

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

HOÀNG THỊ PHƯƠNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH**

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

HOÀNG THỊ PHƯƠNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN XUÂN HƯỚNG

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình của riêng tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên quá trình học tập, hiểu biết, cố gắng tìm tòi của bản thân và có sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Xuân Hường. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này do Ban Nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH, nhân viên công ty cung cấp và do bản thân tôi tự thực hiện điều tra, phân tích, tổng kết là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày.... tháng....năm 2022

Người cam đoan

Hoàng Thị Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập và nghiên cứu tại trường, em xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệu, Phòng Quản lý Đào tạo - Trường Đại học Lao động và Xã hội đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ em trong quá trình học tập, nghiên cứu để hoàn thành luận văn. Đặc biệt là thầy giáo TS. Nguyễn Xuân Hường - đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em trong suốt quá trình làm luận văn.

Ngoài ra, em xin bày tỏ lòng cảm ơn đến Ban Lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên của Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH đã tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp cho em số liệu, tham gia khảo sát, kiến thức, kinh nghiệm thực tế để em hoàn thành luận văn này.

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2022

Tác giả luận văn

Hoàng Thị Phương

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa từ viết tắt
NNL	Nguồn nhân lực
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC VIẾT TẮT	iii
DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ, BẢNG SỐ LIỆU	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
3.1 Mục đích nghiên cứu.....	7
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	7
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6. Những đóng góp mới của đề tài.....	9
7. Kết cấu luận văn.....	9
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	11
1.1. Một số khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.1.2. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	13
1.2. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Nâng cao chất lượng nhân lực.....	15
1.2.2. Đảm bảo số lượng nhân lực	20
1.3. Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực.....	22
1.3.1. Tiêu chí đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực	22
1.3.2. Tiêu chí đánh giá về số lượng nguồn nhân lực.....	24
1.4. Những nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	24
1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	24

1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	28
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH.....	31
2.1. Khái quát về Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	31
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ cụ thể của Công ty.....	31
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty	32
2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của Công ty	33
2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH	34
2.2.1. Nâng cao chất lượng nhân lực.....	34
2.2.2. Đảm bảo số lượng nhân lực	48
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty	57
2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty.....	57
2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty	59
2.4. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực ở Công ty	62
2.4.1. Những kết quả đạt được	62
2.4.2. Những mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân	63
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH	66
3.1. Định hướng của Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH trong thời gian tới.....	66
3.1.1. Định hướng phát triển Công ty	66
3.1.2. Yêu cầu đối với phát triển nguồn nhân lực đáp ứng định hướng phát triển Công ty	66
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH.....	68

3.2.1. Giải pháp về nâng cao chất lượng nhân lực	68
3.2.2. Giải pháp về đảm bảo số lượng nhân lực	72
3.2.3. Một số giải pháp khác	77
KẾT LUẬN	83
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ, BẢNG SỐ LIỆU

Hình 2.1	: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty	33
Bảng 2.1	: Số lượng nguồn nhân lực theo trình độ học vấn	35
Bảng 2.2	: Thống kê trình độ lao động năm 2020 của công ty TNHH	36
Bảng 2.3	: Chi phí đào tạo của công ty TNHH giai đoạn 2016 – 2020	38
Bảng 2.4	: Nội dung đào tạo nhân lực tại công ty TNHH	39
Bảng 2.5	: Bảng đánh giá kỹ năng làm việc nhóm	41
Bảng 2.6	: Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm	43
Bảng 2.7	: Đánh giá thể lực người lao động	44
Bảng 2.8	: Tình hình kỷ luật tại Công ty TNHH giai đoạn 2016 – 2020	46
Bảng 2.9	: Đạo đức, tác phong của lao động	47
Bảng 2.10	: Văn hoá doanh nghiệp	47
Bảng 2.11	: Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty năm 2020	48
Bảng 2.12	: Đánh giá về công tác tuyển dụng	51
Bảng 2.13	: Công tác bố trí, sử dụng lao động	52
Biểu đồ 2.1	: Biểu đồ tỷ lệ lao động theo giới tính giai đoạn 2016-2020	53
Bảng 2.14	: Số lượng lao động theo chức năng giai đoạn 2016 – 2020	54
Bảng 2.15	: Số lượng nhân lực theo độ tuổi giai đoạn 2016-2020	56
Bảng 2.16	: Số lượng nguồn nhân lực theo hợp đồng lao động	56

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Con người là yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình sản xuất và trình độ nhân lực là lợi thế phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong lĩnh vực nào thì con người cũng đứng ở vị trí trung tâm. Nếu một doanh nghiệp không quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức nhân lực của mình thì tức là đã tự loại mình ra khỏi thương trường. Nhân lực thực sự đã trở thành thứ tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến sự thành công của mỗi một doanh nghiệp. Quan tâm đến sự phát triển của nhân lực sẽ góp phần đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao là lực lượng tinh túy, quan trọng cấu thành nguồn nhân lực của tổ chức. Hiệu lực, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được quyết định bởi trình độ, năng lực, phẩm chất đạo đức, hiệu quả công tác của nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao.

Trong xu thế hội nhập toàn cầu, các doanh nghiệp có cơ hội để phát triển. Song bên cạnh đó cũng gặp những thách thức đòi hỏi phải có nhân lực thích ứng. Mặt khác chất lượng nhân lực của nước ta hiện nay được đánh giá là còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển của xã hội. Chính vì vậy nhu cầu phát triển nguồn nhân lực càng trở nên quan trọng và cần thiết. Đó cũng chính là lý do vì sao mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm đều chú trọng hàng đầu đến phát triển nguồn nhân lực. Quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đem lại lợi ích lâu dài cho người lao động, doanh nghiệp và xã hội. Trong quá trình đào tạo, phát triển mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt về kiến thức, tiếp thu những kỹ năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn, mở rộng tầm hiểu biết... để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể thích ứng với những biến đổi của môi trường xung quanh. Thực tế đã chứng minh, một

doanh nghiệp phát triển tốt, ổn định trước hết phải có đội ngũ lao động có trình độ tay nghề cao. Như vậy việc đào tạo, phát triển là thật sự cần thiết và không thể thiếu được trong các doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược phù hợp.

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (CMCN 4.0) là nền tảng để nền kinh tế chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình dựa vào tài nguyên, lao động chi phí thấp sang kinh tế tri thức; làm thay đổi cơ bản khái niệm đổi mới công nghệ, trang thiết bị trong các dây chuyền sản xuất. Đồng thời nền công nghiệp 4.0 sẽ tạo ra những thay đổi lớn về cung - cầu lao động. Các nhà kinh tế và khoa học cảnh báo, trong cuộc cách mạng này, thị trường lao động sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng giữa cung và cầu lao động cũng như cơ cấu lao động. Đối với Việt Nam, từ trước đến nay, nền kinh tế vẫn dựa nhiều vào các ngành sử dụng lao động giá rẻ và khai thác tài nguyên thiên nhiên, trình độ của người lao động còn lạc hậu. Đây là một trong những thách thức lớn nhất khi đối diện với cuộc CMCN 4.0.

Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH (TNH Hotels & Resorts) là nhà đầu tư và vận hành khách sạn dựa trên tư duy dịch vụ tinh gọn và thuận ích, lấy trung tâm sáng tạo là khách hàng. TNH Hotels & Resorts mang đến sản phẩm khách sạn với mô hình đa dạng, quy mô trải rộng Việt Nam và các nước lân cận, hướng đến mục tiêu thúc đẩy tương lai mới ngành dịch vụ khách sạn Việt Nam. Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH trong những năm gần đây, bản thân tác giả nhận thấy phát triển nguồn nhân lực luôn luôn giữ một vai trò quan trọng và trở thành công tác thường xuyên được quan tâm đúng mức. Hiện nay công ty đã và đang tích cực tiến hành áp dụng một số biện pháp cách thức để phát triển đội ngũ nhân lực của mình. Những thành quả thu được

từ phát triển nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ tạo nên sự thành công của công ty như hiện nay. Tuy nhiên, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi... thì phát triển nguồn nhân lực trong công ty còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế đồng thời cũng đòi hỏi cần nhiều thời gian và chi phí. Do vậy, làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả phát triển nguồn nhân lực trong công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đáp ứng kịp thời với sự thay đổi. Việc lựa chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH”*** là phù hợp với thực tiễn và chuyên ngành Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong những năm qua, vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu của các tác giả khác nhau, điều này cho thấy tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức, cụ thể các công trình nghiên cứu như:

Tác giả Lê Thanh Hà (2012) *“Giáo trình Quản trị nhân lực Tập II”*. Đã chỉ ra các vấn đề cơ bản của quản trị nhân lực ở tập I và phát triển thêm ở tập II. Đặc biệt trong cuốn giáo trình nêu ra việc tổ chức cần quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nhân lực. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần tuân thủ theo những nguyên tắc hướng vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, xuất phát từ nhu cầu đào tạo, phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác tổ chức. Ngoài ra, việc đào tạo và phát triển phải có tính khả thi và đảm bảo chất lượng, hiệu quả.

Tác giả Vũ Kim Ngân và Phạm Thị Bích Ngọc (2019), *“Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực”*. Với quan điểm nhân lực là một phần quan trọng trong mỗi tổ chức và có khả năng quyết định cao đến thành bại của một doanh nghiệp. Để phát triển, doanh nghiệp cần có sự quan tâm và phát triển nguồn

nhân lực, tạo ra những giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài và bền vững. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực cao, cũng như nhu cầu quản lý nguồn nhân lực đang đòi hỏi cán bộ tương lai về kinh tế nguồn nhân lực phải không ngừng đổi mới và nâng cao kiến thức, cập nhật kiến thức hiện đại, tiếp thu các phương pháp kinh tế và quản lý nguồn nhân lực tiên tiến.

Tác giả Đỗ Minh Cương và Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004) “*Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn*”. Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam, tác giả đã đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô và vi mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

Tác giả Vũ Kim Ngân (2019), “*Tác động của chất lượng nguồn nhân lực đến năng suất lao động Việt Nam*” đăng tải trên Tạp chí Kinh tế, Ban Kinh tế Trung Ương, số 47, tháng 7. Nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò quyết định đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra mạnh mẽ, Đảng và Nhà nước ta càng đặc biệt coi trọng việc xây dựng, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế hiện nay.

Tác giả Phan Văn Kha (2007), “*Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*”, Nhà xuất bản Giáo dục. Cuốn sách chuyên khảo nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm tăng cường công tác đào

tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ.

“Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển nguồn nhân lực” (2008). Đây là báo cáo thường niên về Doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) do tác giả Phạm Thị Thu Hằng là chủ biên. Các tác giả đã đánh giá tổng quan về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2007, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: lao động, tài chính, công nghệ và tiếp cận thị trường trong 6 ngành (dệt may, xây dựng, du lịch, ngân hàng, bảo hiểm, sản xuất chế biến thực phẩm) bị ảnh hưởng nhiều nhất của việc Việt Nam gia nhập WTO từ các vấn đề lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần III của báo cáo là Lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần này phân tích về thực trạng lao động và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở xem xét, so sánh tác động của yếu tố lao động đối với các ngành đã nêu, đồng thời đưa ra giải pháp chiến lược đối với việc phát triển nguồn nhân lực của các ngành này. Đây là những đóng góp có giá trị không chỉ cho doanh nghiệp mà cho cả các nhà hoạch định chính sách của Việt Nam.

Theo tác giả Lê Hoài Thu: *“Về công tác đào tạo nguồn nhân lực ở nước ta hiện nay”* bài viết được đăng tải trên trang Quản lý nhà nước năm 2019. Nhân lực là nhân tố quyết định đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Trình độ phát triển của nguồn nhân lực là thước đo chủ yếu sự phát triển, vì vậy, các quốc gia trên thế giới đều rất coi trọng việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực. Trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, công tác đào tạo phải được tiến hành một cách đồng bộ, toàn diện, phải thực sự trở thành trách nhiệm của mọi tổ chức và cá nhân, trong đó có vai trò quan trọng của các doanh nghiệp. Từ đó đưa ra một số giải pháp nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực nước ta hiện nay.

“Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

trong quá trình hội nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009. Với mục đích nghiên cứu chuyên sâu về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ giúp các nhà nghiên cứu trong nước, các chuyên gia hiểu rõ hơn những khó khăn của doanh nghiệp vừa và nhỏ, từ đó đưa ra chính sách phù hợp để phát triển nguồn nhân lực. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp doanh nhân, chủ doanh nghiệp rút ra bài học phù hợp để phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình nói riêng và từ đó góp phần cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung.

“Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Sông Đà”, luận án tiến sỹ Nguyễn Văn Hà, trường Đại học Đà Nẵng. *“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7”*, luận án tiến sỹ Thái Thảo Ngọc, trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2013. Đinh Văn Toàn (2010) *“Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn điện lực Việt Nam”*, luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân. Các tác giả hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực, đánh giá tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Tập đoàn điện lực Việt Nam, Công ty CP Sông Đà, Công ty CP Lilama 7. Đồng thời, các tác giả đề xuất những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến phát triển nguồn nhân lực nhưng tựu chung lại, các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của phát triển nhân lực trong phạm vi giới hạn của doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu. Song trong 5 năm gần đây không có công trình nào nghiên cứu vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

Trên tinh thần học hỏi những kinh nghiệm từ các tài liệu tham khảo

cùng với việc khảo sát thực tế tại công ty, từ đó có những sáng kiến về giải pháp phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực, đề xuất một số giải pháp có tính khả thi, có cơ sở khoa học nhằm hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

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

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Làm rõ thực trạng phát triển nguồn nhân lực, chỉ ra điểm mạnh, hạn chế tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.
- Căn cứ từ thực trạng đưa ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a) Đối tượng nghiên cứu

Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

b) Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về thời gian: 2016 – 2020.

Phạm vi về không gian: trụ sở chính của Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH – Tầng 21, Tháp A, tòa TNR Tower, 54A Nguyễn Chí Thanh, Phường Láng Thượng, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

- Sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, khái quát hóa các tài liệu để xây dựng các khái niệm công cụ và khung lý luận cho đề tài
- Nghiên cứu tài liệu, phân tích tổng hợp các tài liệu và quy định về phát triển nhân lực tại doanh nghiệp
- Phương pháp nghiên cứu tài liệu thứ cấp: nghiên cứu giáo trình, công trình nghiên cứu có trước, từ đó xây dựng tổng quan cơ sở lý luận phát triển nguồn nhân lực.

5.2. Phương pháp thu thập thông tin

- Phương pháp thu thập thông tin:

Sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Nhân sự, phòng Tài chính kế toán của Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo. Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong phát triển nhân lực ở Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH.

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu sơ cấp: là phương pháp điều tra xã hội học, điều tra từ cấp phòng trở xuống.
- Phương pháp thống kê – phân tích, xử lý số liệu: sử dụng excel phân tích số liệu thu thập được.

Đối tượng điều tra là người lao động hiện đang làm việc tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH. Tác giả gửi bảng hỏi tới đối tượng điều tra, sau đó tổng hợp, xử lý và phân tích lấy số liệu cho bài luận văn.

Tác giả thiết kế bảng hỏi về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

+ Mỗi bảng hỏi bao gồm 2 dạng hỏi: câu hỏi đóng và câu hỏi mở xoay quanh vấn đề đánh giá về nhân lực trong công ty.

+ Hối 100 mẫu có chủ định và ngẫu nhiên có đủ cả nam và nữ. Phiếu điều tra ở phụ lục 1 và phụ lục 2.

Đối tượng phát phiếu: cán bộ nhân viên và cán bộ quản lý trong Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH.

Cấp quản lý tại TNH bao gồm: Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc/ Phó Tổng Giám đốc, Trưởng Ban, Giám đốc Phòng/ Giám đốc Khách sạn/ Trưởng bộ phận/ Chuyên gia với phiếu điều tra tại phụ lục 1. Phát ra 35 phiếu thu về 27 phiếu.

Phụ lục 2 dành cho cán bộ nhân viên trong Công ty với số phiếu phát ra là 95 phiếu, thu về 73 phiếu.

Tổng số phiếu phát ra: 130 phiếu. Số phiếu thu về: 100 phiếu bao gồm cả 2 loại phiếu.

- Phương pháp phân tích số liệu: các số liệu được cung cấp bởi nguồn thông tin sơ cấp sẽ được thống kê lại và phân tích. Công cụ dùng để xử lý số liệu là Excel.

- Phương pháp so sánh: so sánh các số liệu được cung cấp bởi nguồn thông tin thứ cấp để thấy được sự đánh giá của các cá nhân về số lượng, chất lượng nhân viên sau khi đã triển khai kế hoạch phát triển nhân viên.

- Khảo sát, đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp để xây dựng phương hướng phát triển NNL tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH trong giai đoạn hiện nay nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên để phát triển công ty.

- Phương pháp phỏng vấn:

Phương pháp này được sử dụng phỏng vấn cán bộ quản lý nhân sự, trưởng bộ phận tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH và giảng viên hướng dẫn TS. Nguyễn Xuân Hương.

6. Những đóng góp mới của đề tài

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp gồm khái niệm, nội dung, tiêu chí và các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.

Căn cứ trên hệ thống cơ sở lý luận, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH qua nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo số lượng. Từ đó, luận văn chỉ ra kết quả đạt được, hạn chế, nguyên nhân của hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân, luận văn đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực tại công ty gồm giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giải pháp về đảm bảo số lượng nhân lực và một số giải pháp khác.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phần nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Theo Nicholas Henry – Public Administration and Public affairs, 10th edition 2007 “nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của các quốc gia, khu vực, thế giới”. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của tổ chức.

Theo quan điểm kinh tế học phát triển, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự của quốc gia hoặc của một tổ chức, là vốn nhân lực. Từ góc độ hoạch toán kinh tế, coi đó là vốn lao động, với phần đóng góp chi phí của nguồn vốn lao động trong sản phẩm sản xuất ra. Từ góc độ của kinh tế phát triển, người lao động trong một tổ chức được coi là nguồn nhân lực với những khả năng thay đổi về số lượng và chất lượng của đội ngũ trong quá trình phát triển tổ chức, hay còn gọi là “vốn nhân lực, được hiểu là tiềm năng, khả năng phát huy tiềm năng của người lao động, là cái mang lại nhiều lợi ích hơn trong tương lai so với những lợi ích hiện tại”.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học kinh tế quốc dân, do Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì “NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm trí lực và thể lực” [5,tr.8].

Qua tham khảo các khái niệm về NNL nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm NNL theo cách hiểu của mình như sau: “NNL của một tổ chức bao gồm quy mô số lượng và chất lượng của tập thể người lao động cùng làm việc trong một tổ chức, nhằm hoàn thành yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức đó”.

Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là tập hợp tất cả các cá nhân tham gia vào bất kỳ hoạt động nào nhằm đạt được các mục tiêu, mục đích của doanh nghiệp, tổ chức đó đặt ra. Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng được hình thành dựa trên các thành viên (nguồn nhân lực).

Nguồn nhân lực bao gồm những người trong độ tuổi lao động (theo Bộ Luật Lao động) và ngoài độ tuổi lao động nhưng có khả năng hoặc sẽ tham gia lao động. Số lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào tỷ lệ tăng dân số tự nhiên và độ tuổi lao động; chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào sự nghiệp giáo dục đào tạo và thể chất người lao động, yếu tố di truyền, nhu cầu sử dụng lao động ở địa phương. Trong một chừng mực nào đó nguồn nhân lực đồng nghĩa với nguồn lao động, nhưng nói về nguồn nhân lực là nói tới chất lượng của lao động.

Quan điểm trên đây nhìn nhận nguồn nhân lực một cách toàn diện, coi nguồn nhân lực không chỉ trên giác độ số lượng (nguồn lực lao động) mà cả về chất lượng (tiềm năng phát triển). Theo cách tiếp cận này, cho rằng nguồn nhân lực là tất cả các kỹ năng và năng lực con người liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân và quốc gia. Các nguồn lực cơ bản của sự phát triển quốc gia thường có là: nguồn lực tài chính, nguồn lực con người và nguồn lực vật chất; trong đó nguồn nhân lực có vai trò quyết định. Là “lao động sống”, nó làm cho các nguồn lực khác trở nên hữu dụng. Ngày nay, thế giới đang bước vào kỷ nguyên văn minh, trong đó trí tuệ và nền kinh tế trí thức đang là trụ cột của sự phát triển. Các thành quả khoa học trở thành yếu tố sản xuất và

trở thành cấu phần của sản phẩm. Tỷ trọng hàm lượng chất xám trong mỗi sản phẩm cao hay thấp thể hiện khả năng cạnh tranh của ngành nghề hay quốc gia đó. Vì vậy, mặt chất lượng của nguồn nhân lực, yếu tố trình độ chuyên môn, kỹ năng chuyên nghiệp, nhân cách phẩm chất là những tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá thực trạng và khả năng phát triển nguồn nhân lực của tổ chức hoặc của từng quốc gia.

Tuỳ theo giác ngộ nghiên cứu mà người ta phân chia nguồn nhân lực theo các tiêu thức khác nhau.

- Căn cứ vào nguồn gốc hình thành. Một là, nguồn nhân lực có sẵn trong dân số, bao gồm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động; Hai là, nguồn nhân lực tham gia hoạt động kinh tế còn gọi là dân số hoạt động kinh tế. Đây là số người có công ăn việc làm, đang hoạt động trong các ngành kinh tế quốc dân; Ba là, nguồn nhân lực dự trữ bao gồm những người trong độ tuổi lao động nhưng vì những lý do khác nhau chưa tham gia hoạt động kinh tế song khi cần có thể huy động, như người làm công việc nội trợ trong gia đình, người tốt nghiệp trung học phổ thông và chuyên nghiệp nhưng chưa có việc làm, những người hoàn thành nghĩa vụ quân sự.

- Căn cứ vào vai trò của từng bộ phận nguồn nhân lực. Nguồn lao động chính là bộ phận nguồn nhân lực nằm trong độ tuổi lao động và bộ phận quan trọng nhất; Nguồn lao động phụ là bộ phận dân cư nằm ngoài độ tuổi lao động có thể và cần tham gia vào nền sản xuất xã hội đặc biệt ở các nước kém phát triển; Nguồn lao động bổ sung là bộ phận nguồn nhân lực được bổ sung từ các nguồn khác (người hết thời hạn nghĩa vụ quân sự, số người trong độ tuổi thôi học ra trường, lao động nước ngoài trở về...).

1.1.2. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Từ khái niệm về nguồn nhân lực, chúng ta có thể hiểu về phát triển nguồn nhân lực là gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn...

Ở góc độ vi mô, phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đào tạo, nhưng trên thực tế, phát triển nguồn nhân lực có nghĩa rộng hơn.

Ở góc độ vĩ mô, phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực tổ chức, doanh nghiệp với số lượng và chất lượng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân phù hợp với yêu cầu của môi trường. Phát triển nguồn nhân lực được xem xét trên hai mặt chất và lượng:

- Phát triển về số lượng: là sự gia tăng về số lượng và thay đổi cơ cấu của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Sự thay đổi về cơ cấu nhân lực của quốc gia diễn ra theo cơ cấu độ tuổi, cơ cấu khu vực phân bổ nhân lực và cơ cấu về giới.

- Phát triển về chất lượng: là sự gia tăng mức sống, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật và sức khỏe của các thành viên trong xã hội hoặc tổ chức. Thước đo để so sánh sự phát triển nguồn nhân lực qua các thời kỳ phát triển của một quốc gia hoặc giữa các quốc gia với nhau là chỉ số phát triển con người, do Liên hợp quốc sử dụng.

Trong mỗi tổ chức, phát triển nguồn nhân lực là việc phát triển về số lượng và chất lượng thông qua thực hiện các chức năng của phát triển nguồn nhân lực, nhằm có được một đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức trong từng thời gian nhất định.

Về khái niệm phát triển NNL trong phạm vi tổ chức, tác giả có thu thập một số tài liệu như:

Trong luận án tiến sỹ “Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á – Kinh nghiệm đối với Việt Nam” (2002) của tác giả Lê

Thị Ái Lâm: “PTNNL là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất” [9,tr.14].

Theo “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á” của Viện kinh tế thế giới, xuất bản năm 2003 thì: “PTNNL là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc ý tế” [21, tr.16-17].

Từ các khái niệm trên, tác giả xin đưa ra quan điểm của mình về khái niệm phát triển nguồn nhân lực như sau: “Phát triển nguồn nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng, số lượng của người lao động, đáp ứng nhu cầu sản xuất trong từng thời kỳ”.

Khái niệm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra thay đổi thông qua việc thực hiện các giải pháp đào tạo, phát triển, các sáng kiến và các biện pháp quản lý với mục đích phát triển tổ chức và phát triển cá nhân.

1.2. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Phát triển về số lượng và chất lượng NNL là phát triển NNL phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực và đảm bảo chất lượng. Đủ về số lượng là đáp ứng đầy đủ về số lượng lao động theo chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Để phát triển NNL của doanh nghiệp đạt được yêu cầu đảm bảo về số lượng và cơ cấu NNL đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác hoạch định chiến lược NNL.

1.2.1. Nâng cao chất lượng nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các biện pháp nhằm nâng cao mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động trên các phương diện về thể lực, trí lực và tâm lực. Biến đổi chất lượng nguồn nhân lực theo hướng hợp lý về quy mô, trình độ và cơ cấu để đáp ứng tốt hơn yêu cầu đề ra.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bao gồm: nâng cao thể lực cho người lao động, nâng cao trí lực cho người lao động, rèn luyện phẩm chất cho người lao động.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp thường thực hiện các hoạt động như: phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển trình độ lành nghề, phát triển kỹ năng làm việc nhóm, phát triển thể lực người lao động, nâng cao phẩm chất người lao động,...

1.2.1.1. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trang bị cho NLD những kiến thức, kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp những thay đổi của thực tế thị trường lao động hiện nay.

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những “bùng nổ” này tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong công ty. Chính sự thay đổi này đặt ra yêu cầu các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho nhân lực của mình các kiến thức và kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp với sự thay đổi. Tuy nhiên doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính chất đối phó này mà các nhà quản trị phải nhạy bén, nhìn xa trông rộng. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay mười năm tới để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức

cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, phát triển nguồn nhân lực để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

1.2.1.2. Phát triển trình độ lành nghề

Phát triển trình độ lành nghề cho NLĐ là phát triển những kỹ năng mà NLĐ đã được đào tạo trong thời gian học tập nhằm nâng cao trình độ lành nghề cho NLĐ.

Hiện nay, hệ thống các trường dạy nghề ở nước ta rộng rãi, cơ sở vật chất được đầu tư nâng cao, nhưng do đa phần các trường dạy nghề tự chủ trong công tác hoạch toán kinh tế. Do vậy, để giảm thiểu chi phí các trường dạy nghề chưa chú trọng việc thực hành tay nghề cho học sinh dẫn đến học sinh sau khi ra trường mặc dù về mặt lý thuyết rất tốt nhưng khi triển khai thực hiện công việc còn rất nhiều bất cập và lúng túng. Để sử dụng lao động hiệu quả, doanh nghiệp cần thực hiện công tác hướng dẫn, kèm cặp lao động mới tuyển dụng để họ sớm tiếp cận với công việc thực tế của đơn vị, đồng thời nâng cao trình độ tay nghề cho NLĐ.

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, doanh nghiệp cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ

thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.1.3. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau.

Chính vì thế, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm, cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm, cần đạt được những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp... Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên. Các nhà lãnh đạo cần tự coi mình là người đóng vai trò điều phối viên chứ không phải ở vai trò của “ông chủ” như trước đây.

1.2.1.4. Phát triển thể lực người lao động

Thân thể có cường tráng thì tinh thần mới sáng khoái, tiếp thu kiến thức văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ tốt và cuối cùng là lao động an toàn, có hiệu quả. Trong doanh nghiệp, phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, tuổi thọ, độ dẻo dai của thần kinh và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài. Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

Trong doanh nghiệp, để nâng cao sức khỏe cho NLĐ thì yếu tố đầu tiên là đảm bảo dinh dưỡng trong các bữa ăn hàng ngày cho NLĐ; bên cạnh đó phải có sự tác động của các hoạt động thể dục thể thao tại đơn vị ngoài thời gian làm việc, cũng như việc quan tâm đến điều kiện sinh hoạt hàng ngày của NLĐ.

1.2.1.5. Nâng cao phẩm chất cho người lao động

Trong quá phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, cùng với việc nâng cao trí lực và thể lực của người lao động thì việc phát triển các giá trị về nhân cách, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động là yếu tố không kém phần quan trọng. Việc nâng cao phẩm chất cho người lao động lại càng quan trọng để tăng năng suất lao động, thúc đẩy tăng trưởng và cải thiện khả năng cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập.

Phẩm chất cá nhân của người lao động và của cả đội ngũ lao động của doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Phẩm

chất của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực bởi lẽ đây là nền tảng của mọi hành vi trong quan hệ lao động.

Phát triển phẩm chất của người lao động trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong trong lao động, ý thức chấp hành luật pháp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc.

1.2.2. Đảm bảo số lượng nhân lực

Đảm bảo số lượng nhân lực là phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực theo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty. Để đạt được mục tiêu này đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình.

Công tác hoạch định dự báo được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng, tức mức năng lực cần có của nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. So sánh các yêu cầu trên với kết quả đánh giá nguồn nhân lực hiện có sẽ xây dựng được quy hoạch tổng thể phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ hoạch định, từ đó cũng đưa ra được kế hoạch phát triển nguồn nhân lực dài hạn và hàng năm của tổ chức.

Để thực hiện hoạch định phát triển nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực thì cần phải phân tích công việc để đưa ra yêu cầu cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Để đảm bảo số lượng nhân lực, doanh nghiệp thường thực hiện các hoạt động như: tuyển dụng nguồn nhân lực, bố trí sử dụng lao động,...

1.2.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Trước tiên là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được được lợi ích, thoả mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này, việc trao đổi thông tin

là chính yếu. Đối với những ứng viên cần có thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, chế độ và chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin nhằm thu hút nguồn nhân lực. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển dụng là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau qua trình tìm kiếm theo tiêu chí cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

1.2.2.2. Bố trí, sử dụng lao động

Sau tuyển dụng, tới bước bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Dùng đúng người, đúng việc vừa phát huy tối đa sở trường của người lao động, vừa đáp ứng nhu cầu của tổ chức về hiệu quả năng suất lao động. Bố trí, sử dụng đúng người, các nước phát triển NNL tiếp theo mới thuận lợi.

Bố trí NNL là khâu hết sức quan trọng, bởi đây là thời điểm NLD mới bước chân vào tổ chức, họ cần được xác định đúng vị trí cho mình. Bố trí nhân lực phải đạt đủ hai mục tiêu: Về phía NLD 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 các phương tiện làm việc đầy đủ để NLD thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao. Được bố trí đúng công việc, NLD mới đủ khả năng đảm nhiệm công việc, từ đó phát triển bản thân và cống hiến để phát triển tổ chức.

Sử dụng NNL là cả một quá trình dài để NLD 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 trong quá trình này.

1.3. Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Tiêu chí đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực

Về thể lực

Có thể nói, sức khỏe con người là yếu tố quan tâm hàng đầu của mọi quốc gia cũng như doanh nghiệp. Mọi người lao động đều cần có sức khỏe để duy trì và phát triển trí tuệ, chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn để biến tri thức thành sức mạnh vật chất.

Các tiêu chí để đánh giá thể lực của người lao động gồm:

Tình trạng sức khỏe: Phân loại sức khỏe của người được khám sức khỏe gồm:

Loại I: Khỏe

Loại II: Trung bình

Loại III: Yếu.

Nếu tỷ lệ sức khỏe loại 1 chiếm tỉ trọng lớn và tăng qua các năm và tỷ lệ sức khỏe loại 2 và 3 chiếm tỷ trọng thấp và có xu hướng giảm theo từng năm thì có thể khẳng định doanh nghiệp có chất lượng thể lực tốt.

Chỉ số BMI: Chỉ số cơ thể BMI là cơ sở xác định sức khỏe được tính theo công thức: chỉ số BMI = W/H^2

Trong đó: W là cân nặng (kg) và H là chiều cao (m).

BMI ≥ 30 (béo phì), BMI từ 25 đến 29,9 (thừa cân), BMI từ 18,5 đến 24,9 (bình thường) và BMI ≤ 17 (thiếu năng lượng).

Độ tuổi của người lao động: Thể hiện qua sức khỏe ở độ tuổi khác nhau đáp ứng cường độ làm việc khác nhau, nhu cầu công việc khác nhau.

Tác động của điều kiện môi trường làm việc đến sức khỏe người lao động: Thể hiện ở các chỉ tiêu nhiệt độ nơi làm việc, mức độ bụi, tiếng ồn, không gian làm việc,...

Về trí lực

Trí lực là yếu tố thể hiện nhận thức, tư duy là những thuộc tính về trí tuệ giúp con người nắm được thi thức, hoạt động dễ dàng có hiệu quả trong các hoạt động khác nhau. Trí lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và thực tế làm việc của người lao động.

Các yếu tố quyết định đến năng lực trí lực gồm:

Trình độ văn hóa: Là sự hiểu biết của người lao động về kiến thức phổ thông liên quan đến tự nhiên, xã hội được cung cấp qua hệ thống giáo dục, là khả năng về học vấn đề nguồn nhân lực có thể tiếp thu các kiến thức cơ bản và tri thức chuyên môn- kỹ thuật.

Trình độ chuyên môn: Là khả năng thực hành về chuyên môn nào đó có biểu hiện trình độ được đào tạo ở các bậc học cao hơn như trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học, có khả năng chỉ đạo, quản lý, thực hiện một công việc thuộc chuyên môn nhất định.

Trình độ kỹ thuật của người lao động: Dùng để chỉ trình độ của người được đào tạo ở các trường kỹ thuật và kiến thức nhất định và kỹ năng thực hành về công việc nhất định được thể hiện qua số lao động được đào tạo và lao động phổ thông, số người có bằng kỹ thuật,...

Kỹ năng mềm: Đây là yếu tố quan trọng giúp người lao động sử dụng hiệu quả các kiến thức và xử lý tình huống nhanh chóng gồm các kỹ năng như kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc nhóm,...Nó giúp bổ trợ và làm hoàn thiện năng lực làm việc của người lao động, nhạy bén hơn trong việc ứng biến các tình huống.

Về tâm lực

Tâm lực phản ánh tinh thần trách nhiệm, tâm huyết của con người dành cho công việc mà họ được phân công. Tâm lực cao hay thấp sẽ thể hiện thông qua mức độ nhận lực, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu. Tâm lực phản ánh nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống,... Trong tổ chức, người lao động cần có các phẩm chất tâm lý cơ bản sau như: Ý thức kỷ luật, tính tự giác, tác phong công nghiệp, khả năng giao tiếp, ứng xử lịch sự,...

1.3.2. Tiêu chí đánh giá về số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một số đơn vị tổ chức nhân lực được chia làm 3 lớp: nhân lực trẻ, nhân lực ổn định (trung tuổi), nhân lực cao tuổi.

Nhân lực trẻ hiện nay có số lượng dồi dào nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, từ đó tạo sức ép việc làm dẫn đến thiếu việc làm và thất nghiệp.

Nhân lực ổn định (trung tuổi): đối với nhân lực này thì có kỹ năng và kinh nghiệm rất phù hợp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhân lực cao tuổi: nhân lực này có sức lao động thấp, mức sống cao, khó đáp ứng trong việc phát triển của doanh nghiệp.

Phát triển về số lượng là sự gia tăng về số lượng của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Đảm bảo số lượng nhân lực cho từng bộ phận, đáp ứng đủ số lượng theo nhu cầu cần thiết, tránh thừa thiếu nhân lực ở từng bộ phận và toàn bộ tổ chức là thể hiện phát triển nguồn nhân lực.

1.4. Những nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

Nhân tố bên trong bao gồm các nhân tố thuộc về nguồn lực bên trong doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, quyết định nội lực phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, các nhân tố này là chính sách thu hút nguồn nhân lực, chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực, chế độ đào tạo và đào tạo lại, chế độ đãi ngộ, môi trường văn hóa tổ chức, tiềm lực tài chính và năng lực công nghệ.

- Quan điểm của lãnh đạo

Mỗi doanh nghiệp dù ở quy mô nào cũng đòi hỏi một phương thức quản lý chặt chẽ để có thể vận hành hiệu quả và sinh lợi từ hoạt động kinh doanh. Lãnh đạo tổ chức mở rộng khái niệm trên bằng cách lấy hành động làm nền tảng để đưa ra chiến lược cho doanh nghiệp. Đôi khi được gọi là phong cách lãnh đạo mềm, lãnh đạo tổ chức đặt truyền thông hiệu quả, tự do trao đổi, xây dựng đội ngũ và tự quản lý vào trong một mô hình lãnh đạo doanh nghiệp. Người lãnh đạo sẽ định hướng về nguồn nhân lực của tổ chức để đáp ứng được tình hình kinh doanh, chiến lược vận hành công ty trong thời gian tới.

- Chế độ đãi ngộ

Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động (lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động, giải trí, nghỉ mát...) là một trong những yếu tố cốt lõi để thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Mặt khác, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đây là nền tảng để duy trì và phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp.

- Sứ mạng, mục tiêu của công ty: Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

- Chính sách, chiến lược của công ty: Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc.

- Hình ảnh và uy tín công ty: Công ty có hình ảnh đẹp và uy tín cao đối với xã hội sẽ thu hút được nhiều quan tâm từ dư luận. Điều này tác động không nhỏ tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Bởi đây cũng là cơ hội để quảng bá mình, thu nhiều hiệu quả kinh doanh trong tương lai. Ngược lại, với chiến lược phát triển nguồn nhân lực thành công, công ty cũng xây dựng được hình ảnh và uy tín của mình, tạo tiếng vang và hoạt động sản xuất kinh doanh nhờ vậy cũng thuận lợi hơn.

Để xây dựng hình ảnh và uy tín công ty, không nên chỉ bó hẹp trong các hoạt động quảng bá thông tin, mà có thể tạo dựng, củng cố ngay từ những hoạt động nội bộ, văn hoá tổ chức thể hiện qua cách ứng xử giữa người với người, mục tiêu sản xuất kinh doanh, sứ mệnh mà công ty theo đuổi...

- Khoa học kỹ thuật

Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị, sự thay đổi này ảnh hưởng quá lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên tới, lĩnh vực khó khăn nhất đối với các doanh nghiệp là việc đào tạo nguồn nhân

lực theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học hiện đại vào sản xuất. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp đòi hỏi phải có trình độ cao có năng lực và tuyển mộ những người này không phải dễ. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật định nghĩa với đưa máy móc thiết bị thay con người, các dây truyền sản xuất cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải đào tạo lực lượng để theo kịp về sự thay đổi khoa học kỹ thuật và sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa trong doanh nghiệp.

- Khả năng tài chính:

Khả năng tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn như hiện nay, nhiều doanh nghiệp mặc dù biết mình phải đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực, nhưng do khả năng tài chính không cho phép họ cử người lao động đi đào tạo tại các nước ngoài hoặc cơ sở uy tín; buộc họ phải lựa chọn phương án đào tạo tại chỗ hoặc gửi đi đào tạo tại các cơ sở trong nước chi phí thấp điều này ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực sau đào tạo.

- Bầu không khí văn hóa của công ty: Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gọi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp,

được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Là các nhân tố khung cảnh kinh tế, dân số/ lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- Thị trường lao động: Thị trường lao động điều tiết thúc đẩy người lao động thường xuyên trau dồi kiến thức, có kỹ năng nghề nghiệp, năng động và sáng tạo để thích ứng với công nghệ mới, phương thức quản lý mới để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đối thủ cạnh tranh và những cạnh tranh trên thị trường sản phẩm: Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên

quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Tiếp đó, doanh nghiệp còn phải cạnh tranh trong hoạt động sản xuất kinh doanh với các đối thủ và vũ khí chính là nguồn nhân lực. Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- Khoa học kỹ thuật: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách thức nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài.

Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- Chính quyền và các đoàn thể: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH

2.1. Khái quát về Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

Tên tiếng anh: TNH Hotels & Resorts

Thành lập từ năm 2015 bởi Tập đoàn TNG Holdings Vietnam, với mong muốn cung cấp những sản phẩm, dịch vụ khách sạn thuận ích tới thị trường du lịch Việt Nam.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ cụ thể của Công ty

Chúng tôi đặt mục tiêu là nhà tiên phong áp dụng các giải pháp thuận ích trong lĩnh vực khách sạn nhằm tạo nên những bước đột phá và dấu ấn đặc biệt tại Việt Nam, bằng việc thấu hiểu trải nghiệm khách hàng và linh hoạt ứng dụng công nghệ số.

Yêu cầu luôn đổi mới đòi hỏi đội ngũ nhân sự TNH Hotels & Resorts hành động như những chiến binh thực thụ, nỗ lực tôi luyện trong nền văn hóa tiên phong, phát huy tối đa những nguồn lực sẵn có từ Tập đoàn TNG Holdings Vietnam, TNH Hotels & Resorts đang vững bước trên hành trình xây dựng nên cuộc sống thuận ích hơn cho khách hàng và cộng đồng.

TNH Hotels & Resorts là thành viên của Tập đoàn TNG Holdings Vietnam, được thành lập với mục tiêu cung cấp những sản phẩm dịch vụ khách sạn thuận ích, mang tính định hướng dẫn dắt thị trường du lịch Việt Nam. Được kế thừa từ 25 năm phát triển của Tập đoàn TNG Holdings Vietnam, cùng sự thấu hiểu nhu cầu khách hàng sâu sắc, TNH Hotels &

Resorts đang nhanh chóng mở rộng sự hiện diện của mình trên khắp lãnh thổ Việt Nam và các nước lân cận.

TNH đặt mục tiêu là nhà tiên phong áp dụng các giải pháp thuận ích trong lĩnh vực khách sạn nhằm tạo nên những bước đột phá và dấu ấn đặc biệt tại Việt Nam, bằng việc thấu hiểu trải nghiệm khách hàng và linh hoạt ứng dụng công nghệ số. Chuỗi khách sạn thuận ích SOJO Hotels ra đời năm 2020, được thiết kế dựa trên sự thấu hiểu khách hàng, kỳ vọng mang đến cho khách lưu trú những trải nghiệm hoàn toàn mới và đầy hứng khởi, cùng với mục tiêu thúc đẩy sự phát triển của ngành khách sạn Việt Nam. Đối với thị trường du lịch nghỉ dưỡng, từ năm 2015 TNH đã đưa vào khai thác khu resort bãi biển đầu tiên tại TP Huế với tên gọi Ana Mandara Huế Beach Resort & Spa. Đến năm 2017, với mục tiêu mang đến diện mạo hoàn toàn mới và trải nghiệm thư giãn trọn vẹn cho các khách hàng, TNH đã thay đổi thương hiệu Lapochine Beach Resort. Việc lấy tên gọi “Lapochine” hàm ý mong muốn mang đến cho du khách kỳ nghỉ trọn vẹn với những trải nghiệm dịch vụ từ đại dương khoáng đạt và không gian kiến trúc Đông Dương.

Với sứ mệnh thúc đẩy tương lai ngành dịch vụ khách sạn tại thị trường Việt Nam, TNH là những người tiên phong mang tâm hồn Việt, đồng thời cũng đề cao việc áp dụng các công nghệ tiên tiến để thấu hiểu nhu cầu khách hàng và có thể phục vụ khách hàng tốt hơn.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của Công ty

Xem xét lợi nhuận đầu tư trên từng m² của dự án, TNH Hotels & Resorts luôn nghiên cứu và theo đuổi phát triển các mô hình quản trị, đầu tư mang lại lợi ích tối ưu cho chủ đầu tư, đối tác và khách hàng. TNH Hotels & Resorts phát triển đồng thời các loại hình sản phẩm khác nhau: chuỗi khách sạn tầm trung, khu nghỉ dưỡng biển & núi, khách sạn cao cấp...; nhằm cung cấp đa dạng sự lựa chọn trong hợp tác đầu tư và quản lý vận hành.

Lấy trung tâm sáng tạo là khách hàng, chúng tôi nỗ lực trong hành trình thấu hiểu nhu cầu đa dạng và mong muốn ẩn dấu của du khách. Từ đó kiến tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới lạ hay nâng tầm trải nghiệm trên những dịch vụ đã có, TNH Hotels & Resorts đều tự tin mang đến không gian lưu trú thuận ích và phù hợp nhất cho khách hàng của mình.

Những giải thưởng tiêu biểu:

2017: Luxury Travel Guide – Best Luxury, design room and facilities Resort.

2019: Tripadvisor – Top Excellent Resort do du khách bình chọn; Hotel.com – Top Perfect Resort do du khách bình chọn.

2021: Thương hiệu khách sạn Phong cách nhất Châu Á do World Travel Awards.

2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH

2.2.1. Nâng cao chất lượng nhân lực

2.2.1.1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Nhìn chung, lực lượng lao động của TNH đều được qua đào tạo phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty.

Dựa vào bảng 2.1 dưới đây, lực lượng lao động có trình độ đào tạo có tỷ lệ thấp. Năm 2016 và năm 2019 có 7 cán bộ nhân viên trình độ trên đại học; đến năm 2020, công ty tuyển dụng thêm 02 cán bộ có trình độ thạc sĩ, chiếm 2,2% lực lượng lao động.

Bảng 2.1: Số lượng nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Năm	2016		2017		2018		2019		2020	
Trình độ	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
Trên đại học	7	3,11	5	1,86	8	2,54	7	2,03	9	2,16
Đại học	112	49,78	126	46,84	148	46,98	160	46,51	193	46,28
Cao đẳng	51	22,67	67	24,91	69	21,90	73	21,22	93	22,30
Trung cấp, công nhân, kỹ thuật	39	17,33	47	17,47	61	19,37	68	19,77	85	20,38
Lao động phổ thông	16	7,11	24	8,92	29	9,21	36	10,47	37	8,87
Tổng số	225	100	269	100	315	100	344	100	417	100

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

Lao động qua các năm có sự biến động luôn tăng qua từng năm do nhu cầu mở rộng các cơ sở khách sạn. Năm 2016 với số lao động là 225 lao động, năm 2017 tăng lên 269 lao động, năm 2018 tăng mạnh lên 315 lao động. Tuy nhiên từ 2018 sang 2019 do tình hình dịch Covid bắt đầu nên số lao động chỉ tăng nhẹ lên 344 lao động. Và đến năm 2020 với sự ổn định, số lao động tăng nhanh nhất lên 417 lao động.

Với quan điểm lãnh đạo, trình độ người lao động luôn lớn hơn hoặc bằng về trình độ đào tạo chức danh công việc. Trình độ cán bộ, nhân viên qua đào tạo đại học chiếm tỷ lệ cao trong cơ cấu nhân lực của công ty; Năm 2016 với 112 lao động có trình độ đại học, đến năm 2020 tăng lên 193 lao động, chiếm 46,3% trong tổng số lao động năm 2020.

Trình độ lao động qua đào tạo hệ cao đẳng có xu hướng tăng qua các năm; Năm 2016 có 51 lao động, đến năm 2020 có 93 lao động, chiếm 22,3% tổng số lao động năm 2020.

Lực lượng lao động hệ trung cấp và lao động phổ thông chiếm tỉ trọng ít, xu hướng tăng qua các năm. Do công ty hướng đến dịch vụ khách hàng thông minh, tiện ích, tối ưu sử dụng thiết bị phục vụ kinh doanh nên số lượng người lao động phục vụ công việc hệ trung cấp và lao động phổ thông là rất ít, chiếm 8,9% năm 2020 tổng số cán bộ nhân viên của công ty.

Bảng 2.2: Thống kê trình độ lao động năm 2020 của công ty TNH

Đơn vị: người

STT	Tên đơn vị	Tổng số	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	LĐ phổ thông
1	Ban Lãnh đạo	3	1	2	0	0	0
2	Khách sạn SOJO Bắc Giang	46	1	14	15	13	3
3	Khách sạn SOJO Nam Định	41	0	15	9	13	4
4	Khách sạn SOJO Thái Bình	45	0	17	15	8	5
5	Khách sạn SOJO Ga Hà Nội	31	0	13	7	8	3
6	Khách sạn SOJO Hòa Bình	32	0	9	11	8	4
7	Khách sạn SOJO Việt Trì	26	0	7	8	9	2
8	Khách sạn SOJO Lạng Sơn	25	0	7	5	9	4
9	Khách sạn SOJO Hạ Long	33	1	10	10	9	3
10	Sunrise Hội An Resort	19	0	6	4	5	4
11	Lapochine Huế	21	0	7	6	3	5
12	TNH HO	95	6	86	3	0	0
Tổng		417	9	193	93	85	37
Tỷ số (%)		100	2,2	46,3	22,3	20,4	8,9

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

Qua số liệu bảng 2.2, năm 2020 có tổng số 417 lao động; trong đó trình độ cán bộ trên đại học là 9 lao động, chiếm 2,2%; Lao động có trình độ đại học là 193 lao động, chiếm 46,3%; Lao động có trình độ cao đẳng là 93 lao động, chiếm 22,3%; Lao động có trình độ trung cấp chiếm 20,4% và lao động phổ thông là 37 người, chiếm 8,9%. Lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất, tập trung chủ yếu ở bộ phận gián tiếp làm việc tại văn phòng như hành chính, tài chính kế toán của công ty. Điều này đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của công ty cho bộ phận gián tiếp.

Lao động trình độ cao đẳng cũng chiếm tỷ trọng khá cao và tập trung chủ yếu tại bộ phận vận hành do công ty hoạt động lĩnh vực khách sạn thông minh, trang thiết bị thông minh nên số lượng ít đối với lao động giản đơn lao động trực tiếp tại các công trường như công nhân xây dựng, thi công... Qua số liệu thấy được công ty trong năm 2020 đã thu hút được một lực lượng lao động giỏi, có đủ khả năng tiếp cận và tham gia vào việc hội nhập trong tương lai công ty.

2.2.1.2. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để động viên, khuyến khích người lao động trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý, Công ty cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH đã ban hành quyết định về quy chế đào tạo đối của công ty, trong đó quy định cụ thể đối tượng, ngân sách, thời gian, phương thức và hình thức đào tạo. Từ đó có được sự thống nhất về nội dung cũng như hình thức về công tác đào tạo, đồng thời là quyền lợi và trách nhiệm của các cá nhân được đào tạo.

Công ty tập trung vào các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tập trung cao chuyên môn, kỹ năng, bổ sung kiến thức cho cán bộ, nhân viên. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, đào tạo về quy định liên quan đến ngành nghề. Các khoá đào tạo nâng cao nghiệp

vụ và đào tạo nâng kỹ năng có sự gia tăng từ năm 2016 - 2020, hình thức đào tạo ngắn hạn công ty tổ chức hàng năm cho nhân viên, việc tổ chức này do Ban Nhân sự công ty đảm nhận, chủ yếu là cán bộ có kinh nghiệm lâu năm về công ty giảng dạy cho cán bộ, nhân viên. Công ty luôn chủ động trong việc lập kế hoạch đào tạo, nội dung và đối tượng tham gia đào tạo.

Về chi phí đào tạo: Hằng năm, Ban Lãnh đạo công ty phê duyệt ngân sách đào tạo nhân lực và Ban Nhân sự căn cứ vào yêu cầu của từng phòng, ban chức năng, các đơn vị trực thuộc để có kế hoạch đào tạo phù hợp đối với các hình thức đào tạo. Công ty đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng với việc chủ động đào tạo cán bộ nhân viên và cũng tạo điều kiện cho những lao động có nguyện vọng, tuy nhiên, giai đoạn này do kế hoạch đào tạo còn chưa theo sát nhu cầu nguyện vọng của cán bộ nhân viên do đó chưa tập trung chuyên sâu nên chủ yếu lựa chọn các khoá đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp.

Bảng 2.3: Chi phí đào tạo của công ty TNHH giai đoạn 2016 – 2020

STT	Hình thức đào tạo	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Tổng chi phí đào tạo	tỷ đồng	0,13	0,21	0,11	0,31	0,345
2	Tổng cán bộ nhân viên	người	225	269	315	344	417
3	Tổng doanh thu	tỷ đồng	74,000	81,000	90,600	95,000	110,000
4	Chi phí đào tạo/người	triệu đồng/người	0,549	0,894	0,519	1,281	1,386
5	Chi phí đào tạo/tổng doanh thu	%	0,12	0,13	0,12	0,14	0,15

(Nguồn: Ban Nhân sự TNHH)

Qua bảng 2.3 trên cho thấy tổng chi phí đào tạo tăng qua các năm, từ năm 2016 là 130 triệu đồng, đến năm 2017 là 210 triệu, có sự giảm nguồn chi phí năm 2018 chỉ còn 110 triệu, chỉ bằng $\frac{1}{2}$ so với cùng kỳ năm trước, năm 2020 tăng nguồn chi phí lên tới 345 triệu đồng; đồng thời với mức tăng chi phí là mức tăng giá trị sản lượng qua các năm. Chi phí đào tạo/ người nhìn trung có sự tăng lên từ năm 2016 đến 2020, năm 2016 chi phí đào tạo/ người là 549.000 đồng /người, năm 2017 tăng lên 894.000 đồng/ người, tuy nhiên năm 2018 chi phí đào tạo giảm xuống so với những năm trước; năm 2019 có sự biến động tăng lên với mức chi phí 1.386.000 đồng/ người. Tỷ lệ chi phí đào tạo/ tổng sản lượng có sự tăng lên qua các năm, năm 2020 là 0,12% đến năm 2014 là 0.15%. Điều này thể hiện sự quan tâm và coi trọng hoạt động đào tạo của lãnh đạo công ty với giá trị sản lượng qua các năm. Bên cạnh đó, công ty áp dụng các hình thức đào tạo thông qua luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ, nhân viên đối với từng đối tượng lao động cụ thể.

* Đánh giá về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH

Bảng 2.4: Nội dung đào tạo nhân lực tại công ty TNHH

Nội dung đào tạo	Không đồng ý		Đồng ý	
	Số phiếu	tỷ lệ	Số phiếu	tỷ lệ
Thực hiện chương trình training, định hướng cho lao động mới tuyển dụng	34	34	66	66
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao	30	30	70	70

động công ty				
Thực hiện việc luân chuyển công việc để đào tạo lao động đạt hiệu quả	92	92	8	8
Giám sát, xem xét, đánh giá tiến bộ của NLD trong và sau quá trình đào tạo	58	58	42	42
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình	17	17	83	83

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Các hình thức đào tạo tại công ty được áp dụng rộng tại nhiều bộ phận, cơ sở khách sạn của công ty. Hình thức đào tạo mới, đào tạo lại và giao nhiệm vụ cho những cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp, chỉ bảo cho những lao động mới và thiếu kinh nghiệm được áp dụng rộng rãi trong công ty. Nói chung, công tác đào tạo trong thời gian vừa qua của công ty được thực hiện tốt, đặc biệt là việc thực hiện các chương trình training, định hướng cho lao động mới được sự đồng ý của 66/100 phiếu khảo sát, chiếm 66%; Sự phối hợp đào tạo với tổ chức bên ngoài để đào tạo cho nhân viên công ty như việc mời những kỹ sư, những người có trình độ chuyên môn cao về giảng dạy, đào tạo, hướng dẫn cho lao động tại công ty được thực hiện rất tốt và nhận được sự đồng ý cao của lao động 70/100 phiếu (chiếm 70%); Những người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp lao động thiếu kinh nghiệm rất nhiệt tình và tận tâm với 83%; Giám sát, đánh giá tiến bộ của lao động trong và sau quá trình đào tạo được 42/100 phiếu điều này chưa cao so với mức đề

ra. Tuy nhiên, việc thực hiện luân chuyển cán bộ để đào tạo chiếm tỷ lệ thấp chỉ khoảng 30% do những cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm ở mỗi bộ phận có nhiệm vụ và chuyên ngành riêng; đồng thời việc luân chuyển chủ yếu thực hiện ở bộ phận gián tiếp mà tỷ lệ này trong công ty chiếm tỷ lệ không cao bởi công ty hoạt động lĩnh vực kinh doanh dịch vụ khách sạn. Ngoài ra, công ty khuyến khích người lao động chủ động nâng cao trình độ.

2.2.1.3. Kỹ năng làm việc nhóm

Với mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty đang áp dụng tổ chức theo mô hình tổ đội do đó người lao động trong công ty thường xuyên làm việc theo nhóm. Làm việc theo nhóm giúp phát huy được ưu điểm mỗi cá nhân và hạn chế được những thiếu sót, người lao động có thể trực tiếp học tập kinh nghiệm từ những đồng đội trong nhóm.

* Đánh giá kỹ năng làm việc nhóm

Bảng 2.5: Bảng đánh giá kỹ năng làm việc nhóm

Kỹ năng làm việc theo nhóm	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu	Tỷ lệ	Phiếu	Tỷ lệ
Thường xuyên làm việc theo tổ, nhóm	82	82	18	18
Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm đem lại hiệu quả cao trong công việc	96	96	4	4
Công việc yêu cầu phải nâng cao khả năng làm việc theo nhóm	69	69	31	31
Làm việc theo nhóm giúp nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm bản thân...	78	78	22	22
Được tham gia các lớp huấn luyện làm việc theo nhóm	35	35	65	65

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát cho thấy, công việc thường xuyên phải làm việc theo tổ đội, nhóm với 82/100 phiếu đồng ý (chiếm 82%), số phiếu không đồng tính chiếm 18%. Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm mang lại hiệu quả cao trong công việc và có 96/100 phiếu đồng tình với quan điểm (chiếm 96%). Với đặc thù ngành nghề của công ty, kỹ năng làm việc theo nhóm yêu cầu phải được nâng cao, có 69/100 phiếu (chiếm 69%), nhiều công nhân, nhân viên cho rằng việc nâng cao là chưa cần thiết khi có 31% phiếu không đồng ý. 78% lao động đồng ý làm việc theo tổ, nhóm giúp cá nhân nâng cao kỹ năng và có thêm kinh nghiệm từ việc học hỏi những lao động cùng hoặc khác nhóm...Tuy nhiên, công ty chưa thực sự quan tâm đến các khoá đào tạo, huấn luyện làm việc theo nhóm cho lao động, người lao động đã làm tốt công tác làm việc theo nhóm nhưng họ chưa biết được những kỹ năng cần thiết để nâng cao hiệu quả công tác làm việc nhóm, do vậy theo phiếu khảo sát về tham gia lớp huấn luyện làm việc theo nhóm chiếm tỷ lệ thấp với 35/100 phiếu đồng ý (chiếm 35%) và có tới 65% không đồng ý.

Để nâng cao hiệu quả công tác làm việc theo nhóm, công ty phải có phương pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các thành viên trong tổ, nhóm sản xuất, nhóm kinh doanh.

2.2.1.4. Phân tích thực trạng phát triển thể lực cho NLD

Trong những năm qua, công ty luôn quan tâm đến phát triển thể lực cho NLD thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, thưởng công bằng; hỗ trợ về ăn trưa, phương tiện đi lại; chăm sóc sức khoẻ và bảo hộ lao động nghiêm ngặt và tinh thần như trang thiết bị làm việc; môi trường và bầu không khí làm việc, sự quan tâm tới tổ chức đoàn thể của lãnh đạo; đã đảm bảo cho sự phát triển thể lực NLD và tạo động lực tăng năng suất lao động.

Hàng năm, công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong công ty (đạt tỷ lệ 98%) làm cơ sở để phân công, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe từng lao động, đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho lao động yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật với. Công ty liên hệ với cơ sở y tế uy tín để giới thiệu người lao động ra khám, thường công ty tổ chức khám sức khỏe vào tháng 9 hàng năm và sẽ chi trả chi phí khám cho lao động.

Bảng 2.6. Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm

Phân loại sức khỏe	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
Loại 1	86	38.2	98	36.43	112	35.56	124	36.05	168	40.29
Loại 2	123	54.7	135	50.19	179	56.83	183	53.20	224	53.72
Loại 3	13	5.8	32	11.90	10	3.17	32	9.30	15	3.60
Loại 4	2	0.9	4	1.49	12	3.81	3	0.87	9	2.16
Loại 5	1	0.4	0	-	2	0.63	2	0.58	1	0.24
Tổng hợp	225	100	269	100	315	100	344	100	417	100

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo bảng 2.6 ta thấy kết quả khám sức khỏe định kỳ của công ty hàng năm lao động có sức khỏe loại 1,2 chiếm tỷ lệ khá cao (bình quân 80%), loại 4,5 chiếm tỷ lệ thấp (bình quân dưới 5%). Điều này hoàn toàn hợp lý do cơ cấu lao động trong công ty có tỷ lệ lao động dưới 30 và từ 30-39 tuổi chiếm tỷ lệ khá cao, lực lượng lao động ở độ tuổi này làm việc tốt và hiệu quả nhất. Lao động có sức khỏe loại 1,2 theo chiều hướng tăng từ 2016 – 2020, loại 2

có sự tăng giảm tuy nhiên không đáng kể. Căn cứ vào kết quả phân loại khám sức khoẻ hàng năm, công ty bố trí lại công việc phù hợp đối với những lao động có sức khoẻ loại 4,5 theo đúng quy định của pháp luật, nguyên do hầu hết những lao động này sắp đến tuổi nghỉ hưu.

* Đánh giá thể lực người lao động

Bảng 2.7: Đánh giá thể lực người lao động

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khoẻ định kỳ	92	92	2	2
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý đảm bảo tái sức sản xuất	82	82	18	18
Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động	79	79	21	21
Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm, tạo điều kiện	86	86	14	14

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Dựa vào bảng dưới đây, công ty cung cấp đầy đủ trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ chất lượng nhằm cải thiện điều kiện làm việc, lao động làm việc an toàn, giảm nguy cơ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Mỗi lao động tại công trường được phát quần, áo, mũ và giày đai bảo hộ. 79/100 phiếu tương ứng 79% thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động;

21% thờ ơ với sức khỏe, tính mạng của chính họ. Công ty thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình, quy định đối với công tác an toàn lao động tại công trường để kịp thời nhắc nhở, xử phạt những hành vi sai phạm tùy mức độ vi phạm.

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được thực hiện theo đúng quy định trọng Bộ luật lao động. Chế độ làm việc 8 giờ/ngày, 40 giờ/ tuần đối với lao động gián tiếp và chế độ theo ca đối với lao động trực tiếp, đảm bảo thời gian nghỉ ca là 30 phút đến 1 giờ nhằm đảm bảo tái sức lao động. 82% lao động thực hiện tốt chế độ ăn uống nghỉ ngơi; tuy vậy gần 18% chưa thực hiện tốt chế độ do tăng ca để hoàn thành tiến độ được giao. Bữa ăn hàng ngày công ty định biên cho mỗi tổ đội từ 1-2 người nấu ăn với mỗi suất ăn trung bình 70.000 đồng/ngày (gồm 01 bữa sáng, 02 bữa chính); do việc chi trả ăn uống từ công ty đến chậm nên sự cung cấp thực phẩm hạn chế về chất lượng do đó chế độ dinh dưỡng chưa hoàn toàn đảm bảo.

Công ty cũng quan tâm đến hoạt động văn hoá, thể dục thể thao cho người lao động nhằm nâng cao sức khỏe, nhưng do điều kiện hạn chế nên việc thuê mặt bằng cho hoạt động thể thao còn nhiều vấn đề, chưa đáp ứng được hầu hết nhu cầu của lao động trong công ty. Khảo sát kết quả cho thấy 86% việc thể dục thể thao được công ty tạo điều kiện. Lãnh đạo công ty cần quan tâm nhiều tới việc đảm bảo sức khỏe, thể dục thể thao cho lao động hơn nữa, đây là hình thức giải lao, giải toả những căng thẳng sau một ngày làm việc mệt mỏi.

2.2.1.5. Phân tích thực trạng phát triển về phẩm chất NNL

Thực hiện theo Bộ luật lao động, công ty ký kết hợp đồng lao động đối với những lao động làm việc tại công ty. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc do vi phạm kỷ luật ở mức độ nghiêm trọng thì sẽ bị xử lý ở mức độ sa thải. Tình hình vi phạm kỷ luật qua các năm.

Bảng 2.8: Tình hình kỷ luật tại Công ty TNHH giai đoạn 2016 – 2020

Hình thức kỷ luật lao động	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Sa thải	0	1	0	0	0
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	2	0	1	0	1
Khiển trách	5	7	3	6	2
Tổng	7	8	4	6	3

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

Dựa vào bảng 2.8 thấy được tình hình vi phạm kỷ luật lao động trong những năm qua chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ khoảng 1,5%. Năm 2017 xảy ra 01 trường hợp bị xử phạt hình thức kỷ luật lao động nặng nhất là sa thải do người lao động này đã liên hệ nhà cung cấp để tham nhũng tiền của công ty. Năm 2018 và 2019 xảy ra nhiều vụ vi phạm kỷ luật, điều này đáng báo động đối với lãnh đạo công ty về hiện tượng vi phạm có nguy cơ tăng lên các năm sau. Năm 2018 đến 2020, vẫn xảy ra tình trạng vi phạm kỷ luật ở hình thức hạ bậc lương, chuyển việc và khiển trách, tuy thấp hơn so với các năm trước nhưng vẫn là hồi chuông cảnh báo đối với cán bộ, lãnh đạo công ty nếu không có biện pháp ngăn chặn kịp thời, tuyên truyền, phổ biến về pháp luật lao động cho NLĐ.

*** Đánh giá đạo đức của người lao động**

Theo kết quả khảo sát trên ta thấy phẩm chất đạo đức, tác phong của lao động trong công ty thực hiện tương đối tốt, đạt tỷ lệ 93%, điều này là tối quan trọng đối với doanh nghiệp yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn và bảo hộ lao động, nhất là đối với lao động tại các giám sát thi công khách sạn. Tinh thần làm việc của lao động chưa được tốt với 66/100 phiếu đồng có

tinh thần làm việc tốt chiếm 66% do môi trường làm việc căng thẳng, với nhân viên kinh doanh thì chịu sự áp lực doanh số từ cấp trên nên khiến tinh thần làm việc của lao động chưa tốt. Việc đấu tranh chống tiêu cực trong công việc cũng như sinh hoạt chung được lao động thực hiện tốt với 78% (78/100 phiếu). Công ty tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho người lao động nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với tiêu cực; rèn luyện ý chí và nâng cao tinh thần làm việc để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững.

Bảng 2.9: Đạo đức, tác phong của lao động

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu	Tỷ lệ	Phiếu	Tỷ lệ
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty	93	93	7	7
Tinh thần làm việc tốt	34	34	66	66
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	78	78	22	22

* Đánh giá văn hoá doanh nghiệp

Bảng 2.10: Văn hoá doanh nghiệp

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

Văn hoá doanh nghiệp	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu	Tỷ lệ	Phiếu	Tỷ lệ
Văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt	62	62	38	38
Bầu không khí làm việc tốt	54	54	46	46

Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người	74	74	26	26
---	----	----	----	----

Dù kết quả khảo sát về văn hoá doanh nghiệp chưa cao với 62% đồng ý văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt; bầu không khí làm việc tốt đạt 54% (đạt 54/100 phiếu); 74% văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người; do môi trường làm việc đòi hỏi sự cạnh tranh cao, các cá nhân tự cố gắng để có doanh số, các phòng ban có sự nỗ lực để đạt kết quả cho chỉ tiêu đã đề ra nên sự tương hỗ trong bộ phận kinh doanh chưa được tốt.

Những điều này phản ánh sự tác động và sự ảnh hưởng tốt của văn hoá đến phát triển nguồn nhân lực của công ty.

2.2.2. Đảm bảo số lượng nhân lực

Trong giai đoạn 2016 - 2020 do nhu cầu mở rộng các cơ sở khách sạn hàng năm, Với sự gia tăng về lao động tương đối ổn định trong những năm gần đây do phần lớn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế trong và ngoài nước. Lực lượng lao động năm 2020 của công ty TNHH chia ra thực hiện nhiều công trình khách sạn, mỗi bộ phận có chức năng và nghiệp vụ riêng.

Trong quá trình triển khai dự án, kinh doanh các công trình, dựa vào tiến độ xây dựng đưa vào vận hành có sự điều động lao động giữa các đơn vị trực thuộc với nhau để đảm bảo tiến độ thi công của công trình, cũng như đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động trong Công ty TNHH.

Bảng 2.11: Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty năm 2020

STT	Tên đơn vị	Số người
1	Ban Lãnh đạo	3
2	Khách sạn SOJO Bắc Giang	46

3	Khách sạn SOJO Nam Định	41
4	Khách sạn SOJO Thái Bình	45
5	Khách sạn SOJO Ga Hà Nội	31
6	Khách sạn SOJO Hòa Bình	32
7	Khách sạn SOJO Việt Trì	26
8	Khách sạn SOJO Lạng Sơn	25
9	Khách sạn SOJO Hạ Long	33
10	Sunrise Hội An Resort	19
11	Lapochine Huế	21
12	Phòng Pháp chế - Hành chính	5
13	Ban Nhân sự	7
14	Ban Đầu tư & Phát triển dự án	18
15	Ban Vận hành	16
16	Phòng Chia sẻ thuận ích	6
17	Ban Định hình Phong cách	11
18	Ban Tài chính – Kế toán	16
19	Phòng Công nghệ thông tin	5
20	Phòng Kiểm soát tuân thủ và chất lượng	5
21	Phòng Giải mã giấc mơ	6
	Tổng cộng	417

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

2.2.2.1. Về tuyển dụng lao động

Nguồn nhân lực của công ty qua các năm có sự biến động, tuy nhiên bộ phận vận hành, cán bộ kỹ thuật tương đối ổn định. Nguồn nhân lực có sự gia tăng về số lượng và chất lượng tính đến năm 2020, một phần nhờ chính sách tuyển dụng và chính sách đào tạo lao động của công ty phù hợp với thực tế. Nguyên tắc tuyển dụng với từng chức danh cụ thể như Tổng giám đốc là

thanh viên hội đồng quản trị và do hội đồng quản trị bổ nhiệm. Phó tổng giám đốc và các giám đốc khách sạn do Tổng giám đốc bổ nhiệm với sự đồng ý của hội đồng quản trị. Các trưởng, phó phòng, cán bộ, nhân viên văn phòng, lái xe do giám đốc bổ nhiệm và có sự đồng ý của Tổng giám đốc.

Công ty chưa hoạch định kế hoạch phát triển nhân lực cho dài hạn, việc lập kế hoạch cung ứng nguồn nhân lực chỉ được thực hiện hàng năm trên cơ sở sản xuất kinh doanh của năm sau để xây dựng kế hoạch tuyển dụng. Công ty đã xây dựng bảng mô tả công việc và yêu cầu về tiêu chuẩn đối với các chức danh công việc do vậy công tác tuyển dụng lao động phần nào đó đã đáp ứng được yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty. Hàng năm bảng mô tả công việc được rà soát xây dựng để phù hợp với tình hình công việc thực tế, điều chỉnh sửa đổi để đáp ứng được công việc.

Về quy trình tuyển dụng: các bước tuyển dụng của công ty TNHH gồm

- Thông báo nhu cầu tuyển dụng
- Tiếp nhận kiểm tra hồ sơ
- Tổ chức tuyển chọn
- Ra quyết định ký hợp đồng lao động

Công ty chưa thành lập hội đồng tuyển dụng lao động, quy trình tuyển dụng còn rất sơ sài. Công ty tuyển dụng lao động chỉ dựa trên cơ sở tuyển chọn theo hồ sơ tuyển dụng của người lao động, không kiểm tra trình độ chuyên môn do vậy công tác tuyển dụng của công ty không đánh giá sát được trình độ chuyên môn của các ứng viên. Do không tổ chức thi tuyển, kiểm tra nên chất lượng tuyển dụng chưa cao, công ty đã bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những ứng viên cũng nộp hồ sơ thi tuyển nhưng do hết chỉ tiêu đã đề ra.

* Đánh giá về công tác tuyển dụng lao động

Về nguồn tuyển dụng lao động của công ty chủ yếu là nguồn tuyển dụng từ các cán bộ nhân viên giới thiệu là 56/100 phiếu (chiếm 56%). Điều này đem lại sự hạn chế đối với nguồn nhân lực sau tuyển dụng những lao động này trình độ chưa đáp ứng được công việc nhiều và dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao.

Bảng 2.12: Đánh giá về công tác tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng	Số phiếu khảo sát	Tỷ lệ %
Cán bộ, nhân viên giới thiệu	56	56
Trung tâm giới thiệu việc làm	2	2
Phương tiện truyền thông (trang Web tuyển dụng, quảng cáo, website công ty)	28	28
Từ nguồn khác	14	14
Tổng	100	100

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Nguồn tuyển dụng từ kênh này đông một phần do công ty có sự kết nối với các cán bộ nhân viên, và các phương tiện truyền thông. Tỷ lệ tuyển dụng do các nguồn khác là 14%. Nguồn tuyển dụng từ các phương tiện truyền thông chiếm 28%; điều này thấy được công ty chưa tận dụng được triệt để nguồn tuyển dụng từ phương tiện truyền thông, các kênh này chi phí tuyển dụng sẽ thấp hơn và tuyển dụng được ứng viên rộng hơn, không vất vả cho bộ phận làm công tác tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng từ trung tâm giới thiệu việc làm có tỷ lệ 2% như những ứng viên đã tuyển dụng giới thiệu cho bạn bè cũng đang có nhu cầu, thông báo tại các trường đại học, cao đẳng...

2.2.2.2. Về bố trí sử dụng lao động

Sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, lao động được tuyển sẽ được bố trí vào các phòng ban, khách sạn trực thuộc công ty đang có nhu cầu sử dụng. Các trưởng phòng, giám đốc chi nhánh sẽ phân công công việc cụ thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn, kèm cặp. Để đảm bảo nâng cao nghiệp vụ của người lao động, các trưởng phòng, giám đốc khách sạn luôn thường xuyên luân chuyển công việc nội bộ trong bộ phận cho nhân viên nhằm nâng cao chuyên môn và có sự hiểu biết một số công việc của những nhân viên khác trong bộ phận với mong muốn tránh sự nhàm chán trong công việc, nâng cao sự năng động của người lao động trong công việc. Đôi khi, thực hiện đào tạo nguồn nhân lực trong công ty hay cử cán bộ đi công tác, cũng như việc điều động nhân lực trong nội bộ công ty để thực hiện quá trình kinh doanh thì Tổng giám đốc, giám đốc khách sạn đưa ra quyết định điều động, luân chuyển cán bộ từ phòng nghiệp vụ công ty xuống các khách sạn hoặc ngược lại là việc điều động cán bộ từ các khách sạn lên các phòng nghiệp vụ của công ty; điều động nhân lực từ phòng ban này sang phòng ban khác, từ đơn vị, tổ đội này qua đơn vị tổ đội khác; từ cơ sở này sang cơ sở khác để nhằm mục đích đạt hiệu quả công việc đã đề ra và tăng năng suất lao động.

* Đánh giá về công tác bố trí, sử dụng lao động

Bảng 2.13: Công tác bố trí, sử dụng lao động

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Chưa phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	14	52	21	13

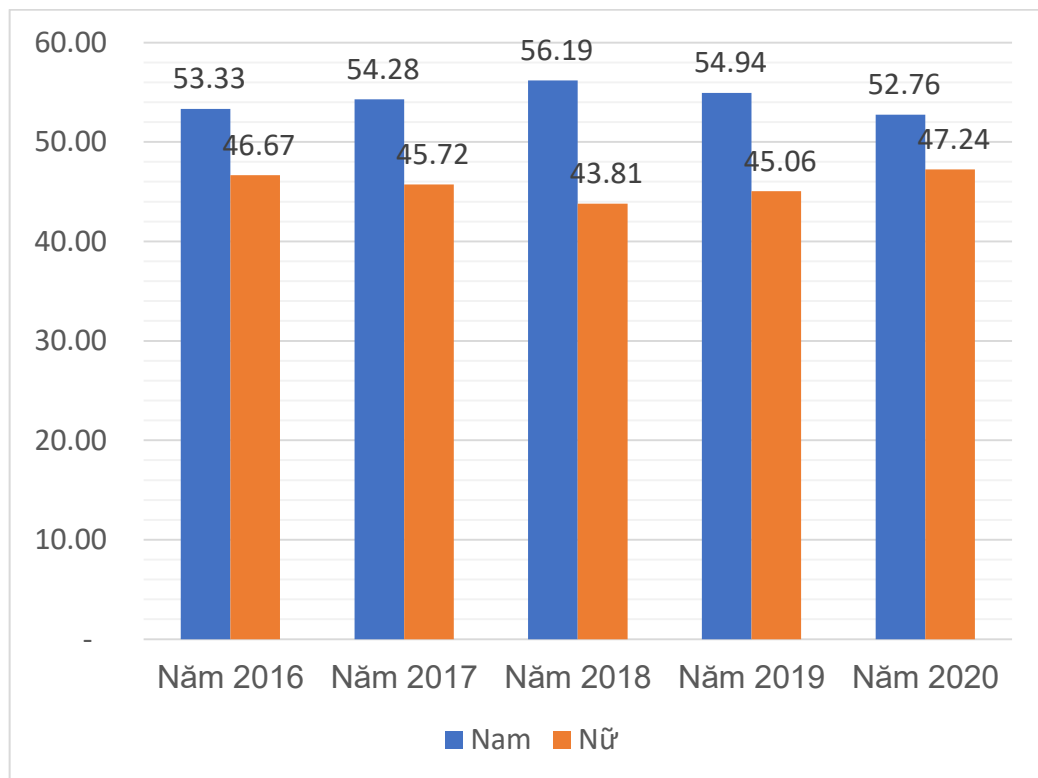
Đánh giá về phân công lao động	Rất tốt	Tốt	Chưa tốt	Chưa phù hợp
Việc phân công công việc cho phép bạn phát huy tốt năng lực cá nhân	20	32	47	33

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Công tác bố trí, sử dụng lao động vẫn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo nguồn nhân lực, mức phù hợp với trình độ là 52%, mức ít và chưa phù hợp là 68/132 phiếu. Việc phân công công việc từ đó cũng chưa phát huy được hiệu quả năng lực cá nhân với số phiếu phát huy tốt là 52/132 phiếu, số phiếu chưa tốt là 80/132 phiếu. Điều này đặt ra cho công ty cần có sự bố trí, sử dụng phù hợp hơn, phân bổ đúng công việc, trình độ của người lao động từ đó mới phát huy tốt được năng lực mỗi cá nhân.

2.2.2.3. Số lượng lao động theo giới tính

(Đơn vị: %)



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ tỷ lệ lao động theo giới tính giai đoạn 2016-2020

Với đặc thù ngành nghề hoạt động kinh doanh của Công ty, tỷ lệ lao động nam bình quân giai đoạn 2016 – 2020 luôn cao hơn so với lao động nữ. Năm 2016, tỷ lệ lao động nam là 53,3% trong khi đó tỷ lệ lao động nữ là 46,7%; năm 2017, tỷ lệ lao động nam là 54,2%, tỷ lệ lao động nữ là 45,8%. Do điều kiện làm việc cũng như môi trường làm việc của công ty tại các dự án, lắp đặt và vận hành khách sạn...vì vậy lao động nam phù hợp hơn lao động nữ. Lao động nữ chủ yếu làm việc ở văn phòng công ty, gián tiếp tại các đơn vị trực thuộc hay là bộ phận phục vụ tại các bộ phận buồng phòng. Số lượng lao động theo chức năng

Bảng 2.14: Số lượng lao động theo chức năng giai đoạn 2016 – 2020

(Đơn vị: người)

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Tổng số	225	269	315	344	417
Lao động gián tiếp	52	59	63	71	80
Nam	27	33	36	42	48
Nữ	25	26	27	29	32
Lao động trực tiếp tại khách sạn	173	210	252	273	337
Nam	93	113	141	147	172
Nữ	80	97	111	126	165

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

Qua bảng số liệu ta thấy, lao động nữ thuộc khối gián tiếp nhiều hơn so với lao động nữ khối trực tiếp. Lao động gián tiếp chủ yếu thuộc khối văn phòng, các phòng chức năng, năm 2016 là 25 lao động đến năm 2018 mỗi năm tăng 1 lao động và tăng lên 7 lao động vào năm 2020; còn khối trực tiếp tham gia phục vụ kinh doanh tại hiện trường có lao động nữ ít, nhiều hơn là nam giới; lao động nữ thuộc khối trực tiếp năm 2016 là 80 lao động đến năm 2018 là 111 lao động, tăng 31 lao động so với năm 2016. Xét về tổng thể chung, lao động nữ tại công ty giai đoạn 2016 – 2020, chiếm tỷ lệ bình quân khoảng 45,5%. Lao động nam có số lượng cao trong khối trực tiếp và có sự biến động qua các năm như năm 2016 là 93 lao động, năm 2017 là 113 lao động và năm 2020 là 172 lao động. Lao động nam thuộc bộ phận gián tiếp chiếm tỷ trọng thấp hơn so với bộ phận trực tiếp, điều này hoàn toàn hợp lý với đặc thù ngành nghề của công ty.

2.2.2.4. Số lượng lao động theo nhóm tuổi

Dựa vào bảng 2.15 ta thấy, lao động trong độ tuổi < 30 tuổi chiếm tỷ trọng khá cao, năm 2016 chiếm 39,6%, đến năm 2018 là 42,5% và đến năm 2020 là 43,9%; tiếp theo là nhóm tuổi từ 30 – 39 tuổi chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 30% qua các năm; tiếp đến là độ tuổi 40 – 49 có tỷ lệ trung bình 18

%; thấp nhất là tỷ lệ lao động trên độ tuổi 50 với tỷ lệ trung bình 7%. Nhìn chung, xu hướng của công ty là trẻ hoá đội ngũ cán bộ nhân viên, nhóm độ tuổi trên 50 có xu hướng giảm thay vào đó là nhóm độ tuổi từ ≤ 30 tuổi là những người trẻ, nhiệt tình, linh hoạt, năng động, sáng tạo và trình độ chuyên môn cao. Do nhu cầu tuyển dụng lao động ở độ tuổi này là những lao động có sức khỏe, trình độ chuyên môn; đây là yếu tố rất tốt cho sự phát triển của công ty.

Bảng 2.15: Số lượng nhân lực theo độ tuổi giai đoạn 2016-2020

Nhóm tuổi	2016		2017		2018		2019		2020	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
≤ 30	89	39,6	78	29,0	134	42,5	146	42,4	182	43,6
30-39	62	27,6	115	42,8	120	38,1	126	36,6	163	39,1
40-49	56	24,9	53	19,7	47	14,9	55	16,0	57	13,7
≥ 50	18	8,0	23	8,6	14	4,4	17	4,9	15	3,6
Tổng số	225	100	269	100	315	100	344	100	417	100

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

2.2.2.5. Số lượng lao động theo hợp đồng lao động

Bảng 2.16: Số lượng nguồn nhân lực theo hợp đồng lao động

Nhóm tuổi	Hợp đồng lao động			Tổng số
	Dài hạn	1 – 2 năm	Dưới 1 năm	
≤ 30	18	153	11	182
30-39	36	126	1	163
40-49	10	45	2	57
≥ 50	2	13	0	15

Tổng số	66	337	14	417
Tỷ lệ %	15,83	80,82	3,36	100

(Nguồn: Ban Nhân sự TNH)

Dựa vào bảng 2.16 cho thấy hiện nay công ty có 3 loại hợp đồng lao động chính là: dưới 1 năm, 1 đến 2 năm và dài hạn không xác định thời hạn. Số lượng lao động được ký hợp đồng 1 đến 2 năm chiếm số lượng cao trong lực lượng lao động với 337 hợp đồng, tức là 80,82%, trong đó độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm phần lớn trong lao động ký hợp đồng 1 – 2 năm vì chủ yếu lao động ở độ tuổi này là lực lượng sản xuất kinh doanh chủ yếu bao gồm phục vụ vận hành khách sạn, văn phòng, đây là những lao động trẻ, lao động mới nên cần có thời gian làm việc công ty để có cơ sở ký hợp đồng dài hạn. Loại hợp đồng dài hạn có 66 hợp đồng, chiếm 15,83% chủ yếu lao động trong độ tuổi từ 30 đến 39 tuổi chiếm tỷ lệ cao do có thâm niên công tác và gắn bó với công ty lâu dài, lao động ở độ tuổi này chủ yếu là cán bộ lãnh đạo, nòng cốt của công ty. Loại hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm chiếm 3,36% với 14 hợp đồng, chủ yếu là lao động dưới 30 tuổi do chưa có kinh nghiệm là những lao động mới tuyển ít có kinh nghiệm, những lao động ở độ tuổi 30 – 39 ký hợp đồng loại dưới 1 năm là các lao động trình độ thấp như lao công, phục vụ,... Độ tuổi dưới 30 có tỷ lệ lao động chưa được ký hợp đồng lao động dài hạn nhiều hơn các độ tuổi khác. Điều này là hợp lý vì đây thường là những lao động trẻ công ty mới tuyển nên cần phải có thời gian làm việc để công ty có cơ sở ký hợp đồng dài hạn.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty

2.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo

Người đứng đầu Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn là ông: Nguyễn Bá Luân - giữ chức vụ Giám đốc. Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất luôn có khả năng tác động mạnh mẽ nhằm kính hoạt, thúc đẩy tiến độ hay kìm hãm và thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuy tốt nghiệp cử nhân Luật, nhưng ông Luân đã có những cập nhật, học hỏi, tham gia các khóa học về lĩnh vực kinh doanh. Chính vì vậy, trong việc phát triển chung của Công ty và phát triển nguồn nhân lực ông đã đưa ra nhiều chính sách với những quyết định kịp thời để giúp cho Công ty phát triển ngày một vững mạnh hơn.

2.3.1.2. Nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

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

Công ty có hiện có 08 khách sạn và 02 resort ở 10 tỉnh thành: Hà Nội, Nam Định, Thái Bình, Bắc Giang, Hòa Bình, Việt Trì, Lạng Sơn, Hội An và Thừa Thiên Huế được xây dựng gồm khu TTMM và dịch vụ khách sạn.

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

dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công tác kiểm soát tuân thủ dịch vụ khách hàng. Bên cạnh đó, hàng năm Ban Lãnh đạo công ty đã đầu tư một khoản ngân sách để phục vụ cho việc đào tạo người lao động, cử người lao động đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ từ đó giúp người lao động có cơ hội nâng cao tay nghề, đảm bảo đời sống của mình cũng như góp phần vào sự phát triển kinh doanh của Công ty.

2.3.1.3. Khả năng của nguồn nhân lực

Ý thức được sự phát triển của Công ty là sự sống còn của mỗi người lao động, nó tạo ra thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống. Chính vì vậy, bản thân mỗi cán bộ nhân viên trong công ty đã nỗ lực hết mình cho sự phát triển chung của Công ty, bản thân mỗi người đã biết tự học hỏi, trau dồi kiến thức để nâng cao nghiệp vụ của mình. Tuy nhiên, còn 1 phần lao động là lao động phổ thông nên trình độ nhận biết vẫn còn có những hạn chế, đôi khi vẫn còn có tính bảo thủ, ý thức tự giác chưa cao. Vì thế Công ty đã có những khóa đào tạo, những buổi trao đổi về kỹ năng, chuyên môn, kỹ thuật để đội ngũ nhân viên nắm bắt kịp thời với sự thay đổi của Công nghệ cũng như môi trường làm việc.

2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty

2.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Nguồn doanh thu cho doanh nghiệp đến từ khả năng mua của khách hàng, nhất là lượng khách hàng trung thành. Vì thế đối thủ cạnh tranh luôn tìm cách để lấy đi những khách hàng trung thành mà doanh nghiệp đang có. Đồng thời thu hút những khách hàng tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới.

Doanh nghiệp đã hoạt động lâu hay có tiềm lực tài chính mạnh đều có thể bị đe dọa bởi những đối thủ cạnh tranh. Dù họ có quy mô nhỏ hơn hay

mới gia nhập thị trường. Bởi lẽ, họ đang tràn đầy tham vọng đẩy mạnh kinh doanh.

Đối thủ cạnh tranh sẽ tìm mọi cách nhằm giành lấy khách hàng như giảm giá, ưu đãi, chăm sóc khách hàng... Họ sẽ cố gắng làm tốt hơn doanh nghiệp bạn để mở rộng tệp khách hàng. Cuối cùng, nỗ lực tăng thị phần của họ trên thị trường. Đó chính là điều mọi doanh nghiệp lo sợ.

Giai đoạn này khách hàng bị ảnh hưởng nhiều do covid-19 do vậy các đối thủ cạnh tranh tạm ngưng tuyển dụng, đồng thời giữ nguồn nhân lực chủ chốt cho công ty.

2.3.2.2. Phát triển khoa học kỹ thuật

Sự phát triển của khoa học công nghệ đòi hỏi trang bị những kiến thức mới cho người lao động làm tăng thêm chi phí và thời gian đào tạo.

Đối với người lao động trực tiếp làm ra sản phẩm đa số là lao động phổ thông, một số lao động kỹ thuật được tuyển từ các trường cao đẳng, trung cấp, sau đó về Công ty tiếp tục đào tạo để có thể vận hành sử dụng trang thiết bị thông minh hiện đại nên tốn nhiều chi phí và thời gian đào tạo. Cũng như nhiều doanh nghiệp khác, Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH đã đầu tư máy móc, trang thiết bị hiện đại thông minh cho khách sạn không đếm chám, cũng như tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại để người lao động nắm bắt kịp thời khoa học kỹ thuật bằng cách đưa người lao động đến các khách sạn đã đi vào vận hành để họ được học tập cũng như hướng dẫn cụ thể cách vận hành để phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, do vấn đề tài chính có hạn nên việc mời chuyên gia về tại công ty để hướng dẫn người lao động vẫn còn hạn chế. Mặt khác, kỹ thuật công nghệ khoa học phát triển nhanh cũng chính là một thách thức đối với nguồn nhân lực của công ty. Đội ngũ kỹ sư, nhân viên có thể không làm chủ được công nghệ tiên tiến do không được đào tạo đúng mức và kịp thời.

2.3.2.3. *Thị trường lao động*

Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng, nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cũng là một lợi thế cho Công ty trong việc tuyển dụng, để giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực công ty có một chính sách tuyển dụng phù hợp để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Năm 2020 công ty đã tuyển dụng thêm được 73 lao động phục vụ cho việc mở rộng sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, ở thời điểm nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, công ty cũng gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng.

2.3.2.4. *Hội nhập quốc tế*

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Công ty, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm Công ty đã có chiến lược sản xuất, kinh doanh phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài. Đồng thời, việc hội nhập sâu giúp công ty có cơ hội tiếp cận nhiều mô hình quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước phát triển, tạo tiền đề và kinh nghiệm trong việc cải tiến mô hình quản lý, nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Với mô hình khách sạn thông minh, thuận ích tới tất cả các đối tượng, việc hội nhập quốc tế góp phần vào nguồn khách trong và ngoài nước. Hội nhập quốc tế góp phần đưa ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng đáp ứng được tiêu chuẩn quốc tế. Năm 2021, Công ty đã đạt được giải Khách sạn phong cách nhất Châu Á (World Travel Awards).

2.4. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực ở Công ty

2.4.1. Những kết quả đạt được

Phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

- Thứ nhất, Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, mức thu nhập đảm bảo đời sống cho người lao động, chính sách đãi ngộ thực hiện khá tốt để tạo niềm tin cho người lao động an tâm làm việc.

- Thứ hai, cơ cấu lao động hiện nay khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2016- 2020 trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ 31% và độ tuổi từ 30 - 39 chiếm 41%, đây là lượng lao động dồi dào; Công ty có đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên gián tiếp và lực lượng lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn, lòng nhiệt tình, tay nghề cao. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Và với đội ngũ lao động trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng tốt hơn trong môi trường công việc nặng nhọc và chế độ làm việc theo ca, đặc thù công việc trong ngành du lịch khách sạn.

- Thứ ba, đội ngũ lao động trẻ, nền tảng thể lực tốt có thể đáp ứng tốt hơn trong môi trường làm việc ca kíp của công ty và chế độ làm việc 03 ca/ngày theo đặc thù ngành.

- Thứ tư, lao động sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc do nội dung đào tạo sát với thực tế công việc. Bên cạnh đó, năng suất bình quân tăng lên qua các năm, doanh thu trung bình tăng lên.

* Nguyên nhân

- Ban Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư phát triển nguồn nhân lực.

- Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng nguồn nhân lực do công ty đã kết hợp nhiều kênh tuyển dụng qua kênh chủ yếu truyền thông trên các trang mạng xã hội, nền tảng tuyển dụng. Quyền và nghĩa vụ của lao động được giới thiệu đến các ứng viên để họ có sự lựa chọn.

- Công tác đào tạo phần nào đáp ứng được nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh đó là sự quan tâm đến đời sống cá nhân lao động tới các chính sách đãi ngộ thúc đẩy tinh thần lao động của người lao động, tạo động lực phát triển nguồn nhân lực tại công ty.

- Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nhân lực.

2.4.2. Những mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, lực lượng lao động trong công ty hiện nay trong độ tuổi dưới 30 là cao, đây vừa là lợi thế nhưng cũng là hạn chế đối với phát triển nguồn nhân lực do tỷ lệ bỏ việc của người lao động trong độ tuổi này tương đối cao.

Thứ hai, lao động có trình độ chuyên môn cao của công ty hiện nay chiếm tỷ lệ thấp (khoảng 30%), trong khi đó lao động chuyên môn thấp chiếm tỷ lệ khá cao (gần 50%) điều này ảnh hưởng đến công tác sản xuất kinh doanh của công ty trong việc thực hiện lắp đặt hoàn thiện khách sạn đòi hỏi những cán bộ nhân có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm công tác.

Thứ ba, nhân lực hiện nay của công ty vừa thiếu lại vừa thừa. Thiếu vì chưa đủ nhân lực đáp ứng cho nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất của công ty trong thời gian tới. Thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp. Thiếu trầm trọng nhân lực thiết kế, quản lý vận hành và tiếp thị đặc biệt là tiếp thị khách hàng quốc tế đối với các công trình bất động sản, mảng kinh doanh mua bán, trao đổi và cho thuê bất động sản như: mua đất, nhà, công trình bất động sản

để bán lại hoặc cho người khác thuê; thuê đất, nhà, công trình bất động sản rồi cho người khác thuê lại v.v... Ngoài ra, còn có hình thức kinh doanh dịch vụ bất động sản như môi giới, định giá, quản lý bất động sản.

Thứ tư, cán bộ lãnh đạo quản lý công ty đến các đơn vị trực thuộc có xuất phát điểm làm cán bộ kỹ thuật, có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nhưng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về kinh tế, quản lý doanh nghiệp do đó công tác quản lý chưa khoa học và hiệu quả kinh tế chưa cao. Công tác bố trí, sử dụng lao động chủ yếu dựa vào bằng cấp mà chưa chú ý đến năng lực, phẩm chất người lao động nên bố trí lao động thiếu chính xác, hạn chế phát triển năng lực cá nhân.

Thứ năm, việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển môi trường qua hệ lao động còn nhiều bất cập. Đối với chế độ tiền lương, lao động được chi trả lương tương đối tốt, nhưng vẫn còn hạn chế do đặc thù công việc có những khi có nhiều dự án về, có những khi lại không có dự án nên người lao động không có việc làm cũng như qua sức lao động. Việc chi trả chậm lương cho lao động do các dự án thường khi hoàn thành xong thì sẽ được thanh toán chi phí nên gây ra nhiều bất cập.

* Nguyên nhân

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình PTNNL xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút NNL hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu thị trường lao động.

- Cơ chế quản lý đào tạo còn nhiều bất cập cần được hoàn thiện. Bộ phận quản lý đào tạo chưa đáp ứng được công việc chuyên môn nên việc thực hiện các hoạt động đào tạo còn khó khăn.

- Việc bố trí, sử dụng NNL mang tính chủ quan, áp đặt. Bên cạnh đó, công tác đề bạt, bổ nhiệm trong công ty chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người có thể phấn đấu. Công ty vẫn tồn tại việc tuyển dụng, đề bạt mang tính chất “con ông, cháu cha” khiến cho nhiều người lao động giỏi khác bị rào cản, khiến họ nản chí.

- Chính sách tiền lương: công tác chi trả được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên, vẫn còn tình trạng thiếu công ca. Do hoạt động trong lĩnh vực khách sạn du lịch, mà việc chi trả doanh số hoa hồng đối với nhân viên nhiều thay đổi theo thời điểm nên chưa được chính xác.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH

3.1. Định hướng của Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển Công ty

Văn hóa của TNH được xây dựng dựa trên 5 giá trị cốt lõi “Sáng tạo - Thấu hiểu - Đam mê - Tỉ mỉ - Hiệu quả”, và mỗi nhân viên của TNH đều được xem như một đại sứ thương hiệu mang đầy đủ cả 5 giá trị văn hóa cốt lõi này đến với các khách hàng. Ở TNH hiểu rằng văn hóa doanh nghiệp là tài sản quý giá nhất, để từ đây, mỗi cá nhân của TNH có thể nghiên cứu, phát triển các sản phẩm dịch vụ khách sạn nghỉ dưỡng theo những tiêu chuẩn nghề nghiệp cao nhất.

Yêu cầu luôn đổi mới đòi hỏi đội ngũ nhân sự TNH Hotels & Resorts hành động như những chiến binh thực thụ, nỗ lực tôi luyện trong nền văn hóa tiên phong, phát huy tối đa những nguồn lực sẵn có từ Tập đoàn TNG Holdings Việt Nam, TNH Hotels & Resorts đang vững bước trên hành trình xây dựng nên cuộc sống thuận ích hơn cho khách hàng và cộng đồng.

3.1.2. Yêu cầu đối với phát triển nguồn nhân lực đáp ứng định hướng phát triển Công ty

Dự kiến năm 2022 tổng số lao động trực tiếp sẽ tăng so với năm 2021. Trình độ học vấn cũng được cải thiện cụ thể: lãnh đạo các phòng có trình độ Đại học trở lên đúng chuyên ngành.

Bên cạnh đó, cần hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng, ban, bộ

phận. Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại Công ty theo định hướng chung.

Phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài. Tình hình dịch bệnh đã được kiểm soát, ngành du lịch khách sạn được mở lại; Ban Lãnh đạo công ty đồng thời đưa ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực, đào tạo đội ngũ nhân lực, nâng cao chất lượng để đảm bảo cho quá trình vận hành, phục vụ kinh doanh.

Trong những năm tới Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH đang tiến hành mở rộng thêm các khu vực và thu mua lại các resort, cụ thể công ty đã mua lại Paradise Vũng Tàu, tiến hành khởi công xây dựng khách sạn tại Vĩnh Phúc, Hà Tĩnh, Hậu Giang, Buôn Ma Thuột, Cần Thơ,... Cũng từ đó mà Công ty phấn đấu để cung cấp những dịch vụ khách sạn của mình có thể cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường trong nước và có thể vươn ra thế giới, đó cũng là mục tiêu mà Ban lãnh đạo công ty đặt ra.

Mục tiêu về kinh doanh

Mục tiêu phát triển kinh doanh của Công ty phải đạt được tiêu chí sau:

Phát triển kinh tế trên cơ sở phát huy lợi thế của Công ty về cơ sở hạ tầng và công nghệ, từng bước nâng cao thu nhập của người lao động, làm giàu cho tập thể và đóng góp ngày càng nhiều cho Nhà nước.

Phấn đấu từng bước giảm giá thành sản phẩm có thể cạnh tranh được với giá thành của các khách sạn cùng phân khúc.

Phát triển thêm một số loại hình giải trí trong khách sạn trên cơ sở lợi thế của Công ty để đảm bảo đủ việc làm cho người lao động.

Tạo lập văn hóa doanh nghiệp có nét đặc thù riêng, đảm bảo tính văn minh, khoa học, đại chúng.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư và Quản lý khách sạn TNH

3.2.1. Giải pháp về nâng cao chất lượng nhân lực

Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng đối tượng lao động, đòi hỏi Ban Nhân sự cùng phối hợp với trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích tổ chức, mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của lãnh đạo công ty. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân lao động. Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là một khâu quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng đào tạo, hiệu quả của việc áp dụng kiến thức vào thực tế sau đào tạo. Từ đó, lập ra kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo đạt hiệu quả cao. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

- + Thu thập nguồn thông tin dữ liệu phân tích về nguồn nhân lực của công ty. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân người lao động để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo hữu ích.

- + Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ

giúp doanh nghiệp định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra việc tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

+ Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ người lao động.

Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo phát triển

Căn cứ vào nhu cầu, kinh phí đào tạo cũng như lĩnh vực đào tạo, Công ty TNHH sẽ xác định thời gian đào tạo, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Việc lập kế hoạch đào tạo cần được xem xét cho phù hợp với từng vị trí.

Thứ nhất, đối với cán bộ lãnh đạo cần đào tạo bổ sung các năng lực: Quyết đoán dám chịu trách nhiệm; tác động đến nguồn nhân lực; năng động, sáng tạo; linh hoạt.

+ Quyết đoán, dám chịu trách nhiệm: Cần có những khóa đào tạo cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo tiếp cận tư duy quản lý mới, đề cao vai trò và trách nhiệm cá nhân, biết sử dụng quyền hạn được ủy thác để hoàn thành trách nhiệm.

+ Tác động đến nguồn nhân lực: Người lãnh đạo phải biết tạo điều kiện để nhân viên mình phát huy hết năng lực, đạt được năng suất lao động cao nhất, tâm lý lao động thật thoải mái. Muốn vậy cần đào tạo cho họ kỹ năng giao việc, tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo,.. Ngoài ra cần tạo môi trường làm việc thân thiện hơn để giảm căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên, tăng cường tiếp xúc giữa lãnh đạo và cấp dưới,...

+ Năng động, sáng tạo, linh hoạt: Công ty vẫn còn một số cán bộ lãnh đạo làm việc theo kinh nghiệm, lối mòn, ngại đổi mới. Vì vậy khi có những vấn đề mới phát sinh ngoài “quỹ đạo” thường gây ra những lúng túng nhất định. Cần đào tạo cho cán bộ lãnh đạo biết cách uyển chuyển, không cứng nhắc, máy móc khi giải quyết vấn đề, đặc biệt các kiến thức về: Phân tích tài chính, đấu thầu, xét thầu,... Những quy định nào không còn phù hợp, khó

thực hiện, thực hiện không hiệu quả hay không thể thực hiện nên mạnh dạn đề xuất với cấp có thẩm quyền nghiên cứu sửa đổi.

Thứ hai, đối với nhân viên gián tiếp cần bổ sung các năng lực: lập kế hoạch; phân tích vấn đề; giải quyết vấn đề; kiểm soát; năng động, sáng tạo; hợp tác; làm việc nhóm. Cần trau dồi cho nhân viên gián tiếp các kỹ năng: Kiến thức về các nhu cầu của tổ chức, nghiên cứu, quan sát, kỹ năng hợp tác, làm việc nhóm...

Thứ ba, đối với công nhân cần bổ sung các năng lực: năng động, sáng tạo; tiếp thu; cầu tiến... Theo đó, cần trang bị cho công nhân các kiến thức bổ sung chuyên môn, vi tính, kỹ năng phục hồi, ngăn ngừa sai lầm, kỹ năng quan sát...

Thứ tư, bộ phận nhân viên kinh doanh đối với lĩnh vực bất động sản cần bổ sung kiến thức về luật kinh doanh bất động sản, năng động, ham học hỏi, nhanh nhẹn, giao tiếp...

Công ty TNHH cần lựa chọn các hình thức đào tạo thích hợp, các chương trình đào tạo sao cho không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Một số phương pháp đào tạo mà công ty nên áp dụng:

Một là, đào tạo tại chỗ là phương pháp tiếp cận hữu hiệu giúp kết hợp được kiến thức sách vở với thực tế hiện trường, vận dụng những điều đã học vào thực tế vận hành thiết bị, quy trình công tác chuyên môn tại cơ sở.

- Đào tạo một đội ngũ cán bộ đầu đàn năng động, nhạy bén, có kiến thức chuyên môn tốt, có kinh nghiệm thực tế quản lý và vận hành, có khả năng truyền đạt hướng dẫn để kèm cặp các công nhân mới, thực hiện tốt các yêu cầu của việc đào tạo tại chỗ. Qua khảo sát về công tác đào tạo, kỹ năng làm việc theo nhóm của chưa được triển khai thực hiện tốt, trong khi đó công việc yêu cầu lao động thực hiện công việc theo nhóm; do vậy để nâng cao

hiệu quả sử dụng lao động công ty cần có kế hoạch thực hiện ngay công tác đào tạo, tập huấn các kỹ năng cần thiết về làm việc theo nhóm.

- Đưa một số chương trình đào tạo chuẩn đã hợp tác xây dựng với các cơ sở đào tạo về thí điểm tại một số đơn vị để chọn ra một số chương trình phù hợp đưa vào phục vụ cho công tác đào tạo tại chỗ.

- Quy định thêm quyền và trách nhiệm của Bộ phận đào tạo Công ty, đầu tư xây dựng bộ phận đào tạo đơn vị, trang bị cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy và học phù hợp với thực tế từng đơn vị để góp phần nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.

Hai là, cần liên hệ với một số cơ sở đào tạo trong và ngoài nước có trang bị cơ sở vật chất hiện đại, có năng lực đào tạo các chuyên ngành. Công ty cần có sự hợp tác giữa các Trường, Trung tâm đào tạo trong và ngoài ngành để tận dụng được thế mạnh của nhau, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Liên kết, đề xuất với các trường thực hiện nhiều hình thức đào tạo đa dạng để thu hút nhiều đối tượng tham gia, đặc biệt là những cán bộ đã có tuổi, như: Đào tạo ngắn hạn ngay tại doanh nghiệp, báo cáo chuyên đề, hội thảo,...

Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện

Dựa trên kế hoạch đào tạo, phát triển, Ban Nhân sự cần phối hợp với các trưởng bộ phận có liên quan để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm và tạo điều kiện hết sức để NLĐ tham gia khoá học đạt kết quả tốt. Bên cạnh đó, còn có trách nhiệm theo dõi tiến độ giảng dạy để đạt kết quả tốt nhất.

Nơi đào tạo có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo bồi dưỡng gửi Bộ phận đào tạo Công ty. Bộ phận đào tạo Công ty hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển NNL để báo cáo lên lãnh đạo

Tổ chức đánh giá sau đào tạo: Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp như trắc nghiệm, phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm; Thảo luận nhóm là tiến hành thảo luận nhóm với học viên sau khóa học để nhận phản hồi trực tiếp về khóa học; học viên tự đánh giá là mẫu đánh giá có thể được sử dụng cho việc đánh giá vào giữa và cuối khóa học; Bài kiểm tra cuối khóa là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức mong muốn hay không...

3.2.2. Giải pháp về đảm bảo số lượng nhân lực

Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực

3.2.2.1. Hoàn thiện quy trình hoạch định

- Hoạch định NNL phù hợp với chiến lược phát triển của công ty

Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL cán bộ, nhân viên đã có dự báo, dự liệu. Công ty cần hoàn thiện công tác hoạch định NNL theo các giải pháp như:

Một là, phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng.

Hai là, cân đối nguồn nhân lực, giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất.

Ba là, thường xuyên kiểm tra đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

- Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh

Để nâng cao hiệu quả công tác PTNNL, Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn chức danh trong từng công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất. Việc đưa ra được bảng mô tả

công việc và tiêu chuẩn chức danh được coi là giải pháp mang tính hiệu quả nhất để lựa chọn ứng viên và bố trí công việc cho ứng viên sau khi được tuyển dụng, hoặc được áp dụng để bố trí, sắp xếp, sắp xếp lại nhân, xác định số lượng nhân viên định biên tại mỗi bộ phận chức năng.

Bản mô tả công việc phải liệt kê đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bản tiêu chuẩn chức danh giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

3.2.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong tình hình mới.

Cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn (xem xét cả hai nguồn tuyển chọn bên trong và bên ngoài Công ty); các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ. Cần hướng đến tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ. Công ty thường xuyên tuyển dụng người thân nên chất lượng chưa thực sự được đảm bảo và đồng đều. Do vậy công ty cần chấn chỉnh lại cách thức tuyển dụng khách quan hơn. Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số

lượng và cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nguồn nhân lực theo giải pháp:

- + Phân tích thực trạng và diễn biến nguồn nhân lực của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực.

- + Phân tích sự phù hợp giữa phát triển nguồn nhân lực với chiến lược phát triển khoa học công nghệ theo định hướng phát triển khoa học công nghệ và lĩnh vực kinh doanh của công ty; tập trung chú ý việc thi công, kinh doanh.

- + Có kế hoạch giải quyết lao động thừa hoặc thiếu hợp lý. Xây dựng quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng chặt chẽ.

- + Thực hiện công tác kiểm tra đánh giá việc hiện kế hoạch đề ra một cách khoa học.

- + Công ty cần lập ban tuyển dụng riêng, Để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực, công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Bản mô tả cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào và nhà tuyển dụng biết được kỹ năng, chuyên môn từng ứng viên.

- + Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho người lao động:

Mở các lớp đào tạo tại công ty, có thể đào tạo chung cho toàn bộ nguồn nhân lực hoặc đào tạo chuyên môn riêng. Sau đó đánh giá nguồn nhân lực sau mỗi khóa học. Công ty nên tiến hành khảo sát nhằm kiểm tra việc áp dụng những kỹ năng và kỹ thuật mới vừa được đào tạo vào công việc. Công ty nên khuyến khích người lao động sử dụng thời gian của mình để trau dồi

kiến thức. Bên cạnh việc đào tạo, công ty nên kết hợp với chính sách đề bạt cân nhắc tức là việc đào tạo phải mở ra cơ hội thăng tiến cho nhân viên, là động lực thúc đẩy nhân viên phát triển.

Hiện nay, công nghệ tự động được sử dụng phổ biến trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty dẫn đến thay đổi định mức và bắt buộc phải điều chuyển sắp xếp lại lao động của Công ty. Vì vậy trước khi quyết định tuyển dụng mới, công ty cần rà soát lại nguồn lao động hiện có, ưu tiên việc điều động lại nhân sự ngay trong công ty một cách hợp lý. Công ty nên thiết lập quy trình tuyển dụng nội bộ tạo cơ hội cho các ứng viên nội bộ tham gia một cách bình đẳng và minh bạch.

Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý của công ty. Để đón đầu quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế nhằm tăng tính cạnh tranh, với lĩnh vực khách sạn nghỉ dưỡng phải có một lực lượng kế thừa được đào tạo bài bản, trang bị kỹ năng tốt để có thể kế thừa tất cả kinh nghiệm của các bậc đàn anh đi trước, đồng thời có khả năng tiếp cận với các phương pháp quản lý, vận hành hệ thống điện hiện đại...

3.2.2.3. Bố trí nhân lực hợp lý

Cần đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân sự. Lập kế hoạch nguồn nhân lực theo một quy trình rõ ràng dựa vào mục tiêu chiến lược của công ty. Cần thiết lập hệ thống thông tin về thị trường lao động với sự trợ giúp đặc lực và có hiệu quả của các công nghệ thông tin hiện đại.

- Người lao động cho dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi phòng ban, đơn vị trong Công ty cần thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong phòng ban, đơn vị theo quy định của Công ty. Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện so với quy định của Công ty để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bỏ sót, điều chỉnh và phân công lại những công việc chồng chéo. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

+ Bảng mô tả công việc; Bảng tiêu chuẩn công việc; yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc; Năng lực thực tế của người lao động.

Đảm bảo nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện; Việc thực hiện không bị chồng chéo; Công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động sản xuất kinh doanh chung. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng phòng ban, đơn vị phải am hiểu thêm về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo.

Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong phạm vi của Công ty nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, khách sạn khác phù hợp hơn. Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài bảng mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm. Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (lương, thưởng, phúc lợi,...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài. Ngoài ra, cũng cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ. Theo đó:

+ Phải xây dựng tiêu chuẩn quy định tuổi của người lao động khi đảm trách một số công việc.

+ Tự tin giao việc cho những người trẻ tuổi, kèm cặp và hướng dẫn họ để họ sớm tích lũy kinh nghiệm.

3.2.2.4. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực

Trên tiêu chuẩn mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh đối với từng vị trí làm việc của công ty được ban hành thực hiện. Trường các phòng, ban căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ để định biên lao động và đánh giá trình độ, năng lực; ưu, khuyết điểm của lao động để sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với từng bộ phận dựa trên nguyên tắc: Mỗi công việc đều có thực hiện, việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi lao động phù hợp giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi một người lao động vắng mặt thì lao động khác có thể thay thế vị trí để không gián đoạn quá trình sản xuất kinh doanh. Đối với công việc được thực hiện theo nhóm, ngoài bản mô tả công việc cần có sự phối hợp giữa các thành viên trong nhóm. Trong quá trình phân công, bố trí công việc, lao động được quyền chia sẻ những nguyện vọng cá nhân, điểm mạnh, yếu của bản thân để được bố trí vào công việc phù hợp. Đối với lao động khi được bố trí đúng người, đúng việc sẽ cảm thấy thoải mái, cùng những chế độ khuyến khích sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc và nâng cao hiệu quả công việc.

3.2.3. Một số giải pháp khác

Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Thực hiện công tác đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý công việc, quyết định đúng về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thực hiện chuyển chuyên và bổ nhiệm. Đánh giá kết quả thực hiện giúp người

lao động thực hiện công việc tốt hơn vì họ biết rõ mục tiêu và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó, biết được điểm yếu và có kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho người lao động; bản thân lao động sẽ nỗ lực hơn khi được đánh giá chính xác.

Theo kết quả khảo sát, Công ty chưa xây dựng được bản mô tả và đánh giá công việc hiệu quả do vậy tỷ lệ đánh giá nhân viên chưa được công bằng, chỉ mang tính chất chung chung nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, xây dựng quy trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Nội dung này cần được thể hiện rõ ràng và phổ biến rộng rãi cho toàn nhân viên.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Đây là chuẩn mực trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai.

+ Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

+ Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc nhở người tài, việc cần nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn

lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập, họ là những người có kinh nghiệm, luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

+ Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự dè dặt trong công tác.

+ Hàng năm công ty nên duy trì tổ chức các chuyến du lịch cho toàn thể nhân viên. Đây không chỉ là lời cảm ơn của công ty đến nhân viên mà còn làm cho mọi người trong công ty nâng cao tinh thần tập thể, có cơ hội gắn bó thông cảm lẫn nhau.

+ Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty điều này hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

Để đạt được điều đó, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Bước 1: Phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên trong công ty. Công ty có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa doanh nghiệp, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu

về văn hóa doanh nghiệp để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp. Công ty có thể thuê các đối tác đào tạo, hoặc tự đào tạo về nội dung này.

- Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp. Bước này cần có sự chủ trì của Ban Giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty. Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp. Một số giá trị được lựa chọn đang được thừa nhận sẽ được công ty duy trì và phát triển. Với một số giá trị khác, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chương trình hành động nhằm phát triển và tôn vinh.

- Bước 3: Triển khai xây dựng. Giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải đối mặt với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công. Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức,... sao cho phù hợp với văn hóa của mình. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành

những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

- Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa. Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, công ty phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng tồn tại được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó.

Ngoài ra, công ty cần xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở, tạo điều kiện để mọi thành viên có cơ hội thực hiện quyền và nghĩa vụ tham gia quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh từ đó củng cố niềm tin của nhân viên đối với công ty. Các ý kiến cá nhân hay tập thể cần được lãnh đạo xem xét kỹ lưỡng và khi cần thiết nên nhờ đến sự hỗ trợ của các nhà chuyên môn để sau đó có thể ra quyết định. Trong trường hợp các kiến nghị không được chấp thuận, các cấp quản lý phải có cách giải thích khéo léo để không làm giảm lòng nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức.

Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên, để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần đảm bảo cho lao động biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và kết quả của việc đánh giá được công khai

cho mọi người. Đồng thời, phải đảm bảo sự công bằng trong công tác chia lương của đơn vị.

- Tạo môi trường làm việc thuận lợi để lao động làm việc hiệu quả

Điều kiện và môi trường làm việc là một nhân tố ảnh hưởng rất nhiều tới chất lượng thực hiện công việc của người lao động. Do đó để khuyến khích người lao động tích cực làm việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao, đạt năng suất hiệu quả cao trong công việc thì Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc thân thiện với con người. Công ty đã luôn chú trọng việc đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị...để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và an toàn với người lao động, tuy nhiên vẫn còn nhiều vị trí sự ô nhiễm môi trường làm việc, ô nhiễm tiếng ồn, nhiều vị trí chưa đảm bảo vấn đề an toàn lao động cho người lao động...Do vậy Công ty phải chủ động tích cực hơn trong việc xử lý các tồn tại để tạo môi trường làm việc thân thiện hơn, an toàn hơn cho người lao động, loại trừ các trở ngại trong công việc, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc, tuyển chọn và bố trí đúng người đúng việc...giúp người lao động yên tâm làm việc, khuyến khích người lao động làm việc tích cực hơn, có trách nhiệm hơn với công việc được giao, nâng cao năng suất lao động.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH, mặc dù đã đi vào hoạt động được hơn 7 năm nhưng Công ty vẫn còn những tồn tại và hạn chế về phát triển nguồn nhân lực.

Tìm ra và nhận thức được một hướng đi mới, chính là yếu tố xung đột tạo nên nền tảng của sự thành công, sự đột phá trong doanh nghiệp. Mà yếu tố con người tạo nên nền tảng cho sự phát triển bền vững. Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH đã và đang thực hiện những chiến lược nhằm phát triển nguồn nhân lực, thu được một số thành quả nhất định như thu hút được đội ngũ lao động trình độ cao, trẻ năng động nhiệt tình, luôn sẵn sàng cống hiến hết mình vì sự phát triển của công ty. Nhưng bên cạnh đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế.

Nhưng nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH sẽ phát huy sức mạnh của mình, áp dụng các biện pháp phát triển nguồn nhân lực hợp lý (đầu tư cho sự phát triển của nguồn nhân lực: kinh phí hợp lý, chiến lược đào tạo, tuyển dụng...). Từ đó công ty sẽ nhanh tiến tới những nấc thang thành công mới để từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Vậy nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, vai trò của phát triển nguồn nhân lực... Từ đề tài cùng với những đề xuất này, luận văn hy vọng sẽ đóng góp phần nào trong việc phát triển nguồn nhân lực hiện tại của công ty nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho công ty từ đó mở ra một chiến lược đầu tư, khảo sát, nghiên cứu lại, quyết tâm xây dựng lại một

chiến lược nguồn nhân lực hoàn thiện. Quyết tâm đưa TNH thành một doanh nghiệp đi đầu, tiên phong trong phát triển nguồn nhân lực trở thành một doanh nghiệp kiểu mẫu tại Việt Nam. Để mỗi nhân viên trong công ty đều có cuộc sống ổn định về mặt tinh thần và vật chất ngay tại công ty.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình “Phân tích lao động xã hội”, NXB Lao động- Xã hội.
3. Trần Kim Dung (2006), Quản trị Nguồn nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Đàm Hữu Đắc (2008), “Đào tạo nghề theo nhu cầu của Doanh nghiệp – Thực trạng và Giải pháp”, Tạp chí Lao động & Xã hội, số 329, tháng 2/2008.
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2009), Quản trị Kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
7. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, NXB Đại học Quốc Gia, Hà Nội.
8. Trần Quốc Hà (2002, Giáo dục và đào tạo trong thời kì đổi mới- Chủ trương thực hiện, đánh giá, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2009), “Quản trị nhân lực”, Tập 1, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2009), “Quản trị nhân lực”, Tập 2, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
11. Lê Thị Mỹ Linh (2009), Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

12. Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, NXB Tư pháp, Hà Nội.

13. Nguyễn Tiệp (2008), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

14. Hà Hữu Tình (2002), Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề Nguồn nhân lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nước ta, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

15. Nguyễn Hữu Thân (2006), Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

16. Lê Hoài Thu: “Về công tác đào tạo nguồn nhân lực ở nước ta hiện nay” bài viết được đăng tải trên trang Quản lý nhà nước năm 2019

17. Đinh Văn Toàn (2010), Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn Điện lực Việt Nam, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

18. Bùi Anh Tuấn (2006), Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

19. Vũ Kim Ngân và Phạm Thị Bích Ngọc (2019), Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

20. Vũ Kim Ngân (2019), “Tác động của chất lượng nguồn nhân lực đến năng suất lao động Việt Nam”, Tạp chí Kinh tế, Ban Kinh tế Trung Ương, số 47, tháng 7.

21. Viện Kinh tế thế giới (2003), Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á, NXB Khoa học Xã hội.

22. Website: Công ty CP Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH

(Dành cho cấp quản lý từ Band 5 trở lên)

Mục đích: Thu thập thêm thông tin về thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNH, từ đó đánh giá phân tích ưu điểm và tồn tại trong chính sách phát triển nhân lực

Tên người trả lời phỏng vấn:

Ngày phỏng vấn:

I. Lời giới thiệu:

Xin chào Anh/Chị!

Tên tôi là Hoàng Thị Phương hiện nay tôi đang thực hiện luận văn Thạc sĩ đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH”**. Để có thêm thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu về việc phát triển nguồn nhân lực, rất mong Quý Anh/Chị dành chút thời gian thời gian quý báu để trả lời giúp tôi bảng câu hỏi dưới đây. Thông tin của Quý Anh/Chị sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn Quý Anh /Chị!

II. Câu hỏi khảo sát:

1. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết vị trí mà anh chị đang đảm trách

- ☐ Chủ tịch HĐQT/ Tổng Giám đốc
- ☐ Trưởng Ban
- ☐ Giám đốc Phòng/ Chuyên gia
- ☐ Giám đốc Khách sạn

Các vị trí quản lý khác (ghi rõ)

2. Xin quý anh/chị cho biết mức độ thuận lợi và khó khăn khi tuyển dụng các đối tượng lao động trong công ty

Đối tượng lao động	Rất dễ	Dễ dàng	Bình thường	Khó	Rất khó
Lao động phổ thông					
Lao động đã qua đào tạo nghề					
Lao động (yêu cầu) trình độ cao đẳng					
Lao động (yêu cầu) trình độ Đại học					
Lao động cho các vị trí lãnh đạo cấp cao					

Nếu đối tượng nào khó tuyển dụng (khó hoặc rất khó). Xin quý anh/chị vui lòng cho biết lý do vì sao tuyển dụng khó:

- a. Chất lượng lao động chưa đáp ứng được so với nhu cầu tuyển dụng
- b. Ngành nghề mà doanh nghiệp tuyển dụng các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng kịp
- c. Các chế độ chính sách về nhân lực của công ty không đủ để đáp ứng yêu cầu người lao động
- d. Lý do khác.....

3. Xin quý Anh/Chị cho biết công ty chủ yếu bị thiếu hụt lao động từ nguồn nào?

(Hãy đánh dấu x vào các ô mà quý anh/chị lựa chọn)

Nguồn lao động	Lựa chọn
Lao động phổ thông	
Lao động đã qua đào tạo nghề	
Lao động trình độ trung cấp, cao đẳng	
Lao động trình độ Đại học	
Lao động ở vị trí cấp cao	

4. Anh/Chị vui lòng cho biết tuyển dụng lao động tại DN thời gian qua thông qua hình thức nào sau đây:

- ☐ Nguồn nội bộ
- ☐ Bạn bè của nhân viên đang làm việc tại công ty giới thiệu Trung tâm việc làm
- ☐ Liên kết với cơ sở đào tạo (trường học)
- ☐ Sử dụng dịch vụ từ các trang web tuyển dụng
- ☐ Các kênh khác (xin mời ghi rõ).....

5. Theo ý kiến của quý anh chị hiện nay chất lượng lao động của nhân viên đang làm việc tại công ty đang ở mức độ nào?

Nội dung	Kém	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
Thế lực người lao động					
Trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc					
Tác phong và đạo đức làm việc					

6. Xin quý anh/chị cho biết sau khi tuyển dụng lao động vào làm việc, công ty có phải đào tạo lại không?

- ☐ Có
- ☐ Không

7. Xin quý anh/chị cho biết, thông thường công ty của anh/chị đào tạo lại khoảng bao nhiêu phần trăm (%) trên tổng số lao động được tuyển dụng?

Dưới 25%

Từ 50-75%

Từ 25-50%

Trên 75%

8. Xin quý anh/chị cho biết ý kiến của mình về chính sách tiền lương và các yếu tố liên quan đến lương thưởng tại công ty?

Nội dung về chế độ lương thưởng	Rất hài lòng	Hài lòng	Chưa hài lòng	Không hài lòng
Công ty thừa nhận và thưởng theo đóng góp của nhân viên				
Trả theo năng lực				
Lương xứng đáng với công việc				
Nhân viên sống dựa vào thu nhập tiền lương				
Lương và thưởng hàng năm cao				

9. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết nhận xét của mình về phát triển nguồn nhân lực tại công ty.

- ☐ Rất quan tâm và chú trọng đến chất lượng Quan tâm đến chất lượng
- ☐ Chưa quan tâm đến chất lượng
- ☐ Ý kiến khác (xin vui lòng ghi rõ)

10. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết tại phòng ban, công ty của anh/chị nhân viên thôi việc/ngỉ việc ở mức độ như thế nào?

- ☐ Thường xuyên nghỉ (1 người/1 tháng)
- ☐ thỉnh thoảng (từ 6 tháng trở lên có 1 người nghỉ)
- ☐ Hiếm khi (Từ 1 năm trở lên có 1 người xin nghỉ việc)

11. Xin quý anh/chị cho biết, với vai trò là người quản lý khi nhân viên của mình nghỉ việc anh/ chị có quan tâm đến lý do nghỉ việc hay không?

Có

Không

Theo ý kiến của quý anh chị, nguyên nhân chính nào khiến nhân viên trong công ty thường xuyên nghỉ việc?

Nguyên nhân	Lựa chọn
1. Chính sách tiền lương thưởng cho người lao động (không đáp ứng cho cuộc sống người lao động)	
2. Điều kiện làm việc không đảm bảo (nguy hiểm khi làm việc, cơ sở vật chất thiếu thốn...)	

3. Môi trường làm việc không chuyên nghiệp	
4. Thái độ của cán bộ quản lý/ cấp trên đối với người lao động, quan hệ với đồng nghiệp	
5. Công tác bố trí công việc không hợp lý, thiếu sự công bằng	
6. Cơ sở đề bạt thăng tiến không có	
7. Chế độ đãi ngộ	

Nguyên nhân khác (xin vui lòng ghi rõ).....

12. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thu nhập bình quân hàng tháng của anh chị?

- ☐ Dưới 10 triệu
- ☐ Từ 10 – 15 triệu
- ☐ Từ 15 – 25 triệu
- ☐ Trên 25 triệu

13. Xin quý anh/chị vui lòng cho ý kiến về mức thu nhập của anh chị so với những công ty cùng ngành mà anh chị biết.

Thấp

Trung bình

Cao

Khá

14. Theo ý kiến của quý anh chị, có cần thiết phải xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực (kế hoạch nhân sự dài hạn) để đảm bảo duy trì sự ổn định về nhân lực trong công ty không?

- ☐ Rất cần thiết
- ☐ Cần thiết
- ☐ Chưa cần thiết
- ☐ Ý kiến khác (xin mời ghi rõ ý kiến của Anh/Chị):

PHỤ LỤC 2
PHIẾU KHẢO SÁT VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ KHÁCH SẠN TNH
(Dành cho nhân viên công ty)

Tên người trả lời phỏng vấn:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Điện thoại:.....

I. Lời giới thiệu:

Xin chào Anh/Chị!

Tên tôi là Hoàng Thị Phương hiện nay tôi đang thực hiện luận văn Thạc sĩ đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH”**. Để có thêm thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu về việc phát triển nguồn nhân lực, rất mong Quý Anh/Chị dành chút thời gian thời gian quý báu để trả lời giúp tôi bảng câu hỏi dưới đây. Thông tin của Quý Anh/Chị sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn Quý Anh /Chị!

II. Câu hỏi khảo sát:

1. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về giới tính (đánh dấu x vào đáp án mà anh/chị chọn):

Nam

Nữ

2. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về độ tuổi

☐ Dưới 30t

☐ Từ 30t – 39t

☐ Từ 40t – 49t

☐ Từ 50t trở lên

3. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về trình độ chuyên môn

☐ Phổ thông

☐ Cao đẳng

☐ Trung cấp

☐ Đại học trở lên

4. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về chức danh công việc của mình

☐ CBNV Khối văn phòng

☐ CBNV Đầu tư & Phát triển dự án

☐ Nhân viên dịch vụ buồng phòng

☐ Kỹ thuật viên

☐ Chức danh công việc khác

5. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị được tuyển vào công ty theo hình thức nào?

Phỏng vấn

Được mời

Xét tuyển

Từ chối trả lời/hình thức khác

6. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị thuộc nguồn tuyển dụng nào?

- ☐ Nguồn ứng viên nội bộ
- ☐ Ứng viên từ các trường
- ☐ Nguồn ứng viên bên ngoài
- ☐ Bạn bè của nhân viên công ty
- ☐ Ứng viên do mạng xã hội
- ☐ Từ nguồn khác

7. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thông tin về thâm niên công tác

Dưới 6 tháng

Từ 1-2 năm

Dưới 1 năm

Từ 5 năm trở lên

8. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về các khía cạnh sau

Tiêu chí	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Không ý kiến
1. Trình độ chung của cán bộ quản lý					
2. Trình độ chung của nhân viên					
3. Thu nhập bình quân của CBCNV so với các ngành/công ty khác mà anh/chị biết					
4. Môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến tại công ty so với các công ty khác					

9. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết mức độ quan tâm của anh/chị về công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ tại công ty.

- ☐ Rất quan tâm
- ☐ Quan tâm
- ☐ Chưa quan tâm đến
- ☐ Không quan tâm đến
- ☐ Ý kiến khác (xin vui lòng ghi rõ.....)

10. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết tại phòng ban, công ty của anh/chị nhân viên thôi việc/ngỉ việc ở mức độ như thế nào?

- ☐ Thường xuyên nghỉ (1 người/1 tháng)
- ☐ thỉnh thoảng (từ 6 tháng trở lên có 1 người nghỉ)
- ☐ Hiếm khi (Từ 1 năm trở lên có 1 người xin nghỉ việc)

11. Theo ý kiến của quý anh chị, nguyên nhân chính nào khiến nhân

viên trong công ty thường xuyên nghỉ việc?

Nguyên nhân	Lựa chọn
1. Chính sách tiền lương thưởng cho người lao động (chưa đáp ứng cho cuộc sống người lao động)	
2. Điều kiện làm việc không đảm bảo (chưa đảm bảo an toàn cho người lao động, cơ sở vật chất thiếu thốn...)	
3. Môi trường làm việc không chuyên nghiệp, nhiều áp lực	
4. Thái độ quan liêu của cán bộ quản lý/ mối quan hệ đối đồng nghiệp và người lao động chưa thân thiện	
5. Công tác bố trí công việc không hợp lý, thiếu sự công bằng, văn minh nơi công sở	
6. Cơ sở đề bạt thăng tiến chưa phát triển	
7. Chưa quan tâm chế độ đãi ngộ	

Nguyên nhân khác (xin vui lòng ghi rõ).....

12. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thu nhập bình quân hàng tháng của anh chị?

- ☐ Dưới 8 triệu
- ☐ Từ 8-10 triệu
- ☐ Từ 10 - 15 triệu
- ☐ Trên 15 triệu

13. Xin quý anh/chị vui lòng cho ý kiến về mức thu nhập của anh chị so với những công ty cùng ngành mà anh chị biết.

- ☐ Thấp
- ☐ Trung bình
- ☐ Cao
- ☐ Hơi thấp
- ☐ Khá

14. Xin quý anh/chị cho biết ý kiến của mình về chính sách tiền lương và các yếu tố liên quan đến lương thưởng tại công ty?

Nội dung về chế độ lương thưởng	Rất hài lòng	Hài lòng	Chưa hài lòng	Không hài lòng
Công ty thừa nhận và thưởng theo đóng góp của nhân viên				
Trả theo năng lực				
Lương xứng đáng với công việc				
Nhân viên sống dựa vào thu nhập tiền lương				
Lương và thưởng hàng năm cao				

15. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết định hướng/ hoạt động phát triển

nghề nghiệp tại Công ty? (đánh dấu x vào ô mà anh/chị chọn)

Nội dung	Có	Không
Cơ hội nâng cao các nghề nghiệp		
Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp		
Được đào tạo liên tục		
Nhân viên làm việc tốt sẽ được thăng tiến		
Có những cam kết lâu dài cho nhân viên		

16. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị có thường được công ty cử đi học/ tham gia vào các lớp đào tạo do công ty tổ chức

- ☐ Thường xuyên
 ☐ Hiếm khi
☐ Thỉnh thoảng
 ☐ Chưa bao giờ

17. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết nếu được chọn lựa anh/chị muốn tham gia lớp đào tạo nào nhất (đánh dấu x vào ô mà anh/chị lựa chọn, có thể nhiều hơn 01 lớp)

Nội dung	Lựa chọn
Các lớp nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp	
Các lớp học quản lý	
Các lớp học kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm)	
Các lớp học huấn luyện tuyên truyền về An toàn vệ sinh lao động và các quy định của nhà nước	
Các lớp học khác (ghi rõ nếu có)	

18. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết các lớp đào tạo do công ty tổ chức có giúp anh/chị nâng cao hiệu quả làm việc hay không/có giúp ích cho công việc hiện tại của anh/chị không?

- ☐ Có
 ☐ Không

19. Theo ý kiến của quý anh chị, có cần thiết phải xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực (kế hoạch nhân sự dài hạn) để đảm bảo duy trì sự ổn định về nhân lực trong công ty không?

- ☐ Rất cần thiết
☐ Cần thiết
☐ Chưa cần thiết
☐ Ý kiến khác (xin mời ghi rõ ý kiến của anh/chị