

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

-----000-----

NGUYỄN HUY HOÀNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2021

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

-----000-----

NGUYỄN HUY HOÀNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: ***PGS.TS Lê Thanh Hà***

Hà Nội, 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của **PGS.TS Lê Thanh Hà**

Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này là trung thực do cá nhân tôi khảo sát thu thập từ Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Học viên

Nguyễn Huy Hoàng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG BIỂU

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Nguồn nhân lực.....	8
1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp	12
1.2.1. Tiêu chí về thể lực.....	12
1.2.2. Tiêu chí về trí lực	14
1.2.3. Tiêu chí về tâm lực	16
1.2.4. Tiêu chí về cơ cấu	17
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	18
1.3.1. Tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài.....	18
1.3.2. Đào tạo nhân lực	21
1.3.3. Tạo động lực lao động	25
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	28
1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	28
1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	31

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số công ty	33
1.5.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty xây dựng số 1	33
1.5.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hoà Bình.....	34
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ	40
2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	40
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty.....	40
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà..	42
2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	43
2.2. Phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	47
2.2.1. Thực trạng thể lực	47
2.2.2. Thực trạng trí lực	49
2.2.3. Thực trạng tâm lực.....	51
2.2.4. Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực.....	55
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	58
2.3.1. Thực trạng tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài.....	58
2.3.2. Thực trạng đào tạo nhân lực	61
2.3.3. Thực trạng sử dụng các đòn để kích thích người lao động phấn đấu nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc, tạo ra năng suất lao động cao	70

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.....	83
2.4.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	83
2.4.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	86
2.5. Đánh giá chung về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà	87
2.5.1. Ưu điểm.....	87
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	89
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ.....	93
3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp.....	93
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà	93
3.1.2. Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	95
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà	97
3.2.1. Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng.....	97
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực.....	102
3.2.3. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực.....	110
3.2.4. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc.....	113
3.2.5. Tạo dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, rõ ràng và giải quyết tốt các mối quan hệ trong Công ty	115
KẾT LUẬN	117
TÀI LIỆU THAM KHẢO	118

DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT

CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CP	: Cổ phần
CTCP	: Công ty cổ phần
KĐT	: Khu đô thị
HĐLĐ	: Hợp đồng lao động
LĐLĐ	: Liên đoàn lao động
NLĐ	: Người lao động
NNL	: Nguồn nhân lực
NXB	: Nhà xuất bản
SXKD	: Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tình hình sức khỏe thể chất của người lao động tại Công ty	47
Bảng 2.2: Kinh nghiệm làm việc của NNL tại Công ty	49
Bảng 2.3: Phân loại độ lành nghề của Công nhân kỹ thuật năm 2017	50
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty	51
Bảng 2.5: Mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc.....	52
Bảng 2.6: Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật tác phong của CBCNV Công ty giai đoạn 2018 – 2020	53
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty.....	55
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Công ty	56
Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo các phòng ban tại Công ty năm 2020	57
Bảng 2.10: Tổng hợp số lượng nhân viên được chọn và bị loại qua các vòng...	59
Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương tại Công ty	60
Bảng 2.12: Đối tượng đào tạo của Công ty các năm 2018 – 2020	64
Bảng 2.13: Quy mô đào tạo theo các phương pháp đào tạo	68
Bảng 2.14: Chi phí bình quân cho một người được đào tạo	69
Bảng 2.15: Thang bảng lương chức danh và lương khoán của Công ty.....	71
Bảng 2.16: Tiền lương thực tế của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà so với Công ty khác năm 2020	72
Bảng 2.17: Tiền thù lao của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát Công ty	73
Bảng 2.18: Các khoản phúc lợi tự nguyện của Công ty	76
Bảng 2.19: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty.....	78
Bảng 2.20: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty	79
Bảng 2.21: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty	83
Bảng 3.1: So sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên.	103

Bảng 3.2: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick	109
Bảng 3.3: Mẫu đánh giá thực hiện công việc.....	114

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng	19
Sơ đồ 1.1: Mục đích của đào tạo, bồi dưỡng	22
Sơ đồ 1.2: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng.....	23
Sơ đồ 1.3: Các thành tố của quy trình đào tạo, bồi dưỡng.....	23
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà	43
Biểu đồ 2.1: Tinh thần phối hợp làm việc của người lao động trong Công ty ...	54
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2020.....	56
Hình 2.1: Quy trình tuyển dụng nhân viên của Công ty	59
Hình 2.2: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty	61
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát điều kiện lao động tại Công ty.....	79
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	82
Hình 3.1: Quy trình tuyển dụng của Công ty	98

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Nhưng khi nói NNL là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất thì cần phải hiểu đó là những con người có tri thức, sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm, và có trách nhiệm cho việc đạt tới tầm nhìn, sứ mạng của doanh nghiệp. Chất lượng NNL sẽ quyết định sự thành bại trong cạnh tranh. Điều này càng trở nên bức bách trong bối cảnh Việt Nam hội nhập quốc tế. Trong điều kiện toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ và trong điều kiện của thế giới chuyển từ nền văn minh công nghiệp sang văn minh tri thức ngày nay, bối cảnh cạnh tranh của thế giới cũng đã và đang thay đổi. Cạnh tranh NNL chất lượng cao đã và đang là chủ đề quan trọng cho sự tồn tại, phát triển của các quốc gia cũng như từng tổ chức. Nhận thức được tầm quan trọng của con người, hầu hết các tổ chức doanh nghiệp đều có xu hướng đặt con người làm trọng tâm cho mọi chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong tương lai và đó là con đường duy nhất để tồn tại và phát triển.

Tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, nguồn nhân lực luôn được lãnh đạo Công ty nhận thức là một trong những yếu tố then chốt trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược. Vì vậy, trong những năm vừa qua, Công ty đã đẩy mạnh đầu tư cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, chất lượng NNL tại Công ty cũng còn tồn tại nhiều hạn chế và đến thời điểm hiện tại Công ty chưa có một công trình nghiên cứu nào đánh giá tổng thể một cách có hệ thống về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty để từ đó tìm ra những tồn tại, những nguyên nhân và đề ra những giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo kịp định hướng phát triển kinh doanh của Công ty. Đó cũng chính là lý do tác chọn đề tài: ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân***

lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà” để thực hiện luận văn thạc sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp vì nó quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Liên quan đến đề tài nghiên cứu đã có nhiều tài liệu, công trình nghiên cứu đã được công bố như:

- Trịnh Hoàng Lâm (2012), “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”. Bài viết đã đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới là: Một là, tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; Hai là, bảo đảm nguồn lực tài chính; Ba là, đẩy mạnh cải cách giáo dục; Bốn là, chủ động hội nhập. [15]

- Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách đã trình bày hệ thống một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến phát triển, phân bố và sử dụng NNL con người trong phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam; đánh giá thực trạng 25 năm đổi mới lĩnh vực NNL; giới thiệu kinh nghiệm của Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc về vấn đề này; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển, phân bố hợp lý và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta. [8]

- Nguyễn Duy Hùng (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”. Tác giả đã tập trung nghiên cứu kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia phát triển như Mỹ, Nhật Bản và những quốc gia đã đạt được nhiều thành công nhanh chóng trong phát triển kinh tế những thập kỷ gần đây như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapo, Thái Lan,... Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm các nước, các bài viết cũng chỉ rõ những bài học kinh nghiệm trong phát triển

nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế phù hợp với điều kiện thực tiễn ở Việt Nam hiện nay. [14]

- Đoàn Anh Tuấn (2015) "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*". Tác giả hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tập đoàn dầu khí. Tập trung phân tích tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành. [21]

Nguyễn Mạnh Cường (2017), đề tài "*Chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội*" nhằm nắm bắt cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ công chức, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ công chức; xây dựng thang đo, biên số để đánh giá chất lượng đội ngũ công chức và nhân tố ảnh hưởng; sử dụng bộ tiêu chí, thang đo để đo lường thực trạng chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. [4]

Bùi Tường Vân (2020) với Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quốc tế Việt Nam*", đi sâu vào phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực từ đó đưa ra các giải pháp cần thiết để khắc phục những tồn tại hiện có, phát huy tối đa năng lực của người lao động giúp nâng cao chất lượng tại đơn vị. [26]

Nguyễn Thị Lan Anh (2019) với Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực "*Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*", trên cơ sở đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ công chức, viên chức, với mục tiêu và phương hướng cụ thể, luận văn tìm ra những giải pháp chủ yếu

nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh. [1]

Đinh Thị Trâm (2020) với Luận án tiến sỹ quản trị nhân lực “*Chất lượng giảng viên các trường đại học công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội*”, đã nghiên cứu đánh giá thực trạng và đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến chất lượng giảng viên các trường đại học công lập theo mô hình nghiên cứu đã đề xuất từ đó đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao chất lượng giảng viên các trường đại học công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội nói. [24]

Trần Hữu Hà, Giám đốc Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị (2019): *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành Xây dựng đáp ứng yêu cầu hội nhập* - Nhận thức sâu sắc việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, công chức, viên chức, người lao động của toàn ngành Xây dựng là nhân tố quyết định thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá ngành Xây dựng và là sự nghiệp chung của toàn Ngành. [13]

Với cùng một mục tiêu là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhưng mỗi doanh nghiệp sẽ có một chiến lược riêng của đơn vị mình. Và trong các nghiên cứu trên chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu thực tiễn và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Tại Công ty CP Tu tạo và Phát triển nhà. Do đó việc thực hiện nghiên cứu nội dung này là rất cần thiết.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.
- Làm rõ thực trạng NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân.
- Đưa ra các giải pháp nhằm thúc đẩy việc nâng cao chất lượng NNL cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi thời gian: năm 2018-2020, giải pháp đến 2025.
- Phạm vi không gian: Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà cụ thể là các vấn đề liên quan đến chất lượng NNL.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp thống kê, phân tích: Sử dụng phương pháp này tác giả sẽ thu thập các số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp. Từ đó tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.
- Phương pháp điều tra xã luận học: Tác giả sẽ tiến hành điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu.
 - + Vấn đề điều tra qua bảng hỏi: Tác giả đã thiết kế bảng hỏi, với các nội dung tìm hiểu là các nội dung về chất lượng và nâng cao chất lượng NNL. Số phiếu phát ra là 80 được phân bổ như sau:

Khối văn phòng: Số phiếu phát ra: 40, số phiếu thu về: 40, số phiếu hợp lệ: 40

Khởi lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 40, số phiếu thu về: 40, số phiếu hợp lệ: 40

+ Việc xử lý số liệu sẽ được thực hiện qua phỏng vấn sâu. Với phỏng vấn sâu tác giả dự kiến sẽ phỏng vấn sâu trưởng phòng nhân sự và 1 lao động Công ty. Ngoài ra có thể phỏng vấn thêm 1 số chuyên gia khác.

Thu thập thông tin thứ cấp từ các phòng ban thuộc Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Phương pháp điều tra xã hội học: để có những đánh giá khách quan về hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, tác giả xây dựng phiếu điều tra và phát cho 80 CBCNV trong Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về hoạt động nâng cao chất lượng NNL mà Công ty đã thực hiện.

Phương pháp thống kê, phân tích: Số liệu thu thập được từ điều tra xã hội học được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là những bổ sung quan trọng vào lý luận nâng cao chất lượng NNL, góp phần làm sáng tỏ những quan điểm về chất lượng NNL, các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL, các hoạt động nâng cao chất lượng NNL và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL.

- Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu luận văn “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà**” đã chỉ ra rằng động chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu trong thời kỳ hội nhập. Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn bao gồm 3 chương sau :

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

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN 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

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

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động”

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

Theo tác giả Trần Xuân Cầu: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*” [3]

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

1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Theo tác giả Trần Xuân Cầu thì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là: *“nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực”* [3]

Trong doanh nghiệp, NNL được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực, trí lực và tâm lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của toàn doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

Đối với nguồn nhân lực ở mỗi DN và trong mỗi ngành kinh tế cũng vậy đều có những cơ cấu chung nhất định, đó là cơ cấu về giới tính, về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, hay là trình độ về ngành nghề, lĩnh vực.

Trong phạm vi luận văn, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mà tác giả chú trọng đến đó là nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chỉ lực lượng người lao động trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình sản xuất phát triển của doanh nghiệp.

1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên cho đến nay khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực có nội hàm khá rộng.

Theo Tạ Ngọc Hải, Viện nghiên cứu Phát triển Giáo dục thì: “Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như: trí tuệ, sự hiểu biết, trình độ, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì yếu tố trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng nhất để xem xét và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Theo tác giả Lê Thanh Hà: “*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*” [12]

Theo quan điểm của Vũ Huy Từ thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa của cả 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động*” [25]

Từ những quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực trên, tác giả có thể khái quát chất lượng NNL như sau: “Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các yếu cấu thành năng lực bao gồm: thể lực, trí lực và tâm lực (phẩm chất) của lực lượng lao động”. Trong đó:

- Thể lực: Là trạng thái sức khỏe của người lao động, thể hiện ở sự phát triển sinh học, đủ sức khỏe để tham gia lao động, học tập và làm việc lâu dài.
- Trí lực: Là năng lực trí tuệ, là học vấn chuyên môn kỹ thuật, là kỹ năng nghiệp vụ tay nghề. Nó có tính chất quyết định lớn đến khả năng sáng tạo của người lao động.
- Tâm lực (phẩm chất): Là sự phản ánh thể hiện tính cách, tâm lý, sự giác ngộ, ý thức, các giá trị văn hóa được kết tinh trong người lao động tạo nên

những giá trị cơ bản của nhân cách chất lượng lao động và biểu hiện ra ở ý thức lao động, thái độ lao động.

1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chất lượng NNL là trạng thái nhất định thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NNL. Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ phản ánh về trình độ phát triển kinh tế, mà còn phản ánh đến trình độ phát triển của xã hội; bởi nếu chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ hơn với tư cách không chỉ là một nguồn lực của sự phát triển, mà còn thể hiện mức độ văn minh của một đất nước, một xã hội nhất định.

Thực chất của việc nâng cao chất lượng NNL là quá trình tăng về số lượng và nâng cao về mặt chất lượng của NNL, nhằm tạo ra quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng phù hợp với nhu cầu nhân lực phục vụ cho sự phát triển của các tổ chức, ban, ngành hay một quốc gia.

Tổ chức, doanh nghiệp muốn phát triển tốt thì cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp chất lượng nguồn nhân lực chính là chất lượng đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc, môi trường văn hóa, có các chế độ chính sách hợp lý kích thích động cơ, ý thức, đạo đức nghề nghiệp của người lao động để họ phát huy tối đa sức lực, kiến thức, kỹ năng, hiểu biết và cống hiến hết sức mình để đem lại hiệu quả công việc cao.

Từ những luận điểm trên về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có thể hiểu rằng: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là đảm bảo đủ về số lượng;

nâng cao thể lực; nâng cao trí lực; nâng cao tâm lực, phẩm chất và đảm bảo cơ cấu hợp lý của NNL để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc đặt ra nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

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

1.2.1. Tiêu chí về thể lực

Một con người khỏe mạnh là người không có bệnh tật về thể chất và tinh thần minh mẫn. Một tinh thần “bệnh tật” là tinh thần luôn có những suy nghĩ hần học, tức giận, lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, có thể không kiểm soát được những hành vi của bản thân.

Sức khỏe thể hiện sự dẻo dai về thể lực của NNL trong quá trình làm việc. CLNNL không chỉ được thể hiện qua trình độ hiểu biết của con người mà còn cả sức khỏe của bản thân người đó. Nếu không có sức khỏe, bao nhiêu kiến thức, kỹ năng cũng nằm lại trong thể xác con người đó. Có sức khỏe mới làm việc được, cống hiến được chất xám của mình. Phân loại sức khỏe NNL của Bộ Y tế quy định được xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

Thể lực hay chính là thể chất NNL thể hiện vóc dáng về chiều cao, cân nặng và có thang đo nhất định. Đối với từng ngành khác nhau sẽ có yêu cầu thể chất khác nhau. Thể chất NNL được biểu hiện qua quy mô và chất lượng thể chất. Quy mô thể hiện số lượng người được sử dụng, thời gian NNL làm việc tại doanh nghiệp. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Cơ cấu NNL theo giới tính là một thông số giúp doanh nghiệp đánh giá được việc sử dụng và bố trí NNL phù hợp với đặc điểm giới tính, nam và giới tính nữ thường có hạn chế ảnh hưởng đến công việc do độ tuổi sinh đẻ, chăm sóc con nhỏ, công việc nội trợ... Độ tuổi thể hiện kinh nghiệm, bản lĩnh nhiều nhất là những người trên 40 tuổi nhưng thể lực có thể giảm sút hơn so với NNL có độ

tuổi dưới 40, độ tuổi này có thể có sự trải nghiệm ít so với tuổi trên 40 nhưng bù lại có thể lực tốt, có khả năng xông pha tốt. Thể chất thể hiện tiềm năng sức khỏe của con người, thể hiện một phần mức độ năng động và khả năng giải quyết công việc. Do đó, thể chất tốt làm giảm khả năng mắc bệnh nghề nghiệp, làm cho CLNNL được đảm bảo hơn.

Trên thực tế, đánh giá sức khỏe thể chất của người lao động không chỉ dựa trên những tiêu chí đơn giản có thể cân đo được như chiều cao hay cân nặng mà còn dựa vào những tiêu chí phức tạp hơn như tình trạng nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ làm do tai nạn lao động hay tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp... của người lao động trong kỳ.

Đối với chỉ tiêu sức khỏe, thường phải khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe,... từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Thông tư 13/2007/TT- BYT, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề,... với nội dung khám được qui định như sau:

- Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp);
- Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi – họng, răng – hàm – mặt, da liễu);
- Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 14/2013/TT-BYT ban hành ngày 6/5/2013 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ:

- Loại I: Rất khỏe.
- Loại II: Khỏe.

- Loại III: Trung bình.
- Loại IV: Yếu.
- Loại V: Rất yếu.

Đánh giá sức khỏe, thể lực của người lao động được căn cứ vào các tiêu chí: tuổi, giới tính, tình trạng sức khỏe và mức độ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động trong kỳ khảo sát.

Công thức xác định

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

1.2.2. Tiêu chí về trí lực

Trí lực của NNL có thể bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc.

- Trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn mà NNL có được chủ yếu thông qua đào tạo, có thể được đào tạo về ngành hoặc chuyên ngành đó trước khi đảm nhiệm công việc. Đó là các cấp bậc học trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Các bậc học này chủ yếu được đào tạo ngoài công việc và đào tạo lại trong công việc họ đang thực hiện thông qua các lớp tập huấn hay bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ... Đó là sự trang bị về kiến thức chuyên môn cho NNL. Bất kỳ một vị trí nào trong doanh nghiệp đều có yêu cầu thực hiện công việc ứng với trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, việc trang bị kiến thức chuyên môn là không thể thiếu cho dù NNL đó được đào tạo theo hình thức nào.

- Kiến thức NNL có được thông qua nhiều nguồn khác nhau như: đào tạo; qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống XH mà NNL tiếp thu được. Con người không chỉ sử dụng kiến thức chuyên môn mà trong quá trình thực

hiện công việc, còn cần dùng nhiều loại kiến thức khác nhau được tổng hợp, vận dụng vào sự thực hiện công việc thành kiến thức của NNL.

- Kỹ năng nghề là khả năng NNL trong ứng xử và giải quyết công việc. Khả năng này được hiểu dưới hai khía cạnh và có thể khác nhau ở tùy từng đối tượng. Có thể các đối tượng này được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc của đối tượng này ưu việt hơn, vượt trội hơn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc tốt hơn, khía cạnh này người ta còn gọi là năng khiếu của NNL. Khả năng này bộc lộ thông qua sự hiểu biết, nhận thức và rèn luyện để có kỹ năng giải quyết công việc. Kỹ năng này hình thành có sự trải nghiệm thực tế hay còn gọi là điều kiện hình thành kỹ năng làm việc của NNL. Vì thế, NNL có thể được đào tạo như nhau nhưng có kỹ năng làm việc không hoàn toàn giống nhau và kỹ năng được nâng lên thông qua quá trình thực hiện thao tác trực tiếp trong công việc.

Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện lòng trung thành đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuần thục và nhanh hơn người ít kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật. Khả năng sáng tạo là vô tận, năng lực của con người thể hiện tư duy trong việc đưa ra các sáng kiến, các ý tưởng và có các quyết định nhanh nhạy linh hoạt trong giải quyết các vấn đề. Khả năng này không phụ thuộc vào lứa tuổi hay giới tính. Do đó, một con người vừa có khả năng sáng tạo, vừa có kinh nghiệm trong công việc thì có thể có kỹ năng làm việc vượt trội hơn và là tài sản quý giá của tổ chức. Tất cả các yếu tố thuộc về trí lực này là tài sản vô giá của doanh nghiệp mà con người là đối tượng sở hữu. Khai thác trí lực của con

người hoàn toàn phụ thuộc vào tổ chức mà trong đó các cấp quản trị là quan trọng nhất. Các yếu tố này không thể mang ra cân, đo, đếm bằng định lượng cụ thể.

1.2.3. Tiêu chí về tâm lực

Tâm lực của NNL bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của NNL.

- Thái độ làm việc chính là ý thức của NNL trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Tuy nhiên, không phải bất cứ một người nào cũng đều có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa doanh nghiệp không được quan tâm, các cấp quản trị trong doanh nghiệp không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của công nhân có thể bê trễ làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng SP.

- Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, khuôn khổ và nội quy của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học.

Như vậy, thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc biến động

khuyến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của NNL, làm thay đổi hành vi trong LĐ của NNL. Khi NNL kiểm soát được hành vi của bản thân, nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn là thể hiện NNL có kiến thức, có sự hiểu biết nhất định và phần đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu. Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa doanh nghiệp. Xuất phát từ văn hóa truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng rất lớn đến tư duy, suy nghĩ, lễ thói, cách sống... tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi và thái độ thể hiện tại nơi làm việc thường biểu hiện khía cạnh phẩm chất đạo đức. Tuy có ảnh hưởng của VH toàn cầu, trình độ và sự nhận thức giúp con người có thể kiểm soát hành vi, nhưng không phải bất cứ tình huống nào, thời điểm nào con người cũng kiểm soát được. Do đó, nhóm tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức của NNL là rất khó đánh giá, khó đưa ra một công thức hay một nhận định hay có thể lượng hóa được. Trong mỗi thời điểm, mỗi hoàn cảnh lại có những biểu hiện không giống nhau. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống các tiêu chí đánh giá về CLNNL, có tiêu chí về phẩm chất đạo đức của con người nhưng không thể luôn ứng dụng, luôn khách quan trong mọi tình huống.

1.2.4. Tiêu chí về cơ cấu

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

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

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

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

Cơ cấu giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một doanh nghiệp nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

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

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài

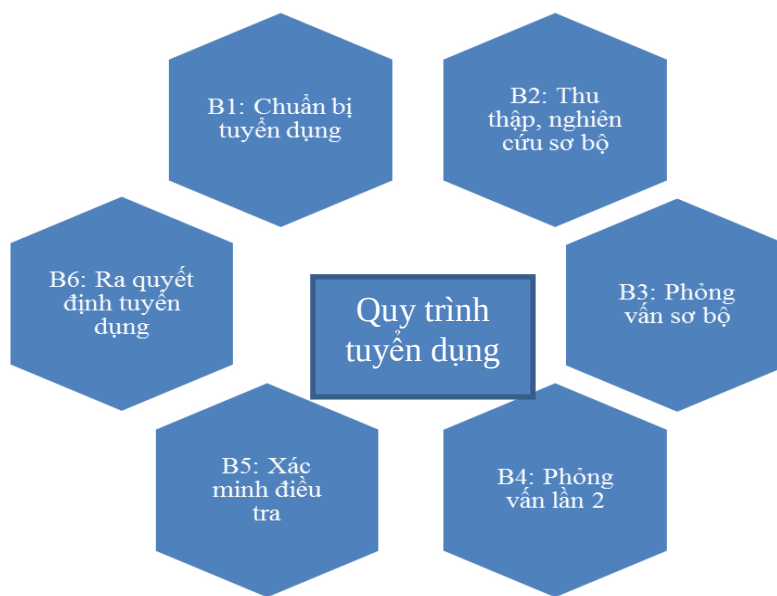
1.3.1.1. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là khâu quan trọng trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mỗi đơn vị, tổ chức vì nó có tác động lớn đến nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực trên các góc độ thể lực, trí lực và phẩm chất. Thực hiện tốt khâu này, doanh nghiệp sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, có sức khỏe và có phẩm chất đạo đức tốt, đây chính là nền tảng cơ bản cho việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng trong doanh nghiệp.

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng thường được tiến hành theo các bước sau:

Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng



Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Trước hết phải thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.

Xác định tiêu chuẩn:

- Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức.
- Tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận.
- Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện.

Bước 2: Thu thập, nghiên cứu hồ sơ

Người xin tuyển dụng thường phải nộp những giấy tờ sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.
- Bảng khai lý lịch.
- Giấy chứng nhận sức khỏe.
- Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kinh tế.

Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ

Cho ứng viên làm bài kiểm tra để đánh giá sơ bộ về trình độ của ứng viên

Bước 4: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn lần này nhằm tìm hiểu đánh giá ứng viên về phương diện như kinh nghiệm, các đặc điểm cá nhân như: tính cách, khả năng hòa đồng và có những phẩm chất thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Bước 5: Xác minh điều tra

Đây là bước làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Việc thông qua bạn bè, tiếp xúc với đồng nghiệp thầy cô hoặc lãnh đạo của nhân viên... sẽ cho biết thêm về trình độ kinh nghiệm và tính cách của nhân viên.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

Ứng viên được nhà tuyển dụng thông báo tuyển dụng khi đã đạt yêu cầu ở các bước tuyển dụng trên. Nhà tuyển dụng tiến hành bố trí, sắp xếp công việc và các hoạt động khác giúp các nhân viên mới thích ứng được với công việc cũng như môi trường làm việc để phát huy tối đa khả năng của mình.

Công tác tuyển dụng là yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NNL của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì tổ chức sẽ có được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu tổ chức thực hiện không hiệu quả sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc tại đơn vị.

Tuyển dụng là khâu quan trọng nhưng làm thế nào để giữ được nhân tài trong khâu tuyển dụng cũng không kém phần quan trọng.

1.3.1.2. Giữ chân nhân tài

Nhân tài trong doanh nghiệp là những người có kiến thức nền tảng tốt, có ý tưởng và giải pháp hay mới có thể tạo ra nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Ngoài ra, đây cũng là những người có tầm nhìn tốt, có khả năng dẫn dắt, tạo động lực tới đội ngũ nhân sự khác.

Hiện nay, nhân tài trong doanh nghiệp không chỉ được đánh giá qua trình độ mà thể hiện qua năng lực và những đóng góp của họ.

Theo các nghiên cứu, thời gian làm việc trung bình của một nhân viên tại một công ty là khoảng 4 năm. Đây là khoảng thời gian có thể đủ hoặc chưa đủ để công ty bù lại chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên đó. Các công ty không thể tránh khỏi tình trạng nhân viên nghỉ việc, thậm chí có thời điểm nhân viên nghỉ việc hàng loạt, tuy vậy, vẫn có những điều mà các công ty có thể thực hiện nếu muốn giữ chân nhân tài. Để làm được điều này, các chế độ phúc lợi, môi trường làm việc chính là yếu tố quan trọng.

1.3.2. Đào tạo nhân lực

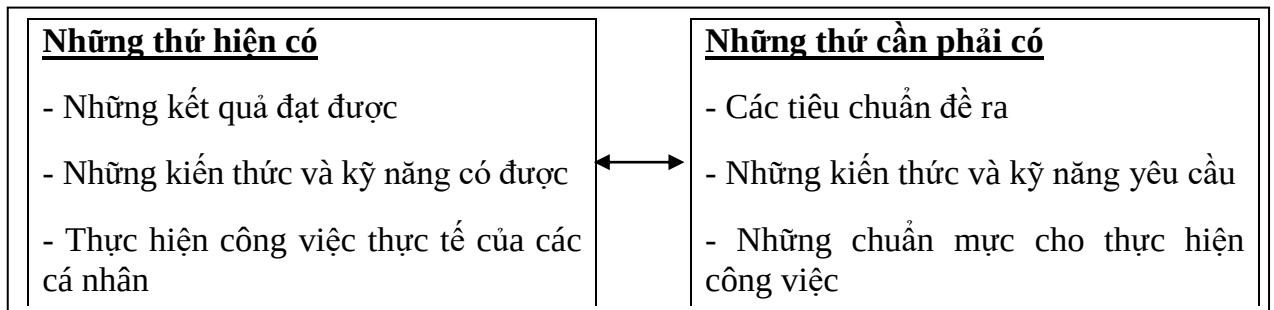
Đào tạo được cho là “quá trình tác động đến con người làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định”. Còn bồi dưỡng được xác định là quá trình làm cho người ta “tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất”. Xét về mặt thời gian, đào tạo có thời gian dài hơn và được cấp chứng nhận trình độ đào tạo, còn bồi dưỡng thường chỉ được cấp chứng chỉ chứng nhận đã học qua khoá bồi dưỡng. Việc tách bạch khái niệm đào tạo, bồi dưỡng riêng rẽ chỉ để tiện cho việc phân tích cận kề sự giống và khác nhau giữa đào tạo và bồi dưỡng.

Đào tạo được xác định như là quá trình làm biến đổi hành vi con người một cách có hệ thống thông qua việc học tập. Việc học tập này có được là kết quả của việc giáo dục, hướng dẫn, phát triển và lĩnh hội kinh nghiệm một

cách có kế hoạch. Theo định nghĩa của Ủy ban Nhân lực của Anh, đào tạo, bồi dưỡng NNL được xác định là một quá trình có kế hoạch làm biến đổi thái độ, kiến thức hoặc kỹ năng thông qua việc học tập rèn luyện để làm việc có hiệu quả trong một hoạt động hay trong một loạt các hoạt động nào đó. Mục đích của nó, xét theo tình hình công tác ở tổ chức, là phát triển nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của cơ quan.

Nhìn chung, đào tạo, bồi dưỡng là hoạt động giúp người được đào tạo, bồi dưỡng những nội dung như: Trang bị, bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; Thay đổi thái độ và hành vi; Nâng cao hiệu quả thực hiện công việc; Hoàn thành những mục tiêu của cá nhân và của tổ chức. Đào tạo, bồi dưỡng NNL là thực hiện nhiệm vụ lấp đầy khoảng trống giữa một bên là những điều đã đạt được, đã có trong hiện tại với một bên là những yêu cầu cho những thứ cần ở tương lai, những thứ mà cần phải có theo chuẩn mực.

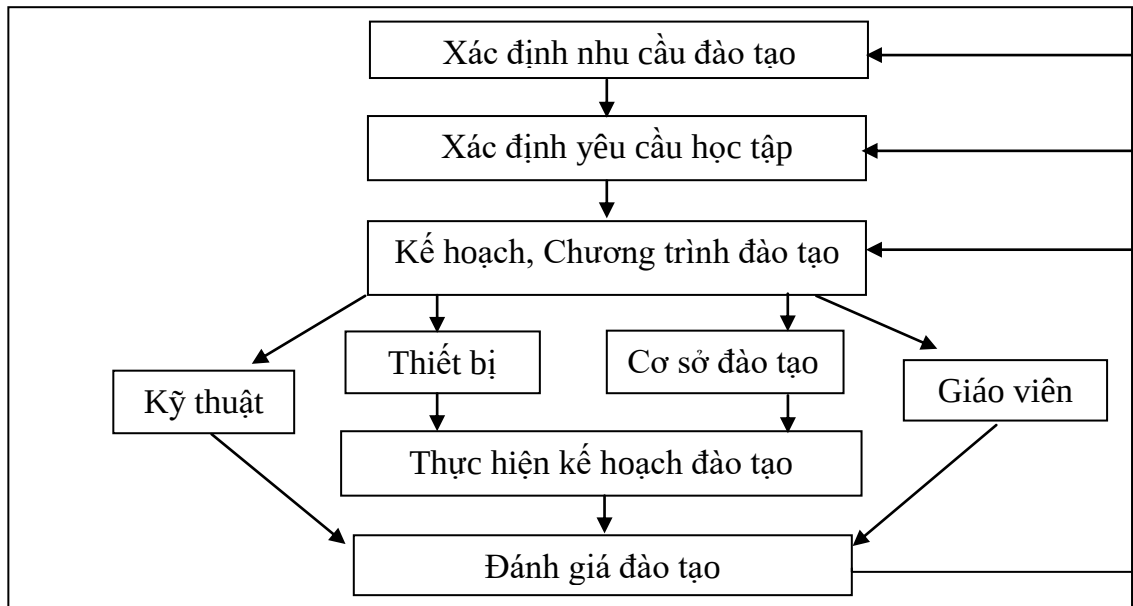
Sơ đồ 1.1: Mục đích của đào tạo, bồi dưỡng



(Nguồn: Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội)

Quản lý đào tạo, bồi dưỡng chính là quá trình tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng để đạt được mục tiêu của nó. Thông thường người ta cho rằng quy trình đào tạo, bồi dưỡng bao gồm các thành tố sau đây:

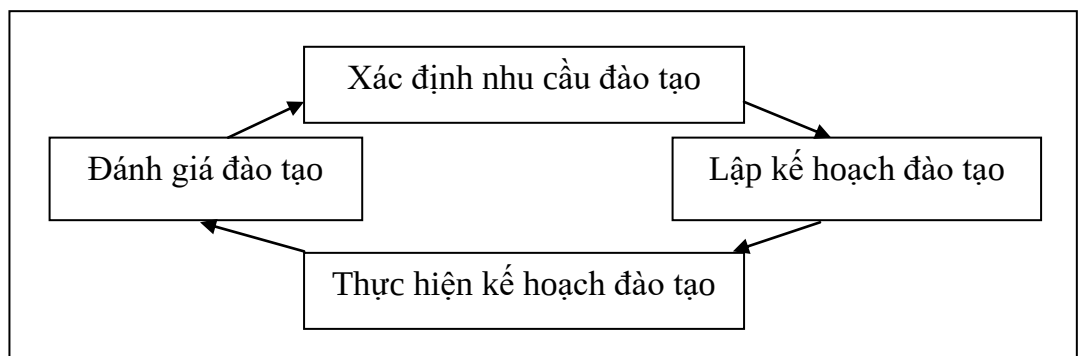
Sơ đồ 1.2: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng



(Nguồn: Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, 2004)

Một cách đơn giản hơn, quy trình đào tạo, bồi dưỡng dựa trên cơ sở năng lực thực hiện công việc bao gồm 04 thành tố cơ bản sau:

Sơ đồ 1.3: Các thành tố của quy trình đào tạo, bồi dưỡng



(Nguồn: Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, 2004)

- Xác định nhu cầu đào tạo: Xác định nhu cầu đào tạo nhằm trả lời các câu hỏi như: Những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho vị trí công việc? Những kiến thức, kỹ năng cần thiết mà NNL hiện có? Những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của NNL đối với vị trí công việc? Làm cách nào để xác định đúng những

thiếu hụt đó? Những khóa học nào cần tổ chức để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng cho NNL? Để nắm bắt nhu cầu đào tạo cần sử dụng các phương pháp thực hiện như: Phân tích tổ chức, các kế hoạch hoạt động và kế hoạch nguồn nhân lực; Phân tích công việc, Phân tích đánh giá thực hiện công việc; Điều tra khảo sát đào tạo (Phiếu khảo sát, Thảo luận, lấy ý kiến chuyên gia).

- Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: Mục tiêu kế hoạch? Nội dung là gì? Ai thực hiện? thời gian và địa điểm tiến hành? Cách thức thực hiện? Kinh phí? Kiểm tra đánh giá như thế nào?

- Thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi cơ bản như: Có những hoạt động cụ thể nào? Phân công phối hợp như thế nào cho có hiệu quả? Tổ chức sao cho chi phí phù hợp để kết quả cao?

- Đánh giá đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: đào tạo, bồi dưỡng có đạt mục tiêu không? Nội dung có phù hợp không? Chương trình có phù hợp không? Giảng viên có đáp ứng được yêu cầu của chương trình đào tạo, bồi dưỡng không? Học viên có tham gia vào quá trình đào tạo, bồi dưỡng không? Công tác tổ chức có tốt không? Học viên học được những gì và họ áp dụng được những điều đã học vào thực tế công việc không? Hiệu quả của chương trình đào tạo, bồi dưỡng?

Việc xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng cần đảm bảo theo công thức như: Tính thực tế - Tính liên quan - Tính áp dụng - Tính hiện hành - Tính thời gian, giới hạn - Tính quan trọng - Tính thách thức, khác trước - Tính tuyển chọn, tổng hợp.

Như vậy, để nâng cao chất lượng nguồn lao động của tổ chức, đơn vị thì công tác đào tạo, bồi dưỡng là hết sức quan trọng. Đào tạo được hiểu là các

hoạt động giảng dạy nhằm giúp cho người cán bộ NNL có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với các tổ chức, đơn vị thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các tổ chức, đơn vị cũng tuyển chọn được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc và kế hoạch đã đặt ra.

Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người cán bộ sẽ đảm bảo cho nguồn lao động của tổ chức, đơn vị có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho cơ quan, tổ chức, đơn vị có lực lượng lao động giỏi về chất lượng, có đủ trình độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đào tạo, đào tạo lại còn là giải pháp để nâng cao trình độ văn hóa công sở, khả năng giao tiếp, nâng cao phẩm chất của người cán bộ

1.3.3. Tạo động lực lao động

Để tạo động lực người lao động tích cực học tập, làm việc nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng lao động, doanh nghiệp có thể sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng NNL, việc sử dụng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần đem lại hiệu quả không nhỏ. Thông qua các biện pháp này để tác động đến người lao động, tạo ra những động lực để họ phát triển bản thân, nâng cao năng lực của chính mình với mong muốn đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp để nhận được nhiều lợi ích hơn.

Các đòn bẩy kích thích vật chất:

- *Tiền lương, tiền công:* tiền lương, tiền công đóng vai trò quan trọng đối với cuộc sống của người lao động, đây là phương tiện để người lao động thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, là công cụ đãi ngộ hữu hiệu nhất. Mức tiền công trả cho người lao động phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Kết quả thực hiện công việc càng cao thì mức thù lao được

hưởng cũng phải cao, phải trả công xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra.

- *Tiền thưởng và kỉ luật bằng tiền*: tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Các hình thức thưởng gồm: thưởng từ quỹ lương, thưởng từ lợi nhuận và thưởng cho các hoạt động đặc thù. Khi đưa ra các chế độ thưởng cần dựa trên định hướng đạt được mục tiêu mà tổ chức đặt ra, các tiêu chí thưởng phải rõ ràng, có tính định lượng cao, mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng. Việc xét thưởng không nên chậm trễ để tái lập các hành vi được thưởng.

Chỉ thực hiện các hành vi kỉ luật trong những trường hợp thật cần thiết gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra, cần xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập các hành vi bị phạt.

- *Phụ cấp lương*: đây là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định, trong nhiều trường hợp, đây là một khoản khuyến khích tài chính nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức.

- *Phúc lợi*: đây là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động, nhằm khắc phục những khó khăn và rủi ro, đảm bảo cuộc sống của người lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Chương trình phúc lợi có 2 loại chính: phúc lợi bắt buộc (tổ chức bắt buộc phải thực hiện theo quy định pháp luật) và phúc lợi tự nguyện gồm:

+ Phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động, bảo hiểm thu nhập, bảo hiểm hưu trí).

+ Khoản tiền trả cho các khoản thời gian ngừng việc (nghỉ phép, nghỉ việc riêng, nghỉ giữa ca, giải lao, vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch,...)

+ Phúc lợi nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt (người lao động được hưởng nguyên lương dù thời gian làm việc trong tuần ít hơn so với quy định hoặc được cung cấp, hỗ trợ các phương tiện đi lại để khắc phục khó khăn do lịch làm việc linh hoạt gây ra).

+ Phúc lợi cho người lao động dưới dạng các loại dịch vụ tài chính (dịch vụ bán giảm giá và bán với giá rẻ, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần Tổng Công ty, giúp đỡ tài chính, các dịch vụ xã hội, dịch vụ nghề nghiệp, dịch vụ giải trí, chăm sóc người già và trẻ em, dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại).

Các đòn bẩy kích thích tinh thần: các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn trong việc kích thích người lao động làm việc, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của người lao động. Kích thích tinh thần trong doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều cách như:

- Thể hiện sự tôn trọng đối với người lao động, trân trọng những đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Có những hình thức khen thưởng thích đáng khi họ có những nỗ lực phấn đấu hoặc khi đạt được mức độ hoàn thành công việc tốt.

- Tôn vinh những lao động có thành tích xuất sắc (vinh danh trong sổ vàng truyền thống của doanh nghiệp, tặng thưởng các danh hiệu cao quý, trao thưởng trước đông đảo nhân viên,...).

- Tổ chức các phong trào thi đua giữa các cá nhân và tập thể.

- Động viên, giúp người lao động giải quyết vướng mắc, vượt qua khó khăn, khen ngợi ngay khi họ đạt thành tích tốt.
- Tạo cơ hội để người lao động thể hiện năng lực và khả năng của mình, khuyến khích họ khẳng định mình.
- Tạo bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể, tạo môi trường để người lao động giao lưu, gần gũi nhau, gắn bó với tổ chức.
- Quan tâm người lao động thường xuyên, đúng lúc, đúng chỗ khi họ ốm đau, hiếu, hi, thai sản,...
- Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.

Không thể tách rời các đòn bẩy kích thích và tinh thần vì khi người lao động được kích thích về vật chất, tinh thần của họ sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt thành tích cao. Ngược lại, khi được kích thích về tinh thần, họ sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn, đạt được thành tích cao trong công việc và hưởng thù lao cao. Do đó, khi kết hợp 2 loại đòn bẩy này sẽ tạo ra kết quả thực hiện công việc cao.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.4.1.1. Thị trường lao động

Thị trường lao động là tập hợp các hoạt động nhằm trao đổi, mua bán hàng hóa sức lao động giữa người sử dụng lao động và người lao động; qua đó giá cả, điều kiện và các quan hệ hợp đồng lao động được xác định.

Hiện nay, thị trường lao động nước ta có chất lượng chưa cao phần nào ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực các tổ chức, đơn vị. Cung lao động và cầu lao động tạo nên thị trường lao động; trong đó có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cung lao động và cầu lao động trên thị trường lao động.

Chiến lược, chính sách phát triển con người mỗi thời kỳ cho thấy sự quan tâm của Nhà nước tới việc phát triển nguồn nhân lực, thể hiện ở các chính sách nhằm nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, chăm lo sức khỏe, an sinh xã hội,...

Bên cạnh đó, các nhân tố giáo dục đào tạo, chăm lo sức khỏe và dinh dưỡng, hội nhập quốc tế,... cũng góp phần không nhỏ tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trên thị trường lao động.

Chất lượng của cầu lao động phụ thuộc vào quy mô, trình độ kỹ thuật, quản lý,... ngoài ra còn phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế, các chính sách của nhà nước và chất lượng cung lao động.

Trong nền kinh tế thị trường, người lao động có nhiều cơ hội lựa chọn việc làm nhưng cũng có không ít những thách thức, do vậy người lao động cần phải được đào tạo, tái đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề, có sức khỏe và tác phong làm việc tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường lao động.

1.4.1.2. Đối thủ cạnh tranh

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

Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng nhân lực đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có những cơ chế

và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được những lao động chất lượng cao trên thị trường lao động để có thể tạo ra được một đội ngũ nguồn nhân lực đủ sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nếu không chú trọng chất lượng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi nguồn lực con người chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với một đội ngũ nhân lực chất lượng, doanh nghiệp có thể làm được tốt tất cả những gì doanh nghiệp mong muốn, đội ngũ nhân lực này sẽ làm tăng các giá trị các nguồn lực khác trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Do vậy, muốn vượt qua được các đối thủ cạnh tranh thì nhất định doanh nghiệp phải sở hữu được một đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao.

1.4.1.3. Hệ thống các cơ sở đào tạo

Giáo dục và đào tạo là khâu then chốt, quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Nền tảng tri thức chuyên môn kỹ thuật cao hay thấp tùy thuộc rất lớn vào kết quả của hệ thống các cơ sở đào tạo. Nguồn nhân lực lớn về số lượng nhưng ít được giáo dục và đào tạo sẽ có chất lượng thấp. Nguồn nhân lực đó sẽ không có được những kỹ năng, kỹ xảo tốt để thực hiện công việc dẫn tới năng suất và chất lượng công việc không cao.

Hệ thống các cơ sở đào tạo ảnh hưởng tới chất lượng 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 mỗi doanh nghiệp.

Đối với mỗi người, giáo dục và đào tạo là quá trình hình thành thể giới quan, tình cảm, đạo đức, hoàn thiện nhân cách. Còn đối với xã hội, giáo dục và đào tạo là quá trình tích tụ nguồn vốn để con người chuẩn bị, cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội. Như vậy, nhân tố giáo dục đào tạo không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn tác động lâu dài đến nguồn lực con người.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Năng lực tài chính của một DN là nguồn lực tài chính của bản thân DN, là khả năng tạo tiền, tổ chức lưu chuyển tiền hợp lý, đảm bảo khả năng thanh toán thể hiện ở quy mô vốn, chất lượng tài sản và khả năng sinh lời... đủ để đảm bảo và duy trì hoạt động kinh doanh được tiến hành bình thường.

Doanh nghiệp có khả năng tài chính mạnh thì không những đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra liên tục và ổn định mà còn giúp cho doanh nghiệp có khả năng đầu tư cho các hoạt động quản trị, nâng cao chất lượng nhân lực.

Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, cá nhân) có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí thành những khâu, những cấp khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, công việc của các tổ, bộ phận và cá nhân được phân chia một cách rõ ràng, không bị chồng chéo thì sẽ giúp cho công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng, ngoài ra làm cho người lao động thấy rõ được vị trí

vai trò của mình trong tổ chức từ đó họ sẽ chủ động trong thực hiện công việc của mình để không làm gián đoạn quá trình hoạt động của tổ chức.

Quan điểm lãnh đạo

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

Quan điểm của Ban lãnh đạo đối với nguồn nhân lực giúp nâng chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Nếu ban lãnh đạo nhìn nhận giá trị cốt lõi cho chính sự phát triển hùng mạnh và bền vững của tổ chức không chỉ dừng lại ở cơ sở hạ tầng hay những câu nói băng quơ về tầm nhìn và thực tiễn, mà nó nằm ngay ở chính giá trị nhân lực của tổ chức mình, không phân biệt giữa nhân viên văn phòng hay công nhân lao động, nhân viên ở nội thành hay ngoại tỉnh, và xây dựng lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt, cơ hội và thăng tiến, để toàn bộ các thành viên có thể đạt được các cơ hội đó từng bước, từng bước một sẽ như biện pháp kích thích người lao động tự nâng cao trình độ của mình.

- Văn hóa (VH) doanh nghiệp:

Văn hóa không được thể hiện dưới dạng hữu hình của vật chất nhưng tất cả các vật chất lại thể hiện và biểu hiện khía cạnh văn hóa. Rất khó gọi thành tên cụ thể VH là gì, vì VH chính là giá trị tài sản vô hình của DN (tổ chức), là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối

hành vi và tình cảm của con người. DN là tập hợp nhiều con người nên văn hóa DN là SP trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan; Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, xây dựng, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. Văn hóa DN còn thể hiện giá trị cốt lõi của DN, là dấu hiệu phân biệt DN này với DN khác, là “khuôn khổ” mà trong đó DN thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của DN.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số công ty

1.5.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty xây dựng số 1

Tổng Công ty Xây dựng Số 1 - CTCP (CC1 JSC) là một trong những doanh nghiệp xây dựng các công trình hạ tầng, dân dụng và công nghiệp có nhiều kinh nghiệm và uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Với Tổng công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo chất lượng và tiến độ thi công. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Tổng công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

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

- Tuyển dụng lao động: Tổng công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website Tổng công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức

lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

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

- Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong Tổng công ty: ngày nay các Tổng công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với Tổng công ty.

Trong chiến lược phát triển của Tổng Công ty, nguồn nhân lực chính là một trong những yếu tố quyết định uy tín, chất lượng và hiệu quả của các công trình. CC1 đã chú trọng đầu tư và phát triển đội ngũ nhân sự cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Trong hành trang xây dựng đất nước, đội ngũ cán bộ nhân viên CC1 vẫn luôn không ngừng tích lũy kinh nghiệm, nâng cao kiến thức chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, CC1 cũng có chính sách đãi ngộ nhiều kỹ sư và cán bộ kỹ thuật tài năng từ các trường đại học trong và ngoài nước. Các cán bộ có năng lực đều được quy hoạch và đào tạo trở thành những cán bộ chủ chốt của CC1.

Hiện nay, CC1 đang sở hữu một đội ngũ hơn 1.000 cán bộ quản lý, kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao cùng với hơn 10.000 công nhân xây dựng có tay nghề.

1.5.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hoà Bình

Là một doanh nghiệp hoạt động chuyên sâu trên các lĩnh vực xây dựng dân dụng, công nghiệp, cầu đường, công trình giao thông, hệ thống cấp thoát nước, san lấp mặt bằng, kinh doanh nhà, tư vấn xây dựng (trừ thiết kế công trình), sản xuất, mua bán vật liệu xây dựng, hàng trang trí nội thất. Trong quá trình thực hiện chiến lược phát triển Công ty, Công ty luôn ưu tiên thực hiện

mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực - nhân tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Chính sách Nhân lực của Công ty được xây dựng với mục đích đưa nhân lực trở thành một ưu thế cạnh tranh của Công ty, được thể hiện đồng bộ từ chính sách tuyển dụng, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với Công ty.

- Về chính sách tuyển dụng

Việc tuyển dụng phải thỏa mãn mục tiêu, yêu cầu chiến lược phát triển kinh doanh ngắn và dài hạn của Công ty, được thực hiện theo từng thời điểm cụ thể và theo kế hoạch hàng năm. Nhân lực được tuyển dụng không chỉ nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại mà còn là nhân tố phát triển trong tương lai.

Việc tuyển dụng được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của Công ty, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Mỗi vị trí, chức danh công việc thuộc các ngành nghề tuyển dụng phù hợp với lĩnh vực kinh doanh của Công ty đều có tiêu chí, tiêu chuẩn tuyển dụng riêng và được thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng của Công ty.

- Về chính sách việc làm

Công ty luôn cam kết bố trí đầy đủ công việc phù hợp, đảm bảo thực hiện đúng chỉ tiêu “đúng người, đúng việc”, tạo cơ hội làm việc công bằng, khách quan, hợp lý cho tất cả CBCNV tùy theo trình độ, năng lực thực tế của mỗi người trên mọi phương diện: tuyển dụng, đào tạo - phát triển, cơ hội thăng tiến, lương - thưởng - phúc lợi, thực hiện các chế độ đãi ngộ khác.

- Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Được coi là một hình thức đầu tư chiến lược, nhằm nâng cao kiến thức quản lý, năng lực, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, nghiệp vụ hỗ trợ cùng các kỹ năng khác cho cán bộ nhân viên để thực hiện mục tiêu chuyên nghiệp hóa đội ngũ, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty:

+ Hoạt động đào tạo vừa giúp CBCNV đã được đào tạo áp dụng hiệu quả vào công việc thực tế đang đảm nhiệm, vừa giúp CBCNV có thể xác định được mục tiêu phát triển của bản thân phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.

+ Hàng năm, Công ty đều xây dựng kế hoạch đào tạo và dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển đội ngũ kế thừa (từ nhiều năm nay, Công ty đã lập Quỹ đào tạo và phát triển riêng).

+ Mỗi vị trí, chức danh công việc thuộc các ngành nghề có nhu cầu đào tạo phát triển đều có tiêu chuẩn đào tạo riêng và được thực hiện theo đúng Quy trình đào tạo của Công ty.

+ CBCNV sau khi ký hợp đồng lao động có thời hạn với Công ty, được tham dự các lớp đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn, trung hạn theo kế hoạch đào tạo hàng năm hoặc đào tạo đột xuất theo nhu cầu cấp thiết của đơn vị. Ngoài ra, Công ty còn xét hỗ trợ học phí đối với các CBCNV có nỗ lực tự đào tạo phù hợp với chuyên môn.

Hướng tới, Công ty thực hiện kết hợp với việc xây dựng một hệ thống đánh giá công việc công bằng, khách quan nhằm tạo điều kiện tối đa cho việc nâng cao hiệu quả công việc và phát triển cá nhân được xem xét công nhận, cũng là để tất cả CBCNV Công ty đều có cơ hội thăng tiến bình đẳng tại Công ty.

- Về chính sách lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ

Công ty chủ trương xây dựng một hệ thống tiền lương cạnh tranh, phù hợp với quan hệ tiền lương, tiền công trên thị trường, đảm bảo có động lực khuyến khích tăng năng suất lao động ngày một cao hơn; giữ được người giỏi và thu hút được nhân tài. Tại Công ty, người lao động được hưởng các chế độ thu nhập, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Thu nhập được trả căn cứ thị trường lao động, trình độ, năng lực, vai trò, trách nhiệm, khối lượng công việc thực tế tại đơn vị, kết quả công việc của người lao động

Bên cạnh việc duy trì thường xuyên phong trào thi đua trong toàn đơn vị, Công ty còn xây dựng và tổ chức thực hiện quy định khen thưởng của Công ty luôn kịp thời, có hiệu quả. Các tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc định kỳ hoặc đột xuất đều được công nhận và khen thưởng xứng đáng, công bằng, công khai. Công ty luôn thực hiện nghiêm túc các quy định của pháp luật lao động về các chế độ bảo hiểm bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Đồng thời, thường xuyên nâng cao chính sách phúc lợi dành cho CBCNV theo Thỏa ước lao động tập thể hàng năm với mức độ thực hiện từ bằng đến cao hơn Luật định. Đặc biệt trong đó, phần lớn các khoản phúc lợi, đãi ngộ như: khuyến khích người lao động luân phiên nghỉ hết phép được hưởng nguyên lương, thời gian sử dụng ngày nghỉ phép hàng năm được tính từ ngày 01 tháng 01 đầu năm đến hết ngày 31 tháng 03 của năm tiếp theo liền kề, số ngày nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương, suất trợ cấp khó khăn đột xuất, suất chi thăm hỏi CBCNV có việc cưới, việc tang, ốm đau, nằm viện, thai sản, tham quan nghỉ mát, khám sức khỏe định kỳ, ưu đãi CBCNV nghỉ hưu... đều được thực hiện cao hơn Luật định.

- Về môi trường làm việc

Với quan niệm sự thành công của Công ty còn phụ thuộc vào tính sáng tạo và sự hài lòng, hứng thú với công việc của CBCNV. Ban lãnh đạo Công ty đã thể hiện sự quan tâm đến điều kiện làm việc của CBCNV: bố trí văn

phòng làm việc tiện nghi, thoáng mát, sạch sẽ; cung cấp đầy đủ máy móc, thiết bị, phương tiện làm việc cần thiết; trang bị đồng phục cho CBCNV... Bên cạnh đó, Công ty luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và thân thiện, luôn tạo điều kiện để cho mỗi CBCNV đều có cơ hội để tự khẳng định, phát huy hết khả năng chuyên môn của mình trong môi trường làm việc thân thiện, luôn có sự hỗ trợ, phối hợp đồng bộ, với tinh thần thi đua hoàn thành nhiệm vụ vì sự phát triển của bản thân và sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

Trên cơ sở những kinh nghiệm quản lý nhân lực của một số doanh nghiệp, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà sau:

- Doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức về vai trò của nhân lực đối với sự phát triển doanh nghiệp, từ đó có những chủ trương, chính sách, kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đúng đắn góp phần mang lại sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Về chính sách tuyển dụng: cần có một quy trình tuyển dụng chặt chẽ để lựa chọn được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Quy trình tuyển dụng phải chi tiết từ việc quy định điều kiện, yêu cầu, tiêu chuẩn, hồ sơ và quy trình tuyển dụng.
- Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực: Tạo mọi điều kiện cho các đối tượng trong Công ty được tham gia học tập nâng cao trình độ. Tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp công bằng cho mọi đối tượng dựa vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Về chính sách phúc lợi và đãi ngộ: Đảm bảo tất cả các cán bộ nhân viên của Công ty đều được đảm bảo thụ hưởng các chế độ chính sách phù hợp với Luật lao động Việt Nam, các chế độ phúc lợi theo Thỏa ước lao động tập thể. Có các chính sách đãi ngộ về tiền lương, tiền thưởng tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm công tác, gắn bó dài lâu với Công ty.

- Về môi trường làm việc: xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và thân thiện, luôn tạo điều kiện để cho mỗi CBCNV đều có cơ hội để tự khẳng định, phát huy hết khả năng chuyên môn của mình trong mối quan hệ làm việc thân thiện với đồng nghiệp vì sự phát triển của bản thân và cũng vì sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

- Trong công tác quản lý và sử dụng nhân lực, phải đề cao tính nhân đạo, tôn trọng nhân viên, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

- Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phát triển doanh nghiệp một vấn đề không thể không quan tâm đó là văn hóa doanh nghiệp. Cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp là tinh thần doanh nghiệp và quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp và nhân viên cần thiết phải có sự thống nhất về tinh thần doanh nghiệp và quan điểm về giá trị. Tạo môi trường để nhân viên làm việc thoải mái và yên tâm công tác, quan hệ lao động hợp tác, bình đẳng giữa các nhân viên, giữa nhân viên với các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ

2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ
- Tên Quốc tế: Housing renovation and development joint stock company
- Tên viết tắt: CTP.CP
- Tổng giám đốc: Phạm Đức Hạnh
- Trụ sở chính: 28 Trần Nhật Duật – Quận Hoàn Kiếm – Hà Nội
- Điện thoại: 38.254.375 – 38.253.945
- Website: <http://www.CTP.com.vn>
- Logo:



Các đơn vị chi nhánh, Công ty con:

- Công ty 15 – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty 19 – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty Thi Công Cơ giới – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty Đầu tư Xây lắp và Trang trí nội thất – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty Thực nghiệm và Phát triển nhà – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty Điện nước và Xây dựng – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty CP Tư vấn Tu tạo và Phát triển Nhà số 8 – Chi nhánh CTP.CP
- Đội kinh doanh dịch vụ thể thao thuộc CTP.CP
- Xí nghiệp Đầu tư Xây dựng và Hạ tầng – Chi nhánh CTP.CP

- Xí nghiệp Xây lắp và Sản xuất cấu kiện XD – Chi nhánh CTP.CP
- Công ty TNHH quản lý nhà nước và đô thị do CTP.CP là chủ sở hữu.

Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà Nhà tiên thân là Công ty sửa chữa nhà cửa Hà Nội được thành lập năm 1960, năm 1991 đổi tên là Công ty Tu tạo và Phát triển Nhà. Tháng 9/1999, UBND Thành phố quyết định Công ty Tu tạo & Phát triển nhà trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội; tháng 4/2005 UBND thành phố quyết định triển khai cổ phần hoá Công ty và đến 10/4/2006 UBND Thành phố Hà Nội ban hành quyết định chuyển đổi thành Công ty cổ phần Tu tạo & Phát triển nhà (Quyết định số 1790/QĐ-UB ngày 10/4/2006).

Ngày 06/6/2006, Công ty chính thức hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần theo giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0103012610 do Sở Kế hoạch và đầu tư cấp, vốn điều lệ khi thành lập là 26.500.000.000 đồng (Hai mươi sáu tỷ năm trăm triệu đồng chẵn), trong đó: Vốn của Nhà nước: 11.925.000.000 đồng Việt Nam, chiếm tỷ lệ: 45 %. Vốn của các cổ đông khác: 14.575.000.000 đồng Việt Nam, chiếm tỷ lệ: 55%.

Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà bao gồm 11 đơn vị thành viên với bề dày kinh nghiệm 60 năm, Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà có một đội ngũ kỹ sư, công nhân kỹ thuật lành nghề nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực xây lắp, quản lý, thực hiện các dự án phát triển nhà khu dân cư, khu đô thị mới trên địa bàn Thủ đô và các tỉnh khác.

Với 60 năm xây dựng và trưởng thành Công ty đã lớn mạnh dần từ một công ty chuyên sửa chữa nhà cửa đã thành một Công ty lớn mạnh về lượng và chất. Công ty đã huy động mọi nguồn lực hiện có, tham gia đấu thầu và thi công nhiều công trình có quy mô lớn trong và ngoài nước. Công ty cũng hết sức quan tâm đến công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ quản lý, chuyên viên ở tất cả các lĩnh vực. Đến nay, Công ty có đội ngũ cán

bộ quản lý, công nhân kỹ thuật có tay nghề cao, luôn tiếp thu những công nghệ tiên tiến, năng động, sáng tạo, nhạy bén,...

Với bề dày kinh nghiệm trên 56 năm, Công ty đã trở thành một doanh nghiệp sản xuất đa ngành nghề, đa sản phẩm thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần Tư tạo và Phát triển nhà

- Xây dựng nhà các loại: Xây dựng lắp đặt: công trình công cộng, nhà ở; công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông đường bộ, thủy lợi; công trình điện, nước; hạ tầng kỹ thuật, các công trình thể dục thể thao vui chơi giải trí; thi công xây lắp đường dây và trạm biến áp đến 35KV

Địa bàn kinh doanh:

- Hoạt động thiết kế chuyên dụng: Trang trí nội ngoại thất

- Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan: Tư vấn đầu tư và xây dựng về các mặt: lập các dự án đầu tư, quản lý dự án đầu tư, soạn thảo mời thầu nghiệm thu công trình; Tư vấn thiết kế thiết trúc công trình; Tư vấn thiết kế kết cấu công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp; Thiết kế quy hoạch tổng mặt bằng, kiến trúc, nội - ngoại thất đối với công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp; Thiết kế cấp thoát nước; môi trường nước đối với công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp; khu đô thị.

- Kinh doanh bất động sản, nhà, cho thuê kho bãi

- Hoạt động xây dựng chuyên dụng khác:

- Tư vấn, môi giới, đấu giá bất động sản, đấu giá quyền sử dụng đất:

Địa bàn kinh doanh chính:

- Thành phố Hà Nội: các dự án bất động sản của Công ty chủ yếu tại địa bàn thành phố Hà Nội như dự án Nam Đại Cồ Việt, dự án KĐT Mễ Trì Hạ

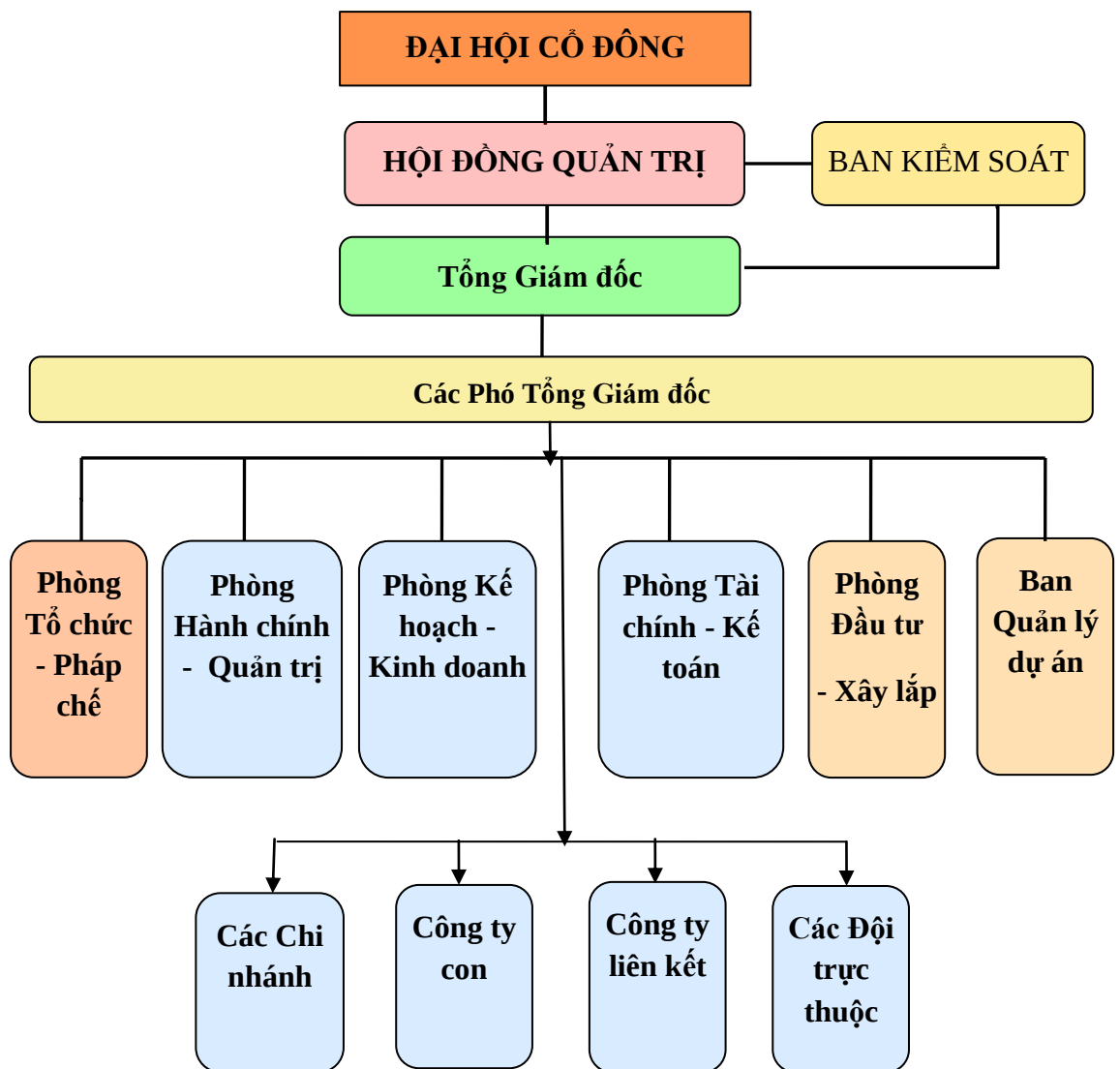
- Tỉnh Bắc Ninh: Dự án Hoàn Sơn và các công trình xây lắp tại địa bàn Bắc Ninh: bệnh viện Bắc Ninh

- Tỉnh Quảng Ninh: Công trình xây lắp tại địa bàn Quảng Ninh: bệnh viện Bãi Cháy, thư viện Quảng Ninh...

2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

Để có một môi trường quản lý tốt, hoạt động có hiệu quả Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà xây dựng mô hình hoạt động của bộ máy tổ chức của công ty theo mô hình trực tuyến chức năng, điều đó được thể hiện thông qua sơ đồ cấu trúc tổ chức bộ máy của công ty sau:

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Tu tạo và Phát triển Nhà



(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Qua sơ đồ 2.1 ta thấy bộ máy của Công ty rất hợp lý, chặt chẽ với nhiều bộ phận, ban ngành, đoàn thể. Công ty có cơ cấu tổ chức quản lý gồm: Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, các Phòng, Ban chức năng và các đơn vị phụ thuộc, Công ty con, Công ty liên kết. Bộ máy tổ chức Công ty gồm:

- Hội đồng quản trị đứng đầu công ty, có quyền hạn lớn nhất trong các quyết định, hoạch định chiến lược hằng năm của công ty.
- Tiếp theo là Ban kiểm soát hoạt động độc lập, giám sát các hoạt động kinh doanh, hệ thống tài chính và việc thực hiện quy chế trong công ty. Tham gia cuộc họp của Hội đồng thành viên, các cuộc tham vấn về kế hoạch phát triển cũng như các quyết định quản lý điều hành công ty.
- Ngay dưới sự chỉ đạo quản lý của Hội đồng quản trị và dưới sự giám sát của Ban kiểm soát là Ban Tổng giám đốc. Ban tổng giám đốc gồm có: 1 Tổng Giám đốc và 3 Phó Tổng giám đốc. Ban tổng giám đốc điều hành mọi hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty, tổ chức thực hiện các quyết định của hội đồng quản trị và thực hiện kế hoạch kinh doanh, phương án đầu tư của công ty đồng thời quản lý điều hành trực tiếp các phòng ban dưới quyền trong công ty bao gồm phòng Tổ chức – Pháp chế, Phòng hành chính – quản trị, phòng Kế hoạch – Kinh doanh, phòng Tài chính – Kế toán, phòng Đầu tư – Xây lắp. Các phòng ban dưới sự quản lý điều hành của ban tổng giám đốc mỗi phòng có 1 trưởng phòng và 1 phó phòng.

Phòng Tổ chức – Pháp chế:

- Tham mưu cho Lãnh đạo công ty về công tác tổ chức bộ máy, công tác quy hoạch cán bộ, tổ chức cán bộ của công ty. Trên cơ sở kế hoạch được duyệt, định biên tổ chức nhân sự, sắp xếp theo mô hình chuẩn hoá từ văn

phòng Công ty đến các đơn vị phụ thuộc trình Tổng giám đốc và Hội đồng quản trị công ty.

- Tham mưu xây dựng kế hoạch công tác tổ chức lao động tiền lương và thực hiện các chế độ chính sách đối với cán bộ, nhân viên trong công ty.

- Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Công ty trong công tác quản lý cổ đông theo quy định pháp luật, công ty.

- Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo công ty trong công tác văn thư lưu trữ, hành chính quản trị, trợ lý- thư ký, quản lý đất đai, quản lý tài sản và công tác bảo vệ chính trị, an ninh nội bộ và vệ sinh môi trường trụ sở văn phòng công ty và các công tác khác có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ được Lãnh đạo công ty giao

Phòng hành chính – quản trị:

Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Tổng công ty trong các lĩnh vực công tác: văn thư lưu trữ, hành chính quản trị, quản lý đất đai, quản lý tài sản, an ninh bảo vệ, phòng chống cháy nổ, phòng chống thiên tai và vệ sinh môi trường trụ sở cơ quan Tổng công ty và các công tác khác có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ được Lãnh đạo Tổng công ty giao.

Phòng Kế hoạch – Kinh doanh:

Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Tổng công ty trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, thị trường và các lĩnh vực khác như kinh doanh xuất nhập khẩu, thương mại, xuất khẩu lao động, dịch vụ, khách sạn....

Phòng Tài chính – Kế toán:

- Tham mưu cho Lãnh đạo Tổng công ty thực hiện chức năng quản lý về công tác tài chính theo luật doanh nghiệp, luật kế toán hiện hành và quy định khác của Nhà nước.

- Phối kết hợp với Phòng Đầu tư quản lý vốn quản lý theo dõi kết quả đầu tư vốn của Tổng công ty vào doanh nghiệp khác.
- Thực hiện hạch toán hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty mẹ - Tổng công ty theo đúng quy định của pháp luật.
- Thực hiện chức năng tổ chức chỉ đạo toàn diện công tác tài chính kế toán toàn Tổng công ty.

Phòng Đầu tư – Xây lắp:

Tham mưu cho Lãnh đạo công ty trong việc:

- Xây dựng kế hoạch về sản xuất kinh doanh; tìm kiếm khai thác các dự án mới và đề xuất, tham mưu với Lãnh đạo công ty xem xét, quyết định.
- Thực hiện giai đoạn chuẩn bị đầu tư các dự án đầu tư xây dựng; công tác quản lý xây lắp, đầu tư máy móc, trang thiết bị phục vụ xây lắp; quản lý kỹ thuật và công nghệ, quản lý kỹ thuật thi công và chất lượng công trình, kỹ thuật; an toàn lao động, chiến lược phát triển và tổ chức thực hiện chương trình ứng dụng công nghệ mới, kỹ thuật mới, công tác phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong sản xuất kinh doanh trong toàn công ty; Tham mưu công tác quản lý hệ thống quản lý chất lượng (ISO) của Công ty.

Là đầu mối quản lý xây lắp của toàn công ty; xây dựng quy trình quản lý chất lượng kỹ thuật, an toàn lao động, phòng chống thiên tai; xây dựng Quy chế đấu thầu, dự thầu và giao việc; xây dựng Quy chế, quy định nội bộ phù hợp với hoạt động của công ty theo tiêu chuẩn kỹ thuật, quy định của Nhà nước

Ban Quản lý dự án: quản lý dự án chịu trách nhiệm quản lý các công ty liên kết, các công ty chi nhánh, đội trực thuộc, các trung tâm tư vấn.

Cơ cấu bộ máy được tổ chức, hoạt động theo Luật doanh nghiệp và theo Điều lệ của Công ty được Đại hội cổ đông thông qua trên cơ sở những

nguyên tắc: Tự nguyện, cùng có lợi, dân chủ, bình đẳng và tuân thủ pháp luật. Với cơ cấu tổ chức khoa học như vậy, Công ty có thể nắm bắt kịp thời tình hình thực tế hoạt động, từ đó đưa ra những quyết định kịp thời, chính xác. Bên cạnh cơ cấu tổ chức bộ máy, Công ty có tổ chức Đảng bộ, Công đoàn, đoàn thanh niên, ...

2.2. Phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

2.2.1. Thực trạng thể lực

Do đặc thù của Công ty là Công ty xây dựng là cần lao động có sức khỏe, thể lực tốt vì vậy trong những năm qua việc quan tâm nâng cao sức khỏe của cán bộ công chức luôn là mối quan tâm hàng đầu của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Bảng 2.1: Tình hình sức khỏe thể chất của người lao động tại Công ty

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm		
			2018	2019	2020
1	Chiều cao	m			
	- Nam		1,625	1,635	1,65
	- Nữ		1,52	1,526	1,538
2	Cân nặng	kg			
	- Nam		57,1	58,5	62,7
	- Nữ		44,2	45,8	46,8
3	BMI - Chỉ số khối cơ thể	Chỉ số			
	- Nam		21,24	21,88	23,31
	- Nữ		18,71	19,67	19,78
4	Tỷ lệ người mắc bệnh.	%			
	- Tỷ lệ người mắc bệnh nghề nghiệp		1,05	1,08	0,52
	- Tỷ lệ mắc bệnh truyền nhiễm		0,94	1,02	0,96
5	- Tỷ lệ ngày công nghỉ ốm		9,30	11,2	11,6
6	- Tỷ lệ tai nạn lao động		0,4	0,4	0,3

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)

Qua số liệu bảng về tình hình theo dõi sức khỏe về thể lực của người lao động Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, có thể thấy tình hình sức khỏe, thể lực nguồn nhân lực có sự biến chuyển theo chiều hướng tích cực trong 3 năm 2018 – 2020. Chiều cao trung bình cả nhân viên nam và nữ đến năm 2020 đều cao hơn chiều cao trung bình của người Việt Nam (Theo một nghiên cứu gần đây của Viện nghiên cứu Garvam - Australia, chiều cao trung bình của nam thanh niên nước ta là 164,3cm và của nữ là 153,9cm).

Công thức chỉ số khối cơ thể BMI (Body Mass Index) là: $BMI = \text{Cân nặng (kg)} / \text{chiều cao}^2 \text{ (m)}$. Nếu BMI trong khoảng (18,5;24,9) thì người đó có cân nặng phù hợp với chiều cao tức cơ thể bình thường, không gầy, không béo. Như vậy, cân nặng trung bình của nhân viên trong cơ quan cũng đạt mức tiêu chuẩn của WHO và có xu hướng tăng cân đối hơn qua từng năm.

Nhìn chung, người lao động có sức khỏe thể chất tốt, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu công việc. Trong 3 năm không để xảy ra vụ tai nạn lao động nào nghiêm trọng gây thiệt hại về người và làm ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của cơ quan. Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà luôn quan tâm đến tinh thần sức khỏe cho cán bộ, công chức.

Trong những năm qua, Công ty luôn quan tâm đến công tác phát triển thể lực cho NLD thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, thưởng công bằng; chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt và tinh thần như trang thiết bị làm việc; môi trường và bầu không khí làm việc, sự quan tâm tới tổ chức đoàn thể của lãnh đạo; đã đảm bảo cho sự phát triển thể lực NLD và tạo động lực tăng năng suất lao động. Hằng năm, Công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong Công ty làm cơ sở để phân công, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe từng lao động, đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho lao động yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật.

2.2.2. Thực trạng trí lực

Kinh nghiệm làm việc

Bảng 2.2: Kinh nghiệm làm việc của NNL tại Công ty

Đơn vị: Người,

Tiêu chí	Dưới 2 năm	Từ 2-5 năm	Từ 6-10 năm	Trên 10 năm	Tổng
Năm 2018	6	46	84	79	215
Năm 2019	4	35	87	66	192
Năm 2020	2	28	76	72	178

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Phân theo kinh nghiệm làm việc tại Công ty có tỷ lệ lao động có kinh nghiệm từ 6 năm trở lên chiếm tỷ trọng lớn chiếm trên 83% tổng số lao động tại Công ty qua các năm. Điều này tạo cho thấy lao động của Công ty khá gán bó, có kinh nghiệm làm việc tạo điều kiện trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Kỹ năng nghề

Thực trạng về các ngành nghề và trình độ tay nghề của công nhân kỹ thuật của Công ty hiện nay như sau:

Tổng số công nhân kỹ thuật của Công ty là lực lượng lao động trực tiếp chiếm tới 61,80% tổng số lao động của Công ty, có bậc thợ khá cao, không có công nhân nào bậc thợ 1 và 2, tại Công ty công nhân ít nhất cũng phải đạt bậc 3. Tuy nhiên, với xu thế áp dụng kỹ thuật xây dựng hiện đại, đưa máy móc, thiết bị vào thay thế các khâu trong xây dựng thì các năm tới tỷ lệ công nhân trực tiếp trong tổng số lao động của Công ty có thể giảm xuống.

Bảng 2.3: Phân loại độ lành nghề của Công nhân kỹ thuật năm 2017*Đơn vị tính: Người*

TT	CÔNG NHÂN THEO NHÓM	Tổng	BẬC 3/7	BẬC 4/7	BẬC 5/7	BẬC 6/7	BẬC 7/7
	Tổng số	110	11	34	24	23	18
1	Thợ gia công cơ khí	23	3	5	7	6	2
2	Thợ điện nước	16	2	7	5	2	0
3	Thợ thép, bê tông	25	2	4	7	8	4
4	Thợ hàn	6	1	2	2	1	0
5	Thợ sửa chữa	3	0	0	2	1	0
6	Lái xe ô tô các loại	3	0	0	3	0	0
7	Lái cầu tự hành	3	1	0	0	2	0
8	Lái máy ủi, lu	3	0	0	0	2	1
9	Lái máy xúc, cạp	3	0	0	1	2	0
10	Thợ búa máy, ép cọc, cọc khoan nhồi	16	0	5	4	7	0
11	Thợ khác	9	1	2	5	1	0

(Nguồn: Phòng tổ chức – Hành chính)

Để phát triển độ lành nghề cho công nhân hàng năm Công ty đều tổ chức đào tạo, cho công nhân thi nâng bậc.

Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Phần lớn lao động trong Công ty đều là lao động đã qua đào tạo. Số này đều là lao động gián tiếp Trước khi nhận vào làm việc, họ đều được đào tạo nghề liên quan tới lĩnh tuyển dụng.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty*Đơn vị: Người*

CHỈ TIÊU	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	215	100	192	100	178	100
- Đại học và trên đại học	99	47,75	89	46,35	85	46,05
- Cao đẳng và trung cấp	65	30,9	61	31,77	55	30,23
- Trung học phổ thông	51	21,35	42	21,88	38	23,72

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Cơ cấu lao động theo trình độ: trình độ lao động của Công ty khá cao, công nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm gần 50% tổng số lao động qua các trung học phổ thông của Công ty ít chủ yếu là lao công, công nhân trực tiếp sản xuất. Điều này đảm bảo bộ máy quản lý của Công ty hoạt động hiệu quả. Đặc biệt trong số này chỉ có rất ít là cao đẳng.

2.2.3. Thực trạng tâm lực

Lãnh đạo Công ty luôn tăng cường đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, chính trị đối với mỗi CBCNV. Đơn vị thường xuyên triển khai học tập Nghị quyết của Đảng, tự kiểm điểm và kiểm điểm đơn vị và cá nhân người lao động đã góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là phát huy tinh thần hăng say lao động, năng suất lao động và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

Công tác phát triển Đảng luôn được Đảng bộ Công ty quan tâm, giáo dục, bồi dưỡng và giới thiệu quần chúng ưu tú kết nạp vào Đảng, đặc biệt là lực lượng cán bộ, nhân viên trẻ có chí hướng tu dưỡng phẩm chất đạo đức và phấn đấu tốt. Đảng viên của Công ty được phát triển và tăng dần hàng năm; hiện nay Công ty có 70 Đảng viên chiếm 20,11% lực lượng CBCNV của

Công ty. Công ty luôn bám sát các Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng để triển khai thực hiện các chương trình, nhiệm vụ trong đơn vị, đặc biệt là phong trào thi đua “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”. Qua đó, tạo cho đội ngũ CBCNV có tác phong làm việc năng động, sáng tạo, say mê với công việc và có kỷ luật cao.

Với sự cố gắng và nỗ lực, năm 2020 vừa qua, tập thể Lãnh đạo và CBCNV Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã có nhiều thành tích đáng biểu dương: Đối với Tập thể được tặng cờ thi đua của Tổng LĐLĐ Việt Nam, được Đảng bộ quận Hoàn Kiếm công nhận là Đảng bộ trong sạch, vững mạnh, Công đoàn vững mạnh.

Tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc

Khảo sát 80 CBCNV tại Công ty về tăng ca và nhận thêm việc tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.5: Mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc

Đơn vị: Người

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	5,00	Rất nhiệt tình	5,00	Rất cố gắng	5,00
Sẵn sàng	7,50	Nhiệt tình	8,75	Cố gắng	71,25
Bình thường	22,50	Bình thường	38,75	Bình thường	21,25
Không muốn	65,00	Không muốn	47,50	Không cố gắng	2,50
Tổng	100		100		100

(Nguồn: Tổng hợp từ nguồn khảo sát của tác giả)

Khi tiến độ đòi hỏi cần tăng ca hoặc nhận thêm việc nhưng mức độ sẵn sàng chỉ đạt 7,5% mức độ không muốn tăng ca lên đến 65%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng trên 47,5%, mức độ rất sẵn sàng tăng ca hay rất nhiệt tình nhận thêm việc phù hợp chuyên môn đạt 5%.

Nguyên nhân thiếu sẵn sàng hay thiếu lòng nhiệt tình là một câu hỏi không chỉ của người nghiên cứu mà còn là của các nhà quản lý trong Công ty. Một phần của câu trả lời này là nguồn nhân lực thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực tài chính. Mức thù lao tài chính cho lao động trực tiếp thấp, không đủ sức thu hút nguồn nhân lực, điều kiện làm việc không lôi kéo được lòng nhiệt tình của người lao động. Đó là những nguyên nhân chính khiến cho sự thiếu nhiệt tình của nguồn nhân lực.

Như vậy: thái độ tại nơi làm việc chưa thể hiện tính chuyên nghiệp, tác phong làm việc chưa hiện đại xứng tầm công nghiệp hóa, hiện đại hóa của Công ty. Do đó, điều này cần được các nhà quản trị trong Công ty quan tâm.

Thái độ làm việc của người lao động

Trong những năm qua tình hình ý thức kỷ luật, tác phong cán bộ công nhân viên NLĐ trong Công ty được thể hiện qua bảng sau.

Bảng 2.6: Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật tác phong của CBCNV Công ty giai đoạn 2018 – 2020

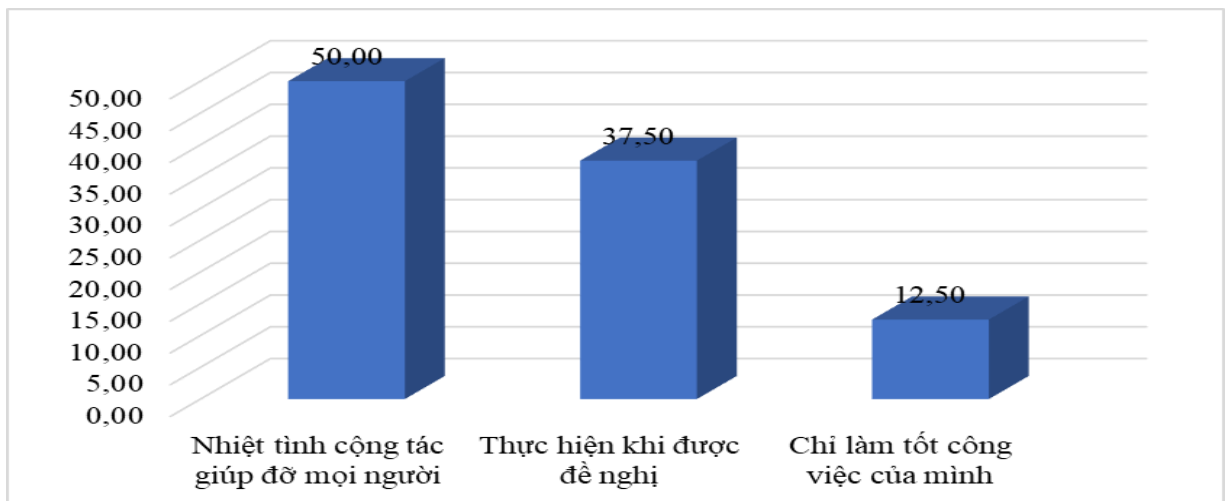
STT	Tiêu thức	Số vụ		
		Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Đi muộn về sớm	55	58	60
2	Vắng mặt không lý do	10	8	7
3	Làm việc riêng trong giờ	15	18	17
4	Rời bỏ vị trí làm việc	5	7	5
5	Lấy trộm tài sản của Công ty	1	2	0
6	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	4	5	3
7	Sử dụng rượu bia trong giờ làm việc	2	2	1
Tổng		92	100	93

(Nguồn: Phòng tổ chức - hành chính)

Việc chấp hành kỷ luật lao động trong Công ty ngày càng nề nếp và có những chuyển biến tích cực. Số vụ vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc trong năm 2019 tăng lên (tăng 8,7% với 100 vụ so với năm 2018), đến năm 2020 đã giảm xuống (giảm 7 vụ tương đương với so với năm 2019) đem lại hiệu quả cao cho sự phát triển Công ty.

Tuy nhiên việc chấp hành kỷ luật lao động vẫn còn nhiều tồn tại, nhiều hạn chế, đó là việc vi phạm kỷ luật nề nếp tác phong, nội quy lao động như: đi muộn về sớm, vắng mặt không lý do, làm việc riêng trong giờ và rời bỏ vị trí làm việc mà Công ty đã đề ra.

Biểu đồ 2.1: Tinh thần phối hợp làm việc của người lao động trong Công ty



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có ý thức kỷ luật tốt, khả năng giao tiếp ứng xử hay, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên một tác phong làm việc chuyên nghiệp bởi cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp, được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác mỗi cá nhân sẽ như được chấp thêm đôi cánh.

Theo kết quả khảo sát tại Công ty có tới 50% số lao động luôn sẵn sàng, nhiệt tình cộng tác giúp đỡ mọi người trong công việc, 37,5% số lao động được hỏi trả lời sẽ cộng tác nếu được đề nghị. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ

không nhỏ ở các bộ phận chỉ cố gắng làm tốt công việc của mình mà thiếu đi sự cộng tác, tìm hiểu thực tế được biết có 12,5% số lao động chỉ chuyên tâm cho nhiệm vụ của mình được giao.

Đội ngũ lao động tại Công ty hiện nay nhìn chung có ý thức học tập, tự giác nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề; thường xuyên nghiên cứu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm, kiến thức mới; có ý thức tổ chức kỷ luật cao, nghiêm túc. Tuy nhiên, tác phong làm việc chính quy, công nghiệp của nhân viên còn đạt ở mức thấp, lề lối làm việc đã có được cải tiến, song vẫn còn mang nặng tính trì trệ chưa khoa học.

2.2.4. Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

Một doanh nghiệp muốn sản xuất kinh doanh có hiệu quả phải chú trọng đến yếu tố con người. Con người là yếu tố then chốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng đến trực tiếp sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, việc cơ cấu nguồn nhân lực theo nguyên tắc đúng số lượng, đúng người, đúng nơi đúng lúc cho phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	199	84,65	161	83,85	149	83,71
Nữ	33	15,35	31	16,15	29	16,29
Tổng	215	100	192	100	178	100

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Nhân tố lao động luôn được Công ty coi trọng vì con người vừa là động lực, vừa là mục tiêu của sự phát triển. Đảm bảo về số lượng, chất lượng lao động luôn được Công ty đưa lên hàng đầu.

- Cơ cấu lao động theo giới tính: nam chiếm tỷ trọng cao trên 83%, điều này là hoàn toàn phù hợp với Công ty xây dựng cụ thể năm 2020: Nam giới là 149 người chiếm 83,71%, còn Nữ giới là 29 người chiếm 16,29%.

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Công ty

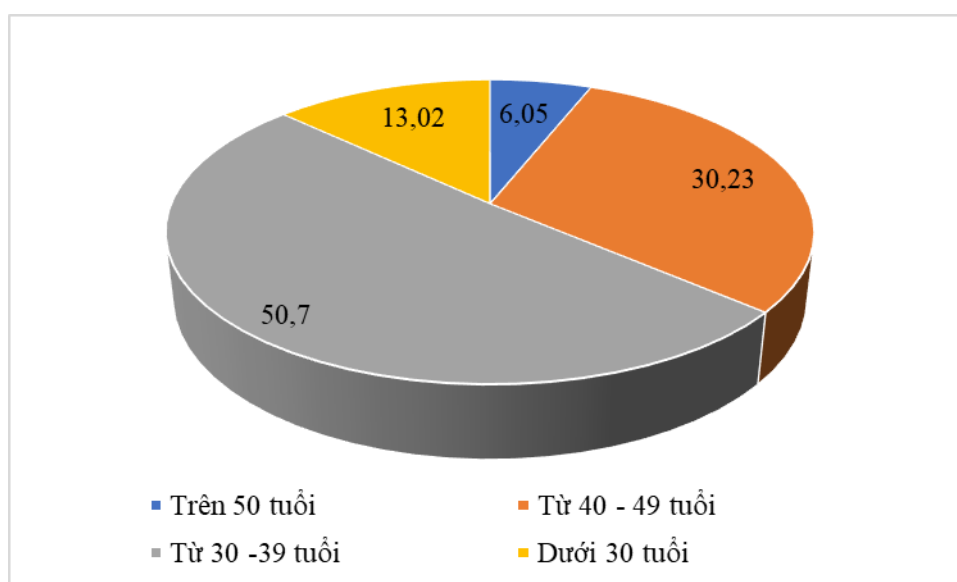
Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên 50 tuổi	13	2,81	7	3,65	5	6,05
Từ 40 - 49 tuổi	65	19,66	46	23,96	35	30,23
Từ 30 -39 tuổi	109	57,3	105	54,69	102	50,7
Dưới 30 tuổi	28	20,22	34	17,71	36	13,02
Tổng	215	100	192	100	178	100

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2020

Đơn vị: %



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Độ tuổi trung bình của CBCNV 33 tuổi là số tuổi có nhiều kinh nghiệm đã ổn định về tư tưởng. Trong đó, độ tuổi trên 45 tuổi là 5 người chiếm trên 6,05%. Chứng tỏ đội ngũ nhân công của Công ty là trẻ tuổi, có sức khỏe đáp ứng nhu cầu công việc.

- Với đội ngũ cán bộ trên, Công ty đã có đủ khả năng tổ chức ứng dụng các tiến bộ khoa học - kỹ thuật vào sản xuất. Số lượng công nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp chiếm gần 70% nhưng cũng chưa phát huy được nhiều năng lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh cho Công ty.

- Nhìn chung Công ty có đội ngũ nhân lực trình độ chuyên môn kỹ thuật khá cao, cần cù chịu khó. Khả năng nắm bắt các tiến bộ khoa học kỹ thuật bước đầu cũng đã có nhiều đổi mới, với độ tuổi lao động trung bình là 30 tuổi, là độ tuổi tương đối trẻ tạo điều kiện thúc đẩy quá trình phát triển của Công ty.

Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo các phòng ban tại Công ty năm 2020

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2020		Yêu cầu thực tế	Thừa thiếu so với yêu cầu
	Số lượng	Tỷ lệ (%)		
Ban lãnh đạo	4	2,25	5	1
Phòng tổ chức pháp chế	3	1,69	4	1
Phòng hành chính – quản trị	3	1,69	4	1
Phòng Kế hoạch – Kinh doanh	5	2,81	7	2
Phòng Tài chính – Kế toán	4	2,25	5	1
Phòng Đầu tư – Xây lắp	16	8,99	22	6
Ban quản lý dự án	15	8,43	20	5
Các đội trực thuộc	128	71,91	160	32
Tổng	178	100	227	49

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động tiền lương)

Hiện nay lao động tại các phòng ban còn thiếu so với yêu cầu thực tế, các nhân viên còn phải đảm nhiệm nhiều công việc một lúc, nguyên nhân là do Công ty chưa tuyển dụng được người phù hợp và một nguyên nhân quan trọng khác là do năm 2020 bị ảnh hưởng bởi tình hình dịch covid nên công việc không được thường xuyên liên tục, mà lúc thì việc nhiều nhân viên phải làm thêm giờ, nhưng thời gian dịch bệnh phải thực hiện giãn cách thì không có việc vì vậy Công ty phải cắt giảm những nhân lực và chưa tuyển dụng ngay khi chỗ trống.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

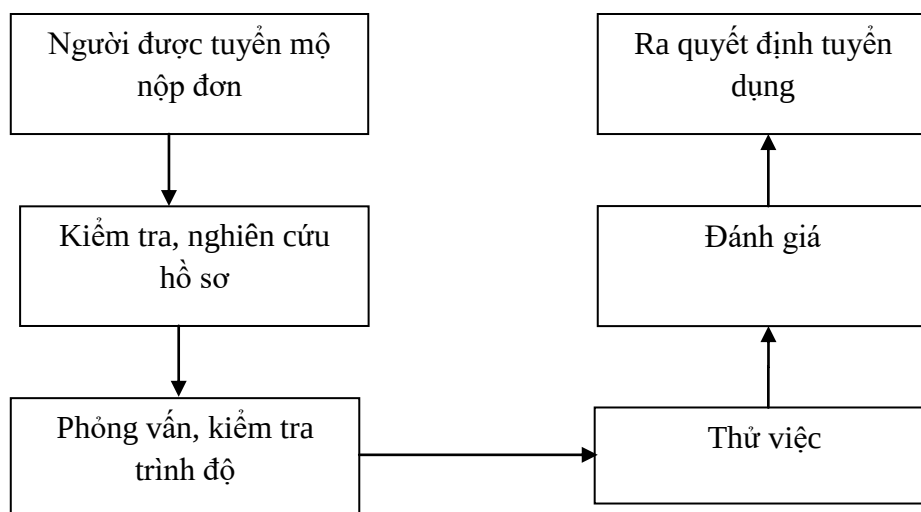
2.3.1. Thực trạng tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài

2.3.1.1. Tuyển dụng

- Xuất phát từ lợi ích chung của Công ty.
- Căn cứ vào khối lượng công việc và yêu cầu cụ thể của công việc qua từng giai đoạn, thời kỳ của Công ty.
- Căn cứ vào phẩm chất và năng lực cá nhân nhân viên.

Khi một bộ phận nào đó trong Công ty có nhu cầu về nhân lực ở một vị trí nào đó thì trưởng phòng hoặc trưởng các bộ phận sẽ xem xét, lựa chọn trong số các nhân viên của mình ai có đủ khả năng và phù hợp với công việc thì sẽ báo cáo với Phòng Tổ chức – Pháp chế và giám đốc Công ty. Trong trường hợp ở bộ phận đó không có ai có thể đảm nhận được vị trí đó thì trưởng phòng hoặc trưởng bộ phận sẽ gửi phiếu yêu cầu lên Phòng Tổ chức – Pháp chế, Phòng Tổ chức – Pháp chế sẽ căn cứ vào phiếu yêu cầu đó để xem xét thực tế nhu cầu có đúng và cần thiết không.

- Quy trình tuyển chọn nhân viên mới được thực hiện như sau:

Hình 2.1: Quy trình tuyển dụng nhân viên của Công ty

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Bảng 2.10: Tổng hợp số lượng nhân viên được chọn và bị loại qua các vòng

Đơn vị: Người

Vị trí cần tuyển	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Được chọn	Bị loại	Được chọn	Bị loại	Được chọn	Bị loại
Tổng hồ sơ	60		79		98	
Kiểm tra, nghiên cứu hồ sơ	40	20	35	44	38	60
Phòng vấn, kiểm tra trình độ	7	33	6	29	7	31
Thử việc và ra quyết định tuyển dụng	6	1	5	1	5	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Trong quy trình tuyển dụng thì giai đoạn quan trọng nhất là phỏng vấn, giai đoạn này được xem là giai đoạn quyết định xem tuyển bao nhiêu, tuyển những ai còn giai đoạn thử việc chủ yếu là để nhân viên mới làm quen với công việc và chỉ loại những nhân viên không thể chịu được áp lực công việc, khó làm quen và thích ứng với công việc. Tỷ lệ được chọn của Công ty cũng

được xem là khá cao so với các Công ty khác nguyên nhân là do số lượng nộp hồ sơ của Công ty còn khá ít vì vậy Công ty cần có các biện pháp mới để thu hút thêm hồ sơ dự tuyển làm tăng chất lượng hồ sơ và chất lượng tuyển dụng.

Nhờ công tác tuyển dụng được quan tâm mà nhân lực tuyển mới của Công ty đều đáp ứng được yêu cầu công việc, thích ứng nhanh với công việc nhanh, góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty.

2.3.1.2. Giữ chân nhân tài

Để giữ chân nhân tài thì Công ty cố gắng thực hiện trả lương thỏa đáng cho người lao động. Thực hiện khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương tại Công ty tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương tại Công ty

Đơn vị: %

Nội dung	Mức độ				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Các quy định để xét tăng lương là hợp lý	7,5	17,5	31,25	18,75	25
Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các Công ty khác cùng lĩnh vực	18,75	16,25	38,75	17,5	8,75
Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình	15	56,25	3,75	13,75	11,25
Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty	5	58,75	21,25	8,75	6,25

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

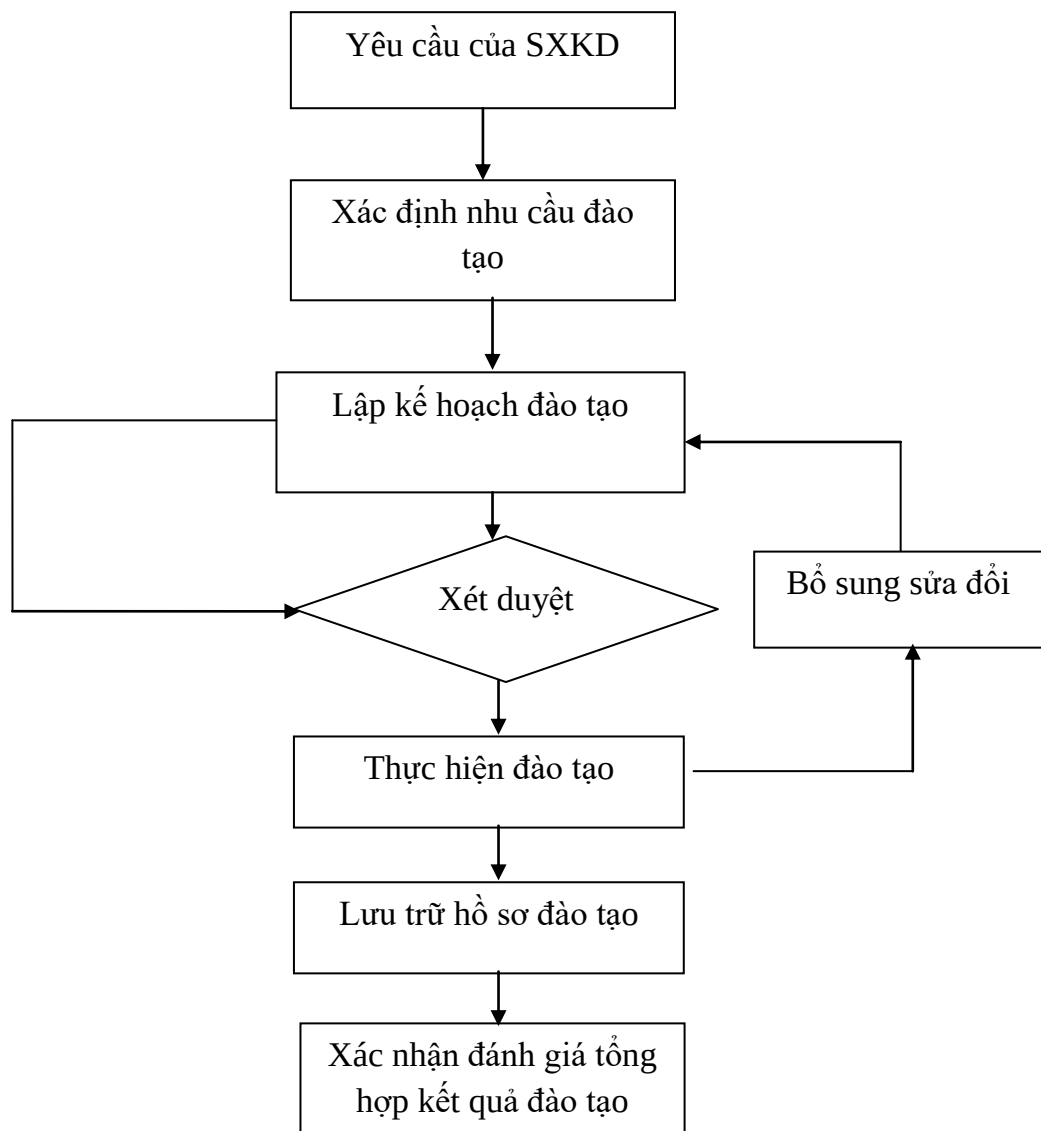
Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương, tiền công của Công ty cho ta thấy rằng có đến 60% người lao động trong Công ty không hài lòng với mức thu nhập của họ hiện nay, và có 35% người lao động cảm thấy mức lương của họ nhận được là không công bằng với vị trí công việc tương tự ở các Công ty khác trong cùng lĩnh vực.

Ngoài ra, ta có thể thấy có 63,75% người lao động trong Công ty chưa hiểu rõ về quy chế trả lương, khiến cho nhiều người lao động cảm thấy không công bằng. Điều này làm cho NLD chưa cảm thấy yên tâm để công tác.

Công ty luôn có chính sách tiền lương, tiền thưởng rõ ràng đối với người lao động, những nhân viên có tài sẽ được đánh giá và trả mức lương, thưởng xứng đáng.

2.3.2. Thực trạng đào tạo nhân lực

Hình 2.2: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty



(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

2.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo NNL

Căn cứ quan trọng nhất để Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển chính là mục tiêu, phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã vạch ra trong những năm đó. Nhưng phần lớn Công ty chỉ gắn xây dựng kế hoạch đào tạo khi có nhu cầu cấp thiết, hay là gắn với mục tiêu ngắn hạn chứ chưa gắn đào tạo với chiến lược lâu dài của mình.

Phân tích công việc kết hợp với phân tích nhu cầu nhân viên

➤ Đào tạo nâng cao cho cán bộ: Dựa trên nhu cầu đào tạo cán bộ chuyên môn trong từng ngành nghề, nhu cầu cần có đội ngũ cán bộ thay thế những cán bộ đã đến tuổi nghỉ hưu, công ty cử một số cán bộ theo học một số lớp học nghiệp vụ ngắn hạn và các lớp lý luận chính trị cao cấp.

➤ Công ty quy định là phải công nhân bậc 4 trở lên mới có thể đảm nhận công việc lắp đặt máy móc thiết bị vì thế mà công ty cũng quan tâm tới công tác đào tạo người lao động có thời gian làm việc khá lâu ở bậc 3 và chuẩn bị thi lên bậc 4 nhằm tận dụng hết số lao động trong công ty, tiết kiệm chi phí và thời gian cho quá trình tuyển lao động mới.

Công ty thường áp dụng phương pháp xác định nhu cầu đào tạo dựa vào tổng thời gian hao phí lao động cho từng công trình, từng sản phẩm xây dựng của Công ty.

➤ Đào tạo mới, đào tạo thêm nghề: Áp dụng với những lao động mới tuyển dụng do nhu cầu nhân lực thiếu hoặc những người từ bộ phận khác chuyển sang chưa làm quen với công việc. Nhu cầu đào tạo mới được xác định thông qua việc cân đối số lao động hàng năm:

2.3.2.2. Xác định các mục tiêu đào tạo NNL

Việc xác định mục tiêu đào tạo chưa được chú trọng. Những văn bản, chính sách đưa ra mới chỉ có thông báo về số lượng người được đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức địa điểm của các khoá đào tạo. Tuy nhiên, Công ty

đang cho tiến hành ra những văn bản cụ thể cho việc xác định mục tiêu cho đào tạo để góp phần tiết kiệm được chi phí và nâng cao chất lượng đào tạo cho đội ngũ công nhân viên. Văn bản này sẽ được hoàn thành vào tháng 12/2020. Khi phỏng vấn trưởng Phòng Tổ chức – Pháp chế của Công ty cho biết mục tiêu đào tạo mà Công ty đưa ra khái quát như sau:

- Đáp ứng được quá trình hiện đại hoá của Công ty trong sản xuất kinh doanh và quản lý.
- Nâng cao chất lượng làm việc cho cán bộ công nhân viên chức. Thực hiện phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.
- Thoả mãn nhu cầu tự nâng cao giá trị và phát huy tài năng của bản thân nhân viên.
- Xây dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý điều hành linh hoạt.

Có thể thấy rằng Công ty chỉ chú trọng đến việc đào tạo cán bộ công nhân viên để đáp ứng nhu cầu trước mắt mà chưa có mục tiêu đào tạo lâu dài, bền vững trong tương lai. Khi có nhu cầu Công ty cử người đi đào tạo để phục vụ cho công việc trước mắt mà chưa đi sâu vào nghiên cứu xem nó có phục vụ cho mục tiêu sau này không. Từ đó gây lãng phí, làm giảm hiệu quả đào tạo cũng như không kích thích được người học cố gắng hết sức mình, việc đào tạo có thực sự đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp không thì không được đi sâu phân tích.

2.3.2.3. *Lựa chọn đối tượng đào tạo NNL.*

Thực trạng xác định đối tượng đào tạo là lao động gián tiếp: như kỹ sư, nhân viên Công ty thường xuyên cử cán bộ đi học các lớp về nâng cao trình độ chuyên môn, các văn bằng chứng chỉ hành nghề, học lí luận chính trị trung cấp. Tiêu chuẩn để tham gia các khoá đào tạo này bao gồm: cán bộ trong quy hoạch, cán bộ phải là Đảng viên, có trình độ bậc Đại học trở lên (chính quy hoặc tại chức), có kinh nghiệm công tác, độ tuổi trên 35. Dựa vào những tiêu

chuẩn đó mà hàng năm công ty xác định số lượng người tham gia các khóa đào tạo (thường là 8 -10 người).

➤ Công tác đào tạo lại nghề: Công ty tiến hành đào tạo lại nghề đối với những lao động đang làm những việc không đúng với trình độ hoặc làm những công việc không đúng với ngành học và đối với những công nhân do yêu cầu công việc đòi hỏi cần phải đào tạo lại.

Bảng 2.12: Đối tượng đào tạo của Công ty các năm 2018 – 2020

Đơn vị :Lượt người

Chỉ tiêu \ Năm	2018	2019	2020	So sánh 2020/2018	
				Tuyệt đối	Tương đối(%)
Tổng số lao động được đào tạo	85	105	118	33	38,82
I.Đào tạo cán bộ QL, kĩ thuật	45	58	62	17	37.78
1.Học chính trị trung cấp	2	3	3	1	50.00
2.Đào tạo sau đại học	2	2	3	1	50.00
3.Lớp quản trị doanh nghiệp	2	3	3	1	50.00
4.Lớp quản lí dự án	4	5	7	3	75.00
5.Lớp tư vấn, giám sát công trình	10	14	13	3	30.00
6.Chỉ bảo, kèm cặp nghiệp vụ đội trưởng	5	9	8	3	60.00
7. Bồi dưỡng các nghiệp vụ chuyên môn khác	20	22	25	5	25.00
II. Đào tạo công nhân	40	47	56	16	40.00
1.Đào tạo nghề	3	5	7	4	133.33
2.Đào tạo bổ túc tay nghề	9	9	12	3	33.33
3.Đào tạo nâng cao tay nghề	5	7	8	3	60.00
4.Thi nâng bậc	11	13	15	4	36.36
5.Thi thợ giỏi	12	13	14	2	16.67

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Những năm gần đây Công ty đặc biệt quan tâm đến đào tạo công nhân. So với năm 2018 thì năm 2019 tăng lên 7 người. Trong quá trình đào tạo đối tượng này Công ty chú trọng tới hình thức thi nâng bậc và đào tạo nâng cao tay nghề. Năm 2020 số lượng công nhân thi nâng bậc tăng 15 người (tăng 36,36%), số lượng công nhân dự thi nâng bậc nâng cao tay nghề tăng 3 người tương ứng tăng gần 20%. Công ty chuyển sang xu hướng đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, các cuộc thi nâng bậc thợ giỏi diễn ra thường xuyên hơn. Bên cạnh đó, đối tượng đào tạo lại, bổ túc nghề lại giảm dần.

Số lượng lao động được đào tạo tăng lên hàng năm có thể cho thấy rằng công tác đào tạo được công ty rất quan tâm. Theo tổng hợp của Phòng Tổ chức – Pháp chế trong công ty thì 50% số lao động trong công ty thường xuyên tham gia các khoá đào tạo và nhiều nhất là 5 năm một lần họ có tham gia đào tạo. Đối tượng được đào tạo chủ yếu là những người đang làm việc ở công ty chiếm 50% và 20% là lao động tuyển mới.

Nhìn chung, công tác lựa chọn đối tượng lao động khá rõ ràng, xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Tuỳ theo từng giai đoạn, tuỳ tình hình sản xuất kinh doanh, số công trình mới được kí kết mà công ty tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp để có thể cân đối nguồn nhân lực trong công ty.

2.3.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Việc xây dựng chương trình đào tạo trong công ty tiến hành như sau:

Công tác xây dựng chương trình đào tạo được Phòng Tổ chức – Pháp chế đảm nhận, xây dựng chủ yếu là các chương trình đào tạo đơn giản. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo mà Phòng Tổ chức – Pháp chế tiến hành xây dựng các chương trình đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Với những chương trình đào tạo phức tạp thì việc xây dựng chương trình là do giáo viên

hướng dẫn cùng công ty kết hợp xây dựng. Việc xây dựng chương trình đào tạo được công ty tiến hành thông qua các bước:

- Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo.
- Soạn thời khoá biểu đào tạo, nội dung môn học: Công ty thường tổ chức lịch học vào các ngày thứ bảy, chủ nhật hoặc các buổi tối tùy vào môn học và đối tượng đào tạo. Môn học có thể là về lí luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ, chế độ, chính sách, quy định vốn của pháp luật liên quan đến hoạt động sản xuất của đơn vị.
- Báo cáo lên cấp trên chờ phê duyệt, nếu được chấp thuận thì tiến hành thực hiện chương trình đào tạo.
- Công ty áp dụng biện pháp không chế như điểm danh, tổng kết tài liệu báo cáo của học viên.
- Cuối khoá đào tạo thì tiến hành các cuộc kiểm tra để biết được kết quả học tập của các học viên.

Tháng 4/2020 Công ty đã xây dựng chương trình đào tạo cho cán bộ nhân viên khi họ tham gia lớp tập huấn Luật đấu thầu trong 3 ngày với mục đích trang bị cho cán bộ quản lí, nhân viên nắm bắt được nội dung, quy định của Luật đấu thầu. Công ty cũng xây dựng chương trình đào tạo cho 15 công nhân trong 01 tháng khá chi tiết. Chương trình đã thể hiện rõ người công nhân phải học những gì trong từng ngày cụ thể để đáp ứng nhân lực phục vụ quá trình sản xuất.

Trên thực tế, công ty đã xây dựng một chương trình đào tạo tương đối hoàn chỉnh và chi tiết. Tuy nhiên đối với những chương trình đào tạo quy mô lớn đòi hỏi đội ngũ giáo viên có chất lượng cao thì Công ty chưa đáp ứng được, giáo viên giảng dạy yêu cầu về cập nhật được kiến thức mới còn thiếu và những kiến thức không còn được áp dụng trong thực tiễn công việc.

Lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Công ty áp dụng phương pháp đào tạo chủ yếu là đào tạo nghề, kèm cặp chỉ bảo và cử đi học ở các trung tâm. Tỷ lệ số người được đào tạo bằng tất cả các phương pháp do Công ty áp dụng so với tổng số công nhân được đào tạo chiếm một tỷ lệ tương đối cao: năm 2018 chiếm 52,8%, năm 2019 chiếm 61,05%, năm 2020 chiếm 59%.

➤ Phương pháp đào tạo ở các trung tâm: Công ty gửi lao động đến những trung tâm đào tạo nghề chuyên nghiệp để theo học. Theo phương pháp này thì các học viên tiếp thu kiến thức dễ dàng và có hệ thống hơn nhưng nó lại đòi hỏi chi phí đào tạo lớn hơn.

➤ Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ bảo, kèm cặp: phương pháp này áp dụng với cả cán bộ và công nhân. Số lao động được đào tạo theo hình thức này rất lớn qua các nước năm 2018 là 56 người, năm 2019 là 59 người, năm 2020 là 67 người. Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này là trong quá trình đào tạo người lao động không được tiếp thu kiến thức một cách hệ thống, dễ bị lộn theo những khuyết thiếu, sai sót của người hướng dẫn, không tạo được môi trường lao động sáng tạo cho công nhân, đặc biệt là không nắm bắt được những kiến thức hiện đại của khoa học kỹ thuật.

➤ Phương pháp đào tạo không tập trung: phương pháp này chủ yếu áp dụng đối với cán bộ công nhân viên, thường là các khóa đào tạo ngắn hạn. Các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao kiến thức cho cán bộ công nhân viên trước sự thay đổi của chính sách trong quản lý hay sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Bảng 2.13: Quy mô đào tạo theo các phương pháp đào tạo*Đơn vị: Lượt người*

Các phương pháp đào tạo	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Đào tạo không tập trung	4	6	6
Kèm cặp tại chỗ kỹ sư, cử nhân	22	29	41
Đào tạo kèm cặp công nhân	34	30	26
Đào tạo tại các trung tâm	25	40	45
Số lao động được đào tạo theo các phương pháp	85	105	118

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Các phương pháp mà công ty áp dụng trong công tác đào tạo còn rất hạn chế, không đa dạng chủ yếu là những hình thức truyền thống mà công ty đã áp dụng qua nhiều năm, không có sự đổi mới, áp dụng các phương pháp hiện đại. Bởi vậy, hình thức đào tạo của Công ty chưa thật sự kích thích được người lao động tham gia tích cực vào các khoá đào tạo.

Kinh phí đào tạo

Quỹ đào tạo và phát triển của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà nhìn chung còn rất eo hẹp, chủ yếu được huy động từ nguồn Quỹ đầu tư và phát triển, và trích ra từ việc tính chi phí đào tạo vào chi phí sản xuất kinh doanh.

Trong những năm gần đây tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cũng đạt được một số kết quả tốt vì vậy quỹ này cũng có xu hướng tăng lên. Chi phí trung bình cho một người được đào tạo tăng lên hàng năm: năm 2020 so với 2018 tăng 0,08 triệu đồng tương ứng là 6,3%. Chi phí đào tạo trung bình tăng lên chứng tỏ ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm đầu tư vào công tác đầu tư hơn qua các năm.

Bảng 2.14: Chi phí bình quân cho một người được đào tạo

Chỉ tiêu	Năm	Đơn vị	2018	2019	2020	So sánh 2020/2018	
						Tuyệt đối	Tương đối (%)
Chi phí cho đào tạo		Triệu đồng	107,95	141,75	173,46	65,51	60,69
Tổng số lao động được đào tạo		người	85	105	118	20,00	23,53
Chi phí ĐT/1LĐ được ĐT		triệu đồng	1,27	1,35	1,47	0,08	6,30

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Công ty xác định chi phí cho đào tạo dựa trên nhiều yếu tố:

➤ Xác định chi phí đào tạo dựa vào số lượng lao động được đào tạo hàng năm và từng đối tượng lao động khác nhau. Năm 2020 số lao động được đào tạo là 118 người trong đó đào tạo cho cán bộ quản lý, kỹ thuật là 42 người, đào tạo công nhân là 76 người. Chi phí cho đào tạo cán bộ, kỹ thuật là 2.500.000 VNĐ/ 1người/ 1khóa đào tạo, chi phí đào tạo công nhân là 570.000 VNĐ/1người/ 1khóa đào tạo.

2.3.2.5. Thực hiện chương trình đào tạo

Việc thực hiện chương trình đào tạo phát triển theo kế hoạch đã xây dựng mà tiến hành. Trong quá trình đào tạo phát triển công ty cử người quản lý tình hình học tập, chuẩn bị đầy đủ những phương tiện cần thiết phục vụ cho đào tạo. Cũng trong thời gian này công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi về thời gian, bố trí công việc hợp lý để cán bộ công nhân viên giải quyết được công việc cần thiết và thời gian học tập. Trong thời gian đào tạo phát triển công nhân viên vẫn được hưởng lương.

2.3.3. Thực trạng sử dụng các đòn để kích thích người lao động phấn đấu nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc, tạo ra năng suất lao động cao

**** Đòn bẩy kích thích vật chất:***

- Tiền lương

Nguồn hình thành quỹ tiền lương của Công ty:

Quỹ tiền lương xác định trên cơ sở doanh thu và đơn giá tiền lương được duyệt hàng năm.

Quỹ tiền lương từ hoạt động SXKD

Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Sử dụng quỹ tiền lương của Công ty:

Trích ít nhất bằng 76% tổng quỹ lương để trả trực tiếp cho người lao động.

Trích tối đa không quá 12% tổng quỹ lương để trả cho người lao động có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác; khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi.

Hình thức, đối tượng trả lương:

Tiền lương trả cho NLĐ theo quy chế này bao gồm lương chức danh hoặc lương khoán, lương bổ sung và các phụ cấp bổ sung theo lương.

Lương chức danh áp dụng đối với tất cả NLĐ làm việc tại Công ty, trừ đối tượng trả lương khoán gọn hoặc theo vụ việc. NLĐ được hưởng lương chức danh hoặc lương khoán theo hệ thống thang bảng lương ban hành kèm theo Quy chế này (Phụ lục 02) và điều chỉnh trong từng thời kỳ.

Lương bổ sung được áp dụng đối với NLĐ làm việc tại Công ty nếu trong kỳ tính lương tháng/quý/năm kết quả SXKD của công ty đạt và vượt mục tiêu SXKD được giao. Hội đồng lương/ Thủ trưởng đơn vị sẽ phê duyệt lương bổ sung trong từng giai đoạn .

Lương chức danh được chi trả cho từng người lao động như sau:

$$TL_{CDi} = \frac{TL_{CD(\Phi V)i}}{\sum_{i=1}^z (H_{CDi} \times K_{HTi} \times M)} \times H_{CDi} \times K_i \times N_i \times PC_{BSi}$$

Trong đó:

- TL_{CDi} : Lương chức danh của NLD thứ i.
- i, z: Số lao động hiện có của đơn vị.
- $TL_{CD(\Phi V)i}$: Quỹ lương chức danh thực hiện tháng của đơn vị được xác định theo khoản b - Điều 9 của Quy chế này.
- H_{CDi} : Hệ số lương chức danh NLD thứ i.
- N_i : Ngày công thực tế của NLD thứ i trong tháng.
- M: Ngày công chế độ trong tháng do Công ty quy định.
- K_i : Kết quả đánh giá hoàn thành công việc của NLD thứ i theo quy định tại Phụ lục 04 Quy chế này.
- PC_{BSi} : chế độ phụ cấp bổ sung theo lương

Bảng 2.15: Thang bảng lương chức danh và lương khoán của Công ty

Ký hiệu			Bậc /Hệ số/Tiền lương						
			I	II	III	IV	V	VI	VII
Nhóm chức danh	Nhóm điều hành, lãnh đạo CTP.CP	Htt	LD1 x 1,2						
		LD1	2,77	3,07	3,41				
		LD2	2,13	2,37	2,63				
		LD3	1,71	1,89	2,10				
	Nhóm quản lý	QL1	1,60	1,76	1,92	2,09	2,28		
		QL2	1,47	1,61	1,75	1,91	2,08		
	Nhóm nhân viên	NV1	1,18	1,28	1,38	1,49	1,61	1,74	1,88
		NV2	1,09	1,18	1,27	1,37	1,50	1,67	1,80
		NV3	1,08	1,13	1,20	1,27	1,35	1,43	1,52
	Nhóm lương khoán		Mức	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4		
			LK1	3780.000	4.300.000	4.800.000	5.300.000		
			LK2	3.750.000	4.100.000	4.500.000	4.900.000		

(Đơn giá áp dụng cho 1 hệ số lương là: 3.500.000 VNĐ)

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Hình thức khoán và trả lương khoán:

Hội đồng lương/Tổng Giám đốc quyết định mức lương khoán đối với cá nhân hoặc khoán quỹ lương đến tổ/nhóm căn cứ vào tính chất và khối lượng công việc giao khoán, các điều kiện chế độ được thỏa thuận trong HĐLĐ.

Công thức tính lương khoán cho người lao động thứ i (TL_{ki}):

$$TL_{ki} = ML_{ki} \times \frac{N_i}{M}$$

Trong đó:

- ML_{ki} : Mức lương khoán cho NLĐ thứ i theo Quyết định hoặc HĐLĐ.
- N_i : Ngày công trong tháng được hưởng của NLĐ trong tháng gồm: Ngày công lao động thực tế, ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Pháp luật và của Công ty.
- M : Tổng ngày công trong tháng theo quy định của Công ty.

Bảng 2.16: Tiền lương thực tế của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà so với Công ty khác năm 2020

Đơn vị tính: Triệu đồng/tháng

STT	Loại hình nhân viên	Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà	Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC	Công ty CP xây dựng và KD địa ốc Hòa Bình
1	Kỹ Sư	8-15	15-25	15-20
2	Văn phòng	5- 12	6-20	6,5-18
3	Kỹ thuật	10-15	12,5-22,5	13-15
4	Công nhân	7-15	8-16	7-16

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế)

Nhìn chung mức lương của Công ty ở các phòng ban còn khá khiêm tốn thấp hơn nhiều so với mặt bằng của các Công ty cùng ngành nghề trên cùng

địa bàn, đây cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến năng suất làm việc của công nhân viên trong Công ty.

Riêng thù lao Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát được chia như sau:

Căn cứ Điều 6 Nghị Quyết ĐHĐCĐ thường niên số 138/NQ-HĐQT ngày 24/04/2014 và Lợi nhuận sau thuế hàng năm của Công ty được kiểm toán độc lập và lợi nhuận sau thuế tăng theo các Biên bản thanh tra, thù lao Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát năm được hưởng như sau:

Thứ nhất, 7% lợi nhuận sau thuế với mức lợi nhuận ≤ 6 tỷ đồng.

Thứ hai, với mỗi phần tăng thêm của lợi nhuận sau thuế từ 6 tỷ đồng đến 10 tỷ đồng, sẽ được cộng thêm 3% nhân với phần tăng thêm tương ứng.

Thứ ba, với mỗi phần tăng thêm của lợi nhuận sau thuế từ 10 tỷ đồng trở lên

sẽ được cộng thêm 4% nhân với phần tăng tiếp theo.

Bảng 2.17: Tiền thù lao của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát Công ty

Đơn vị: Triệu đồng

Tiêu chí	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Tiền thù lao của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát	4.532	1.667	1.356

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Tổng số tiền thù lao Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát được hưởng hàng năm thực hiện chi trả như sau: Lần 1 đã tạm ứng trong Quý I năm sau; Lần 2 chi trả trong Quý II năm sau; Lần 3 chi trả phần còn lại trong Quý III năm sau.

*** Tiền thưởng**

Nguồn hình thành quỹ tiền thưởng:

Quỹ tiền thưởng trích từ tổng Quỹ lương thực tế của Công ty/đơn vị dựa trên kết quả SXKD năm và được Hội đồng quản trị phê duyệt.

Các hình thức thưởng:

Thưởng định kỳ hàng năm

Thưởng đột xuất: Đối với tập thể, cá nhân có thành tích đặc biệt xuất sắc hoặc sáng kiến mới mang lại hiệu quả SXKD cao cho đơn vị.

Đối tượng, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ:

Đối tượng: NLĐ ký HĐLĐ có thời hạn xác định từ 12 tháng trở lên (đối với HĐLĐ có thời hạn ngắn hơn, các công tác viên... sẽ được xem xét trong các trường hợp đặc biệt).

Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ: Căn cứ vào kết quả đánh giá hoàn thành công việc tháng, quý, năm.

Đối với tập thể: Do Ban lãnh đạo đánh giá trên cơ sở nhiệm vụ được giao và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của phòng, ban đó.

Đối với cá nhân:

Phó phòng, Ban và nhân viên: Do Trưởng phòng, ban trực tiếp đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở kết quả hoàn thành công việc hàng tháng, ý thức chấp hành kỷ luật lao động, nội quy lao động của từng cá nhân.

Trưởng phòng, ban, đơn vị trực thuộc do Tổng Giám đốc quyết định.

Căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD được giao, sau khi tham khảo ý kiến của Hội đồng lương, Hội đồng thi đua khen thưởng và Công đoàn, Tổng Giám đốc quyết định hình thức thưởng và mức thưởng đối với tập thể và cá nhân người lao động sau khi trình HĐQT xem xét, phê duyệt.

Cách tính thưởng:

Tiền thưởng cho từng NLĐ được xác định như sau:

$$TH_i = H_{HTĐVi} \times K_i \times \overline{ML}$$

Trong đó:

- TH_i : Tiền thưởng của người thứ i cuối năm

- $H_{HTĐV_i}$: Hệ số thưởng theo kết quả hoàn thành mục tiêu công việc của phòng, ban/đơn vị trong năm theo quy định tại Phụ lục 03 Quy chế này.

- K_i : Hệ số đánh giá thực hiện công việc cả năm của NLĐ thứ i (theo Phụ lục 04 Quy chế này).

- $\overline{ML}$: Mức tiền lương trung bình thực nhận trong năm của NLĐ thứ i được xác định bằng tổng mức tiền lương thực nhận trong năm chia cho (/) 12 tháng.

Các hệ số thưởng được HĐQT xem xét, điều chỉnh phù hợp theo từng thời kỳ cụ thể.

Đối với lao động hưởng lương khoán do Tổng giám đốc quyết định tùy từng thời điểm.

** Phúc lợi*

Công ty rất quan tâm đến các khoản phúc lợi cho nhân viên vì vậy hằng năm Công ty trích lập 15% lợi nhuận sau thuế cho Quỹ Khen thưởng và phúc lợi nhằm khuyến khích người lao động làm việc và gắn bó với Công ty.

Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc bao gồm những khoản bảo hiểm bắt buộc mà công ty phải tham gia theo quy định của pháp luật là bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn. Đây là những loại bảo hiểm mà công ty phải thực hiện theo quy định của pháp luật. Các khoản phúc lợi bắt buộc này luôn được người lao động trong công ty tham gia và hưởng ứng. Nhờ công ty luôn tham gia và đóng nghiêm túc các loại bảo hiểm bắt buộc

Công ty còn có các khoản phúc lợi tự nguyện:

Đối với các khoản phúc lợi tự nguyện, công ty đang áp dụng các khoản sau:

Bảng 2.18: Các khoản phúc lợi tự nguyện của Công ty

Nội dung	Mức hưởng
Tết dương lịch	1,000,000 đồng
Tết nguyên đán	1 tháng lương của từng vị trí
Ngày quốc tế thiếu nhi 1/6	200,000 đồng
Ngày 30/4 – 1/5	500,000 đồng
Kỷ niệm ngày thành lập công ty	Tổ chức đưa người lao động đi ăn
Tổng kết năm học cho con em có thành tích học tập tốt	- Học sinh giỏi: 500,000 đồng - Học sinh khá: 300,000 đồng
Tham quan nghỉ mát	4,000,000 đồng
Sinh nhật CBCNV	200,000 đồng
Kỷ niệm ngày 8/3 (đối tượng là nữ)	200,000 đồng
Trợ cấp cho CBCNV có hoàn cảnh khó khăn	100,000 đồng mỗi tháng
CBCNV ốm đau	100,000 đồng
Tứ thân phụ mẫu, con cái mất	300,000 đồng

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Pháp chế của công ty)

Nhìn vào các khoản phúc lợi đó, Công ty cũng rất quan tâm đến đời sống người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi tự nguyện.

*** Đòn bẩy kích thích tinh thần:**

Hiểu rõ mục tiêu và tầm quan trọng trong việc xây dựng các chính sách phát triển. Từ khi thành lập, lãnh đạo công ty luôn cập nhật các chính sách phù hợp với kế hoạch phát triển của công ty và môi trường kinh doanh nói chung. Triết lý của việc xây dựng hệ thống chính sách quản lý là hướng đến

việc quản lý kết quả hơn là quản lý quá trình, đề cao việc tạo sự thuận lợi và tính chủ động trong quá trình làm việc của nhân viên.

Bầu không khí thân mật, hài hoà tại nơi làm việc sẽ làm cho người lao động cảm thấy thoải mái, tinh thần phấn khởi và trở nên tận tụy hơn với công việc, sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra hiệu quả làm việc tốt nhất. Muốn làm được điều này đòi hỏi lãnh đạo phải biết khích lệ và động viên nhân viên của mình một cách hợp lý bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự chứ không chỉ trích, phàn nàn. Các nhà quản lý tùy vào từng trường hợp cụ thể mà sử dụng các phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Công ty rất quan tâm đến đời sống cán bộ, công nhân viên thể hiện thông qua việc: tạo việc làm, thanh toán lương đầy đủ, phát động nhiều phong trào tăng năng suất, xét thưởng những cá nhân, lao động có thành tích tốt, thường xuyên động viên, quy tụ cán bộ, công nhân viên công ty tham gia các phong trào chung vì sự thành công của tập thể.

Mặc dù vậy kết quả khảo sát về các chính sách quản lý cho kết quả không tốt lắm. Chỉ có 5% cán bộ được hỏi hoàn toàn hài lòng với các chính sách quản lý và giám sát, ở chiều ngược lại, có đến 20% số nhân viên không hài lòng và rất không hài lòng với các chính sách quản lý hiện thời của Công ty.

Về cơ bản, có thể cho rằng trong 2 năm gần đây như đã nêu ở thực trạng thì nhân sự của công ty tăng, các chính sách quản lý khá nhanh dẫn đến công tác quản lý giám sát và thực thi chính sách chưa được hoàn thiện. Các cán bộ quản lý cấp cao phải đào tạo, truyền thông, làm cho mọi vị trí trong công ty hiểu rõ ý tưởng và triết lý của chính sách để vận dụng hiệu quả nhất.

Công ty cũng cần xây dựng bộ phận Tổ chức – Pháp chế của công ty chuyên nghiệp và hiệu quả hơn nữa, thực hiện tốt chức năng cầu nối giữa các

lãnh đạo và tập thể người lao động, triển khai đúng đắn và hiệu quả các chính sách về nhân sự đã được lãnh đạo công ty phê duyệt.

Do điều kiện làm việc của đội ngũ lao động trực tiếp, bán gián tiếp, gián tiếp là khác nhau. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát riêng cho các đối tượng lao động về vấn đề này

Bảng 2.19: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty

Đơn vị: %

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0,00	80,00	20,00
2	Bụi	0,00	87,50	12,50
3	Ánh sáng	27,50	70,00	5,00
4	Nhiệt độ	30,00	65,00	5,00
5	Độ ẩm	25,00	75,00	0,00
6	Vệ sinh nơi làm việc	35,00	62,50	2,50

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty)

Qua bảng số liệu cho thấy điều kiện lao động của khối lao động gián tiếp khá đảm bảo, nhìn chung không có phản ánh không tốt về các yếu tố gây ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe.

Bảng 2.20: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty

Đơn vị: %

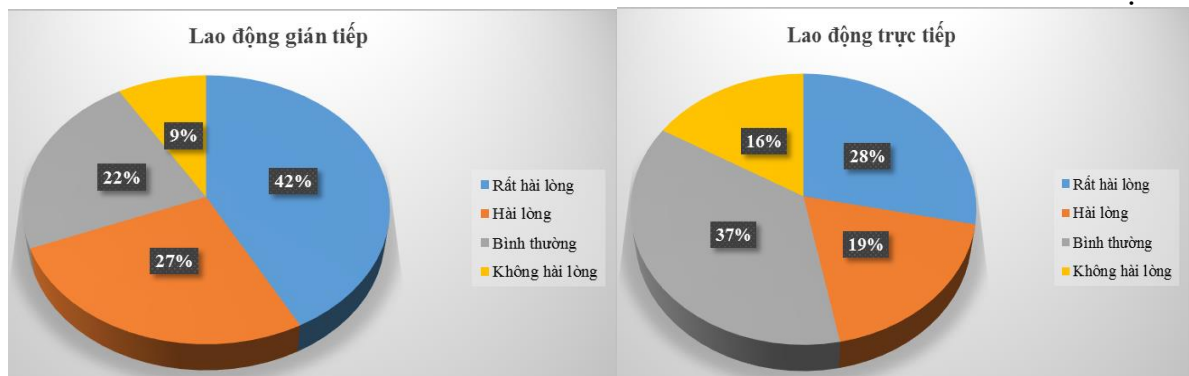
STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0,00	37,50	62,50
2	Bụi	0,00	15,00	85,00
3	Ánh sáng	12,50	67,50	20,00
4	Nhiệt độ	7,50	30,00	62,50
5	Độ ẩm	12,50	75,00	12,50
6	Vệ sinh nơi làm việc	5,00	57,50	37,50

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty)

Đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công trường đang thi công, hoàn công với điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát điều kiện lao động tại Công ty

Đơn vị: %



(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty)

Hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Đối với khối lao động gián tiếp có 68,9% số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty (trong đó có 42,2% hài lòng, 26,7% là rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Đối với khối lao động trực tiếp, tỷ lệ số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty thấp hơn khối lao động gián tiếp, chỉ có 46,9% tỷ lệ số người hài lòng trong đó (28,3% hài lòng, 18,6% rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn. Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do người lao động làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn.

Cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp đều cho rằng việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ công việc và phương tiện an toàn vệ sinh, phòng chống rủi ro đều là những yếu tố quan trọng tới tạo động lực lao động tại công ty. Bên cạnh đó phần lớn người lao động cho rằng yếu tố không khí cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể Công ty được xây dựng khá tốt.

**** Đánh giá nhân lực***

Quy định về đánh giá thực hiện công việc trong Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà được áp dụng thống nhất cho tất cả cán bộ nhân viên. Đánh

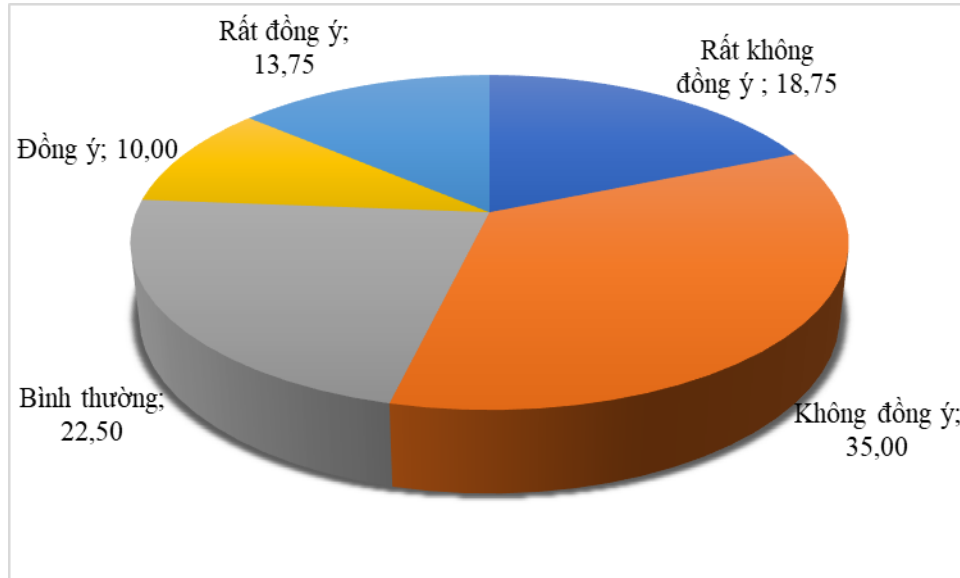
giá thực hiện công việc trong Công ty là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Mục đích đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà bao gồm: phân tích đánh giá chất lượng công việc của người lao động là căn cứ để tiến hành trả lương, khen thưởng, nâng lương...; là căn cứ sử dụng và sắp xếp bố trí lao động phù hợp: giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, điều chuyển, chấm dứt hợp đồng...; là cơ sở để tổ chức có kế hoạch đào tạo cho cán bộ nhân viên đảm bảo trình độ phù hợp với nhu cầu công việc thực tế.

Công ty lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu). Công ty sử dụng ba tiêu chí để đánh giá là: mức độ hoàn thành nhiệm vụ; số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp hành nội quy kỷ luật. Qua các tiêu thức này giúp người đánh giá sẽ phân thành 4 mức độ xếp loại: A, B, C, D tương ứng với các mức xuất sắc, khá, trung bình, kém. Công ty có quy định mức thưởng phạt cho mỗi hạng xếp loại.

Khi tiến hành khảo sát về sự công bằng trong đánh giá thực hiện công việc, kết quả được biểu diễn theo biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc



(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Qua số liệu tại Biểu đồ có thể thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc trong Công ty hiện nay thực hiện chưa tốt, chưa hiệu quả trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Tỷ lệ số người rất không đồng ý và Không đồng ý với ý kiến việc đánh giá hiện nay là công bằng khá lớn (số người Không đồng ý là 35% và Rất không đồng ý chiếm 18,75%); 22,5% số người đánh giá bình thường. Chỉ có 13,75% rất đồng ý và 10% đồng ý. Lý do là tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà mới chỉ xây dựng được bản mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Vì thế hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác, chưa làm hài lòng người lao động.

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

2.4.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Trong nội bộ doanh nghiệp luôn tồn tại điểm mạnh và yếu. Việc phân tích môi trường nội bộ của một doanh nghiệp là vô cùng cần thiết, là cơ sở cần thiết cho doanh nghiệp xây dựng những chiến lược tối ưu để tận dụng cơ hội và đối phó với những nguy cơ từ bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, các yếu tố chủ yếu bên trong của Công ty bao gồm:

* *Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty*

Bảng 2.21: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

(Đơn vị tính: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Bình quân
1	Doanh thu	86,209	124,342	96,555	68,644	33,101	124,133
	Tăng trưởng	-4%	44%	-22%	-29%	-52%	-18%
2	Nộp ngân sách	3,900	24,365	21,010	7,998	8,657	11,482
	Tăng trưởng	-12%	525%	-14%	-62%	8%	41%
3	Lợi nhuận	4,670	16,640	32,912	10,212	6,369	11,573
	Tăng trưởng	666%	256%	98%	-69%	-38%	-39%
4	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn CSH	11%	41%	80%	25%	16%	
5	Thu nhập bình quân(tr/ng/thg)	5.00	7.00	8.50	7.80	9.60	6.21
	Tăng trưởng	25%	40%	21%	-8%	23%	12%

(Nguồn: Phòng tài chính – Kế toán)

Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty có sự sụt giảm mạnh qua các năm. Nguyên nhân là do doanh thu hoạt động cốt lõi của công ty con thấp, dẫn đến không hiệu quả kinh tế trong hoạt động quản lý chung cư. Nguồn phí dịch vụ thu từ dân cư rất thấp, chiếm khoảng 25% trong cơ cấu doanh thu.

Điều này dẫn tới nguồn thu từ phí dịch vụ và khai thác các điểm thuê tại nhà chung cư không bù đắp được tổng chi phí trực tiếp, hiệu quả kinh tế thấp.

Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty được thể hiện cụ thể như sau:

Do trong những năm gần đây thị trường xây lắp ngày càng khó khăn nên doanh thu của Công ty liên tục giảm qua các năm. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự giảm sút về giá trị sản xuất, doanh thu là do Công ty đang gặp phải những khó khăn về pháp lý, khó khăn về vốn, về hợp tác đầu tư. Vì vậy năm 2020 Công ty không phát triển các dự án mới mà chủ yếu tập trung nguồn lực để hoàn thành các dự án cụ thể như sau:

- Đầu tư hoàn thành: Dự án CC1 KĐT Mễ Trì Hạ đã hoàn thành toàn bộ khối lượng thi công ngoài hiện trường, kiểm toán phần móng, phần thân, hiện dự án đã vào khai thác sử dụng.

- Tìm cách tháo gỡ khó khăn, tạo nguồn tài chính để tiếp tục hoàn thành dự án hoặc chuyển nhượng dự án HH3-1, Mễ Trì Hạ;

- Thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư dự án CC2- Mễ Trì Hạ, bãi đỗ xe Mễ Trì Hạ, dự án 1267 Giải Phóng.

- Công tác xây lắp: Tiếp tục kiện toàn bộ máy, hệ thống quản lý chất lượng nhằm đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu nhiệm vụ xây lắp hiện nay như: kiện toàn mô hình Đội Xây lắp, trong đó các chi tiết cơ chế khoán, quản và tạo điều kiện tối đa cho đơn vị hoàn thành nhiệm vụ. Hoàn thành thi công Dự án đầu tư xây dựng lại Văn phòng tại 28 Trần Nhật Duật.

Lợi nhuận: năm 2016, Công ty đã đạt được 4,6 tỷ đồng lợi nhuận và bắt đầu vào giai đoạn tăng trưởng lớn về lợi nhuận trong các năm từ 2017 đến 2020. Đặc điểm nổi bật là Công ty đã chuyển đổi thành công sang mô hình kinh doanh bất động sản nên lợi nhuận Công ty phụ thuộc phần lớn vào việc kinh doanh các sản phẩm bất động sản. Năm 2017 đạt 16,6 tỷ đồng lợi nhuận, năm 2018 đạt 32,9 tỷ đồng. Đến năm 2019 và năm 2020 Công ty đạt mức 10

tỷ đồng lợi nhuận và 6 tỷ đồng. Tính bình quân giai đoạn 05 năm từ 2014 đến năm 2020, lợi nhuận Công ty bình quân đạt 14,16 tỷ đồng/năm tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu bình quân 35%.

- Thu nhập người lao động: thu nhập của người lao động đều được đảm bảo và đạt mức cao gần 8 triệu đồng/người/tháng trong giai đoạn tăng trưởng 2017-2020.

**Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của lãnh đạo:*

Lãnh đạo Công ty cũng đã thường xuyên quan tâm, theo dõi nhân viên và cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự, tuy nhiên do tác phong làm việc và kinh nghiệm quản lý theo thói quen cũ nên việc quản lý lao động của Công ty chưa theo một quy định hay cách thức nhất định. Điều này đang ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách và chất lượng NNL của Công ty trong thời gian qua.

Cơ cấu tổ chức: cách sắp xếp bộ máy phòng ban của Công ty áp dụng mô hình trực tuyến chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp hơn, nhằm tạo ra sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất trong công việc. Đồng thời tuân thủ theo nguyên tắc một thủ trưởng. Và xác định các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa những con người đảm nhận công việc là yếu tố quan trọng đạt kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

** Văn hoá doanh nghiệp:*

Công ty là một trong những Công ty luôn đi đầu về nộp ngân, góp phần xây dựng và tái thiết kế công trình phúc lợi xã hội, sự nghiệp giáo dục y tế, giải quyết công ăn việc làm cho một lực lượng đáng kể.

Văn phòng Công ty được trang bị đầy đủ tiện nghi để đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các chế độ và

nội quy - quy chế, văn bản ban hành của nhà nước thông qua các buổi sinh hoạt báo sáng, tạo điều kiện cho nhân viên nắm bắt thêm thông tin

Các nội dung của Bộ Luật lao động hiện hành được nghiêm túc thực hiện thông qua: hợp đồng lao động; an toàn lao động; vấn đề lao động nữ; BHXH - BHYT; trợ cấp thất nghiệp. Hiện Công ty quy định áp dụng làm 01 tuần 48 tiếng, từ thứ hai đến thứ Bảy, 100% CBCNV làm việc tại Công ty có hợp đồng lao động.

2.4.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

****Thị trường lao động:***

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào. Hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo qua các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung cho thị trường lao động của ngành.

Nguồn nhân lực của thị trường luôn biến động do đó nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo nguồn nhân lực trong tổ chức, đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi. Vì vậy đây là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Do đặc điểm của thị trường dư thừa lao động nên NLD có tâm lý ngại thay đổi công việc. Điều này cũng có tác động tới nguồn nhân lực của Công ty. Hơn nữa, lao động tại Công ty vẫn còn tới 54% trình độ dưới đại học việc nâng cao chất lượng nhân lực cũng phải được hết sức chú trọng.

****Sự phát triển của nền kinh tế:***

Khi nền kinh tế phát triển thì nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động trong ngành sẽ tăng cao, ngoài mức lương thưởng hợp lý người lao động cần có một môi trường làm việc để người lao động có cơ hội phát triển và khẳng định mình. Vì vậy buộc Công ty phải thay đổi hình thức và nội

dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

**Yếu tố pháp luật và quy định của nhà nước:*

Tất cả những quy định của nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, phúc lợi đối với người lao động, chính sách đối với lao động nữ, thời gian làm việc,...đều ảnh hưởng tới việc xây dựng các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó đòi hỏi Công ty khi xây dựng các quy chế cần tuân thủ đầy đủ những quy định trên. Do vậy, Công ty cũng đang cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ; đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương như áp dụng lương tối thiểu của Nhà nước quy định, tiến hành trả lương làm thêm giờ, ...

2.5. Đánh giá chung về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

2.5.1. Ưu điểm

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta có thể thấy được Công ty về cơ bản đã thực hiện tốt các tiêu chí trong đảm bảo chất lượng NNL. Các chính sách đưa ra không chỉ đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên mà còn ngày càng cải tiến và nâng cao để đáp ứng những yêu cầu khách quan của thực tiễn hoạt động của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận góp phần to lớn vào sự phát triển của Công ty cụ thể:

Công ty đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý có bản lĩnh kinh nghiệm nắm bắt kịp với xu thế thị trường. Hội đồng quản trị, Ban tổng giám đốc luôn quan tâm lo lắng đến việc nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên, nhất là trong giai đoạn hiện nay. Ban tổng giám đốc luôn tạo cơ sở vật chất giúp cán bộ làm việc có hiệu quả hơn. Nhìn chung, toàn thể cán bộ công

nhân viên đã hết sức cố gắng vươn lên học hỏi các đơn vị bạn, tiếp cận thị trường

Bộ máy quản lý nhân sự của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty với cơ cấu theo tính chất, độ tuổi, giới tính và trình độ hợp lý giúp tối đa hóa lợi ích cho công ty, người lao động. Nhờ công tác quản lý nhân sự khá hợp lý, nên đã giảm bớt chi phí nhân sự nhất là những thời điểm công việc sản xuất nhiều mà nhân lực tại các đơn vị trong công ty đều thiếu.

Đối với hoạt động tuyển dụng

- Tuyển dụng được thực hiện đúng theo từng bước kế hoạch đặt ra và theo đúng khuôn khổ thời gian và chi phí. Các bước trong tuyển chọn tương đối phù hợp đối với việc lựa chọn vì nó đảm bảo cả hai nguyên tắc là lựa chọn theo hồ sơ và theo kiểm tra thông qua thử nghiệm thực tế, tuy là chưa được chuyên nghiệp.

Đối với công tác đào tạo và phát triển:

Công ty khá chú trọng, quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ nhân viên, hỗ trợ tốt về mặt kinh phí cho cán bộ nhân viên đi đào tạo. Ngoài ra công ty còn hợp tác đào tạo và trao đổi công nghệ với các công ty, tổ chức, các chuyên gia trong và ngoài nước để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty, bắt kịp xu thế hiện đại hóa công nghiệp nghiệp hóa hiện nay đặc biệt là sự phát triển vũ bão của các ngành công nghệ.

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ

-Việc xây dựng và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLĐ. Trong những năm qua, thu nhập bình quân của NLĐ có xu hướng tăng lên qua các năm. Công ty đã xây dựng được định

biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc xây dựng đơn giá tiền lương và xây dựng quỹ lương kế hoạch dễ dàng hơn. Việc xây dựng đơn giá tiền lương và xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương tại Công ty bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước. Việc áp dụng các hình thức phân phối tiền lương cho các đối tượng NLĐ khác nhau theo tính chất công việc, làm cho tiền lương phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLĐ cho Công ty.

-Trong công tác tổ chức lao động, Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã thực hiện đầy đủ các yêu cầu theo quy định của Công ty đã đề ra và theo quy định của Bộ luật lao động. Việc bố trí, sử dụng lao động tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã khá hợp lý đáp ứng được phần nào yêu cầu tiêu chuẩn của chức danh công việc phù hợp với trình độ của người lao động đồng thời cũng đã cân đối được công việc giữa các bộ phận trong đơn vị được tốt hơn.

-Theo từng thời điểm kinh doanh lúc tăng trưởng và những lúc gặp khó khăn, Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà đã luôn tìm mọi biện pháp nhằm để tạo điều kiện làm việc tốt nhất, an toàn nhất cho người lao động, luôn khuyến khích, động viên, cải tiến đưa ra chế độ trả lương hợp lý.

- Sự phối hợp tốt giữa chính quyền và các tổ chức chính trị trong công ty đã góp phần tạo nên môi trường lành mạnh, đoàn kết trong công ty.

Đánh giá nhân lực

- Công tác đánh giá nhân viên cũng bước đầu được ban lãnh đạo Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà chú trọng thực hiện, kết quả thu được tương đối tốt.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty còn tồn tại một số nhược điểm nhất định. Những nhược điểm này chính là những nguyên nhân hạn chế tại Công ty:

Thứ nhất, phân tích công việc: thiếu chính xác, thiếu căn cứ khoa học làm cho các hoạt động còn lại của quản lý nhân lực chưa hỗ trợ các nhiệm vụ khác của công tác quản lý nhân sự.

Thứ hai, đối với hoạt động tuyển dụng

- Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng: hầu như nguồn tuyển dụng từ bên ngoài do nhận được thông tin tuyển người lao động trực tiếp đến dự tuyển hoặc do người quen giới thiệu, trong khi đó trên địa bàn có rất nhiều cơ sở đào tạo dạy nghề và trường nghề là những nơi có thể cung cấp nguồn nhân sự được đào tạo hệ thống giúp Công ty có nhiều cơ hội có được những lao động giỏi. Việc tuyển dụng xảy ra khi thực tế phát sinh thiếu lao động, như vậy Công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển mộ, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo chuẩn xác với những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường...từ đó có kế hoạch tuyển dụng khoa học hiệu quả.

Thứ ba, hoạt động đào tạo và phát triển:

- Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng việc đánh giá về khóa đào tạo của người làm công tác đào tạo tại công ty là khá sơ sài, chỉ dựa vào sự theo dõi chủ quan và ý kiến của một số người lao động được đào tạo để đánh giá nội dung chương trình đào tạo. Để đánh giá khóa học thì người làm công tác đào tạo chỉ dựa vào các phiếu điều tra với một số người lao động dùng làm cơ sở để đánh giá khóa học. Người làm công tác đào tạo chưa đánh giá hiệu quả của khóa học sau khi người lao động học xong và thực hiện công việc một thời gian, do vậy việc đánh giá khóa học chưa hoàn toàn chính xác vì chưa có đủ thông tin để có thể đánh giá là khóa học có mang lại hiệu quả

hay không, những kiến thức ấy có thực sự áp dụng tốt trong thực tiễn lao động không. Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng chưa tìm hiểu kỹ chương trình đào tạo phù hợp với từng cán bộ nhân viên, chưa sâu sát trong công tác đào tạo.

Thứ tư, đãi ngộ nhân lực

- Nhiều nội dung trong quy chế trả lương còn chưa đảm bảo đầy đủ như căn cứ xây dựng quy chế trả lương, tổ chức thực hiện quy chế trả lương. Trong công tác xây dựng đơn giá sản phẩm để tính trả lương cho NLĐ chưa thực sự tạo được động lực cho NLĐ.

Thứ năm, đánh giá nhân lực

- Hoạt động đánh giá cán bộ nhân viên của công ty là chưa hợp lý, chưa đảm bảo công bằng, chính xác. Công tác đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBCNV khối văn phòng Công ty còn mang tính chủ quan của người quản lý và chủ yếu dựa vào tiêu chí ngày công để đánh giá, chưa tổ chức, đánh giá đúng theo thang đánh giá công việc một cách cụ thể, các tiêu chí đánh giá vẫn chưa điều chỉnh theo định kỳ cho phù hợp với từng giai đoạn. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và không phát huy được khả năng sáng tạo của NLĐ, không tạo được động lực làm việc cho NLĐ.

2.5.2.2. Nguyên nhân hạn chế

Nguyên nhân chủ quan

-Thứ nhất, nhận thức của một số cán bộ lãnh đạo, quản lý về công tác quản trị nhân sự chưa đầy đủ, đặc biệt đội ngũ cán bộ quản lý chỉ tập trung cho việc điều hành thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh mà không đầu tư cho công tác quản trị ngay từng tổ, phân đội, bộ phận sản xuất.

-Thứ hai, Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên viên làm công tác quản trị nhân sự đặc biệt là ở các bộ phận trình độ còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp yêu cầu công việc, chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, chưa được đào tạo

nghiệp vụ chuyên môn về quản trị nhân sự. Trình độ quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đặc biệt tại các đơn vị phụ thuộc chưa ngang tầm với yêu cầu công việc đòi hỏi ngày càng cao. Do phần lớn cán bộ lãnh đạo tại các đơn vị đều xuất thân từ đội ngũ làm công tác kỹ thuật, chưa được đào tạo chuyên sâu về công tác quản lý nói chung và công tác quản trị NNL nói riêng.

- Thứ ba, Chưa có sự kiểm định và đánh giá quy chế thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điểm còn thiếu.

- Thứ tư, do tình hình kinh doanh của Công ty còn gặp nhiều khó khăn, lợi nhuận thấp, Công ty không thể đầu tư nhiều cho các khóa đào tạo, các chương trình đào tạo chủ yếu theo phương pháp chỉ dẫn và hội thảo, hội nghị, phương pháp đào tạo tại trung tâm chủ yếu chỉ dành cho nhân viên kỹ thuật chính. Chi phí đầu tư cho đào tạo tại trung tâm thấp nên chất lượng khóa đào tạo không được cao.

Nguyên nhân khách quan:

- Thứ nhất, tình hình kinh tế trong và ngoài nước vẫn chưa ổn định, ảnh hưởng của đại dịch covid. Điều này ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của Công ty, buộc Công ty phải cắt giảm nhân lực và chi phí.

- Thứ hai, Việt Nam đang hội nhập sâu rộng. Công ty ngoài phải cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trong nước mà còn phải cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài – những Công ty lớn mạnh. Công ty đang phải đối mặt là giành được chiến thắng trên sân Việt Nam không để bị mất đi khách hàng nội địa.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ

3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

Mục tiêu chủ yếu của Công ty: Tập trung mọi nguồn lực để ổn định và phát triển công ty theo hướng bền vững, phù hợp với tình hình kinh tế trong nước và công ty trong từng giai đoạn.

Định hướng mục tiêu phát triển Công ty:

- Xây dựng Công ty phát triển toàn diện, trên cơ sở lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là đầu tư kinh doanh bất động sản và xây dựng dân dụng, không ngừng phát triển, khẳng định thương hiệu góp phần đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đa dạng hóa các dòng sản phẩm nhằm đến nhiều đối tượng khách hàng, từ khách hàng cao cấp, bình dân đến đối tượng nhà ở xã hội. Từng bước chuyển dịch cơ cấu doanh thu, tạo nguồn thu ổn định thường xuyên từ xây lắp, kinh doanh, các loại nhà cho thuê và các dịch vụ khác.

- Có cơ cấu cổ đông hợp lý, có cổ phiếu giá trị và cổ tức cao. Nâng trình độ chuyên nghiệp quản lý tài chính, quản lý kinh doanh và chất lượng phục vụ thông qua xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

- Vững mạnh về tổ chức, phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty.

Chiến lược phát triển sản phẩm kết hợp đa dạng hóa các sản phẩm liên quan: Trong tình hình quỹ đất ngày càng eo hẹp, Công ty cần phát triển các dòng sản phẩm mới, dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng đồng thời có thể khai thác được lâu dài như: Nhà ở cao tầng, sản phẩm cho thuê

(căn hộ/nhà thấp tầng/ văn phòng)... Công ty cần tập trung phát triển các dòng sản phẩm, dịch vụ có thu tiền nhằm chuyển dịch cơ cấu doanh thu, đồng thời đáp ứng nhu cầu của khách hàng tại các dự án như: Xây nhà, sửa chữa nhà, dịch vụ cây xanh, dịch vụ khách hàng có thu tiền...

Chiến lược hợp tác, liên doanh: Trong khi nguồn lực tài chính của Công ty chưa đủ thì giải pháp hợp tác đầu tư là giải pháp nhanh nhất nhằm sớm đưa dự án đi vào hoạt động, đem lại hiệu quả kinh tế cao.

Chiến lược cạnh tranh dựa trên những lợi thế của Công ty.

- Cạnh tranh về giá: Trong điều kiện phát triển nhà ở riêng lẻ hoặc chung cư cao tầng thì yếu tố cạnh tranh về giá xây dựng không phải là thế mạnh của Công ty. Công ty cần sớm hình thành và phát triển “chuỗi giá trị” theo điều kiện và khả năng của mình, đồng bộ từ khâu đầu tư hạ tầng - xây dựng nhà ở - kinh doanh bán hàng - dịch vụ hậu mãi.

- Cạnh tranh về sự khác biệt: Tạo sự khác biệt về chất lượng sản phẩm.

+ Khác biệt về sản phẩm đòi hỏi Công ty phải có bộ phận nghiên cứu và phát triển mạnh, qua đó luôn tạo ra những dòng sản phẩm mới, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

+ Trong điều kiện hiện nay, sự khác biệt của Công ty về dòng sản phẩm chưa có gì mới so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, với chính sách chất lượng hiện nay của Công ty và qua những nét đặc trưng tại các dự án đã triển khai, Công ty luôn nhấn mạnh đến yếu tố “môi trường sống”,

Tạo sự khác biệt về chất lượng dịch vụ:

+ Quan tâm đến sự thỏa mãn khách hàng qua chất lượng dịch vụ, việc này sẽ đỡ tốn chi phí hơn nhiều so với các yếu tố khác (giá cả, chất lượng sản phẩm...)

+ Thành lập Trung tâm dịch vụ hậu mãi, một trong những yếu tố đáp ứng sự thỏa mãn của khách hàng. Việc thành lập Trung tâm dịch vụ khách hàng

thực hiện và dịch vụ tư vấn đầu tư xây dựng trong và ngoài nước, qua đó khách hàng có thể tìm được các dịch vụ tiện ích, giải đáp các thắc mắc và thể hiện sự quan tâm chăm sóc của Công ty đối với khách hàng.

+ Thường xuyên đào tạo nhân viên phong cách làm việc chuyên nghiệp, nhất là nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.

+ Tạo sự tin cậy từ khách hàng, cam kết về tiến độ triển khai các dự án, thời gian xử lý hồ sơ theo đúng tiến độ...

Chiến lược phát triển quy mô thông qua tăng vốn điều lệ:

- Thực hiện chủ trương thoái vốn nhà nước theo hướng dẫn Chính phủ và thành phố. Hiện nay vốn nhà nước là 29%, kết hợp tăng vốn điều lệ của Công ty để nâng cao năng lực tài chính.

3.1.2. Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển lớn mạnh của Công ty, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là cực kỳ cần thiết. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần tập trung vào chất lượng, không ngừng đào tạo/đào tạo lại lực lượng tại chỗ, xây dựng đội ngũ kế thừa xứng tầm. Công ty cần có nhiều chính sách (lương, thưởng...) nhằm thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Sắp xếp, bố trí công việc đúng người, đúng việc nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng không thiếu phần thân thiện, tập trung phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà định hướng đến năm 2025 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban tổng Giám đốc Công ty đã định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà với những nội dung cơ bản sau: .

Nâng cao chất lượng NNL đồng nghĩa với phát triển toàn diện nhân lực tại Công ty

Về thể lực: Công ty càng phát triển, tầm quan trọng của các chỉ tiêu thể lực của NLD càng tăng lên, Công ty nên tạo điều kiện thuận lợi và tổ chức tốt việc điều dưỡng, nghỉ ngơi và giải trí cho người lao động, như vậy cùng với việc cải thiện đời sống vật chất, nhu cầu tinh thần của NLD cũng không ngừng được nâng lên, Việc thỏa mãn những yêu cầu đó vừa góp phần vào việc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất sản phẩm sức lao động, vừa nâng cao thể lực của NLD.

Về trí lực: nâng cao trí lực là nhiệm vụ cơ bản và xuyên suốt quá trình xây dựng NNL. Vì đối với Công ty sản xuất, chí lực là yếu tố quan trọng nhất, vì trí lực quyết chất lượng NLD của Công ty. Để nâng cao năng lực chuyên môn, trình độ tay nghề và kỹ năng nghề nghiệp của NLD, trong những năm tới Công ty phải quan tâm hơn nữa đến lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo và khuyến khích.

Về phẩm chất tâm lý xã hội: phẩm chất tâm lý xã hội có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Cho nên nâng cao chất lượng NNL không chỉ chú ý đến thể lực và trí lực, mà phải coi trọng cả phẩm chất tâm lý xã hội của NLD.

Hệ thống đào tạo giữ vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng NNL tại Công ty

Yếu tố quan trọng nhất để nâng cao chất lượng NNL chính là đào tạo. Vì đào tạo là quá trình nâng cao tri thức và kỹ năng, mà trước hết, đào tạo là phương tiện đặc biệt mang lại sự phát triển cá thể người. Phát triển đào tạo là cơ sở để phát huy tốt của cải nội sinh, tạo nên sự phát triển Công ty một cách bền vững. Do vậy, nâng cao chất lượng đào tạo trong giai đoạn hiện nay phải

hướng vào đảm bảo đào tạo nhân lực theo ba mục tiêu: nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

Nâng cao chất lượng NNL gắn với nhu sự phát triển bền vững của Công ty

Đối với mọi Công ty, sự quyết định phát triển bền vững hay không phải đặt trên hệ thống nhân lực nội bộ, nâng cao chất lượng NNL phải gắn với sự phát triển bền vững của Công ty. Do vậy đối với Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, nên đổi mới mục tiêu, nội dung và phương pháp tuyển dụng, đào tạo, quản lý cần coi trọng đồng thời cả mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng, tăng cường hiệu quả, gắn đào tạo với phát triển khoa học công nghệ và sản xuất tại Công ty.

Để thực hiện được điều này cần có sự quyết tâm của ban lãnh đạo Công ty và sự hỗ trợ về kinh phí để có thể thực hiện được các biện pháp đề ra và mang lại hiệu quả cao trong quá trình nâng cao chất lượng NNL của Công ty đáp ứng yêu cầu sản xuất KD đạt các mục tiêu mà Công ty đề ra.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng

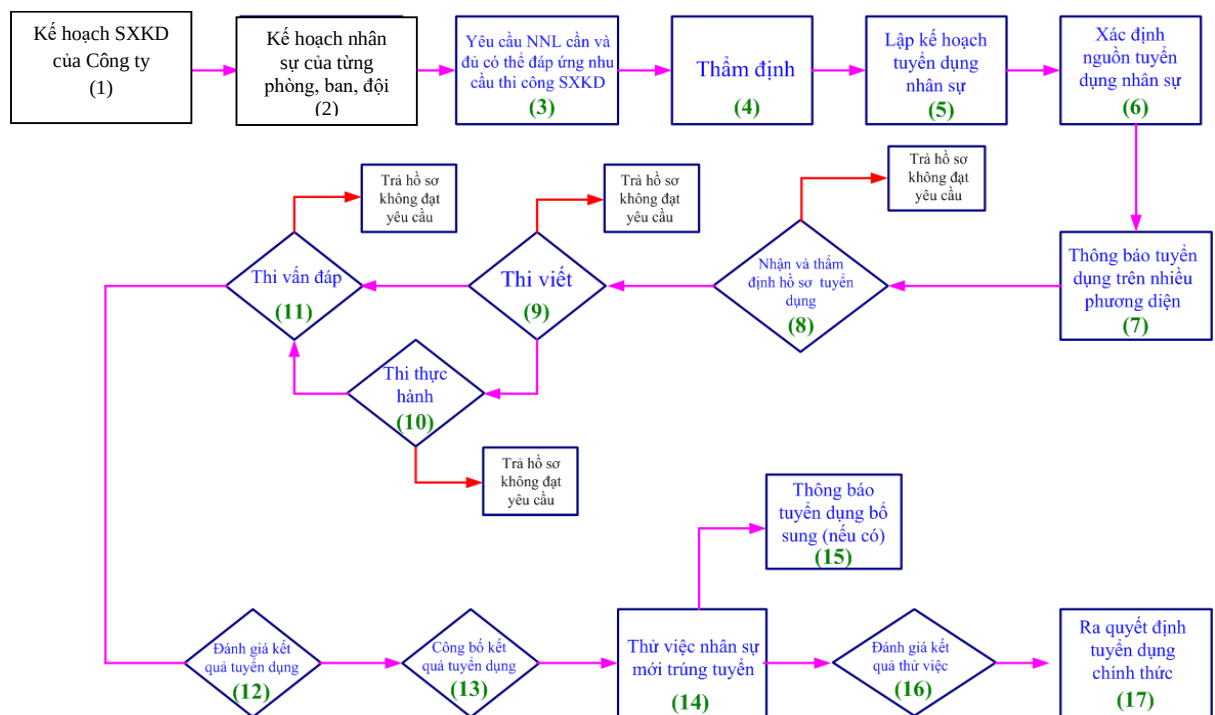
Để đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm tiếp theo. Công ty phải xây dựng được quy chế tuyển dụng linh hoạt, các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ.

Chính sách tuyển dụng nhân viên tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà phải được xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của NNL. Từ trước đến nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín,

nguồn tuyển còn hạn chế mặc dù đã mở rộng phạm vi tuyển dụng, quy trình còn mang tính hình thức.

Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy củ nhằm tuyển được nguồn lực có chất lượng cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà. Đặc biệt cần tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.

Hình 3.1: Quy trình tuyển dụng của Công ty



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Về quy trình tuyển dụng đề xuất của tác giả theo sơ đồ 3.1, thì khi thực cần lưu ý một số đặc điểm sau:

*** Yêu cầu nhân lực cần tuyển:**

Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà được duyệt, thì Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà nên tiến hành phân tích công việc cho tất cả các vị trí, từ CBCNV lao động trực tiếp đến cán bộ quản lý, để có thể áp dụng vào công tác tuyển dụng của Công

ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, tránh tình trạng tuyển dụng không đúng người, phải tốn thêm thời gian và chi phí đào tạo.

Bảng mô tả công việc cần phải mô tả rõ ràng, chi tiết về trách nhiệm, nhiệm vụ, yêu cầu công việc của vị trí đó. Có thể bao gồm cả thời gian cho từng nhiệm vụ, điều kiện làm việc. Các yêu cầu năng lực bao gồm các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân cần thiết mà người đảm nhận vị trí công việc phải có.

Dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, người lao động sẽ biết là mình có phù hợp với vị trí công việc hay không và Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà sẽ lựa chọn được người lao động phù hợp và giảm được các chi phí về sàng lọc hồ sơ.

** Thẩm định:*

Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo định biên lao động sản xuất do Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà quy định. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng ban, đội, tổ sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng. Thẩm định nhu cầu cần nhân sự của từng bộ phận có chính xác không hay chỉ tuyển cho đủ biên chế, từ đó xác định được nhu cầu thật sự của từng bộ phận.

** Nguồn tuyển:*

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và hạn chế riêng, thực tế áp dụng cần phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc để xác định nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng nhu cầu công việc từ đó lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

Thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động, xác định nguồn cung cấp. Cần mở rộng nguồn cung tuyển, trước đây chỉ chú tâm tuyển chọn các ứng viên tốt nghiệp từ các trường đại học có uy tín có chuyên ngành đào tạo

tương ứng, do vậy dẫn đến việc hạn chế số lượng hồ sơ dự tuyển, thực tế cho thấy ngoài những trường thuộc Đại học Quốc gia còn có một số trường đào tạo kỹ thuật cũng có chất lượng cao, khi đó sẽ có nguồn ứng viên dồi dào dễ dàng tuyển chọn được ứng viên tốt.

** Nhận và thẩm định hồ sơ ứng viên:*

Tiếp nhận hồ sơ và tiến hành phân loại, thẩm định các hồ sơ có đủ yêu cầu về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, đủ sức khỏe, các hồ sơ chưa cung cấp đủ các thông tin thì yêu cầu các ứng cử viên bổ túc hồ sơ. Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu, rồi lập danh sách các ứng cử viên đạt sau đó gửi thư mời tham dự họ thi viết.

** Thi viết:*

Đối với chức danh cán bộ quản lý thì ngoài hình thức phỏng vấn, Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà cần bổ sung thêm phương pháp thi viết bằng hình thức trắc nghiệm hay tự luận để qua đó đánh giá được trình độ chuyên môn, nguyện vọng, sở trường của ứng viên; tìm hiểu thêm về năng khiếu, tính cách, sở thích, trải nghiệm trí thông minh; trải nghiệm kiến thức tổng hợp...

Đối với vị trí là nhân viên thì cho làm bài kiểm tra, nội dung của bài kiểm tra là kiến thức công việc riêng cho mỗi bộ phận trong đó bao gồm cả phần lý thuyết lẫn những câu hỏi thực tế liên quan đến công việc của bộ phận cần tuyển. Vì hình thức này sẽ giúp kiểm tra được trình độ cũng như khả năng thực tế của từng ứng viên nên từ đó có thể phân bổ công việc hợp lý và là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

** Thi thực hành:*

Đối với nhân viên được tuyển theo các chuyên ngành kỹ thuật đặc trưng như: kỹ thuật xây dựng, kỹ thuật điện, viễn thông, công nghệ thông tin... thì

tiến hành cho thi thực hành với một hay vài bài tập kỹ năng cụ thể. Hình thức này giúp kiểm tra được trình độ, khả năng áp dụng vào thực tế, kinh nghiệm làm việc của từng ứng viên. Các phòng, ban, đội, tổ chuyên ngành liên quan sẽ tư vấn cho Ban giám đốc Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà và Phòng Tổ chức – Pháp chế trong khâu ra đề thi và đánh giá kết quả tuyển dụng đối với các ứng viên thuộc chuyên ngành trong các phòng, ban, đội, cần tuyển dụng.

Việc tuyển dụng theo dạng kiểm tra kỹ năng sẽ tuyển được các ứng viên giỏi cho vị trí cần tuyển dụng để giảm bớt thời gian phải đào tạo lại.

** Đánh giá sau thử việc:*

Việc đánh giá sau thời gian thử việc là cơ sở để hoàn thiện công tác tuyển dụng, đem lại hiệu quả chung trong công tác quản lý và hiệu quả hoạt động trong tương lai. Nếu công tác tuyển dụng chưa thực hiện tốt thì cán bộ tuyển dụng phải tìm ra nguyên nhân cốt lõi để khắc phục, đó cũng là kinh nghiệm để công tác tuyển dụng trong tương lai được tốt hơn.

Đánh giá sau thử việc cũng chính là đánh giá được khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển dụng, đó là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong hoạt động quản lý nhân lực của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Công tác đánh giá ứng viên sau thử việc là một bước rất quan trọng nhằm chọn được người đúng yêu cầu và họ có thể làm việc ngay sau thời gian thử việc, nhằm làm giảm chi phí đào tạo lại cũng như giảm quỹ lương của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà trong khi không đáp ứng được. Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà cần mạnh dạn trong việc loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Ở trên đã phân tích, việc xác định nhu cầu đào tạo ở công ty còn mắc phải những thiếu sót, chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Công ty cũng đã phân tích công việc, nhiệm vụ và phân tích cá nhân nhưng việc phân tích này còn khá sơ sài. Do đó, khi thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo Công ty cần phải chú ý những điều cơ bản sau:

- Dựa vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Xác định nhu cầu lao động cần thiết bao nhiêu người? Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, tai nạn nghề nghiệp, mất sức lao động...) để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung. Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung.

Cán bộ đào tạo chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện. cán bộ đào tạo có thể tham khảo sử dụng bảng sau đây để ghi chép lại quan sát của mình:

Bảng 3.1: So sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên

<i>Tên nhân viên:.....</i> <i>Phòng ban:.....</i>	<i>Cán bộ theo dõi:.....</i> <i>Ngày:.....</i>	
Các yêu cầu của công việc	Thực tế nhân viên làm	Sự thiếu hụt giữa yêu cầu và thực tế
Các nhiệm vụ được yêu cầu.....		
Các kỹ năng cần thiết cho công việc.....	Những kỹ năng hiện có	Các kỹ năng còn thiếu hoặc cần phải hoàn thiện
Các kiến thức cần có cho công việc.....	Các kiến thức và hiểu biết hiện có của nhân viên	Các kiến thức và hiểu biết cần hoàn thiện hay còn thiếu
Các quan điểm cần có khi thực hiện công việc.....	Những quan điểm thực hiện công việc của nhân viên	Các quan điểm còn thiếu hay cần hoàn thiện của nhân viên

Nguồn: Tác giả đề xuất)

Phương pháp phỏng vấn: Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem anh ta thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo. Sau đó tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề anh ta gặp phải khi thực hiện công việc, cuối cùng cán bộ đào tạo trả lời vào cột “Sự khác nhau giữa yêu cầu và thực tế thực hiện công việc của nhân viên” để chỉ ra nhu cầu đào tạo của cán bộ.

Phương pháp nhật ký công việc: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ thu được các thông tin theo sự kiện thực tế. Cần lưu ý việc ghi chép phải được thực hiện liên tục, nhất quán và trung thực.

Vận dụng phương pháp nhật ký công việc và phương pháp phỏng vấn để tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với nhân viên Phòng Tổ chức – Pháp chế của Công ty.

3.2.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực.

Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược:

Mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả đào tạo. Tạo được cái đích để cán bộ tổ chức đào tạo, giáo viên và học viên cùng hướng tới giúp cho người lao động tự đánh giá bản thân mình khi đang được đào tạo hay khi kết thúc cả khóa đào tạo vì họ biết họ cần phải đạt được những gì, đồng thời giúp người lao động không nghĩ tới những mong đợi không thực tế của khóa đào tạo.

Người lao động có thể nhận biết được thực trạng công việc đang diễn ra ở hiện tại, mong muốn được đào tạo tốt hơn. Hiện nay, mục tiêu đào tạo của công ty còn rất chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo. Do đó, mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể cũng như trong thời gian cụ thể

Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, đạt đến được, trong thời gian hữu hạn, phù hợp với tình hình của công ty và phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định. Cụ thể:

- Về mục tiêu trong ngắn hạn (năm 2019).

+ Với đối tượng là cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, ngoại ngữ phục vụ cho công việc. Tăng cường đào tạo kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống cho cán bộ phòng kinh doanh.

+ Với khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhận được văn bản chứng chỉ đúng thời hạn, 100% đạt mức độ thấp nhất đạt loại khá.

+ Với đào tạo nâng bậc cho công nhân: Phải đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định của nhà nước và công ty có điều kiện tham gia đào tạo thì đầy đủ, 100% học viên thi đỗ, có quyết định nâng bậc, thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

+ Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được đào tạo đúng chuyên môn, đạt bằng cấp chứng chỉ và được giữ lại công ty làm việc, tránh đào tạo xong thì nhân viên nghỉ việc.

- Về mục tiêu trong dài hạn: Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào tạo tin học, ngoại ngữ. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

❖ *Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác.*

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho công ty sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng được nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các nội dung sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

- Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong

công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

- Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nguồn nhân lực cũng chỉ là mục đích quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn để tiến hành khác nhau.

- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

- Hiệu quả của việc tiến hành đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.
- Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì công ty cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:

- + Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.
- + Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.
- + Ngành nghề mà người lao động đang thực hiện.
- + Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.
- + Nhu cầu cá nhân của người lao động bằng cách phát phiếu bảng hỏi điều tra mong muốn của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty theo mẫu bảng hỏi.

- + Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

- Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó nên công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp nhất định. Sử dụng phương pháp đào tạo không linh hoạt, hợp lý là một trong những nguyên nhân gây nhàm chán với giảng viên và học viên dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

- Tăng cường đào tạo theo kiểu hội nghị, hội thảo trong Công ty với quy mô phù hợp (20 - 35) người. Công ty nên ưu tiên chọn lựa những lĩnh vực công việc thực hiện chưa hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra khuyết điểm và hướng khắc phục. Trong hội thảo nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh cần thiết...Phương pháp này nên áp dụng thường xuyên, luân phiên với cán bộ công nhân viên trong công ty có thể đem lại hiệu quả rất cao.

- Tăng cường sử dụng máy vi tính thông qua mạng Internet như là phương tiện làm việc, công cụ học tập đem lại hiệu quả rất cao: Công ty hướng dẫn, cung cấp thêm cho học viên những chương trình học thông qua các tài liệu điện tử như băng đĩa...để công nhân có thể cập nhật lượng thông tin lớn mà tiết kiệm được cả thời gian và chi phí đi lại.

- Với những phương pháp mà công ty đang sử dụng thì nên mở rộng phạm vi cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài công ty thông qua mối quan hệ của công ty như: Hội thảo giữa các công ty cùng khối ngành sản xuất với nhau ví dụ như: Trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho khối công nhân trong ngành sản xuất.

- Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp ví dụ như: Trong các buổi học giáo viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố máy móc, thiết bị...) để cùng thảo

luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn...

- Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, công ty cần phải đa dạng hóa các nội dung đào tạo.

Công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định.

❖ *Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.*

Chi phí đào tạo là một trong những yếu tố góp phần không nhỏ tới hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, để có thể được sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo thì công ty cần phải:

- Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm.

- Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để ra để tính toán chính xác nhất kinh phí đào tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể.

- Để nguồn kinh phí đào tạo của công ty ổn định và có thể thực hiện được các hoạt động đào tạo theo đúng kế hoạch thì công ty cần phải lập thành quỹ tiền riêng cho công tác đào tạo này bởi đây cũng là một hoạt động diễn ra thường xuyên và liên tục của công ty, công tác này hoạt động tốt thì hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới hiệu quả.

- Để sử dụng kinh phí đào tạo hợp lý, công ty nên có chính sách trích phần nhỏ trong quỹ thưởng cho giáo viên, học viên có thành tích xuất sắc trong khóa học nhằm tăng tinh thần giảng dạy và học tập của học viên và giảng viên để khóa đào tạo có hiệu quả nhất.

- Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

** Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo chi tiết và chính xác.*

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được thường xuyên và kỹ năng mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp, dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá. Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick.:

Bảng 3.2: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick

Mức độ	Khía cạnh quan tâm	Vấn đề quan tâm	Công cụ
(1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình thế nào?	Bảng câu hỏi
(2)	Những kiến thức, kỹ năng học được	Người học được gì?	Bài kiểm tra, tình huống giả
(3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
(4)	Kết quả mà doanh nghiệp đạt được	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được

(Nguồn: Đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ - Business Edge)

Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá như để đo lường về kết quả thực hiện công việc thì Công ty phải xây dựng bảng điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gán số điểm đánh giá cho từng tiêu chí, từ đó mới đánh giá được cán bộ nhân viên đang được tỷ trọng bao nhiêu điểm để thấy rằng họ đã làm được tốt những phần nào. Việc xây dựng và đánh giá tiêu chí này do cán bộ phụ trách đào tạo và các trưởng bộ phận thực hiện.

Mức độ (1) và (2) có thể đánh giá ngay trong quá trình đào tạo còn mức độ (3) và (4) chỉ có thể thực hiện được sau quá trình đào tạo.

Công tác đánh giá hiệu quả bằng định tính ở công ty được thực hiện dựa trên căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp mỗi khóa học. Để việc đánh giá theo cách này phản ánh đúng và khách quan kết quả học tập của các học viên thì công ty cần phải quan tâm đến nhiều vấn đề như: yêu cầu giảng viên giảng dạy chuẩn bị bài chu đáo tổng hợp được lượng kiến thức của khóa đào tạo, coi thi và chấm thi nghiêm túc, không có gian lận, tiêu cực và không chạy theo thành tích.

Tuy nhiên, đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo, nên có phiếu đánh giá nhân viên thử việc giành riêng cho đối tượng này chứ không phải là bản đánh giá nhân viên mà công ty vẫn thường sử dụng

3.2.3. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực

Xây dựng các quy chế lương rõ ràng, hợp lý và phổ biến rộng rãi tới các nhân viên trong Công ty

Trong điều kiện kinh tế xã hội phát triển nhanh như hiện nay thì các quy định của Nhà nước liên tục thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh mới trên cơ

sở tạo điều kiện để hội nhập nền kinh tế khu vực cũng như toàn cầu. Vì thế, đơn vị cần phải nắm bắt sự thay đổi đó bởi không những tốt cho việc xây dựng quy chế trả lương mà còn tốt cho hoạt động kinh doanh và quá trình sửa đổi bổ sung hoàn thiện quy chế trả lương mới được thực hiện một cách hiệu quả nhất, mới được sự công bằng, lợi ích của của người lao động và bản thân Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Áp dụng chế độ khen thưởng kịp thời, đúng người, đúng việc, không chỉ góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên mà còn giúp đơn vị hạn chế được sự chảy máu chất xám vì khi ấy niềm tin của cấp dưới với người lãnh đạo đã được củng cố... Thực tế cho thấy, bất kỳ ai cũng có thể từ bỏ một công việc tốt nếu có cơ hội tốt hơn. Có thể giữ chân lao động của mình lại nếu chi nhánh có cách ứng xử phù hợp và áp dụng tốt nghệ thuật khen thưởng như một công cụ hữu hiệu để ghi nhận thành tích và giữ chân nhân viên.

Với những lao động phổ thông thì tiền lương và một công việc ổn định luôn là tiêu chí hàng đầu để họ quyết định gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh chế độ tiền lương, phúc lợi... họ còn cần một môi trường làm việc thoải mái, có cơ hội sáng tạo - thăng tiến và đặc biệt là được sự trân trọng, ghi nhận của cấp trên. Và trong "hành trình" đáp ứng những mong mỏi đó của họ, sự khen thưởng kịp thời cùng cách ứng xử chân tình, tinh tế của người lãnh đạo luôn đóng vai trò quan trọng. Phần thưởng mà cấp dưới muốn được nhận từ cấp trên không chỉ là những giá trị vật chất cụ thể mà nhiều khi chỉ là một lời cảm ơn chân thành hay cái bắt tay chúc mừng khi họ hoàn thành nhiệm vụ, là sự tuyên dương trước đồng nghiệp hay một tin nhắn cổ vũ tinh thần để họ sớm về đích trong một kế hoạch nào đó...

- Sử dụng nhiều hơn và linh hoạt hơn các hình thức trả thưởng

+ *Thưởng theo thâm niên công tác*: Để tạo được sự trung thành của cán bộ nhân viên với Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, đơn vị cần đưa ra quy định về thưởng theo thâm niên công tác. Những cán bộ nhân viên làm việc lâu năm thì mức thưởng sẽ cao hơn và có nhiều chính sách, ưu đãi hơn.

+ *Thưởng thành tích xuất sắc*: Đây chính là động lực thúc đẩy sự hăng say lao động, sự cống hiến sức lao động cho Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà. Đồng thời giúp tìm kiếm những người thực sự tài năng, có năng lực để đào tạo bổ sung cho đội ngũ lãnh đạo kế cận.

+ *Thưởng sự sáng tạo, cải tiến*: Giúp phát hiện ra những tài năng, những người thực sự tài giỏi cống hiến cho sự phát triển của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà. Từ đó có chính sách đào tạo, ươm giống những tài năng phục vụ cho đơn vị.

+ *Thưởng tinh thần trách nhiệm*: Thưởng cả về vật chất và tinh thần cho những cán bộ, nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao trong tổ chức, tham gia nhiệt tình các công tác, hoạt động của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà.

Đối với phạt, Công ty cần phải thực hiện nghiêm minh đối với người lao động không làm tròn trách nhiệm của mình thì phải chịu các hình phạt theo quy định.

Để thực hiện các công tác này đạt hiệu quả cao, Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà cần phải áp dụng và kết hợp hài hoà cả ba phương pháp tác động đến người lao động như sau:

Phương pháp hành chính: Phương pháp này dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của tổ chức, là cách thức tác động trực tiếp của lãnh đạo công ty lên cá nhân người lao động bằng các quyết định dứt khoát mang tính bắt buộc đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời và thích đáng. Nó xác lập trật tự

kỉ cương nơi làm việc trong tổ chức. Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà là một đơn vị tổ chức sản xuất kinh doanh nên khi áp dụng phương pháp hành chính trong quản lý cần phải chú ý không được làm mất đi tính tự giác, tính sáng tạo và chủ động của mỗi người lao động khi thực hiện công việc của mình. Đặc biệt trong quản lý thì tiến hành quản lý chất lượng và tiến độ thi công công trình, không thiên quá về những quy định hành chính khắt khe

Phương pháp kinh tế: Phương pháp này tác động vào đối tượng quản lý thông qua lợi ích kinh tế, chính là tạo động lực thúc đẩy cao người lao động thực hiện xuất sắc công việc của mình. Động lực mang lại hiệu quả cao nhất khi biết nhận thức đầy đủ và kết hợp các lợi ích khách quan trong tổ chức.

Phương pháp giáo dục: Phương pháp này tác động vào tình cảm, nhận thức của người người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của từng người.

3.2.4. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay Công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLĐ. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLĐ tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

Bảng 3.3: Mẫu đánh giá thực hiện công việc

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Xuất sắc	Giỏi	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10	8	6	5	0
2	Tinh thần trách nhiệm	5	4	2	1	0
3	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	5	4	5	1	0
4	Chất lượng công việc	5	4	2	1	0
5	Khả năng phối hợp trong công việc	5	4	2	1	0
6	Tính sáng tạo	5	4	2	1	0
7	Tính chủ động	5	4	2	1	0
8	Ngày công làm việc thực tế	5	4	2	1	0
9	Mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy	5	4	2	1	0
	Tổng điểm	50	40	22	13	0
	Xếp loại đánh giá					

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLĐ tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLĐ tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLĐ và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLĐ chấp nhận.

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép

NLĐ có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLĐ gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLĐ. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một cách khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLĐ hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản cho NLĐ về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLĐ về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp NLĐ đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLĐ có thêm động lực để hoàn thành công việc.

3.2.5. Tạo dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, rõ ràng và giải quyết tốt các mối quan hệ trong Công ty

Trước hết, phải xây dựng cho được phong cách lãnh đạo gồm mọi mặt của hoạt động lãnh đạo DN như chế độ tập trung dân chủ trong lãnh đạo; việc tổ chức thực hiện các quyết định; các quy định về sự phối hợp giữa các bộ phận trong Công ty; phải biết kết hợp hài hòa giữa các lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân; phân chia quyền lợi một cách công bằng trong vấn đề tiền lương,

tiền thưởng... và các phúc lợi khác; công tác tài chính phải dựa trên cơ sở minh bạch, tin cậy, lành mạnh. Bên cạnh đó, phải có biện pháp sử dụng hiệu quả và nâng cao chất lượng NNL, phải xem con người là yếu tố đóng vai trò quyết định sự thành công của công ty, biết coi trọng các giá trị của mỗi thành viên trong Công ty trong sự nghiệp phát triển bền vững, phải xây dựng cho được hệ thống tập quán tốt, nề nếp, thói quen, thái độ và chuẩn mực trong hành vi ứng xử hàng ngày trong làm việc và sinh hoạt của mỗi thành viên của Công ty, tạo thành các nguyên tắc cụ thể, rõ ràng, được toàn bộ NLD chấp nhận thành nếp sống, hoạt động của riêng từng người.

Ngoài phong cách quản lý của người lãnh đạo, văn hóa Công ty còn phải được tìm thấy ở phong cách làm việc của tất cả mọi lao động trong Công ty. Đó là sự cẩn mẫn, tận tụy, chính xác và tự giác trong công việc, là sự tuân thủ nghiêm ngặt quy trình, quy phạm kỹ thuật và công nghệ. Bên cạnh đó, phương thức giao tiếp của các thành viên với khách hàng, với người xung quanh cũng phải được hướng dẫn, đào tạo một cách nghiêm túc, kỹ lưỡng cho phù hợp với văn hóa giao tiếp hiện đại. Công ty phải chú trọng đến bộ mặt bên ngoài của Công ty như quang cảnh chung của Công ty, biểu tượng thương hiệu, đồng phục... để tạo thành ấn tượng xã hội, mang một nét đặc trưng riêng và để trở thành niềm tự hào của Công ty .

Tóm lại, Công ty phải thường xuyên quan tâm đến việc xây dựng văn hóa Công ty một cách lành mạnh, tạo được một nếp sống tốt, khuyến khích mọi thành viên trong Công ty tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và có thái độ hưởng ứng, hành động tích cực, nhằm đạt được mục đích của Công ty. Đồng thời, các cấp lãnh đạo phải biết thay đổi văn hóa hiện tại một cách đúng lúc, đồng bộ với sự thay đổi môi trường kinh doanh của đơn vị tại từng thời điểm, phù hợp với chiến lược phát triển bền vững của đơn vị.

KẾT LUẬN

Ngày nay, sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá và phát triển kinh tế tri thức chỉ giành được những thắng lợi khi chúng ta biết khai thác hợp lý và sử dụng hiệu quả tất cả các nguồn lực. Tuy nhiên, yếu tố giữ vai trò quyết định nhất, đảm bảo cho sự thắng lợi của quá trình đó chính là nguồn lực con người, đặc biệt là NNL có chất lượng cao. Hoạt động nâng cao chất lượng NNL này là bộ phận không thể thiếu trong công tác quản lý doanh nghiệp, để củng cố và duy trì số lượng và chất lượng nhân lực cần thiết cho tổ chức nhằm đạt mục tiêu đặt ra.

Vì vậy, Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà muốn có vị thế tốt trên thị trường, một trong những vấn đề quan trọng nhất Công ty cần quan tâm đầu tư đó là công tác nâng cao chất lượng NNL.

Sau quá trình nghiên cứu thực tiễn tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà kết hợp với việc vận dụng những lý luận về nâng cao chất lượng NNL, kế thừa những bài học kinh nghiệm của các nhà quản trị, đề tài đã trình bày những nội dung cơ bản sau:

- Chương 1: Đề tài đã trình bày tổng quan cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp
- Chương 2: Đề tài trình bày thực trạng chất lượng NNL và hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển. Qua đó, đề tài đã chỉ ra những thành công đã đạt được, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân gây ra những khó khăn trong hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.
- Chương 3: Đề tài đề xuất một số giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng NNL tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà. Các nhóm giải pháp tác giả đưa ra dựa trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng và xu thế của hoạt động nâng cao chất lượng NNL giai đoạn hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Lan Anh (2019) “*Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*”, Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực, Đại học quốc gia Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu (2000), *Bài giảng môn kỹ năng quản lý*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Nguyễn Mạnh Cường (2017) “*Chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội*”, Đại học quốc gia Hà Nội.
5. Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà năm 2018 -2020*, Hà Nội.
6. Phan Thị Minh Châu và Lê Thanh Chúc (2008). “*Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên*”, Tạp chí phát triển kinh tế, số 216 tháng 10/2008.
7. Trần Thị Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
9. Nguyễn Thành Độ (2003), “*Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*”, NXB Lao Động – Xã hội.
10. Phạm Thanh Đức (2010), “*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).

11. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), “*Quản trị nhân lực*”, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
12. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, tập 2*, NXB Lao động – Xã hội.
13. Trần Hữu Hà (2019): *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành Xây dựng đáp ứng yêu cầu hội nhập*, Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị.
14. Nguyễn Duy Hùng (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”. NXB Lao Động – Xã hội.
15. Trịnh Hoàng Lâm, “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”. NXB Lao Động – Xã hội.
16. Lê Hữu Lập, *Báo Nhân Dân* điện tử ngày 09/04/2016
17. Nguyễn Ngọc Mai 2013 “*Phát triển nguồn nhân lực tại trường quốc tế Anh – Việt*”, đại học Kinh tế quốc dân.
18. Trịnh Hoàng Lâm (2012), “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”, luận văn tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân.
19. Bùi Văn Nhơn (2006), “*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*”, NXB Tư pháp, Hà Nội.
20. Phạm Văn Sơn, Báo giáo dục thời đại, 2015 với bài “*7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*”.
21. Đoàn Anh Tuấn (2015) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”, Học viện hành chính.
22. Nguyễn Tiệp (2010), “*Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

23. Nguyễn Tiệp (2006), *Đào tạo và phát triển lao động chuyên môn kỹ thuật – tiền đề quan trọng để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực*, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế số 2.
24. Đinh Thị Trâm (2020) “*Chất lượng giảng viên các trường đại học công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội*”, Luận án tiến sỹ quản trị nhân lực, Học viện hành chính quốc gia.
25. Vũ Huy Từ (Chủ biên) giáo trình *Quản lý nhân lực*, Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Khoa quản lý kinh doanh, Hà Nội -2008.
26. Bùi Tường Vân (2020) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quốc tế Việt Nam*” Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực, Học viện hành chính quốc gia.

PHIẾU KHẢO SÁT

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TU TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ

Chào Anh/Chị.

Để có cơ sở nghiên cứu, xây dựng một số giải pháp “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà*” Anh/chị vui lòng cho biết suy nghĩ của anh chị về một số vấn đề sau đây bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Những câu trả lời của Anh/chị chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài:

1. Đánh giá mức độ của Anh/chị về các vấn đề sau tại Công ty

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng		Rất nhiệt tình		Rất cố gắng	
Sẵn sàng		Nhiệt tình		Cố gắng	
Bình thường		Bình thường		Bình thường	
Không muốn		Không muốn		Không cố gắng	

2. Anh/Chị cho biết tinh thần phối hợp làm việc của Anh/chị tại

Công ty:

- ☐ Nhiệt tình cộng tác giúp đỡ mọi người
- ☐ Thực hiện khi được đề nghị
- ☐ Chỉ làm tốt công việc của mình

3. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của Anh/chị về tiền lương của Công ty

Nội dung	Mức độ				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Các quy định để xét tăng lương là hợp lý					
Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các Công ty khác cùng lĩnh vực					
Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình					
Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty					

4. Anh/Chị có đồng ý rằng: Công ty công bằng trong đánh giá thực hiện công việc không.

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Đồng ý
- ☐ Rất đồng ý

5. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn			
2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			

6. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn			
2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			

7. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về điều kiện lao động tại Công ty

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Bình thường
- ☐ Không hài lòng

Anh/Chị có đề xuất gì thêm để Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà:

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Đơn vị tính: Phiếu

1. Đánh giá mức độ của Anh/chị về các vấn đề sau tại Công ty

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	4	Rất nhiệt tình	4	Rất cố gắng	4
Sẵn sàng	6	Nhiệt tình	7	Cố gắng	57
Bình thường	18	Bình thường	31	Bình thường	17
Không muốn	52	Không muốn	38	Không cố gắng	2
Tổng	80		80		80

2. Anh/Chị cho biết tinh thần phối hợp làm việc của Anh/chị tại Công ty:

	Số phiếu
Nhiệt tình cộng tác giúp đỡ mọi người	40
Thực hiện khi được đề nghị	30
Chỉ làm tốt công việc của mình	10
Tổng	80

3. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của Anh/chị về tiền lương của Công ty

Nội dung	Mức độ				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Các quy định để xét tăng lương là hợp lý	6	14	25	15	20
Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các Công ty khác cùng lĩnh vực	15	13	31	14	7
Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình	12	45	3	11	9
Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty	4	47	17	7	5

4. Anh/Chị có đồng ý rằng: Công ty công bằng trong đánh giá thực hiện công việc không.

	Số phiếu
Rất không đồng ý	15
Không đồng ý	28
Bình thường	18
Đồng ý	7
Rất đồng ý	11
Tổng	80

5. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	32	8
2	Bụi	0	35	5
3	Ánh sáng	11	28	2
4	Nhiệt độ	12	26	2
5	Độ ẩm	10	30	0
6	Vệ sinh nơi làm việc	14	25	1

6. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	15	25
2	Bụi	0	6	34
3	Ánh sáng	5	270	8
4	Nhiệt độ	3	12	25
5	Độ ẩm	5	30	5
6	Vệ sinh nơi làm việc	2	23	15

7. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về điều kiện lao động tại Công ty

	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
Rất hài lòng	17	11
Hài lòng	11	8
Bình thường	9	15
Không hài lòng	3	6
Tổng	40	40