty có chế độ đãi ngộ, chính sách phúc lợi xã hội thỏa mãn được mong muốn của đội ngũ nhân viên qua đó gián tiếp tạo tâm lý an toàn, gắn kết trong quá trình làm việc của đội ngũ nhân viên.

Năng suất lao động bình quân cũng là một trong những chỉ tiêu phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Trên thực tế, ngoài thể lực; trí lực thì tâm lực cũng là nhân tố quan trọng góp phần tạo nên năng suất lao động bình quân trong công ty. Trong giai đoạn 2018 – 2020 năng suất lao động bình quân của đội ngũ nhân viên tính theo doanh thu qua các năm được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.10: Năng suất lao động bình quân tính theo doanh thu  
giai đoạn 2018 - 2020**

<b>Năm</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Doanh thu (triệu đồng)</b>	18.155	18.212	60.380
<b>Tổng số lao động (người)</b>	256	280	260
<b>Năng suất lao động bình quân theo doanh thu (triệu đồng)</b>	70,92	65,04	232,23

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy năng suất lao động bình quân theo tổng doanh thu qua các năm là khá cao. Tuy nhiên, nếu để so sánh năng suất lao động bình quân theo tổng doanh thu qua các năm để thấy năng suất lao động năm sau cao hơn năm trước là điều khập khiễng bởi số liệu về giá trị doanh thu hàng năm trên giấy tờ, phụ thuộc vào chi phí và hóa đơn xuất ra tương ứng. Tuy trên bảng số liệu 2.10 thì doanh thu năm 2019 là thấp nhất so với các năm nhưng so với yêu cầu về đảm bảo thu nhập cho đội ngũ nhân viên và duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh thì mức doanh thu tại năm 2019 vẫn đảm bảo. Có thể thấy, chính do tâm lực của tập thể đội ngũ nhân viên trong quá trình làm việc tại công ty là tốt nên đã góp phần đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty.

Ngoài ra, công ty đã thành lập được hơn 50 năm, đội ngũ nhân viên trong công ty ban lãnh đạo đến nhân viên đều là những người thân thiện, cởi mở nên trong quá trình làm việc mọi người có tâm lý khá thoải mái nên dễ dàng tạo môi trường làm việc vui tươi, giúp đội ngũ nhân viên có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình. Cụ thể, trong năm 2020 có hai đội ngũ nhân viên trong xưởng cơ khí I và xưởng lắp ráp có sáng kiến có lợi cho công ty và được công ty khen thưởng, tổng giá trị thưởng cho lao động có sáng kiến năm 2020 là 11 triệu đồng. Ngoài ra, trong quá trình làm việc đội ngũ

nhân viên còn có ý thức sử dụng các trang thiết bị an toàn lao động. Theo bảng điều tra về ý thức đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động của đội ngũ nhân viên thì có khoảng hơn 22,22% số lao động được điều tra trong mẫu trả lời là không bao giờ sử dụng thiết bị bảo hộ lao động trong quá trình làm việc nhưng trên thực tế những lao động được hỏi không sử dụng thiết bị bảo hộ lao động hoặc ít khi sử dụng thiết bị bảo hộ lao động là các lao động gián tiếp, không trực tiếp sản xuất sản phẩm. Nhìn chung, về ý thức đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động của đội ngũ nhân viên trong công ty đã có; tuy nhiên cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền cho đội ngũ nhân viên trong công ty hiểu rõ hơn về an toàn lao động, vệ sinh lao động để mọi đội ngũ nhân viên trong công ty biết tự bảo vệ sức khỏe chính mình và sức khỏe của mọi đội ngũ nhân viên trong công ty.

Tuy các dịp lễ, tết, tổng kết cuối năm công ty có tổ chức cho đội ngũ nhân viên các chương trình giao lưu văn nghệ, thể thao, du lịch, nghỉ mát nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết và hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm việc có nhiều lao động tham gia các hoạt động này nhưng vẫn có những lao động không tham gia vào các hoạt động đoàn thể này mặc dù đội ngũ nhân viên trong công ty đều khá thân thiện, cởi mở. Đây cũng còn là một hạn chế trong tâm lực nguồn nhân lực công ty.

### ***2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long***

#### ***2.2.2.1. Về hoạch định nguồn nhân lực***

Nhu cầu về nhân lực của công ty thay đổi theo kế hoạch phát triển của công ty. Theo kế hoạch phát triển của công ty, công ty đã đặt mục tiêu doanh thu sản xuất giai đoạn 2018 - 2020 đạt từ 80 tỷ trở nên mỗi năm tương ứng với số lao động bổ sung so với hiện tại là 90 người. Như vậy, kế hoạch phát triển của công ty kéo theo sự thay đổi về nhân sự của công ty. Nhu cầu về



nhân sự sẽ được mở rộng và thay đổi dự kiến giai đoạn 2018 -2020 như sau:

**Bảng 2.11: Biến động về nhu cầu đội ngũ nhân viên giai đoạn  
2018 -2020 so với năm 2020**

Tiêu chí	Hiện tại (Người)	Nhu cầu (Người)	Số lao động tăng (Người)	Tốc độ tăng so với hiện tại (%)
Sau đại học	1	2	1	100
Đại học	35	50	15	42,8
Cao đẳng, trung cấp nghề	205	274	69	33,6
Lao động phổ thông	19	23	5	26,3
<b>Tổng</b>	260	350	90	34,6

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng 2.9 ta có thể thấy được nhu cầu về lao động trong 3 năm tăng không quá nhiều, (tăng mới 90 lao động). Trong đó, lao động tăng nhiều nhất về mặt số lượng là lao động có trình độ học vấn là cao đẳng, trung cấp nghề (69 lao động mới). Điều này khá phù hợp với tính chất sản xuất kinh doanh tại công ty bởi trên thực tế lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm luôn chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động quản lý, lao động gián tiếp.

Có một dấu hiệu đáng mừng là trong kế hoạch tương lai giai đoạn 2018 – 2020 tốc độ tăng lao động trình độ cao này là khá lớn (tăng 42,8% lao động có trình độ đại học so với năm 2020). Đây còn là một dấu hiệu tốt cho cơ cấu nguồn nhân lực trong thời gian tới bởi đội ngũ nhân viên quản lý trong công ty cũng cần có sự chuẩn bị cho thế hệ lao động quản lý mới trong công ty nhằm tạo những bước đi đột phá giúp công ty phát triển hơn với lao động mới có sức trẻ và trình độ cao, hướng tư duy mới.

#### 2.2.2.2. Tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên

Cùng với sự phát triển của công ty và nền kinh tế đất nước, tiêu chí tuyển dụng của công ty đã có sự thay đổi so với yêu cầu đối với từng vị trí khi có nhu cầu tuyển dụng. Càng những năm về sau, yêu cầu về cùng một vị trí

tuyển dụng lại ngày càng được nâng cao hơn. Đơn cử, vị trí tuyển dụng nhân viên hàn có sự khác biệt rõ rệt về yêu cầu với đội ngũ nhân viên trong hai năm 2018 và năm 2020 của công ty như sau:

**Bảng 2.12: So sánh về các yêu cầu với vị trí tuyển dụng nhân viên hàn giữa năm 2018 với năm 2020**

Năm 2018	Năm 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Biết hàn sắt, inox, làm nguội, cắt...</li> <li>* Không tiền án tiền sự hoặc đang thi hành án, không sử dụng ma túy hoặc các chất gây nghiện có tính chất tương tự ma túy, không mắc các bệnh truyền nhiễm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuổi đời từ 18 -35 tuổi</li> <li>* Tốt nghiệp cao đẳng, trung cấp tại các trường chuyên ngành cơ khí và cơ khí chế tạo máy hàn hay các chuyên ngành có liên quan, thợ nghề (3/7)</li> <li>* Ưu tiên người có kinh nghiệm</li> <li>* Là người có sức khỏe tốt, nhanh nhẹn, nhiệt tình; có khả năng làm việc độc lập, phối hợp làm việc theo nhóm hiệu quả</li> </ul>

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Có thể thấy, việc thay đổi yêu cầu tuyển dụng cũng góp phần nâng cao đầu vào nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp giảm bớt những chi phí phát sinh do lượng thời gian đào tạo cho đội ngũ nhân viên được giảm bớt. Cụ thể:

Nếu trước đây công ty tuyển công nhân hàn không yêu cầu bằng cấp thì có thể chỉ tuyển được lao động phổ thông có sức khỏe, sau khi vào công ty đội ngũ nhân viên sẽ phải có thời gian học sơ cấp nghề ít nhất 03 tháng nếu quá trình học tập được đánh giá đạt thì lao động đó mới chính thức được tham gia hoạt động sản xuất tại công ty. Quá trình làm việc để đội ngũ nhân viên quen và có kỹ năng thuần thục mất khoảng thời gian từ 06 tháng trở lên, tuy nhiên sau đó một số lao động lại có xu hướng nghỉ việc. Như vậy công ty đã mất một khoảng thời gian hỗ trợ đội ngũ nhân viên phổ

thông trở thành một đội ngũ nhân viên có chuyên môn kỹ thuật và chi phí lớn cho mỗi lao động trong khoảng thời gian học sơ cấp nghề 03 tháng tại công ty. Chỉ tính riêng chi phí ăn trưa hỗ trợ cho mỗi lao động hàng tháng = 25.000 đồng\*20 ngày học = 500.000 đồng/người/tháng. Chưa kể các phát sinh đi lại, giáo trình điện, nước và các công cụ hỗ trợ khác trong quá trình học.

Quy trình tuyển dụng tại công ty tuân theo các bước thứ tự như sau: ra thông báo tuyển dụng; tiếp nhận hồ sơ, phỏng vấn, tuyển dụng.

Hoạt động ra thông báo tuyển dụng căn cứ vào các nhu cầu của từng vị trí, chức danh công việc cần tuyển, phòng Tổ chức lao động phối hợp với ban giám đốc xác định phạm vi, số lượng người cần tuyển dụng.

Tiếp nhận hồ sơ: Phòng Tổ chức lao động xem xét hồ sơ và chọn ra những hồ sơ ứng tuyển phù hợp và yêu cầu bổ sung thêm với những hồ sơ chưa đầy đủ thông tin.

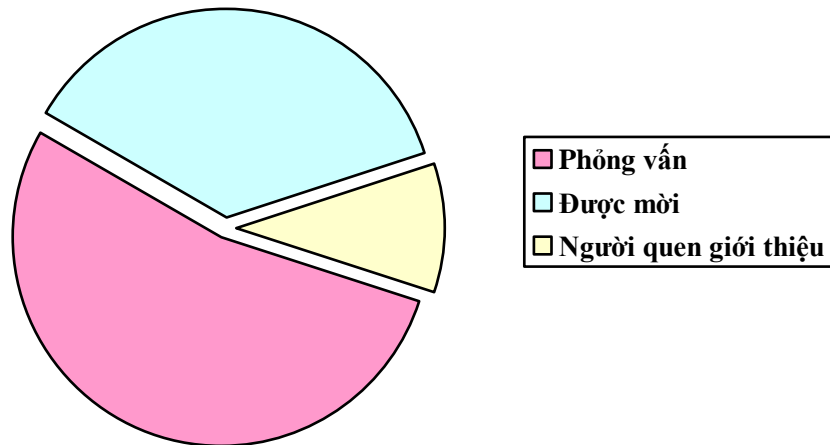
Phỏng vấn: những hồ sơ đạt yêu cầu, phòng Tổ chức lao động sẽ gửi thư mời hoặc điện thoại trực tiếp đến những ứng viên đó và mời họ đến tham gia phỏng vấn.

Sau quá trình phỏng vấn, phòng Tổ chức lao động dưới sự thông qua của ban giám đốc sẽ chọn ra những ứng viên thích hợp nhất tuyển dụng vào làm việc tại công ty.

Đội ngũ nhân viên sau khi tuyển dụng sẽ ký hợp đồng thử việc hai tháng với công ty; nếu thời gian thử việc tốt đội ngũ nhân viên sẽ được nhận làm nhân viên chính thức tại công ty sau khi ký hợp đồng lao động với công ty.

Theo khảo sát với 90 đội ngũ nhân viên ở nhiều vị trí khác nhau (Phụ lục 02), đội ngũ nhân viên được tuyển vào công ty với ba hình thức cơ bản như: phỏng vấn, được mời, người quen giới thiệu thì tỷ lệ lao động được tuyển dụng theo các hình thức này có sự khác biệt rõ rệt và được minh họa

qua biểu đồ như sau:



**Biểu đồ 2.7: Hình thức tuyển dụng với đội ngũ nhân viên đang làm việc tại công ty theo khảo sát (Phụ lục 02)**

Từ biểu đồ trên ta có thể thấy lao động được mời về làm việc tại công ty chiếm tỷ lệ nhỏ nhất 9% trong khi lao động được tuyển vào làm việc với hình thức phỏng vấn chiếm tỷ lệ cao nhất 53,33% (gấp 5,33 lần hình thức được mời) còn lao động được người quen giới thiệu chiếm tỷ lệ 36,67%. Sở dĩ, hình thức mời lao động về làm việc chiếm tỷ lệ nhỏ vì đội ngũ nhân viên được tuyển dụng dưới hình thức này là lao động có hàm lượng chất xám cao, có trình độ chuyên môn kỹ thuật giỏi. Họ có thể là sinh viên giỏi từ các trường nghề, lao động giỏi từ các đối thủ cạnh tranh hoặc là những lao động xuất khẩu từ Nhật Bản, Hàn Quốc trong nhóm ngành cơ khí trở về nước... được mời về công ty làm việc với mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty. Trong năm 2019, có 6 lao động được mời về công ty làm việc nhằm kèm cặp tại chỗ giúp công nhân cơ khí trong công ty nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ.

Với đội ngũ nhân viên được tuyển dụng dưới hình thức người quen giới thiệu phổ biến với hai trường hợp. Thứ nhất, khi công ty có nhu cầu tuyển dụng lao động có thể liên kết với một số trường đại học, cao đẳng, trung cấp,

cơ sở dạy nghề nhờ các đơn vị này (trường đại học công nghiệp, trường cao đẳng nghề cơ điện Hà Nội, trường trung cấp nghề cơ khí I Hà Nội) giới thiệu đội ngũ nhân viên cho công ty những chức danh công việc nhất định như: công nhân hàn, công nhân cơ khí...; thứ hai, nhu cầu tuyển dụng của công ty có chính những đội ngũ nhân viên trong công ty giới thiệu cho người thân của mình đến làm việc. Còn lại, trường hợp đội ngũ nhân viên được tuyển dụng dưới hình thức phỏng vấn chiếm tỷ lệ cao nhất cũng là điều phù hợp bởi trên thực tế hiện nay hình thức tuyển dụng này là phổ biến với bất kỳ doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng nào tại Việt Nam hiện nay. Trong ba hình thức tuyển dụng này, mỗi hình thức có những ưu nhược điểm nhất định. Tuy nhiên, nguồn lao động có chất lượng cao theo các hình thức này ngày càng tăng nguyên nhân chính là do tác động của nền kinh tế thị trường gây nên sự cạnh tranh về nguồn nhân lực.

Trong quá trình làm việc, đội ngũ nhân viên có thể phải chuyển chuyên, luân chuyển. Tuy nhiên chuyển chuyên, luân chuyển đội ngũ nhân viên là trường hợp hi hữu; hiện nay công ty chưa có quy định cụ thể, cơ chế rõ ràng với vấn đề này. Nguyên nhân chuyển chuyên, luân chuyển đội ngũ nhân viên có thể do: chuyển chuyên để thay thế khi một hoặc một bộ phận nhỏ đội ngũ nhân viên vì lý do riêng phải tạm thời ngừng việc nên cần đội ngũ nhân viên, nhóm đội ngũ nhân viên khác làm việc tại vị trí đó để quá trình làm việc được diễn ra liên tục, không gián đoạn. trường hợp này thông thường là luân chuyển tạm thời trong thời gian ngắn nhằm khắc phục tình trạng thiếu nhân lực tạm thời. Tuy trường hợp nêu trên được coi là chuyển chuyên nhưng thực tế nhiều trường hợp được coi là kiêm nhiệm công việc.

Trong năm 2020 số lượt người bị chuyển chuyên công việc và kiêm nhiệm công việc có biên động tuy không quá lớn và sự biến động này được

thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.13: Số lượt người thuyên chuyển công việc và kiêm nhiệm công việc trong năm 2019**

*ĐVT: Lượt người*

Thời gian	Số lượt người kiêm nhiệm/thuyên chuyển công tác
Dưới 1 tháng	21
Từ 1 – 3 tháng	5
Từ 3 - 7 tháng	1
Từ 7 – 11 tháng	1

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Có thể thấy trong năm 2020 số lượt người phải kiêm nhiệm công việc trong thời gian dưới 1 tháng là nhiều nhất 21 lượt người; phần lớn nguyên nhân do đội ngũ nhân viên có việc riêng phải giải quyết, đi công tác... Trong khi lao động kiêm nhiệm công việc từ 1 – 3 tháng là do trong công ty có đội ngũ nhân viên nghỉ việc và vị trí công việc đội ngũ nhân viên nghỉ trong thời gian chưa tìm được người mới thay thế là trường hợp chiếm chủ yếu. Trong năm 2020 số lượt người phải kiêm nhiệm phần việc khác trong quãng thời gian từ ba tháng trở lên là 02 lượt người; nguyên nhân chính là do đội ngũ nhân viên bị mắc bệnh cần điều trị dài ngày và giảm nhẹ phần công việc so phần việc đáng lẽ phải làm toàn bộ trong phần công việc của mình.

#### 2.2.2.3. Chính sách đãi ngộ đội ngũ nhân viên

Nói đến chính sách đãi ngộ đội ngũ nhân viên ở công ty là nói đến chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội... cho đội ngũ nhân viên

Lương và phụ cấp trả cho đội ngũ nhân viên nhằm mục đích giúp đội ngũ nhân viên có thể tái sản xuất và nâng cao năng suất lao động. Lương và phụ cấp là phần thu nhập đội ngũ nhân viên nhận được hàng tháng. Thời gian trả lương được chia thành 02 kỳ/tháng: kỳ tạm ứng I và kỳ thanh toán II vào các ngày 15 và 30 mỗi tháng. Kỳ I lãnh không quá số tiền lương tính tới thời

điểm tiền lương tính đến ngày 10 hàng tháng.

Tại công ty hiện nay phân thành hai loại tiền lương là tiền lương thời gian và tiền lương sản phẩm.

Lương thời gian được cố định theo tháng và căn cứ vào mức quy định tại công ty và đơn giá tiền lương doanh nghiệp được duyệt hàng năm; quy định và cách tính cụ thể tại quy chế lương của công ty.

Lương sản phẩm: áp dụng đối với đội ngũ nhân viên thuộc khối trực tiếp sản xuất. Mỗi lao động sẽ có phiếu ghi chép sản phẩm hàng ngày. Khi bàn giao sản phẩm phải qua kiểm nghiệm của ban kiểm soát chất lượng sản phẩm. Căn cứ vào phiếu bàn giao sản phẩm hàng ngày, phiếu kiểm nghiệm chất lượng sản phẩm, mức lương khoán cho một sản phẩm làm ra kế toán lương sẽ tính lương sản phẩm cho từng công nhân.

Tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, lương của đội ngũ nhân viên được hưởng không cao bằng. Căn cứ vào hiệu quả kinh doanh hàng năm, công ty luôn đảm bảo thu nhập của đội ngũ nhân viên luôn cao hơn mức lương cơ bản do nhà nước quy định trở lên. Đặc biệt, trong khối đội ngũ nhân viên trực tiếp sản xuất sản phẩm có một phần lương tính là lương thời gian khi đội ngũ nhân viên không trực tiếp sản xuất sản phẩm, còn phần lương tính theo lương sản phẩm sẽ kích thích đội ngũ nhân viên nâng cao năng suất lao động qua đó nâng cao thu nhập trong tháng cho mình. Thực tế thì lao động gián tiếp sản xuất sản phẩm có xu hướng nhận lương thấp hơn so với lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm bởi lao động gián tiếp sản phẩm có tâm lý tranh thủ làm tăng ca để gia tăng thu nhập hàng tháng cho mình trong khi lao động gián tiếp sản xuất sản phẩm lại ít có nhu cầu tăng ca hơn.

Dưới đây là bảng tiền lương bình quân đầu người mỗi tháng của đội ngũ nhân viên trong công ty giai đoạn những năm 2018 – 2020:

**Bảng 2.14: Tiền lương bình quân/người/tháng tại công ty giai đoạn  
2018 – 2020**

*ĐVT: Triệu đồng*

<b>Năm</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Tiền lương bình quân/người/tháng</b>	4,200	4,250	4,800

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Theo quy định tại Nghị định 182/NĐ – CP ngày 14/11/2020 Quy định mức lương tối thiểu vùng đối với đội ngũ nhân viên làm việc ở doanh nghiệp, hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, cá nhân và các cơ quan, tổ chức có thuê mướn lao động thì doanh nghiệp thuộc vùng I trong mức lương tối thiểu nhà nước quy định nên mức lương tối thiểu phải trả cho đội ngũ nhân viên là 2.700.000 đồng/người/tháng. Như vậy, so với mặt bằng chung thì mức thu nhập bình quân tháng đội ngũ nhân viên nhận được là khá so với mặt bằng xã hội cùng thời điểm so sánh. Công ty trả lương cho đội ngũ nhân viên công bằng và không cào bằng. Đặc biệt, sự công bằng trong trả lương có thể nhận thấy rõ trong khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm làm ra tại công ty.

Ngoài chế độ lương, công ty còn áp dụng chế độ thưởng

Với đối tượng được thưởng là cá nhân, định kỳ hàng năm, các phòng, ban, phân xưởng tổ chức bình bầu lao động của năm tùy theo tỷ lệ số lao động của mỗi đơn vị nếu đội ngũ nhân viên đó bảo quản vệ sinh tốt công cụ, dụng cụ lao động, thực hiện nghiêm chỉnh chế độ bảo hộ lao động... các lao động đã được bình bầu này sẽ được các đơn vị lập danh sách trình lên ban giám đốc công ty xem xét và ra quyết định khen thưởng (mức thưởng là 3.000.000 đồng/người).

Đối với tập thể các đơn vị trong công ty, hàng năm Ban Giám đốc sẽ cân nhắc đánh giá xem xét xem đơn vị nào trong năm hoạt động tốt, vượt chỉ



tiêu kế hoạch, không để xảy ra mất an toàn lao động thì sẽ được thưởng 10 triệu đồng/đơn vị.

**Bảng 2.15: Danh sách các cá nhân, tập thể trong công ty được khen thưởng năm 2020**

**ĐVT: Đồng**

STT	Danh hiệu	Cá nhân, tập thể đạt thành tích	Mức thưởng
1	Nhân viên ưu tú	Hà Thị Hải	3.000.000
		Đình Quang Tùng	3.000.000
		Nguyễn Đức Chi	3.000.000
		Nguyễn Tiến Hưng	3.000.000
		Bùi Duy Công	3.000.000
2	Đơn vị thi đua	Phòng kinh doanh	10.000.000
<b>Tổng</b>			25.000.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Trong quá trình sản xuất kinh doanh, công ty còn phát động phong trào đội ngũ nhân viên phát huy sáng kiến, cải tiến phương thức lao động, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động... Căn cứ vào kết quả thực tế được ban giám đốc công ty đánh giá quyết định là hình thức khen thưởng bằng tiền với những cá nhân, tập thể có sáng kiến, cải tiến phương thức lao động, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động, mức thưởng có thể lên đến từ 5 – 10 triệu đồng/lần khen thưởng.

Trong năm 2020, với chính sách thưởng, khen thưởng cho đội ngũ nhân viên có thành tích cao của công ty thì có 02 cá nhân được khen thưởng như sau:

**Bảng 2.16: Tiền thưởng do phát huy sáng kiến cho đội ngũ nhân viên trong năm 2020**

**ĐVT: Đồng**

<b>STT</b>	<b>Người nhận</b>	<b>Bộ phận</b>	<b>Sáng kiến</b>	<b>Mức thưởng</b>
<b>1</b>	Nguyễn Mạnh Hà	Xưởng cơ khí I	Tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu	6.000.000
<b>2</b>	Nguyễn Thanh Vũ	Xưởng lắp ráp	Cải tiến quy trình lắp ráp thành phẩm quạt điều khiển từ xa	5.000.000
<b>Tổng</b>				11.000.000

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Tuy nhiên, đánh giá đến thời điểm hiện tại thì hình thức khen thưởng tại công ty vẫn còn mang tính cào bằng, chưa thực sự khích lệ được đội ngũ nhân viên trong công ty. Hình thức khen thưởng nhân viên ưu tú hay phòng thi đua mới dừng lại ở mức bình bầu; khen thưởng chưa sâu sát, kịp thời.

Ngoài ra, một số hoạt động đãi ngộ khác trong công ty cũng góp phần tạo tâm lý tốt giúp đội ngũ nhân viên có thể yên tâm lao động và làm việc tại công ty như công ty thực hiện đóng đầy đủ các chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho đội ngũ nhân viên trên căn cứ hợp đồng lao động của đội ngũ nhân viên đó đối với doanh nghiệp theo đúng quy định của pháp luật.

Tuy công ty hiện nay vẫn chưa có tổ chức Công đoàn nhưng phòng Tổ chức lao động trong công ty đã chú trọng đến các chế độ chăm lo đời sống cho đội ngũ nhân viên như: trợ cấp ốm đau, sinh nhật, ngày 20/10, ngày 8/3... Số tiền chúc mừng, thăm hỏi cho đội ngũ nhân viên tuy không nhiều nhưng cũng góp phần tạo tâm lý tốt để đội ngũ nhân viên gắn bó, yên tâm lao động sản xuất. Bên cạnh đó, công ty cũng tổ chức các giải đấu thể thao trong công ty, giao lưu văn nghệ hay du lịch – nghỉ mát, đi lễ hàng năm... nhằm tăng

cường sự gắn kết, giao lưu nội bộ trong công ty dù trên thực tế các hoạt động này vẫn có tính hình thức, chưa thực sự mang lại kỳ vọng lớn như mong muốn như quy đổi thành tiền gửi tặng đội ngũ nhân viên nếu như đội ngũ nhân viên không tham gia được vào các kỳ nghỉ mát hàng năm bởi tỷ lệ đội ngũ nhân viên tham gia vào các hoạt động này là thấp đặc biệt với đội ngũ nhân viên thuộc khối lao động gián tiếp (đạt 30% lao động gián tiếp tham gia hoạt động tham quan nghỉ mát tại cơ quan trong năm 2020).

Bên cạnh đó, công ty còn bố trí xe đưa đón cán bộ công nhân viên đi làm, chiều đi: điểm xuất phát từ bến xe 78 Ngụy Như Kon Tum – Thanh Xuân – Hà Nội lúc 7h00’ tới nhà máy tại lô công nghiệp B7 - khu công nghiệp Phú Nghĩa – Chương Mỹ - Hà Nội lúc 8h20’ chiều về: từ nhà máy lúc 17h30’ đến bến xe 78 Ngụy Như Kon Tum – Thanh Xuân – Hà Nội lúc 18h50’. Tuyến đường đi bố trí phù hợp trùng với rất nhiều tuyến đường đi làm của đội ngũ nhân viên. Tại nhà máy, công ty còn bố trí phòng nghỉ giữa trưa với các thiết bị giúp đội ngũ nhân viên nghỉ ngơi, thư giãn, khôi phục sức khỏe sau giờ làm việc với ti vi, tủ lạnh, điều hòa... Trong khi phòng ăn nhà máy luôn cập nhật thực đơn phong phú và đảm bảo vệ sinh nhằm giúp đội ngũ nhân viên qua bữa ăn có thể phục hồi sức khỏe sau quá trình làm việc và bổ sung nguồn năng lượng để đội ngũ nhân viên có quá trình làm việc tiếp theo đạt kết quả tốt nhất.

#### *2.2.2.4. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên*

Đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao kỹ năng chuyên môn là một hoạt động quan trọng trong những hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi hoạt động này giúp đội ngũ nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật. Đào tạo và đào tạo lại là hoạt động cần thiết giúp đội ngũ nhân viên không bị mai một dần kiến thức mà lại còn giúp đội ngũ nhân viên bắt kịp được với những yêu cầu của công việc khi

sự phát triển của công nghệ kỹ thuật ngày càng cao.

Với khối lao động gián tiếp trong doanh nghiệp, kế hoạch đào tạo của năm sau được lên từ năm trước đó, phòng Tổ chức lao động là đơn vị tiếp nhận đơn đề xuất tham gia các khóa học đào tạo từ các đơn vị khác sau đó đánh giá đề xuất, tìm khóa học, đơn vị đào tạo uy tín, địa điểm phù hợp để nhân viên có thể tới học; sau đó đề xuất lên ban giám đốc xin duyệt kế hoạch đào tạo cho lao động thuộc khối gián tiếp này. Kế hoạch đào tạo được phê duyệt, đội ngũ nhân viên được cử đi học được bố trí về thời gian và được hỗ trợ nhất định trong quá trình học tập từ phía công ty.

Với khối lao động trực tiếp trong công ty, đội ngũ nhân viên được đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc trong đó đội ngũ nhân viên sẽ học được những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc thông qua quá trình kèm cặp, hướng dẫn của tổ trưởng, quản đốc phân xưởng...

Hình thức đào tạo trực tiếp đặc biệt được chú trọng đối với đội ngũ nhân viên mới được ký hợp đồng thử việc hay lao động mới được tuyển dụng. Khi đội ngũ nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, đích thân tổ trưởng của tổ có lao động mới sẽ kèm cặp, hướng dẫn lao động này về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ. Sau thời gian thử việc, công ty sẽ tiến hành đánh giá kết quả thử việc của đội ngũ nhân viên; nếu đạt, công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động; nếu không đạt, công ty sẽ chấm dứt hợp đồng thử việc.

Định kỳ sáu tháng một lần công ty sẽ tổ chức đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên. Cụ thể, các tổ trưởng, các quản đốc sẽ tổng kết công việc trong thời gian trước từ đó nhận xét đánh giá lao động trên kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên, nếu công nhân nào yếu thì sẽ được chính tổ trưởng kèm cặp hướng dẫn lao động đó, nhìn chung quy trình đào tạo cho công nhân các phân xưởng là tương tự nhau, dưới đây là các bảng số liệu thể hiện quá trình đào tạo đó của đội ngũ nhân viên:

**Bảng 2.17: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân cơ khí giai đoạn 2018 – 2020**

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng số lao động (người)</b>	65	69	66
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	18	22	15
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	27,69	31,88	22,73

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Nhìn vào bảng 2.15, ta có thể thấy công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, công nhân cơ khí tham gia chương trình đào tạo, đào tạo lại được đào tạo chủ yếu gồm các kỹ năng sau: kỹ năng đọc bản vẽ và bản vẽ kỹ thuật; kỹ thuật cắt gọt các chi tiết gia công cơ khí; kỹ năng vận hành, lắp ráp, bảo trì các thiết bị cơ khí...

Ta có thể thấy tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại của công nhân cơ khí năm 2019 là cao nhất do một phần lao động trong năm này cao hơn so với lao động trong 2 năm còn lại, một phần do năm này lao động mới nhiều hơn nên tỷ lệ đội ngũ nhân viên được đào tạo cao hơn cả. Đào tạo trong công nhân cơ khí là rất cần thiết do công việc này đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao; trong công việc yêu cầu với đội ngũ nhân viên phải tỉ mỉ, chính xác, có ý thức trách nhiệm đối với sản phẩm mình làm ra. Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại với công nhân cơ khí như bảng 2.15 là phù hợp bởi trên thực tế nếu tỷ lệ tham gia đào tạo này mà cao hơn nữa thì sự lành nghề của công nhân, công nhân cơ khí giỏi của công ty lại ngày càng giảm sút. Dĩ nhiên, trên thực tế trình độ khoa học ngày càng phát triển lao động phải được học hỏi để không bị tụt hậu sau những tiến bộ khoa học kỹ thuật nhưng trên thực tế với tỷ lệ tham gia đào tạo tại chỗ trong doanh nghiệp không phản ánh hoàn toàn điều đó.

Trong giai đoạn 2018 – 2020 tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho

công nhân gò dập đạt tỷ lệ khá cao. Các kỹ năng đào tạo với chức danh công việc công nhân gò dập bao gồm: kỹ năng rèn dập, hàn nhiệt luyện; kỹ năng sử dụng các thiết bị máy móc; kỹ năng làm việc nhóm phối hợp sản xuất trong dây chuyền. Cụ thể, số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân gò dập giai đoạn 2018 – 2020 này được mô tả qua bảng số liệu như sau:

**Bảng 2.18: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân gò dập giai đoạn 2018 – 2020**

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng số lao động (người)</b>	39	42	41
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	15	18	19
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	38,46	42,85	46,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

So với công nhân cơ khí, tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại của công nhân gò dập đạt khá cao. Trên thực tế, đây là nhóm công nhân có tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cao nhất so với các chức danh công việc khác của đội ngũ nhân viên trong khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm. Một phần, có tỷ lệ cao như bảng số liệu đã tính toán trên là do đội ngũ nhân viên trong nhóm này thường phải cập nhật các mẫu sản phẩm mới, hình thức sản phẩm cũng thường xuyên được cải tiến đồng nghĩa với kỹ thuật rèn, dập, hàn nhiệt luyện cho từng sản phẩm khác nhau là có sự khác biệt. Đào tạo tại chỗ với công nhân nhóm này còn được hiểu một phần là do đội ngũ nhân viên phải cập nhật mẫu sản phẩm mới, ngoài ra còn do phải nâng cao tay nghề cho một số công nhân và còn là đào tạo cho lao động tham gia thử việc hoặc lao động mới tại công ty.

Trong giai đoạn 2018 – 2020 tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho

công nhân cơ điện với các kỹ năng: sử dụng hệ thống điều khiển bằng điện tử kết nối với hệ thống xử lý thông tin; vận hành hệ thống cung cấp điện năng và chế tạo sản phẩm; điều khiển các tay máy robot theo lập trình điều khiển của dây chuyền...được thể hiện dưới bảng số liệu sau:

**Bảng 2.19: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân cơ điện giai đoạn 2018 – 2020**

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng số lao động (người)</b>	37	42	39
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	9	11	12
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	24,32	26,19	30,76

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân cơ điện giai đoạn 2018 - 2020 thì năm 2020 tỷ lệ lao động tham gia đào tạo đạt cao nhất là 30,76% trong khi chỉ có 39 lao động có chức danh công việc là công nhân cơ điện trong khi năm 2018 tỷ lệ này là 24,32% và năm 2018 có 37 lao động có chức danh công việc là công nhân cơ điện tức là tỷ lệ đào tạo tại chỗ năm 2020 cao hơn so với năm 2018 là 6,44% trong khi số lao động tăng của 2020 so với 2018 chỉ là 2 lao động. Năm 2020 đội ngũ nhân viên mới tại doanh nghiệp là khá cao hơn so với hai năm còn lại nên tỷ lệ đào tạo năm này cao hơn so với những năm khác, đặc biệt là cao hơn năm 2019 mặc dù năm 2019 số lao động có chức danh là công nhân cơ điện là cao nhất. Tỷ lệ này là hợp lý bởi hầu hết lao động làm trong nghề cơ điện đều cho rằng một người thành công với công việc cơ điện của mình thì 30% kinh nghiệm là chủ yếu còn 70% thành công nằm trong kỹ năng tư duy được đào tạo khi còn học kỹ thuật.

Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân sơn tĩnh điện giai đoạn những năm 2018 – 2020 gồm những kỹ năng: nhận biết bột sơn và vật

liệu thích hợp với hình thức sơn tĩnh điện; vận hành, sử dụng súng phun, bộ điều khiển tự động và các thiết bị khác; kỹ thuật xử lý bề mặt sơn trước khi chế tạo bằng vật liệu composit... được thể hiện khá cụ thể qua bảng số liệu đã được tính toán sau:

**Bảng 2.20: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân sơn tĩnh điện giai đoạn 2018 -2020**

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng số lao động (người)</b>	26	32	33
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	6	8	9
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	23,07	25,00	27,27

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu trên ta thấy tỷ lệ đào tạo tại chỗ cho công nhân cơ điện năm 2020 đạt cao nhất là 27,27% so với hai năm còn lại. Trên thực tế công nhân sơn tĩnh điện lại không cần thiết nhất thiết phải là công nhân có tay nghề cao vẫn có thể đảm nhận được vị trí công việc này tốt. Tại công ty, đây là nhóm lao động hay có biến động tăng giảm hơn cả so với các nhóm lao động khác, tỷ lệ tham gia đào tạo lao động trong nhóm này nếu xét chung về mặt đánh giá lẽ ra phải có tỷ lệ tham gia đào tạo cao nhất trong nhóm lao động thuộc khối lao động trực tiếp tham gia sản xuất nhưng so với công nhân gò dập thì tỷ lệ tham gia đào tạo của nhóm này lại khá ổn định. Có kết quả trên còn do giai đoạn 2018 - 2020 nền kinh tế suy thoái, công ăn việc làm cắt giảm, tỷ lệ thất nghiệp nhiều nên nhiều đội ngũ nhân viên có tâm lý không lựa chọn “nhảy việc” làm “cú hích” trong sự nghiệp của mình, điều này dường như có vẻ phù hợp với công nhân sơn tĩnh điện của công ty giai đoạn này.

Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại của công nhân lắp ráp trong công ty giai đoạn 2018 – 2020 biến động thể hiện qua bảng sau:



**Bảng 2.2: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân lắp ráp giai đoạn 2018 - 2020**

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng số lao động (người)</b>	32	39	36
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	8	9	12
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	25,00	23,07	33,33

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Các kỹ năng được đào tạo, đào tạo lại cho công nhân lắp ráp chủ yếu gồm các kỹ năng sau: đọc bản vẽ và bản vẽ kỹ thuật; vận hành, sử dụng bộ điều khiển thiết bị máy móc; đánh giá sản phẩm chất lượng hoàn thành...

Qua bảng số liệu 2.19 trên ta thấy tỷ lệ tham gia đào tạo trực tiếp cho công nhân lắp ráp giai đoạn 2018 – 2020 cao nhất vào năm 2020 đạt 33,33% trong khi năm 2019 tổng số công nhân lắp ráp cao hơn so với 2020 là 3 lao động và tỷ lệ đào tạo, đào tạo lại đạt thấp nhất 23,07%. Số lao động tham gia đào tạo đã được các tổ trưởng, quản đốc đề ý và tính toán trước khi đưa lao động tham gia chương trình đào tạo, đào tạo lại cho công nhân lắp ráp. Đây là công việc đòi hỏi tính cẩn thận, tỉ mỉ và có trách nhiệm cao trong công việc và luôn luôn đảm bảo tính an toàn cho cả chính phân xưởng, sản phẩm. Vì thế trên thực tế, tỷ lệ này không phải là tỷ lệ quá cao và đánh giá chất lượng lao động của công nhân này là yếu kém hơn so với các công nhân khác mà khẳng định thực tế rằng với nhóm công việc này tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho công nhân lắp ráp là hoàn toàn phù hợp với tính chất công việc cũng như với số lượng lao động trong vị trí này.

Nhìn chung, kết quả đào tạo cho khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm như trên là tương đối phù hợp cho công ty. Tuy nhiên, để đảm bảo việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty mình thì công ty nên cử cán

bộ công nhân đi học tại các cơ sở đào tạo liên kết nâng cao tay nghề cho lao động liên kết với một số trường như trường đại học Điện lực, trường đại học Bách khoa hay trường đại học Công nghệ Hà Nội...

Với khối lao động gián tiếp và một số kỹ sư trong khối lao động gián tiếp, trong năm 2020 công ty đã đồng ý phê duyệt cho đội ngũ nhân viên tham gia vào một số khóa học đào tạo về một số nghiệp vụ cần thiết cho đội ngũ nhân viên, chi phí tham gia đào tạo và số lượng người tham gia vào các khóa học nâng cao nghiệp vụ được thống kê như sau:

**Bảng 2.22: Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo cho đội ngũ nhân viên năm 2020**

<b>STT</b>	<b>Tên khóa học</b>	<b>Số lượng người tham gia (người)</b>	<b>Số tiền/khóa học (đồng)</b>
<b>1</b>	Nghiệp vụ kế toán máy	03	5.000.000
<b>2</b>	Quản trị sản xuất	05	15.000.000
<b>3</b>	Bồi dưỡng kỹ sư chất lượng cao ngành công nghệ cơ khí	15	75.000.000
<b>Tổng cộng</b>			<b>95.000.000</b>

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)*

Có thể thấy công ty đã quan tâm đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho đội ngũ nhân viên trong công ty nhưng các khóa học công ty tham gia cho đội ngũ nhân viên còn ít và thực tế số lượng tham gia thực tế khá đông nhưng được bó gọn trong một khóa học nên có phần lãng phí thời gian cũng như chi phí cho lao động tham gia các khóa học trên. Ngoài ra có trường hợp đội ngũ nhân viên được tham gia khóa học nhưng thái độ học tập và sự lĩnh hội kiến thức của đội ngũ nhân viên chưa cao do sự nhiệt huyết của một vài lao động này chưa cao. Đội ngũ nhân viên của công ty đã được đào tạo và bồi dưỡng có trình độ, bằng cấp nhưng quá

trình truyền đạt và chuyển giao công nghệ và kỹ năng truyền đạt và đào tạo của một số đội ngũ nhân viên này còn có phần hạn chế đối với các công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm. Tức là quá trình đào tạo và đào tạo lại tại chỗ cho công nhân có phần trở ngại do quá trình giao tiếp.

Lao động trong khối gián tiếp sản xuất sản phẩm sau đào tạo được bố trí làm những công việc phù hợp với khóa học mà họ đã được bố trí tham gia trước đó. Người học lớp nghiệp vụ kế toán được bố trí làm công tác kế toán với hệ thống máy vi tính và phần mềm kế toán chuyên dụng giúp giảm tải lượng công việc và nâng cao năng suất lao động; đội ngũ nhân viên sau khóa học quản trị sản xuất, hay lớp bồi dưỡng kỹ sư chất lượng cao ngành cơ khí sẽ được hoạch định vào các vị trí quản lý trong tương lai; đặc biệt các kỹ sư chất lượng cao được tham gia đào tạo này khi được hoạch định vào các vị trí kỹ sư quản lý họ ngoài việc làm quản lý còn chính là các giáo viên trực tiếp giảng dạy, đào tạo tại chỗ cho đội ngũ nhân viên trong công ty; ngoài ra, với một số chương trình, dự án có phối hợp thực hiện cùng nhà thầu ngoài nước họ còn trực tiếp làm việc và chịu trách nhiệm chung cùng các chương trình dự án đó.

Theo khảo sát với 90 lao động của tác giả (Phụ lục 02) cho thấy đội ngũ nhân viên trong công ty nhận thức rất rõ tầm quan trọng của chương trình đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên trong công ty; chỉ có 5,57% đội ngũ nhân viên tham gia cuộc khảo sát cảm thấy chương trình đào tạo là không cần thiết và 9% trong số 90 lao động được hỏi cảm thấy chương trình đào tạo mà công ty đã tổ chức là không cần thiết và không hữu ích cho công việc của họ, theo nhận thức của tác giả cho thấy trong số các lao động nhận thức rằng chương trình đào tạo là cần thiết hoặc rất cần thiết với họ là những đội ngũ nhân viên có thâm niên công tác tại công ty dưới ba năm. Từ kết quả khảo sát này, theo tác giả công ty cần xem lại các chương

trình đào tạo và việc lựa chọn đối tượng đào tạo cho mỗi chương trình đào tạo bởi chương trình đào tạo công ty tổ chức có nội dung không phù hợp với một bộ phận nhỏ đội ngũ nhân viên và ngay từ khâu lựa chọn đối tượng tham gia chương trình đào tạo đã lựa chọn sai đội ngũ nhân viên cần được đào tạo đặc biệt là quan điểm lao động có thâm niên công tác dưới một năm thì nhất thiết thuộc đối tượng tham gia vào các chương trình đào tạo mà công ty tổ chức.

Nhìn chung, hoạt động nâng cao trí lực cho đội ngũ nhân viên trong công ty đã được quan tâm nhưng kết quả chưa thực sự cao. Nếu muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty thì trí lực nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng mà công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long cần quan tâm hơn nữa, đặc biệt là yếu tố đầu vào của nguồn nhân lực cũng như các chương trình đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên trong công ty.

### **2.3. Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

#### **2.3.1. Những kết quả đạt được**

Qua các phân tích ở trên ta thấy công ty đã có chú ý đến các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp mình. Các hoạt động đã thực hiện không chỉ giúp đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên mà còn có xu hướng cải tiến và nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực trong công ty thời gian tới nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của hoạt động sản xuất kinh doanh và mục tiêu phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Ngoài ra, có một số kết quả đạt được nổi trội có thể thấy qua phân tích luận văn trên như sau:

Về tình hình tài chính: công ty có lịch sử phát triển từ lâu đời nên có nguồn tài chính và vị thế trên thị trường cũng đã vững. Trong giai đoạn vừa

qua, tình hình tài chính của công ty khá ổn định và không bị ảnh hưởng lớn của nền kinh tế bong bóng giai đoạn bấy giờ. Lợi nhuận ròng luôn đảm bảo dương, công việc cho đội ngũ nhân viên được đảm bảo; số lượng chất lượng đội ngũ nhân viên khá đảm bảo. Đây được coi là thuận lợi lớn cho công ty áp dụng các biện pháp về nhân sự nhằm tiến tới môi trường làm việc tốt, có động lực cao cho đội ngũ nhân viên và thu hút, giữ chân nhân tài cho công ty.

Thể lực đội ngũ nhân viên: các cán bộ công nhân viên công ty khi vào công ty đều cung cấp giấy khám sức khoẻ cho đội ngũ nhân viên tham gia ứng tuyển, đây là một yêu cầu thiết yếu mà đội ngũ nhân viên khi tham gia vào thị trường lao động cần chuẩn bị cho hồ sơ ứng tuyển của mình. Tuy trên thực tế, trong yêu cầu với ứng viên công ty không đặt ra nhưng đội ngũ nhân viên luôn có tâm thế chuẩn bị sẵn để đảm bảo rằng ứng viên có đầy đủ điều kiện về thể lực khi tham gia vào quan hệ lao động. Ngoài ra, khi là nhân viên chính thức của công ty, đội ngũ nhân viên sẽ được tham gia vào các chế phúc lợi của công ty, tham gia vào các chế độ đảm bảo quyền lợi dành cho đội ngũ nhân viên theo Luật định. Bên cạnh đó, các trang thiết bị về bảo hộ lao động cũng đã được công ty chú ý để đảm bảo sức khoẻ và tâm lý lao động cho đội ngũ nhân viên.

Về văn hoá công ty: công ty được thành lập và phát triển được hơn 50 năm đến nay, các thói quen, truyền thống công ty về mối quan hệ giữa đội ngũ nhân viên trong công ty khá thân mật, cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho đội ngũ nhân viên trong quá trình làm việc, giúp công việc được hoàn thành thuận lợi, nhịp nhàng. Các ứng xử trong doanh nghiệp đều rất đúng mực. Văn hoá doanh nghiệp đã tạo cho công ty một môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái qua đó tác động tích cực tới đội ngũ nhân viên cống hiến sức lực, trí tuệ cho công ty.

Chế độ đãi ngộ với đội ngũ nhân viên: tại công ty, chế độ đãi ngộ

cho đội ngũ nhân viên cũng đã được chú trọng; tiền lương, tiền thưởng của đội ngũ nhân viên được chi trả đầy đủ, kịp thời góp phần thoả mãn đời sống vật chất qua đó thúc đẩy phát triển tốt đời sống tinh thần cho đội ngũ nhân viên. Bên cạnh đó, chế độ phúc lợi với đội ngũ nhân viên luôn được quan tâm, công ty thực hiện tốt các quy định pháp luật về lao động cho đội ngũ nhân viên vì thế đội ngũ nhân viên trong công ty luôn nhận được những quyền lợi xứng đáng với sức lực mà họ bỏ ra.

Hoạt động đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên: công ty sớm có những chú trọng trong công tác đào tạo cho đội ngũ nhân viên, những ý thức chú trọng trong việc đào tạo cho đội ngũ nhân viên có từ sớm với khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm. Tuy nhiên, hình thức đào tạo chính lại là đào tạo tại chỗ; kèm cặp, chỉ bảo trực tiếp với đội ngũ nhân viên. Những năm gần đây công ty mới chú trọng hơn đến đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho lao động trong khối gián tiếp sản xuất sản phẩm, đặc biệt trong năm 2020 công ty có đưa các kế toán của công ty đi học lớp bồi dưỡng về nghiệp vụ kế toán do một phần công ty thay đổi phần mềm kế toán, đội ngũ nhân viên cần được học tập để sử dụng được phần mềm, phần khác là giúp đội ngũ nhân viên nâng cao hơn nữa về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn. Còn riêng với kỹ sư và lao động quản lý, từ trước giai đoạn nghiên cứu công ty cũng vẫn luôn chú trọng đến các chương trình đào tạo cho các lao động có chất lượng cao này.

### ***2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế***

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, tại công ty vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục về chất lượng đội ngũ nhân viên cũng như trong các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên.

#### ***2.3.2.1. Hạn chế***

Một số hạn chế trong hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên

tại công ty hiện nay được tổng hợp như sau:

Về công tác hoạch định nguồn nhân lực: công tác hoạch định nguồn nhân lực hiện còn có một số bất cập phải kể đến như: việc đánh giá ứng viên tiềm năng trong đề bạt không có quy trình cụ thể rõ ràng mà căn cứ chung chung dựa trên trên bằng cấp, cảm tính cá nhân, mối quan hệ thân quen chứ chưa rõ ràng, căn cứ trên những thực lực đóng góp của đội ngũ nhân viên.

Về tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên:

Quy trình tuyển dụng hiện tại của công ty vẫn còn đơn giản: công ty đăng tuyển đội ngũ nhân viên khi có nhu cầu tuyển dụng, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn khi đạt yêu cầu thì ký hợp đồng thử việc; sau quá trình thử việc, đội ngũ nhân viên đáp ứng nhu cầu làm việc sẽ ký hợp đồng lao động chính thức. Tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết lao động sau thử việc sẽ ký hợp đồng lao động chính thức nếu đội ngũ nhân viên đó cảm thấy gắn bó với môi trường làm việc tại công ty. Công ty không tổ chức thi tuyển, dẫn đến trong quá trình thử việc đội ngũ nhân viên mới bộc lộ được một phần năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của mình, những lao động phù hợp được lựa chọn trở thành lao động chính thức; như vậy công ty và đội ngũ nhân viên phải bỏ ra 2 tháng để khẳng định xem vị trí tuyển dụng đó có đáp ứng yêu cầu tuyển dụng hay không. Điều này gây lãng phí về mặt thời gian, tiền của đối với đội ngũ nhân viên cũng như công ty. Ngoài ra, khi quyết định tuyển dụng đội ngũ nhân viên công ty cũng chưa xây dựng bản mô tả công việc, phân tích công việc cho từng vị trí tuyển dụng.

Trong quá trình sử dụng và phân công lao động vẫn còn xảy ra tình trạng chênh lệch về trình độ chuyên môn giữa các phân xưởng như phân xưởng gò dập có tỷ lệ lao động phổ thông cao hơn so với các phân xưởng còn lại. Mặc dù đội ngũ nhân viên được đào tạo tại chỗ nhưng chính nhược điểm này gây khó khăn trong quá trình xử lý công việc và nâng cao tay nghề cho

đội ngũ nhân viên. Tình trạng này góp phần ảnh hưởng đến sự phát triển không đồng đều về chất lượng nguồn nhân lực trong công ty.

Về chế độ đãi ngộ (lương, thưởng...) chưa thực sự hấp dẫn đội ngũ nhân viên so với một số doanh nghiệp trong cùng ngành. Mặc dù tiền lương đội ngũ nhân viên được đánh giá trên hiệu quả công việc (lương sản phẩm) tuy nhiên tiền lương này còn được tranh luận có sự thiếu minh bạch trong quá trình quản lý; hơn nữa, tiền thưởng cũng được đánh giá là không cao, tiền thưởng trong công ty mang tính tượng trưng nhiều hơn chứ chưa thực sự xứng đáng với những cống hiến mà đội ngũ nhân viên đã bỏ ra.

Về các chương trình đào tạo, phát triển đội ngũ nhân viên: các chương trình đào tạo cho đội ngũ nhân viên vẫn còn thực hiện trên quy mô nhỏ, chưa được thực hiện trên toàn thể nhân viên. Đào tạo tại chỗ cho lao động trực tiếp tuy được triển khai thường xuyên hơn nhưng chương trình đào tạo này chỉ áp dụng khi cần như: khi có loạt sản phẩm mẫu mới hoàn toàn, lao động thử việc, lao động mới. Với khối lao động gián tiếp, các chương trình đào tạo được thực hiện trên quy mô nhỏ, chưa phổ biến được đến toàn thể nhân viên. Việc xác định nhu cầu đào tạo cho đội ngũ nhân viên chưa sát với thực tế và còn thiếu tính chủ động. Hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên nội bộ trong công ty chưa thực sự được chú trọng một cách đúng mực trong khi thị trường lao động và thị trường kinh tế luôn có nhiều cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

#### 2.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

##### \* Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, do điều kiện kinh tế xã hội. Từ khoảng những năm 2008 đến nay, Việt Nam ảnh hưởng từ nền suy thoái kinh tế thế giới, nhiều công ty hoạt động sản xuất kinh doanh gặp khó khăn trong quá trình hoạt động, các công ty cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho công ty gặp khó khăn, bản thân công ty khi sản xuất sản phẩm có nhu cầu tiêu thụ đầu ra cũng bị ảnh hưởng. Điều này



làm ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long nói riêng và các công ty hoạt động sản xuất kinh doanh trong cùng lĩnh vực nói chung.

Thứ hai, do chất lượng nguồn nhân lực hiện nay của Việt Nam chưa cao, chất lượng nguồn nhân lực do hệ thống giáo dục đào tạo của Việt Nam cung cấp trên thị trường lao động còn chưa cao; tình trạng thừa thầy thiếu thợ là phổ biến; đặc biệt, công nhân kỹ thuật lành nghề được đào tạo chuyên sâu, thiếu kỹ năng thực tế, khả năng áp dụng khoa học kỹ thuật gặp nhiều khó khăn. Đặc điểm nguồn nhân lực Việt Nam hiện nay có thể khái quát như sau:

Tuy nhân lực dồi dào nhưng chưa được quan tâm đúng mức, chưa được quy hoạch, khai thác, đào tạo bài bản. Điều này gây ra sự mâu thuẫn về mặt lượng và chất trong bối cảnh nguồn nhân lực chung.

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nước nhà, tổng thể nguồn nhân lực thiếu sự kết hợp, bổ sung, đan xen của các nguồn nhân lực thành phần như: nông dân, công nhân, nhà khoa học...

Theo tính toán của Quỹ Dân số Liên hiệp quốc, đến giữa thế kỷ XXI, dân số Việt Nam có thể đạt ngưỡng 100 triệu người. Tuy nhiên, về chất lượng nguồn nhân lực thì Theo ngân hàng thế giới (WB) đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam hiện nay đạt 3,79 điểm (theo thang điểm 10), xếp thứ 11 trong số 12 nước ở Châu Á tham gia xếp hạng. Chỉ số cạnh tranh nguồn nhân lực Việt Nam hiện nay đạt 3,39/10 điểm và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam xếp thứ 73/133 nước được xếp hạng.

Tuy đội ngũ nhân viên Việt Nam được thế giới đánh giá là thông minh, nhanh nhạy trong việc nắm bắt và tiếp thu các yếu tố mới nhưng nguồn nhân lực này lại chưa được khai thác đầy đủ, đào tạo chưa bài bản gây ảnh hưởng chung đến chất lượng nguồn nhân lực và ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế - xã hội.

*\* Nguyên nhân chủ quan*

Đội ngũ làm công tác quản lý nhân sự của công ty còn thiếu, còn yếu. Với quy mô lao động của công ty hiện nay, phòng Tổ chức lao động của công ty có 5 người phải đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau và chưa đáp ứng được khối lượng công việc, tính chuyên nghiệp và rõ ràng trong các hoạt động quản lý nhân sự còn nhiều hạn chế. Việc điều chỉnh nhân sự hay đưa ra các chính sách nhân sự chủ yếu xuất phát từ ban lãnh đạo công ty.

Trình độ chuyên môn nguồn nhân lực của công ty còn hạn chế, hạn chế từ khâu tuyển dụng nhân sự đầu vào. Kênh tuyển dụng hạn hẹp, áp dụng tuyển người kiểu truyền thống: truyền miệng, truyền thanh, truyền hình, băng rôn, tuyển dụng qua các kênh tuyển dụng báo giấy, báo điện tử hay các website tuyển dụng còn hạn chế.

Việc tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc của đội ngũ nhân viên trong công ty tới hiện tại vẫn chưa được quan tâm đúng mức, chưa có phương pháp cụ thể. Đánh giá đội ngũ nhân viên còn theo biểu quyết, cảm tính, chưa đồng bộ, thống nhất, mang tính chủ quan, áp đặt và chưa khách quan.

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực còn mang tính hình thức, hiệu quả thực sự chưa cao nhiều chương trình đào tạo được đề xuất từ các phòng ban còn chưa được quan tâm xem xét, phê duyệt kịp thời.

Chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên tuy có được quan tâm nhưng chưa tạo ra sức hấp dẫn, thu hút và phát triển được nguồn nhân lực, đặc biệt là những lao động có chất lượng cao.

Văn hóa doanh nghiệp công ty đã được hình thành do lịch sử phát triển để lại nhưng cần được quan tâm hơn nữa. Công ty cần quan tâm hơn nữa tới đời sống đội ngũ nhân viên, cần phát động các phong trào đoàn thể để tăng tính đoàn kết nội bộ doanh nghiệp và đẩy mạnh hoàn thiện, phát triển văn hóa công ty.

### **CHƯƠNG 3**

## **ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU HOÀNG LONG**

### **3.1. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển của công ty**

Mục tiêu lớn nhất của công ty không chỉ dừng lại tại thị trường miền Bắc mà rộng hơn nữa là trở thành thị trường lớn tại Việt Nam và dần dần vươn xa cạnh tranh với các đối thủ quốc tế. Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có để mở rộng phạm vi hoạt động của công ty một cách hiệu quả và có chiều sâu.

Duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn, tối ưu hóa việc sử dụng vốn cố định để cố định và đội ngũ nhân viên yên tâm lao động sản xuất trong bối cảnh nền kinh tế bong bóng hiện nay.

Tăng cường năng lực quản trị điều hành, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cần hoàn thiện hơn nhằm dễ dàng quy chiếu, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất giúp doanh nghiệp luôn ở tư thế sẵn sàng hội nhập phát triển.

Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến nhất, đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm với chất lượng cao.

Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngày càng cao thông qua các hoạt động cơ bản có liên quan như: hoạch định nguồn nhân lực; tuyển dụng, sử dụng, đánh giá đội ngũ nhân viên; chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tạo môi trường làm việc lành mạnh và văn hóa công ty có bản sắc riêng.

Mục tiêu cụ thể năm 2014: Lợi nhuận tăng 6% so với cùng kỳ năm trước, thu nhập của đội ngũ nhân viên trong công ty đảm bảo được đời sống cho họ trước những biến động của nền kinh tế thị trường.

Nâng cao tính hiệu quả của việc sử dụng đồng vốn, đảm bảo cân đối hài hòa giữa hoạt động sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của công ty.

Cải thiện năng lực quản lý, năng lực điều hành, tạo động lực để toàn thể cán bộ công nhân viên cùng nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung của công ty, từng bước điều chỉnh các chính sách phù hợp với thực tiễn để đội ngũ nhân viên tự hào, cống hiến và gắn bó với công ty.

### ***3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long***

Để đạt được các mục tiêu đề ra, ngoài năng lực về tài chính, thiết bị... thì công ty cần nhất quán trong tư tưởng, nhận thức và hành động về vai trò của đội ngũ nhân viên; coi trọng nhân tố con người – mỗi con người là một mắt xích trong chuỗi tạo ra giá trị của công ty. Để làm được điều đó, công ty cần đẩy mạnh hiệu quả các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp.

Cần xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh trong tương lai; đổi mới quy chế quản lý, điều hành; nâng cao ý thức làm việc, văn hóa ứng xử, giao tiếp tại công ty, khai thác triệt để những kỹ năng của người cán bộ quản lý đặc biệt là các chuyên gia giỏi.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, khoa học và công nghệ phát triển liên tục, để đáp ứng được với sự thay đổi đó trước tiên công ty cần có định hướng nâng cao về thể lực đội ngũ nhân viên qua các hoạt động khám sức khỏe định kỳ, các hoạt động thể dục, thể thao cho đội ngũ nhân viên... sau đó là nâng cao trí lực và tâm lực cho đội ngũ nhân viên để họ có động lực làm việc, tự

hào về nghề nghiệp bản thân và gắn bó hơn với công ty.

Đặc biệt, với hoạt động nâng cao trí lực nguồn nhân lực, công ty cần có cơ chế phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng phát triển, duy trì đội ngũ cán bộ công nhân viên đủ về số lượng, mạnh về đáp ứng với yêu cầu phát triển của công ty trong từng giai đoạn. Bên cạnh đó cần chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên cho phù hợp với công nghệ tiên tiến; có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút nhân tài. Ngoài ra, cần đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức tay nghề cho đội ngũ nhân viên phù hợp đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

### **3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long**

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

Vai trò của con người trong một tổ chức khi được coi trọng sẽ là động lực giúp tổ chức đó hoàn thành mục tiêu phát triển vì thế các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên là yêu cầu cấp thiết và là đòi hỏi khách quan với bất kỳ tổ chức nào.

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những điểm chính trong quản lý đội ngũ nhân viên không chỉ tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long mà còn ở bất cứ tổ chức nào.

Hoạch định nguồn nhân lực phải được thực hiện trên nguyên tắc động và mở. Nghĩa là một vị trí làm việc có thể xem xét được nhiều ứng viên, mỗi ứng viên có thể được bố trí vào nhiều vị trí khác nhau và định kỳ có thể bổ sung và loại bớt ra khỏi danh sách cán bộ quy hoạch.

Để đảm bảo hoạt hoạch định nguồn nhân lực có kết quả tốt thì bước đầu công ty có thể thí điểm tại một số phòng ban điển hình để tìm ra các ứng viên sáng giá trong dự định chương trình hoạch định từ năm trước. Trong quá

trình thực hiện nhất thiết phải có mục tiêu hoàn thành rõ ràng về thời gian, chương trình để đảm bảo các nhân viên tham gia quy trình hoạch định được đào tạo đầy đủ các kỹ năng nghiệp vụ còn thiếu với chức danh làm việc đã được lên kế hoạch từ kỳ trước.

Trong quá trình thực hiện chương trình hoạch định nguồn nhân lực, phòng Tổ chức lao động cần đưa ra các cơ hội phát triển cho nhân viên: cung cấp chương trình đào tạo, được kèm cặp hỗ trợ thực tiễn từ các cán bộ công nhân viên cao cấp, dày dặn về mặt kinh nghiệm trong công ty, trong quá trình tham gia chương trình đội ngũ nhân viên đó không bị tác mạnh động bởi các công việc hàng ngày của mình.

Các chương trình hoạch định nguồn nhân lực không tránh khỏi những cản trở từ một số cán bộ công nhân viên lâu năm, một số lao động có suy nghĩ cổ hủ lạc hậu, sợ mất vị thế của mình. Trong quá trình thực hiện các chương trình liên quan đến công tác hoạch định nguồn nhân lực, công ty cần quan tâm đến công tác tuyên truyền, phổ biến về những giá trị tốt đẹp chương trình mang lại và quá trình thực hiện phải đảm bảo sự công tâm với tập thể đội ngũ nhân viên trong công ty.

### ***3.2.2. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá đội ngũ nhân viên***

#### ***3.2.2.1. Công tác tuyển dụng***

Xây dựng các kênh tuyển mộ, tuyển chọn lao động.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng cử viên từ những nguồn khác nhau đến tham dự tuyển vào các vị trí còn trống trong kế hoạch nhân sự hay chương trình hoạch định nguồn nhân lực của công ty, qua đó công ty có thể lựa chọn các ứng viên phù hợp với nhu cầu đã đặt ra. Để thu hút ứng viên tiềm năng phù hợp với nguồn tuyển dụng công ty cần đa dạng hóa nguồn tuyển chọn cán bộ từ bên trong công ty và từ thị trường lao động bên ngoài

thông qua các kênh truyền thông công ty hay áp dụng như: băng rôn, truyền thanh, truyền hình, các trang báo về việc làm, báo điện tử, các website chuyên về việc làm, các tổ chức xã hội nghề nghiệp thậm chí là các công ty săn đầu người. Với đặc thù ngành thương mại và xuất nhập khẩu, công ty còn có thể tuyển dụng lao động thông qua các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, trường đào tạo nghề để được giới thiệu nguồn lao động có trình độ, trẻ, khỏe.

Với nguồn lao động từ bên trong doanh nghiệp với năng lực, kinh nghiệm thực tế có sẵn công ty chỉ cần điều chuyển những lao động có năng lực này vào vị trí phù hợp.

Với nguồn lao động bên ngoài, công ty nên tiến hành tuyển dụng theo quy định của công ty để đảm bảo công ty tuyển dụng được lao động thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc. Để đảm bảo hiệu quả trong quá trình tuyển dụng công ty cần thực hiện theo kế hoạch nguồn nhân lực trong đó quan tâm đến các chỉ tiêu: số lượng tuyển, vị trí ứng tuyển, trình độ chuyên môn, địa điểm làm việc, mức lương, bản mô tả công việc...

Xây dựng hệ thống bản mô tả công việc với các tiêu chí tuyển dụng phù hợp với vị trí tuyển dụng, ngoài ra nâng cao yêu cầu với một số vị trí tuyển dụng nhằm sàng lọc ứng viên ngay từ vòng đầu tiên.

Việc phân tích công việc chưa được công ty quan tâm trong thực tế thời gian vừa qua. Trong quá trình dự báo nhu cầu lao động công ty cũng mới chỉ nêu được một số chức danh cơ bản nhất chứ chưa xây dựng bản mô tả công việc. Vì thế để hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại công ty đạt kết quả tốt thì cần phải xây dựng được bản mô tả tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí chức danh. Mục đích của phân tích công việc là nghiên cứu các công việc để làm rõ trong từng công việc cụ thể đội ngũ nhân viên có những nhiệm vụ gì, phải thực hiện các hoạt động nào, tại sao phải thực hiện, công cụ hỗ trợ là gì, đội ngũ nhân viên cần kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện công việc...

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng đối với tuyển mộ, tuyển chọn, có thể nói phân tích công việc là cơ sở của tuyển chọn. Để đảm bảo công ty có thể tuyển dụng được lao động phù hợp thì cần thực hiện tốt việc phân tích công việc, đây chính là cơ sở để xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng chức danh công việc.

Hiện nay, quy trình tuyển dụng tại công ty còn giản đơn. Chỉ khi phát sinh biến động nhân sự công ty mới đăng thông báo tuyển dụng qua các kênh truyền thông của mình như: truyền thanh huyện, băng rôn... và sau khi tập hợp được nguồn hồ sơ, cán bộ phụ trách nhân sự tiến hành sàng lọc hồ sơ, lên lịch hẹn phỏng vấn, sau quá trình phỏng vấn lao động phù hợp được thử việc, quá trình thử việc đánh giá đạt khi đó đội ngũ nhân viên sẽ ký kết hợp đồng lao động với công ty. Trong quá trình thực hiện tuyển mộ, tuyển chọn lao động, phân tích công việc dừng lại ở tính hình thức, tuyển chọn đầu vào không qua thi tuyển nên chưa đủ cơ sở để đánh giá trình độ của nhân viên một cách chắc chắn. Vì thế, để nâng cao chất lượng đầu vào cho nguồn nhân lực công ty cần thiết tổ chức thi tuyển, đặc biệt với các chức danh công việc quan trọng.

### *3.2.2.2. Thu hút lao động có trình độ cao và bố trí sử dụng lao động hiệu quả*

#### Về thu hút lao động có trình độ cao

Nguồn nhân lực có trình độ cao bao gồm những lao động đã qua đào tạo, làm việc và tích lũy được các kỹ năng kỹ xảo trong quá trình làm việc; họ có khả năng hòa nhập, thích ứng được với biến đổi của xã hội, đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp và xã hội những giá trị hiệu quả cao.

Thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao doanh nghiệp cần phải quan tâm tới các chính sách cơ bản sau:

- Chính sách sử dụng và bố trí lao động
- Chính sách đãi ngộ và tạo động lực lao động



- Môi trường và điều kiện làm việc chuyên nghiệp

- Tạo cơ hội cho đội ngũ nhân viên được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc

Về bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Thực chất, hoạt động hoạch định nguồn nhân lực cũng chính là một trong những tiền đề cho việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tuy nhiên hoạt động hoạch định nguồn nhân lực chỉ tác động trên quy mô nhỏ đội ngũ nhân viên tham gia trong chương trình hoạch định của công ty. Người tham gia chương trình này về cơ bản đã được xác định trước về vị trí làm việc. Với nguồn nhân lực nói chung, để đội ngũ nhân viên làm việc hiệu quả công ty cần chú trọng tới việc bố trí và sử dụng lao động. Việc bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn chức danh công việc và sở trường của đội ngũ nhân viên nhằm phát huy năng lực đáp ứng được mục tiêu chiến lược của công ty. Phân bổ đều nguồn nhân lực trong các phòng ban, phân xưởng tại nhà máy, để thực hiện điều đó đòi hỏi công ty cần thực hiện:

- Xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng vị trí nhằm tạo tâm lý an tâm làm việc và nâng cao hiệu quả làm việc, thuận lợi cho công tác đánh giá lao động.

- Đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển lao động phải đúng lúc, khách quan; giao việc phải đúng với năng lực, chức danh công việc để lao động có cơ hội bộc lộ bản thân, phát triển cá nhân và cống hiến cho công ty.

Bố trí và sử dụng lao động cần xem xét trên hai khía cạnh về mặt số lượng (số lao động và thời gian lao động) và sử dụng nhân lực theo cơ cấu (giới tính, tuổi, trình độ, thâm niên...) qua đó phản ánh được chất lượng nguồn nhân lực

Khi đội ngũ nhân viên được bố trí và sử dụng đúng người, đúng việc, đúng thời điểm sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí sản xuất, tránh lãng phí

nguồn lực qua đó nâng cao năng suất lao động, tăng lợi nhuận doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu bố trí và sử dụng lao động không đúng người, đúng việc, đúng khả năng và sở trường sẽ gây lãng phí nguồn nhân lực, xáo trộn trong công việc, giảm năng suất lao động và gây nên những hiệu ứng tâm lý không tích cực cho đội ngũ nhân viên làm ảnh hưởng xấu đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung trong công ty.

### 3.2.2.3. *Đổi mới công tác đánh giá đội ngũ nhân viên*

Trước đây, đội ngũ nhân viên trong công ty được đánh giá theo hình thức, không thực sự chú trọng dẫn đến những lao động làm việc tốt, xuất sắc sẽ không được ghi nhận kịp thời; hay những nhân viên mắc khuyết điểm trong công việc sẽ không được sửa chữa, chỉ bảo một cách nhanh nhất.

Không nên sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá chung, không rõ ràng làm ảnh hưởng đến tâm lý đội ngũ nhân viên. Công ty có thể áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ. Đây là phương pháp đánh giá toàn diện và công minh đồng thời qua đó có thể thu nhập được nhiều thông tin từ nhân viên. Có thể tiến hành theo ba bước:

- Bước 1: Để nhân viên tự đánh giá quá trình làm việc, kết quả làm việc của bản thân mỗi người theo mẫu chung mà công ty lập ra. Qua quá trình đánh giá này nhân viên có thể nhận ra ưu khuyết điểm của bản thân để có thể chủ động thay đổi.

- Bước 2: cán bộ lãnh đạo phòng ban, phân xưởng đánh giá đội ngũ nhân viên mà mình trực tiếp quản lý tránh để cảm xúc cá nhân ảnh hưởng tới quá trình đánh giá. Đây là công việc khó khăn bởi sự công tâm có thể không được đặt đúng thời điểm.

- Bước 3: Đàm phán lại với nhân viên để có bản đánh giá công minh. Trường hợp hai bản đánh giá tại bước 1 và bước 2 có thể xảy ra mâu thuẫn, khi đó đòi hỏi cán bộ quản lý phải có kỹ năng giao tiếp để đánh giá đúng kết

quả làm việc của nhân viên cũng như động viên khích lệ đội ngũ nhân viên đó trong công việc. Trong công tác đánh giá đội ngũ nhân viên cán bộ quản lý cần nhớ rằng đánh giá kết quả làm việc chứ không đánh giá phẩm chất, đạo đức đội ngũ nhân viên.

### ***3.2.3. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên***

Chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên là một trong những chính sách tốt để thu hút và giữ chân đội ngũ nhân viên. Việc thu hút, giữ chân đội ngũ nhân viên có thể đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh trước mắt và bền lâu của công ty. Để đảm bảo chính sách đãi ngộ đội ngũ nhân viên là một công cụ tốt trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì cần chú ý đến một số chính sách trụ cột sau: Chính sách lương; thưởng; chăm lo đời sống, thể lực cho đội ngũ nhân viên.

#### ***3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương***

Chính sách tiền lương cho đội ngũ nhân viên hiện nay tại công ty được đánh giá là khá phù hợp. Tuy nhiên trong thời gian tới khi công ty mở rộng và phát triển cùng với sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp đối thủ trên cùng thị trường. Để tiền lương có sức hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên công ty cần tham khảo thêm về quy chế trả lương của các doanh nghiệp đối thủ cho các vị trí chức danh công việc tương đương trong cùng lĩnh vực; cần khảo sát lấy ý kiến nhân viên đồng thời thường xuyên cập nhật thông tin các quy định văn bản của Nhà nước như: quy định về tiền lương tối thiểu, lương tối thiểu vùng, quy định về tỷ lệ trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... để qua đó có những điều chỉnh phù hợp cho đội ngũ nhân viên một cách công bằng, phù hợp về mặt pháp luật cũng như tính công bằng trong cạnh tranh của nền kinh tế thị trường. Đặc biệt trong thời gian tới từ năm 2015 tiền lương có xu thế biến động bởi trong tháng 8/2014, Hội đồng tiền lương quốc gia đã thống nhất phương án tăng lương tối thiểu khối doanh

nghiệp lên 15,1% so với năm 2014 để trình Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định. Dự kiến lương mới sẽ được áp dụng từ 01.01.2015. Ngoài ra, tiền lương của đội ngũ nhân viên còn phải căn cứ vào loại hình công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của đội ngũ nhân viên để sao cho quá trình chi trả lương vẫn đảm bảo tính cạnh tranh, khả năng giữ chân đội ngũ nhân viên và tạo động lực giúp đội ngũ nhân viên hăng say làm việc khi được công ty trả công xứng đáng.

Ngoài ra, để thực hiện tốt các chính sách về tiền lương đến đội ngũ nhân viên thì công ty cần hiểu rõ:

Lương là nhân tố quan trọng khi lựa chọn nghề nghiệp, lựa chọn nơi làm việc của đội ngũ nhân viên.

Khi tiền lương và các khoản tương tự lương được trả công bằng, không cào bằng sẽ làm đội ngũ nhân viên hài lòng với công việc, hài lòng với chính sách tại công ty, muốn cống hiến và gắn bó với công ty lâu bền.

Tiền lương được nhận tỷ lệ thuận với kết quả thực hiện công việc; tiền lương càng cao, đội ngũ nhân viên càng gắn bó hơn với công ty, năng suất lao động được nâng cao, và hiệu quả sản xuất kinh doanh tiến dần tới điểm tối ưu.

Các nguyên tắc cơ bản khi xây dựng hệ thống lương và các chế độ ngoài lương phải đảm bảo: tính hợp pháp, tính thỏa đáng, tính công bằng, tính kích thích, tính hiệu quả, tính ổn định.

### 3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách thưởng

Đây được hiểu như các khoản tiền ngoài tiền công – tiền lương khi thực hiện công việc, bao gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận.

Trên thực tế về các loại tiền thưởng của công ty hiện nay đậm tính hình thức, trừ phòng kinh doanh tiền thưởng mới tính dựa trên kết quả kinh

doanh. Tuy các ngày lễ, tết đội ngũ nhân viên thuộc diện thưởng vẫn có quà như những ngày 2/9; 8/3; 20/10; 30/4... Tuy nhiên mức thưởng này được đánh giá là hình thức, có tính cào bằng, chưa phân chia được thành tích lao động trong tiền thưởng.

Các chương trình thưởng cho cá nhân đội ngũ nhân viên lại thường được đề dôn đến cuối năm thưởng tượng trưng chứ không thưởng sau khi thành tích của đội ngũ nhân viên được công nhận khiến sự thỏa mãn của đội ngũ nhân viên sau khi đóng góp thành tích không có ngay lập tức đề đội ngũ nhân viên có tâm lý được đề cao, được tôn trọng trong tổ chức. Vì thế công ty cần xem xét lại chế độ thưởng cho cá nhân xuất sắc lập được thành tích đề thưởng kịp thời với thời điểm mọi người đều công nhận và ghi nhận thành tích đó.

### *3.2.3.3. Hoàn thiện các chế độ phúc lợi xã hội*

Chế độ phúc lợi xã hội: ngoài các quyền lợi đội ngũ nhân viên được hưởng theo Luật định khi phát sinh quan hệ lao động với công ty như: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp còn là các khoản tiền trả cho các ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại và các khoản phúc lợi khác gắn liền với quan hệ làm việc.

Hiện nay, chính sách phúc lợi xã hội trong công ty được thực hiện khá tốt, nhìn chung đảm bảo được quyền lợi cho đội ngũ nhân viên, tạo cảm giác an toàn cho đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên, với số lao động ở khối trực tiếp sản xuất hay có biến động tăng mới lao động hơn khối gián tiếp, trong khi đó cán bộ quản lý trực tiếp quản lý đội ngũ nhân viên có thể không để ý bao quát hết được thời gian làm việc của đội ngũ nhân viên nên không đề xuất kịp thời khi đội ngũ nhân viên đến thời điểm được hưởng chế độ phúc lợi xã hội. Cần nhắc nhở các cán bộ quản lý hàng tháng lưu tâm với đội ngũ nhân viên tăng mới về thời điểm ký kết các hợp đồng lao động để cán bộ phụ trách nhân sự

cập nhật thông tin về đội ngũ nhân viên và hướng dẫn đội ngũ nhân viên làm các thủ tục hợp lý để đội ngũ nhân viên được hưởng các chế độ phúc lợi xã hội.

#### *3.2.3.4. Hoàn thiện công tác chăm lo đời sống, sức khỏe cho đội ngũ nhân viên*

Nhằm nâng cao sức khỏe nguồn nhân lực, công ty cần thiết lập một chế độ lao động, nghỉ ngơi phù hợp với đội ngũ nhân viên và với Luật Lao động, đồng thời áp dụng thiết bị công nghệ mới vào quá trình sản xuất nhằm nâng cao năng suất lao động và chất lượng lao động, tăng khẩu phần dinh dưỡng trong các bữa ăn ca của đội ngũ nhân viên và có những chính sách nghỉ ngơi hợp lý.

Thực hiện khám sức khỏe định kỳ đối với đội ngũ nhân viên. Từ đó công ty đánh giá được tổng quan thể lực của nguồn nhân lực trong hệ thống và có biện pháp đối phó với những dấu hiệu của bệnh nghề nghiệp phát sinh trong quá trình lao động của đội ngũ nhân viên.

Tăng cường các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về an toàn lao động, sức khỏe lao động cho đội ngũ nhân viên trong công ty. Thực hiện các biện pháp tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức cho đội ngũ nhân viên trong việc bảo vệ chăm sóc sức khỏe bản thân.

Phát động các phong trào thể dục thể thao trên diện rộng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các đội thể thao trong công ty. Định kỳ tổ chức các giải bóng đá, bóng bàn, cầu lông... trong công ty.

#### ***3.2.4. Nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Công tác đào tạo có vai trò vô cùng quan trọng, việc nâng cao chất lượng đào tạo luôn là một nhu cầu thiết yếu cho mọi tổ chức. Tuy nhiên, dưới những thách thức trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công tác đào tạo cần phải có những giải pháp tích cực hơn để vượt qua những thách thức, đạt

được mục tiêu đào tạo đã đặt ra, có được nguồn nhân lực có thể đáp ứng yêu cầu công việc.

Để chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện một cách hiệu quả cần:

#### *3.2.4.1. Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Trước hết, phải tiến phân tích công việc đối với từng chức danh và vị trí công việc, từ đó làm rõ: ở từng công việc cụ thể, cán bộ có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những mối quan hệ nào được thực hiện; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng mà người cán bộ cần phải có để thực hiện công việc... Kết quả của phân tích công việc chính là phải xây dựng được hệ thống các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng vị trí công việc. Đây là cơ sở để xác định nội dung chương trình đào tạo cho đội ngũ nhân viên.

Tiếp theo, căn cứ vào nhu cầu đào tạo các phòng ban, phân xưởng gửi lên, phòng Tổ chức lao động tiến hành tổng hợp, đánh giá nhu cầu đào tạo cho đội ngũ nhân viên trong công ty. Phân tích nhu cầu đào tạo bao gồm: phân tích quy mô, tổ chức của ngân hàng trong giai đoạn tiếp theo, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận. Đánh giá nhu cầu đào tạo dựa trên sự cần thiết mà chương trình đào tạo được gửi và nguồn kinh phí duyệt chi cho chương trình đào tạo trong năm.

Đánh giá và phân tích nhu cầu đào tạo là bước phải tiến hành trước tiên để có một chương trình đào tạo hiệu quả. Đây là việc vô cùng quan trọng để đảm bảo phát huy được nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

#### *3.2.4.2. Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

*Xác định mục tiêu đào tạo:*

Trước hết, cần nhận thức được rằng, một mục tiêu đào tạo tốt cần phải cụ thể, lượng hóa được, hiện thực và quan sát được. Hiện tại, đa số các chương trình đào tạo của Công ty thiếu các mục tiêu cụ thể và lượng hóa được. Các mục tiêu thường thấy là “Nâng cao kỹ năng...”, hoặc “Hoàn thiện...”, đây là những mục đích lâu dài, không lượng hóa được. Với những mục tiêu không định lượng được như thế, thật khó để thực hiện cho tốt và có thể đánh giá sau này.

Do vậy, từ nhận thức trên, đối với mỗi chương trình đào tạo, ngoài việc xác định số lượng, cơ cấu học viên và thời gian đào tạo, Công ty cần tập trung xác định cụ thể về kỹ năng cần đào tạo cho học viên và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo. Đặc biệt, phòng Tổ chức lao động nên cố gắng lượng hóa và chi rõ được các kỹ năng mà học viên cần phải có sau khóa đào tạo.

*Xác định đối tượng đào tạo:*

Hiện nay, trường các bộ phận tự lựa chọn đối tượng đào tạo sẽ dễ gây ra tình trạng lựa chọn không chính xác, người cần được đào tạo thì không được đào tạo, người không cần đào tạo thì lại được đào tạo, nguyên nhân: do khả năng về công việc này bị hạn chế và do sự chủ quan, thiếu công bằng của trưởng bộ phận. Để tránh tình trạng này khi lựa chọn người cụ thể để đào tạo, cán bộ phụ trách về đào tạo cần liên hệ chặt chẽ với trưởng bộ phận để có được lựa chọn chính xác.

*Xác định nội dung đào tạo:*

Với khối lao động gián tiếp, công ty cần chủ động xây dựng nội dung chương trình đào tạo, không nên để tình trạng phó mặc hoàn toàn cho các đơn vị đối tác như hiện nay (đối với đào tạo bên ngoài). Theo đó, cán bộ phụ trách về đào tạo và các cán bộ xuất sắc, có kinh nghiệm của công ty cần phối hợp với cơ sở đào tạo và giáo viên trong việc xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, tài liệu học tập... Nội



dung chương trình đào tạo nên được xây dựng chi tiết, và có thể gửi cho các học viên trước khi bắt đầu khóa học để học viên chủ động hơn trong quá trình học tập đồng thời cũng là cách để tham khảo, lấy ý kiến của học viên về đánh giá nội dung đào tạo.

Với đội ngũ nhân viên thuộc khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm là đối tượng phải tham gia vào chương trình đào tạo tại chỗ, cán bộ quản lý phối hợp cùng cán bộ phụ trách đào tạo tay nghề trực tiếp cho đội ngũ nhân viên cần xây dựng nội dung chương trình đào tạo cho đội ngũ nhân viên phân xưởng mình phụ trách cho phù hợp với vị trí chức danh công việc của đội ngũ nhân viên.

#### *Lựa chọn phương pháp đào tạo*

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên với đặc điểm lao động của công ty thì lao động hai khối: khối gián tiếp và khối trực tiếp sản xuất sản phẩm có những khác biệt trong lựa chọn phương pháp đào tạo.

Với khối lao động gián tiếp, công ty cần tiếp cận và sử dụng nhiều hơn nữa các phương pháp đào tạo mới hiện đại như: đào tạo theo kiểu chương trình hóa; đào tạo theo phương thức từ xa; đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm; mô hình hóa hành vi; đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ. Trong đó, đào tạo theo phương thức từ xa mà cụ thể hơn là đào tạo trực tuyến là phương pháp đào tạo hiện đại có nhiều ưu điểm. Qua đào tạo trực tuyến, Công ty có thể triển khai được các khóa học nội bộ, mà vẫn tiết kiệm được chi phí ăn ở và thời gian đi lại của nhân viên, giảng viên. Cũng có thể kết hợp sử dụng giáo trình trực tuyến để tổ chức giảng dạy trên lớp.

Ngoài ra, công ty có thể áp dụng các cách thức như sau với mục tiêu đào tạo cán bộ công nhân viên:

Đối với phương pháp luân phiên thay đổi công việc, công ty cần đẩy

mạnh cơ chế kiểm tra, giám sát để các đơn vị và bộ phận nghiệp vụ thực hiện nghiêm túc quy định về luân chuyển cán bộ nghiệp vụ theo định kỳ để phòng tránh rủi ro cũng như thực hiện mục tiêu đào tạo cán bộ. Đồng thời, sớm có văn bản quy định cụ thể hơn về luân chuyển cán bộ nhằm mục đích phát triển mở rộng nghiệp vụ hoặc phát triển thăng tiến, tránh tình trạng triển khai tự phát tại các đơn vị như hiện nay. Và vị trí mà người cán bộ được chuyển đến phải tương đối phù hợp về trình độ, năng lực để tránh tình trạng lãng phí thời gian làm quen với công việc mới.

Đối với phương pháp cử đi học ở các lớp ngắn hạn và dài hạn, cần quan tâm hơn nữa đến nguyện vọng của đội ngũ nhân viên được tham gia các khóa đào tạo này, đội ngũ nhân viên có thể tự tìm hiểu về khóa học, sau đó đề xuất các khóa học phù hợp, Công ty xem xét nếu phù hợp nên tạo điều kiện về thời gian và chi phí đào tạo.

Đối với phương pháp hội nghị, hội thảo, công ty nên mở rộng hơn nữa đối tượng tham gia, hiện nay đối tượng tham gia các hội nghị, hội thảo là lãnh đạo phòng trở lên, nên cử cả cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tham gia các hội nghị, hội thảo phù hợp, vì hình thức đào tạo này luôn cập nhật được các thông tin mới, chia sẻ kinh nghiệm...

Với khối lao động gián tiếp là các công nhân kỹ thuật, công ty có thể lựa chọn phương pháp đào tạo kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, cần sớm có cơ chế ghi nhận và đãi ngộ phù hợp đối với các cán bộ được giao nhiệm vụ chỉ dẫn, kèm cặp trong công việc. Nhiệm vụ chỉ dẫn, kèm cặp phải được phân công cụ thể thành văn bản, trong đó quyền lợi cũng phải đi đôi với trách nhiệm, cán bộ hướng dẫn sẽ chịu trách nhiệm liên đới về kết quả thực hiện công việc của người được kèm cặp.

Đối với phương pháp các lớp cạnh doanh nghiệp, ngoài việc phối hợp với trường đại học Công nghiệp Hà Nội, công ty nên phối hợp với các tổ chức

khác để có sự so sánh, đánh giá và lựa chọn tổ chức tốt hơn để phối hợp.

#### *3.2.4.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực do cán bộ phụ trách về đào tạo phối hợp cùng đối tác đào tạo thuê ngoài) hoặc người trực tiếp đào tạo lao động thuộc khối trực tiếp sản xuất sản phẩm thực hiện theo các kế hoạch và nội dung đã được lập trước đó.

#### *3.2.4.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Thiết kế các chương trình đào tạo phải đo lường được hiệu quả mà chương trình này tạo ra cho bản thân cán bộ nhân viên và cho chi nhánh. Trong thực tế, đào tạo giúp cho công ty tuyển dụng được nhân viên dễ dàng hơn, giữ chân nhân viên lâu hơn và tạo ra thành tích đáng kể hơn.

Qua chương trình đào tạo có thể đo lường mức độ hiệu quả từ việc thiếu nhận thức thiếu kỹ năng đến thực hiện công việc một cách thành thạo vô thức và có đầy đủ các kỹ năng để thực hiện công việc tốt nhất.

#### *3.2.4.5. Tạo thái độ tích cực cho đội ngũ nhân viên khi họ tham gia vào quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Khuyến khích, hỗ trợ nhân viên tham gia quá trình đào tạo

Để tạo được thái độ tích cực, chủ động cho nhân viên khi tham gia vào quá trình đào tạo nguồn nhân lực, công ty có thể đưa ra một số những chính sách như: có sự động viên, khen thưởng cho các nhân viên tham gia có hiệu quả quá trình đào tạo, hỗ trợ thêm về mặt tài chính, chia sẻ một phần công việc hiện tại... Các chính sách này thực hiện đơn giản, không mất nhiều thời gian và công sức và có hiệu quả.

Xây dựng cam kết đào tạo

Cam kết trong đào tạo mang lại hiệu quả tức thời, giảm những tác động tiêu cực do mất mát nguồn nhân lực sau đào tạo gây ra cho công ty. Cam kết đào tạo hướng đến sự gắn bó của nhân viên sau đào tạo, giúp cho những kết

quả của quá trình đào tạo đóng góp cho hoạt động của công ty. Sự mất mát nguồn nhân lực đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao luôn gây ra những thiệt hại cho công ty. Xây dựng và thực hiện ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía công ty. Nội dung của cam kết đào tạo phải có nội dung phù hợp với quy định của pháp luật và phù hợp với các chính sách và chiến lược phát triển của công ty.

### ***3.2.5. Cải thiện môi trường làm việc, hoàn thiện văn hóa công ty và nâng cao tác phong làm việc, ý thức lao động***

#### ***3.2.5.1. Cải thiện điều kiện làm việc***

Tâm lý đội ngũ nhân viên là muốn được làm việc trong môi trường và điều kiện tốt, an toàn. Trong những năm qua, công ty đã rất chú ý đến công tác đảm bảo an toàn cho đội ngũ nhân viên nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để đội ngũ nhân viên có thể yên tâm công tác. Vì vậy để nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện làm việc, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác và cống hiến hết mình thì hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc, đảm bảo tốt an toàn lao động là điều cần hết sức chú trọng.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong nhóm ngành thương mại và xuất nhập khẩu, đội ngũ nhân viên có khả năng đối mặt với các loại bệnh nghề nghiệp như bệnh điếc nghề nghiệp, bệnh da nốt dầu, bệnh bụi phổi amiang...hoặc gặp tai nạn nghề nghiệp như cụt tứ chi, gãy tay, chân...cho nên công ty cần thường xuyên phổ biến những kiến thức về an toàn lao động, vệ sinh lao động, trang cấp đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động để đội ngũ nhân viên chủ động phòng ngừa với các rủi ro có thể xảy ra trên.

Định kỳ công ty cần kiểm tra, bảo dưỡng, nâng cấp các thiết bị máy móc, dụng cụ lao động để đảm bảo mọi thiết bị máy móc, dụng cụ lao động luôn hoạt động tốt.

### 3.2.5.2. Hoàn thiện văn hóa công ty

Trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển, công ty đã có những tiền lệ trong giao tiếp ứng xử tại doanh nghiệp. Các lãnh đạo trong doanh nghiệp thường xuyên quan tâm, tạo cho đội ngũ nhân viên ý thức làm việc tập thể. Đây là một trong những ưu điểm lớn của công ty. Tuy nhiên, tới thời điểm năm 2014 công ty vẫn chưa có sổ tay văn hóa hay bất cứ văn bản nào quy định về văn hóa công ty. Vì thế, thiết nghĩ, công ty muốn xây dựng mô hình văn hóa tích cực hướng tới con người và phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài công ty cần xây dựng sổ tay văn hóa và ban hành ra toàn công ty để mọi đội ngũ nhân viên nắm được, nhân viên mới dễ hòa nhập hơn với môi trường công ty.

Ở sổ tay văn hóa, cần đặt ra các quy ước ứng xử trong công ty như: văn hóa chào hỏi, văn hóa nói chuyện, văn hóa giao tiếp qua điện thoại, văn hóa giới thiệu và tự giới thiệu... quy tắc đạo đức nghề nghiệp.

### 3.5.2.3. Nâng cao ý thức lao động

Thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của đội ngũ nhân viên thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Ảnh hưởng của lãnh đạo là rất lớn; vì vậy, các trưởng phòng ban, là những người trực tiếp lãnh đạo nhân viên trong công ty phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình để nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện – không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên.

Để nâng cao ý thức cho đội ngũ nhân viên có thể áp dụng nhiều biện pháp khác nhau như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, hoàn thiện văn

hoá công ty, áp dụng kỷ luật lao động trong quá trình làm việc... Trên thực tế, kỷ luật lao động nghe khá khắt khe nhất bởi kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của đội ngũ nhân viên mà công ty xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

Áp dụng kỷ luật lao động có thể tạo phản ứng phụ về các hành vi chống đối, tuy nhiên không thể phủ nhận hiệu quả trong ý thức làm việc của đội ngũ nhân viên. Kỷ luật lao động nhằm làm cho đội ngũ nhân viên làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức hoạt động thông thường và có quy củ. Thông qua kỷ luật lao động sẽ làm đội ngũ nhân viên hiểu được mong muốn, yêu cầu chung của công ty với đội ngũ nhân viên. Từ đó, định hướng cho đội ngũ nhân viên cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu.

Nội quy lao động cần được cập nhật và đưa vào chương trình đào tạo chung cho toàn công ty. Nội quy lao động phải đảm bảo một số nội dung cơ bản như sau:

- + Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi
- + Trật tự lao động
- + An toàn lao động và vệ sinh lao động
- + Quy định về bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, uy tín và thương hiệu công ty.
- + Các hành vi vi phạm và hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Có thể thấy ngoài môi trường làm việc, văn hoá công ty thì cam kết thực hiện kỷ luật lao động, nội quy lao động là một trong những công cụ hữu hiệu để nâng cao ý thức lao động của đội ngũ nhân viên.

## KẾT LUẬN

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có vai trò và ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phát triển kinh tế của mỗi doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều phải có những chính sách ưu tiên trong việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Nguồn nhân lực chất lượng cao được hình thành và phát triển thông qua quá trình đào tạo, tích lũy kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm và thực tế sử dụng, đãi ngộ, trọng dụng... Đó là một quá trình liên tục, cần được theo dõi chặt chẽ và ở mỗi giai đoạn cần có những giải pháp thích hợp.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải được thực hiện đồng bộ từ nhiều hoạt động khác nhau.

Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long đã dần hình thành và đang từng bước phát triển để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn lao động của công ty trong những năm qua có xu hướng tăng đều về số lượng với biến động nhỏ và đã đạt được một số thành tựu nhất định. Tuy nhiên trong quá trình phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thì tại công ty vẫn còn nhiều hạn chế trong hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Để nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là phát huy được tài năng, trí tuệ của đội ngũ cán bộ, công nhân viên để họ góp phần xây dựng và phát triển công ty mạnh mẽ hơn, công ty cần đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực, phân công lao động hợp lý, đổi mới công tác đào tạo, xây dựng chính sách tạo động lực cho đội ngũ nhân viên... và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp mang đậm bản sắc công ty trong các năm tiếp theo.

Từ phân tích thực trạng, tìm ra những nguyên nhân yếu kém, đúc kết

được các bài học kinh nghiệm thực tiễn; trên cơ sở mục tiêu, phương hướng của Ban Lãnh đạo công ty, luận văn đã đề xuất các giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long. Hy vọng các giải pháp này góp phần hoàn thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long trong thời gian tới.

Để hoàn thành luận văn này, cùng với sự làm việc nghiêm túc, nỗ lực của bản thân, tác giả đã nhận được sự ủng hộ, quan tâm, giúp đỡ của Ban Lãnh đạo công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long, phòng Tổ chức lao động, tập thể đội ngũ nhân viên tham gia cộng tác với tác giả trong quá trình điều tra xã hội học; Trường Đại học lao động xã hội, các thầy giáo, cô giáo đã hướng dẫn, giảng dạy. Đặc biệt là, người trực tiếp giúp đỡ, hướng dẫn trong suốt quá trình nghiên cứu, hoàn thiện luận văn. Tác giả xin được trân trọng cảm ơn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), *Phát triển nhân lực giáo dục Đại học ở Việt Nam*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Lê Anh Cường - Nguyễn Thị Lệ Huyền - Nguyễn Thị Mai (2004), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Phạm Thanh Đức (2002), “Thực trạng nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay”, *Nghiên cứu con người - Đối tượng và những xu hướng chủ yếu, niên giám nghiên cứu số 1 (in lần thứ hai)*.
6. Đoàn Khải (2005), *Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam*, Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội
7. Lê Thị Ái Lâm (2003), *Phát triển nhân lực thông qua Giáo dục đào tạo, kinh nghiệm Đông Á*, Nxb khoa học xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Quỳnh Liên (2019), “Nguồn nhân lực tại tổng công ty Viễn Thông Toàn Cầu – Bộ công an – thực trạng và giải pháp”, *Luận văn thạc sĩ, Đại học Công Đoàn, Hà Nội*
9. Phạm Thanh Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Tất Thịnh (2009), *giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Nxb Giáo dục Hà Nội.
11. Phan Thanh Tâm (2000), “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”, *Luận văn thạc sĩ, Đại*

học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội

12. Nguyễn Phú Trọng, Trần Xuân Sâm (2001), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

13. PGS TS. Nguyễn Tiếp (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội

14. Vũ Bá Thế (2005), *Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội

15. George T. Milkovich, John W. Boudreau (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội.

16. M. Hilb (2001), *Quản trị nguồn nhân lực theo định hướng tổng thể*, Nxb Thống kê, Hà Nội

17. Báo cáo tài chính công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long những năm 2018, 2019, 1013

18. Nội quy, quy chế hoạt động công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long (2008).

19. Điều lệ công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long(2008).

20. Thông tư liên tịch hướng dẫn tổ chức thực hiện an toàn lao động – vệ sinh lao động trong cơ sở lao động giữa bộ Lao động thương binh & Xã hội và bộ Y tế. (2018)

21. Báo dân trí. Đề án “Sửa học đường”: Rất cần sự đồng thuận.  
Địa chỉ:

<http://dantri.com.vn/suc-khoe/de-an-sua-hoc-duong-rat-can-su-dong-thuan-808204.htm>

23. Web site công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Thăng

*Long. Địa chỉ: <http://cokhithanglong.com.vn/>*

23. *Website Công ty cổ phần lắp máy Lilama. Địa chỉ: <http://www.lilamaemc.com.vn/>*

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT VỀ Ý THỨC ĐẢM BẢO AN TOÀN LAO ĐỘNG, VỆ SINH LAO ĐỘNG

Đây là phiếu thăm dò ý kiến dành cho đội ngũ nhân viên tại công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Hoàng Long với mục đích phục vụ đánh giá về ý thức đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động. Các câu trả lời của các anh/chị góp phần giúp công tác đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động được tốt hơn. Vui lòng tích (v) vào câu trả lời đồng tình của anh chị.

**Câu 1. Anh/chị thấy có cần thiết đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động tại nơi làm việc không?**

Cần thiết

Không cần thiết

**Câu 2. Anh/chị có sử dụng các trang thiết bị an toàn lao động được cấp phát cho cá nhân (mũ bảo hiểm, găng tay, khẩu trang, kính bảo vệ mắt, tạp dề, quần áo bảo hộ lao động...)**

Thường xuyên sử dụng

Có sử dụng

Rất ít khi

Không bao giờ

(Nếu trả lời đáp án Có sử dụng, Rất ít khi, Không bao giờ thì trả lời câu 3. Nếu chọn đáp án Thường xuyên sử dụng thì bỏ qua câu 3)

**Câu 3. Lý do Anh/Chị không sử dụng các trang thiết bị an toàn lao động**

Trang thiết bị cũ

Chưa có chế tài xử lý

Không cảm thấy thoải mái

Khác

**Câu 4. Anh/Chị thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về sử dụng tư trang an toàn lao động hàng ngày?**

Rất quan trọng

Ít quan trọng

Khá quan trọng

Không quan trọng

Quan trọng

**Câu 5. Anh/Chị nhận thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về đầu tóc, tay chân, ý thức vệ sinh khi làm việc?**

Rất quan trọng

Ít quan trọng

Khá quan trọng

Không quan trọng

Quan trọng

***Chân thành cảm ơn anh/chị!***

**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA VỀ Ý THỨC ĐẢM BẢO AN  
TOÀN LAO ĐỘNG, VỆ SINH LAO ĐỘNG**

Số phiếu phát ra: 90

Số phiếu thu về: 90

**Câu 1. Anh/chị thấy có cần thiết đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động tại nơi làm việc không?**

Tiêu chí	Cần thiết	Không cần thiết
Số lượng phiếu	85	5
Tỷ lệ (%)	94,4	5,6

**Câu 2. Anh/chị có sử dụng các trang thiết bị an toàn lao động được cấp phát cho cá nhân (mũ bảo hiểm, găng tay, khẩu trang, kính bảo vệ mắt, tạp dề, quần áo bảo hộ lao động...)**

Tiêu chí	Thường xuyên sử dụng	Có sử dụng	Rất ít khi	Không bao giờ
Số lượng phiếu	35	20	15	20
Tỷ lệ (%)	39,89	22,22	16,67	22,22

**Câu 3. Lý do Anh/Chị không sử dụng các trang thiết bị an toàn lao động (55 phiếu trả lời tiếp câu 3 khi 35 đội ngũ nhân viên tại câu 2 chọn đáp án thường xuyên sử dụng bảo hộ lao động)**

Tiêu chí	Trang thiết bị cũ	Không thoải mái	Chưa có chế tài xử lý	Khác
Số lượng phiếu	5	25	0	25
Tỷ lệ (%)	9,10	45,45	0	45,45

**Câu 4. Anh/Chị thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về sử dụng tư trang an toàn lao động hàng ngày?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất quan trọng</b>	<b>Quan trọng</b>	<b>Khá quan trọng</b>	<b>Ít quan trọng</b>	<b>Không quan trọng</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	31	27	19	8	5
<b>Tỷ lệ (%)</b>	34,44	30	21,11	8,89	5,56

**Câu 5. Anh/Chị nhận thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về đầu tóc, tay chân, ý thức vệ sinh khi làm việc?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất quan trọng</b>	<b>Quan trọng</b>	<b>Khá quan trọng</b>	<b>Ít quan trọng</b>	<b>Không quan trọng</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	30	25	18	10	7
<b>Tỷ lệ (%)</b>	34,44	30	21,11	22,22	7,77

## PHỤ LỤC 02

### PHIẾU KHẢO SÁT VỀ SỰ CẦN THIẾT CỦA CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ NGUYỆN VỌNG GẮN BÓ VỚI CÔNG TY CỦA LAO ĐỘNG

Đây là phiếu thăm dò ý kiến dành cho đội ngũ nhân viên tại công ty với mục đích phục vụ đánh giá về một số hoạt động trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các câu trả lời của các anh/chị góp phần giúp hoạt động chất lượng nguồn nhân lực được tốt hơn trong tương lai. Vui lòng tích (v) vào câu trả lời đồng tình của anh chị.

#### Câu 1. Đến nay, anh/chị đã làm việc ở công ty được bao lâu?

Dưới 1 năm

Từ 3 – 5 năm

Từ 1- 3 năm

Trên 5 năm

#### Câu 2. Anh/chị được tuyển dụng vào công ty theo hình thức nào?

Phòng vấn

Người quen giới thiệu

Được mời

#### Câu 3. Xin vui lòng đánh dấu trình độ học vấn của anh/chị.

Trung cấp, trung cấp nghề

Đại học

Cao đẳng, cao đẳng nghề

Sau đại học

Khác

#### Câu 4. Anh/chị thấy chương trình đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên trong công ty là cần thiết không?

Rất cần thiết

Không cần thiết

Cần thiết



**Câu 5. Từ năm 2018 – 2020, anh/chị có tham gia vào các hoạt động đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên không? (Nếu: không anh/chị hãy bỏ qua câu số 6)**

Có

Không

**Câu 6. Chương trình đào tạo và nội dung đào tạo có hữu ích với công việc hiện tại của anh/chị như thế nào?**

Nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng trong công việc

Giúp anh/chị thăng tiến trong công việc

Không cần thiết với anh/chị

**Câu 7. Làm việc tại công ty anh/chị thấy cơ hội phát triển của mình như thế nào?**

Phát triển tốt  Không phát triển được năng lực

Phát triển bình thường

**Câu 8. Anh/chị nghĩ thế nào về vị trí chức danh công việc của mình trong thời gian tới?**

Vẫn chức danh công việc này nhưng cấp bậc cao hơn

Thuyên chuyển sang chức danh công việc khác

Không quan tâm lắm

Khác

**Câu 9. Anh/chị có quan tâm đến nguyện vọng gắn bó với công ty trong thời gian tới?**

Rất quan tâm  Quan tâm  Ít quan tâm

*Chân thành cảm ơn anh/chị!*

**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ SỰ CẦN THIẾT CỦA  
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ NGUYỆN VỌNG GẮN BÓ VỚI  
CÔNG TY CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**

**Câu 1. Đến nay, anh/chị đã làm việc ở công ty được bao lâu?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Dưới 1 năm</b>	<b>Từ 1 – 3 năm</b>	<b>Từ 3 – 5 năm</b>	<b>Từ 5 năm trở lên</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	26	39	10	15
<b>Tỷ lệ (%)</b>	28,89	43,33	11,11	16,67

**Câu 2. Anh/chị được tuyển dụng vào công ty theo hình thức nào?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Phỏng vấn</b>	<b>Người quen giới thiệu</b>	<b>Được mời</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	48	33	9
<b>Tỷ lệ (%)</b>	53,33	36,67	10

**Câu 3. Xin vui lòng đánh dấu trình độ học vấn của anh/chị.**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Trung cấp, trung cấp nghề</b>	<b>Cao đẳng, cao đẳng nghề</b>	<b>Đại học</b>	<b>Sau đại học</b>	<b>Khác</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	41	35	12	0	2
<b>Tỷ lệ (%)</b>	45,55	38,89	13,33	0	2,23

**Câu 4. Anh/chị thấy chương trình đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên trong công ty là cần thiết không?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất cần thiết</b>	<b>Cần thiết</b>	<b>Không cần thiết</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	44	41	5
<b>Tỷ lệ (%)</b>	48,88	45,55	5,57

**Câu 5. Từ năm 2018 – 2020, anh/chị có tham gia vào các hoạt động đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên không?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Có</b>	<b>Không</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	69	21
<b>Tỷ lệ (%)</b>	76,67	23,33

**Câu 6. Chương trình đào tạo và nội dung đào tạo có hữu ích với công việc hiện tại của anh/chị như thế nào?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng trong công việc</b>	<b>Giúp anh/chị thăng tiến trong công việc</b>	<b>Không cần thiết với anh chị</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	62	19	9
<b>Tỷ lệ (%)</b>	68,89	21,11	10

**Câu 7. Làm việc tại công ty anh/chị thấy cơ hội phát triển của mình như thế nào?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Phát triển tốt</b>	<b>Phát triển bình thường</b>	<b>Không phát triển được</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	23	62	5
<b>Tỷ lệ (%)</b>	25,55	68,89	5,56

**Câu 8. Anh chị nghĩ thế nào về vị trí chức danh công việc của mình trong thời gian tới?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Cấp bậc cao hơn</b>	<b>Thuyên chuyển công việc</b>	<b>Không quan tâm</b>	<b>Khác</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	54	15	9	12

<b>Tỷ lệ (%)</b>	60	16,67	10	13,33
------------------	----	-------	----	-------

**Câu 9. Anh/chị có quan tâm đến nguyện vọng gắn bó với công ty trong thời gian tới?**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất quan tâm</b>	<b>Quan tâm</b>	<b>Ít quan tâm</b>
<b>Số lượng phiếu</b>	32	51	7
<b>Tỷ lệ (%)</b>	35,55	56,67	7,78