

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

BÙI THỊ THÙY DUNG

NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2022

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

BÙI THỊ THÙY DUNG

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HỒNG

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung của luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi và chưa từng xuất hiện hoặc được công bố trong bất cứ một chương trình đào tạo cấp bằng hoặc công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

BÙI THỊ THÙY DUNG

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể. Trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Nguyễn Thị Hồng đã hướng dẫn tôi thực hiện nghiên cứu của mình.

Xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới các thầy cô giáo, người đã đem lại cho tôi những kiến thức bổ trợ, vô cùng hữu ích trong những năm học vừa qua.

Cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám đốc Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số đã tạo điều kiện cho tôi trong quá trình làm việc và thực hiện đề tài này.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè, những người đã luôn bên tôi, động viên và khuyến khích tôi trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu của mình.

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ	VII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Nội dung chi tiết	7
7. Kết cấu của luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	8
1.1. Khái niệm liên quan	8
1.1.1. Nhân lực	8
1.1.2. Sử dụng nhân lực	9
1.1.3. Hiệu quả sử dụng nhân lực	9
1.1.4. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	11
1.2. Cơ sở sử dụng nguồn nhân lực	13
1.2.1. Cơ sở pháp lý	13
1.2.2. Kết quả đánh giá nguồn nhân lực	13
1.2.3. Phân tích công việc, bản mô tả công việc và tiêu chuẩn khung năng lực	18
1.2.4. Định mức lao động	20
1.3. Nội dung sử dụng nguồn nhân lực	21
1.3.1. Tiếp nhận nhân lực và bố trí công việc	22
1.3.2. Biên chế nội bộ	25
1.3.3. Chấm dứt hợp đồng lao động	28

II

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	29
1.4.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về số lượng	30
1.4.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về chất lượng	30
1.4.3. Hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc của người lao động.....	31
1.4.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	31
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	33
1.5.1. Nhân tố bên ngoài.....	33
1.5.2. Các nhân tố bên trong.....	34
1.6. Bài học kinh nghiệm sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số ..	38
1.6.1. Bài học kinh nghiệm từ Công ty TNHH SSN	38
1.6.2. Bài học kinh nghiệm từ Công ty Cổ phần Công nghệ Auto Châu Á ...	39
1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số..	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ	42
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	42
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	42
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	42
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý	43
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty.....	46
2.2.1. Quy mô nguồn nhân lực	46
2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực	48
2.3. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	55
2.3.1. Cơ sở sử dụng nguồn nhân lực.....	55

III

2.3.2. Định mức lao động trong doanh nghiệp	61
2.3.3. Sử dụng nguồn nhân lực	64
2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	71
2.4.1. Hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng	71
2.4.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về chất lượng	72
2.4.3. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về thời gian làm việc	74
2.4.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	78
2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	80
2.5.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài	80
2.5.2. Thực trạng các yếu tố bên trong.....	83
2.6. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	98
2.6.1. Những mặt đạt được	98
2.6.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân	100
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ.....	102
3.1. Mục tiêu và phương hướng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.....	102
3.1.1. Quan điểm phát triển	102
3.1.2. Mục tiêu phát triển đến năm 2024.....	102
3.1.3. Phương hướng sử dụng nguồn nhân lực.....	104
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số	104
3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện cơ sở sử dụng nguồn nhân lực	104
3.2.2. Hoàn thiện công tác định mức lao động.....	108
3.2.3. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc và tổ chức đánh giá thực hiện công việc một cách định kỳ.....	110

IV

3.2.4. Hoàn thiện các chế độ chính sách tiền lương và thu nhập đối với người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài	111
3.2.5. Tiếp tục hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực	113
3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, gắn liền giữa đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.....	114
3.2.7. Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động	115
KẾT LUẬN	118
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	119
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DSS	Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ số
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
VTVL	Vị trí việc làm
CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
BLĐ	Ban lãnh đạo
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
BHXH	Bảo hiểm xã hội
CBCNV	Cán bộ công nhân viên

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tổng số lao động công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số từ.....	47
năm 2019-2021	47
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo loại hợp đồng tại công ty CP. Giải pháp	49
Dịch vụ Số năm 2021	49
Bảng 2.3: Cơ cấu phân theo độ tuổi.....	50
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo giới tính	54
Bảng 2.5: Tình hình tuyển dụng lao động tại công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số.....	61
Bảng 2.6: Khảo sát công tác tiếp nhận nhân lực	64
Bảng 2.7: Khảo sát phân công, bố trí công việc cho người lao động.....	65
Bảng 2.8: Khảo sát thuyền chuyển	67
Bảng 2.9: Số liệu nhân viên chấm dứt hợp đồng lao động	68
từ năm 2019-2021	68
Bảng 2.10: Bảng tỷ lệ lao động có chuyên ngành đào tạo đúng với VTVL...	72
Bảng 2.11: Bảng thời gian làm việc trung bình của lao động năm 2021	74
Bảng 2.12: Khảo sát việc thực hiện đánh giá năng lực và sử dụng người lao động	78
Bảng 2.13: Cơ cấu nguồn vốn công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số giai đoạn 2019-2021	87
Bảng 2.14: Chỉ tiêu phân tích tình hình tài chính công ty CP. Giải pháp	87
Dịch vụ Số giai đoạn 2019-2021	87
Bảng 2.15: Năng lực đội ngũ giảng viên tại công ty CP Giải pháp Dịch vụ Số	94

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2021	50
Biểu đồ 2.2: Mức độ thỏa mãn với môi trường và điều kiện làm việc.....	98
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	44
Sơ đồ 2.2: Quy trình định mức lao động năm 2018	62
Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của công ty.....	91
Sơ đồ 2.4: Quy trình xây dựng định mức lao động mới	109

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 cần phải hiểu tài sản quý báu 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 chứ không phải con người nói chung. Hiệu quả sử dụng NNL sẽ quyết định sự thành bại trong cạnh tranh. Điều này càng trở nên hết sức cấp bách trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 đang ngày một nguy hiểm, ảnh hưởng đến sức khỏe cộng đồng và làm ảnh hưởng nặng nề đến nền kinh tế toàn cầu.

Trước bối cảnh dịch bệnh Covid-19 ngày một phức tạp, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số cũng như các đơn vị khác đang đứng trước những thách thức vô cùng lớn. Thực tế đó đòi hỏi công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số phải có giải pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày một hiệu quả hơn. Cùng với sức mạnh của khoa học kỹ thuật, sức mạnh về tài chính thì con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Quản lý con người nhằm đảm bảo sức khỏe, an toàn cộng đồng, khai thác và phát huy tiềm năng của NNL trong doanh nghiệp tạo ra năng suất lao động cao, tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác đang là vấn đề bức thiết đặt ra trong bối cảnh hiện nay là vấn đề được ban lãnh đạo công ty vô cùng quan tâm. Mặc về cơ bản, nguồn nhân lực của công ty đã được chú trọng cả về số lượng đến chất lượng sao cho phù hợp với tình hình phát triển của công ty theo từng giai đoạn cụ thể, tuy nhiên, thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của công ty vẫn được đánh giá chưa thật sự hiệu quả, bố trí NNL chưa đúng chuyên môn, năng lực vẫn còn diễn ra tại một số bộ phận, hay cơ cấu NNL không hợp lý, năng lực sử dụng nhân lực của cấp quản lý cũng là những yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến

hiệu quả sử dụng nhân lực. Việc sử dụng nguồn nhân lực không hiệu quả không những gây lãng phí nguồn tài nguyên nhân lực mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến tài chính và sự phát triển của doanh nghiệp.

Với những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài ***“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số”*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn của mình. Hi vọng rằng những đóng góp trong luận văn này sẽ góp một phần nhỏ cho công ty trong lĩnh vực này.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Quản lý hiệu quả nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng để phát huy nội lực của một doanh nghiệp. Có thể nói, công tác quản lý nguồn nhân lực hiện nay còn nhiều hạn chế, cần những ý kiến đóng góp để nâng cao chất lượng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Bên cạnh đó đã có rất nhiều công trình nghiên cứu trước đó về vấn đề sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có từ đó phát triển cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Qua tìm hiểu và tham khảo một số đề tài có liên quan như:

Nghiên cứu “Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần In và bao bì Goldsun” (2010) của tác giả Nguyễn Thị Thúy Hằng đã khái quát các nội dung của công tác quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như năng suất lao động, đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo tỷ lệ thời gian làm việc thực tế. Ngoài ra, tác giả phân tích rất chi tiết thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực thông qua bố trí đúng ngành nghề (đúng người lao động cho từng vị trí cụ thể), định hướng phát triển nguồn nhân lực từ đó chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp khắc phục. Do đó tác giả kế thừa và học hỏi tầm nhìn chiến lược và công

tác quản lý và một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng nguồn nhân lực.

Nghiên cứu “Sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên” (2013) của tác giả Bùi Thị Hồng Nhung đã đánh giá thực trạng vấn đề sử dụng nguồn nhân lực của công ty CP. Gang thép Thái Nguyên như công tác qui hoạch/ kế hoạch hóa nguồn nhân lực; bố trí sắp xếp nhân lực; đánh giá việc thực hiện công việc; thực hiện chế độ đãi ngộ nhân lực. Do đó tác giả kế thừa những quan điểm mới này tập trung vào xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

Nghiên cứu “Hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Sojitz Việt Nam” của tác giả Lê Thanh Hải (2019) đã hệ thống lí thuyết về hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp, đồng thời tác giả cũng phân tích được hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Sojitz Việt Nam từ đó đánh giá ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp khắc phục. qua nghiên cứu này, tác giả đã tham khảo được một số khung lí thuyết và cách tiếp cận của tác giả, tuy nhiên, quá trình nghiên cứu của tác giả khá vĩ mô, bao trùm toàn bộ các hoạt động quản trị nhân lực từ tuyển dụng, tiếp nhận nhân lực, đào tạo, nâng cao chất lượng nhân lực, biên chế nội bộ,...

Nghiên cứu “The Role of Job Satisfaction” của tác giả Shadi Altahat (2021), Nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra tác động của Thực tiễn Quản lý Nguồn nhân lực đối với việc cải thiện Hiệu suất của Nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện bằng cách đưa ra giả thuyết về tác động của tác động quản lý nguồn nhân lực dẫn đến mức độ hài lòng của người lao động trong công việc. Dữ liệu được thu thập từ câu trả lời bảng câu hỏi từ các công nhân của các ngân hàng thương mại ở Jordan và được phân tích bằng cách sử dụng các kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc (SEM) qua phần mềm phân tích cấu trúc

thời điểm (AMOS). Kết quả cho thấy quản lý nguồn nhân lực có tác động rất lớn đến hiệu suất của nhân viên, cũng như sự hài lòng trong công việc. Những phát hiện của nghiên cứu này cho thấy tầm quan trọng và vai trò của sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

Mỗi ngành nghề, mỗi khu vực, mỗi doanh nghiệp đều đã đưa ra giải pháp sử dụng hiệu quả NNL mà mình đang có. Khi thực hiện tốt được điều này sẽ gặt hái được vô vàn những lợi ích cả về lợi nhuận, xây dựng văn hóa tổ chức, tăng năng suất lao động... Các đề tài đã nêu trên đều nghiên cứu về hiệu quả sử dụng nhân lực áp dụng trong những doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác nhau và đều đã thể hiện nổi bật tầm quan trọng của việc sử dụng nhân lực một cách hiệu quả.

Tuy nhiên cho đến nay tác giả khẳng định chưa có công trình nghiên cứu nào về đề tài Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số vì vậy nghiên cứu của tác giả về đề tài Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số sẽ không trùng lặp với bất kỳ công nghiên cứu nào được công bố. Tác giả kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được ở các đề tài trên, đồng thời giải quyết sâu về vấn đề “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số”. Việc nghiên cứu về nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số sẽ giúp các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực nhận ra được ưu nhược điểm và rút ra bài học để có biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực phù hợp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

•**Mục đích nghiên cứu:** Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

•Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tổng hợp đề xuất tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực và đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực cũng như tổng hợp bài học kinh nghiệm sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, phân tích các hoạt động sử dụng nguồn nhân lực và các yếu tố ảnh hưởng. Trên cơ sở đó rút ra được ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân sử dụng nhân lực chưa hiệu quả của Công ty Cổ Phần Giải pháp Dịch vụ Số.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

• **Đối tượng nghiên cứu:** hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

• **Phạm vi nghiên cứu:**

- Về nội dung: hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số (trong đó nội dung sử dụng nhân lực trong đó gồm các khâu từ tiếp nhận người lao động sau tuyển dụng đến khi người lao động về hưu hoặc không còn làm việc tại doanh nghiệp nữa).

- Về thời gian: từ năm 2019 đến năm 2021; đề xuất giải pháp đến năm 2024.

- Về không gian: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

5. Phương pháp nghiên cứu

• **Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:**

Trên cơ sở thu thập tài liệu thứ cấp từ các nguồn Tài liệu được thu thập bao gồm các dữ liệu, thông số được lấy từ Công ty Cổ phần Giải Pháp Dịch

vụ Số (từ phần mềm nhân sự, các kế hoạch, báo cáo từ các bộ phận liên quan, các văn bản của công ty,...).

- **Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:**

Số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách lấy phiếu điều tra từ cán bộ quản lý, nhân viên của công ty.

- **Phương pháp thống kê phân tích:** Phân tích các số liệu thu thập được từ dữ liệu thống kê, tư liệu thứ cấp và thực tế tình hình sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

- **Phương pháp điều tra xã hội học:** Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

- Đối tượng điều tra: Cán bộ quản lý các bộ phận và nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

- Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số.

Câu hỏi sử dụng ở Bảng hỏi theo thang đo Likert năm mức (Rất không đồng ý, Không đồng ý, Không ý kiến (bình thường), Đồng ý, Hoàn toàn đồng ý). Nội dung khảo sát trung vào các vấn đề như phòng ban/bộ phận đã thực hiện khâu tiếp nhận và định hướng cho nhân viên mới khi đến nhận việc hay chưa, công việc người lao động đang đảm nhận có phù hợp hay không, phòng ban/ bộ phận có đánh giá khách quan trong bình xét thi đua, khen thưởng, kỷ luật không,...

Tác giả sử dụng công thức sau để tính số phiếu dự kiến phát ra

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Trong đó:

n: kích thước mẫu cần xác định.

N: quy mô tổng thể.

e: sai số cho phép. ± 0.05 .

Từ đó ta có: Số phiếu phát ra: 222 phiếu

Trong đó, số phiếu phát cho cán bộ quản lý là: 32 phiếu, thu về được 25 phiếu đạt, 07 phiếu lỗi

Số phiếu phát cho nhân viên là 190 phiếu, thu về được 180 phiếu đạt, 10 phiếu lỗi

6. Nội dung chi tiết

7. Kết cấu của luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Chương 3: Một số khuyến nghị và giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm liên quan

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan điểm khác nhau về nhân lực.

Theo Liên Hợp Quốc trong Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators) (2000) thì: “Nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008) cho rằng “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”.

Lê Thanh Hà (2009), đưa ra định nghĩa “Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên”

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực, trí lực và tâm lực của con người tham

gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về vật chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

1.1.2. Sử dụng nhân lực

Theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010) sử dụng nhân lực là quá trình khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Sử dụng nhân lực tốt là một vũ khí cạnh tranh trong việc nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Để các tổ chức có thể sử dụng các nguồn nhân lực như là một vũ khí chiến lược đòi hỏi ở các nhà quản lý các doanh nghiệp một khả năng tổ chức và có được tầm nhìn chiến lược.

Trong phạm vi của đề tài, tác giả nghiên cứu sử dụng nhân lực với cách tiếp cận của Lê Thanh Hà (2009), sử dụng nhân lực là hoạt động dùng người, dùng nguồn lực con người để đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức. Theo góc nhìn và trách nhiệm của bộ phận chuyên trách về quản lý nguồn nhân lực, sử dụng nhân lực bao gồm các nội dung trong 3 giai đoạn: tiếp nhận nhân lực và phân công công việc; biên chế nội bộ; và hoàn tất sử dụng nhân lực.

1.1.3. Hiệu quả sử dụng nhân lực

Theo Từ điển bách khoa toàn thư Việt Nam thì: “Hiệu quả là kết quả mong muốn, cái sinh ra kết quả mà con người chờ đợi và hướng tới; nó có nội dung khác nhau ở những lĩnh vực khác nhau; trong sản xuất, hiệu quả có nghĩa là hiệu suất, năng suất; trong kinh doanh, hiệu quả là lãi suất, lợi nhuận. Trong lao động nói chung hiệu quả lao động là năng suất lao động, được đánh giá bằng số lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm, hoặc là bằng số lượng sản phẩm được sản xuất ra trong một đơn vị thời gian”; Và “Hiệu quả sử dụng lao động là vấn đề có tính chất tổng hợp, là kết quả của cả một hệ thống các biện pháp có quan hệ mật thiết với nhau: Sự thành thạo về kỹ năng lao động của người lao động, của công nghệ, kỹ thuật; sự hợp lý của

tổ chức sản xuất, quản lý kinh tế; chăm sóc xã hội đối với người lao động; phát huy cao độ vai trò chủ động, khả năng sáng tạo, lương tâm nghề nghiệp; ý thức trách nhiệm với nhiệm vụ, sự gắn bó mật thiết với tổ chức”

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về hiệu quả sử dụng nhân lực và những khái niệm niệm này chưa thống nhất với nhau về mặt nội dung. Tuy nhiên, hiện nay có ba nhóm quan điểm về hiệu quả sử dụng nhân lực như sau:

Theo Cấn Hữu Dạn (2020), trong bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực, hiệu quả sử dụng nhân lực gồm các quan điểm khác nhau như sau:

“Quan điểm thứ nhất cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực được thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh như tổng doanh thu, tổng lợi nhuận mà doanh nghiệp đạt được từ các chi phí kinh doanh, cách tổ chức quản lý lao động hay thể hiện ở tiền lương bình quân một lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì hiệu quả sử dụng nhân lực được lượng hóa một cách cụ thể và doanh nghiệp nào có tổng doanh thu, tổng lợi nhuận cao chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhân lực.

Quan điểm thứ hai cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực không phải được thể hiện ở những chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh mà hiệu quả sử dụng nhân lực được thể hiện đảm bảo sức khỏe, an toàn cho người lao động, mức độ chấp hành kỷ luật của mỗi lao động, ở bầu không khí tập thể đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau, mối quan hệ thân mật giữa nhà quản lý với người lao động và khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì không quan tâm đến các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận. hiện ở khả năng sử dụng nhân lực đúng ngành nghề,

Quan điểm thứ ba là kết hợp của quan điểm thứ nhất và thứ hai, quan điểm này cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh và thể hiện ở cả khả năng sử dụng nhân lực. Đây là quan

điểm có ý nghĩa tổng quát nhất. Quan điểm này đã nêu ra được mối liên hệ giữa các yếu tố, hiệu quả sử dụng nhân lực tăng khi kết quả sản xuất kinh doanh tăng. Hơn nữa nếu kết quả sản xuất kinh doanh tăng, tiền lương bình quân tăng, sức khỏe và mức độ an toàn cho người lao động tăng, mức độ chấp hành kỷ luật lao động cao hơn, quan hệ giữa người lao động với người sử dụng lao động càng thân mật hơn, người lao động được công bằng hơn thì khi đó hiệu quả sử dụng nhân lực chắc chắn sẽ cao hơn và ngược lại.

Như vậy chứng tỏ cách tiếp cận khác nhau sẽ khác nhau về phạm vi và nội hàm hiệu quả sử dụng nhân lực, trong phạm vi của đề tài, tác giả tiếp cận quan điểm thứ ba để nghiên cứu hiệu quả sử dụng nhân lực.

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các hoạt động sử dụng nguồn nhân lực, kết quả đạt được bằng các chỉ số, mục tiêu cụ thể mà đơn vị đề ra và việc tổ chức quản lý, sử dụng nguồn nhân lực đúng ngành, đúng nghề, phát huy được năng lực của nguồn nhân lực, đảm bảo sức khỏe, sự hợp lý, an toàn cho nguồn nhân lực, mức độ chấp hành kỷ luật của người lao động cao hơn, nâng cao khả năng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng cho nguồn nhân lực.

Qua đó chúng ta cũng có thể tiếp cận khái niệm theo hướng như sau: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là kết quả của việc sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý, không lãng phí về mặt số lượng, mặt chất lượng, không vi phạm quy định của nhà nước, giúp cho doanh nghiệp và người lao động đều đạt được các mục tiêu đặt ra.

1.1.4. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của các tổ chức, doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực là vấn đề nan giải không chỉ của bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào.

Mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh tế, xã hội cao, đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức. Và để mọi hoạt động không bị giảm sút cần phải sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn nhân lực không hợp lý, việc bố trí nguồn nhân lực không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả công việc thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của đơn vị. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực sẽ góp phần tiết kiệm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng cường kỷ luật lao động... Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực, thúc đẩy họ cả về mặt vật chất và tinh thần.

Khi nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tức là đơn vị đã giảm được chi phí đầu vào, phát huy được hết khả năng của người lao động trong đơn vị nhờ vào việc bố trí họ đúng vị trí làm việc, đúng ngành nghề và đối xử với họ một cách công bằng để tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân và cống hiến hết khả năng của mình cho đơn vị. Từ đó, người lao động có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, ổn định và nâng cao đời sống sinh hoạt, các nhu cầu khác của họ được đáp ứng tốt hơn. Khi người lao động có đủ các điều kiện trên họ lại tác động trở lại đơn vị, sẽ hăng say hơn trong quá trình làm việc, đóng góp hết khả năng của mình vào công việc, tăng năng suất lao động. Và đơn vị từ đó sẽ đạt được các mục tiêu của mình, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người lao động.

Tóm lại, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là nâng cao kết quả đầu ra (năng suất, chất lượng sản phẩm) trên cơ sở sử dụng hợp lý yếu tố đầu vào là nguồn nhân lực (số lượng nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và thời gian lao động) giữa kỳ này so với kỳ trước

1.2. Cơ sở sử dụng nguồn nhân lực

1.2.1. Cơ sở pháp lý

Cơ sở pháp lý là hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có tính chất bắt buộc, cưỡng chế và có hiệu lực cao, chi phối việc sử dụng nguồn nhân lực. Mục đích của hệ thống luật pháp nhằm duy trì môi trường làm việc và sử dụng NNL công bằng, an toàn và bình đẳng; bảo vệ quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp cho cả người lao động và người sử dụng lao động.

Sử dụng nguồn nhân lực do đó được chi phối bởi quy định pháp luật về lao động. Bởi vậy, người sử dụng lao động cần căn cứ vào luật lao động và các bộ luật, văn bản pháp luật hiện hành khác liên quan đến lao động trong quá trình sử dụng lao động. Với bất kỳ sự trái pháp luật nào đều được xử lý bằng chế tài cụ thể của Nhà nước.

1.2.2. Kết quả đánh giá nguồn nhân lực

Đánh giá nguồn nhân lực là thu thập một tập hợp thông tin đủ, thích hợp, có giá trị và đáng tin cậy; xem xét mức độ phù hợp giữa tập hợp thông tin này và một tập hợp tiêu chí phù hợp với các mục tiêu định ra ban đầu hay điều chỉnh trong quá trình thu thập thông tin; nhằm ra một quyết định. Đây là cơ sở thực tiễn để đưa ra các số liệu, thông tin chính xác như: số lượng, chất lượng lao động, nhằm xây dựng các giải pháp hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Số lượng lao động: Là tổng số lao động của một doanh nghiệp, được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng, giảm của nguồn nhân lực trong các năm như: tuyển mới, điều động, nghỉ hưu, nghỉ việc....Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ, tình hình thực tế của từng doanh nghiệp; quy mô nhân lực tăng, giảm phải đáp ứng với VTVL và nhu cầu nhân lực của đơn vị. Quy mô càng lớn, tốc độ tăng càng chậm.

Chất lượng nguồn nhân lực: Là việc người lao động đáp ứng mục tiêu, yêu cầu của tổ chức, doanh nghiệp về các điều kiện, tiêu chuẩn để thực hiện các nhiệm vụ được giao. Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện thông qua độ tuổi, giới tính, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, trình độ quản lý,...

+ Độ tuổi của lao động được xác định để làm căn cứ đánh giá nguồn nhân lực đang trẻ hóa hay già hóa để xác định được nhu cầu phát triển nhân lực, từ đó đưa ra các phương án sử dụng lao động hợp lý.

+ Điều kiện về giới tính là một trong các điều kiện tùy vào nhu cầu, mục đích sử dụng của doanh nghiệp, đáp ứng với điều kiện công việc trong một số trường hợp nhất định.

+ Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp.

+ Trình độ chuyên môn: là kiến thức, kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các nhiệm vụ được giao theo vị trí việc làm, nhằm nâng cao hiệu quả lao động. Trình độ chuyên môn bao gồm bằng cấp từ trung cấp tới trên đại học.

+ Chức danh nghề nghiệp: là tên gọi thể hiện trình độ, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động trong từng lĩnh vực nghề nghiệp; được sử dụng làm căn cứ để thực hiện công tác tuyển dụng, sử dụng và quản lý lao động.

Các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực:

Chất lượng nguồn nhân lực là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua *quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực về các khía cạnh: thể lực, trí lực, tâm lực*. Trong đó, thể lực là nền tảng, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực, ý thức tác phong làm việc là yếu tố chi phối hoạt động chuyển hóa của thể lực trí tuệ thành thực tiễn.

- *Thể lực*

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

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

Thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Trong doanh nghiệp, cơ cấu nguồn nhân lực theo kết quả phân loại sức khỏe có nghĩa là tỷ trọng người lao động có sức khỏe loại I trong tổng số lao động được xác định như sau:

$$\text{Tỷ trọng NLĐ có sức khỏe loại I} = \frac{\text{Số người lao động có sức khỏe loại I}}{\text{Tổng số NLĐ trong doanh nghiệp}} \times 100\%$$

- *Trí lực*

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

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

- Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

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

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

năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ bao gồm:

Lao động phổ thông, là lực lượng lao động chưa được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ.

Lao động có trình độ từ trung cấp chuyên nghiệp và trung cấp nghề

Lao động có trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học

Cơ cấu NNL theo trình độ chuyên môn thể hiện qua tỷ trọng NLD có trình độ chuyên môn i

$$\text{Tỷ trọng NLD có trình độ chuyên môn } I = \frac{\text{Số NLD có trình độ loại } i}{\text{Tổng số lao động}} \times 100\%$$

- Lĩnh vực chuyên môn theo ngành được đào tạo: Đây là những NLD có chung những kiến thức và kỹ năng chuyên môn của một lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp, khoa học nhất định. Chuyên ngành đào tạo là tập con của ngành học. Nó là một tập hợp những kiến thức và kỹ năng chuyên môn chuyên sâu của một ngành đào tạo.

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

- Kỹ năng mềm:

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể

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

- Tâm lực

Chất lượng NNL còn được thể hiện qua những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp.... nhưng lại là những yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của NNL và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người, và là nền tảng của thái độ trong công việc và nghề nghiệp.

1.2.3. Phân tích công việc, bản mô tả công việc và tiêu chuẩn khung năng lực

Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Quá trình này nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc điều này cũng giúp nhà quản trị xác định được sự khác biệt của một công việc này với công việc khác.

Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn rõ cách thức xác định một cách chi tiết về chức năng, nhiệm vụ của từng công việc và xác định nên tuyển dụng hay bố trí những người nào phù hợp nhất để thực hiện công việc tốt nhất, tối ưu nhất.

Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, yêu cầu công việc, điều kiện làm việc, giám sát và đảm bảo các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc, quyền hạn và trách nhiệm của người thực hiện công việc.

Tiêu chuẩn khung năng lực

“**Khung năng lực**” là bảng mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm một NLD cần để hoàn thành tốt công việc”. Kết cấu của khung năng lực thường gồm 3 nhóm năng lực chính sau:

Nhóm năng lực chung / cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí. Các năng lực cốt lõi được xác định dựa trên vị trí việc làm của đơn vị.

Năng lực khối /chuyên môn: là các kiến thức, kỹ năng về một lĩnh vực chuyên môn cụ thể cần để hoàn thành một công việc, mang tính đặc thù cho vị trí công việc mà NLD cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó.

Nhóm năng lực quản lý / lãnh đạo: là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người...) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau.

1.2.4. Định mức lao động

Định mức lao động là việc quy định mức độ tiêu hao lao động cho một hay một số người lao động có nghề nghiệp và trình độ chuyên môn thích hợp, để hoàn thành một đơn vị sản phẩm hay một đơn vị sản phẩm hay một đơn vị khối lượng công việc đúng yêu cầu chất lượng trong những điều kiện tổ chức – kỹ thuật nhất định.

Theo sự nghiên cứu của Nguyễn Tiệp, để có mức lao động, cần xây dựng mức. Mức đã được xây dựng chỉ đưa vào thực hiện khi đã được xét duyệt và được cấp có thẩm quyền ban hành, cần tổ chức áp dụng mức, quản lý thực hiện mức, sửa đổi mức khi điều kiện tổ chức – kỹ thuật của sản xuất kinh doanh thay đổi, rà soát định kỳ phát hiện các mức quá căng và quá lạc hậu để điều chỉnh kịp thời.

Công tác định mức lao động là cơ sở và nội dung của công tác tổ chức lao động khoa học, là lĩnh vực hoạt động và xây dựng, thực hiện các mức lao động trong tất cả các loại hình lao động. Định mức lao động nhằm xác định những mức hao phí lao động cần thiết cho việc thực hiện những thao tác hoặc những công việc cụ thể trong điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định, cường độ lao động bình thường và tổ chức lao động hợp lý để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm hay hoàn thành một công việc nhất định.

Định mức lao động của Công ty được xây dựng dựa trên định mức chung của ngành sản xuất nói chung và sản xuất thiết bị định vị, giám sát hành trình nói riêng và có gắn với điều kiện đặc thù của Công ty. Trên cơ sở định mức này, Công ty sẽ bố trí, sắp xếp lao động từ các phòng ban chức năng tới các đơn vị sản xuất trực thuộc.

Hiện nay, việc nghiên cứu và phổ biến các phương pháp lao động hợp lý, khoa học nói chung chưa được quan tâm đúng mức. Vì vậy, việc hoàn thiện định mức lao động tại Công ty cần phải tiếp tục theo các hướng sau:

- Mức lao động đề ra phải có luận chứng khoa học có xét tới những yếu tố kỹ thuật, tâm sinh lý, xã hội và kinh tế.

- Khi xây dựng định mức phải vận dụng các mức lao động tiên tiến, trung bình tiên tiến để tiến bộ kịp thời với sự phát triển của sản xuất, có tính đến điều kiện lao động và trình độ của công nhân đòi hỏi người công nhân phải có mức độ cố gắng vươn lên.

- Định mức lao động đề ra phải tạo điều kiện cho người công nhân phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức nhiệm vụ kế hoạch một cách hợp lý, tránh tình trạng mức đề ra quá thấp hoặc quá cao không phù hợp với môi trường thực tế và năng lực lao động của công nhân.

1.3. Nội dung sử dụng nguồn nhân lực

Dùng đúng người, đúng việc vừa phát huy tối đa sở trường của người lao động, vừa đáp ứng được nhu cầu của tổ chức về hiệu quả năng suất lao động, vừa đáp ứng nhu cầu của tổ chức về hiệu quả năng suất lao động. Bố trí, sử dụng đúng người thì các bước công việc liên quan đến quản trị nguồn nhân lực sẽ thuận lợi.

Bố trí nguồn nhân lực là khâu hết sức quan trọng trong sử dụng nguồn nhân lực. Bố trí nguồn nhân lực cần đạt hai mục tiêu: Về phía người lao động có nơi làm việc và công việc thích hợp với họ; Về phía tổ chức là tìm được người phù hợp với nhu cầu nhân sự. Gắn liền bố trí người với việc là bố trí phương tiện làm việc đầy đủ để người lao động hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ được giao.

Sử dụng nguồn nhân lực là một quá trình dài để người lao động thể hiện trình độ chuyên môn, khả năng tương thích với tổ chức. Tổ chức đã chọn đúng người phù hợp với môi trường làm việc, tính chất công việc hay chưa được thể hiện rất rõ trong quá trình này.

Người lao động là người được tuyển vào các tổ chức, doanh nghiệp để đảm nhận vị trí, việc làm trong doanh nghiệp. Người lao động sau khi tuyển dụng sẽ trải qua 03 giai đoạn tại doanh nghiệp.

Giai đoạn 1: Tiếp nhận nhân lực và bố trí công việc bao gồm: Tiếp đón, ký kết hợp đồng làm việc, nhận việc, hội nhập, tập sự, bổ nhiệm chức danh nghề nghiệp, bố trí công việc, phân công nhiệm vụ.

Giai đoạn 2: Biên chế nội bộ: chuyển chuyên, biệt phái, điều động, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác; thay đổi chức danh nghề nghiệp; quy hoạch, bổ nhiệm quản lý, miễn nhiệm, thôi giữ chức vụ quản lý.

Giai đoạn 3: Hoàn tất sử dụng: Thôi việc, Về hưu, Tinh giản hoặc cắt giảm nhân lực.

1.3.1. Tiếp nhận nhân lực và bố trí công việc

1.3.1.1. Tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới

❖ Tiếp nhận nhân lực

Tiếp đón là hoạt động diễn ra trong lần đầu tiên của tổ chức đối với nhân viên mới nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên khi bắt đầu làm việc trong tổ chức. Tác giả Cấn Hữu Dạn (2012), trong bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng “Tiếp nhận nhân lực là hoạt động đón tiếp nhân viên và giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới”.

Các nhân viên mới khi bắt đầu một công việc mới ở một tổ chức mới, một môi trường mới với những đồng nghiệp mới sẽ không tránh khỏi tâm lý căng thẳng, lo lắng. Làm sao để nhân viên mới cảm thấy được chào đón, có được sự hào hứng, hòa đồng ngay khi bắt đầu làm việc cho tổ chức mới là điều vô cùng quan trọng. Việc tiếp đón nhân viên chu đáo sẽ tạo cho nhân viên cảm thấy mình là một thành viên rất quan trọng của tổ chức, tự hào về tổ

chức, giúp nhân viên thấy rõ trách nhiệm của mình đối với tổ chức và có được hào hứng khi được làm việc cho tổ chức.

Mọi doanh nghiệp đều mong muốn người mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc. Đón nhân viên mới là một chuyện nhỏ nhưng lại có ý nghĩa rất lớn. Ấn tượng tốt đẹp trong ngày đầu tiên làm việc sẽ là một trong những yếu tố giữ chân người tài ở lại với công ty dù áp lực công việc đôi khi làm họ nản chí. Và việc chuẩn bị đón nhân viên một cách chu đáo sẽ là động lực tốt thôi thúc họ cố gắng hết mình để bắt nhịp với tính chuyên nghiệp của một môi trường mới, tăng năng suất lao động từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu việc tiếp nhận nhân lực ban đầu không được thực hiện tốt, người lao động có thể có ấn xấu về doanh nghiệp và có xu hướng nghĩ việc tìm kiếm môi trường làm việc khác trong tương lai hay họ có thể thờ ơ làm việc không hết mình, không hào hứng. Việc thôi việc của nhân viên xảy ra sẽ gây ra tổn thất khó khăn cho doanh nghiệp.

❖ Định hướng nhân viên mới:

Sau khi tiếp đón nhân viên mới, công việc tiếp theo mà tổ chức cần làm là đào tạo hội nhập định hướng cho nhân viên mới.

Theo tác giả Cấn Hữu Dạn (2012), trong bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì: “định hướng nhân viên là việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình nhằm giúp nhân viên mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc với hiệu suất cao”. Bất cứ công ty nào cũng muốn nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc mới. Điều này sẽ không dễ dàng nếu họ không được hỗ trợ thích đáng. Nếu công tác đào tạo hội nhập cho nhân viên mới không được chú trọng và làm tốt, thì ít nhiều sẽ tác động tiêu cực tới tâm lý và tinh thần làm việc của nhân viên mới, làm cho họ khởi động công việc với kết quả sẽ không cao.

Việc đào tạo hội nhập cho các nhân viên mới đóng vai trò rất quan trọng, quyết định đến hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên, giữ họ ở lại lâu dài với doanh nghiệp. Chương trình này giúp nhân viên mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng có các kiến thức và kỹ năng cần thiết phù hợp với yêu cầu công việc, giảm chi phí nhập việc. Thêm vào đó, chương trình giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập với nơi làm việc mới, hoà nhập với cuộc sống lao động trong tổ chức, với văn hoá tổ chức, có ảnh hưởng tích cực tới đạo đức và hành vi của người lao động. Việc đào tạo hội nhập tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức ngay từ những ngày đầu làm việc tại tổ chức, qua đó lôi cuốn người lao động vào việc thực hiện các mục tiêu, sứ mạng và chiến lược phát triển của tổ chức, giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc.

Chương trình đào tạo hội nhập giúp cho tổ chức phát hiện đầy đủ hơn các khả năng và tiềm năng của nguồn nhân lực, từ đó giúp cho việc sử dụng nhân lực trong tương lai đạt hiệu quả cao hơn. Tổ chức thực hiện tốt huấn luyện nhân viên mới sẽ giúp nhân viên mới biết được mục tiêu của tổ chức và hòa nhập với mục tiêu đó với hiệu suất cao. Ngược lại, việc định hướng nhân viên mới không tiến hành tốt thì nhân viên mới tốn nhiều thời gian để làm quen với yêu cầu công việc, doanh nghiệp không phát hiện được các khả năng và tiềm năng của nhân lực nên không có biện pháp để sử dụng nhân lực một cách hợp lý, hiệu quả.

1.3.1.2. Phân công công việc

Phân công công việc (PCCV) là hoạt động giao nhiệm vụ cho người lao động

Phân công công việc giúp người lao động có cơ hội phát triển chuyên môn, cơ hội phát triển các kỹ năng: xử lý tình huống, giải quyết vấn đề, thông lượng và thuyết phục, quản lý thời gian, giao tiếp, ra quyết định, ...

Bên cạnh đó, còn tạo cho họ sự hài lòng về bản thân khi hoàn thành công việc, nâng cao giá trị của họ với doanh nghiệp, giúp nhân viên có nhiều cơ hội thử thách và chinh phục và tính tham gia cao hơn, dẫn đến sự tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

Phân công công việc giúp người phân công có thể điều hòa được công việc của phòng ban, có thêm nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và kiểm soát công việc, củng cố được quyền hạn và trách nhiệm trong việc quản lý, giám sát, đánh giá, giảm áp lực công việc cho người lao động, chuẩn bị nguồn nhân lực kế thừa.

Bên cạnh đó, phân công công việc hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng năng suất lao động của nhân viên. Phân công công việc sẽ đạt được chuyên môn hóa trong lao động, chuyên môn hóa công cụ dụng cụ. Người lao động có thể làm một loạt các công việc mà không mất thời gian vào việc điều chỉnh lại thiết bị thay dụng cụ... Nhờ chuyên môn hóa sẽ giới hạn được phạm vi hoạt động, người công nhân sẽ nhanh chóng quen với công việc, có được những kỹ năng làm việc, giảm được thời gian và chi phí đào tạo, đồng thời sử dụng được triệt để những khả năng riêng của từng người. Lựa chọn và áp dụng những hình thức phân công hợp lý là điều kiện để sử dụng hợp lý sức lao động, nâng cao năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

Ngược lại, nếu việc phân công công việc không tốt sẽ gây lãng phí về thời gian, tiền bạc của doanh nghiệp, năng suất lao động không cao, người lao động có tâm lý chán nản muốn nghỉ việc do không làm đúng chuyên môn nghiệp vụ, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

1.3.2. Biên chế nội bộ

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Việc biên chế nội bộ sẽ

giúp doanh nghiệp thỏa mãn được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như giúp cho người lao động trở nên phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp, giúp cho việc sử dụng nhân lực đạt được kết quả cao.

- Thuyên chuyển:

Tác giả Cấn Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng “Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác”. Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía doanh nghiệp (thuyên chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động (thuyên chuyển tự nguyện). Thuyên chuyển nhằm mục tiêu điều hòa nhân lực trong tổ chức, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Khi thực hiện thuyên chuyển có thể giúp người lao động đi làm thuận tiện hơn, có thể phát huy tốt hơn khả năng, sở trường và phù hợp với nguyện vọng của họ. Còn đối với tổ chức thì thuyên chuyển giúp tổ chức đạt được mục tiêu đào tạo cán bộ, nhân viên, hoạt động có hiệu quả cao hơn. Thuyên chuyển giúp tổ chức khắc phục các sai sót trong tuyển chọn và bố trí nhân lực, giúp người lao động đảm đương công việc tốt hơn so với trước khi thuyên chuyển; giúp cho công việc của các bộ phận có sự đổi mới, tránh tính đơn điệu và lối mòn, qua đó nâng cao được động lực làm việc và phát huy tính sáng tạo trong công việc; giúp cho tổ chức khắc phục tình trạng thừa thiếu cán bộ, thể hiện sự linh hoạt trong sử dụng nhân lực.

- Điều động:

Điều động nhân viên là việc phân công, bố trí, chuyển đổi vị trí công tác có thời hạn hoặc không xác định thời hạn đối với cán bộ công nhân viên (không phân biệt giữ chức vụ hoặc không giữ chức vụ) theo quy định của doanh nghiệp, theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu công tác của các phòng ban trong doanh nghiệp

- Đề bạt:

Tác giả Cấn Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có các cơ hội phát triển nhiều hơn”

Mục đích của đề bạt là biên chế nhân lực vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được tổ chức đánh giá là có giá trị cao hơn so với vị trí cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của tổ chức, đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân của người lao động.

- Thăng chức:

Thăng chức là hình thức đề bạt lên, chuyển người lao động từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn ở một bộ phận khác. Chức vụ cao hơn này đi kèm với thù lao lao động cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn.

- Cách chức:

Cách chức là việc người có thẩm quyền ra quyết định cho người được bổ nhiệm đang giữ một vị trí nhất định thôi không giữ chức vụ đó nữa do vi phạm pháp luật thuộc phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của người đó, không còn xứng đáng với sự tín nhiệm và trách nhiệm được giao.

- Xuống chức:

Xuống chức được hiểu là việc đưa người lao động đến một vị trí việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có các trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Thông qua các hoạt động biên chế nội bộ, doanh nghiệp sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất nếu quá trình này được thực hiện có chủ định và hợp lý.

1.3.3. Chấm dứt hợp đồng lao động

- Cắt giảm nhân lực

Khi tổ chức hoạt động kém hiệu quả và xuất hiện tình trạng dư thừa nhân lực, nhà quản lý buộc phải suy nghĩ đến các biện pháp để cắt giảm nhân lực.

Cắt giảm nhân lực được hiểu là việc sắp xếp lại bộ máy nhân sự của tổ chức theo hướng gọn nhẹ, giảm bớt nhân lực dư thừa nhằm sử dụng có hiệu quả thời gian làm việc của từng cá nhân trong tổ chức.

Cắt giảm nhân lực sẽ giúp giảm dần số lao động dư thừa trong tổ chức, tiến tới không còn lao động dư thừa ở từng khâu, từng mắt xích công việc và nâng cao khả năng làm việc của từng cá nhân trong tổ chức, qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh và công tác của tổ chức.

- Thôi việc:

Tác giả Cấn Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì: thôi việc có thể được hiểu là việc nhân viên rời khỏi công việc và kết thúc làm việc cho tổ chức hay nói cách khác thì thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Thôi việc có thể là tự nguyện từ phía nhân viên hoặc có thể là do quyết định của tổ chức. Thôi việc tự nguyện sẽ đơn giản và ít nghiêm trọng hơn so với thôi việc xuất phát từ quyết định của tổ chức.

Mặc dù một số người nhìn nhận việc cắt giảm nhân sự theo hướng tiêu cực, tuy nhiên rất nhiều doanh nghiệp trong những hoàn cảnh nhất định họ buộc phải cắt giảm nhân sự, và điều này đã mang lại cho họ một số lợi ích. Khi tỷ lệ doanh thu liên tục sụt giảm và ở mức thấp sẽ tác động tiêu cực đến hiệu quả sản xuất kinh doanh, do đó để duy trì và ổn định hoạt động, doanh nghiệp buộc phải cắt giảm nhân sự để cắt giảm chi phí lao động. Đây là một việc làm cần thiết để doanh nghiệp cắt giảm những nhân lực yếu kém, thúc

đẩy và tạo cơ hội cho những nhân lực có trình độ chuyên môn cao tích cực làm việc hiệu quả hơn. Những nhân lực này có thể nhận được những khoản tiền thưởng từ việc cắt giảm nhân sự khi họ có năng suất làm việc cao. Họ cũng không còn cảm thấy khó chịu khi phải làm việc cùng những người lao động không tích cực và sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn khi những nỗ lực làm việc của họ được ghi nhận và trả công xứng đáng.

Tuy nhiên, các dạng thôi việc như giãn thợ, sa thải, tự thôi việc cũng thường gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định cho cả hai phía và do đó cũng đòi hỏi phải thực hiện một các chủ động và có hiệu quả tới mức có thể nhất.

- Nghỉ hưu:

Nghỉ hưu là trường hợp người lao động hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật, thôi không tiếp tục làm việc cho tổ chức hoặc tuy chưa hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật, song đủ điều kiện để nghỉ hưu, tự nguyện nghỉ hưu và được sự đồng ý của tổ chức cho nghỉ hưu.

Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt các chế độ về nghỉ hưu cho nhân viên đến độ sẽ giúp họ được hưởng chế độ hưu trí trong tương lai. Doanh nghiệp có thể tổ chức thông báo trước hay tổ chức các lễ kỷ niệm từ đó sẽ tạo ra nét văn hoá của tổ chức, thể hiện lòng biết ơn, đồng thời có tác động tạo sự trung thành của nhân viên hiện có với tổ chức.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Do việc sử dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực có thể dựa vào nhiều chỉ tiêu. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực là một trong các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong mỗi doanh nghiệp.

Tùy vào từng đặc thù của mỗi doanh nghiệp mà các doanh nghiệp có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau bởi các ngành có những đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau

Thực tế người ta đưa ra rất nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực, trong bài viết này tác giả chỉ đưa ra một số chỉ tiêu sau

1.4.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về số lượng

- Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ:

Hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng được phản ánh thông qua việc số lượng người lao động được bố trí việc làm đầy đủ (làm việc đủ số giờ làm việc tiêu chuẩn theo quy định hiện hành). Nếu số lao động có việc làm đầy đủ càng cao chứng tỏ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về số lượng càng cao.

$$\text{Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ} = \frac{\text{Số lao động có việc làm đầy đủ}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động có việc làm đầy đủ trong tổng số lao động của doanh nghiệp, tỷ lệ này càng lớn cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và ngược lại.

1.4.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về chất lượng

Nguồn nhân lực có kết cấu nghề nghiệp hợp lý là một nguồn nhân lực không chỉ có số lượng nhân lực hợp lý mà còn cả chất lượng nhân lực hợp lý tức là nguồn nhân lực này phải có trình độ chuyên môn, có khả năng làm việc phù hợp. Nguồn nhân lực đó cần được sử dụng một cách hiệu quả thông qua cách bố trí và điều chuyển công việc theo hướng công việc ngày càng phù hợp hơn với lĩnh vực chuyên môn hay trình độ lành nghề.

Tỷ lệ lao động được bố

$$\text{trí công việc phù hợp với} = \frac{\text{Số lao động có CV phù hợp chuyên môn đào tạo}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

chuyên môn được đào tạo

Chỉ tiêu này cho biết số lao động được sử dụng đúng trình độ chuyên môn đào tạo chiếm bao nhiêu % trong tổng số lao động trong doanh nghiệp,

tỷ lệ này càng cao chứng tỏ việc bố trí - sử dụng lao động đúng trình độ chuyên môn của doanh nghiệp cao và có hiệu quả, giúp người lao động phát huy được kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc.

Tỷ lệ lao động được bố trí

công việc phù hợp với trình độ lành nghề
$$= \frac{\text{Số lao động có CV phù hợp trình độ lành nghề}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này càng gần 100% cho thấy nhân lực trong tổ chức càng được bố trí công việc tận dụng được trình độ chuyên môn, trình độ lành nghề (trình độ chuyên môn, cấp bậc kỹ thuật), hiệu quả sử dụng chất lượng nguồn nhân lực càng cao. Ngoài ra, hiệu quả sử dụng chất lượng nguồn nhân lực còn có thể được thể hiện qua chỉ tiêu tỷ lệ người lao động được bố trí công việc phù hợp với sở trường, nguyện vọng và năng lực công tác.

1.4.3. Hiệu quả sử dụng quỹ thời gian là việc của người lao động

- Tỷ lệ người lao động vắng mặt, nghỉ việc:

Tỷ lệ người lao động vắng mặt, nghỉ việc
$$= \frac{\text{Số lao động vắng mặt, nghỉ việc}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động vắng mặt, nghỉ việc chiếm bao nhiêu % trong tổng số lao động trong doanh nghiệp. Nếu công ty có tỷ lệ này cao, chúng ta cần xem xét lại các nguyên nhân để khắc phục.

- Tổng thời gian lãng phí trong ca làm việc (trong tổng thời gian ngày làm việc)

Tổng thời gian lãng phí trong ca làm việc (trong tổng thời gian ngày làm việc) là số thời gian người lao động nhàn rỗi, không làm việc. Nếu công ty có tỷ lệ này cao, chúng ta cần xem xét lại các nguyên nhân để khắc phục.

1.4.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Năng suất lao động và tốc độ tăng năng suất lao động:

Kết quả sử dụng nhân lực phản ánh qua chỉ tiêu năng suất lao động (năng suất lao động tính theo doanh thu hoặc năng suất lao động tính theo lợi nhuận).

Năng suất lao động là một trong những chỉ tiêu cơ bản nhất trong đánh giá năng suất chung; nó biểu thị lượng của cải, vật chất do mỗi lao động tạo ra. Năng suất lao động phản ánh hiệu quả của mỗi lao động trong việc tạo ra giá trị gia tăng hoặc tổng đầu ra. Lao động được xem là một trong những nguồn đầu vào quan trọng nhất, vì thế được sử dụng rộng rãi trong việc đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh. Năng suất lao động chịu ảnh hưởng nhiều của quá trình sử dụng nhân lực, tức là những điều kiện cần thiết để phát huy được yếu tố lao động đạt hiệu quả cao. Chính vì vậy, việc đánh giá năng suất lao động sẽ giúp chúng ta nhìn nhận tính hiệu quả sử dụng nhân lực thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh. Năng suất lao động bình quân được đo lường dựa trên hai tiêu chí: doanh thu bình quân/người lao động hoặc lợi nhuận bình quân/người lao động.

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Doanh thu (hoặc lợi nhuận)}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}}$$

Chỉ tiêu này đánh giá bình quân một người lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu hoặc lợi nhuận trong 1 năm. Chỉ tiêu này hữu ích khi đánh giá giữa các đơn vị cùng kinh doanh một sản phẩm của công ty hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả của sử dụng nhân lực.

- Tốc độ tăng năng suất lao động so với tốc độ tăng lương:

Chi phí sử dụng nhân lực được biểu hiện cơ bản qua chi phí lương, thưởng và phúc lợi hoặc tổng hợp qua chi phí chi cho người lao động

Hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện thông qua mối tương quan giữa kết quả sử dụng nhân lực và chi phí cho sử dụng nhân lực hay chính là tương quan của năng suất lao động và tiền lương, thưởng, phúc lợi (sau đây gọi gộp là chi phí lương). Tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng lương chứng tỏ hiệu quả sử dụng nhân lực cao và ngược lại.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Việc sử dụng đúng và hiệu quả nguồn nhân lực phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau. Người ta có thể chia thành hai nhóm yếu tố chính là các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.1. Nhân tố bên ngoài

Cơ chế chính sách quản lý của Nhà nước:

Cơ chế chính sách quản lý của Nhà nước, bao gồm các quy định của Nhà nước, bao gồm các quy định của nhà nước các cấp về: thu hút, tuyển dụng, quản lý, sử dụng lao động, chế độ tiền lương tiền công, chính sách tiền lương tối thiểu, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, điều kiện làm việc và nghỉ ngơi,... sẽ trực tiếp tác động đến công tác quản lý và sử dụng người lao động trong doanh nghiệp.

Trong đó bộ luật lao động và các quy định liên quan đến luật lao động là công cụ pháp lý bắt buộc doanh nghiệp phải thực hiện khi sử dụng, bố trí, đánh giá lao động của mình. Hiện nay, Bộ luật Lao động 2019 thay thế cho Luật lao động 2012 cùng các thông tư, nghị định khác kèm theo.

Văn hóa xã hội ở từng địa phương

Mỗi quốc gia trên thế giới đều có một nền văn hóa riêng biệt và đặc trưng văn hóa của mỗi nước có ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong đời sống kinh tế xã hội của nước đó. Do vậy, các vấn đề thuộc về văn hóa- xã hội như: lối sống, nhân quyền, dân tộc, khuynh hướng tiết kiệm và tiêu dùng của các tầng lớp dân cư, thái độ đối với chất lượng cuộc sống, vai trò của phụ nữ trong xã hội... có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động sản xuất kinh doanh, thị trường lao động nói chung và văn hoá đối xử với người nói riêng.

Văn hóa là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra bằng lao động và hoạt động thực tiễn trong quá trình lịch sử của

mình, biểu hiện trình độ phát triển xã hội trong từng thời kỳ lịch sử nhất định được biểu đạt thông qua cách sống, cách nghĩ, cách làm việc của mọi người ở tại mỗi vùng miền, địa phương; được duy trì và phát triển trong suốt quá trình lịch sử.

Văn hóa xã hội có tác dụng: Xác định ranh giới, tạo sự khác biệt giữa địa phương này với địa phương khác; Làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội; Kiểm soát để định hướng, hình thành thái độ và hành vi của người lao động.

Mỗi một vùng miền đều có phong tục tập quán khác nhau, tín ngưỡng tôn giáo và ngôn ngữ khác nhau do vậy có sự biến đổi sâu sắc trong quan niệm, lối sống, đời sống vật chất và tư tưởng của con người và văn hóa Việt Nam thời kỳ đổi mới. Những biến đổi này một mặt phát huy được giá trị bản sắc văn hóa dân tộc, đồng thời tiếp thu có chọn lọc những tiến bộ của văn hóa thế giới trong quá trình hội nhập quốc tế.

1.5.2. Các nhân tố bên trong

Triết lý quản trị nhân lực của doanh nghiệp:

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Vì vậy từng cấp, từng cán bộ quản lý đều cần phải hiểu rõ sứ mạng của doanh nghiệp mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc về môi trường bên trong, ảnh hưởng đến phần lớn quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Quan điểm, triết lý quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của cấp quản trị cao nhất về quản lý và sử dụng nhân lực. Từ những quan điểm, triết lý này mà hình thành nên các phương pháp, cách thức, biện pháp quản lý con người trong doanh nghiệp và các biện pháp bố trí, điều chuyển, giám sát, kiểm tra nhân viên làm việc.

Ngày nay, các triết lý nhấn mạnh đến giá trị của người lao động, đề cao tính nhân văn, tính tự giác, tinh thần tự chịu trách nhiệm, dám nghĩ dám làm

luôn được các doanh nghiệp coi trọng. Các triết lý này đặt ra những thách thức mới đối với nhà quản lý, các doanh nghiệp trong sử dụng nguồn nhân lực. Đòi hỏi nhà quản lý phải thay đổi tư duy, cách nhìn nhận, đánh giá về vai trò của nguồn lực con người, cách thức điều hành quản lý.

Chính sách/Chiến lược của doanh nghiệp

Các chính sách, chiến lược phát triển dài hạn là công cụ dẫn dắt doanh nghiệp, tổ chức phát triển theo một con đường đã được đặt ra. Tuy vậy, chính sách, chiến lược phát triển không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc lựa chọn và có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Nó có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử trong công việc của các cấp quản trị. Đây là sự cụ thể hoá quan điểm tư tưởng quản trị thành những biện pháp, phương pháp, công cụ quản lý cụ thể trong quản trị nhân lực

Một số chính sách ảnh hưởng đến các hoạt động sử dụng nguồn nhân lực như: tạo điều kiện cho nhân viên một nơi làm việc an toàn; khuyến khích nhân viên làm hết khả năng của mình; trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao; Bảo đảm việc làm cho nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp được hiểu là một hệ thống các giá trị, các niềm tin, và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tạo ra chuẩn mực hành vi chi phối hành vi, ứng xử của nhân viên trong tổ chức.

Văn hoá doanh nghiệp được hình thành và phát triển từ giá trị của các nhà quản trị cao cấp, xuất phát từ những gì họ làm chứ không phải những gì họ nói.

Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nó tạo ra những nét đặc trưng văn hoá của từng doanh nghiệp. Qua

đó, giúp cho từng thành viên đoàn kết, gắn bó, hỗ trợ và cùng nhau vượt qua mọi khó khăn thử thách trong công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

Hiện trạng nguồn nhân lực

Yếu tố tạo nên sự phát triển không thể thiếu được tại các tổ chức, doanh nghiệp là đội ngũ nhân lực. Bên cạnh đó sự phát triển còn tùy thuộc vào số lượng, chất lượng của đội ngũ nhân lực này trong một tổ chức, doanh nghiệp:

Số lượng lao động đông thuận lợi cho việc sử dụng nhân lực về sắp xếp, điều động, luân chuyển, đào tạo bồi dưỡng, có lực lượng lao động nguồn đông đảo thuận lợi cho công tác quy hoạch nguồn nhân lực được phân bổ hợp lý phù hợp với chức năng nhiệm vụ của các tổ chức, doanh nghiệp.

Nhân lực có trình độ chuyên môn cao đáp ứng với yêu cầu VTVL. Có ý thức tổ chức kỷ luật, luôn chấp hành đường lối chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của nhà nước và nội quy quy định của doanh nghiệp, chấp hành sự phân công công việc của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Đoàn kết nội bộ, xây dựng tập thể vững mạnh, có ý thức tự bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, khoa học công nghệ đáp ứng với sự phát triển của xã hội.

Năng lực dùng người của cán bộ quản lý trực tiếp.

Năng lực cán bộ quản lý được thể hiện ở trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học, trình độ hiểu biết về xã hội, điều kiện về phẩm chất đạo đức, lối sống, năng lực quản lý điều hành tổ chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Người lãnh đạo, quản lý với chức năng của mình có quyền hạn, trách nhiệm trong việc phân công, bố trí, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật... và những hoạt động khác liên quan đến hoạt động sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc động viên, phát huy năng lực của mỗi lao động và tập hợp, đoàn kết toàn thể cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp đó.

Đặc thù công việc

Những đặc điểm riêng của mỗi công việc, lĩnh vực hoạt động có ảnh hưởng rất lớn đến việc sử dụng nguồn nhân lực tại mỗi doanh nghiệp.

+ Mức độ phức tạp của công việc: Mỗi công việc có mức độ phức tạp và quy trình thực hiện khác nhau, có những công việc có mức độ phức tạp càng cao càng đòi hỏi người lao động phải có sự hiểu biết và trình độ lành nghề nhất định.

+ Lĩnh vực hoạt động: Tùy theo đặc thù của từng doanh nghiệp sẽ có cách thức sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý ví dụ như: Các lĩnh vực sản xuất thường bố trí nhân lực làm việc luân phiên để dây chuyền sản xuất luôn được nhịp nhàng, đồng thời người lao động cũng có thời gian nghỉ ngơi tái tạo lại sức lao động. Lĩnh vực tư vấn, dịch vụ lại nên hoạt động trong giờ hành chính.

+ Công việc mang tính chất nặng nhọc độc hại nguy hiểm: được quy định tại Thông tư 11/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

Đặc thù điều kiện thực hiện công việc:

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng làm việc của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Nếu điều kiện làm việc tốt, người lao động vui vẻ, thoải mái, hiệu quả làm việc sẽ cao. Ngược lại, điều kiện làm việc không tốt gây căng thẳng, ức chế và ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả làm việc. Chính vì vậy, tùy theo tình hình thực tế của doanh nghiệp mà tạo điều kiện làm việc phù hợp, thuận tiện cho người lao động.

1.6. Bài học kinh nghiệm sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

1.6.1. Bài học kinh nghiệm từ Công ty TNHH SSN

Công ty TNHH SSN được thành lập và ra đời vào 05/06/2008. Đến nay đã trải qua hơn 14 năm kinh nghiệm. Công ty có trụ sở tại thành phố Hải Phòng. Định vị SSN là một tập thể đội ngũ nhân viên đoàn kết, trẻ trung năng động. Công ty TNHH SSN là đơn vị chuyên cung cấp các dòng sản phẩm định vị ô tô, định vị xe máy, thiết bị giám sát hành trình... chính hãng.

Theo tổng hợp báo cáo của công ty được cung cấp từ bộ phận Hành chính, năm 2021, doanh thu của công ty TNHH SSN là hơn 50 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người là 4,7 triệu đồng/tháng. Đồng thời, tính đến hết tháng 12/2021, tổng số nhân lực tại công ty là 139 người, trình độ chuyên môn: Sau đại học: 02 người; Đại học: 60 người; cao đẳng: 40 người; TC: 37 người; Nam: 60 người, nữ: 79 người. Để sử dụng hiệu quả một nguồn nhân lực đủ về số lượng, đồng bộ về chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc, công ty TNHH SSN đã áp dụng một số biện pháp sau:

Thứ nhất, công ty chú trọng chất lượng nguồn nhân lực ngay từ bước đầu tiên là công tác tuyển dụng. Căn cứ vào kế hoạch nhân lực được lập hàng năm đã được Ban lãnh đạo công ty duyệt, công ty tiến hành tuyển dụng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với từng vị trí.

Thứ hai, công ty luôn quan tâm đến sức khỏe người lao động như thường xuyên tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho CBNV, bên cạnh đó, công ty cũng chuẩn bị bữa trưa đầy đủ năng lượng và chất dinh dưỡng cần thiết, giúp người lao động đảm bảo sức khỏe làm việc.

Thứ ba, để người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác, có trách nhiệm và quy củ, nhất thiết cần phải có kỷ luật lao động. Do đó, công ty cũng đã xây dựng và triển khai nội quy lao động và kỷ luật lao động. Nội dung của

kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ của họ như: số lượng, chất lượng công việc, thời gian làm việc, nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự nơi làm việc, đảm bảo an toàn, vệ sinh nơi làm việc, đảm bảo ATVSLĐ, PCCC, bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, bí mật thông tin của công ty và của khách hàng. Hình thức xử lý vi phạm kỷ luật được áp dụng theo từng lỗi vi phạm mà NLĐ mắc phải, qua đó áp dụng các hình thức kỷ luật như khiển trách, kéo dài thời gian nâng bậc lương, chuyển sang vị trí công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời gian tối đa là sáu tháng hoặc cách chức và sa thải theo quy định của pháp luật.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm từ Công ty Cổ phần Công nghệ Auto Châu Á

Công ty Cổ Phần Công Nghệ Auto Châu Á được thành lập năm 2015, là đơn vị chuyên cung cấp các sản phẩm thiết bị định vị ô tô, thiết bị định vị xe máy, thiết bị dẫn đường, Camera hành trình và các dòng sản phẩm phụ kiện đồ chơi ô tô xe hơi. Auto Châu Á hoàn toàn chủ động về sản phẩm và công nghệ từ nhập khẩu linh kiện, tổ chức sản xuất, xây dựng phần mềm đến các dịch vụ sau bán hàng và các chế độ bảo hành – bảo trì hậu mãi.

Năm 2021, doanh thu của công ty gần 70 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người là 5,1 triệu đồng/ tháng. Trong thời gian qua, công ty đã áp dụng các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như:

Thứ nhất, tổ chức các phong trào phát huy các sáng kiến, kỷ luật lao động, chế độ thưởng phạt nghiêm minh, luôn là động lực thúc đẩy và khuyến khích người lao động.

Thứ hai, việc phân công lao động theo chức năng đã tạo ra cơ cấu lao động tương đối phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty. Một số bộ phận được phân công đầy đủ, đúng yêu cầu và trong mỗi bộ phận có sự

phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng người nên đã tạo ra tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc cho mỗi người lao động.

Thứ ba, công ty đã quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, giúp cho người lao động càng gắn bó hơn với công ty. Chất lượng sản phẩm cũng trở nên tốt hơn, thái độ phục vụ khách hàng và làm việc ngày càng được cải thiện hơn.

Thứ tư, liên kết với các trường đào tạo sinh viên ngành Điện- Điện lạnh, để nhận các sinh viên có thành tích học tập tốt đến công ty làm việc ngay sau khi ra trường.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Qua nghiên cứu kinh nghiệm của hai công ty kể trên, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số trong thời gian tới, cụ thể:

Một là, chính sách đãi ngộ nhân tài là yếu tố quan trọng để đảm bảo và duy trì NNL chất lượng cao. Cần xây dựng chính sách đãi ngộ thỏa đáng như: lương, điều kiện làm việc, điều kiện y tế, bảo hiểm xã hội,... để NLD yên tâm làm việc, mang hết khả năng, trí tuệ của họ để cống hiến cho doanh nghiệp; họ không còn chỉ làm việc vì vấn đề mưu sinh mà luôn có sự tìm tòi, sáng tạo trong công việc.

Hai là, khai thác và tận dụng, phát huy cơ sở vật chất và nguồn nhân lực tại chỗ đã qua đào tạo nghiệp vụ.

Ba là, sử dụng NNL đúng đắn, hợp lý. Các chính sách tạo động lực trong sử dụng NNL của mỗi đơn vị có đặc điểm riêng. Tuy nhiên đều có điểm chung là trả lương cao đúng với công sức đóng góp của NLD, phù hợp với từng vị trí mà NLD đảm nhận, nhằm tạo sự cạnh tranh, kích thích sự sáng tạo, hăng say làm việc của mỗi cá nhân NLD.

Bốn là, xây dựng mối quan hệ với các trường đào tạo để lựa chọn, thu hút các sinh viên xuất sắc. Thông qua các chính sách, cơ chế chính sách của mình, các doanh nghiệp cần gắn với các trường đào tạo và ngược lại, các trường đào tạo gắn với doanh nghiệp để đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL là những sinh viên giỏi, năng động một cách hiệu quả, đáp ứng yêu cầu về NNL của doanh nghiệp.

Năm là, tận dụng, phát huy lợi thế sức trẻ của lao động tại công ty để đẩy nhanh tốc độ phát triển, phù hợp với tiềm năng và lợi thế của công ty.

Sáu là, cần quan tâm tới sức khỏe lao động, bởi nguồn nhân lực có sức khỏe tốt mới nâng cao hiệu quả làm việc và chất lượng nguồn nhân lực.

Bảy là, cần có nội quy, chế tài hợp lý để người lao động có ý thức cao hơn trong công việc, nâng cao hiệu quả làm việc của mình và hạn chế các vi phạm gây tổn hại cho bản thân và doanh nghiệp và về vật chất lẫn tinh thần. Đồng thời, điều này cũng góp một phần rất lớn vào việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số được thành lập từ ngày 30/10/2008. Tên giao dịch tiếng Anh là Digital Service Solutions Joint Stock Company, sau đây gọi tắt là “công ty” và “DSS”. Có trụ sở tại tòa Viwaseen, số 48 Tố Hữu, phường Trung Văn, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Đến năm 2022, DSS đã phủ xanh toàn quốc với chi nhánh tại Tp. Hồ Chí Minh, nhiều đại lý lớn, nhỏ trải dài suốt 63 tỉnh thành trên cả nước như: Tp. Đà Nẵng, Thanh Hóa, Tp. Hải Phòng,... cùng với ba phân xưởng sản xuất linh kiện, thiết bị điện tử.

Lý giải về thành quả trên trước hết phải có sự đoàn kết, đồng thuận cao trong cán bộ, nhân viên. Cùng đó là phương pháp quản trị khoa học, chính xác, tối ưu. Luôn nghiên cứu, tìm hiểu những mô hình hay, có tính vượt trội để vận dụng, điều chỉnh cho kế hoạch phát triển của DSS.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số là một doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh các lĩnh vực liên quan tới thiết bị định vị, giám sát hành trình, bao gồm:

- Sản xuất thiết bị định vị (GPS), cảm biến (cảm biến nhiệt, cảm biến dầu,...) Thiết bị định vị GPS - Giám sát hành trình cho các giải pháp: Giám sát xe khách; xe tự lái, cho thuê; vận tải hàng hóa, xe máy công trường, giải

pháp taxi,...; cảm biến nhiệt cho các kho lạnh (ví dụ như kho lưu trữ sữa, thực phẩm đông lạnh); cảm biến quản lí bơm/ hút dầu cho các xe bồn,...

- Nhập khẩu Camera giám sát hành trình.

- Kinh doanh và trực tiếp lắp đặt các sản phẩm định vị, cảm biến và camera giám sát hành trình.

- Tư vấn và cung cấp các giải pháp các phần mềm quản lý.

- Hệ thống tra cứu bản đồ và thông tin địa điểm–<http://map.dss.com.vn>

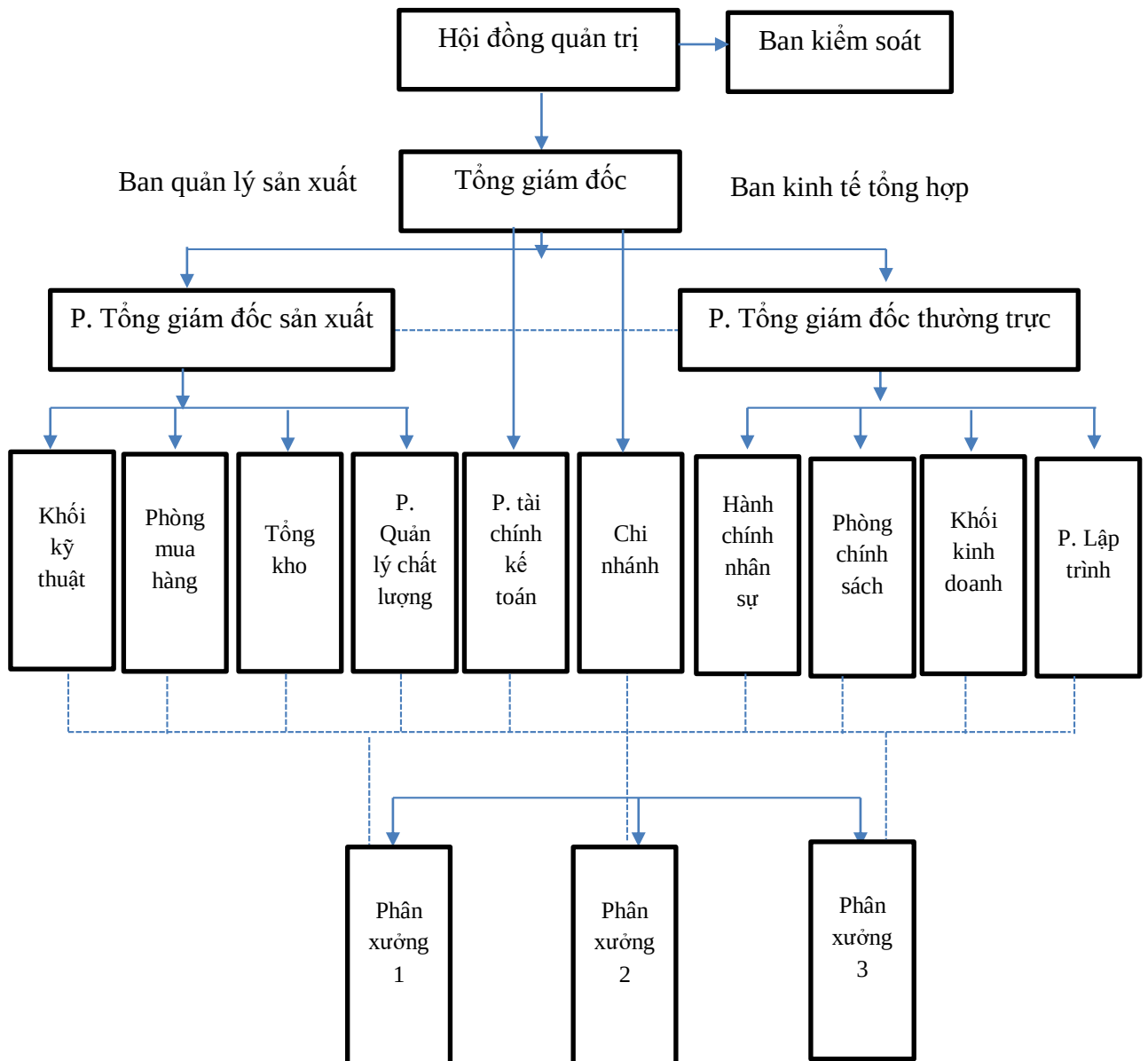
- Phần mềm sử dụng công cụ bản đồ trong khai thác cơ sở dữ liệu và ứng dụng cung cấp hệ thống thông tin thống kê kinh tế, xã hội, tài chính ngân sách tổng hợp các tỉnh/TP.

- Các sản phẩm Công nghệ thông tin khác.

- Cung cấp thêm dịch vụ vận tải, cấp phép phù hiệu, đăng ký đăng kiểm, giấy phép đăng ký kinh doanh, dịch vụ gửi xe vào hợp tác xã vận tải.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

Công Ty Cổ Phần Giải pháp Dịch vụ Số được xây dựng theo kiểu trực tuyến - chức năng.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

• **Về bộ máy điều hành của công ty:**

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý Công ty do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị có quyền và nghĩa vụ giám sát Tổng giám đốc và những người quản lý khác trong Công ty.

Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị do pháp luật và Điều lệ Công ty, các quy chế nội bộ của Công ty và Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông quy định.

- Ban Kiểm soát: là cơ quan do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong hoạt động quản lý của Hội đồng quản trị, hoạt động điều hành kinh doanh của Tổng giám đốc; trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc.

- Tổng giám đốc: là người điều hành, quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao.

- Các Phó Tổng giám đốc giúp việc cho Tổng giám đốc và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về nội dung công việc được phân công, chủ động giải quyết những công việc đã được Tổng giám đốc uỷ quyền theo qui định của pháp luật và Điều lệ Công ty.

- Các giám đốc khối: Giám đốc khối (hiện tại bao gồm hai khối lớn là khối kinh doanh và khối sản xuất) trực tiếp tư vấn cho các phó tổng giám đốc và chịu sự giám sát, quản lý của các phó tổng giám đốc.

- Giám đốc chi nhánh: trực tiếp tư vấn, giúp việc cho Tổng giám đốc và chịu sự quản lý của Tổng Giám đốc

- Công ty có các phòng ban chức năng chuyên môn nghiệp vụ, tham mưu giúp việc cho Tổng giám đốc, chịu sự quản lý trực tiếp của các Phó tổng giám đốc. Cụ thể là: Phòng kỹ thuật, tổng kho, phòng mua hàng, phòng quản lý chất lượng, phòng tài chính kế toán, phòng hành chính nhân sự, phòng chăm sóc khách hàng, phòng kinh doanh, phòng lập trình.

• Về tổ chức sản xuất

Công ty có ba phân xưởng sản xuất, đảm nhận công tác sản xuất sản phẩm luôn được nhịp nhàng, đồng thời bảo trì, bảo hành sản phẩm lỗi, hỏng trong quá trình vận hành.

- Phân xưởng số 01: Đảm bảo sản xuất đầy đủ, đạt yêu cầu kỹ thuật sản phẩm thiết bị mã TVN02 và thiết bị mã D05.

- Phân xưởng số 02: Đảm bảo sản xuất đầy đủ, đạt yêu cầu kỹ thuật sản phẩm thiết bị mã TVN03 và thiết bị mã DMA8.

- Phân xưởng số 03: Đảm bảo sản xuất đầy đủ, đạt yêu cầu kỹ thuật sản phẩm thiết bị mã TVN05 và sensor cảm biến.

Ưu điểm: phân chia các nhiệm vụ phức tạp của Công ty thành những hoạt động đơn giản hơn. Mỗi bộ phận chỉ chịu trách nhiệm trong lĩnh vực mình hoạt động, đi sâu nghiên cứu vào các chuyên môn, tạo điều kiện cho nhân viên có thể đảm nhận những công việc và những vị trí phù hợp với năng lực của họ.

Nhược điểm: Mặc dù đã có sự chuyên môn hóa ở các phòng ban nhưng sự chuyên môn hóa vẫn chưa cao. Nhân viên ở các phòng ban sẽ đảm nhận nhiều công việc chuyên môn khác nhau dẫn đến quá tải trong công việc.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty

2.2.1. Quy mô nguồn nhân lực

Trong giai đoạn 2019-2021, do đại dịch Covid-19 diễn ra ngày một phức tạp và nguy hiểm, công ty là một trong các doanh nghiệp chịu ảnh hưởng gián tiếp do khách hàng lớn của DSS chủ yếu là các doanh nghiệp vận tải. Khi dịch bệnh bùng phát, các doanh nghiệp vận tải này được yêu cầu tạm dừng hoặc thu hẹp hoạt động, đảm bảo tránh lây lan dịch bệnh, điều đó đồng nghĩa với việc DSS phải đối mặt với việc kinh doanh khó khăn, công nợ khó thu hồi. Chính vì những khó khăn đó diễn ra trong khoảng thời gian khá dài, doanh nghiệp buộc tình giảm nhân sự để đảm bảo công ty vẫn có thể được hoạt động và đảm bảo hồi phục khi tình hình dịch bệnh được kiểm soát.

Bảng 2.1: Tổng số lao động công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số từ năm 2019-2021

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Tổng số lao động (người)	535	497	398
% tăng trưởng so với năm trước		-7.1	-19.92

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Sở dĩ nhân lực qua các năm ngày một giảm bởi ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19. Vi-rút SARS-CoV-2 được phát hiện lần đầu tại thành phố Vũ Hán, tỉnh Hồ Bắc, Trung Quốc vào khoảng tháng 12/2019. Với khả năng lây nhiễm từ người sang người thông qua việc tiếp xúc với dịch cơ thể của người nhiễm bệnh, vi-rút đã nhanh chóng gây nhiễm bệnh cho nhiều người. Trường hợp tử vong đầu tiên được ghi nhận vào tháng 1/2020 tại thành phố Vũ Hán. Chỉ trong một thời gian ngắn, các ca bệnh đã được ghi nhận tại nhiều tỉnh thành của Trung Quốc và lan rộng đến một số quốc gia khác. Tuy nhiên do chưa đánh giá đúng mức độ nguy hiểm của dịch bệnh mà nhiều quốc gia đã để dịch bệnh bùng phát ngoài khả năng đáp ứng của hệ thống y tế dẫn đến việc số ca tử vong ngày càng tăng. Đến tháng 3/2020, Tổ chức Y tế thế giới chính thức ra tuyên bố gọi “COVID19” là “Đại dịch toàn cầu”. Tính đến thời điểm hiện tại, đại dịch đã lan ra tất cả các nước trên toàn thế giới với khoảng 219 triệu ca mắc và hơn 4,5 triệu ca tử vong. Tính đến ngày 07/10/2021, Việt Nam đã ghi nhận hơn 822 nghìn ca bệnh, số ca tử vong đã vượt quá 20 nghìn ca. Kinh tế Việt Nam cũng chịu ảnh hưởng rất lớn bởi dịch bệnh, năm 2020 nhờ kiểm soát tốt được dịch bệnh, số ca bệnh ít, diện khoanh vùng, phong tỏa nhỏ nên việc sản xuất kinh doanh còn ít bị ảnh hưởng, kết thúc năm Việt Nam đã ghi nhận mức tăng trưởng 2,91%, là một trong những quốc gia tăng trưởng cao nhất thế giới. Tuy nhiên, bước sang năm 2021, lần lượt làn sóng dịch thứ 3, thứ 4 ập đến, vùng lây nhiễm mở rộng và tấn công vào cả các khu công

ng nghiệp đã khiến việc sản xuất kinh doanh đình đốn, bên cạnh đó việc siết chặt các lệnh giãn cách phong tỏa tại nhiều địa phương kinh tế trọng điểm đã khiến lần đầu tiên sau nhiều năm chỉ số tăng trưởng kinh tế ghi nhận mức âm 6.17%, hơn 85 nghìn doanh nghiệp đóng cửa chỉ trong 8 tháng đầu năm. Mặc dù từ năm 2020 đến nay, Đảng, Chính phủ đã đưa ra nhiều quyết sách nhằm hỗ trợ doanh nghiệp cũng như an sinh xã hội cho người dân tuy nhiên cũng chỉ đáp ứng được phần nào mong muốn, nguyện vọng của doanh nghiệp và người dân.

Đại dịch COVID thực sự là một phép thử khắc nghiệt cho cả nền kinh tế, tác động của nó đến các doanh nghiệp bên cạnh những điểm chung lại có những nét riêng biệt đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải linh hoạt, sáng tạo trong việc sử dụng các nguồn lực của mình, đặc biệt là nguồn lực về con người để có thể thích ứng tốt nhất với tình hình. Nhìn vào số liệu tình hình nhân sự DSS từ năm 2019 đến 2021 giảm nghiêm trọng, đặc biệt năm 2021 giảm 19.92% số lượng nhân sự so với năm 2020 có thể thấy mức độ nghiêm trọng của đại dịch Covid-19 tác động đến doanh nghiệp. Đứng trước khó khăn đó, để đảm bảo hoạt động doanh nghiệp, DSS đã phải thực hiện nhiều biện pháp nhằm tiết giảm, tối ưu chi phí mà chi phí cho nguồn nhân lực sẽ là một trong số những chi phí hàng đầu phải cắt giảm.

2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

- *Theo loại lao động*

Do đặc điểm kinh tế kỹ thuật của công ty nên cơ cấu nhân lực của công ty được chia thành hai loại là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Hình thức ký hợp đồng lao động tại công ty bao gồm Hợp đồng lao động có thời hạn và hợp đồng lao động không xác định thời hạn.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo loại hợp đồng tại công ty CP. Giải pháp
Dịch vụ Số năm 2021**

DVT: người

Cơ cấu lao động	Không xác định thời hạn	Xác định thời hạn	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	50	48	24.62
Lao động gián tiếp	217	83	75.38
Tổng	267	131	100

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Phần lớn, nhân lực trong công ty thuộc lao động không xác định thời hạn. Lao động không xác định thời hạn tập trung chủ yếu ở lao động gián tiếp, là những cán bộ nhân viên hành chính nhân sự, lập trình viên, nhân viên chăm sóc khách hàng,... Bởi lẽ, các lao động gián tiếp này thường gắn bó với công ty hơn lao động trực tiếp, nhìn chung, lao động gián tiếp tại công ty thường gắn bó trung bình từ năm năm trở lên.

Mặt khác, do đặc điểm kinh doanh của công ty hoạt động song song giữa sản xuất sản phẩm, nhập khẩu hàng hóa, kinh doanh phần mềm theo dõi kèm theo tất cả sản phẩm mà công ty đang kinh doanh nên số lượng lao động gián tiếp sẽ nhiều hơn số lượng lao động trực tiếp (lao động gián tiếp chiếm 75.38% tổng lao động trong khi đó, số lượng lao động trực tiếp chỉ chiếm 24.62%).

- *Theo trình độ chuyên môn*

Theo thống kê của phòng Hành chính nhân sự, năm 2021, DSS có 62.56% nhân lực có trình độ đại học, chiếm phần lớn tỉ trọng của công ty, tiếp theo là nhân lực trình độ cao đẳng chiếm 20.85% tổng cơ cấu lao động, số nhân lực qua đào tạo trung cấp nghề là 7.79%, lao động phổ thông chiếm 6.78%, riêng số lao động trên đạo học chiếm tỉ lệ thấp nhất, chỉ 2.01%



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2021

Nguồn: Công ty CP Giải pháp Dịch vụ Số

Có thể thấy, công ty đang thiếu hụt nghiêm trọng nguồn nhân lực có trình độ cao, được đào tạo chuyên sâu, có trình độ ngoại ngữ và chuyên môn.

- Theo độ tuổi

Bảng 2.3: Cơ cấu phân theo độ tuổi

STT	Phòng ban	Năm 2020		Năm 2021	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
I	Ban lãnh đạo	30		35	
1	Dưới 31 tuổi	3	10,00	8	26,67
2	Từ 31-40 tuổi	21	70,00	21	70,00
3	Từ 41-50 tuổi	5	16,67	5	16,67
4	Trên 50 tuổi	1	3,33	1	3,33
II	Khối kỹ thuật	32		29	
1	Dưới 31 tuổi	25	78,13	18	62,07
2	Từ 31-40 tuổi	7	22,73	11	16,67
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0

STT	Phòng ban	Năm 2020		Năm 2021	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
III	Phòng mua hàng	8		6	
1	Dưới 31 tuổi	5	62,5	3	50
2	Từ 31-40 tuổi	2	25	3	50
3	Từ 41-50 tuổi	1	12,5	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
IV	Kho	8		5	
1	Dưới 31 tuổi	0	0	2	40,00
2	Từ 31-40 tuổi	6	75	3	60,00
3	Từ 41-50 tuổi	1	12,5	0	0
4	Trên 50 tuổi	1	12,5	0	0
V	Phòng quản lý chất lượng	8		5	
1	Dưới 31 tuổi	5	62,5	3	60,00
2	Từ 31-40 tuổi	2	25,00	1	20,00
3	Từ 41-50 tuổi	1	12,5	1	20,00
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
VI	Phòng tài chính kế toán	8		8	
1	Dưới 31 tuổi	6	75,00	6	75,00
2	Từ 31-40 tuổi	2	25,00	2	25,00
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
VII	Phòng Hành chính nhân sự	7		6	
1	Dưới 31 tuổi	7	100	6	100
2	Từ 31-40 tuổi	0	0	0	0
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0

STT	Phòng ban	Năm 2020		Năm 2021	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
VIII	Phòng Chăm sóc khách hàng	15		9	
1	Dưới 31 tuổi	8	53,33	0	0
2	Từ 31-40 tuổi	4	26,67	8	88,89
3	Từ 41-50 tuổi	3	20,00	1	11,11
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
IX	Khối Kinh doanh	73		51	
1	Dưới 31 tuổi	62	84,93	36	70,59
2	Từ 31-40 tuổi	11	15,07	15	29,41
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
X	Phòng lập trình	14		10	
1	Dưới 31 tuổi	8	57,14	6	60,00
2	Từ 31-40 tuổi	6	42,86	4	40,00
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
XI	Chi nhánh	82		77	
1	Dưới 31 tuổi	65	79,27	66	85,71
2	Từ 31-40 tuổi	17	20,73	11	14,29
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0
XII	Các phân xưởng	294		152	
1	Dưới 31 tuổi	157	53,40	116	76,32
2	Từ 31-40 tuổi	137	46,60	36	23,68
3	Từ 41-50 tuổi	0	0	0	0
4	Trên 50 tuổi	0	0	0	0

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Độ tuổi lao động tại công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế mà cũng là thách thức trong việc sử dụng nguồn nhân lực bởi lẽ, lao động trẻ thường có thể phát huy khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Cụ thể:

+ Số lao động dưới 31 tuổi trong năm 2021 là 270 người, chiếm khoảng 67,83% nguồn nhân lực của công ty. Có thể thấy, năm 2021 nguồn nhân lực trẻ thấp hơn năm 2020, tuy nhiên cũng cần lưu ý số lượng lao động năm 2020 nhiều hơn năm 2021, trong năm 2020, công ty có tới 351 nhân lực dưới 31 tuổi, chiếm 70,62%, phần lớn trong số này được đào tạo cơ bản kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ đảm bảo công việc. Số lượng nhân lực trẻ này tập trung nhiều nhất ở các phân xưởng. Bởi lẽ, do đặc thù công việc tại phân xưởng là sản xuất bản mạch và lắp ráp linh kiện, đòi hỏi ở người lao động không những phải có kiến thức cơ bản về điện – điện tử mà còn yêu cầu người lao động có sự tỉ mỉ kiên nhẫn và thị lực tốt. Phần lớn, nhân lực ở độ tuổi trên 40 tuổi sẽ suy giảm sức khỏe, đặc biệt là thị lực và độ tập trung, do đó, những đối tượng này không còn phù hợp với công việc nữa.

+ Độ tuổi từ 31 - 40 là độ tuổi có số lao động nhiều thứ hai trong công ty và thường tập trung ở các vị trí lao động gián tiếp. Thật vậy, phần lớn lao động gián tiếp tại công ty thường có sự gắn bó hơn so với lao động trực tiếp, mặt khác, ở các vị trí này, lao động có kinh nghiệm sẽ thuận lợi trong việc giải quyết công việc hơn, linh động hơn và dễ dàng đạt hiệu quả công việc cao hơn.

+ Độ tuổi từ 41 - 50 chiếm tỷ lệ khá nhỏ và độ tuổi trên 50 rất nhỏ. Số nhân lực này đã gắn bó với công ty từ nhiều năm nay. Vì vậy, họ có nhiều kinh nghiệm quý báu trong xây dựng và phát triển công ty.

Nhìn chung, nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số khá trẻ và có sự đồng đều về độ tuổi ở các bộ phận. Đây chính là thuận lợi trong hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, bởi lẽ, nguồn nhân lực đồng đều về

độ tuổi sẽ dễ dàng giao tiếp công việc hơn, giảm bất đồng trong tư duy, ngôn từ và hành động. Ngoài ra, nguồn nhân lực trẻ luôn năng động, sáng tạo, linh hoạt, chủ động, tiếp thu nhanh, ham học hỏi điều mới. Họ là bộ phận lao động mới vào nghề, mang trong mình nhiệt huyết, hoài bão cống hiến hết sức trẻ. Tuy nhiên, nhân lực quá trẻ cũng là một bất lợi của công ty khi kinh nghiệm nhân lực trẻ là không nhiều, đặc biệt khi gặp sự cố trong công việc, những nhân lực có bề dày kinh nghiệm thường dễ dàng khắc phục hơn hoặc khi công ty cần có chiến lược, định hướng, những nhân lực này cũng là những người có thể đưa ra những ý tưởng sáng suốt bên cạnh những ý tưởng mới mẻ của nhân lực trẻ.

•*Theo giới tính*

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo giới tính

Giới tính	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Nam	231	60	315	63.38	237	59.55
Nữ	214	40	182	36.62	161	40.45

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Do đặc thù hoạt động ngành nghề của công ty chủ yếu về kỹ thuật nên thường số nhân lực nam sẽ nhiều hơn số nhân lực nữ (nhân lực nam chiếm khoảng từ 59.55% - 63.38% nguồn nhân lực trong ba năm liên kề). nhân lực nữ chủ yếu tham gia vào công việc gián tiếp như bộ phận hành chính nhân sự, chăm sóc khách hàng, kinh doanh. Bên cạnh đó cũng có một số nhân lực nữ trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất linh kiện điện tử tại các phân xưởng. Vì vậy, các vấn đề về nhân lực nữ cần đặt ra và giải quyết như: chế độ nghỉ ngơi thai sản, chế độ ưu tiên cho nhân lực nữ làm việc trong môi trường độc hại, ...

2.3. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

2.3.1. Cơ sở sử dụng nguồn nhân lực

Cơ sở pháp lý:

Cho đến nay Nhà nước đã ban hành rất nhiều luật và văn bản dưới luật về vấn đề sử dụng nguồn nhân lực để làm căn cứ cho các cơ quan, doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số nói riêng triển khai và thực hiện một cách có hiệu quả như sau:

Bộ luật lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019 của Quốc hội.

Luật an toàn, vệ sinh lao động số 84/2015/QH13 ngày 25/06/2015 của Quốc hội

Luật giáo dục nghề nghiệp số 74/2014/QH13 ngày 27/11/2014 của Quốc hội

Luật việc làm số 38/2013/QH13 ngày 16/11/2013 của Quốc hội

Luật công đoàn số 12/2012/QH13 ngày 20/06/2012 của Quốc hội

Văn bản hợp nhất số 4759/VBHN-BLĐTBXH ngày 12/11/2018 hợp nhất Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 của Chính Phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về tiền lương được sửa đổi, bổ sung Nghị định số 121/2018/NĐ-CP ngày 13/09/2018 của Chính Phủ.

Nghị định số 149/2018/NĐ-CP ngày 07/11/2018 của Chính Phủ quy định chi tiết Khoản 3 Điều 63 của Bộ luật lao động về thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc.

Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của Bộ Y tế về việc ban hành “tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ” cho người lao động.

Thông tư số 10/2013/TT-BLĐTBXH ngày 10/06/2013 của Bộ lao động – thương binh và xã hội ban hành danh mục các công việc và nơi làm việc cấm sử dụng lao động là người chưa thành niên.

Áp dụng các bộ luật và các văn bản dưới luật, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số đã ban hành Nội quy lao động, Hợp đồng lao động, Sổ tay công việc cũng như áp dụng khi ban hành, thi hành các chính sách, đãi ngộ cho NLĐ,...

Phân tích công việc

Phân tích công việc là một hoạt động rất quan trọng, nó giúp cho người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình một cách cụ thể đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó, nhờ đó NLĐ cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của công việc. Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số đã tổ chức thực hiện công tác phân tích công việc kể từ khi chính thức thành lập và đi vào hoạt động. Hoạt động này được công ty rất chú trọng. Công tác phân tích công việc tại DSS được thực hiện như sau:

- Tổng giám đốc và phó tổng giám đốc ban thương trực điều hành và chỉ đạo phòng nhân sự phối hợp cùng các phòng ban khác trong công ty thực hiện công tác phân tích công việc để đảm bảo sự phân công rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn giữa những người lao động làm công việc khác nhau, nhằm giúp NLĐ hiểu được nhiệm vụ và trách nhiệm của bản thân.

- Bộ phận nhân sự sẽ có công văn đề nghị các trưởng bộ phận khác trong công ty thực hiện công tác phân tích công việc cho cho tất cả các vị trí trong bộ phận mình. Trong đó có hướng dẫn tại mỗi VTVL, tại mỗi công việc cần nêu rõ cho NLĐ cần phải thực hiện nhiệm vụ, trách nhiệm và có những quyền hạn nào. Các trưởng bộ phận chủ yếu bằng kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, bằng sự hiểu biết về công việc, bằng kinh nghiệm của bản thân trong lĩnh vực của bộ phận mình, kết hợp với thực tế diễn biến công việc thường nhật của NLĐ, trao đổi thảo luận với NLĐ để bổ sung thông tin về những nhiệm vụ, trách nhiệm cần thực hiện; thực hiện chúng như thế nào, phạm vi, quyền hạn ra sao... từ đó các trưởng bộ phận trực tiếp có các văn bản phân tích công việc. Văn bản này sẽ được bàn giao cho bộ phận nhân sự

chỉnh sửa và trình lên Phó tổng giám đốc và tổng giám đốc. Sau khi các văn bản này được thông qua sẽ được gửi về các bộ phận thực hiện, lưu lại phòng Hành chính nhân sự. Các văn bản này cần có các nội dung sau:

- + Phần xác định công việc bao gồm chức danh công việc, người quản lý trực tiếp.
- + Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc
- + Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc như trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc đó.

Có thể thấy, ban lãnh đạo công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số đã quan tâm đến công tác quản lý nhân lực trong công ty, đặc biệt là đối với hoạt động phân tích công việc. Điều đó cho thấy, BLĐ công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, việc phân tích công việc này bên cạnh lợi ích giúp các phòng ban, bộ phận triển khai công việc thuận lợi hơn, nó còn giúp BLĐ và các cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá công bằng, chính xác kết quả làm việc của NLĐ mình quản lý.

Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc không chỉ là bản cam kết công việc giữa người quản lý và nhân viên, mà còn là cơ sở hướng dẫn để nhân viên thực hiện công việc của mình một cách phù hợp nhất, đóng góp vào việc hoàn thành kế hoạch hoạt động của bộ phận, cũng như của doanh nghiệp.

Bản mô tả công việc tại DSS thường bao gồm các nội dung như: Thông tin chung (Chức vụ, bộ phận, báo cáo cho); Tổng quan về công việc; Trách nhiệm chính (nhiệm vụ chính, nhiệm vụ cụ thể); Yêu cầu (Trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, yêu cầu khác)

Bản mô tả công việc được xây dựng cho phép người lao động tự nhận thấy rõ mình đang ở đâu, trình độ nào và đã phù hợp với tiêu chuẩn chức danh công việc chưa. Từ đó có kế hoạch cho bản thân trong việc học tập, đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu về vị trí việc làm. Cũng thông qua bản mô tả

công việc, nhà quản lý thấy được rõ công việc của nhân viên phải làm là gì, nhu cầu cho từng vị trí là bao nhiêu và đặc biệt bản mô tả công việc là công cụ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp khi tiến hành công tác tuyển dụng

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Cùng với các hoạt động khác kế hoạch hóa nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, nhiệm vụ của từng phòng ban, trên cơ sở báo cáo nhu cầu nhân lực do các bộ phận đề nghị, Phòng hành chính nhân sự sẽ chịu trách nhiệm lập kế hoạch nhân lực cho toàn bộ công ty.

Phương pháp xác định được thực hiện như sau:

Sau khi kế hoạch sản xuất kinh doanh được phổ biến tới các phòng ban, tới từng bộ phận thì trưởng các phòng ban, giám đốc phân xưởng sẽ đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của bộ phận mình, xem xét nhiệm vụ của năm tới cân đối với số nhân lực hiện có của bộ phận, lập báo cáo đề nghị bổ sung nhân lực và gửi lên phòng Hành chính nhân sự.

Khi nhận được báo cáo của các phòng ban, phân xưởng, Trưởng phòng hành chính nhân sự sẽ tiến hành tổng hợp, cân đối số lượng với chất lượng nhân lực từ đó xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra kế hoạch nhân lực trong thời gian tới sau đó thông qua phòng và báo cáo lên ban Tổng giám đốc.

Hiện nay, kế hoạch nhân lực của công ty chỉ phục vụ cho thời gian ngắn chứ chưa mang tính chiến lược dài hạn.

Bổ sung nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng

Căn cứ vào kế hoạch nhân lực được lập hàng năm đã được Ban lãnh đạo công ty duyệt, công ty tiến hành tuyển dụng nguồn nhân lực. Trình tự tuyển dụng nhân lực ở công ty DSS được tiến hành như sau:

* Xác định điều kiện và tiêu chuẩn của đối tượng tham gia dự tuyển:

Các tiêu chuẩn cụ thể của đối tượng tham gia dự tuyển phụ thuộc vào kết quả kế hoạch nhân lực hàng năm đã được Ban giám đốc công ty phê duyệt. Trong đó chỉ rõ số lượng nhân lực cần tuyển, thuộc lĩnh vực gì, các yêu

cầu về trình độ, ngành nghề. Các tiêu chuẩn này được thông báo công khai trong thông báo tuyển dụng của công ty.

Điều kiện của người dự tuyển phải thoả mãn những yếu tố sau:

- Là công dân Việt Nam, thường trú trên lãnh thổ Việt Nam
- Có đủ sức khoẻ, tuổi từ 18 đến 35 đối với nữ, từ 18 đến 40 đối với nam

- Không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự, chấp hành án tù, cải tạo không giam giữ, đang bị quản chế hoặc bị áp dụng các biện pháp giáo dục bắt buộc tại địa phương hoặc bị áp dụng các biện pháp hành chính như: Đưa vào cơ sở chữa bệnh, cơ sở giáo dục nhân phẩm, trong thời gian bị cấm đảm nhiệm chức vụ, cấm hành nghề hoặc làm một số công việc nhất định.

- Hồ sơ cá nhân tham gia dự tuyển phải gồm có:

- + Bản sơ yếu lý lịch rõ ràng, có xác nhận của chính quyền địa phương hoặc nơi đang công tác, dán ảnh 4 x 6.

- + Đơn xin việc làm viết tay.

- + Giấy khám sức khoẻ tại các cơ sở Y tế có thẩm quyền cấp

- + Bản chính hoặc bản sao có công chứng các loại giấy tờ: Giấy khai sinh, văn bằng tốt nghiệp, chứng chỉ đào tạo, kết quả học tập theo các văn bằng, chứng chỉ, giấy chứng nhận ưu tiên hoặc các giấy chứng nhận khác

* Lập hội đồng thi tuyển

Ban Giám đốc công ty quyết định thành lập Hội đồng thi tuyển. Thành phần Hội đồng thi tuyển gồm có: đại diện ban Giám đốc làm chủ tịch hội đồng, đại diện Công đoàn công ty, đại diện phòng HCNS làm thường trực, đại diện các phòng ban/ bộ phận có nhu cầu tuyển dụng và các chuyên gia am hiểu sâu về các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ thuộc các chức danh cần tuyển.

Hội đồng thi tuyển thực hiện các nhiệm vụ:

- Soạn thảo nội dung thi, tổ chức thi, lập danh sách chấm thi cho từng môn.

- Thông qua thể lệ, nội quy thi, xử lý thí sinh vi phạm kỷ luật.
- Tổ chức chấm điểm, lên kết quả điểm thi của từng cá nhân.
- Giải quyết các công việc có liên quan đến nội dung và kết quả chấm điểm thi.

*** Tổ chức thi tuyển**

Trước ngày tổ chức thi tuyển, công ty thông báo tuyển dụng công khai và tiếp nhận hồ sơ ít nhất 30 ngày. Nội dung thông báo gồm:

- Những thông tin chính về công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số
- Số lượng và chức danh (hoặc chuyên ngành) cần tuyển dụng cùng bản mô tả công việc.

- Địa chỉ và điều kiện làm việc.
- Điều kiện của người tham gia dự tuyển.
- Địa điểm, thời gian nhận hồ sơ và tổ chức thi tuyển.
- Hội đồng tuyển dụng thông báo công khai điểm chuẩn của kỳ thi, gửi giấy báo cho những thí sinh đạt kết quả theo yêu cầu của kỳ thi chậm nhất là 30 ngày kể từ ngày tổ chức kỳ thi.

*** Ký kết hợp đồng lao động**

Sau khi được tuyển dụng vào làm việc công ty, người lao động phải trải qua một thời gian thử việc, trước khi ký giao kết hợp đồng lao động. Thời gian thử việc được quy định như sau: 2 tháng đối với các chức danh có yêu cầu trình độ chuyên môn kỹ thuật từ đại học trở lên; 1 tháng đối với các chức danh khác.

Việc tuyển dụng thông qua hình thức thi tuyển là khá tốn kém nhưng bù lại sẽ đảm bảo được yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực. Thực tế trong các năm trở lại đây, các đối tượng được tuyển dụng ở công ty DSS qua thời gian thử việc đã hoàn thành tốt công việc được giao và được giao kết hợp đồng lao động.

Bảng 2.5: Tình hình tuyển dụng lao động tại công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số*Đơn vị tính: người*

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Kế hoạch	Thực tuyển	Kế hoạch	Thực tuyển	Kế hoạch	Thực tuyển
Lao động quản lý	5	2	5	3	12	8
Lao động trực tiếp	30	22	35	27	80	42
Lao động gián tiếp	10	6	15	10		
Tổng số	45	30	55	40	92	50

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

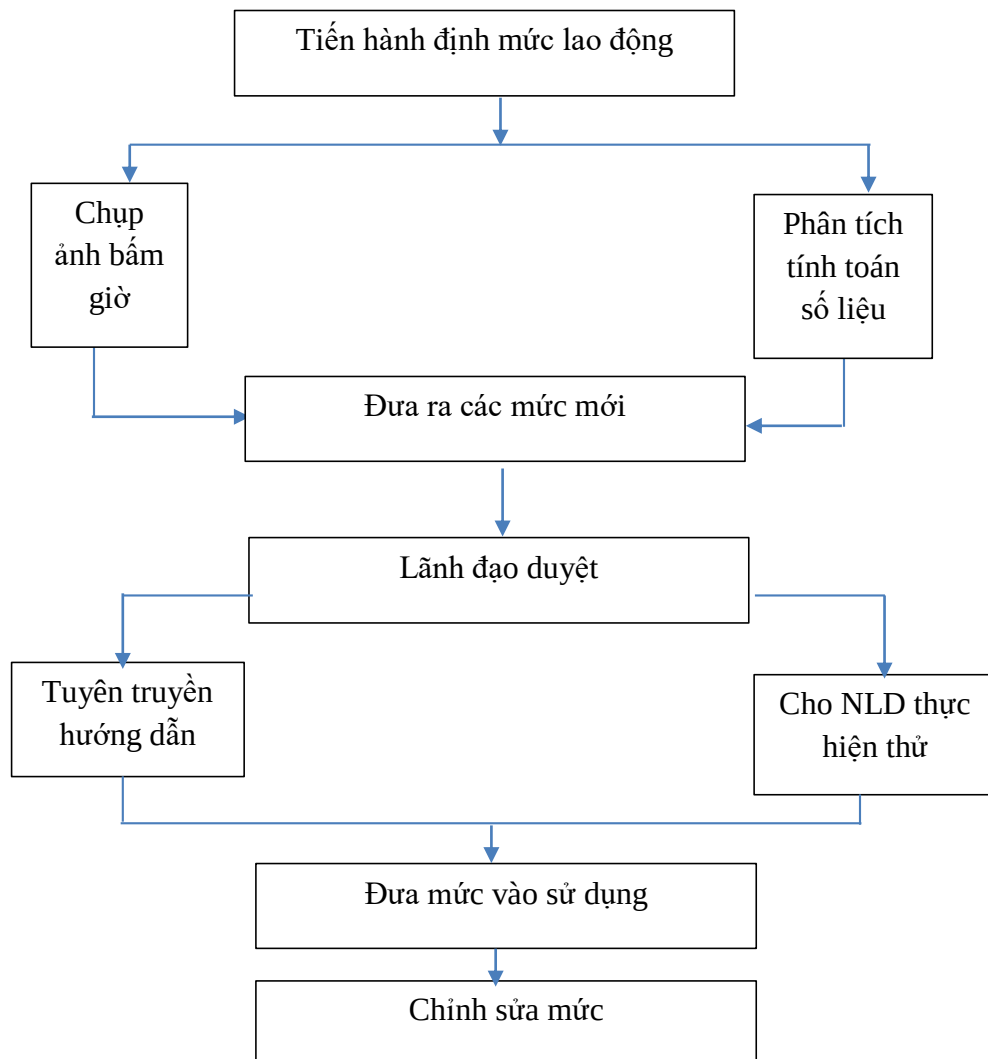
Nhìn vào bảng 2.5, có thể dễ dàng thấy rằng số nhân lực thực tuyển ít hơn so với kế hoạch đề ra từ 54% - 72%. Nguyên do của sự chênh lệch này là: công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực còn những hạn chế nhất định. Ngoài ra, do đại dịch Covid-19 phức tạp nên công tác tuyển dụng cũng gặp nhiều khó khăn hơn.

Tiêu chuẩn khung năng lực

Hiện tại công ty CP Giải pháp Dịch vụ Số chưa triển khai xây dựng cũng như thực hiện tiêu chuẩn khung năng lực.

2.3.2. Định mức lao động trong doanh nghiệp

Tính đến thời điểm hiện tại, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số chưa có bộ phận chuyên biệt đảm nhận công tác định mức lao động mà chỉ được áp dụng dựa vào quy trình định mức được mời chuyên gia cố vấn từ năm 2018.



Sơ đồ 2.2: Quy trình định mức lao động năm 2018

Nguồn: Công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số

Theo sơ đồ quy trình trên ta có thể thấy

Bước 1: Thực hiện các chuẩn bị cho công tác định mức lao động như chuẩn bị hồ sơ về năng lực cán bộ công nhân viên, thành lập hội đồng định mức lao động, chuẩn bị hồ sơ nghiên cứu để lựa chọn hội đồng định mức. Xây dựng mức cho phân xưởng cho cụ thể bước công việc nào thì sẽ lựa chọn đối tượng cán bộ nhân viên đang trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ đó.

Bước 2: Sau khi lựa chọn được đối tượng tiến hành định mức lao động thông qua các phương pháp như chụp ảnh bấm giờ, xử lý các số liệu thứ cấp, sàng lọc số liệu để đưa ra được mức sát và hợp lý nhất.

Bước 3: Xem xét đánh giá lại số liệu và đưa ra mức phù hợp nhất

Bước 4: Hội đồng định mức đã được thành lập đánh giá lại toàn bộ các số liệu cũng như quy trình để đưa ra được mức mới.

Bước 5: Hội đồng định mức thông qua để đảm bảo về tính thống nhất của mức, mức mới sẽ được đưa ra cho ban lãnh đạo công ty xét duyệt.

Bước 6: Tiến hành đồng thời hai bước tuyên truyền hướng dẫn về mức mới và cho người lao động thực hiện thử các mức đã được xây dựng.

Bước 7: Tiến hành thông qua xét duyệt và đưa mức vào sử dụng

Bước 8: Nếu có sai sót thì hội đồng định mức sẽ họp lại và tiến hành định mức lại để sửa chữa kịp thời sai sót.

Bên cạnh việc còn thiếu sót bước chuẩn bị cho công tác định mức lao động như công ty đã bỏ qua các bước nghiên cứu điều kiện để phân tích cho quá trình định mức lao động. Ở quá trình này có các công việc cần thực hiện như: nghiên cứu quá trình lao động, quá trình tổ chức lao động, phát hiện tồn thất về mặt thời gian, phân tích tình hình thực hiện các mức cũ để từ đó đưa ra được tính cấp thiết để xây dựng mức mới. Ngoài ra, Hội đồng định mức còn cố định bó buộc về thành phần tham gia xây dựng mức, mới chỉ có cán bộ nhân sự và trưởng bộ phận quản lý trực tiếp được tham gia mà chưa có đối tượng trực tiếp làm công việc tham gia xây dựng mức, Công ty đang thực hiện đồng thời hai bước tuyên truyền hướng dẫn và cho người lao động thực hiện thử tại cùng một thời điểm. Việc làm này có những ưu điểm như sau: Giúp cho thời gian đưa ra mức mới được nhanh chóng hơn. Nhưng bên cạnh đó việc làm này sẽ làm cho người lao động không nắm rõ được mức mới đang đưa vào sử dụng thử có những điểm gì khác do công tác tuyên truyền hướng dẫn thực hiện chưa rõ ràng.

2.3.3. Sử dụng nguồn nhân lực

2.3.3.1. Tiếp nhận (tiếp đón và định hướng/đào tạo hội nhập)

Là hoạt động sau khi người lao động đạt phỏng vấn, được mời tới công ty thử việc thông qua “Thư mời nhận việc” và được tiếp nhận thông qua phiếu “tiếp nhận nhân sự” từ các trưởng bộ phận.

Bảng 2.6: Khảo sát công tác tiếp nhận nhân lực

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Dành cho Lãnh đạo, quản lý					
	Phòng ban/ Bộ phận anh chị có thực hiện việc tiếp nhận nhân viên mới theo quy định	0	0	0	5	20
2	Dành cho người lao động					
	Phòng ban/ bộ phận thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc	0	5	19	47	109

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Qua bảng khảo sát thấy được việc tiếp nhận lao động mới tại các phòng ban, bộ phận đã được chú trọng và có quy định trong việc đón tiếp nhân viên mới, các hoạt động đó được thực hiện trên quyết định phân công nhiệm vụ, quyết định người hướng dẫn tập sự/ thử việc. Tuy nhiên, các hoạt động đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của chuyên viên nhân sự và trưởng các bộ phận liên quan hoặc nhân viên chuyên trách có nhiều kinh nghiệm. Phần lớn nhân viên mới sẽ có buổi giới thiệu ra mắt vào buổi họp giao ban toàn công ty (thường được tổ chức vào tuần đầu tiên mỗi tháng), do đó, các nhân viên tới nhận việc vào giữa tháng thường ngỡ ngàng, ngại ngùng khi giao tiếp trong một môi trường làm việc hoàn toàn mới.

2.3.3.2. Phân công, bố trí công việc cho người lao động

Công tác bố trí, sử dụng nhân sự luôn là vấn đề phức tạp, nhưng có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác bố trí sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp

thường xuyên đổi mới công tác bố trí, sử dụng nhân lực theo hướng nâng cao hiệu quả và sử dụng tiết kiệm nguồn nhân lực.

Đối với DSS thì việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực chính là việc phát huy được hết khả năng của người lao động trong công ty nhờ vào việc phân công, bố trí đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn nghiệp vụ, sở trường, kinh nghiệm làm việc và đối xử với họ một cách công bằng từ đó tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân cống hiến hết khả năng của mình cho công ty. Theo số liệu thống kê khảo sát về việc phân công, bố trí công việc cho người lao động như sau:

Bảng 2.7: Khảo sát phân công, bố trí công việc cho người lao động

STT	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Dành cho Lãnh đạo, quản lý					
-	Trình độ chuyên môn của tôi phù hợp với vị trí quản lý, điều hành.	4	7	3	8	3
-	Tôi đang thực hiện việc phân công, bố trí công việc cho người lao động theo trình độ chuyên môn	2	12	2	5	4
2	Dành cho người lao động					
-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân	22	13	38	51	56
-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân	19	31	43	54	33
-	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân	14	25	48	46	47

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Việc phân công, bố trí công việc được lãnh đạo quản lý trực tiếp là trưởng phó phòng ban/ bộ phận thực hiện thường vào tháng 01 của năm làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch thực hiện công việc cá nhân và tập thể trong năm đó.

Qua bảng khảo sát trên ta thấy: Lãnh đạo quản lý đa số có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí quản lý điều hành, bên cạnh đó việc thực hiện phân công bố trí nhân lực theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là 11 phiếu chiếm 44% tổng số phiếu, 14 phiếu còn lại phân công nhiệm vụ được thực hiện theo kinh nghiệm, sở trường công tác

- Số nhân lực được bố trí theo đúng chuyên môn nghiệp vụ cũng khá cao 107 phiếu chiếm 59,44%, bên cạnh đó số phiếu công việc phù hợp với sở trường và nguyện vọng lại thấp hơn. Như vậy ta thấy thực trạng sắp xếp việc làm được phê duyệt theo trình độ chuyên môn, nhưng bên cạnh đó lại hạn chế trong việc phân công nhiệm vụ theo sở trường công tác và nguyện vọng của bản thân do đó một bộ phận người lao động sẽ thiếu nhiệt huyết trong công việc và hiệu quả công việc sẽ không cao.

2.3.3.3. Điều động, chuyển chuyển nhân lực

Điều động chuyển chuyển cán bộ trong Công ty là việc làm thường xuyên, có kế hoạch từ trước để đáp ứng nhu cầu biến động trong sản xuất kinh doanh. Việc điều động, chuyển chuyển cán bộ đã thực sự góp phần sử dụng có hiệu quả và tạo nên sự đồng bộ trong đội ngũ cán bộ quản lý. Tạo điều kiện cho cán bộ trẻ có triển vọng, cán bộ trong diện qui hoạch được bồi dưỡng toàn diện, rèn luyện, thử thách trong thực tiễn, khắc phục được tình trạng khép kín, cục bộ về công tác quản lý nhân sự trong đơn vị.

Việc điều động chuyển chuyển nhân lực trong Công ty được thực hiện dựa vào một số yêu cầu sau:

- Không chuyển chuyển cán bộ làm công tác chuyên môn nghiệp vụ, trừ trường hợp luân chuyển nhằm mục đích tăng cường cán bộ cho cơ sở, lĩnh vực cần thiết. Không điều động luân chuyển cán bộ trong thời gian bị kỷ luật, cán bộ năng lực yếu, uy tín giảm sút lên trên hoặc sang bộ phận khác.

- Thời gian chuyển chuyển là 3 năm đến 5 năm. Khi kết thúc thời gian chuyển chuyển phải dựa vào kết quả nhận xét, đánh giá cán bộ hàng năm để bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ.

- Thuyên chuyển để đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện thử thách, thực hiện đối với cán bộ trẻ, có năng lực, có triển vọng ở các cấp. Độ tuổi không quá 50 đối với nam và không quá 45 đối với nữ.

Các hình thức thuyên chuyển bao gồm:

- Thuyên chuyển từ trên xuống: thuyên chuyển trưởng phó phòng đến giữ chức vụ quản đốc phân xưởng.

- Thuyên chuyển dưới lên trên: thuyên chuyển quản đốc phân xưởng lên làm trưởng/ phó phòng ban; luân chuyển phó phòng lên trưởng phòng,....

- Thuyên chuyển để sử dụng có hiệu quả và bổ nhiệm cán bộ hợp lý hơn hoặc tăng cường cán bộ cho các đơn vị có nhu cầu cấp bách.

Bảng 2.8: Khảo sát thuyên chuyển

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Dành cho Lãnh đạo, quản lý					
	Tôi được luân chuyển vị trí định kỳ theo quy định (từ 3 năm đến 5 năm)	3	6	4	8	4
2	Dành cho người lao động					
	Tôi thường xuyên được thuyên chuyển vị trí định kỳ	171	3	6	10	0

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Tuy nhiên theo bảng khảo sát ta thấy rõ được sự chênh lệch giữa lãnh đạo quản lý và người lao động. Ở vị trí lãnh đạo, quản lý được quy định từ 3 đến 5 năm sẽ xem xét thuyên chuyển vị trí nhưng chỉ có 12 phiếu tương ứng với 48% được thuyên chuyển theo đúng lộ trình, lý do việc đáp ứng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn thấp, kinh nghiệm và khả năng làm việc chưa được đa dạng. Các vị trí ít được thuyên chuyển tập trung phần lớn ở các vị trí cần trình độ chuyên môn cao như vị trí làm việc tại văn phòng: Trưởng phòng

ngiên cứu và phát triển (trực thuộc khối kỹ thuật), trưởng phòng lập trình. Do đó dễ chuyển vị trí để thực hiện các công việc gặp nhiều khó khăn.

Chưa có quy định nào về việc chuyển vị trí việc làm cho người lao động. Số nhân lực được chuyển thường là nhân lực làm việc tại văn phòng như các vị trí nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên kinh doanh online, nhân viên telesales.

Ưu điểm: Việc chuyển giữa các vị trí lãnh đạo, quản lý và chuyển giữa các vị trí nhân viên tạo sự đồng bộ, môi trường mới trong thực hiện nhiệm vụ, tích lũy nhiều kinh nghiệm tại các vị trí.

Nhược điểm: Việc chuyển gây áp lực cho lãnh đạo quản lý và nhân viên ở các vị trí cần chuyên môn cao. Thời gian chuyển ngắn dẫn đến tình trạng không cố gắng tự học hỏi, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ, bên cạnh đó mất thời gian, kinh phí để đào tạo lại với các vị trí mới.

2.3.3.4. Hoàn tất sử dụng nhân lực

Trong ba năm qua, Công ty Cổ phần Giải pháp đã có biến động nhân sự khá lớn.

**Bảng 2.9: Số liệu nhân viên chấm dứt hợp đồng lao động
từ năm 2019-2021**

Đơn vị tính: người

Nguyên nhân	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1. Chấm dứt HĐLĐ do hết hiệu lực hợp đồng	1	9	15
2. Chấm dứt HĐLĐ do NLĐ chủ động thôi việc	26	40	92
3. Chấm dứt HĐLĐ do sa thải	7	29	42
4. Chấm dứt HĐLĐ do NLĐ đến tuổi hưu trí	0	0	0
Tổng	34	78	149

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Từ bảng 2.9 có thể thấy số NLD chấm dứt HĐLĐ qua ba năm liên kề gần nhất là rất lớn và tăng mạnh trong các năm sau. Tuy nhiên, do cơ cấu lao động của công ty khá trẻ nên trong ba năm gần đây không có bất kỳ một nhân viên nào nghỉ việc vì lí do hưu trí. Số lượng NLD chấm dứt HĐLĐ chủ yếu do họ chủ động xin thôi việc. Qua báo cáo hàng năm của bộ phận nhân sự công ty, được biết số lao động chủ động xin thôi việc này phần lớn là lao động trực tiếp và kỹ thuật triển khai. Bởi lẽ, lao động trực tiếp thường cảm thấy công việc nhàm chán, yêu cầu công việc cao, tuy nhiên thu nhập lại không hấp dẫn hơn nhiều so với các công việc phổ thông khác. Ngoài ra, đối với nhân viên kỹ thuật triển khai công ty thường tuyển dụng cử nhân các chuyên ngành công nghệ kỹ thuật ô tô, điện,... Khi NLD đầu tư cho quá trình học tập, họ kỳ vọng vào công việc chuyên môn cao, thu nhập tốt và trau dồi được nhiều kinh nghiệm, tuy nhiên, nhân viên kỹ thuật triển khai tại DSS chủ yếu lắp thiết bị lên phương tiện cơ khách hàng, công việc có yêu cầu chuyên môn tuy nhiên không cần quá cao, mặt khác người lao động chỉ cần làm việc một vài tháng là đã có thể thành thạo và công việc không có thử thách hoặc giúp họ phát triển thêm về chuyên môn nghiệp vụ thêm nữa. Không những vậy, VTVL này còn yêu cầu NLD thường xuyên đi công tác xa nên họ nhanh cảm thấy chán nản, mệt mỏi và không có mục tiêu rõ ràng để phát triển. Ở mục 3, chấm dứt HĐLĐ do công ty sa thải lao động cũng khá lớn, đặc biệt năm 2021 công ty đã sa thải 42 lao động, nguyên nhân chủ yếu do trong quy định của công ty, nếu nhân viên làm việc không đạt KPI liên tiếp trong vòng một quý sẽ sa thải. Từ năm quý I/2020 trở về trước, quy định này vẫn được châm chước linh động nếu NLD có cam kết về thành tích làm việc cũng như có tinh thần cầu tiến. Tuy nhiên, từ giữa quý II/2020, khi đại dịch covid trở nên phức tạp, ảnh hưởng chung đến kinh tế toàn cầu thì công ty cũng siết chặt hơn việc áp dụng quy chế nhằm tạo động lực cho người lao động, giúp họ có ý thức tự giác cao hơn trong quá trình thực hiện công việc của mình. Ngoài ra, một số NLD buộc ngừng việc do có hành vi vi phạm quy định của công ty, đã

được nhắc nhở và cảnh cáo nhiều lần như trộm cắp tài sản, hoặc gây tranh chấp, tổn hại sức khỏe và tinh thần cho các cá nhân khác trong công ty trong thời gian làm việc. Năm 2021, vì lí do khách quan dịch bệnh, các hoạt động lắp đặt trực tiếp là hoàn toàn không thể thực hiện được, để đảm bảo kinh tế duy trì hoạt động công ty buộc cắt giảm một số lao động.

Đối với các trường hợp HĐLĐ hết hiệu lực, trước khi HĐLĐ kết thúc, bộ phận nhân sự sẽ cùng ban lãnh đạo công ty đánh giá nhân viên cũng như đánh giá kết quả làm việc của họ, sau khi hội đồng thống nhất chấm dứt HĐLĐ và không tái ký hoặc gia hạn thêm, bộ phận nhân sự sẽ đại diện công ty thông báo tới NLĐ trước tối thiểu 30 ngày. Sau khi HĐLĐ hoàn toàn chấm dứt, bộ phận nhân sự sẽ hướng dẫn NLĐ làm thủ tục bàn giao giữa hai bên và ký bản thanh lý HĐLĐ. Công ty có trách nhiệm thanh toán lương, chốt sổ BHXH và bàn giao lại cho NLĐ.

Đối với NLĐ chủ động xin thôi việc, công ty sẽ cử nhân sự có thẩm quyền đại diện cho công ty gặp gỡ, hỏi thăm lí do NLĐ thực sự muốn nghỉ việc, nếu sau buổi gặp gỡ, NLĐ vẫn quyết định thôi việc, các bộ phận liên quan sẽ làm thủ tục bàn giao nghỉ việc, thanh toán lương, chốt sổ BHXH và bàn giao cho NLĐ.

Đối với lao động vi phạm nội quy công ty nhiều lần, có mức độ nghiêm trọng, sau khi ban lãnh đạo xác định lỗi của người lao động, tổ chức họp kỷ luật và ra quyết định sa thải lao động. Công ty có trách nhiệm hoàn tất mọi thủ tục bàn giao, thanh toán lương, chốt sổ BHXH và bàn giao cho NLĐ sau khi hai bên thống nhất xử lý phạt hành chính (nếu có).

Đối với các trường hợp không đạt KPI theo quy định, công ty sẽ gửi email thông báo kết quả làm việc của NLĐ, mở cuộc họp nội bộ giữa NLĐ có thành tích đạt chưa tốt và BLĐ công ty để luồng thông tin đánh giá lại hiệu quả làm việc chưa đạt được thể hiện hai chiều, sau đó BLĐ công ty sẽ họp lại và đưa ra quyết định cuối cùng trước khi thông báo tới NLĐ.

Đối với các trường hợp công ty buộc chấm dứt HĐLĐ do nguyên nhân khách quan, công ty sẽ báo trước với NLĐ ít nhất 30 ngày, hỗ trợ những người lao động buộc ngừng việc một tháng lương và giới thiệu tới họ những công việc mới uy tín giúp họ sớm tìm được công việc mới, đảm bảo thu nhập ổn định

2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

2.4.1. Hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng

Như đã đề cập trước đó, từ đầu năm 2020 đến hết năm 2021, đại dịch Covid-19 chưa được kiểm soát, không những vậy, chúng còn càng trở nên bùng phát và nguy hiểm hơn từ khoảng tháng bảy năm 2021. Thời điểm đó, mọi hoạt động kinh doanh và sản xuất của công ty gần như tạm ngừng hoặc hoạt động không hiệu quả dẫn đến doanh thu trượt giảm liên tục. Khách hàng của DSS là các khách hàng vận tải – chịu ảnh hưởng trực tiếp từ đại dịch này, nhiều khách hàng phá sản, rất nhiều doanh nghiệp không đủ chi trả dịch vụ công ty cung cấp, do đó, công ty không thu hồi được rất nhiều công nợ, kinh tế doanh nghiệp trở nên đình trệ. Trước thực trạng đó, để duy trì hoạt động, công ty buộc cắt giảm rất nhiều kinh phí dành cho nguồn nhân lực, đặc biệt là cắt giảm nhân sự ở một số bộ phận.

Ngoài ra, một số cán bộ nhân viên và người lao động chủ động xin nghỉ để tìm kiếm cơ hội việc làm khác phù hợp với định hướng công việc, công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn hơn nên tính đến cuối năm 2021, số lượng lao động của công ty giảm xuống rất nhiều so với năm 2020.

Trước thực trạng đó, công ty đã nỗ lực để sử dụng nhân lực hiện có một cách hiệu quả nhất. Cụ thể, thay vì tăng lương theo lộ trình quy định, công ty khuyến khích người lao động chủ động trong việc tăng thu nhập bằng cách nỗ lực vượt KPI và tăng hiệu suất làm việc.

Mặc dù số lao động năm 2021 giảm 19.92% so với năm 2020, tuy nhiên so với thực tế kinh doanh tại thời điểm vô cùng khó khăn, số lượng nhân lực này cũng đã nỗ lực hết mình đảm bảo yêu cầu công việc.

2.4.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về chất lượng

Chất lượng nguồn nhân lực là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Năm 2021, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số có 398 lao động, có tỷ lệ sử dụng người lao động về chất lượng như sau:

Bảng 2.10: Bảng tỷ lệ lao động có chuyên ngành đào tạo đúng với VTVL

STT	Bộ phận	Tổng số lao động hiện có	Số lao động được bố trí công việc đúng chuyên môn	Tỷ lệ (%)
1	Ban lãnh đạo	35	22	62,58
2	Khối kỹ thuật	29	25	86,21
3	Tổng kho	5	0	0
4	Phòng quản lý chất lượng	5	5	100
5	Phòng tài chính kế toán	8	8	100
6	Phòng hành chính nhân sự	6	4	66,67
7	Phòng chăm sóc khách hàng	9	2	22,22
8	Khối kinh doanh	51	27	52,94
9	Phòng lập trình	10	10	100
10	Phòng mua hàng	6	4	66,67
11	Chi nhánh	77	41	53,25
12	Phân xưởng	152	52	34,21

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua bảng số liệu tổng hợp trên, có thể thấy số nhân lực được bố trí đúng chuyên ngành là 200 người, chiếm 50,25% nguồn nhân lực năm 2021. Bộ phận có tỷ lệ nhân lực bố trí công việc đúng chuyên ngành đào tạo thấp nhất là bộ phận kho, kế tiếp là phòng chăm sóc khách hàng. Điều này cũng khó tránh khỏi tại bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất. Bởi lẽ, hiện nay chưa có bất cứ trường đại học nào đào tạo ngành riêng về kho vận nên để trở thành nhân viên kho, người lao động không nhất thiết phải tốt nghiệp theo đúng chuyên ngành như nhiều VTVL khác. Nếu như ứng tuyển vị trí kế toán tổng hợp, người lao động cần tốt nghiệp chuyên ngành kế toán thì mới đảm nhận tốt yêu cầu công việc thì khi ứng tuyển nhân viên kho, người lao động chỉ cần kỹ năng tốt, đảm bảo chất lượng và năng suất làm việc. Tương tự nhân viên kho, nhân viên chăm sóc khách hàng là vị trí mà hầu hết công ty nào cũng có với những yêu cầu kỹ năng, trình độ riêng. Vị trí này được biết đến là những người liên hệ trực tiếp với khách hàng để hỗ trợ, giải đáp thắc mắc về những sản phẩm hay dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp ra thị trường. Họ còn chịu trách nhiệm xử lý dữ liệu, phản hồi khách hàng, giải quyết khiếu nại, tiếp nhận và xử lý các vấn đề liên quan đến bảo hành, riêng tại DSS, nhân viên chăm sóc khách hàng còn cần thường xuyên kiểm tra dữ liệu tín hiệu định vị/camera/cảm biến trên xe của khách hàng, chủ động liên hệ với khách hàng và sắp xếp để bộ phận kỹ thuật triển khai đi kiểm tra thiết bị nếu thiết bị được lắp trên xe khách hàng bị mất tín hiệu. Do đó, mặc dù không yêu cầu chuyên ngành và hầu hết lao động tại các vị trí này đều đang có người lao động thực hiện công việc không đúng chuyên ngành nhưng kỹ năng và kinh nghiệm của họ đảm bảo vận hành tốt công việc thì cũng không ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, một số bộ phận yêu cầu trình độ chuyên môn phù hợp thì tỉ lệ lao động được bố trí công việc đúng chuyên môn cũng rất cao ví dụ như phòng kế toán, phòng quản lý chất lượng và phòng lập trình.

Mặc dù mọi công việc nếu được đào tạo cơ bản thì đều hỗ trợ cho công việc thực tế tốt hơn, người lao động cũng thường gắn bó và có định hướng lâu dài hơn với các công việc phù hợp với trình độ chuyên môn họ được đào tạo. Tuy nhiên, tùy theo tính chất công việc và định hướng nghề nghiệp của bản thân, người lao động có thể bổ sung kiến thức chuyên môn trong quá trình làm việc và tổng kết lại từ kinh nghiệm làm việc của bản thân. Dù thế này hay thế khác, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm của người lao động luôn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của mỗi tổ chức.

2.4.3. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về thời gian làm việc

Bên cạnh đó việc tận dụng tối đa quỹ thời gian làm việc của người lao động là một trong những phương pháp sử dụng người lao động một cách hợp lý.

Tác giả căn cứ vào bảng chấm công kết hợp với bảng theo dõi làm việc ngoài giờ, lịch trực của người lao động, tính trung bình thời gian làm việc thực tế của lao động mỗi bộ phận có kết quả như sau

Bảng 2.11: Bảng thời gian làm việc trung bình của lao động năm 2021

Phân loại thời gian làm việc thực tế	Đối với lao động gián tiếp	Đối với lao động trực tiếp
	Giờ	Giờ
1. Thời gian làm việc theo quy định	480	480
2. Thời gian làm việc thực tế	418	420
- Thời gian làm đúng việc	325	332
- Thời gian làm không đúng việc	93	88

Phân loại thời gian làm việc thực tế	Đối với lao động gián tiếp	Đối với lao động trực tiếp
3. Thời gian ngừng việc do	62	60
- Nghỉ ngơi, nhu cầu	42	37
- Vi phạm kỷ luật	2	5
- Công nghệ và tổ chức		
- Vi phạm quy trình công nghệ	18	8
	0	10

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Từ bảng 2.11 có thể thấy thời gian làm việc thực tế của cả lao động trực tiếp lẫn lao động gián tiếp trung bình từ 87,08%-87,5% điều này thể hiện thời gian làm việc của người lao động trên tổng thời gian theo qui định là khá cao. Trong đó, thời gian làm đúng việc là 60,45% và 47,04% thời gian làm việc thực tế thể hiện sự phân công công việc tại nơi sản xuất tương đối hợp lý.

Tuy nhiên, thời gian ngừng việc vẫn còn nhiều, trừ thời gian nghỉ ngơi do nhu cầu thì công ty vẫn lãng phí thời gian làm việc do người lao động vi phạm quy định hoặc lỗi máy móc, công nghệ.

Đánh giá năng lực, đánh giá thực hiện công việc và hiệu quả sử dụng nhân lực:

Trong giai đoạn hiện nay khi bước vào nền kinh tế thị trường thì hiệu quả kinh tế trở thành mục tiêu lớn nhất, và do đó một trong các vấn đề quan trọng được đặt ra là cần đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của từng người lao động. Từ đó có biện pháp khuyến khích, đãi ngộ, chuyển lao động một cách hợp lý, đồng thời thu hút được người lao động giỏi, phát huy sáng kiến, sáng tạo và gắn bó với doanh nghiệp.

Quy chế thi đua khen thưởng của Công ty đã qui định rõ cách thức đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân, bộ phận trong đơn vị,

nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý, chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối tượng áp dụng của quy định là các phòng ban chức năng khối quản lý và các đơn vị, tổ, đội sản xuất.

Phạm vi áp dụng gồm các sai sót, vi phạm (giảm điểm) hoặc thành tích, kết quả nổi bật (tăng điểm) liên quan ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện: Quy trình nghiệp vụ, nội quy lao động, thoả ước lao động tập thể, các quy chế, quy định,... do Tổng giám đốc ban hành.

Nguyên tắc áp dụng: Các vi phạm giống nhau (tính chất, hình thức, mức độ), các bộ phận bị giảm trừ điểm chất lượng bằng nhau. Vi phạm có tính lặp lại trong cùng kỳ xét hoặc giữa hai kỳ xét liên tiếp ở một bộ phận thì bị mức điểm phạt cao hơn (gấp đôi hoặc gấp 3...)

Các đơn vị đạt năng suất lao động, tiết kiệm chi phí dưới định mức, chất lượng và hiệu quả công tác cao hơn kế hoạch được giao đều được xem xét để tăng thêm điểm chất lượng công tác.

Quy định về chấm điểm chất lượng đối với các cá nhân

Điểm chất lượng cho mỗi cá nhân theo kế hoạch là 100 điểm/ tháng. Số điểm chất lượng tháng = $100 + \{\text{điểm tăng} - \text{điểm giảm trừ}\}$

Số lượng điểm tăng và điểm giảm trừ tùy thuộc vào kết quả công tác, hành vi vi phạm và mức độ vi phạm được quy định để chấm điểm chất lượng công việc trong tháng.

Quy định về xếp loại chất lượng đối với bộ phận, tổ, đội sản xuất

Dựa vào kết quả chấm điểm chất lượng công tác, thực hiện xếp loại chất lượng công tác như sau:

- Xếp loại chất lượng công tác loại đặc biệt đối với các bộ phận: có số điểm chất lượng tháng (hoặc trung bình 01 tháng trong quý) được cộng thêm

từ 5 điểm trở lên và hoàn thành vượt mức kế hoạch công tác, đảm bảo tốt chỉ tiêu chất lượng công tác quản lý và dịch vụ, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật,....

- Xếp loại chất lượng công tác Loại Hoàn thành tốt: đối với các đơn vị: có số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ đến 02 điểm; Đơn vị hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch công tác, đảm bảo chất lượng công tác, chất lượng dịch vụ.

- Xếp loại chất lượng công tác Loại hoàn thành: Đơn vị có tổng số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ từ 3 - 5 điểm; Không hoàn thành nhiệm vụ, kế hoạch sản xuất kinh doanh được giao.

- Xếp loại chất lượng công tác loại không hoàn thành: Đơn vị có số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ từ 11 điểm trở lên; có cá nhân vi phạm nội quy lao động, bị kỷ luật từ hình thức khiển trách trở lên.

Về tổ chức thực hiện quy định chấm điểm chất lượng đối với cá nhân, tập thể và tổ, đội, sản xuất: Trước ngày 30 hàng tháng, mỗi cá nhân căn cứ kết quả công tác trong tháng và thang điểm quy định, tự tính điểm và xác định hệ số hoàn thành công việc của mình, kèm theo kế hoạch công tác tháng liền kề để lãnh đạo đơn vị duyệt.

Trưởng phó phòng chức năng khối quản lý, Giám đốc, phó giám đốc đơn vị trực thuộc hưởng hệ số chất lượng công tác theo chất lượng công tác chung của đơn vị do lãnh đạo Công ty xét chất lượng và xếp hệ số hoàn thành công việc.

Các đơn vị trực thuộc hàng tháng tự đánh giá, chấm điểm chất lượng và gửi kết quả đánh giá về Ban đánh giá chất lượng của Công ty trước ngày 08 của tháng sau để xem xét, xếp loại chất lượng và thông báo tại hội nghị giao ban toàn đơn vị hàng tháng.

Tác giả có đưa vào phiếu khảo sát về việc thực hiện đánh giá của lãnh đạo quản lý và người lao động như sau:

Bảng 2.12: Khảo sát việc thực hiện đánh giá năng lực và sử dụng người lao động

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Dành cho Lãnh đạo, quản lý					
-	Tôi thực hiện đánh giá và bố trí lao động đúng người đúng việc.	3	4	1	11	6
2	Dành cho người lao động					
-	Bộ phận anh chị thực hiện đánh giá, phân loại nhân viên rất công bằng và khách quan	29	60	28	32	31

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Phiếu khảo sát cho thấy kết quả ở hai hướng trái chiều ở vị trí lãnh đạo quản lý trực tiếp thực hiện việc đánh giá, phân loại thì phần lớn phiếu cho rằng việc thực hiện đánh giá phân loại nhân viên là đúng người đúng việc, nhưng tại phiếu dành cho nhân viên phần lớn thì lại cho rằng việc đánh giá phân loại chưa công bằng, khách quan. Xảy ra tình trạng đó là do tiêu chí đánh giá phân loại nhân viên chưa thực sự thỏa mãn với người lao động. Phần lớn người lao động cảm thấy hệ số tính điểm cộng quá thấp, trong khi đó hệ số tính điểm trừ lại cao.

Bên cạnh đó việc đánh giá nhân viên trong thi đua bình xét khen thưởng cũng mang đến tâm lý bất mãn cho nhân viên, với số phiếu 45/68 không đồng ý với việc đánh giá khách quan trong vấn đề thi đua khen thưởng đã cho thấy rõ sự tồn tại trong vấn đề tạo động lực làm việc tại doanh nghiệp.

Tóm lại việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực về mặt chất lượng còn tồn tại nhiều khó khăn vướng mắc bắt buộc ban lãnh đạo phải giải quyết được vấn đề cốt lõi từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

2.4.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Năng suất lao động

Năng suất lao động là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động, đặc trưng bởi quan hệ so sánh giữa một chỉ tiêu đầu ra (kết quả sản xuất) và một chỉ tiêu đầu vào (lao động làm việc). Đây là một chỉ tiêu kinh tế tổng hợp nói lên năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Nâng cao năng suất lao động là yếu tố quyết định đến tốc độ tăng trưởng, đến việc tạo ra giá trị thặng dư, tạo điều kiện cho tích lũy tái đầu tư và nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho người lao động. Hơn nữa, năng suất lao động cao là yếu tố quyết định đến hiệu quả và sức cạnh tranh của sản phẩm, doanh nghiệp và quốc gia, tận dụng cơ hội, hạn chế thách thức khi Công ty đang đà hội nhập kinh tế quốc tế.

Trong những năm qua, do được đầu tư nhiều máy móc thiết bị và trình độ người lao động tăng lên, nên năng suất lao động liên tục tăng qua các năm. Tuy nhiên, vì nguyên nhân khách quan do dịch bệnh phức tạp, kinh doanh không thuận lợi, nguyên liệu đầu vào tắc biên, nhập khẩu chậm trễ,... vô hình chung năng suất sản xuất của công ty cũng giảm đi đáng kể. Nếu như năng suất lao động năm 2019 của Công ty tính theo sản lượng thiết bị sản xuất ra thì trung bình là 192,36 thiết bị/người, cao hơn so với năm 2020 là 0,2% thì so với năm 2021 lại cao hơn 5,7% (theo báo cáo hàng năm của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số).

Tuy nhiên, hiệu suất làm việc của các bộ phận gián tiếp lại có sự tăng cao hơn. Theo báo cáo năm 2021 của công ty, năng suất lao động và hiệu suất làm việc của khối kinh doanh, khối kỹ thuật và phòng lập trình giảm sút đáng kể so với các năm trước do nhiều yếu tố thì hiệu suất làm việc trung bình của bộ phận kế toán, phòng chăm sóc khách hàng lại tăng 3,5% và 2,7%. Bởi lẽ khi đại dịch trở nên phức tạp, nếu như bộ phận kinh doanh khó tiếp cận và ký kết hợp đồng với khách hàng mới thì bộ phận chăm sóc khách hàng cần làm việc hiệu quả hơn để hỗ trợ và giữ vững khách hàng hiện tại. Ngoài ra, cũng do các yếu tố khách quan nên công nợ khó thu hồi và dễ rơi vào trạng thái nợ

xấu, trong khi đó, công ty vẫn luôn cần kinh tế để duy trì hoạt động, sẵn sàng khôi phục và phát triển khi dịch bệnh được kiểm soát, đây chính là những khó khăn bộ phận kế toán cần giải quyết. Ngoài ra, với số quỹ hiện có, kế toán cũng cần tư vấn tới Tổng giám đốc để có những quyết định phân bổ nguồn kinh phí cho các hạng mục một cách phù hợp nhất.

2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

2.5.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài

2.5.1.1. Môi trường kinh tế chính trị

Nước ta hiện tại đang tuân theo Nhà nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa một Đảng. Do đó, các đường lối chính sách của Đảng luôn có sự thống nhất và đồng bộ, giúp cho các doanh nghiệp có định hướng rõ ràng hơn trong việc phát triển doanh nghiệp nói chung và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực nói riêng.

2.5.1.2. Cơ chế chính sách quản lý của Nhà nước

Từ việc thay đổi quy định của luật lao động năm 2019, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số cũng đã thay đổi nội quy, quy định phù hợp hơn nhằm đáp ứng quy định pháp luật, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực như thay đổi quy định về việc ký kết hợp đồng lao động, áp dụng thời gian kỳ nghỉ cho cán bộ công nhân viên mỗi tháng đến chu kỳ sinh lý (lao động nữ được nghỉ tối đa 30 phút/ngày, mỗi tháng được áp dụng tối đa 03 ngày).

2.5.1.3. Văn hóa xã hội

Trụ sở Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số được đặt tại thủ đô Hà Nội và chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh. Đây là những nơi có vị trí địa chiến lược quan trọng; là mảnh đất có bề dày lịch sử, văn hóa. Cả thủ đô Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh- trực thuộc trung ương đều là những thành phố lớn, có sự phát triển kinh tế xã hội hàng đầu trong cả nước, chính vì vậy, đây cũng là những thành phố tập trung đông dân cư đến từ các vùng miền,

dân tộc khác nhau sinh sống. Các dân tộc, các địa phương có nét văn hóa riêng về phong tục, tập quán, nếp nghĩ, cách làm trong sinh hoạt hàng ngày, song lại có cái chung, đậm nét của nhân dân Việt Nam, đó là: cần cù lao động, nghị lực khắc phục khó khăn, đức tính thật thà và giàu lòng nhân ái. Đây là các yếu tố tạo nên giá trị trong mỗi người lao động, ảnh hưởng đến hành vi, thái độ của họ trước công việc. Vì vậy sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực cần gắn với các giá trị văn hóa xã hội từng địa phương khác nhau, qua đó biết cách phát huy các yếu tố tích cực, hạn chế các yếu tố tiêu cực, tránh phạm phải các phong tục tập quán, tín ngưỡng của người dân tăng cường mối quan hệ lao động cũng như mối quan hệ xã hội.

2.5.1.4. Quy mô dân số và chất lượng nguồn nhân lực

Quy mô và sự tăng trưởng về dân số đã tác động trực tiếp đến quy mô, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực nói chung và của Công ty nói riêng. Quy mô lao động tăng, vừa tạo ra nguồn cung phong phú cho Công ty trong bối cảnh mở rộng qui mô sản xuất, nhưng cũng đặt ra các khó khăn cần giải quyết về nâng cao trình độ chuyên môn, ý thức tổ chức kỷ luật, ngoại ngữ, tin học ứng dụng công nghệ cao... trong sản xuất và kinh doanh.

Thị trường lao động của Việt Nam đang từng bước được hoàn thiện theo mô hình của các nước tiên tiến trên thế giới. Hệ thống thông tin thị trường lao động và các tổ chức tham gia cung ứng nhân lực cho thị trường đã được phát triển mạnh cả về quy mô và trình độ. Điều này giúp cho công ty dễ dàng tiếp cận với nguồn nhân lực với nhiều ngành nghề khác nhau.

Tổng dân số của thành phố Hà Nội tại thời điểm 0 giờ ngày 01/4/2019 là 8.053.663 người, trong đó: Dân số nam là 3.991.919 người, chiếm 49,6%; dân số nữ là 4.061.744 người, chiếm 50,4%. Dân số sống ở khu vực thành thị là 3.962.310 người, chiếm 49,2% và ở khu vực nông thôn là 4.091.353 người, chiếm 50,8%. Hà Nội là Thành phố đông dân thứ hai của cả nước, sau thành

phố Hồ Chí Minh (8.993.082 người). Hà Nội là thành phố đông dân thứ hai của cả nước và cũng có mật độ dân số cao thứ hai trong 63 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Mật độ dân số của thành phố Hà Nội là 2.398 người/km², cao gấp 8,2 lần so với mật độ dân số cả nước.

Theo kết quả sơ bộ của Tổng điều tra năm 2019, thành phố Hà Nội đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận trong lĩnh vực giáo dục. Tỷ lệ dân số từ 15 tuổi trở lên biết đọc, biết viết tăng mạnh sau 10 năm; phổ cập giáo dục tiểu học đã được thực hiện trên toàn thành phố. Theo số liệu thống kê giáo dục, đến cuối năm 2018 toàn thành phố Hà Nội có 2.709 trường và trung tâm giáo dục, bao gồm: 2.190 đơn vị công lập và 519 đơn vị ngoài công lập. Trong số này có 1.128 trường mầm non, 735 trường tiểu học, 624 trường THCS, 222 trường THPT, 393 trung tâm kỹ thuật Tin học - ngoại ngữ, 29 trung tâm GDTX, 584 Trung tâm Hỗ trợ Cộng đồng. Đây là thuận lợi lớn cho sự nghiệp giáo dục của thành phố Hà Nội. Về tổng thể, mặt bằng giáo dục phổ thông của thành phố Hà Nội cao nhất trong 63 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và cao hơn so với tỷ lệ bình quân chung của cả nước (95,8% dân số cả nước trên 15 tuổi biết chữ). Nếu xét theo khu vực thành thị, nông thôn thì tỷ lệ biết chữ của thành phố Hà Nội ở cả hai khu vực đều cao hơn tỷ lệ chung của cả nước: Dân số trên 15 tuổi khu vực thành thị biết chữ chiếm tỷ lệ 99,7% (toàn quốc là 98,3%); khu vực nông thôn là 98,7% (toàn quốc là 94,3%).

2.5.1.5. Sự phát triển của khoa học - kỹ thuật - công nghệ

Sự phát triển về khoa học kỹ thuật và công nghệ sẽ kéo theo sự phát triển về trình độ chuyên môn của người lao động. Theo xu hướng với tốc độ phát triển như vũ bão hiện nay về khoa học kỹ thuật và công nghệ thì trình độ của người lao động luôn có nguy cơ bị tụt hậu so với trình độ của máy móc thiết bị mà họ đang sử dụng. Ngành sản xuất thiết bị định vị và giám sát hành trình cũng bị cuốn theo dòng chảy của sự phát triển về khoa học kỹ thuật và

công nghệ. Nhiều công nghệ mới ra đời mà trên thế giới hiện nay đang áp dụng.

Việc thay đổi không ngừng của khoa học, kỹ thuật, công nghệ nói chung và yêu cầu luôn luôn thay đổi, hoàn thiện và làm mới mình của chính doanh nghiệp mà hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cũng được yêu cầu cao hơn để đảm bảo yêu cầu. Theo thời gian, công ty không những cần phát triển về số lượng nhân lực mà cần phát triển cả về chất lượng nguồn nhân lực.

2.5.2. Thực trạng các yếu tố bên trong

2.5.2.1. Đặc điểm nhu cầu sử dụng thiết bị định vị, giám sát hành trình hiện nay

Tăng trưởng kinh tế kéo theo nhu cầu vận tải tăng lên. Cùng với việc bản thân các doanh nghiệp vận tải có nhu cầu theo dõi và kiểm soát công việc doanh nghiệp mình thì Nhà nước cũng yêu cầu các doanh nghiệp báo cáo trung thực và chính xác hoạt động vận tải của mình thông qua kết quả định vị GPS và camera giám sát hành trình. Cụ thể, năm 2014, Chính phủ ban hành nghị quyết số 86/2014/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng ô tô. Trong đó điều 14 của nghị định nêu rõ các quy định về việc bắt buộc phải gắn các thiết bị giám sát hành trình đối với xe ô tô bao gồm: xe ô tô kinh doanh vận tải hành khách, xe ô tô kinh doanh vận tải hàng hóa bằng container, xe đầu kéo rơ moóc,... Ngoài ra, theo nghị định 10/2020/NĐ-CP ban hành ngày 17/1/2020 quy định về việc lắp camera trên ô tô kinh doanh vận tải, cụ thể, trước ngày 01/07/2021, xe ô tô kinh doanh vận tải hành khách có sức chứa 09 chỗ (kể cả người lái xe) trở lên phải lắp camera đảm bảo bảo ghi, lưu trữ hình ảnh trên xe (bao gồm cả lái xe và cửa lên xuống của xe), xe container, xe đầu kéo,... trong quá trình xe tham gia giao thông. Dữ liệu hình ảnh được cung cấp cho cơ quan công an, thanh tra giao thông và cơ quan cấp giấy phép, bảo đảm giám sát công khai, minh bạch.

Theo đó, thị trường kinh doanh thiết bị định vị GPS, camera giám sát hành trình cũng phát triển triển để đáp ứng nhu cầu sử dụng của khách hàng.

Thực tế cho thấy, các cử doanh nghiệp luôn trăn trở về việc giám sát hành trình của tài xế để phát hiện những bất thường hay vi phạm quy định. Hơn nữa, việc giám sát hành trình cũng là một trong những giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời giúp cử doanh nghiệp nhắc nhở kịp thời tài xế khi họ lơ là, lái xe ẩu, thiếu trách nhiệm hoặc có thái độ phục vụ khách hàng không tốt,...

Trước nhu cầu rất lớn của doanh nghiệp vận tải và khách lẻ, nhiều công ty, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này đã ra đời. Bên cạnh nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ thì để cạnh tranh trên thị trường, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng.

2.5.2.2. *Quan điểm của ban lãnh đạo về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực*

Qua phỏng vấn ông Nguyễn Minh Sang- Tổng giám đốc công ty, được biết lãnh đạo công ty đã xem xét, nghiên cứu về hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp và cho rằng

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển công ty.

- Đầu tư tuyển dụng để bổ sung và đảm bảo luôn luôn có nguồn nhân lực tinh nhuệ, phù hợp yêu cầu công việc và điều kiện vận hành cũng như định hướng phát triển của công ty.

- Áp dụng chương trình đào tạo đa dạng: hội nhập, nghiệp vụ, nâng cao tay nghề, công nghệ mới,...

- Chú trọng huấn luyện đào tạo qua công việc: Cấp trên đào tạo cấp dưới; chuyên viên cấp cao/ thợ bậc cao đào tạo cấp thấp hơn

- Luân chuyển nguồn nhân lực để có sự sắp xếp đúng người, đúng việc, hoàn thiện toàn diện hơn chuyên môn cho người lao động.

- Luôn tạo điều kiện và khích lệ người lao động có sáng kiến, cái tiến phương pháp làm việc khoa học, hiệu quả.

Với những quan điểm này, có thể thấy, Ban lãnh đạo của công ty nói chung và Tổng giám đốc nói riêng đã có sự quan tâm đến công tác nâng cao

hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Đây là một lợi thế rất lớn để hoạt động này diễn ra suôn sẻ và tạo điều kiện để nó được phát triển tốt hơn trong tương lai. Bởi lẽ, xuất phát từ nhận thức “Nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển doanh nghiệp”, công ty sẽ chú trọng vào hoạt động này (như xây dựng các quy chế, chính sách, theo dõi, đôn đốc thực hiện hay thường xuyên nghiên cứu để đưa ra các cách thức sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả nhất).

2.5.2.3. Văn hóa công ty

- Các giá trị hữu hình
 - Logo của công ty



Logo công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số bao gồm hai màu là màu xanh lá cây và màu vàng cam. Màu xanh lá cây chủ đạo thể hiện nền tảng phát triển ổn định và đầy sức sống của công ty, là hoài bão vươn tầm ra thế giới. Ngoài ra, màu xanh lá cây cũng tượng trưng cho sự may mắn, một sự thân thiện với môi trường.

Dòng chữ màu vàng cam không chỉ là khẩu hiệu sản phẩm và sự tận tâm phục vụ luôn như một “đôi mắt thần” sát cánh cùng khách hàng. Nó còn tượng trưng cho ngọn lửa hoài bão, khao khát cống hiến của toàn thể CBCNV cho công việc.

- Nghỉ lễ, lễ hội, hoạt động văn hóa phong trào

Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số thực hiện nhất quán các ngày nghỉ lễ hàng năm theo luật lao động và thời gian tổ chức các sự kiện như: gặp mặt đầu xuân, lễ chùa đầu năm, ngày quốc tế Phụ nữ 8/3, ngày quốc tế thiếu nhi 1/6 (tổ chức chương trình vui chơi nhận quà cho con em CBNV công ty), Bày cỗ trung thu, Phụ nữ Việt Nam 20/10, Gala kỷ niệm thành lập công ty, Ngày con trai DSS 11/11, dạ hội Noel, du lịch định kỳ hàng năm,... Ngoài ra,

hàng tháng công ty thường tổ chức các chương trình minigames, teambuilding và tổ chức sinh nhật theo tháng cho CBNV, qua đó, người lao động thêm gắn bó, hết lòng vì sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là những hoạt động văn hóa bổ ích mà ban lãnh đạo xem đây như là cơ hội để hiểu rõ hơn tinh thần làm việc, đoàn kết nội bộ, thái độ, quan điểm của nhân viên. Chính từ những hoạt động này, người lao động sẽ nâng cao tinh thần làm việc và đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau, tạo ra môi trường làm việc thân thiện, cùng nhau nỗ lực cố gắng, giúp hiệu quả sử dụng nhân lực vô hình chung cũng được nâng cao hơn rất nhiều.

• *Tầm nhìn và sứ mệnh*

Là một công ty hàng đầu về lĩnh vực cung cấp thiết bị định vị và camera giám sát hành trình, ban lãnh đạo công ty luôn tìm ra chiến lược để khẳng định mình trên thị trường Việt Nam và thâm nhập vào thị trường các nước trong khu vực. Tầm nhìn của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số được xác định là “Dẫn dắt thị trường định vị Việt Nam và khu vực” và tuyên bố sứ mệnh “Mang lại những sản phẩm chất lượng cao tới người tiêu dùng”. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo công ty cũng luôn xác định người lao động chính là gốc rễ của thành công, do đó, công ty luôn có các chính sách để phát triển nguồn nhân lực như khuyến khích sáng tạo, đầu tư đào tạo và tạo điều kiện cho người lao động tự nâng cao trình độ bản thân,... Trong công ty luôn duy trì nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết định quan trọng. Những việc quan trọng đều được đưa ra bàn bạc một cách bình đẳng và tập thể quyết định, điều này tạo nên tinh thần dân chủ, đoàn kết bền vững trong nội bộ. Đề cao tinh thần tập thể nhưng điều đó không có nghĩa là DSS xem nhẹ cái “tôi”, xem nhẹ yếu tố cá nhân. Cá nhân luôn được tạo cơ hội để phát triển không ngừng năng lực của mình. DSS chủ trương đối thoại bình đẳng trong nội bộ nên sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến đóng góp của cá nhân. Bất kỳ nhân viên nào cũng có cơ hội đề bạt ý kiến, nguyện vọng hoặc đưa ra đề xuất trên tinh thần xây dựng tốt hơn cho công ty. Cũng chính từ sự tôn trọng cá nhân mà tại DSS không chấp nhận tình trạng người này áp đặt suy nghĩ, phong cách sống và làm việc lên

cho người kia, cũng không xuất hiện tình trạng kỳ thị người lao động đến từ các vùng, miền hoặc gia cảnh xuất thân. Do đó, mọi lao động đều cảm thấy thoải mái, bình đẳng khi làm việc.

2.5.2.4. Khả năng tài chính của công ty và đầu tư cho nguồn nhân lực

Các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng rất lớn từ nguồn lực tài chính của công ty. Công ty hoạt động kinh doanh có hiệu quả thì nguồn lực tài chính phục vụ cho hoạt động của nguồn nhân lực mới được quan tâm đầu tư hiệu quả nhất. Trong những năm 2020, 2021 là những năm kinh tế khó khăn chung do ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19, công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số cũng là một trong những doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nặng nề đó

Bảng 2.13: Cơ cấu nguồn vốn công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số giai đoạn 2019-2021

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu / Năm	2019	2020	2021
Nguồn vốn	282,246	396,008	246,119
Vốn vay	28,813	30,983	34,874
Vốn chủ sở hữu	253,433	365,025	211,245

Nguồn: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Bảng 2.14: Chỉ tiêu phân tích tình hình tài chính công ty CP. Giải pháp Dịch vụ Số giai đoạn 2019-2021

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Lợi nhuận sau thuế	30,657	41,753	25,436
Lợi nhuận trước thuế	39,304	53,529	32,610
ROE	12.097%	11.438%	12.041%
ROS	11.700%	13.260%	10.920%

Nguồn: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Trong đó:

ROE: Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu

ROS: Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/ Doanh thu thuần

Kết hợp hai bảng số liệu 2.13 và 2.14, có thể thấy tỷ suất lợi nhuận sau thuế/ Doanh thu thuần từ năm 2019 đến 2020 có xu hướng tăng do năm 2019 tình hình thế giới nói chung và DSS nói riêng chưa chịu ảnh hưởng bởi dịch bệnh, bên cạnh hoạt động kinh doanh thiết bị, công ty cũng cung cấp các phần mềm quản lý, do đó, cuối năm 2019 công ty thành công trong việc đấu thầu các gói phát triển phần mềm, sang năm 2020 công ty hoàn thiện bàn giao và thu hồi công nợ nên doanh thu 2020 của công ty vẫn khá cao (ROS tăng từ 11.700% lên 13.260%). Tuy nhiên, năm 2021 tỷ suất này lại giảm do tình hình dịch bệnh căng thẳng, có tính chất phức tạp, Còn đối với tỷ suất lợi nhuận sau thuế/ Vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp thì tỷ suất này ở cả ba năm gần đây luôn > 0 (cụ thể, ROE năm 2021 là 12.041%, năm 2020 là 12.097% và năm 2019 là 11.438%) cho thấy hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn tạo ra mức sinh lời. Mặc dù công ty vẫn có lợi nhuận từ doanh thu nhưng năm 2021 đã giảm khá đáng kể so với năm 2020, nguồn thu này cũng xuất phát từ công nợ thu được từ bản quyền phần mềm là chủ yếu, trước bối cảnh đại dịch ngày một phức tạp, chưa có biện pháp khắc phục triệt để, ban lãnh đạo công ty cần có các chính sách gấp thiết để công ty luôn đảm bảo kinh tế duy trì hoạt động và phục hồi khi đại dịch được kiểm soát.

Trước thêm khó khăn do dịch bệnh nguy hiểm, nhiều doanh nghiệp khánh kiệt và phải tuyên bố phá sản, tuy nhiên, theo bảng 2.13 có thể thấy mặc dù tỷ lệ vốn chủ sở hữu bị ảnh hưởng nhưng vẫn đủ tiềm lực cân đối, giữ mức độ bình ổn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh được duy trì và phát triển.

Cũng chính từ tình hình kinh tế đó, mặc dù kinh tế toàn cầu đều vô cùng khó khăn, công ty vẫn cố gắng tạo điều kiện đảm bảo đáp ứng cuộc sống sinh hoạt cho người lao động. Từ tháng 7 năm 2020, ban lãnh đạo đã đưa ra các kịch bản khi đại dịch bắt đầu trở nên phức tạp. Kịch bản đầu tiên được áp

dụng, đó là công ty giảm 2% kinh phí dành cho đào tạo nhân lực so với quy định (theo quy định công ty, hàng năm công ty sẽ trích 5% lợi nhuận trước thuế dành cho hoạt động đào tạo). Kịch bản thứ hai được áp dụng là tạm giữ 10% lương của cán bộ quản lý cấp cao để chi trả lương, thưởng bình thường cho cán bộ nhân viên trong công ty (phần lương giữ lại này được 100% ban quản lý và lãnh đạo cấp cao đồng thuận và họ sẽ được nhận lại vào cuối năm, khi công ty tổng kết và phân chia lợi nhuận). Kịch bản thứ ba buộc công ty phải sử dụng đó là cắt giảm nhân sự một số bộ phận để đảm bảo hoạt động công ty được diễn ra ổn định nhất. Khi áp dụng kịch bản thứ ba này, công ty cũng trình bày để người lao động thấu hiểu và ủng hộ quyết định chung, ngoài ra, công ty vẫn hỗ trợ những người lao động buộc ngừng việc một tháng lương và giới thiệu tới họ những công việc mới uy tín giúp họ sớm tìm được công việc mới, đảm bảo thu nhập ổn định. Quý IV năm 2021, công ty tiếp tục thực hiện kịch bản tiếp theo, đó là thay vì lên kế hoạch tổng kết và chuẩn bị kế hoạch đánh giá, xét tăng lương cho CNBNV theo định kỳ, công ty sẽ tạm hoãn tăng lương, thay vào đó là tăng mức thưởng KPI và hiệu suất nhằm kích thích nhiệt huyết làm việc cho người lao động. Mặt khác, với một số CBNV đặc biệt xuất sắc, công ty vẫn sẽ cân nhắc và nâng lương nhằm động viên, tạo động lực lao động.

2.5.2.5. *Trình độ công nghệ máy móc thiết bị sản xuất*

Hiện nay, công nghệ sản xuất thiết bị định vị tại công ty vẫn chưa hoàn toàn chủ động hoàn toàn. Vẫn cần thuê gia công một số linh kiện từ các đơn vị khác hoặc nhập khẩu linh kiện

Với trình độ công nghệ hiện nay, Công ty chủ yếu sản xuất bản mạch và lắp ráp, các bộ phận khác đều phụ thuộc vào các nhà cung cấp khác nữa. Bên cạnh đó, việc sản xuất bản mạch vẫn còn rất thủ công, chủ yếu là do công

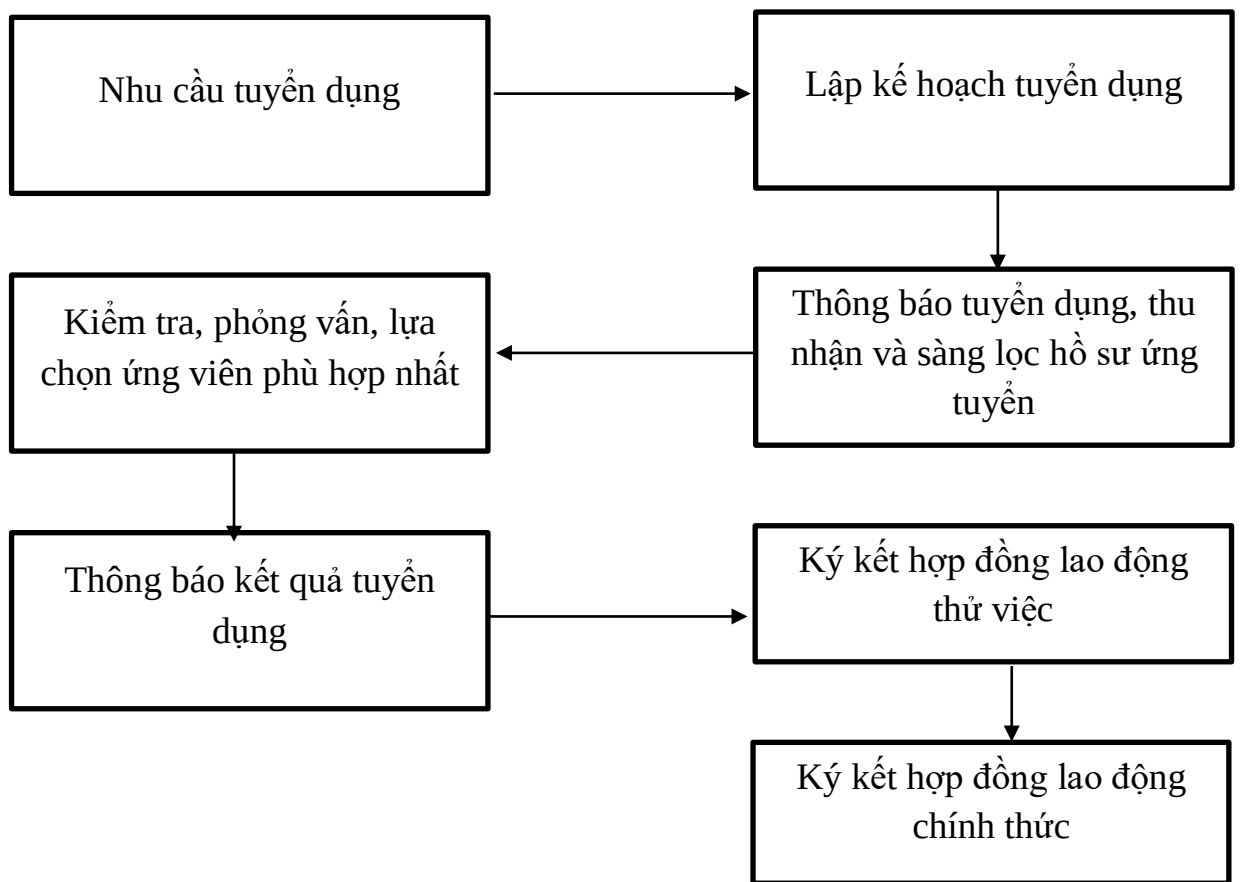
nhân hàn gắn từng linh kiện nhỏ nhất, chưa được đầu tư máy móc hoặc áp dụng kỹ thuật cao, hiện đại hơn.

Do đó, có thể thấy hiện trạng công nghệ thiết bị sản xuất hiện nay đã làm giảm sức cạnh tranh của Công ty trên thị trường trong và ngoài nước. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp.

Tuy nhiên, bên cạnh sự lạc hậu về thiết bị máy móc. Công ty vẫn có những sự phát triển riêng về công nghệ. Khi ngày nay xuất hiện nhiều tập đoàn, doanh nghiệp sản xuất, phân phối thiết bị định vị, giám sát sát hành trình, không chỉ ở Việt Nam mà rất nhiều quốc gia trên thế giới. Vì thế, để đi tắt, đón đầu, buộc công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số cần thường xuyên phát triển sản phẩm tối ưu, giá thành cạnh tranh và có chính sách hậu mãi tốt. Nhận thức được vấn đề này, cứ trung bình hai năm công ty sẽ ra mắt thị trường các dòng thiết bị định vị tối ưu nhất. Nếu như trước đây thiết bị tương đối cồng kềnh và mất thẩm mỹ thì nay thiết kế đã được nhỏ gọn hơn mà vẫn đảm bảo tính năng sản phẩm. Đồng thời, thay vì trước đây khách hàng chỉ có thể theo dõi phương tiện của mình trên website hoặc nhận được cảnh báo qua email thì hiện tại, bộ phận lập trình và marketing đã kết hợp để xây dựng app cho điện thoại trên hai nền ứng dụng lớn là Ios và Android cùng với cảnh báo trên tin nhắn sms, telegram. Ngoài ra, thay vì cần hai app, hai tài khoản để theo dõi định vị và camera của một phương tiện như các doanh nghiệp khác đang áp dụng, công ty đã tích hợp được theo dõi của cả hai loại thiết bị này trên cùng một app.

2.5.2.6. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Hiện nay, quy trình tuyển dụng của Công ty được tuân theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của công ty

Nguồn: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Nhu cầu tuyển dụng: Căn cứ vào kế hoạch nhân lực hàng năm của công ty và yêu cầu tuyển dụng đột xuất từ các trưởng bộ phận mà phòng Hành chính nhân sự sẽ xác định công ty cần tuyển thêm bao nhiêu lao động với yêu cầu cụ thể như thế nào (yêu cầu về thời gian tuyển dụng, yêu cầu đối với người thực hiện công việc cụ thể theo từng vị trí)

Lập kế hoạch tuyển dụng: công việc này chủ yếu là do trưởng phòng Hành chính nhân sự xây dựng, vạch ra nguyên tắc, phương hướng, cách thức thực hiện rồi báo cáo lên ban giám đốc xin phê duyệt sau đó sẽ chỉ đạo nhân viên nhân sự chuyên mảng tuyển dụng bắt đầu thực hiện.

Thông báo tuyển dụng, nhận hồ sơ: Căn cứ kế hoạch đã được Tổng Giám đốc phê duyệt, Phòng Hành chính nhân sự sẽ làm thông báo tuyển dụng

lên website, Fanpage các trang mạng xã hội do công ty làm chủ sở hữu và các trang website hỗ trợ tuyển dụng khác.

Kiểm tra: Tùy theo từng vị trí tuyển dụng sẽ có mục kiểm tra trước hoặc sau khi phỏng vấn. Thường các vị trí lao động gián tiếp sẽ được thực hiện bài kiểm tra bao gồm 20 câu hỏi IQ, 10 câu hỏi về một số thông tin cơ bản của công ty và vị trí công việc mà ứng viên ứng tuyển, 20 câu hỏi chuyên môn tùy theo từng vị trí. Một số vị trí ngoài bộ câu hỏi kiểm tra viết sẽ có kiểm tra thực hành trên máy tính ví dụ như kiểm tra kỹ năng soạn thảo văn bản cho vị trí Hành chính, kỹ năng lập thang, bảng lương dựa trên các dữ liệu cho sẵn với vị trí C&B,... Đối với lao động trực tiếp hoặc bộ phận liên quan đến kỹ thuật thường kiểm tra kỹ năng tay nghề sau quá trình phỏng vấn.

Phòng vấn: phòng Hành chính nhân sự kết hợp với đơn vị có nhu cầu cần tuyển dụng sẽ cử người có chuyên môn và người quản lý tham gia vào quá trình phỏng vấn. Thường là gồm có trưởng phòng, phó phòng, trợ lý (làm thư ký). Tùy vào các vị trí công việc, chức danh mà có phương pháp, mức độ phỏng vấn khác nhau. Kết thúc quá trình phỏng vấn phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành thu thập, tổng kết đánh giá của từng người tham gia phỏng vấn, xác định danh sách những ứng viên đạt yêu cầu trình lên Tổng Giám đốc Công ty.

Ký hợp đồng lao động : Căn cứ vào kết luận của Tổng Giám đốc Công ty, Phòng Hành chính nhân sự có trách nhiệm tiến hành thủ tục cần thiết tiến hành ký hợp đồng lao động thử việc với người lao động. Hết thời hạn thử việc người lao động viết báo cáo thử việc theo mẫu. Trưởng các phòng ban, quản đốc phân xưởng nơi người lao động thử việc sẽ nhận xét và kết luận (tiếp tục ký hợp đồng lao động tuyển dụng chính thức hay chấm dứt hợp đồng lao động). Phòng Hành chính nhân sự kiểm tra kết quả và xin ý kiến của Tổng Giám đốc Công ty (đồng ý hay không đồng ý ký hợp đồng lao động). Sau thời

gian thử việc nếu đồng ý hai bên sẽ ký hợp đồng chính thức. Phòng Hành chính nhân sự thảo hợp đồng để người lao động ký trước, trưởng các phòng ban, đơn vị ký nháy trước khi trình Tổng Giám đốc Công ty ký.

- *Về đánh giá về kết quả tuyển dụng*

Kết quả thực hiện quá trình tuyển dụng cho thấy, chất lượng nhân sự ngày càng được nâng cao qua các thời kỳ tuyển dụng nhân sự, biểu hiện ở trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên không ngừng được cải thiện về chuyên môn nghiệp vụ đã đáp ứng được yêu cầu của công ty. Số lượng tuyển dụng tương đối phù hợp với nhu cầu tuyển dụng.

Đối với một số lao động kỹ thuật đặc thù như nhân viên lập trình nhúng Linux, lập trình .Net thì nguồn tuyển chọn tương đối khó khăn. Phần lớn cán bộ kỹ thuật có trình độ cao được đào tạo ở trong nước, cụ thể thường là cử nhân tại các trường Đại học Bách Khoa, Đại học Quốc Gia Hà Nội, đại học Công Nghiệp các chuyên ngành như Công nghệ thông tin, điện tử viễn thông,... Chưa có nhân sự nào được đào tạo tại nước ngoài, do đó, các công nghệ tiên tiến hoặc tư duy phần lớn được tìm hiểu và rèn luyện qua các trang mạng xã hội, nguồn internet hoặc các chuyến viếng thăm ọc hỏi tại các doanh nghiệp tại nước ngoài.

Quy trình tuyển dụng rõ ràng, minh bạch, tuân theo cơ chế cạnh tranh thị trường trong lựa chọn ứng viên đã giúp doanh nghiệp tìm được người lao động đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh. Nó cho phép đánh giá chính xác trình độ, năng lực của người dự tuyển, ít bị chi phối bởi các yếu tố khác ngoài chuyên môn, hạn chế các tiêu cực xảy ra trong quá trình tuyển chọn.

2.5.2.7. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và sử dụng nhân lực là hai nội dung khác nhau, nhưng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Trong đó, đào tạo nhân lực luôn đi song hành

cùng với bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Vì vậy, hầu hết ban lãnh đạo và người lao động của các doanh nghiệp đều đã nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo và trước hết muốn tập trung kế hoạch đào tạo vào các phòng, ban quản lý công tác kỹ thuật, sản xuất và kinh doanh.

Bên cạnh đào tạo bên ngoài như cử NLĐ đi học tại các trường đào tạo chính quy hoặc đăng ký các khóa học, các buổi hội thảo hoặc mời giáo viên có chuyên môn và kinh nghiệm về công ty hướng dẫn, công ty cũng rất chú trọng hình thức đào tạo nội bộ.

Bảng 2.15: Năng lực đội ngũ giảng viên tại công ty CP Giải pháp Dịch vụ Số

TT	Họ Tên	Ngày sinh	Giới Tính	Trình Độ	Kinh Nghiệm
1	Phạm Văn Thanh	03/6/1992	Nam	Cử nhân ngành Công nghệ kỹ thuật điện- điện tử Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội	07 năm làm trong lĩnh vực điện tử
2	Đào Công Hiền	22/8/1985	Nam	Cử nhân ngành Kỹ thuật điện Đại học Bách Khoa Hà Nội	12 năm làm việc và quản lý lĩnh vực điện
3	Nguyễn Thị Mỹ Anh	01/02/1988	Nữ	Thạc sĩ ngành quản trị nhân lực Đại học Lao động- Xã hội	5 năm làm công tác đào tạo
4	Nguyễn Văn Tuệ	12/12/1991	Nữ	Cử nhân ngành Công nghệ thông tin Đại học Bách khoa Hà Nội	09 năm làm trong lĩnh vực công nghệ thông tin

TT	Họ Tên	Ngày sinh	Giới Tính	Trình Độ	Kinh Nghiệm
5	Trần Thị Lý	21/1/1992	Nữ	Cử nhân ngành Marketing Đại học Kinh tế quốc dân	08 năm làm việc trong lĩnh vực marketing
6	Nguyễn Ngọc Cường	05/05/1993	Nam	Cử nhân ngành Công nghệ kỹ thuật Oto Đại học Công nghệ Giao thông vận tải	07 năm làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật lắp đặt
7	Nguyễn Thị Trang	27/10/1996	Nữ	Cử nhân ngành Kế toán Đại học Kinh tế quốc dân	04 năm làm việc trong lĩnh vực kế toán

Nguồn: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

Nhìn chung các các bộ tham gia đào tạo nội bộ đều có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm phù hợp để có thể đảm bảo công tác đào tạo được thuận lợi và đạt hiệu quả tốt. Chủ yếu, đội ngũ này sẽ đào tạo các nội dung cần thiết nhất để hỗ trợ NLD thực hiện công việc như đào tạo hội nhập, đào tạo xách thức vận hành máy móc an toàn, đào tạo cách lắp đặt đúng quy chuẩn, đào tạo cách thức thanh toán chi phí, ...

Đồng thời, họ cũng sẽ là những người được ưu tiên cử đi đào tạo đầu tiên khi công ty có chính sách thay đổi cơ chế vận hành hoặc thay đổi công nghệ. Từ đó, bên cạnh việc lĩnh hội các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ mới và hướng dẫn, đào tạo lại cho các nhân viên khác, họ còn là một trong những người phụ trách chính các lĩnh vực chuyên môn trong công ty. Khi người lao động có bất kỳ thắc mắc nào về mặt chuyên môn trong lĩnh vực của các ông

bà trên, các ông bà trên sẽ có trách nhiệm hỗ trợ giải thích, hướng dẫn hoặc đào tạo lại cho NLD đó.

2.5.2.8. *Năng lực quản lý lãnh đạo trực tiếp*

Theo khảo sát có 88% số phiếu của lãnh đạo quản lý đồng ý với việc trình độ chuyên môn của bản thân phù hợp với vị trí quản lý điều hành, điều kiện để bổ nhiệm lãnh đạo quản lý đầu tiên cần phải có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, phù hợp với vị trí việc làm được bổ nhiệm. Nhưng bên cạnh đó năng lực quản lý của lãnh đạo bao gồm: kỹ năng, trình độ, phẩm chất của người cán bộ quản lý. Theo đánh giá khách quan tại phiếu khảo sát của người lao động thì 62% số phiếu không đồng ý với việc lãnh đạo quản lý được bổ nhiệm theo năng lực trình độ. Điều đó chứng tỏ năng lực lãnh đạo quản lý cán bộ tại các trung tâm còn yếu kém. Chưa thật sự phát huy được khả năng trong quản lý, do đó gây ra sự bất mãn cho người lao động, từ đó ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao.

2.5.2.9. *Điều kiện làm việc*

Điều kiện làm việc cũng là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Bởi lẽ, khi điều kiện làm việc không đảm bảo an toàn, không gian làm việc không đủ ánh sáng, trong lành sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe người lao động.

An toàn lao động tại công ty CP.Giải pháp Dịch vụ Số: hàng năm, công ty xây dựng kế hoạch Bảo hộ lao động đồng thời với kế hoạch sản xuất kinh doanh, tập huấn cho 100% cán bộ công nhân viên về công tác ATVSLĐ và PCCN. Nội dung gồm 5 phần: kỹ thuật an toàn và phòng chống cháy nổ; kỹ thuật vệ sinh lao động, phòng chống độc hại và cải thiện điều kiện lao động, trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân, chăm lo sức khỏe người lao động. tuyên truyền, giáo dục huấn luyện về bảo hộ lao động.

Thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động, Công ty đã tập trung giải quyết một số nội dung chính như:

- Tổ chức huấn luyện an toàn vệ sinh lao động cho người lao động, giúp người lao động nắm được đặc điểm về an toàn vệ sinh lao động ở cơ sở, quyền và nghĩa vụ về ATVSLĐ theo quy định của pháp luật và quy định của Công ty về ATVSLĐ trong thoả ước lao động tập thể, nội quy lao động, các quy trình, nội quy, biện pháp ATVSLĐ liên quan đến công việc đang làm, biện pháp xử lý sự cố và phương pháp cấp cứu người bị nạn.

- Trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động làm việc trong môi trường có yếu tố nguy hiểm, có hại như kính bảo hộ, mũ bảo hiểm, giày, áo mưa, xà phòng,... và đồng phục cho cán bộ công nhân viên trong đơn vị theo thoả ước lao động tập thể.

- Thực hiện chế độ bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật để bảo vệ sức khỏe, phòng chống bệnh nghề nghiệp cho người lao động, áp dụng đối với người lao động làm việc trong môi trường làm việc nguy hiểm độc hại. Các hiện vật bồi dưỡng như: đường, sữa, hoa quả... không được trả tiền.

- Thực hiện khám sức khỏe định kỳ mỗi năm 1 lần, tổ chức khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động ở những nơi có nguy cơ bệnh nghề nghiệp.

- Tạo điều kiện cho người lao động có bệnh tật đi điều trị ở các Bệnh viện.

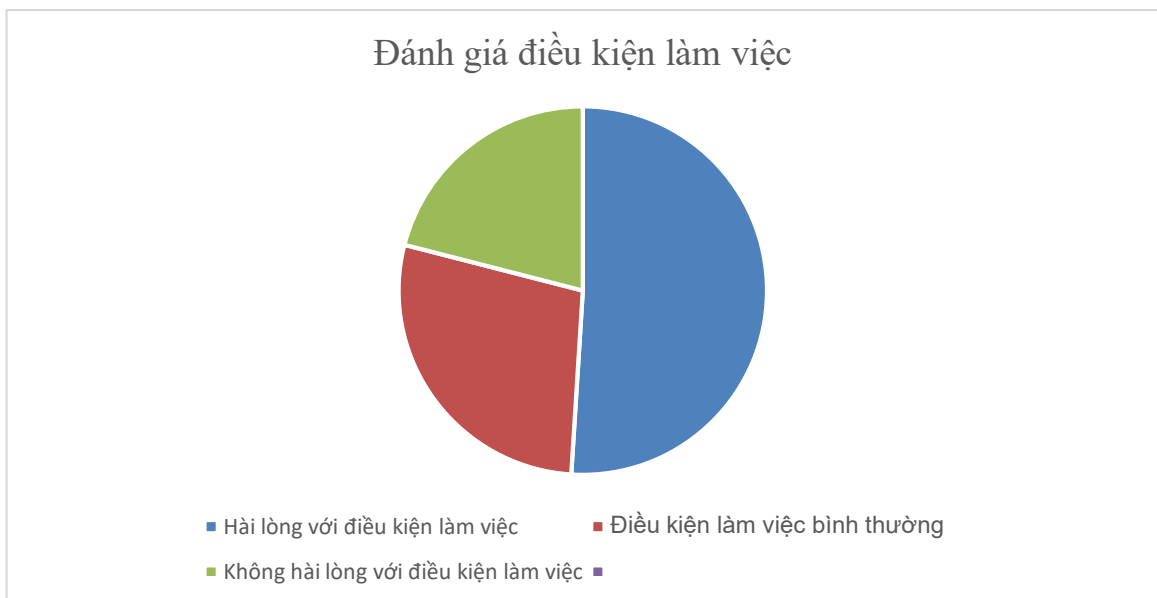
- Thực hiện chế độ đối với lao động nữ.

- Tiến hành kiểm tra và tự kiểm tra an toàn vệ sinh lao động: đơn vị phải định kỳ kiểm tra, tu sửa máy móc thiết bị, kho tàng theo tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động. Định kỳ kiểm tra hàng ngày ở tổ, hàng tháng ở phân xưởng, hàng quý ở đơn vị.

- Tổ chức phong trào Xanh - Sạch - Đẹp, đảm bảo ATVSLĐ.

- Thực hiện các biện pháp ngăn ngừa và xử lý tai nạn lao động.

Chế độ làm việc nghỉ ngơi cũng được công ty thực hiện một cách nghiêm ngặt theo đúng quy định của pháp luật. Thời gian làm việc 8 giờ/ngày. Khối văn phòng, sáng làm việc từ 8h đến 12h, chiều từ 13h00 đến 17h00. Còn bộ phận kỹ thuật làm việc theo ca, một ngày có 2 ca, ca 1 từ 6h30 đến 14h30, ca 2 từ 14h30 đến 20h30, thời gian nghỉ giữa ca được tính vào thời gian làm việc, mỗi ca người lao động được nghỉ 45 phút. Đối với nhân viên nữ trong công ty nếu có thai, hoặc có con nhỏ thì thời gian nghỉ ngơi được thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước.



Biểu đồ 2.2: Mức độ thỏa mãn với môi trường và điều kiện làm việc

Nguồn: Công ty CP Giải pháp Dịch vụ Số

2.6. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

2.6.1. Những mặt đạt được

Thứ nhất, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực không ngừng được nâng cao, ý thức tổ chức kỷ luật và truyền thống văn hóa doanh nghiệp là một thế mạnh của Công ty hiện nay.

Với gần 14 năm phát triển, Công ty đã xây dựng được đội ngũ nguồn nhân lực với trình độ chuyên môn không ngừng được nâng cao, tỷ lệ nhân lực

có trình độ từ đại học trở lên chiếm trên 62% tổng số nhân lực. Đây là tỷ lệ nhân lực có trình độ chuyên môn ở mức cao trong các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh hiện nay.

Thứ hai, nguồn nhân lực đã được bố trí, sắp xếp tương đối phù hợp với chuyên môn đào tạo, nhất là đội ngũ cán bộ kỹ thuật và lập trình. Đây cũng là những bộ phận có đặc thù công việc khá đặc biệt, việc bố trí đúng người, đúng việc đặc biệt ở các vị trí này giúp công việc diễn ra thuận lợi và hạn chế sai sót, lãng phí cho công ty.

Thứ ba, doanh nghiệp đã chủ động trong công tác quy hoạch/kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhờ đó đã góp phần phát huy được tính chủ động về nguồn nhân lực trình độ cao cho các dự án đang và sắp đầu tư mở rộng sản xuất của Công ty.

Đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề chiếm tỷ lệ cao, đáp ứng tương đối đủ nhu cầu về CNKT cho các dây chuyền sản xuất. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được công ty hết sức quan tâm.

Thứ tư, việc bố trí, sắp xếp nhân lực, đánh giá thực hiện công việc đã ưu tiên xuất phát từ nhu cầu công việc, nhu cầu của sản xuất kinh doanh để bố trí, sắp xếp, điều chuyển cán bộ.

Việc đánh giá thực hiện công việc là công khai, minh bạch, lượng hóa tối đa các tiêu chí đánh giá, đảm bảo tính công bằng, khách quan.

Thứ năm, chế độ tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực và chính sách tiền lương, thu nhập, các công cụ lợi ích quan trọng nhất để tạo động lực cho người lao động và tạo cơ sở cho việc sử dụng nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm thoả đáng.

Quy trình tuyển dụng được Công ty thực hiện một cách công khai, dân chủ, xuất phát từ yêu cầu của công việc để tuyển dụng. Đào tạo và đào tạo lại luôn được đề cao nhất là đối với đội ngũ kỹ sư kỹ thuật và công nhân kỹ thuật, những người trực tiếp quyết định đến sản lượng và chất lượng mang thương hiệu DSS. Thu nhập bình quân đầu người của Công ty so với thu nhập

chung của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực kinh doanh trên địa bàn là cao. Đội ngũ lao động quản lý cấp cao(CEO) đã được trả lương thoả đáng. Đây thực sự là động lực quan trọng để thúc đẩy người lao động hăng say sản xuất.

2.6.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân

2.6.2.1. Hạn chế

Trong công tác sử dụng nguồn nhân lực

Công tác quy hoạch, lập kế hoạch, định hướng nguồn nhân lực chưa được chú trọng, trình độ của nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế. Công tác bố trí, sắp xếp điều chuyển, bổ nhiệm chưa được thực hiện theo đúng lộ trình, nhiều vị trí quản lý được bổ nhiệm theo cảm tính. Việc trả lương, thưởng cho người lao động tuy rằng có mức trung bình khá cao so với thị trường ngành, KPI rõ ràng, minh bạch, tuy nhiên hệ số điểm cộng còn thấp, trong khi đó hệ số điểm trừ lại cao dẫn đến chưa phản ánh được công bằng mức độ đóng góp, cống hiến của người nhân lực.

Trong việc xác định nhu cầu đào tạo, công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Do đó, nếu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có những thay đổi bất ngờ sẽ làm cho công tác đào tạo bị thay đổi theo.

Việc giám sát, quản lý nhân lực vẫn chưa thật sự nghiêm túc, một số nhân viên thường xuyên đi làm muộn, họ sẵn sàng nộp phạt vì mức phạt đi làm muộn, về sớm cao nhất chỉ 80.000 đồng. Một số nhân viên văn phòng vẫn làm việc cá nhân trong thời gian làm việc, nhiều nhân viên kinh doanh chưa trung thực khi khai báo lịch làm việc, gặp gỡ khách hàng (họ xin ra ngoài gặp gỡ và làm việc trực tiếp với khách hàng nhưng thực tế là dùng thời gian của công ty để xử lý công việc cá nhân)

Về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Về việc bố trí nhân lực theo ngành nghề chưa đạt được hiệu quả tuyệt đối, vẫn còn một số nhân lực bố trí sai nghề được đào tạo, xảy ra chủ yếu ở khối kinh doanh, chăm sóc khách hàng.

Về điều kiện khoa học – kỹ thuật và môi trường làm việc

Môi trường làm việc còn lạc hậu, chưa được thường xuyên tu sửa, nhất là tại các phân xưởng sản xuất. Việc trang bị hệ thống ánh sáng không phù hợp dễ khiến cho người nhân lực mỏi mắt, giảm thị lực trong quá trình làm việc.

2.6.2.2. Nguyên nhân

Nguyên nhân dẫn đến việc sử dụng nhân sự không hiệu quả gồm 4 nguyên nhân chính:

- Do nguồn tuyển dụng không đa dạng phong phú, trước năm 2021 chưa được phê duyệt quy chế tuyển dụng cụ thể, do đó việc tuyển dụng chủ yếu theo kinh nghiệm, chưa có quy chuẩn để đánh giá, đây là kết quả từ nhiều năm trước để lại. Do đó việc bố trí, bổ nhiệm, chuyển chuyển, luân chuyển nhân viên gặp nhiều khó khăn.

- Công ty khuyến khích người lao động học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, công ty cũng tạo điều kiện để người lao động tham gia đào tạo. Tuy nhiên, khi công ty áp dụng chính sách không tăng lương mà tăng mức thưởng KPI, hiệu suất để gia tăng thu nhập, tạo động lực lao động thì chưa có chính sách riêng cho người lao động khi tham gia đào tạo. Có thể hiểu rằng, mặc dù công ty tạo điều kiện về thời gian và có một số trường hợp là hỗ trợ chi phí đào tạo nhưng người lao động vẫn cần đảm bảo chất lượng công việc, nếu không hoàn thành tốt công việc sẽ ảnh hưởng đến chính mức lương của họ. Điều này khiến cho người lao động giảm động lực việc dành thời gian tham gia đào tạo.

- Mặc dù ban lãnh đạo có sự quan tâm và chú trọng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, tuy nhiên chưa sát sao và bao quát, chưa hiểu được tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

- Công ty chưa có sự đầu tư máy móc, trang thiết bị hiện đại để giảm bớt hoạt động thủ công, nâng cao sự đồng đều và chất lượng cho sản phẩm.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ

3.1. Mục tiêu và phương hướng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

3.1.1. Quan điểm phát triển

Tầm nhìn

Trở thành đơn vị hàng đầu trong ngành sản xuất và kinh doanh thiết bị định vị, giám sát hành trình, có khả năng cung ứng đầy đủ chủng loại thiết bị với chất lượng cao, giá cạnh tranh cho các đơn vị kinh doanh vận tải hoặc khách hàng có nhu cầu sử dụng.

Là tổ chức kinh tế xã hội có qui mô lớn kinh doanh đa ngành nghề, có tiềm lực tài chính mạnh, có qui mô hoạt động quốc tế. Mở rộng đầu tư sang các ngành sản xuất và dịch vụ có hiệu quả kinh tế xã hội cao.

Quan điểm phát triển

Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định, phát triển bền vững, nâng cao năng lực sản xuất phục vụ cho sản xuất và lắp ráp thành phẩm.

Tiếp tục nâng cao hiệu quả hợp tác, liên doanh liên kết với các thành phần kinh tế, đặc biệt là thu hút các nguồn vốn đầu tư.

3.1.2. Mục tiêu phát triển đến năm 2024

Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược của Công ty cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số: “tiếp tục đầu tư chiều sâu, nâng cao trình độ công nghệ và thiết bị; tích cực đổi mới quản lý doanh nghiệp; đẩy mạnh sản xuất kinh doanh có hiệu quả; phấn đấu

tăng trưởng 5,5%/năm; khẩn trương triển khai và hoàn thành dự án đầu tư mở rộng sản xuất giai đoạn 2, nâng cao sản lượng sản xuất; tiếp tục đa dạng hoá sản phẩm; mở rộng thị trường cả trong và ngoài nước; nâng cao đời sống CBCNV; giữ vững và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu chuẩn bị cho Dự án phát triển thêm sản phẩm mới”.

Mục tiêu cụ thể

- Nghiên cứu phát triển thêm thiết bị định vị mới, được cấp hợp chuẩn, hợp quy và có chứng nhận ISO. Hai thiết bị mới này cần đảm bảo nhỏ gọn hơn các thiết bị đang sản xuất kinh doanh, chức năng ổn định, độ chính xác cao, tản nhiệt tốt, dễ dàng lắp đặt, giá thành cạnh tranh.

- Trực tiếp sản xuất và lắp ráp camera hành trình. Nghiên cứu tích hợp thêm các mắt camera rời, nhỏ gọn thẩm mỹ, thu phỏng hình ảnh rõ ràng, thu được âm thanh và vẫn đảm bảo yêu cầu truyền thông tin hình ảnh liên mạch cho khách hàng và cơ quan chức năng theo quy định.

- Phát triển, nâng cấp bản đồ và app theo dõi hành trình thêm thẩm mỹ, dễ dàng sử dụng và có độ chính xác cao trên 98%.

Chỉ tiêu kế hoạch

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2022	2023	2024
I	Sản lượng sản xuất				
1	Thiết bị định vị (GPS)	Chiếc	1800	1910	1950
2	Camera	Chiếc	1500	1775	1785
II	Sản lượng tiêu thụ				
1	Thiết bị định vị (GPS)	Chiếc	1800	1910	1950
2	Camera	Chiếc	1350	1600	1750

Nguồn: Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

3.1.3. Phương hướng sử dụng nguồn nhân lực

Với mục tiêu phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh của công ty, phương hướng về công tác sử dụng nguồn nhân lực cần nhấn mạnh các nội dung sau:

- Khai thác tận dụng và phát huy cơ sở vật chất hạ tầng và nguồn nhân lực tại chỗ đã qua đào tạo nghiệp vụ.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện làm việc và thu nhập của người lao động, nâng cao sức cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua trình độ, kỹ năng tay nghề và ý thức tổ chức kỷ luật.

- Tận dụng, phát huy được lợi thế sức trẻ của nhân lực tại Công ty để đẩy nhanh tốc độ phát triển, phù hợp với tiềm năng và lợi thế của Công ty.

- Có chính sách huy động và thu hút các nguồn nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với ngành nghề sản xuất kinh doanh tại Công ty.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số

3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện cơ sở sử dụng nguồn nhân lực

Xây dựng khung năng lực

Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số cần xây dựng khung năng lực cho doanh nghiệp của mình. Bởi:

Khung năng lực là bảng mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm một cá nhân cần để hoàn thành tốt công việc

Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khác với bộ tiêu chuẩn tuyển

dụng thông thường, doanh nghiệp có thể ấn định những năng lực cần thiết phải đánh giá khi tuyển dụng và cấp độ tối thiểu mà một ứng viên khi được tuyển chọn. Như vậy, người tuyển dụng sẽ có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Nó giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển. Khi đánh giá ứng viên, kết hợp với công cụ phỏng vấn hoặc trung tâm đánh giá doanh nghiệp có thể xác định được năng lực của ứng viên ở cấp độ nào ở các yêu cầu khác nhau. Nhờ vậy, người tuyển dụng sẽ đảm bảo được một cuộc phỏng vấn có tính hệ thống và khả năng tuyển được người có khả năng thành công với công việc cao hơn.

Xây dựng khung năng lực cần hoàn thiện các bước sau:

Bước 1: Chuẩn hóa hệ thống chức năng, chức danh

Quá trình xây dựng khung năng lực đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh. Lý do là các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định, vì vậy khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

Bước 2: Xác định năng lực cần xây dựng

Sau khi xác định xong hệ thống chức danh, việc tiếp theo là xác định các năng lực có thể cần đến. Có 2 phương pháp doanh nghiệp có thể lựa chọn là tự xây dựng bộ khung năng lực hoặc lựa chọn bộ khung năng lực có sẵn. Một bộ khung năng lực thông thường sẽ gồm 3 nhóm năng lực như: (1) Nhóm năng lực chung / cốt lõi; (2) Nhóm năng lực khối / chuyên môn; (3) Nhóm năng lực quản lý / lãnh đạo.

Khi tiến hành xây dựng năng lực, doanh nghiệp sẽ cần thực hiện định nghĩa và phân chia các cấp độ cho từng năng lực và tập hợp tất cả năng lực

thành từ điển năng lực. Mặt khác, một số bộ năng lực được phổ biến rộng rãi như từ điển năng lực Đại học Harvard (Harvard University Competency Dictionary), bộ năng lực do Viện phát triển Nhân lực (CIPD) của Vương quốc Anh phát triển... cũng có thể được doanh nghiệp, tổ chức sử dụng và điều chỉnh cho thích hợp với hoàn cảnh của mình.

Bước 3: Xác định năng lực và các cấp độ năng lực

Sau khi có được bộ từ điển năng lực với đầy đủ định nghĩa và mô tả các cấp độ, bước tiếp theo cần làm là xác định năng lực và các cấp độ năng lực hay là tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi chức danh đảm bảo những năng lực sau khi được chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc.

Kết thúc giai đoạn này, mỗi công việc trong doanh nghiệp (trừ các công việc đơn giản) đều gắn với một bộ năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu tương ứng. Đây chính là khung năng lực cho từng vị trí công việc.

Bước 4: Đánh giá năng lực

Để khung năng lực này có thể được đưa vào sử dụng, phần công việc quan trọng tiếp theo là phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực. Tuy nhiên, đây là phần việc đòi hỏi chuyên môn rất cao vì vậy nếu doanh nghiệp không có đủ người có năng lực chuyên môn thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ. Công việc này bao gồm đánh giá cá nhân, xác định khoảng cách năng lực

(chênh lệch giữa cấp độ yêu cầu và cấp độ đạt được của mỗi cá nhân sau khi được đánh giá).

Trên cơ sở kết quả phân tích so sánh này, bộ phận nhân sự có thể xây dựng các chương trình phát triển năng lực cụ thể cho mỗi cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp để giúp họ đạt được cấp độ năng lực hiệu quả cũng như thực hiện được lộ trình phát triển đã đặt ra.

Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng, luân chuyển nguồn nhân lực

Đây là giải pháp chuyển dịch nhân lực trong nội bộ để người lao động học hỏi và có được các kinh nghiệm làm việc, tạo tính năng động và linh hoạt trong công việc.

Để đổi mới việc luân chuyển cán bộ, bố trí sắp xếp lại nhân sự có hiệu quả tại các đơn vị thì việc đánh giá định kỳ cán bộ, nhân viên theo các tiêu chuẩn đã đưa ra phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Dựa trên các kết quả đánh giá đó để có kế hoạch bố trí sắp xếp lại nhân sự phù hợp.

Việc luân chuyển lao động cần theo hướng:

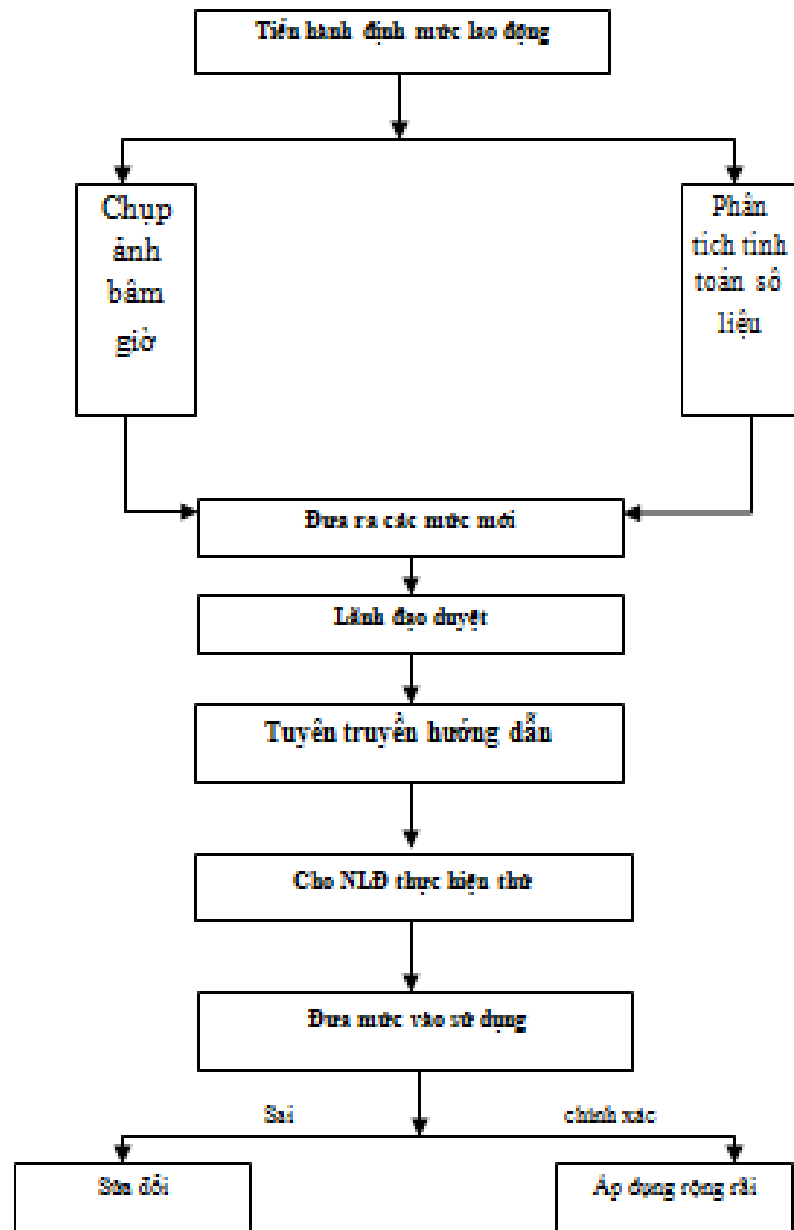
- Mở rộng tự do luân chuyển lao động, nhất là lao động kỹ thuật, trình độ cao giữa các bộ phận thuộc với Công ty.
- Việc luân chuyển người lao động từ nơi dư thừa sang nơi thiếu, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác, từ bộ phận này sang bộ phận khác trong cùng công ty còn có tác dụng tiết kiệm chi phí tuyển dụng nhân viên mới cũng như quỹ lương trong công ty, bộ phận.
- Thúc đẩy quá trình thay đổi nguồn nhân lực trên từng vị trí công việc. Tránh hiện tượng đông cứng nguồn nhân lực hiện nay, tạo ra áp lực công việc và áp lực về việc làm sẽ là biện pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả trong công tác luân chuyển, bố trí nguồn nhân lực.
- Tăng cường sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự.

Hiện nay, doanh nghiệp đã sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự, nhưng chưa nhiều. Vì vậy, trong thời gian tới, cần khai thác triệt để thế mạnh của KHCN và công nghệ thông tin trong quản trị nhân sự. Áp dụng các phần mềm quản trị nhân sự tiên tiến trong quản trị nhân sự. Sử dụng các phương tiện hiện đại như: máy quay camera, máy chấm công nhận dạng khuôn mặt, thư điện tử, mạng internet.... vào trong tổ chức cuộc họp, tổ chức nơi làm việc, quản lý nhân viên...

Những phương tiện hiện đại này góp phần giảm chi phí quản lý và tăng cường năng lực quản lý nhân viên cho nhà quản lý, góp phần đảm bảo các thông tin quản lý được công khai, minh bạch, chính xác.

3.2.2. Hoàn thiện công tác định mức lao động

Với quy trình xây dựng định mức lao động mà công ty đang áp dụng tuy đã chi tiết và dễ dàng áp dụng nhưng để tạo điều kiện thực hiện được tốt hơn công ty nên tách hai khâu sau: Tuyên truyền áp dụng mức và cho người lao động sử dụng thử. Để tránh sự chông chéo khi triển khai công tác định mức công ty nên đưa hai khâu đó vào hai giai đoạn khác nhau theo quy trình như sau:



Sơ đồ 2.4: Quy trình xây dựng định mức lao động mới

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

Quy trình trước đây của công ty đã làm rất tốt các khâu tiến hành lựa chọn đối tượng khảo sát, tiến hành khảo sát xây dựng mức mới thông qua chụp ảnh bấm giờ được thực hiện một cách tỉ mỉ và chính xác. Tuy nhiên, khâu thực hiện đồng thời cả việc tuyên truyền và đưa mức để người lao động tiến hành thực hiện thử sẽ gây chòng chéo sẽ làm ảnh hưởng đến công tác

thực hiện mức. Nhận biết được điều đó tại quy trình mới mà tác giả xây dựng đã khắc phục được điều này, tác giả đã đưa tách biệt hai bước trên thực hiện ở hai giai đoạn khác nhau, chấm dứt sự chồng chéo trong cả quá trình thực hiện công việc và đánh giá.

Đồng thời, công ty cũng nên xây dựng một bộ phận định mức chuyên biệt và cần có sự tham khảo ý kiến của người lao động trực tiếp thực hiện công việc.

3.2.3. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc và tổ chức đánh giá thực hiện công việc một cách định kỳ

Điều quan trọng nhất của công tác đánh giá là đưa ra được những tiêu chí để làm căn cứ cho đánh giá. Những tiêu chí này cần chính xác, phù hợp đối với mỗi loại lao động khác nhau. Việc đánh giá cần lượng hóa tối đa các tiêu chí nhằm đảm bảo tính công bằng và công khai. Các căn cứ đưa ra phải có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu hoàn thiện mình, mặt khác giúp đơn vị đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đánh giá được mức độ đóng góp của người lao động đối với thành quả chung.

Hiện nay, đánh giá của Công ty dựa vào chấm điểm thi đua là chính. Vì vậy, qui trình chấm điểm cần chú ý một số nội dung sau:

Thực hiện chấm điểm theo ngày, ca làm việc: Dựa vào hệ thống chỉ tiêu chất lượng công tác đã được ban hành, từng tổ đội sản xuất, phòng ban sẽ theo dõi và chấm điểm cho từng ngày hoặc từng ca một. Cuối tháng sẽ thống kê tổng hợp để đánh giá chất lượng cho cả tháng.

Thường xuyên cập nhật, bổ sung chức danh mới chưa có trong bảng xác định hệ số mức độ phức tạp công việc: Bảng xác định hệ số mức độ phức tạp công việc cho từng chức danh, nội dung công việc của toàn đơn vị được thực hiện tại một thời điểm. Trong quá trình phát triển, với sự thay đổi về công nghệ, mở rộng thêm thị trường, triển khai dịch vụ mới, áp dụng những

tiền bộ mới vào trong sản xuất và quản lý sẽ nảy sinh những công việc mới, yêu cầu những chức danh mới.

Tiến hành cung cấp thông tin phản hồi cho CBCNV và nhận thông tin phản hồi từ phía CBCNV: thực chất là một cuộc thảo luận với CBCNV, về kết quả thực hiện công việc của họ. Thông qua cuộc thảo luận, người lao động biết mình được đánh giá như thế nào và họ cần phải làm gì để thực hiện công việc tốt hơn. Sẽ có những phản ứng khác nhau từ phía CBCNV, họ có thể nói ra trong cuộc thảo luận hoặc không nói ra, hoặc tỏ ra bất mãn. Do vậy cần khuyến khích tất cả CBCNV chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá. Đơn vị có thể lập các hòm thư để nhận ý kiến phản hồi khi người lao động không muốn phản hồi trực tiếp.

Cần có sự công bằng trong đánh giá và khuyến khích tất cả CBCNV chủ động, tích cực tham gia, hợp tác trong quá trình đánh giá.

3.2.4. Hoàn thiện các chế độ chính sách tiền lương và thu nhập đối với người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài

Cần tiếp tục đổi mới chính sách tiền lương, tiền công, thu nhập cho người lao động

Hướng đổi mới và hoàn thiện chính sách này là:

- Các chính sách này cần được đổi mới mạnh mẽ, nhằm đánh giá đúng và trả đúng sức lao động của đội ngũ người lao động, nhất là đội ngũ lao động trình độ cao, tương xứng với những đóng góp của họ cho Công ty. Hệ thống chính sách tiền lương, tiền công và thu nhập phải thực sự trở thành động lực của đội ngũ người lao động.

- Doanh nghiệp chủ động trong việc trả lương gắn với năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, thông qua cơ chế thương lượng thoả thuận giữa các bên.

- Công ty cần xây dựng thêm phụ cấp thâm niên nhằm giúp nhân viên có động lực gắn bó hơn với công ty.

- Đổi mới chính sách bảo hiểm cho người lao động

Ngoài chính sách tham gia BHXH theo quy định của luật Bảo hiểm và bộ luật lao động, công ty cần nghiên cứu bổ sung thêm các gói bảo hiểm sức khỏe, tổ chức kiểm tra, thăm khám sức khỏe tổng quát hàng năm cho người lao động như một điểm tri ân, đồng thời là cơ sở theo dõi sức khỏe doanh nghiệp. Ngoài ra, bộ phận kỹ thuật triển khai và kỹ thuật sản xuất là những đối tượng lao động dễ gặp rủi ro về tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, công ty cần bổ sung thêm các gói bảo hiểm sức khỏe để người lao động yên tâm làm việc, là một công cụ hỗ trợ kinh tế khi người lao động không may gặp sự cố trong quá trình làm việc.

Tiếp tục ưu tiên cải thiện điều kiện lao động, bố trí chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý.

Công ty cần quan tâm cải thiện điều kiện nơi làm việc, đảm bảo vệ sinh, sạch đẹp.

Có biện pháp khuyến khích, động viên, tạo cho cán bộ công nhân viên có thói quen thường xuyên trong việc dọn dẹp vệ sinh nơi làm việc hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng,...

Đối với những phân xưởng sản xuất trực tiếp tập trung nhiều lao động cần phải bố trí nhà bếp, người phục vụ đảm bảo bữa ăn trưa và thời giờ nghỉ ngơi hợp lý cho cán bộ công nhân viên.

Việc mặc bảo hộ lao động tại nơi làm việc phải được thực hiện nghiêm túc đến toàn thể CBCNV và phải có biện pháp kiểm tra thường xuyên nhất là tại các phân xưởng sản xuất, đảm bảo tạo thành thói quen, đồng thời nó cũng góp phần đảm bảo an toàn trong lao động sản xuất.

Kiểm tra, thiết kế hệ thống ánh sáng đạt tiêu chuẩn làm việc, tránh việc thiếu ánh sáng nơi làm việc hoặc ánh sáng không đủ tiêu chuẩn, dễ gây mỏi mắt, thiếu tập trung. Đồng thời cần thiết kế hệ thống lọc không khí, hạn chế việc người lao động hít thở phải không khí độc hại từ linh kiện điện tử.

3.2.5. Tiếp tục hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực

Tuyển chuyên gia có kinh nghiệm sẵn, có kiến thức và những kỹ năng cần thiết cho công việc từ bên ngoài.

Với những vị trí công tác như giám đốc điều hành, chuyên gia công nghệ, chuyên gia thiết bị, chuyên gia phân tích thông tin và xử lý dữ liệu, ... có kiến thức và kinh nghiệm, đồng thời cần có khả năng hướng dẫn, truyền cảm hứng, dẫn dắt và quản lý tốt.

Tuyển sinh viên mới tốt nghiệp đại học là những người có thể dễ dàng đạt được những kỹ năng cần thiết cho công việc.

Sinh viên mới ra trường, nếu được qua các khoá thực tập có định hướng theo công việc cụ thể cần phải thực hiện tại các cơ sở và được đào tạo bồi dưỡng thêm các kỹ năng mới cần thiết ngay từ khi mới nhận công tác, thì họ sẽ nắm bắt kiến thức nhanh hơn để có thể làm việc tốt hơn những người đã lớn tuổi.

Xây dựng các chính sách ưu tiên tuyển dụng con em CBNV tham gia làm việc lâu dài.

Thực hiện chính sách tuyển dụng và hỗ trợ đào tạo sinh viên từ con, em cán bộ, công nhân viên thông qua cấp phát học bổng những chuyên ngành cần thiết cho các dự án mới trong và ngoài nước.

Chính sách này sẽ giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn và những kinh nghiệm của họ sẽ được truyền lại cho con em của mình. Qua đó, các thế hệ được xây dựng và phát triển bền vững. Tuy vậy, chính sách này cần

làm rõ về qui trình, tiêu chuẩn, chế độ được ưu tiên để tránh các tiêu cực phát sinh. Trong đó, phải ưu tiên những con em có học lực khá giỏi trở lên được đào tạo ở các trường uy tín trong và ngoài nước.

3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, gắn liền giữa đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực

Với xu hướng phát triển cùng chiến lược đi tắt đón đầu về công nghệ nên sẽ có những thay đổi với tốc độ chóng mặt, với những công nghệ tiên tiến hiện đại trên thế giới được áp dụng vào Việt Nam. Do vậy Công ty cần nhận thức rõ vai trò của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch đào tạo cần căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích công tác, hồ sơ nhân lực, đơn vị sẽ thấy được các kỹ năng mà nhân lực còn thiếu nhiều nhất là gì; căn cứ vào các dự án, căn cứ vào định hướng chung về nguồn nhân lực của đơn vị, căn cứ vào kế hoạch triển khai dịch vụ mới trong tương lai sẽ giúp đơn vị thấy cần những nhân lực có kỹ năng gì. Việc xác định đúng hướng mục tiêu đào tạo, có chọn lọc sẽ mang lại hiệu quả cao. Với mỗi loại lao động khác nhau cần tập trung theo các hướng khác nhau, như:

- Đối với nhân lực giữ vai trò quản lý: Khi kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh, người quản lý ngoài hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, cần phải là người lãnh đạo biết sử dụng nhân lực một cách có hiệu quả. Do đó, với thực trạng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, đặc biệt là quản lý trực tiếp chủ yếu chỉ có chuyên môn đặc thù, chưa được đào tạo nhiều về quản trị nhân lực và các kỹ năng quản lý nhân sự cần được đào tạo các kiến thức này. Tùy theo từng vị trí mà doanh nghiệp có thể sắp xếp cử đi đào tạo các khóa ngắn hạn hoặc dài hạn về quản lý nguồn nhân lực. Một số kỹ năng lãnh đạo, quản lý trực tiếp cần được đào tạo như: kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng tạo động lực lao động, kỹ năng đánh giá thực hiện công việc,...

- Đối với chuyên viên kỹ thuật: Phải thường xuyên đào tạo và tái đào tạo để thích ứng với các loại công nghệ mới, từ đó làm chủ được công nghệ, kỹ thuật mạng lưới, đủ sức đảm đương việc vận hành. Muốn vậy trong chương trình đào tạo cần phải tăng thêm thời gian thực hành, khảo sát, tiếp xúc với thiết bị công nghệ mới. Với chuyên viên kỹ thuật cần lấy năng suất, kết quả làm thước đo lao động.

- Đối với công nhân kỹ thuật: Cần được đào tạo thêm về kỹ năng tay nghề để đảm bảo làm chủ về máy móc thiết bị hiện đại, góp phần tăng năng suất lao động.

Để quá trình đào tạo, huấn luyện đạt hiệu quả cao đơn vị cần chủ động lập kế hoạch đào tạo cụ thể và chặt chẽ theo yêu cầu của công việc trong từng bộ phận dựa trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV ở các bộ phận. Đảm bảo các nhân viên trong đơn vị được đào tạo, huấn luyện thích hợp nhất, có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết cho công việc mà họ đảm nhận.

Việc đào tạo và phát triển đội ngũ nguồn nhân lực tại công ty cần gắn chặt với công tác tổ chức, sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực. Mục tiêu quan trọng nhất của đào tạo là nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và muốn làm được điều này cần tổ chức nguồn nhân lực một cách khoa học và hợp lý, đặc biệt đối với những người sau đào tạo.

Ngoài ra, công ty cần có chính sách hợp lý cho người lao động khi tham gia đào tạo nhằm động viên, khuyến khích người lao động đăng ký nâng cao và tự nâng cao năng lực của bản thân. Ví dụ sắp xếp thời gian làm việc hợp lý, chuyên ca, chuyên lịch làm việc để người lao động có thời gian tham gia đào tạo,...

3.2.7. Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động

Tăng cường kỷ luật lao động

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, để đạt hiệu quả trong kinh doanh hay ngoài tính hiệu quả thuần túy về mặt kinh tế, thì hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, yếu tố kỷ luật lao động luôn được đề cao nhằm mục đích giảm thiểu tai nạn nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cho người lao động

Trong thời gian qua, vấn đề kỷ luật lao động luôn được đề cao và quán triệt tới từng cán bộ công nhân viên của Công ty. Tuy nhiên, để duy trì và phát huy hơn nữa kỷ luật lao động, trong thời gian tới cần phải hoàn thiện hơn nữa các quy định theo các hướng:

Một là, cần tăng cường hơn nữa việc giáo dục nhận thức về kỷ luật lao động như: tuyên truyền phổ biến sâu rộng tới toàn thể cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình các nội quy lao động, thảo luận, kiểm điểm tình hình kỷ luật lao động ở các cuộc họp tổ sản xuất, bộ phận sản xuất và cả đơn vị. Dùng các phương tiện thông tin của đơn vị như bản tin của đơn vị để thông báo kịp thời tình hình an toàn lao động và kỷ luật lao động.

Hai là, xây dựng chế độ tiền lương, thưởng công bằng hợp lý để hiệu quả tăng cường tính tích cực lao động, chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật về lao động, công nghệ, sản xuất.

Ba là, nâng cao trình độ văn hoá khoa học kỹ thuật cho người lao động để họ hiểu rõ hơn về quy trình công nghệ và kỷ luật lao động.

Phát huy tính sáng tạo của người lao động

Phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động trong công việc là yếu tố quan trọng thúc đẩy năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, Công ty cần chú ý tới một số giải pháp sau để phát huy tính sáng tạo trong công việc:

- Khuyến khích, ưu tiên những ý tưởng, sáng tạo mới có thể đem lại kết quả thiết thực cho đơn vị trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho những ý tưởng có điều kiện trải nghiệm tại đơn vị.

- Thành lập các tiểu ban trực tiếp thu nhận ý kiến góp ý của các nhân viên trên

- Các chính sách thi đua khen thưởng phải phù hợp với đặc thù đơn vị, tạo được các phong trào thi đua sâu rộng, liên tục và nhiều mặt, từ quản lý, sản xuất kinh doanh đến văn hoá, văn nghệ thể thao. Đồng thời, các biện pháp, hình thức tổ chức động viên thi đua đa dạng, phong phú, khơi dậy được tính tự giác, sáng tạo, vượt khó của cán bộ công nhân viên.

- Phong trào thi đua phải được duy trì thường xuyên, liên tục ở mọi nơi, mọi lúc, trong mọi hoàn cảnh.

- Xây dựng hoàn thiện các quy chế thi đua khen thưởng. Gắn kết chặt chẽ thi đua với khen thưởng, có tiêu chuẩn khen thưởng thiết thực, đúng đối tượng, chú trọng khen thưởng các đơn vị cơ sở và các cá nhân. Khen thưởng đồng thời cả về mặt tinh thần lẫn vật chất để nâng cao tác dụng động viên khuyến khích.

- Tổng kết hàng năm để tổng kết, đánh giá động viên kịp thời.

KẾT LUẬN

Luận văn “**Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số**” gồm ba chương, đặt ra mục tiêu và đưa ra các giải pháp cần thiết, hữu ích nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số như sau: Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề cơ bản liên quan đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Trong chương đầu tiên, tác giả đã hệ thống lý thuyết liên quan và đưa ra kinh nghiệm sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tại các doanh nghiệp tương đương. Những vấn đề về cơ sở lý luận này được sử dụng làm căn cứ phân tích những chương sau. Thông qua các số liệu thống kê, khảo sát, thu thập tài liệu tại công ty, luận văn đã mô tả, đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số. Đồng thời, luận văn cũng nêu ra những thành tựu, mặt hạn chế, những nguyên nhân cần phải khắc phục để không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp hợp lý và hiệu quả nhất.

Luận văn được thực hiện với sự cố gắng và mong muốn góp phần vào việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số. Bên cạnh những kết quả đạt được, luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định, tác giả rất mong nhận được sự thông cảm và góp ý bổ sung từ các thầy cô, đồng nghiệp lãnh đạo, đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh hơn, có thể áp dụng một phần nhỏ vào thực tế trong thời gian tới

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Shadi Altahat (2021), The Role of Job Satisfaction, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1
1. Cần Hữu Dạn (2020), Bài giảng tuyển dụng và sử dụng nhân lực.
2. Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình quản trị nhân lực tập II nhà xuất bản Lao động - xã hội
3. Lê Thanh Hải (2019), Luận văn “Hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Sojitz Việt Nam”
4. Nguyễn Thị Thúy Hằng (2010), Luận văn “Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần In và bao bì Goldsun”
5. Bùi Thị Hồng Nhung (2013), Luận văn “Sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên”
6. Bộ luật lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019 của Quốc hội
7. Luật an toàn, vệ sinh lao động số 84/2015/QH13 ngày 25/06/2015 của Quốc hội
8. Luật BHXH 2014, Luật BHYT sửa đổi 2014
9. Luật công đoàn số 12/2012/QH13 ngày 20/06/2012 của Quốc hội
10. Luật giáo dục nghề nghiệp số 74/2014/QH13 ngày 27/11/2014 của Quốc hội
11. Luật việc làm số 38/2013/QH13 ngày 16/11/2013 của Quốc hội
12. Nghị định số 149/2018/NĐ-CP ngày 07/11/2018 của Chính Phủ
13. Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của Bộ Y tế
14. Thông tư số 10/2013/TT-BLĐTBXH ngày 10/06/2013 của Bộ lao động – thương binh và xã hội
15. Trần Văn Tùng (2015), Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng, Nhà xuất bản Thế giới
16. Tài liệu tại công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số
17. Tài liệu tại Cổ phần Công nghệ Auto Châu Á
18. Tài liệu tại công ty TNHH SSN

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP. GIẢI PHÁP DỊCH VỤ SỐ

(Phiếu số 1: dành cho cán bộ quản lý)

Để phục vụ trong công tác đánh giá khách quan và đầy đủ về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số, đề nghị anh(chị) vui lòng trả lời một số câu hỏi sau (mọi thông tin trong bảng hỏi chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và thông tin cá nhân không nhất thiết phải đưa vào bảng hỏi).

1. *Trình độ chuyên môn của tôi phù hợp với vị trí quản lý, điều hành.*

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý

2. *Phòng ban/ Bộ phận anh chị có thực hiện việc tiếp nhận nhân viên mới theo quy định*

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý

3. *Tôi đang thực hiện việc phân công, bố trí công việc cho người lao động theo trình độ chuyên môn.*

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

4. Tôi thực hiện đánh giá, bố trí lao động đúng người đúng việc.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

5. Tôi thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

6. Ngoài nhiệm vụ lãnh đạo quản lý, tôi còn thực hiện kiêm nhiệm công việc khác.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

7. Tôi thường xuyên kiểm tra, giám sát người lao động trong công việc

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

8. Tôi thực hiện việc quản lý lao động theo thời gian.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

9. Tôi được chuyển vị trí định kỳ theo quy định (3 năm đến 5 năm)

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

10. Tôi được đào tạo về các kỹ năng trong lãnh đạo quản lý.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

PHIẾU KHẢO SÁT HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

(Phiếu số 2: dành cho người lao động)

Để phục vụ trong công tác đánh giá khách quan và đầy đủ về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Dịch vụ Số, đề nghị anh(chị) vui lòng trả lời một số câu hỏi sau (mọi thông tin trong bảng hỏi chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và thông tin cá nhân không nhất thiết phải đưa vào bảng hỏi).

1. Phòng ban/ bộ phận thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc.

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý

2. Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý

3. Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

4. Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

5. Tôi được chuyển chuyển vị trí định kỳ (02 năm).

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

6. Anh chị có đang thực hiện công việc theo đúng vị trí việc làm được tuyển dụng

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

7. Tôi được tham gia đánh giá đúng phẩm chất năng lực của người quản lý.

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

8. Bộ phận anh chị thực hiện bổ nhiệm lãnh đạo quản lý theo năng lực trình độ.

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý

9. Bộ phận anh chị thực hiện đánh giá, phân loại nhân viên rất công bằng và khách quan..

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Không ý kiến (bình thường)
- ☐ Đồng ý
- ☐ Hoàn toàn đồng ý