

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM LINH PHƯƠNG

**SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY
CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI**

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

PHẠM LINH PHƯƠNG

**SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY
CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI**

Chuyên ngành

: Quản trị nhân lực

Mã số

: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN CỬ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực “Sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội”, là công trình nghiên cứu của riêng bản thân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực tiễn, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Lê Xuân Cử. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc. Mọi số liệu được sử dụng đã được trích dẫn đầy đủ trong danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả

Phạm Linh Phương

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, Quý Thầy/Cô khoa Sau đại học cùng Lãnh đạo các Phòng, Khoa, Ban của Trường Đại học Lao động - Xã hội, Quý Thầy cô đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường.

Đặc biệt, tôi tỏ lòng biết ơn sâu sắc và kính trọng đến TS. Lê Xuân Cừ, người đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban Lãnh đạo, các Khối/Phòng, các CBNV Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã động viên, tạo điều kiện để tôi tham gia học tập và nghiên cứu.

Mặc dù đã rất cố gắng, nhưng do khả năng của bản thân còn hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Xin kính mong nhận được sự góp ý của Quý Thầy cô và các bạn để nội dung luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Phạm Linh Phương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	II
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. Nhân lực	10
1.1.2. Sử dụng nhân lực.....	11
1.2. Mục tiêu sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.3. Nội dung sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.3.1. Tiếp nhận và bố trí nhân lực	14
1.3.2. Các hoạt động biên chế nội bộ	18
1.3.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực	21
1.4. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	23
1.4.1. Về mặt số lượng	23
1.4.2. Về mặt chất lượng	23
1.4.3. Về năng suất lao động	24
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	25
1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	25
1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	28
1.6. Kinh nghiệm về sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	30

1.6.1. Kinh nghiệm của Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Bưu điện (PTI).....	30
1.6.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Bảo hiểm Phi nhân thọ MSIG Việt Nam (MSIG)	31
1.6.3. Bài học rút ra cho Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI.....	34
2.1. Tổng quan về Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.....	34
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	34
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển về công ty.....	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	39
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty	40
2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	47
2.2.1. Thực trạng tiếp nhận vào bố trí nhân lực tại công ty	47
2.2.2. Thực trạng các hoạt động biên chế nội bộ tại công ty	54
2.2.3. Thực trạng hoàn tất sử dụng nhân lực tại công ty.....	57
2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội qua một số tiêu chí.....	58
2.3.1. Về mặt số lượng	58
2.3.2. Về mặt chất lượng	60
2.3.3. Về năng suất lao động	62
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	63
2.4.1. Các nhân tố bên ngoài	63
2.4.2. Các nhân tố bên trong	67
2.5. Đánh giá chung về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	70

2.5.1. Các mặt đạt được.....	70
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	72
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI	75
3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	75
3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	78
3.2.1. Hoàn thiện việc tiếp nhận nhân lực.....	78
3.2.2. Hoàn thiện công tác bố trí việc làm	78
3.2.3. Hoàn thiện công tác phân công công việc	79
3.2.4. Tăng cường triển khai phân tích công việc.....	80
3.2.5. Hoàn thiện hoạt động biên chế nội bộ	81
3.2.6 Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc ..	82
3.2.7. Mở rộng các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động	84
3.2.8. Hoàn thiện công tác hoàn tất sử dụng nhân lực	84
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	89
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

MIC	Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
CBNV	Cán bộ nhân viên
CBQL	Cán bộ quản lý

II

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1 Số lượng các công ty thành viên trực thuộc từ 2019 - 2021	41
Bảng 2.2 Cơ cấu nguồn nhân lực theo khối chức năng từ 2019 - 2021.....	42
Bảng 2.3 Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính từ 2019 - 2021.....	43
Bảng 2.4 Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi từ 2019 - 2021	44
Bảng 2.5 Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn từ 2019 - 2021	45
Bảng 2.6 Quy trình tiếp nhận nhân viên mới tại MIC	48
Bảng 2.7 Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về việc thực hiện tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc.....	49
Bảng 2.8 Kết quả đánh giá bố trí nhân lực tại MIC năm 2021	51
Bảng 2.9 Khảo sát phân công công việc cho người lao động.....	53
Bảng 2.10: Tình hình lao động nghỉ việc tại MIC từ 2019 - 2021	57
Bảng 2.11: Số lượng nhân sự làm việc đúng theo trình độ chuyên môn 2021	61
Bảng 2.12: Khảo sát về việc nhân sự làm việc không đúng với chuyên môn đào tạo	62
Bảng 2.13 Năng suất lao động của MIC từ 2019 - 2021	62
Biểu đồ 2.1 Khảo sát hoạt động chuyển đổi, điều động.....	55
Biểu đồ 2.2 Số lượng nhân sự được đề bạt 2019 - 2021.....	56
Biểu đồ 2.3 Khảo sát về việc được bố trí công việc đủ thời gian	60
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội	39

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại ngày nay, nguồn nhân lực được thừa nhận là yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính chất quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức, của doanh nghiệp. Do đó các quốc gia đều đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra chính sách, chiến lược phát triển con người phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Quản trị nguồn nhân lực của tổ chức là quá trình bao gồm các công việc từ phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng, sử dụng để làm sao tổ chức có được nguồn nhân lực đáp ứng đủ yêu cầu về số lượng, chất lượng, góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức với hiệu quả cao nhất. Trong các khâu của quản lý nguồn nhân lực nêu trên thì sử dụng nhân lực là quan trọng nhất, có tác dụng gắn kết các khâu thành chu trình hoàn chỉnh chi phối các khâu khác và là một khâu mang tính quyết định. Sử dụng nhân lực có hiệu quả sẽ thúc đẩy quá trình phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Qua đó nó góp phần nâng cao vị thế của tổ chức, làm cho tổ chức phát triển bền vững.

Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội (tên gọi tắt là MIC) là một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, thực hiện hạch toán kinh doanh độc lập, trực thuộc Ngân hàng Thương mại cổ phần Quân đội (MBBank). Chủ thể quản lý đối với các hoạt động nói chung và quản lý nhân lực tại MIC nói riêng, đó là đội ngũ ban lãnh đạo Tổng công ty - bao gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc. Ngoài ra còn là các cơ quan quản lý nhà nước như: Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo Hiểm Việt Nam. Sự tồn tại và phát triển của MIC trong cơ chế thị trường

từ nhiều năm nay là kết quả của sự chăm lo đào tạo, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để họ được tự do sáng tạo. Tuy nhiên, trong tình hình hiện nay với chính sách mở cửa, hội nhập sự cạnh tranh diễn ra gay gắt, MIC cũng như các doanh nghiệp khác đang đứng trước những thách thức và khó khăn: thị trường bị chia sẻ, yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe hơn. Thực tế đó đòi hỏi MIC phải có những giải pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn. Cùng với sức mạnh của khoa học kỹ thuật, sức mạnh về tài chính thì yếu tố quan trọng hàng đầu là vấn đề quản lý nhân lực, nhằm khai thác và phát huy tiềm năng của đội ngũ cán bộ, lao động trong doanh nghiệp tạo ra năng suất lao động cao, tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác.

Trải qua 15 năm xây dựng và phát triển, MIC đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm. Việc sử dụng nhân lực hợp lý đã giúp cho MIC phát huy được năng lực của mỗi cá nhân trong tập thể. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều bất cập trong công tác này: từ việc hoạch định nguồn nhân lực tới các chính sách đãi ngộ. Thu hút và sử dụng có hiệu quả nhân lực chất lượng cao là chìa khóa để MIC vươn lên khẳng định mình đồng thời cũng là cách nâng cao năng lực cạnh tranh để tự bảo vệ mình trước các đối thủ cạnh tranh khác. Trên ý nghĩa ấy, thực trạng việc sử dụng nhân lực của MIC; những thành công và đâu là hạn chế trong công tác này và những giải pháp để có thể hoàn thiện việc sử dụng nhân lực của MIC là những đòi hỏi lãnh đạo của Công ty cần có những giải pháp cụ thể. Với mong muốn vận dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn và muốn đóng góp một phần nhỏ bé vào sự phát triển của MIC, tác giả luận văn đã chọn đề tài: ***“Sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội”*** làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong giai đoạn hiện nay, cả nước đang đẩy mạnh thực hiện sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế, khu vực thì vấn đề về nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực đã và đang được rất nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu. Khi đặt vấn đề nghiên cứu đề tài này, tác giả đã tiếp cận với một số công trình khoa học của các nhà khoa học có liên quan đến đề tài ở những góc độ khác nhau. Tiêu biểu là các công trình nghiên cứu của tác giả như sau:

Nguyễn Hữu Dũng (2003) “Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam” của tác giả, NXB Lao động - Xã hội. Nghiên cứu nhấn mạnh về đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực và đưa ra một số biện pháp để sử dụng hiệu quả nhân lực ở Việt Nam.

Đỗ Minh Cương và Mạc Văn Tiến (2004) “Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam lý luận và thực tiễn”, NXB Lao động - Xã hội, đã xây dựng hệ thống lý luận về lao động kỹ thuật và phân tích sâu về thực trạng đội ngũ lao động kỹ thuật hiện nay của Việt Nam. Từ đó, tác giả đề cập đến các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ lao động kỹ thuật ở Việt Nam đến năm 2010.

Trần Văn Ngợi (2005), Luận án tiến sĩ “Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam”. Đây là đề tài nghiên cứu toàn diện, đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả thu hút và trọng dụng người có tài năng làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Nguyễn Đức Lực (2012), Luận văn thạc sĩ “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viên thông Thái Nguyên”. Trong luận văn này tác giả đã đề cập đến nhiều khía cạnh của việc sử dụng nguồn nhân lực: thời gian làm việc thực tế, quỹ lương và thu nhập, vốn đầu tư, kết cấu la động và đúng ngành nghề đào tạo...Do đó tác giả kế thừa những quan điểm mới này tập

trung vào xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động tại Nhà trường. Mỗi ngành nghề, mỗi khu vực, mỗi doanh nghiệp đều đã đưa ra giải pháp sử dụng hiệu quả lao động mà mình đang có. Khi thực hiện tốt điều này thì sẽ gặt hái được vô vàn những lợi ích cả về lợi nhuận, xây dựng văn hóa tổ chức đến tăng năng suất lao động.

Trần Văn Tùng (2015) trong cuốn “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội [16] đã tập trung vào việc làm rõ khái niệm nhân lực, đào tạo bồi dưỡng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp trong giai đoạn công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; vai trò của công tác đào tạo bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng; phương hướng và giải pháp phát triển, sử dụng nhân lực có hiệu quả phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế và doanh nghiệp.

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

Trần Văn Luận (2016) với luận văn thạc sĩ “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con”. Luận văn đã hệ thống hoá cơ sở lý luận có liên quan đến hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp cổ phần, phân tích thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực tại Xí nghiệp dịch vụ cơ khí hàng hải, từ đó đánh giá ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân của việc sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp. Trên cơ sở

đó, tác giả đã nêu các giải pháp nhằm hoàn thiện các biện pháp sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Nguyễn Thị Yên (2016): với luận văn thạc sĩ “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại trường Đại học Nguyễn Trãi”. Trong luận văn tác giả đã phân tích rõ về việc phân công, bố trí đội ngũ cán bộ giáo viên. Và việc phân công, bố trí này có tác động như thế nào đến các mặt: chi phí tiền lương, năng lực và chi phí, doanh thu... Đây là mô hình đại học dân lập được thành lập theo chủ trương xã hội hóa giáo dục của Đảng và Nhà nước. Do đó trường Đại học Nguyễn Trãi sẽ phải cân đối sử dụng lao động hiệu quả nhất mà lại tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Với chủ trương các trường đại học công lập tiến dần tới cơ chế tự chủ.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến công tác sử dụng nhân lực, nhưng tựu chung các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của công tác sử dụng nhân lực trong phạm vi giới hạn của doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu. 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 hoàn thiện việc sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội. Tác giả luận văn nghiên cứu vấn đề này với mục đích góp phần tìm giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn nhằm phân tích, làm rõ và đánh giá thực trạng về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội, tác giả đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp

nhằm hoàn thiện việc sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực, sử dụng nhân lực
- Phân tích thực trạng sử dụng nhân lực của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử dụng nhân lực ở Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

Phạm vi nghiên cứu:

- *Về nội dung:* Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử dụng nhân lực tại công ty.
- *Về thời gian:* Luận văn nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2019 - 2021 để minh họa, phân tích và đánh giá, từ đó đưa ra các giải pháp cho vấn đề được nghiên cứu.
- *Về không gian:* Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

5. Phương pháp nghiên cứu

**** Phương pháp thu thập dữ liệu***

- Nguồn số liệu thứ cấp:

Trên cơ sở thu thập tài liệu thứ cấp từ các nguồn như: Giáo trình, báo chí, bài báo, tạp chí, biên bản hội nghị, báo cáo khoa học, internet, sách tham khảo, luận án tiến sĩ, thông tin thống kê, hình ảnh, video, tài liệu-văn thư ..., luận văn sử dụng để so sánh, phân tích cũng như đánh giá tình hình hoạt động, thực trạng sử dụng nhân lực.

- *Nguồn số liệu sơ cấp:*

Nguồn số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách lấy phiếu điều tra từ người lao động tại các phòng ban của công ty.

*** *Phương pháp xử lý số liệu***

Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Phiếu điều tra sau khi thu thập được tổng hợp, xử lý trên máy tính bằng phần mềm Microsoft Office Excel và sau đó phân tích các dữ liệu thu được để đưa ra đánh giá thực trạng tại doanh nghiệp.

+ Thông tin sơ cấp: Thông qua phỏng vấn, điều tra, khảo sát viên chức, người lao động về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

+ Thông tin thứ cấp: Thông tin thu thập từ các báo cáo, kế hoạch, các văn bản nội bộ từ các phòng ban chức năng trong Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

*** *Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học:*** Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Đối tượng điều tra: Người lao động tại các phòng ban của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Căn cứ xác định: dựa vào thực tế số lượng nhân lực tại Hội sở Tổng công ty 343 người phát 20 phiếu, các Công ty thành viên 1593 người phát 110 phiếu.

Địa điểm khảo sát: Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Số lượng phiếu khảo sát: 130 phiếu.

Số lượng phiếu thu về: 120 phiếu

Trong đó:

+ *Hội sở Tổng công ty: phát ra 20 phiếu, thu về 16 phiếu, số phiếu hợp lệ 16 phiếu, không hợp lệ 0 phiếu.*

+ *Các Công ty thành viên: phát ra 110 phiếu, thu về 104 phiếu số phiếu hợp lệ 104 phiếu, không hợp lệ 0 phiếu*

*** *Phương pháp phân tích dữ liệu***

Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

*** *Phương pháp so sánh:***

Phương pháp so sánh được sử dụng trong luận văn để so sánh mức độ tăng giảm các số liệu qua các năm.

Để phân tích các dữ liệu một cách đúng đắn, tiếp cận được bản chất của vấn đề, luận văn có sử dụng các phương pháp xử lý dữ liệu khác nhau như: phương pháp thống kê, phương pháp phân tích, phương pháp so sánh và phương pháp tổng hợp. Lựa chọn sắp xếp các thông tin theo nội dung nghiên cứu, sau đó tiến hành phân tích, so sánh, đánh giá, tổng hợp thành các nhận định, báo cáo nhằm có được nội dung phù hợp với tổng thể và đối tượng nghiên cứu.

Bên cạnh đó, luận văn còn sử dụng phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm bằng cách nghiên cứu và xem xét lại những kết quả thực tiễn về việc sử dụng nhân lực trong những giai đoạn trước để có những đánh giá chi tiết và giải pháp thực tiễn cho hoạt động này trong những giai đoạn tiếp theo.

6. Đóng góp mới của đề tài

Về mặt lý luận: Luận văn đã hệ thống hóa về cơ sở lý luận về nhân lực và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn: Trên cơ sở khảo sát, phân tích thực trạng sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội, luận văn đã đưa ra các giải pháp mang tính khả thi nhằm hoàn thiện việc sử dụng nhân lực ở Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Hiện nay có nhiều cách hiểu khác nhau về nhân lực; nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nguồn lực thể hiện ra ngoài bởi khả năng làm việc bao gồm sức khỏe, trình độ, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng say mê,... Thực tế đã chứng minh vai trò của con người trong sản xuất là vô cùng quan trọng, nhân lực là yếu tố trung tâm trong mọi yếu tố khác của sản xuất. Khi không có nhân lực mọi yếu tố khác sẽ không được vận hành, sử dụng vào trong sản xuất.

Thuật ngữ nhân lực đã xuất hiện từ thập niên 80 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động.

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

Theo Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2012) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân thì “*Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động*” [6, tr12].

Theo Lê Thanh Hà (2012) trong cuốn Quản Trị nhân lực 1, NXB Lao động – Xã hội thì *“Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó được biểu hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...”* [11, tr8]

Như vậy xem xét dưới các góc độ khác nhau về nhân lực, những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội. Trong mỗi doanh nghiệp, nhân lực là nguồn lực quan trọng, không thể thiếu quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần phải quan tâm, bồi dưỡng nhân lực của mình để đảm bảo nhân lực đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng, đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ ở hiện tại mà cả tương lai.

1.1.2. Sử dụng nhân lực

Có nhiều cách định nghĩa về sử dụng nhân lực song có thể hiểu sử dụng nhân lực như sau:

Theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010) trong cuốn Quản trị nhân lực, Trường ĐH Thương mại: *“Sử dụng nhân lực là quá trình khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc”*.

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

Theo cách tiếp cận của Lê Thanh Hà (2012) tại cuốn Quản trị nhân lực 1, NXB Lao động – xã hội: *“Sử dụng nhân lực là hoạt động dùng người, dùng nguồn lực con người để đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức.”*

Tổng kết lại, sử dụng nhân lực là quá trình sắp xếp nhân lực vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Sử dụng nhân lực là việc khai thác, phát huy hết tiềm năng của mỗi cá nhân, nhưng đồng thời cũng đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức. Sử dụng nhân lực tốt là một vũ khí cạnh tranh trong việc nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Để các tổ chức có thể sử dụng các nguồn nhân lực như là một vũ khí chiến lược đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp có khả năng tổ chức và có tầm nhìn chiến lược.

1.2. Mục tiêu sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Mục tiêu của sử dụng nhân lực là phát huy hiệu quả đóng góp của yếu tố con người trong hiệu quả hoạt động của tổ chức, giúp tổ chức hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Tác giả Cán Hữu Dạn (2020), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “mục tiêu chung nhất của sử dụng nhân lực là tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức, nhóm làm việc, phát huy sở trường làm việc của NLĐ, từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc và qua đó hoàn thành mục tiêu. Cụ thể hoá các mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được trong sử dụng nhân lực là:

Đảm bảo đúng số lượng và chất lượng: đảm bảo đủ số lượng lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tránh tình trạng thừa

hoặc thiếu nhân lực. Đối với doanh nghiệp, bài toán đảm bảo số lượng và chất lượng nhân lực là cơ bản nhất.

Đảm bảo đúng người, đúng việc: đảm bảo sử dụng lao động đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người lao động. Người lao động được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động.

Đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ: đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp quy mô lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống;

Đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng nhân lực: có nghĩa là phải đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do các yếu tố hưu trí, bỏ việc... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

1.3. Nội dung sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Tuyển dụng đúng người đã khó, sử dụng nhân lực một cách hiệu quả còn khó hơn. Để sử dụng nhân lực hiệu quả, tổ chức cần căn cứ vào chiến lược kinh doanh, quy mô tổ chức, thị trường lao động và thực trạng nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp. Nội dung của sử dụng nhân lực thường được chia làm ba giai đoạn: Giai đoạn tiếp nhận và bố trí nhân lực, Giai đoạn biên chế nội bộ và giai đoạn hoàn tất sử dụng nhân lực.

1.3.1. Tiếp nhận và bố trí nhân lực

- Tiếp nhận nhân lực

**** Tiếp đón nhân viên***

Tiếp đón là hoạt động diễn ra trong lần đầu tiên của tổ chức đối với nhân viên mới nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên khi bắt đầu làm việc trong tổ chức. Tác giả Cấn Hữu Dạn (2020), cho rằng “Tiếp nhận nhân lực là hoạt động đón tiếp nhân viên và giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới”.

Khi bắt đầu một công việc mới ở một tổ chức mới, một môi trường mới với những đồng nghiệp mới thì tâm lý lo âu, căng thẳng sẽ không thể tránh khỏi đối với mỗi nhân viên mới. Chính vì vậy, việc tiếp đón nhân viên một cách chu đáo, tận tình là hoạt động rất cần thiết ở mỗi tổ chức. Điều này sẽ tạo cho nhân viên mới sự hào hứng, hòa đồng ngay khi bắt đầu làm việc cho tổ chức, cảm thấy mình là một thành viên rất quan trọng của tổ chức, tự hào về tổ chức, giúp nhân viên thấy rõ trách nhiệm của mình đối với tổ chức.

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

* Định hướng nhân viên mới

Tác giả Cấn Hữu Dạn (2020) cho rằng: *“Định hướng nhân viên là việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình nhằm giúp nhân viên mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc với hiệu suất cao”*. Bằng cách đào tạo hội nhập, đây là một hoạt động khá cần thiết ở mỗi tổ chức sau khi tiếp nhận nhân viên mới, tác động vào tới tâm lý nhân viên, giúp họ nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc mới. Nếu công tác đào tạo hội nhập cho nhân viên mới không được chú trọng và làm tốt, thì ít nhiều sẽ tác động tiêu cực tới tâm lý và tinh thần làm việc của nhân viên mới, làm cho họ khởi động công việc với kết quả sẽ không cao.

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

Chương trình đào tạo hội nhập giúp cho tổ chức phát hiện đầy đủ hơn các khả năng và tiềm năng của người lao động, từ đó giúp cho việc sử dụng nhân lực trong tương lai đạt hiệu quả cao hơn. Tổ chức thực hiện tốt huấn luyện nhân viên mới sẽ giúp nhân viên mới biết được mục tiêu của tổ chức và hòa nhập với mục tiêu đó với hiệu suất cao. Ngược lại, việc định hướng nhân

viên mới không tiến hành tốt thì nhân viên mới tốn nhiều thời gian để làm quen với yêu cầu công việc, doanh nghiệp không phát hiện được các khả năng và tiềm năng của người lao động nên không có biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý, hiệu quả.

- *Bố trí nhân lực*

Bố trí nhân lực là việc sắp xếp người lao động vào từng vị trí việc làm nhất định trong tổ chức nhằm đạt được hiệu quả cao. Bố trí nhân lực ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng nhân lực trong tổ chức. Việc bố trí nhân lực phải đảm bảo đủ số lượng, chất lượng, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; đảm bảo đúng người đúng việc; đảm bảo đúng thời hạn, tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng nhân lực. Điều đó có nghĩa, khi sử dụng nhân lực, đặc biệt đối với những người làm nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý phải xem xét cả hai yếu tố bao gồm yếu tố khách quan (tiêu chuẩn) lẫn chủ quan (phẩm chất, năng lực, nguyện vọng,...). Người lao động được bố trí công việc phù hợp sẽ có cơ hội phát huy tốt năng lực bản thân, đáp ứng tốt các yêu cầu công việc tổ chức đặt ra. Do đó bố trí nhân lực cần hướng đến mục tiêu bố trí đúng việc, đúng người và đúng thời điểm.

Một số trường hợp bố trí nhân lực trong doanh nghiệp như sau:

Nhân sự được tuyển dụng cho vị trí công việc trống. Trường hợp này nhân sự được tuyển dụng dựa trên nhu cầu của vị trí công việc còn trống. Các kiến thức, kỹ năng của họ thỏa mãn yêu cầu cơ bản của vị trí công việc này nên cần sắp xếp, bố trí cho họ vào vị trí dự định tuyển.

Nhân sự được chuyển từ tổ chức khác đến theo điều động hoặc do sáp nhập tổ chức. Trường hợp này cần nghiên cứu hồ sơ của nhân sự và thực hiện phỏng vấn nhân sự nhằm tìm hiểu các kiến thức, kỹ năng mà nhân sự đó có được

Nhân sự được tuyển dụng là người có tài năng cần cho tổ chức, tổ chức vẫn tuyển mặc dù chưa có nhu cầu tuyển. Trường hợp này tổ chức cần xác định vị trí thích hợp để bố trí nhằm phát huy có hiệu quả tối đa nhân sự được tuyển.

Nhân sự dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy. Trường hợp này tổ chức cần lựa chọn khuyến khích những nhân sự đã đủ điều kiện nghỉ hưu do có thời gian đóng bảo hiểm xã hội đáp ứng quy định hiện hành nghỉ hưu sớm và có chế độ thích đáng với họ; thực hiện đào tạo lại nhân sự dôi dư, bố trí cho họ công việc khác thích hợp sau đào tạo; liên hệ các trung tâm dịch vụ việc làm để đăng ký tìm việc cho họ

- Phân công công việc

Phân công công việc (PCCV) là hoạt động giao nhiệm vụ cho người lao động, bao gồm phân công nhiệm vụ thường xuyên và phân công nhiệm vụ đột xuất.

PCCV thường xuyên là việc giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thường xuyên. Những nhiệm vụ này thuộc chức trách của người lao động, người lao động buộc phải hoàn thành. Những công việc được giao thường xuyên này thường được thể hiện rõ ràng trong bản mô tả công việc của chức danh công việc mà người lao động đảm nhận.

PCCV đột xuất là việc giao cho người lao động những nhiệm vụ phát sinh, không nằm trong kế hoạch dự tính, cần phải giải quyết. Trong nhiều trường hợp, nhiệm vụ phát sinh được giao thêm cho người lao động khi có người lao động khác ốm, hoặc thay đổi

công việc mà chưa kịp có người thay thế

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

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

Phân công công việc hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng năng suất lao động của NLD, đạt được chuyên môn hóa trong lao động, chuyên môn hóa công cụ dụng cụ, sử dụng được triệt để những khả năng riêng của từng người. Ngược lại, nếu việc phân công công việc không tốt sẽ gây lãng phí về thời gian, tiền bạc của doanh nghiệp, năng suất lao động không cao, người lao động có tâm lý chán nản muốn nghỉ việc do không làm đúng chuyên môn nghiệp vụ, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

1.3.2. Các hoạt động biên chế nội bộ

Biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Mục đích của biên chế nội bộ để đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như giúp cho người lao động trưởng thành và phát triển phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.

- Thuyên chuyển:

Theo Cấn Hữu Dạn (2020): “Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác”. Thuyên chuyển nhằm mục tiêu điều hòa nhân lực trong tổ chức, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía doanh nghiệp (thuyên chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động (thuyên chuyển tự nguyện).

Một số nguyên nhân xuất phát từ doanh nghiệp như: Đào tạo, rèn luyện nhân viên và cán bộ quản lý; điều hoà nhân lực giữa các bộ phận; lấp các chỗ

làm việc đang còn trống; giải quyết sự bất hợp lý trong việc phân công, bố trí nhân lực.

Một số nguyên nhân xuất phát từ NLĐ như: thu ngắn khoảng cách giữa nơi làm việc với nơi ở; phát huy khả năng và sở trường tốt hơn; phù hợp với nguyện vọng được làm công việc yêu thích của bản thân,...

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

- Điều động:

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

- Đề bạt:

Tác giả Cần Hữu Dạn (2020), cũng cho rằng: “Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có các cơ hội phát triển nhiều hơn”

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

Các dạng đề bạt:

Đề bạt ngang: là việc chuyển NLD sang một vị trí làm việc khác có chức vụ hoặc vai trò tương đương, song có tiền lương cao hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có cơ hội phát triển nhiều hơn.

Đề bạt lên: là việc thăng chức cho NLD từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn ở một bộ phận khác. Chức vụ cao hơn này đi kèm với thù lao lao động cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn.

- Kỷ luật:

Trong sử dụng nhân lực, bên cạnh các hình thức động viên, khích lệ NLD thì kỷ luật cũng là hình thức cần thiết để tạo dựng kỷ cương trong doanh nghiệp. Kỷ luật lao động là một loạt các biện pháp mà doanh nghiệp có thể áp dụng nhằm nhắc nhở, cảnh cáo, trừng phạt người lao động khi người lao động có hành vi vi phạm nội quy, quy tắc lao động, tùy theo mức độ vi phạm. Có 3 hình thức kỷ luật chủ yếu:

Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình): biểu hiện thông qua việc nhắc nhở, phê bình nhẹ nhàng mang tính xây dựng và thường do CBQL trực tiếp thực hiện, phạm vi nội bộ.

Kỷ luật khiển trách: nhắc nhở NLD thấy hành vi không đúng của họ, phải sửa chữa và không lặp lại sai sót, thực hiện trong phạm vi toàn tổ chức.

Kỷ luật trừng phạt: thực hiện khi NLD vi phạm lỗi lớn, gây hậu quả nhất định đối với tổ chức; hoặc tái phạm những hành vi vi phạm đã bị khiển trách trước đó.

- Xuống chức:

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

Các dạng xuống chức:

Cách chức: NLD sau khi bị cách chức không còn giữ bất kỳ một chức danh lãnh đạo nào.

Giáng chức: NLD sau khi xuống chức vẫn giữ vai trò cán bộ lãnh đạo quản lý song ở vị trí thấp hơn.

Việc thực hiện xuống chức cần được theo dõi, đánh giá thật chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của NLD. Với những trường hợp xuống chức không do kỷ luật, cần thực hiện công tác tư tưởng đối với NLD tránh biểu hiện “sốc” do bị xuống chức.

1.3.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực

- Tinh giản nhân lực

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

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

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

- Thôi việc:

Tác giả Cấn Hữu Dạn (2020), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì: thôi việc có thể được hiểu là việc nhân viên rời khỏi công việc và kết thúc làm việc cho tổ chức hay nói cách khác thì

thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Thôi việc có thể là tự nguyện từ phía nhân viên hoặc có thể là do quyết định của tổ chức. Thôi việc tự nguyện sẽ đơn giản và ít nghiêm trọng hơn so với thôi việc xuất phát từ quyết định của tổ chức.

Một số dạng thôi việc chủ yếu:

Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa NLD và tổ chức do lý do sản xuất kinh doanh như tổ chức rơi vào thời kỳ suy thoái, thu hẹp một số bộ phận do giảm khối lượng công việc, sáp nhập tổ chức với tổ chức khác, áp dụng công nghệ mới,...

Sa thải là tình trạng diễn ra khi tổ chức đơn phương ra quyết định buộc NLD phải thôi việc vì lý do vi phạm kỷ luật. Đây thực chất là hình thức “đuổi việc”, hình thức kỷ luật lao động cao nhất dành cho NLD.

Tạm đình chỉ công việc là hình thức thôi việc mà trong đó tổ chức quyết định tạm cho NLD thôi việc trong một khoảng thời gian hạn định nhằm làm rõ các vi phạm của NLD.

Thôi việc tạm thời vì lý do sức khỏe là hình thức mà trong đó tổ chức cho NLD thôi việc tạm thời do NLD có tình trạng sức khỏe kém, pháp luật không cho phép họ tiếp tục làm việc. Sau khi phục hồi sức khỏe, NLD sẽ được tiếp tục làm việc.

Tự thôi việc là dạng thôi việc do nguyên nhân từ phía NLD như lương thấp, không hài lòng với tổ chức, tìm được công việc mới phù hợp hơn, thay đổi nơi ở,...

- Nghỉ hưu:

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

Những người nghỉ hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí (lương hưu) theo quy định của pháp luật và các phúc lợi theo quy định của tổ chức (nếu có). Mức lương hưu mà NLĐ được hưởng phụ thuộc vào thời gian đóng và mức đóng bảo hiểm xã hội.

1.4. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Về mặt số lượng

Trong một doanh nghiệp, nguồn nhân lực phải đảm bảo vừa đủ, thừa hay thiếu nhân lực đều ảnh hưởng trực tiếp đến việc sử dụng nhân lực dẫn đến năng suất công việc không cao. Thừa nhân viên sẽ dẫn tới tình trạng lãng phí nhân lực, sử dụng không hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nếu thiếu CBNV sẽ gây tình trạng tắc nghẽn công tác của các bộ phận, tồn đọng và quá tải công việc dẫn đến việc CBNV phải làm thêm giờ, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của họ.

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

Tỷ lệ lao động làm việc đầy đủ = $(\text{Số lao động làm việc đầy đủ} / \text{Tổng số lao động}) * 100\%$

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

1.4.2. Về mặt chất lượng

Lực lượng lao động có kết cấu nghề nghiệp hợp lý là một lực lượng lao động không chỉ có số lượng lao động hợp lý mà còn cả chất lượng lao động hợp lý tức là lực lượng lao động ngày phải có trình độ chuyên môn, có khả

năng làm việc phù hợp. Nguồn nhân lực đó cần được sử dụng một cách hiệu quả thông qua cách bố trí và điều chuyển công việc theo hướng công việc ngày càng phù hợp hơn với lĩnh vực chuyên môn hay trình độ lành nghề

Tỷ lệ lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn nghề được đào tạo = $(\text{Số lao động có công việc đúng chuyên môn} / \text{Tổng số lao động}) * 100\%$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động được sử dụng đúng trình độ chuyên môn đào tạo chiếm bao nhiêu % trong tổng số lao động trong doanh nghiệp, tỷ lệ này càng cao chứng tỏ việc bố trí sử dụng lao động đúng trình độ chuyên môn của doanh nghiệp cao và có hiệu quả, giúp người lao động phát huy được kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc.

1.4.3. Về năng suất lao động

Năng suất lao động là phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng lao động sống trong quá trình sản xuất kinh doanh. Năng suất lao động có thể đo lường theo hai loại chỉ tiêu:

- Chỉ tiêu hiện vật: $W = S/R$
- Chỉ tiêu giá trị: $W = D/R$

(Trong đó: W - năng suất lao động; S - số lượng sản phẩm; R - số lượng lao động; D - doanh thu).

Năng suất lao động được tác động bởi các yếu tố:

+ Phát triển nguồn nhân lực: Đầu tư vào nguồn nhân lực làm tăng năng lực của lực lượng lao động. Cụ thể là những lao động chất lượng cao sẽ có năng suất cao và ngược lại.

+ Cơ cấu vốn: Đây là yếu tố giúp cho các doanh nghiệp có thể vạch ra chiến lược kinh doanh của mình.

+ Tái cơ cấu nền kinh tế: Phân bổ lại các nguồn lực hợp lý sẽ dẫn đến việc các ngành kinh tế và thành phần kinh tế có năng suất cao hơn phát triển mạnh mẽ, từ đó năng suất cả nền kinh tế sẽ tăng lên.

+ Tăng nhu cầu: Tăng nhu cầu là cách để tăng sử dụng sản phẩm tiềm năng. Từ đó, việc sản xuất sẽ được kích thích.

+ Khoa học - công nghệ: Trình độ công nghệ cao là liều thuốc kích thích quan trọng để tạo ra sản phẩm có giá trị gia tăng cao hơn.

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải. Đây cũng là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiên bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất hay của một phương thức lao động. Năng suất lao động không hẳn thể hiện sự chuyên cần nếu như không muốn nói là hầu như không thể hiện được điều đó.

Để nâng cao năng suất lao động cần chú ý thiết kế công việc một cách hợp lý; lựa chọn phương pháp làm việc hữu hiệu; xác định khối lượng công việc bình quân hàng ngày; xây dựng chế độ, quy định một cách hoàn chỉnh; giám sát và chỉ đạo một cách hữu hiệu

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật, đặc biệt là công nghệ thông tin phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý và sử dụng nhân sự; đòi hỏi các tổ chức phải không ngừng cải tiến, tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao, vận hành được những công nghệ hiện đại tân tiến. Sự phát triển của công nghệ thông tin là yếu tố quan trọng hỗ trợ rất nhiều cho công tác quản lý, sử dụng, kiểm tra giám sát NLĐ. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép tổ chức lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện

nhất định về lao động. Đồng thời, tiến bộ công nghệ thông tin cũng góp phần giảm bớt các thủ tục, biện pháp quản lý có tính hành chính. Thay vào đó, là các biện pháp giám sát, điều khiển từ xa thông qua sự hỗ trợ từ máy móc thiết bị công nghệ mới được dùng trong quản lý điều hành của tổ chức. Vì vậy, tổ chức cần chủ động áp dụng công nghệ vào quá trình sử dụng nhân lực, để xây dựng và vận hành bộ khung nhân lực vững chắc và hiệu quả. Qua đó, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Thị trường lao động

Nước ta là một nước có dân số trẻ, số người đến tuổi lao động ngày càng tăng, dân trí ngày được nâng lên, các cơ sở giáo dục đào tạo ngày được mở rộng. Đây là các yếu tố môi trường thuận lợi để tăng cung về lao động và góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, ý thức tổ chức kỷ luật của một bộ phận lao động còn chưa theo kịp với trình độ của khoa học công nghệ. Do xuất phát điểm của nền kinh tế là đi lên từ ngành nông nghiệp. Đây sẽ là khó khăn, trở ngại cho các doanh nghiệp khi sử dụng một bộ phận lao động còn chưa có đủ về ý thức, tính tổ chức kỷ luật trong lao động.

Dân số Việt Nam với khoảng 99 triệu người, trong đó tỷ lệ tham gia lực lượng lao động cao. Nguồn nhân lực của Việt Nam vẫn được đánh giá là chi phí lao động thấp so với khu vực và trên thế giới. Lao động các ngành trong cả nước có xu hướng tăng lên qua các năm. Lao động Việt nam có truyền thống yêu nước, cần cù sáng tạo trong công việc. Cơ cấu dân số tương đối cân đối giữa nam và nữ. Lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao, được đào tạo bài bản và có ý thức tổ chức kỷ luật trong lao động. Các yếu tố này nếu được phát huy và sử dụng hiệu quả thì sẽ tạo lợi thế về cạnh tranh lao động trong các ngành, trong đó có ngành Bảo hiểm. Nhưng nguồn nhân lực Việt Nam nói chung còn gặp nhiều khó khăn về ngoại ngữ, tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trong công

việc nhiều nơi còn chưa cao. Sự khác biệt về văn hoá, tôn giáo tín ngưỡng cũng tạo ra các rào cản nhất định cho nguồn nhân lực Việt Nam tham gia hội nhập kinh tế quốc tế

- Chính sách pháp luật của nhà nước về sử dụng nhân lực

Cơ chế quản lý của nhà nước, các chính sách và pháp luật bao gồm các quy định của nhà nước các cấp về: lao động, thu hút, tuyển dụng, quản lý, sử dụng lao động, chế độ tiền lương tiền công, chính sách tiền lương tối thiểu, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, điều kiện làm việc, điều kiện nghỉ ngơi... sẽ trực tiếp tác động đến công tác quản lý và các chính sách sử dụng nhân lực của doanh nghiệp. Các chính sách pháp luật của nhà nước, chính phủ luôn là kim chỉ nam trong quá trình thực hiện quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích nhà nước. Luật pháp tạo cơ hội và sự bình đẳng cho mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng nhân lực. Trong đó, Bộ Luật lao động và các văn bản pháp luật có liên quan đến lao động, sử dụng nhân lực,... là các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người lao động, là tiền đề cho các tổ chức xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển nguồn nhân lực. Khi hệ thống luật pháp ngày càng minh bạch và đi vào thực tiễn hiệu quả thì NLĐ càng được bảo vệ và được đối xử công bằng. Từ đó, NLĐ sẽ cảm thấy an tâm, toàn tâm toàn lực tập trung vào quá trình thực hiện công việc.

Nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa được quản lý bằng chính sách nhân sự gần giống mô hình của doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy, khi áp dụng các biện pháp trong sử dụng lao động, doanh nghiệp cần nghiên cứu, tìm hiểu và tuân thủ pháp luật về lao động doanh nghiệp ban hành.

- Các tổ chức Đoàn thể, đặc biệt là Công đoàn: Là một lực lượng trong doanh nghiệp được thành lập để bảo vệ quyền lợi của người lao động và cũng

là nhân tố có ảnh hưởng đến các quyết định quản trị nhân lực như: quản lý, sử dụng nhân lực; đồng thời chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Chiến lược phát triển của doanh nghiệp

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

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

Đây là chiến lược có tác dụng định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy hết tài năng của họ, có cơ hội thăng tiến, chế độ trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao.

- Quan điểm của lãnh đạo cấp cao

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mệnh và mục đích riêng của mình. Vì vậy, từng cấp, từng cán bộ quản lý đều phải hiểu rõ sứ mệnh của công ty mình. Những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp về vấn đề sử dụng nhân lực có ảnh hưởng lớn và quyết định đến chính sách sử dụng nhân lực mà doanh nghiệp áp dụng.

Một người lãnh đạo luôn coi trọng công tác nhân sự sẽ biết cách chia sẻ, làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo có quan điểm không coi trọng công tác nhân sự thì hoạt động sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp sẽ thiếu đi tính chuyên nghiệp, gây tâm lý chán trường, không có sự gắn kết với NLĐ. Quan điểm của lãnh đạo cũng quyết định đến sự sẵn sàng phục vụ và hết mình của NLĐ với doanh nghiệp.

- Trình độ của đội ngũ làm công tác nhân sự

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, việc sử dụng nhân lực cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về sử dụng nhân lực có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp sử dụng nhân lực hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ nhân sự làm công tác sử dụng nhân lực mà hoạt động này của doanh nghiệp có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không

- Văn hóa tổ chức

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

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

Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nó tạo ra những nét đặc trưng văn hoá của từng doanh nghiệp. Qua đó, giúp cho từng thành viên đoàn kết, gắn bó, hỗ trợ và cùng nhau vượt qua mọi khó khăn thử thách trong công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm về sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

1.6.1. Kinh nghiệm của Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Bưu điện (PTI)

PTI là doanh nghiệp đang đứng thứ 5 trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ về thị phần bảo hiểm gốc và là một công ty có tốc độ tăng trưởng bình quân ổn định hàng năm. PTI được thành lập vào năm 1998, đến nay trải qua 24 năm hoạt động kinh doanh, PTI đã có nhiều bài học kinh nghiệm về quản lý và sử dụng nhân lực nhằm phát huy tối đa vai trò của nguồn nhân lực đối với sự phát triển mạnh mẽ của PTI. Hiện nay, PTI có hơn 3.000 cán bộ nhân viên làm việc tại trụ sở chính và tại 55 công ty thành viên, với tỉ lệ 92,3% cán bộ nhân viên đạt trình độ cao đẳng, đại học trở lên, PTI đang sở hữu đội ngũ cán bộ năng động và có trình độ chuyên môn cao.

Hệ thống triết lý kinh doanh của PTI gồm: Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi, Tính cách thương hiệu tương đương với MIC. MIC trong mục tiêu chiến lược cũng nhằm đẩy mạnh năng suất lao động bình quân đang còn quá thấp của mình nên rất cần học hỏi từ PTI. Kinh nghiệm của PTI tập trung sát sao vào công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chú trọng việc thực hiện chế độ và biên chế nội bộ cho CBNV, cụ thể như:

- PTI luôn chú trọng trong việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp với yêu cầu và nhu cầu của công ty, đào tạo lại các nguồn nhân lực ứng với các công việc thích hợp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

- Chú trọng đặc biệt đến công tác bố trí nhân lực cho hệ thống đại lý, cộng tác viên kinh doanh ở các kênh bán hàng thông qua mạng lưới bưu điện Việt Nam (VNPost), qua kênh ngân hàng (Bancas) hợp tác toàn diện và kênh bán hàng trực tuyến (Telesale) đạt hiệu quả khá cao mang lại nguồn doanh thu không nhỏ chiếm hơn 30%/ tổng doanh thu của PTI.

- Xây dựng văn hóa làm việc tích cực, có quy trình tiếp đón và phân công công việc hiệu quả phù hợp.

- Duy trì và bổ sung các chính sách phúc lợi nhằm hỗ trợ và tạo điều kiện chăm sóc sức khỏe thường xuyên và liên tục cho CBNV như bảo hiểm chăm sóc sức khỏe, khám sức khỏe định kỳ...từ đó nâng cao sự gắn kết người lao động với PTI, giảm số lượng lao động nghỉ việc, vắng mặt...

1.6.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Bảo hiểm Phi nhân thọ MSIG Việt Nam (MSIG)

Công ty TNHH Bảo hiểm Phi nhân thọ MSIG Việt Nam là Công ty con của Công ty TNHH Bảo hiểm Mitsui Sumitomo (“MSI”), thuộc Tập đoàn Bảo hiểm MS&AD của Nhật Bản. Nhật Bản hiện nay là một quốc gia phát triển đứng thứ hai sau Mỹ, có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân văn. Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết và phát triển. Do vậy hoạt động sử dụng nguồn nhân lực của MSIG có tính chất chuyên nghiệp và có nhiều điểm giống thực tiễn, cụ thể như:

- Đề cao vai trò của nguồn nhân lực, bố trí phù hợp, sắp xếp, bổ sung cân đối nguồn nhân lực cho việc sử dụng nhân lực một cách tối ưu nhất; bố trí công việc theo khả năng của từng người, tạo điều kiện để mỗi người lao động phát huy tối đa khả năng của cá nhân. Hoàn thành tốt công việc.

- Thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, xây dựng và phát triển nhân lực theo các giai đoạn phù hợp với chiến lược phát triển của công ty.

- Áp dụng các kỹ thuật mới trong sử dụng nhân lực

- Áp dụng các biện pháp khuyến khích về vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Giúp nhân viên gắn bó với tổ chức lâu dài tăng hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Chế độ tuyển dụng lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.

- Trả lương, trả thưởng theo năng lực và thành tích, thâm niên là cơ sở quan trọng để công ty đề bạt, thăng tiến.

- Mô tả công việc rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.

1.6.3. Bài học rút ra cho Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

Từ kinh nghiệm sử dụng nhân lực tại các công ty trên, có thể rút ra một số điểm sau:

- Coi trọng nhân tố con người, làm thế nào để phát huy được yếu tố con người để họ phục vụ tốt cho việc phát triển của doanh nghiệp mình nói riêng và cho sự phát triển của đất nước nói chung;

- Bám sát kiến thức về quản trị nhân lực, kiến thức cơ bản về quản lý và sử dụng nhân lực để tổ chức công tác nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tiễn, đáp ứng với mục tiêu và sứ mệnh kinh doanh của doanh nghiệp;

- Chú trọng hơn nữa đến công tác sử dụng nhân lực, xây dựng hệ thống quy trình bố trí sắp xếp nhân lực sao cho phù hợp, đảm bảo đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng nhân lực với lòng yêu nghề, kỹ năng công việc thành thạo, kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp, có sức khỏe, trình độ chuyên môn,..để thúc đẩy cho kênh bán hàng mang tính hệ thống: hệ thống ngân hàng, hệ thống trạm đăng kiểm, hệ thống mạng lưới công ty thành viên và phòng kinh doanh, hệ thống các khách hàng từ Bộ quốc phòng,..bao gồm cả nguồn nhân lực chính thức, thuê ngoài, cộng tác viên, đại lý,...;

- Chú trọng ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong sử dụng nhân lực tại tổ chức, tăng tính hiệu quả và dễ dàng đánh giá hoạt động sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

- Tạo môi trường làm việc trong doanh nghiệp lành mạnh, văn hóa tổ chức cao, để mỗi CBNV đều cảm thấy mình đang làm việc tại một môi trường tốt nhất;

Như vậy để đạt được thành công thì ngoài việc hiểu được tầm quan trọng của nhân lực thì sử dụng nhân lực theo từng mô hình doanh nghiệp cụ thể là điều cần thiết và các doanh nghiệp cần đầu tư, phân tích kỹ càng hơn nữa để áp dụng dụng một cách linh hoạt mang lại hiệu quả cao nhất, trong đó có MIC.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI

2.1. Tổng quan về Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

- Trụ sở chính: Tầng 5-6 số 21 Cát Linh, phường Cát Linh, quận Đống Đa, thành phố Hà Nội

- Hình thức sở hữu: Công ty cổ phần

- Tên gọi tắt: MIC

- Số điện thoại: (024) 6285 3388

Số fax: (024) 6285 3366

- Mã số thuế: 0102385623

- Website: <http://mic.vn>

- Thời gian hoạt động: 15 năm.

- Ngành nghề kinh doanh:

Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội (tên viết tắt là MIC), là thương hiệu bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu Việt Nam. Xuyên suốt chặng đường phát triển, MIC xác định rõ sứ mệnh tiên phong bảo vệ và trở thành “điểm tựa vững chắc” cho khách hàng bằng chính sản phẩm, dịch vụ tốt nhất. Trên tinh thần phát triển bền vững và chuyên nghiệp, MIC hiện đang hoạt động trong các lĩnh vực sau:

+ Kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ, với hơn 180 sản phẩm, gói sản phẩm bảo hiểm. Bao gồm các cây nghiệp vụ chính sau:

Bảo hiểm Xe cơ giới: bảo hiểm ô tô, bảo hiểm xe máy;

Bảo hiểm Con người: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tai nạn nghề nghiệp, bảo hiểm du lịch, bảo hiểm học sinh-sinh viên, bảo hiểm tai nạn hộ sử dụng điện, bảo hiểm tai nạn quân nhân, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp,...;

Bảo hiểm tài sản kỹ thuật: bảo hiểm xây dựng – lắp đặt, bảo hiểm cháy nổ công trình, bảo hiểm cháy nổ nhà tư nhân,...;

Bảo hiểm hàng hải: bảo hiểm hàng hóa vận chuyển nội địa đường bộ, đường sắt, đường thủy; bảo hiểm hàng hoá xuất nhập khẩu; bảo hiểm thân tàu và trách nhiệm dân sự chủ tàu;

Bảo hiểm năng lượng, hàng không

Các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ khác

+ Kinh doanh tái bảo hiểm: Nhận và nhượng tái bảo hiểm liên quan đến các nghiệp vụ bảo hiểm phi nhân thọ cho các công ty bảo hiểm - tái bảo hiểm trong và ngoài nước. MIC có quan hệ và cộng tác tốt với các nhà Tái bảo hiểm hàng đầu thế giới như Munich Re, ACR, Swiss Re,....

+ Đầu tư tài chính và đầu tư các dự án bất động sản;

+ Ngoài ra, MIC chịu trách nhiệm giám định và giải quyết bồi thường: Mục tiêu hoạt động của MIC là nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, do đó MIC rất chú trọng tới công tác giám định và giải quyết bồi thường nhằm giúp khách hàng khắc phục hậu quả tai nạn, tổn thất nhanh chóng, kịp thời và chính xác. Bên cạnh đó MIC có sự hợp tác với các Công ty giám định độc lập uy tín trong và ngoài nước như Cunningham Lindshey, Maclauren... để giải quyết những vụ tổn thất lớn, phức tạp. Do vậy công tác giám định bồi thường luôn thực hiện được chính xác, khách quan và trung thực và đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển về công ty

Ngày 08/10/2007, Bộ Tài chính đã cấp Giấy phép thành lập và hoạt động số 43 GP/KDBH thành lập Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội (tên viết tắt là MIC), MIC là doanh nghiệp bảo hiểm đầu tiên thành lập theo Nghị định số 45/CP ngày 27/3/2007 của Chính phủ với số vốn điều lệ là 300 tỷ đồng, hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. MIC đã ban hành 80

sản phẩm bảo hiểm đầu tiên, bên cạnh đó mở rộng ký triển khai hợp tác bán chéo sản phẩm với Ngân hàng Quân Đội, Ngân hàng VPbank...

Năm 2008, Mở rộng kinh doanh: với mong muốn đưa sản phẩm bảo hiểm MIC tới khắp mọi khách hàng, MIC đã thành lập 18 chi nhánh và 30 phòng kinh doanh tại các tỉnh, thành phố lớn trên cả nước, song song với việc triển khai áp dụng hệ thống công nghệ thông tin hiện đại vào quản lý bao gồm phần mềm nghiệp vụ bảo hiểm, kế toán trên toàn hệ thống. Không chỉ vậy, MIC còn đặt quan hệ hợp tác và thu xếp chương trình tái bảo hiểm cố định với các nhà nhận tái bảo hiểm có uy tín và tiềm lực tài chính hàng đầu thế giới để đảm bảo an toàn tài chính cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm như: Munich Re, ACR, Hanover Re, Tokyo Marine,... Và kết quả đạt được chính là MIC được Thủ trưởng Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng tặng danh hiệu "Tổng công ty quyết thắng năm 2008".

Năm 2009, Xây dựng sản phẩm đặc thù: MIC ban hành thêm một số sản phẩm đặc thù: Bảo hiểm tai nạn quân nhân áp dụng cho lực lượng vũ trang trong toàn quân, Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp, Bảo hiểm tín dụng cá nhân, Bảo hiểm du lịch toàn cầu... MIC kết hợp phát triển mô hình bán hàng mới như bảo hiểm tín dụng liên kết ngân hàng - bảo hiểm cũng như đầu tư thành lập Công ty: MIC Invest, Tân Phú Long... làm những công ty đại lý bảo hiểm cho MIC.

Năm 2010, Mở rộng và đa dạng hóa lĩnh vực đầu tư: Đáp ứng chiến lược đầu năm, MIC tiếp nhận khu đất D47 từ Bộ tư lệnh Thủ đô để đầu tư dự án Tổ hợp Trung tâm thương mại, văn phòng và nhà ở hiện đại, cùng với đó MIC tham gia hàng loạt các dự án đầu tư xây dựng nhà ở cho cán bộ và sĩ quan thuộc Bộ quốc phòng/TCCNQP như: Tây Mỗ, Dương Xá, Đông Ngạc...

Năm 2011, Ngày 31/5/2011 Bộ Tài chính cấp Giấy phép điều chỉnh số 43/GPĐC8/KDBH đổi tên Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội thành Tổng

công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội và ngày 24/11/2011, Bộ Tài chính cấp Giấy phép điều chỉnh số 43/GPĐC10/KDBH chấp thuận Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội tăng vốn điều lệ lên 400 tỷ đồng.

Năm 2012, Tái cơ cấu thành công, đổi mới chiến lược kinh doanh, chuyển đổi mô hình Hội sở thành 5 Khối. Lần đầu tiên doanh thu đạt mốc vượt 500 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức kế hoạch doanh thu bảo hiểm, tiếp tục khẳng định là doanh nghiệp bảo hiểm có lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm gốc.

Năm 2013, Tiếp tục củng cố và phát triển bền vững: MIC đã thông qua đề án chiến lược phát triển kinh doanh giai đoạn 2014 - 2015 với mục tiêu MIC là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ duy nhất trong nước tăng vốn thành công lên 500 tỷ đồng, đưa MIC nằm trong Top các doanh nghiệp tăng trưởng mạnh nhất với tốc độ tăng trưởng doanh thu là 41%. MIC đã triển khai thành công hệ thống ISO 9001:2008 và khai trương tổng đài chăm sóc khách hàng 1900 558891 cũng như website bán hàng bảo hiểm trực tuyến www.baohiem247.vn, khai trương trung tâm cứu hộ ô tô miễn phí tại Hà Nội và Hồ Chí Minh,...

Năm 2014, Năm đánh dấu mốc phát triển vượt bậc bằng việc MIC lần đầu tiên doanh thu vượt mốc 1000 tỷ đồng và lọt vào Top 7 doanh nghiệp bảo hiểm Bảo hiểm phi nhân thọ mạnh nhất thị trường. MIC đã được Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội tặng Cờ Tổng công ty xuất sắc trong phong trào thi đua năm 2014.

Năm 2015, Triển khai chiến lược 2015 - 2017 và tầm nhìn đến 2020: Trong năm 2015, Ban lãnh đạo Tổng công ty vạch ra những chiến lược mới, xây dựng mối quan hệ với các đối tác lên tầm cao mới, tái cơ cấu danh mục đầu tư và thu hút thành công nhà đầu tư chiến lược nước ngoài. Tất cả là bước đệm thúc đẩy phát triển MIC tới năm 2020.

Năm 2016, Phát triển nhanh, Bền vững, sát Top 6 thị trường: Doanh thu MIC tăng trưởng ấn tượng chạm mốc 2.000 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 90 tỷ đồng gấp đôi năm 2015. Kéo theo sự phát triển MIC tăng vốn điều lệ lên 800 tỷ đồng, nâng cao năng lực cạnh tranh của MIC trên thị trường bảo hiểm. MIC đã hoàn thiện xong mô hình tổ chức mới, kiện toàn tổ chức và ban hành bộ tiêu chuẩn KPIs. MIC cũng đẩy mạnh song song với kinh doanh là tổ chức nhiều hoạt động xã hội, cộng đồng với ước tính hàng tỷ đồng chi phí. Theo đó, MIC đã nhận được nhiều phần thưởng cao quý của UBND TP Hà Nội, TOP 10 doanh nghiệp bảo hiểm uy tín cho khách hàng bình chọn.

Năm 2017, Chính thức niêm yết cổ phiếu trên sàn Upcom.

Năm 2018, Tăng trưởng bền vững, hoạt động hiệu quả. MIC tiếp tục duy trì vững chắc vị trí TOP 6 thị trường bảo hiểm.

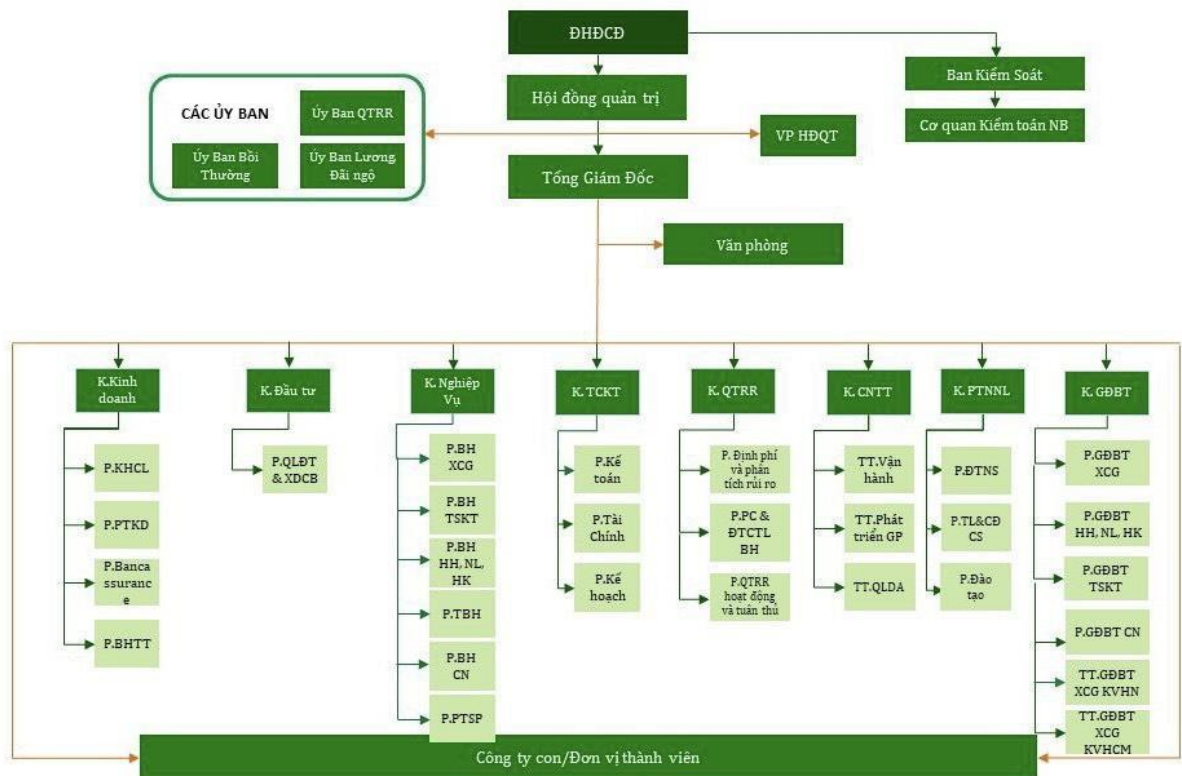
Năm 2019, Kinh doanh hiệu quả - Giữ vững thị phần. Đạt TOP 5 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ. Triển khai các thông lệ quản trị tiên tiến, áp dụng công nghệ thông tin trong mọi quy trình chuỗi sản phẩm.

Năm 2020, Vững điễm tựa cùng vươn xa. Đạt mốc son doanh thu 3000 tỷ đồng

Năm 2021, Tiên phong công nghệ Nâng tầm vị thế. Ngày 21/01/2021, Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội chính thức niêm yết tại Sở Giao dịch chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE) với mã chứng khoán MIG. Đứng Top 5 thị phần Bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam.

Sau 15 năm xây dựng và phát triển, ngày 19/8/2021, MIC chính thức hoàn thành việc tăng vốn điều lệ lên 1430 tỷ đồng với hệ thống mạng lưới rộng khắp các tỉnh thành trên cả nước gồm 69 công ty thành viên trực thuộc và 468 phòng kinh doanh bảo hiểm

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty



Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của Tổng Công ty bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp ít nhất mỗi năm một lần. ĐHĐCĐ quyết định những vấn đề liên quan đến Luật pháp và điều lệ công ty quy định. ĐHĐCĐ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của công ty.

Hội đồng quản trị (HĐQT): HĐQT là cơ quan quản trị công ty. Có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ. HĐQT của công ty có 5 thành viên, mỗi nhiệm kỳ của từng thành viên là 5 năm. Chủ tịch HĐQT do HĐQT bầu ra.

Ban kiểm soát: Ban kiểm soát là cơ quan có chức năng hoạt động độc lập với HĐQT và Ban Tổng giám đốc, BKS do ĐHĐCĐ bầu ra và thay mặt ĐHĐCĐ giám sát mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, báo

cáo trực tiếp ĐHĐCĐ. Ban kiểm soát của công ty có 3 thành viên với nhiệm kỳ là 5 năm.

Văn phòng HĐQT: Thực hiện các công việc văn phòng, văn thư, thư ký thuộc HĐQT, BKS; ghi chép biên bản và lưu trữ các nghị quyết, quyết định, các văn bản khác của Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS.

Ban Tổng giám đốc: Ban tổng giám đốc của Tổng Công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, có nhiệm vụ tổ chức điều hành và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty theo những chiến lược và kế hoạch đã được hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Nhóm tác nghiệp bao gồm:

- Văn phòng CEO
- Khối Kinh doanh;
- Khối Nghiệp vụ;
- Khối Đầu tư;
- Khối Tài chính kế toán;
- Khối Quản trị rủi ro;
- Khối Công nghệ thông tin;
- Khối Phát triển nguồn nhân lực;
- Khối Giám định bồi thường;
- Mạng lưới chi nhánh gồm 69 Công ty thành viên hạch toán phụ thuộc, 468 phòng kinh doanh bảo hiểm khu vực.

Nhìn chung cơ cấu tổ chức bộ máy của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội tương đối hoàn chỉnh, đáp ứng được yêu cầu của quản lý và khai thác tối đa được các nguồn lực.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài và bền vững của Tổng Công ty nên MIC luôn đặt mục tiêu

xây dựng đội ngũ CBNV chuyên nghiệp lên hàng đầu trong chiến lược phát triển. Qua 15 năm hình thành và phát triển, đội ngũ cán bộ và công nhân viên của MIC đã phát triển không ngừng cả về số lượng và chất lượng.

2.1.4.1. Số lượng công ty thành viên trực thuộc

MIC có số lượng các công ty thành viên tăng rõ rệt qua các năm, năm 2021 số lượng các công ty thành viên đã lên đến 69 công ty, dự kiến đến năm 2030 sẽ mở mới thêm 10 công ty là 80 công ty, điều này nói lên sự lớn mạnh về quy mô của MIC.

Bảng 2.1 Số lượng các công ty thành viên trực thuộc từ 2019 - 2021

Nội dung	Tổng công ty tính	Số lượng		
		Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Công ty thành viên	Công ty	64	66	69
Phòng Kinh doanh Bảo hiểm	Phòng	419	447	468
Nhân sự	Người	1687	1895	1936

(Nguồn: Phòng Phát triển kinh doanh)

Phát triển về số lượng các công ty thành viên đồng nghĩa với số lượng nhân lực của MIC ngày càng tăng lên qua các năm nhằm đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực phục vụ cho nhu cầu phát triển về quy mô kinh doanh và khát vọng đến 2025 đứng trong Top 3 của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ.

MIC luôn chú trọng phát triển nguồn nhân lực, chính sách thu hút và tuyển chọn cán bộ có trình độ chuyên môn cao. MIC thu hút được nhiều lãnh đạo là các chuyên gia giỏi có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại các tập đoàn lớn trên thế giới về các lĩnh vực: Quản trị rủi ro, Công nghệ thông tin,

Đầu tư, Marketing...Các vị trí lãnh đạo cốt cán khác của MIC như Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc các Khối/Ban cũng đều được chọn lọc là những cán bộ có năng lực, có uy tín trên thị trường bảo hiểm... Quy mô nhân sự tăng trưởng hợp lý qua các năm theo nhu cầu kinh doanh, tổng số lượng nhân sự đến 31/12/2021 là 1936 CBNV.

2.1.4.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo khối chức năng

Bảng 2.2 Cơ cấu nguồn nhân lực theo khối chức năng từ 2019 - 2021

Loại lao động	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lao động gián tiếp						
Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Tổng giám đốc, các Khối/Phòng tại Hội sở	253	15.0%	294	15.5%	343	17.7%
Lao động trực tiếp						
Các Công ty thành viên	1434	85.0%	1601	84.5%	1593	82.3%
Tổng	1687	100.0%	1895	100.0%	1936	100.0%

(Nguồn: Khối Phát triển nguồn nhân lực)

Qua bảng trên có thể thấy cơ cấu nguồn nhân lực được hình thành khá hợp lý, số lượng nhân sự ngày càng tăng lên đáp ứng nhu cầu phát triển về quy mô hoạt động của MIC. Tỷ lệ lực lượng lao động trực tiếp qua các năm vào khoảng 80% tổng nhân sự là tỷ lệ phù hợp với xu thế chung của ngành bảo hiểm và ngành kinh doanh dịch vụ nói chung, khuyến khích tuyển dụng nhân sự ở bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nhìn vào số lượng nhân sự qua 3 năm hoạt động, tăng thêm 249 nhân sự là con số khá lớn biểu hiện sự lớn mạnh của doanh nghiệp. Năm 2020 so với 2019 tăng thêm 208 nhân sự, thì mức tăng số lượng nhân sự năm 2021 so với 2020 là 41 nhân sự. Nhu cầu bổ sung lực lượng lao động qua các năm ngày càng lớn để đáp ứng với chiến lược kinh doanh dài hạn đã đề ra của Ban điều hành MIC. Riêng năm 2021, MIC kiện toàn mô hình tổ chức, đẩy mạnh năng suất lao động nên mức tăng không cao so cùng kỳ năm 2020.

2.1.4.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.3 Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính từ 2019 - 2021

Giới tính	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nam	814	48.3%	904	47.7%	931	48.1%
Nữ	873	51.7%	991	52.3%	1005	51.9%
Tổng	1687	100.0%	1895	100.0%	1936	100.0%

(Nguồn: Khối Phát triển nguồn nhân lực)

Cơ cấu lao động theo giới tính có xu hướng tăng qua các năm, tỷ trọng lao động nam và lao động nữ tương đối cân bằng trong cơ cấu giới tính. Tuy

nhiên, số lượng lao động nữ có phần cao hơn số lượng lao động nam là khá phù hợp với đặc thù kinh doanh của MIC là thường xuyên phải tiếp xúc, thuyết phục khách hàng... nên cần duy trì một lượng lao động nữ lớn hơn là một giải pháp hợp lý và hiệu quả hơn trong chiến lược kinh doanh của MIC, cụ thể lao động nữ chiếm trên 50% tổng số lao động của MIC. Năm 2020, lao động nam là 904 người (chiếm 47.7%%), nữ là 991 người (chiếm 52.3%), số lao động nữ cao hơn lao động nam 87 người. Đến năm 2021, lao động nam là 931 người (chiếm 48.1%%), nữ là 1005 người (chiếm 51.9%), số lao động nữ cao hơn lao động nam 74 người.

2.1.4.4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

Bảng 2.4 Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi từ 2019 - 2021

Độ tuổi	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	574	34.0%	625	33.0%	689	35.6%
Từ 30 tuổi đến 40 tuổi	759	45.0%	910	48.0%	927	47.9%
Trên 40 tuổi	354	21.0%	360	19.0%	320	16.5%
Tổng	1687	100.0%	1895	100.0%	1936	100.0%

(Nguồn: Khối Phát triển nguồn nhân lực)

Số lượng lao động trẻ chiếm đa số (khoảng 70%) trong tổng số lao động của MIC, cụ thể: Năm 2019 độ tuổi lao động dưới 30 tuổi chiếm 34%, từ 30 tuổi đến 40 tuổi chiếm 45%; Năm 2020 độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm 33%, từ 30 tuổi đến 40 tuổi chiếm 48%; Năm 2021 độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm

35.6%%, từ 30 tuổi đến 40 tuổi chiếm 47.9%. Số lượng người nằm trong độ tuổi trên 40 tuổi của các năm đều chiếm tỷ lệ thấp khoảng 20% chủ yếu là các lãnh đạo chủ chốt và CBNV về MIC từ những ngày đầu thành lập. Điều này chứng tỏ MIC hoàn toàn có thể dựa vào lực lượng lao động trẻ ổn định, nhiều nhiệt huyết, có sức sáng tạo vô hạn này để triển khai các kế hoạch kinh doanh của mình. MIC có cơ cấu độ tuổi tương đối trẻ là do nhu cầu ngày càng mở rộng hoạt động kinh doanh nên cần số lượng CBNV ngày càng nhiều và cần phải tuyển mới. Đội ngũ lao động trẻ có nhiều lợi thế về sức khỏe, tính năng động, nhanh chóng thích nghi với môi trường mới, khả năng tiếp thu công nghệ mới nhanh. Mặt khác, với người lao động ở độ tuổi sung sức, nếu có sự động viên, khuyến khích vật chất và tinh thần sẽ phát huy khả năng của họ ở mức cao nhất. Tuy nhiên, ở họ có nhược điểm là kinh nghiệm làm việc chưa nhiều, tính gắn kết với công ty chưa cao. Vì vậy, cần phải có sự đầu tư hơn trong công tác đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn cho đội ngũ lao động này.

2.1.4.5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Bảng 2.5 Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn từ 2019 - 2021

Trình độ học vấn	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	38	2.3%	62	3.3%	76	3.9%
Đại học	1152	68.3%	1367	72.1%	1392	71.9%
Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp,...	497	29.5%	466	24.6%	468	24.2%
Tổng	1687	100%	1895	100%	1936	100%

(Nguồn: Khôi Phát triển nguồn nhân lực)

Số lượng lao động của MIC có trình độ trên đại học chiếm dưới 4% tổng số lao động, số này tập trung chủ yếu vào lực lượng lao động gián tiếp, cán bộ chủ chốt của công ty. Trình độ Đại học và Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp,... chiếm trên 90% nằm chủ yếu trong lực lượng lao động trực tiếp như nhân viên nghiệp vụ, nhân viên thẩm định, nhân viên tư vấn... Lực lượng lao động trẻ có trình độ là nền tảng để xây dựng một doanh nghiệp năng động - sáng tạo. Qua bảng trên, ta có thể thấy lực lượng lao động trình độ đại học luôn chiếm ở tỷ lệ cao nhất (khoảng 70% trở lên), lao động trình độ Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp,... có xu hướng giảm dần qua các năm. Điều này chứng tỏ rằng công tác tuyển dụng của MIC luôn được chú trọng và thực hiện sát sao những yêu cầu về trình độ học vấn mới được tuyển dụng vào tổ chức, tiêu chí về tuyển dụng trình độ học vấn luôn được chú trọng đảm bảo xây dựng lực lượng lao động có trình độ. MIC khuyến khích lao động tham gia học tập, bồi dưỡng, nâng cao trình độ.

Bên cạnh đó, Hội đồng quản trị MIC thường xuyên chỉ đạo việc rà soát, đánh giá nhân lực cấp cao tại các công ty thành viên, qua đó có những quyết định kịp thời nhằm thúc đẩy kinh doanh, ví dụ như: thành lập gara 24/7, thành lập trung tâm giám định bồi thường ở 3 khu vực Bắc-Trung- Nam; mở rộng hệ thống các công ty trực thuộc, phòng kinh doanh khắp các tỉnh thành trên cả nước. Riêng thị trường rộng lớn như Hà nội và thành phố Hồ Chí Minh, MIC cho thành lập bổ sung nhiều công ty trực thuộc nhằm khai thác triệt để thị trường trống và đặc biệt chú trọng thu hút nhân lực cấp cao đã có sẵn lượng khách hàng và doanh thu từ các công ty bảo hiểm cạnh tranh khác

2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

2.2.1. Thực trạng tiếp nhận vào bố trí nhân lực tại công ty

2.2.1.1. Tiếp nhận nhân lực

Công tác tiếp nhận nhân lực luôn là vấn đề phức tạp, nhưng có vai trò quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tiếp nhận nhân lực, MIC luôn chú trọng sát sao ở công tác này. Căn cứ trên kết quả tuyển dụng được phê duyệt và số lượng bổ sung cho tổng công ty, Phòng Đối tác nhân sự sẽ thông báo tới ứng viên trúng tuyển qua điện thoại, email để trao đổi điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ,... trước khi chính thức tiếp nhận công việc tại MIC.

Khi NLD mới được tuyển dụng vào MIC, Khối Phát triển nguồn nhân lực sẽ trực tiếp hoặc chỉ định người tiến hành chương trình giới thiệu Công ty theo quy định.

Vai trò của chương trình này khá quan trọng, giúp cho nhân viên mới hòa nhập được với văn hóa của công ty và cảm thấy tự hào khi là 1 thành viên trong đại gia đình MIC.

Khi hoàn tất chương trình giới thiệu, Khối Phát triển nguồn nhân lực sẽ hướng dẫn NLD ký xác nhận vào biểu mẫu và được lưu vào trong hồ sơ cá nhân của họ.

Quy trình tiến hành hoạt động tiếp nhận nhân viên mới tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội được diễn ra như sau:

Bảng 2.6 Quy trình tiếp nhận nhân viên mới tại MIC

Bước	Thời gian	Hoạt động
1	8h30	Nhân viên mới tới văn phòng công ty, Phòng Đối tác nhân sự chào đón và giới thiệu chung về công ty
2	9h00	Tham gia tour tham quan văn phòng công ty dưới sự hướng dẫn của Phòng Đối tác nhân sự
3	10h00	Nhân viên mới tới bộ phận làm việc của mình, chào hỏi, làm quen với mọi người
4	10h30	Bố trí chỗ ngồi, nàn giao trang thiết bị, công cụ dụng cụ cho nhân viên phục vụ cho công việc
5	11h30	Nhận các tài khoản cá nhân làm việc trên các ứng dụng nội bộ của công ty, lấy vân tay
6	12h00	Nghỉ ngơi, ăn trưa cùng bộ phận làm việc của mình
7	13h30	Nhân viên mới nhận các tài liệu hướng dẫn và tìm hiểu về quy trình làm việc dưới sự hướng dẫn của cán bộ quản lý bộ phận mình
8	15h30	Cán bộ quản lý cùng nhân viên mới trao đổi về các giá trị, tầm nhìn của công ty, sau đó định hướng mục tiêu công việc trong tương lai
9	16h30	Tham gia chia sẻ về cảm xúc và trải nghiệm ngày đầu tiên với Phòng Đối tác nhân sự
10	17h30	Kết thúc ngày làm việc đầu tiên

(Nguồn: Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội)

Qua quy trình trên nhận thấy hoạt động tiếp nhận, đón tiếp nhân viên mới tại MIC rất chu đáo và chuyên nghiệp, giúp nhân viên mới làm quen với nơi làm việc mới, tạo ấn tượng tốt đẹp và cảm giác hứng khởi cho nhân viên mới trong ngày đầu tiên đi làm.

Bên cạnh đó, Công ty tổ chức các chương trình đào tạo dẫn nhập và định hướng nhân viên mới và được ghi nhận vào phiếu theo dõi đào tạo, chuyển đến Khối có nhu cầu tiếp nhận để ghi các nội dung hướng dẫn, đào tạo tiếp theo (nếu có).

Thông qua chương trình đào tạo dẫn nhập và định hướng nhân viên mới của MIC nhằm giúp các nhân viên mới hiểu rõ những vấn đề sau:

- Lĩnh vực hoạt động kinh doanh, sứ mệnh và tầm nhìn của MIC
- Mô hình cơ cấu tổ chức, chức năng các khối phòng hoạt động trong toàn công ty
- Nội quy quy định, quy trình quy chế tổ chức, chế độ cho CBNV
- Chế độ thù lao lao động như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp,...những chính sách phúc lợi của công ty
- Các thông tin cần thiết để nhân viên mới nắm bắt và hiểu rõ những nhiệm vụ, công việc mà mình cần phải làm,...

Bảng 2.7 Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về việc thực hiện tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc

Nội dung	Mức độ đánh giá của người lao động					Tổng
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý	
Số lượng (người)	8	70	40	2	0	120
Tỷ lệ (%)	7	58	33	2	0	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát của tác giả có thể thấy hoạt động tiếp nhận và định hướng nhân viên mới của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội được thực hiện bài bản, đúng theo quy trình. NLD có phản hồi rất tốt về hoạt động này của tổ chức. Có hơn 60% số khảo sát đồng ý hoạt động này diễn ra tốt. Tuy nhiên vẫn có khoảng 2% không đồng ý, doanh nghiệp cần xem xét để điều chỉnh tránh tạo cảm giác không tốt cho người lao động ngay từ những ngày đầu gia nhập công ty, ảnh hưởng chung đến hoạt động sử dụng nhân lực sau này của tổ chức.

Quá trình làm quen, thích nghi với môi trường làm việc là bước đầu rất quan trọng để giúp những nhân viên mới có thể làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

2.2.1.2. Bố trí nhân lực

Công ty luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đưa đúng người vào đúng việc, phù hợp với yêu cầu kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động, là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Những người có năng lực và trình độ chuyên môn được công ty đặc biệt quan tâm bố trí và giao cho những trọng trách lớn đã phát huy được năng lực và trình độ chuyên môn.

MIC tập trung vào tăng cường lực lượng lao động cho các vị trí còn thiếu phù hợp với cơ cấu tổ chức phát triển thêm nhiều Khối, Ban, Phòng. Các vị trí tuyển dụng mà MIC chú trọng nhất đó là chuyên viên, trưởng phòng kinh doanh. NLD sau khi được tuyển dụng vào doanh nghiệp, những người được tuyển vào vị trí nhân viên làm việc tại văn phòng thì họ ứng tuyển vào vị trí nào khi đi làm sẽ làm việc tại vị trí đó. Công ty luôn cố gắng thu hút và tuyển chọn được những NLD giỏi, phù hợp với công việc. Vì vậy có thể xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân lực sắp diễn ra tại công ty. Cũng giống như các doanh

nghiệp khác, đa phần các quy hoạch được tiến hành thông qua kế hoạch hàng năm có sự thống nhất của Ban Lãnh đạo công ty. Hàng năm, Công ty thường xuyên tổ chức khảo sát về việc bố trí nhân lực tại Công ty.

Bảng 2.8 Kết quả đánh giá bố trí nhân lực tại MIC năm 2021

Đơn vị: %

STT	Ý kiến	Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng
1	Nơi làm việc thích hợp, sạch sẽ, tiện nghi	60	27	13
2	Đầy đủ máy móc, trang thiết bị, công cụ dụng cụ làm việc	16.7	42.1	41.2
3	Được đối xử bình đẳng	38.7	21.3	40

(Nguồn: Báo cáo nhân sự - Phòng Đối tác nhân sự)

Qua bảng trên có thể thấy việc bố trí nhân lực của MIC được thực hiện khá tốt, kết quả khảo sát đánh giá đa phần ở mức độ rất hài lòng và hài lòng. Tại MIC, NLĐ luôn được tạo điều kiện làm việc và môi trường làm việc tốt. Tuy nhiên vẫn còn có nhiều NLĐ sử dụng máy móc cũ, lạc hậu ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc và họ cho rằng chưa được đối xử bình đẳng. Đây là một tồn tại mà MIC cần phải có biện pháp khắc phục.

Tuy vậy quá trình bố trí nhân lực MIC vẫn đảm bảo cho việc thực hiện công việc của công ty diễn ra bình thường không gặp phải sự cố như đình công gây thiệt hại lớn cho công ty. Không chỉ bố trí những người mới tuyển dụng mà công ty còn tiến hành bố trí lại người lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Quá trình bố trí lại của công ty bao gồm chuyển, đề bạt và xuống chức

2.2.1.3. Phân công công việc

Hoạt động kinh doanh trong mỗi doanh nghiệp thường phức tạp và đa dạng, mỗi cá nhân chỉ có thể làm được một số công việc nhất định. Do vậy, cần phải có sự phân công công việc hợp lý để NLĐ phát huy khả năng cá nhân, mang lại lợi ích cao nhất cho doanh nghiệp. Tại MIC, để phân công công việc, Công ty tiến hành thực hiện việc phân tích trước. Công ty xác định thu thập thông tin từ thông tin phân tích công việc do các Phòng/Ban cung cấp. Phòng Đối tác nhân sự là đầu mối chủ trì phối hợp với các phòng, ban khác trong Công ty thực hiện công tác phân tích công việc để đảm bảo sự phân công rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn giữa những người lao động.

Sau khi phân tích công việc, Công ty tiến hành giao nhiệm vụ cho người lao động bao gồm phân công nhiệm vụ thường xuyên và phân công nhiệm vụ đột xuất. Việc phân công nhiệm vụ thường xuyên được thể hiện trong Bản mô tả công việc. Phân công nhiệm vụ đột xuất không được thể hiện rõ ràng mà chỉ quy định chung là “Tiến hành hoàn thành các nhiệm vụ được giao theo yêu cầu chỉ đạo của cấp trên”.

Bảng 2.9 Khảo sát phân công công việc cho người lao động

STT	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
1	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân	5	5	30	40	38
2	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân	10	10	30	34	36
3	Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân	5	10	40	45	20

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua bảng số liệu có thể thấy hoạt động phân công công việc tại công ty tương đối tốt, người lao động đa số được phân công công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực và nguyện vọng của bản thân. Luôn có hơn 70% các khảo sát đạt từ mức 3 trở lên. Bên cạnh đó vẫn có khá nhiều các đánh giá ở mức 1 và 2 chưa đồng ý với việc phân công công việc tại công ty

Có thể thấy tình hình phân công công việc tại Công ty còn một số hạn chế, Công ty có hơn 30 chức danh công việc, bản mô tả công việc chưa được xây dựng đầy đủ cho các chức danh, còn thiếu nhiều nội dung như mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc,... Quá trình phân tích công việc ít có sự tham gia của cá nhân NLD và không được phổ biến, giải thích cho NLD thực hiện công việc những nội dung của mô tả công việc.

Bên cạnh đó, có nhiều NLD không hài lòng với việc phân công lao động là do khối lượng công việc sắp xếp cho NLD không hợp lý, đặc biệt ở bộ phận kinh doanh, NLD thường phàn nàn rằng có nhiều NLD thường xuyên

phải làm việc trong thời gian dài, phải làm thêm giờ vì khối lượng công việc lớn. Việc phân công công việc không phù hợp sẽ khiến NLD bất bình, gây ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau mà còn ảnh hưởng tới hiệu quả công việc.

2.2.2. *Thực trạng các hoạt động biên chế nội bộ tại công ty*

- *Thuyên chuyển, điều động*

Trong quá trình quản lý phòng ban, cũng như sự kết hợp làm việc giữa các phòng ban, Công ty thực hiện đánh giá, nhìn nhận và xem xét trình độ làm việc cũng như công việc phù hợp của các cán bộ nhân viên, để từ đó đề xuất thuyên chuyển công tác cho các cán bộ nhân viên sang các phòng ban khác phù hợp với hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các phòng trong Công ty. Thời hạn thuyên chuyển từ 3 năm đến 5 năm, theo các hình thức sau:

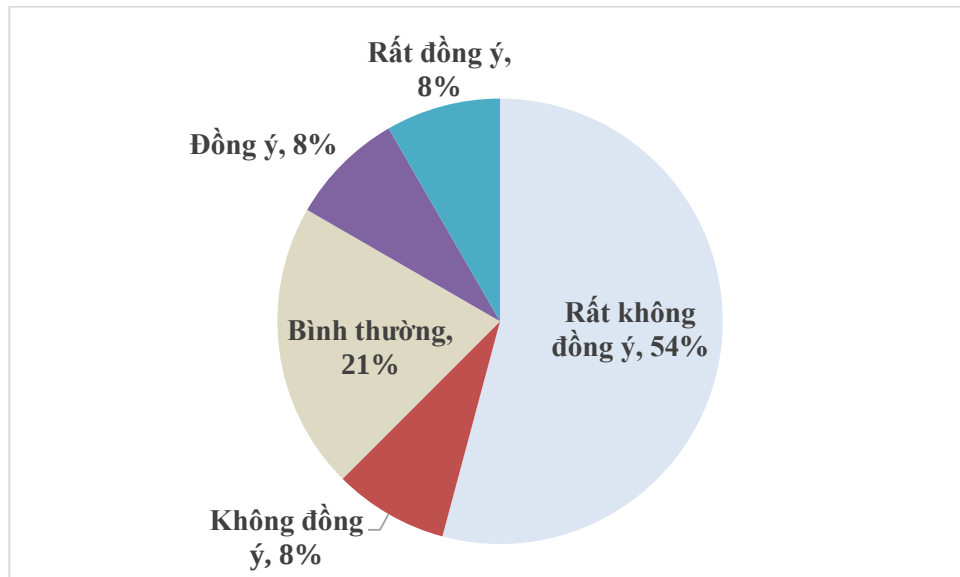
- Thuyên chuyển Trưởng phòng/ Phó phòng đến giữ chức vụ giám đốc chi nhánh

- Thuyên chuyển giám đốc/phó giám đốc chi nhánh lên Trưởng phòng/ Phó phòng ở hội sở; luân chuyển phó phòng lên trưởng phòng,....

Các cán bộ nhân viên thuyên chuyển được hưởng các chính sách đãi ngộ như:

- Bồi dưỡng đào tạo nghiệp vụ trước khi thuyên chuyển;
- Bố trí nơi làm việc, trang bị phương tiện làm việc, tạo điều kiện thuận lợi để bảo đảm công tác;

Sau khi hoàn thành nhiệm vụ được Công ty bố trí công việc phù hợp, được ưu tiên xem xét quy hoạch, đào tạo và bố trí, sử dụng, bổ nhiệm vào chức danh lãnh đạo thích hợp hoặc cao hơn khi Công ty có nhu cầu.

Biểu đồ 2.1 Khảo sát hoạt động chuyển, điều động

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua số liệu khảo sát cho câu hỏi “*Tôi thường xuyên được chuyển vị trí định kỳ (03 năm)*” có thể thấy, đa số người lao động không thường xuyên được chuyển vị trí này cũng do đặc thù loại hình kinh doanh của công ty, nên nhiều vị trí không thể điều động hay chuyển sang những vị trí khác. Các vị trí được chuyển, điều động đa số nằm ở lực lượng lao động quản lý, được điều động giữ chức vụ cao hơn hoặc tới các công ty thành viên.

Có thể thấy khi thực hiện chuyển vị trí giữa các vị trí: lãnh đạo với lãnh đạo, quản lý với quản lý và giữa các nhân viên tạo sự linh hoạt trong bố trí công việc, thực hiện nhiệm vụ, giúp người lao động tích lũy được nhiều kỹ năng, kinh nghiệm tại các vị trí khác nhau; bên cạnh đó giúp họ phát hiện ra những tiềm năng của bản thân khi đảm nhiệm vị trí công việc mới và phát huy những tiềm năng đó.

Tuy nhiên chuyển vị trí cũng gây ra nhiều khó khăn cho người lao động, đặc biệt là những lao động đảm nhiệm những công việc khó hay những lao động quản lý lãnh đạo có yêu cầu chuyên môn cao. Hiện tại với

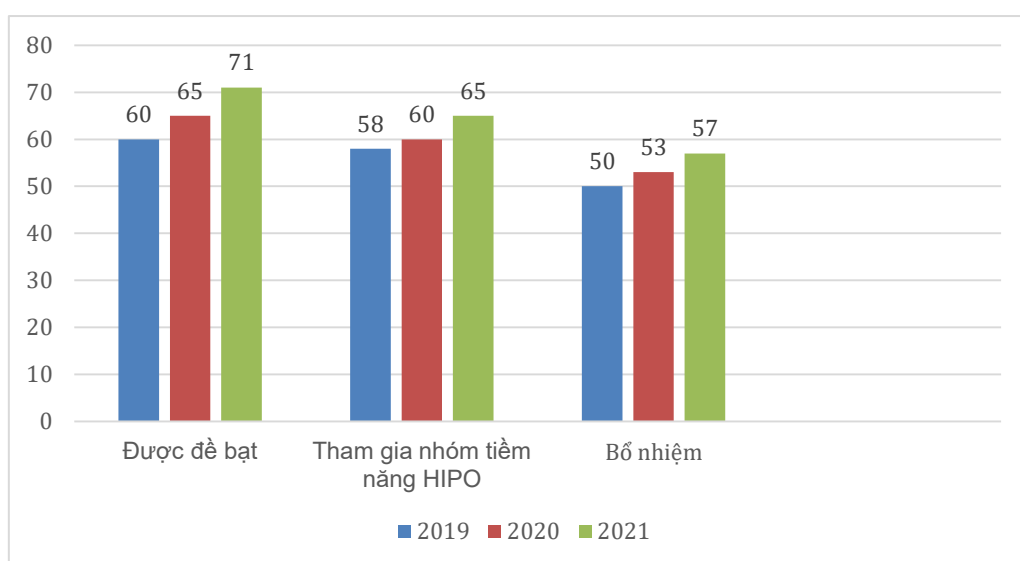
thời gian chuyển chuyên là 3 năm đây là thời gian tương đối ngắn để những lao động cấp cao có thể làm quen và phát huy được những tiềm năng của bản thân ở vị trí mới, doanh nghiệp chưa tận dụng được nguồn kinh phí để đào tạo họ với vị trí cũ đồng thời lại cần chi thêm kinh phí đào tạo họ tại vị trí mới.

- Đề bạt

Đề bạt là đưa NLD vào một vị trí làm việc cao hơn, tiền lương nhiều hơn đồng nghĩa với trách nhiệm và quyền hạn cũng tăng lên. Đây là việc làm nhằm kích thích NLD cố gắng, nỗ lực hơn nữa trong công việc để phấn đấu đạt vị trí cao hơn. Tuy nhiên, do công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên tại MIC chưa được thực hiện nghiêm túc và chính xác nên việc đề bạt đôi khi cũng không tránh khỏi chủ quan, duy ý chí.

Ngoài ra hiện nay công ty không bổ nhiệm trực tiếp những đối tượng được đề bạt, công ty sử dụng mô hình High Potential. Các đối tượng được đề bạt cần tham gia quá trình đào tạo đánh giá, trước khi được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo.

Biểu đồ 2.2 Số lượng nhân sự được đề bạt 2019 - 2021



(Nguồn: Báo cáo nhân sự - Phòng Đối tác nhân sự)

Các CBNV được đề bạt sẽ phải là những người có trình độ, có chuyên môn đào tạo phù hợp với vị trí chức danh được đề bạt, bên cạnh đó CBNV cũng phải được chứng minh khả năng làm việc qua một quá trình theo dõi. CBNV được đề bạt vào vị trí chức danh mới sẽ được cử đi đào tạo, nâng cao trình độ tại Trung tâm đào tạo của MIC. Có thể thấy hàng năm có một lượng lớn nhân sự được đề bạt, tuy nhiên khi được đưa ra đánh giá tham gia nhóm tiềm năng đến khi được bổ nhiệm tỷ lệ không đạt 100%, điều này cho thấy quá trình đề bạt từ các phòng ban chưa có sự chính xác, nhiều cá nhân chưa đáp ứng được đủ tiêu chuẩn vẫn được đề bạt. Ngoài ra từ số lượng cụ thể trên có thể thấy quy trình đề bạt bổ nhiệm của công ty rất chặt chẽ và nghiêm túc.

2.2.3. Thực trạng hoàn tất sử dụng nhân lực tại công ty

- Cắt giảm nhân lực

Trong giai đoạn 2019 - 2021, MIC có hoạt động kinh doanh tương đối ổn định, doanh thu và lợi nhuận đều tốt vì vậy MIC chưa phải tiến hành chính sách cắt giảm nhân sự lần nào.

- Thôi việc

Bảng 2.10: Tình hình lao động nghỉ việc tại MIC từ 2019 - 2021

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng số lao động nghỉ việc	234	265	350
2	Số lao động hết hạn hợp đồng không ký tiếp hợp đồng	12	36	66
3	Số lao động nghỉ việc	222	229	284
	Tự thôi việc	222	227	284
	Sa thải	-	2	-

(Nguồn: Phòng Đối tác nhân sự)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy, số NLĐ nghỉ việc của MIC ngày càng tăng qua các năm, chủ yếu là NLĐ tự thôi việc do họ có nhu cầu cá nhân, tìm được công việc mới phù hợp hơn. Ngoài ra, cũng có trường hợp do tình trạng sức khỏe không đảm bảo với môi trường làm việc cường độ cao. Trong 3 năm qua, NLĐ tại MIC thực hiện tương đối tốt các nội quy quy định của Công ty nên số lao động bị sa thải chiếm tỷ lệ rất nhỏ và hầu như là không có.

- Nghỉ hưu:

Do đặc thù hoạt động của công ty là kinh doanh bảo hiểm, , lực lượng lao động trong Công ty đa phần là lao động trẻ, lao động trên 45 tuổi chỉ chiếm tỷ lệ khoảng 20% tổng số lao động của Công ty nên giai đoạn 2019 - 2021 Công ty chưa có CBNV nào đến độ tuổi nghỉ hưu cũng như không có chế độ hưu trí nào cho NLĐ.

2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội qua một số tiêu chí

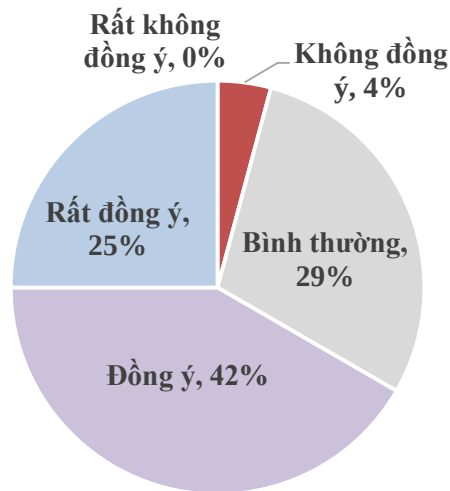
2.3.1. Về mặt số lượng

Số lượng lao động của MIC tính đến hết năm 2021 là 1.936 lao động. Đây là một số lượng lao động lớn. Do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho có hiệu quả cũng là một vấn đề không hề đơn giản.

Giai đoạn 2020 - 2021 chịu nhiều thách thức, biến động từ thị trường do ảnh hưởng của dịch Covid-19, gây tác động tiêu cực đến tất cả mọi ngành nghề, lĩnh vực và bảo hiểm cũng không ngoại lệ. Tính riêng năm 2021 có hơn 106.000 doanh nghiệp đăng ký tạm dừng kinh doanh đã dẫn đến trạng thái bất ổn trong thị trường. Nhằm đảm bảo công tác kiểm soát bệnh dịch, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Chỉ thị 15/CT-TTg, Chỉ thị 16/CT-TTg và Chỉ thị 19/CT-TTg trong năm 2021 về việc thực hiện cách ly xã hội 15 ngày hoặc 21 ngày, giãn cách xã hội, tạm dừng các hoạt động kinh doanh dịch vụ... đã ảnh

hưởng trực tiếp, làm gián đoạn các hoạt động kinh doanh như: tiếp cận thị trường, gặp gỡ, đối tác, khách hàng... Đối với MIC, công tác hỗ trợ khách hàng, xử lý bồi thường cũng gặp rất nhiều khó khăn. Tuy nhiên khó khăn, thách thức cũng là cơ hội để MIC có những bước tiến mới trong quá trình chuyển đổi số khi đã áp dụng hàng loạt các giải pháp ứng dụng công nghệ số toàn diện trên hệ thống, đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng khi số hóa xuyên suốt các quy trình bảo hiểm, từ việc tra cứu thông tin, tư vấn, thẩm định, cấp giấy chứng nhận bảo hiểm điện tử, chữ ký số... cho đến giám định, bồi thường trực tuyến E-Claim, rút ngắn thời gian chi trả quyền lợi bảo hiểm cho khách hàng, hướng tới hệ sinh thái số đa dạng, toàn diện đối với khách hàng.

Do vậy, theo số liệu phản ánh tại mục 2.1.4, số lượng lao động của MIC vẫn có xu hướng tăng, tuy nhiên việc ứng dụng công nghệ số vào hoạt động kinh doanh của công ty, dẫn đến nhiều vị trí công việc được giảm bớt; ngoài ra, một số CBNV chủ động xin nghỉ để tìm kiếm cơ hội việc làm khác phù hợp với định hướng công việc của bản thân số lượng lao động cần tuyển cũng giảm hơn so với các năm 2019, 2020. Lao động trực tiếp của công ty chiếm tỷ trọng lớn (80%) trong tổng số lao động do đặc thù kinh doanh dịch vụ, cung cấp bảo hiểm (sản phẩm vô hình) là chủ yếu thì số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn là rất hợp lý; 20% còn lại là số lao động gián tiếp của công ty tập trung ở các bộ phận chức năng chiếm tỷ trọng nhỏ và tương đối ổn định.

Biểu đồ 2.3 Khảo sát về việc được bố trí công việc đủ thời gian

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát của tác giả tại tổng công ty cho câu hỏi *Anh chị được bố trí làm đầy đủ thời gian theo quy định của công ty?*, có thể thấy gần 100% kết quả cho thấy người lao động được bố trí thời gian làm việc đầy đủ theo quy định. Tỷ lệ này lớn cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng nhân lực theo quy định của tổng công ty.

Tuy nhiên, với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế xã hội hiện nay, MIC cần chú trọng hơn nữa đến công tác sắp xếp, bố trí và sử dụng viên chức để mang lại hiệu quả cao, đảm bảo đáp ứng khối lượng công việc và vị trí việc làm cho CBNVC, phù hợp với tình hình thực tiễn hoạt động của Công ty.

2.3.2. Về mặt chất lượng

Chất lượng nguồn nhân lực luôn là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài, bền vững của MIC, vì vậy MIC luôn đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và luôn tận tâm - tận tình trong phục vụ khách hàng.

- *Sử dụng nhân lực đúng với trình độ chuyên môn đào tạo*

Bảng 2.11: Số lượng nhân sự làm việc đúng theo trình độ chuyên môn 2021

STT	Vị trí	Tổng số lao động (người)	Số lao động đúng chuyên môn (người)	Tỷ lệ theo vị trí (%)
1	Lao động quản lý			
	Lãnh đạo cấp cao	10	8	80
	Lãnh đạo Khối, CTTV	141	130	92
	CBQL Phòng	567	456	80,5
2	Nhân viên			
	Hành chính, chức năng	468	359	76,7
	Kinh doanh	750	462	61,5
	Tổng	1936	1415	73,1

(Nguồn: Báo cáo nhân sự - Phòng Đối tác nhân sự)

Có thể thấy tình hình nhân sự làm việc đúng chuyên môn tại công ty luôn đạt từ 60% trở lên, đặc biệt đội ngũ lãnh đạo quản lý có từ 80% đúng chuyên môn. Có thể thấy công ty rất nghiêm túc, kỹ lưỡng trong quá trình bổ nhiệm, đề bạt lãnh đạo, đây là những người có vai trò điều hành các hoạt động của công ty. Mặt khác, quá trình xét tuyển và phỏng vấn đều được thực hiện một cách kỹ lưỡng, cẩn thận, chỉ khi nhận thấy người lao động có đủ các yêu cầu và khả năng để hoàn thành công việc thì mới chấp nhận.

Đội ngũ có tỷ lệ không đúng chuyên môn nhiều nhất là nhân viên kinh doanh, chỉ có 61,5% đúng chuyên môn, điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế, do có nhiều người lao động mặc dù không được đào tạo đúng chuyên môn nhưng kỹ năng kinh doanh và khả năng bán hàng rất tốt.

- *Sử dụng nhân lực không đúng với chuyên môn đào tạo*

Bảng 2.12: Khảo sát về việc nhân sự làm việc không đúng với chuyên môn đào tạo

Stt	Phiếu khảo sát	Các mức độ nhận xét				
		1	2	3	4	5
	<i>Anh chị nhận thấy kết quả làm việc của lao động không được đào tạo đúng chuyên môn như thế nào</i>	0	2	40	54	24

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Hiện tại doanh nghiệp có trên 500 lao động làm việc không đúng với chuyên môn đào tạo, tuy nhiên theo khảo sát của tác giả, đánh giá chung của những người tham gia khảo sát với nhóm đối tượng lao động không đúng chuyên môn này vẫn có kết quả làm việc tương đối tốt. Có thể thấy quá trình tuyển dụng và sử dụng nhân lực công ty đạt hiệu quả cao.

2.3.3. Về năng suất lao động

Dựa vào tình hình kinh doanh sau khi đã thực hiện hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực để đánh giá xem hoạt động đó có hợp lý hay không, năng lực của NLD có phù hợp với vị trí đó hay không và giúp đỡ NLD được bố trí sử dụng làm tốt công việc của mình.

Bảng 2.13 Năng suất lao động của MIC từ 2019 - 2021

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu	tỷ đồng	2507	3157	3932
2	Số lao động	người	1687	1895	1936
3	Năng suất lao động	tỷ đồng/người	1.5	1.7	2.0

Nguồn: Khối Phát triển nguồn nhân lực

Qua bảng trên có thể thấy, giai đoạn 2019 - 2021 doanh thu của MIC tăng đều qua các năm đồng nghĩa với việc năng suất lao động cũng có xu hướng tăng qua các năm, đặc biệt tăng mạnh ở năm 2021, cụ thể: năm 2020 so với 2019 tăng 12.1% (1.7 tỷ/người), năm 2021 so với năm 2020 tăng 21.9% (2.0 tỷ/người). Mức tăng này về mặt giá trị thì thay đổi không theo quy luật nào, khá phù hợp xu thế chung của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ. Các kết quả trên chỉ dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh để đánh giá sự đóng góp của nguồn nhân lực vào kết quả sản xuất kinh doanh chung chứ chưa phân tích tình hình thực tế trong công tác quản lý nhân lực.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

2.4.1. Các nhân tố bên ngoài

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật

Ngày nay khi nền công nghiệp 4.0 đang không ngừng phát triển trên toàn thế giới, sự phát triển của khoa học kỹ thuật đòi hỏi người lao động cần phát triển về cả chuyên môn và kỹ năng để đáp ứng sự thay đổi đó. Với xu hướng hiện tại, trình độ của người lao động luôn thấp hơn trình độ của sự phát triển máy móc thiết bị đang sử dụng.

Trong kỷ nguyên số hóa, người mua bảo hiểm có thể dễ dàng tìm hiểu, đánh giá năng lực của công ty bảo hiểm nhờ Internet, các thông tin như giá cả, cách giải quyết yêu cầu bồi thường trước khi tham gia bảo hiểm. Do đó, ngành bảo hiểm đang trong giai đoạn chuyển đổi số những năm gần đây. Sự chuyển dịch này thậm chí còn được đẩy nhanh hơn nữa trước những thách thức chưa từng có từ đại dịch Covid-19.

Trước bối cảnh đó, trong những năm gần đây MIC không ngừng đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin với phương châm “Tiên phong công nghệ, nâng tầm vị thế”, xác định công nghệ thông tin là yếu tố cốt lõi trong

quá trình hoạt động. MIC đã cùng hợp tác với các đối tác lớn về công nghệ, đưa công nghệ nâng trải nghiệm khách hàng bằng việc triển khai tiếp thị tự động hóa và phần mềm CRM, MarTech; đẩy mạnh ứng dụng bảo hiểm trên di động; sử dụng nền tảng blockchain giúp lưu trữ thông tin xác thực và vĩnh viễn nhằm cắt giảm các thủ tục giấy tờ, hỗ trợ các trường hợp mất mát tài liệu cần thiết ảnh hưởng đến việc xử lý khiếu nại. Năm 2021, MIC chính thức hoạt động phần mềm Quản trị nhân sự (HRM) trên toàn hệ thống bao gồm 69 Công ty thành viên nhằm tiết kiệm thời gian và xử lý nhanh chóng các công việc liên quan đến báo cáo, đánh giá KPIs, quản lý Hợp đồng lao động,...

Cùng với đó, đội ngũ CBNV nghiệp vụ và kỹ thuật của MIC cũng được đào tạo, chuyển giao công nghệ, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu chủ động tiếp nhận công nghệ, làm chủ công nghệ, quản trị vận hành và sử dụng hiệu quả hệ thống CNTT đã được đầu tư theo chiến lược chuyển đổi số. Nhưng cũng chính về vấn đề này cũng là một nguyên nhân khiến nhu cầu tuyển dụng nhân sự giảm đi.

- Thị trường lao động

Việt Nam là nước có diện tích nhỏ song lại có quy mô dân số trẻ có một đội ngũ lao động trẻ và dồi dào, tuy nhiên tỷ lệ lao động qua đào tạo còn chưa cao, đặc biệt đối với loại hình kinh doanh dịch vụ bảo hiểm. Điều đó gây nhiều khó khăn cho công tác tuyển dụng nhân lực cho các công ty bảo hiểm nói chung và Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội nói riêng. Các nhà quản trị phải nghiên cứu và cập nhật thường xuyên tình hình thị trường lao động, vì tình hình thị trường lao động ảnh hưởng rất nhiều đến chính sách nhân lực, đặc biệt là chính sách tiền lương và đào tạo.

- Chính sách pháp luật của nhà nước về sử dụng nhân lực

Mỗi doanh nghiệp tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh mà chịu sự quản lý, chi phối bởi các bộ luật và văn bản pháp luật có liên quan, và doanh

ng nghiệp phải tuân thủ nghiêm chỉnh những quy định đó. Doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ các quy định, chính sách pháp luật của Nhà nước về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, an toàn lao động...trước khi tiến hành bố trí và sử dụng nhân sự.

Bên cạnh hoạt động kinh doanh, MIC luôn chấp hành nghiêm các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, các Nghị định của Chính Phủ, Thông tư của Bộ Tài chính trong mọi hoạt động nghiệp vụ. Điển hình, khi Bộ Luật Lao động năm, Luật Kinh doanh bảo hiểm sửa đổi bổ sung năm 2019, MIC cũng đã nhanh chóng thay đổi các chính sách áp dụng phù hợp hơn, bổ sung các quy chuẩn về phát triển và nâng cao chất lượng chuyên viên kinh doanh bảo hiểm; thay đổi quy định về việc ký kết hợp đồng lao động; xây dựng quy chế về quản lý tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn Tổng Công ty; thực hiện các chế độ bảo đảm xã hội cho người lao động theo Luật Lao động, Nội quy lao động và Thỏa ước lao động tập thể, áp dụng các quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, an toàn lao động cho NLD; luôn bảo đảm quyền lợi về bảo hiểm và phúc lợi cho người lao động trên cơ sở các quy định của pháp luật hiện hành, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Sự phát triển của nền giáo dục quốc dân

Sự phát triển của nền giáo dục quốc dân luôn là một trong những yếu tố quan trọng nâng cao chất lượng nguồn cung lao động. Hệ thống đào tạo ngày càng được chú trọng và phát triển gắn với nhu cầu thực tế tại các doanh nghiệp. Hiện nay tại các trường đại học đã có nhiều ngành nghề được cập nhật và đào tạo sát với thực tế hơn. Điển hình, những nhóm ngành thuộc lĩnh vực kinh tế, tài chính, bảo hiểm học viên không còn chỉ học những kiến thức lý thuyết mà còn được làm quen với kiến thức thực tế tại doanh nghiệp và trải nghiệm công việc ngay khi còn trên ghế nhà trường. Trên cả nước hiện nay đã có khoảng hơn 300 trường Đại học, Học viện, cao đẳng tổ chức đào tạo nhóm

ngành này. Có thể kể đến các trường tiêu biểu như Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Ngoại thương, Học viện Tài chính, Học viện Ngân hàng, Đại học Quốc gia, Đại học Lao động Xã hội,... Đây là một cơ hội đối với công ty khi có được nguồn cung lao động chất lượng từ các trường đại học.

Hiện nay đội ngũ nhân viên của công ty, đặc biệt là nhân viên kinh doanh nhóm đối tượng chiếm số lượng lớn nhất trong bộ máy hầu hết được sẵn đón từ trường đại học hàng đầu trong lĩnh vực,... Do đó, chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của công ty là khá cao, từ đó việc bố trí, phân công công việc trong sử dụng nhân lực cho người lao động cũng dễ dàng và hiệu quả hơn.

- Các tổ chức Đoàn thể, đặc biệt là Công đoàn:

Công đoàn MIC là Công đoàn cơ sở thành viên trực thuộc Công đoàn Ngân hàng TMCP Quân đội, có 70 tổ chức Công Đoàn bộ phận và trên 1.900 Công đoàn viên trên toàn hệ thống. Công đoàn MIC đã thực sự phát huy vai trò là tổ chức bảo vệ quyền lợi cho người lao động tại MIC. Hàng năm, Công đoàn có nhiều hoạt động như: tổ chức thăm hỏi động viên CBNV khi ốm đau, hiếu, hỷ... ; Tổ chức nghỉ mát cho các Công Đoàn viên; Tổ chức khám sức khỏe cho CBNV; Phát động các chương trình quyên góp, ủng hộ trong năm cho các gia đình Công Đoàn viên gặp khó khăn và nhiều hoạt động ý nghĩa khác nhằm bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Không chỉ thế, còn rất nhiều các chương trình thúc đẩy kinh doanh do Công đoàn phát động như: Đồng hành cùng kinh doanh, Chúng tôi là người bán hàng chuyên nghiệp, Cán bộ kinh doanh giỏi, ...khơi dậy tinh thần quyết tâm, ý thức trách nhiệm của CBNV; tạo được không khí thi đua sôi nổi, đào tạo - nhìn nhận các cán bộ nguồn, nhân sự giỏi cho hệ thống, góp phần giúp MIC hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh đề ra.

2.4.2. Các nhân tố bên trong

- Chiến lược phát triển của Công ty

Với phương châm “Công nghệ tiên phong - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - Phát triển bền vững” và mục tiêu trở thành một trong những doanh nghiệp bảo hiểm hàng đầu Việt Nam về lĩnh vực phi nhân thọ, Ban Lãnh đạo MIC cũng đã đề ra những phương hướng phát triển nhất định trong thời gian tới. Đó không chỉ là chiến lược kinh doanh mà còn là chiến lược về tổ chức nhân sự tại Công ty. Theo đó, định hướng chung của MIC như sau:

- Tăng trưởng doanh thu vượt trội và quản trị chi phí hiệu quả, hướng tới vị trí TOP 4 thị phần các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ vào năm 2022.

- Cải tiến mô hình kinh doanh theo hướng tinh gọn, ứng dụng số trong các kênh bán; phát triển sản phẩm sáng tạo, chuyên biệt đáp ứng nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng

- Nâng cao năng lực về công nghệ, triển khai đầu tư các giải pháp công nghệ thông tin phục vụ hoạt động kinh doanh, ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản trị và vận hành.

- Nâng cao chất lượng hoạt động và năng suất lao động.

Với chiến lược phát triển như trên thì số lượng nhân sự MIC trong tương lai sẽ có rất nhiều biến động, chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả trong sử dụng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài và bền vững. Mục tiêu phát triển của MIC hiện nay cùng với sự điều hành của Ban lãnh đạo MIC là những người có năng lực và kinh nghiệm, MIC đang rất quan tâm đến quản trị nguồn nhân lực. Đó là tuyển dụng, đào tạo và giữ chân người tài, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

- *Quan điểm của lãnh đạo cấp cao*

Mọi hoạt động về quản trị nhân lực của MIC luôn chịu sự chi phối và chỉ đạo của Ban Tổng Giám đốc. Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng trong mỗi tổ chức, Tổng Giám đốc đã có những quyết định, chính sách như thi đua khen thưởng, phúc lợi, tập trung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn kết hợp với phát triển khoa học, công nghệ... để thúc đẩy viên chức làm việc hiệu quả hơn. Nhờ đó, CBNV trên toàn hệ thống mạng lưới MIC luôn có động lực để hoàn thành mục tiêu và cống hiến hết mình cho tổ chức.

Xuất phát từ nhận thức “Nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển doanh nghiệp”, MIC luôn chú trọng vào hoạt động này như xây dựng các quy chế, chính sách, theo dõi, đôn đốc thực hiện hay thường xuyên nghiên cứu để đưa ra các cách thức sử dụng nhân lực đạt kết quả tối ưu nhất. Qua chia sẻ từ ông Đinh Như Tuynh - Tổng Giám đốc, được biết Ban lãnh đạo công ty luôn xem xét, nghiên cứu về cách thức sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp và cho rằng sử dụng nhân lực hiệu quả là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển công ty.

Theo kết quả phỏng vấn với 120 số phiếu thu về từ CBNV trong công ty (Phụ lục 1) cho câu hỏi: “Anh/Chị cảm thấy các quyết định/chỉ thị về quản trị nhân lực nói chung và công tác sử dụng đội ngũ CBNV nói riêng trong toàn hệ thống MIC hiện nay như thế nào?”, hầu hết kết quả tập trung ở mức đồng ý, không có phản hồi tiêu cực cho câu hỏi này. Điều đó có nghĩa rằng Ban lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm, chỉ đạo đúng đắn trong công tác sử dụng nhân lực. Đây là một yếu tố tích cực giúp cho Ban lãnh đạo đưa ra thêm nhiều quan điểm, chính sách về quản trị nhân lực nói chung và công tác sử dụng đội ngũ CBNV trong hệ thống nói riêng để việc sử dụng nhân lực đạt kết quả tối ưu nhất.

- *Trình độ của đội ngũ làm công tác nhân sự*

Đội ngũ làm công tác nhân sự trong công ty phải là những người có đủ năng lực, trình độ để đáp ứng được yêu cầu về công việc. Hiện tại, các CBNV phụ trách công tác nhân sự thuộc phòng Đối tác nhân sự - Khối Phát triển nguồn nhân lực đều đáp ứng được yêu cầu cả về chất lượng lẫn số lượng. Đây là đội ngũ tổ chức triển khai những chính sách được Ban lãnh đạo đề ra và khai thác tiềm năng của CBNV trong toàn công ty, để từ đó tham mưu cho Lãnh đạo Khối/Phòng xây dựng các phương án phù hợp để trình lên Ban Tổng Giám đốc phê duyệt nhằm có thể sử dụng đội ngũ CBNV một cách tối ưu nhất.

Việc bố trí nhân sự và phân công công việc cụ thể trong Phòng Đối tác nhân sự được thực hiện rất rõ ràng. Trưởng phòng chịu trách nhiệm quản lý chung các công việc nhân sự - hành chính (Bán chuyên trách); phó phòng chịu trách nhiệm quản lý công tác thực hiện chế độ, chính sách đối với CBNV. Ngoài ra, công tác tiền lương, chế độ bảo hiểm xã hội; công tác thi đua, khen thưởng sẽ do Phòng Tiền lương và chế độ chính sách - Khối Phát triển nguồn nhân lực phụ trách.

- *Văn hoá tổ chức*

Với hơn 15 năm hình thành và phát triển, hiện nay MIC đã tạo ra được những nét độc đáo, truyền thống cho riêng mình. Ngoài công tác kinh doanh, MIC rất chú trọng xây dựng công tác đoàn thể tốt giúp cho CBNV luôn có một môi trường làm việc vui vẻ, gắn bó, đoàn kết với rất nhiều hoạt động có ý nghĩa. Đây là động lực để MIC có thể giữ chân nhân viên và tăng thêm niềm hứng khởi của nhân viên trong công việc. Hằng năm, công ty đều có những hoạt động nhằm gắn kết mọi người, giúp họ hiểu nhau hơn và tạo thành một khối đoàn kết trong tổ chức. Chỉ khi mọi người cùng làm việc thoải mái với nhau mới mang lại môi trường làm việc lý tưởng giúp cho CBNV làm việc

hiệu quả hơn. Tại MIC, mọi cá nhân làm việc vì lợi ích chung của công ty và xây dựng một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo. Là một doanh nghiệp trẻ, MIC có các hoạt động thiện nguyện kết hợp với Ngân hàng Quân đội (MBbank), Bộ Quốc phòng, phối hợp với các đối tác khách hàng rất sôi nổi và mạnh mẽ. MIC tổ chức hàng năm khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể cán bộ công nhân viên, tổ chức các chuyến đi tham quan nghỉ mát động viên tinh thần của người lao động, tăng cường vai trò của đoàn thể như đoàn thanh niên, hội phụ nữ, công đoàn trong phát động các cuộc giao lưu tập thể gắn kết người lao động. Hàng năm, MIC luôn phát động những chương trình kỷ niệm ngày thành lập “MIC trong trái tim tôi”, các cuộc thi văn hóa văn nghệ - ảnh nghệ thuật, các chương trình thúc đẩy kinh doanh,..tạo bầu không khí trẻ trung, sôi nổi, tăng niềm tự hào đối với người lao động về tổ chức MIC. Đây thực sự là một nền tảng tốt để tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh, tạo thêm động lực và khích lệ tinh thần để đội ngũ CBNV làm việc tích cực hơn.

2.5. Đánh giá chung về sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

2.5.1. Các mặt đạt được

Dưới sự quan tâm của ban lãnh đạo cùng sự quyết tâm của CBNV MIC nên công tác tiếp nhận, bố trí sử dụng nhân lực tại MIC đã đạt được những hiệu quả đáng kể, các CBNV nghiêm túc thực hiện, với tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo. Đội ngũ CBNV ngày càng được củng cố về chuyên môn, ý thức trách nhiệm, kỷ luật.

Về tiếp nhận, bố trí nhân lực

Quy trình tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới được thực hiện chu đáo, chuyên nghiệp giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới,

đã tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên mới, giúp họ hòa nhập vào môi trường của Công ty.

Hoạt động bố trí nhân lực xuất phát từ thực tế về nhân lực của doanh nghiệp. Người lao động được bố trí những công việc tương đối phù hợp, được bố trí vị trí làm việc và trang bị đầy đủ các thiết bị, công cụ dụng cụ để đảm bảo đầy đủ điều kiện cho NLD trong quá trình thực hiện công việc.

Về phân công công việc

Công ty đã có sự phân công nhân sự theo nghề và phân công lao động chuyên sâu một cách cụ thể và rõ ràng, mỗi CBNV làm một công việc cụ thể. Do đó CBQL luôn nắm vững được tình hình bố trí nhân sự, bộ phận nào thừa, bộ phận nào thiếu để có biện pháp điều chỉnh đảm bảo tiến độ kinh doanh cũng như những tình huống bất ngờ xảy ra để kịp thời chỉ đạo xử lý.

Đánh giá thực hiện công việc đã ưu tiên xuất phát từ nhu cầu công việc, nhu cầu của sản xuất kinh doanh để bố trí, sắp xếp nhân sự

Về hoạt động biên chế nội bộ

Ban lãnh đạo MIC là những cán bộ không chỉ có trình độ quản lý mà còn có trình độ chuyên môn sâu, có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính - bảo hiểm. Điều này tạo điều kiện để họ luôn sát sao với công việc, đưa ra những hướng đi đúng đắn trong việc ra quyết định quản trị nhân lực, giải quyết kịp thời và triệt để những vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng nhân lực, đặc biệt là hoạt động biên chế nội bộ.

Các hoạt động biên chế nội bộ như tuyển chuyên, lưu chuyên, đề bạt, kỷ luật lao động diễn ra phù hợp với nguyện vọng của người lao động và chủ trương của Công ty.

Về hoàn tất sử dụng nhân lực

Trong giai đoạn 2019 - 2021, Công ty có hoạt động kinh doanh tương đối ổn định và tốt, doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều có xu hướng tăng lên vì vậy Công ty không phải thực hiện các chính sách để tinh giản nhân sự.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

- Hạn chế

Bên cạnh các thành tựu đạt được thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục cũng như hoàn thiện về công tác sử dụng nhân lực Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội cần cải thiện trong thời gian sắp tới trong quá trình làm việc như:

Về tiếp nhận, bố trí nhân lực:

Tồn tại một số NLĐ cảm thấy không hài lòng với kết quả của chương trình tiếp đón nhân viên mới, lý do họ đưa ra là do việc hướng dẫn trực tiếp và không có tài liệu đi kèm nên nhiều khi họ không nắm bắt được chi tiết và nghiên cứu lại các nội dung đã trình bày.

Vẫn còn nhiều NLĐ cho rằng việc bố trí và sử dụng nhân lực không công bằng và chính sách tuyển dụng chủ yếu là từ nguồn nội bộ, các nhân viên trong công ty có mối liên hệ mật thiết với nhau nên nhiều trường hợp xử lý còn theo tình cảm. Bên cạnh đó, máy móc còn cũ lạc hậu dẫn tới hiệu quả công việc không cao và cho rằng họ không được đối xử một cách bình đẳng.

Về phân công công việc

Bản mô tả công việc chưa được xây dựng đầy đủ cho các chức danh công việc tại công ty, còn thiếu nhiều nội dung gồm: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc thiết bị sử dụng trong quá trình làm việc, điều kiện làm việc..., hệ thống phân tích công việc chưa đảm bảo yêu cầu rõ ràng, đầy đủ, tin cậy.

Quá trình phân công công việc ít có sự tham gia của cá nhân NLD và không được phổ biến, giải thích cho NLD những nội dung của bản mô tả công việc; đôi khi chưa thực sự khách quan.

Về hoạt động biên chế nội bộ

Chưa có sự phối hợp chặt chẽ và thiếu tính đồng bộ giữa các phòng ban, thiếu sự phân công phân cấp hợp lý, rành mạch trong công tác quản lý CBNV.

Chính sách đề bạt thăng tiến chưa được Công ty xây dựng và triển khai cụ thể vì công tác đề bạt các chức danh như Trưởng phòng, Phó phòng,... đều do cấp lãnh đạo quyết định tương đối chủ quan, không có sự khách quan bình bầu trong tập thể. Điều này có thể làm giảm động lực phấn đấu của NLD.

Các hoạt động biên chế nội bộ trong sử dụng nhân lực luôn được Ban lãnh đạo MIC quan tâm, tuy nhiên quá trình đề bạt vẫn thiếu tính bao quát và chính xác. Một số trường hợp người lao động có năng lực chuyên môn và kỹ năng tốt chưa được nhìn nhận để đề bạt thăng chức hay một số vị trí đề bạt thiếu hiệu quả, ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức.

Về hoàn tất sử dụng nhân lực

Trong giai đoạn 2019 - 2021, Công ty không phải thực hiện chính sách tinh giảm nhân sự cũng như không có chế độ hưu trí cho CBNV do đa phần lao động của Công ty là lao động trẻ, điều này có thể gây khó khăn trong trường hợp phát sinh trong tương lai.

Số lượng NLD tự thôi việc của công ty chiếm phần lớn; chính sách thu hút và sử dụng lao động, nhất là chính sách thu hút và giữ chân nhân tài còn chưa được chú trọng. Nhiều lao động còn có xu hướng chuyển dịch sang các doanh nghiệp khác như: Bảo Việt, PVI, VNI,... Đây là một dấu hiệu tiêu cực chứng tỏ các chính sách tạo động lực cho người lao động chưa đạt được hiệu quả tối đa và giữ chân nhân tài chưa tốt.

- Nguyên nhân

Việc sử dụng nhân lực tại MIC chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý.

Nhận thức của một số CBNV về vai trò, vị trí và nhiệm vụ của mình còn chưa rõ ràng, chưa nắm bắt đầy đủ các yêu cầu đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng công tác trong thực thi nhiệm vụ, từ đó chưa thực sự nỗ lực phấn đấu, rèn luyện bản thân để nâng cao năng lực công tác cũng như tinh thần trách nhiệm và đạo đức.

Các Phòng ban Hội sở, công ty thành viên chưa được nắm quyền tự chủ hoàn toàn về thực hiện nhiệm vụ, tài chính, tổ chức bộ máy, nhân sự. Các công tác liên quan đến quản trị nhân lực đều phải tuân theo chỉ thị của Ban lãnh đạo nên có một số quyết định chưa thực sự phù hợp với thực tế của từng đơn vị.

Việc đánh giá CBNV chưa thực hiện đảm bảo đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, chưa thực sự gắn với hiệu quả công việc, chưa sát với năng lực thực sự của CBNV. Từ đó dẫn đến tình trạng đánh giá sai năng lực của CBNV, ảnh hưởng đến công tác quy hoạch, đào tạo và phát triển nhân lực của công ty; công tác bố trí, sử dụng nhân lực cũng không đạt được hiệu quả tối đa.

Các chính sách về công tác sử dụng nhân lực ở các công ty thành viên đều được thực hiện và chi phối bởi Hội sở, theo chỉ thị của Ban lãnh đạo Tổng công ty. Vì vậy có rất nhiều vấn đề mà Ban lãnh đạo Tổng công ty chưa nắm bắt rõ ràng và kịp thời đối với các công ty thành viên. Chính điều này đã dẫn đến sự lỏng lẻo và thiếu hiệu quả trong công tác sử dụng đội ngũ CBNV tại các công ty thành viên.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI

3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

Định hướng hoạt động của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội trong thời gian tới là khai thác thế mạnh của cổ đông, gắn bó và hợp tác lâu dài trong lĩnh vực bảo hiểm với quân đội, không ngừng tăng năng lực tài chính, xây dựng nguồn nhân lực chuyên nghiệp, hình thành mạng lưới kênh phân phối tại các thành phố và vùng kinh tế trọng điểm, đa dạng hoá sản phẩm, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt nhất thông qua các khâu khai thác, giám định và bồi thường, triển khai hợp tác toàn diện với các đối tác ngân hàng, trước mắt tập trung với ngân hàng cổ đông, phát triển hoạt động bancassurance. Với phương châm “Hình thành, ổn định và phát triển bền vững” và hướng tới là một trong số doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu Việt Nam, là “Điểm tựa vững chắc” cho các tổ chức kinh tế xã hội và cá nhân cộng đồng; MIC luôn mong muốn nhận được sự hợp tác toàn diện của khách hàng. Trong tương lai tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội nằm trong Top 3 doanh nghiệp dẫn đầu về thị phần (doanh thu) vào năm 2026.

Kiến tạo tương lai ngành bảo hiểm Việt Nam với tư duy lấy khách hàng làm trọng tâm và ứng dụng nền tảng số hàng đầu nhằm mang lại cho khách hàng những trải nghiệm được tư vấn và bảo vệ tận tâm thông qua hệ thống dịch vụ đa kênh tích hợp. Trên cơ sở những phân tích đánh giá xu hướng và tiềm năng thị trường, MIC xây dựng những định hướng chính cho hoạt động kinh doanh cho những năm tiếp theo như sau:

- Tinh gọn và tối ưu hoạt động của hệ thống Công ty thành viên; tiếp tục mở rộng mạng lưới tại các tỉnh thành chưa có MIC trên phạm vi cả nước đảm bảo cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

- Phát triển các sản phẩm mới như bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp cho các ngành nghề khác nhau, bảo hiểm du lịch quốc tế, bảo hiểm tín dụng, các sản phẩm bảo hiểm trọn gói cho cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng.

- Đẩy mạnh phát triển kênh Bancas thông qua việc mở rộng hợp tác với các ngân hàng lớn, xây dựng mô hình Bancas chuyên trách và rút ngắn quy trình đảm bảo hiệu quả.

- Tăng cường công tác kiểm soát rủi ro, thực hiện tốt công tác đánh giá rủi ro trước khi cung cấp dịch vụ bảo hiểm.

- Số hóa quy trình, xây dựng quy trình “end - to - end”, cam kết SLA từng khâu.

- Ưu tiên thúc đẩy phát triển hệ thống công nghệ thông tin để đảm bảo công tác quản lý được cập nhật liên tục kịp thời giúp ban lãnh đạo ra quyết định linh hoạt và sát với thực tiễn.

- Tăng vốn điều lệ nhằm nâng cao năng lực tài chính, đồng thời tạo nguồn vốn cho đầu tư. Đẩy mạnh và đa dạng hoá hoạt động đầu tư tài chính, xây dựng cơ cấu đầu tư hợp lý trong các lĩnh vực tiền gửi, chứng khoán, góp vốn hợp tác kinh doanh và bất động sản.

Bên cạnh đó định hướng nhân lực và quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội trong nền kinh tế thị trường hiện nay, nguồn nhân lực chiếm một vị trí vô cùng quan trọng, việc có một đội ngũ nhân viên giỏi là rất cần thiết. Nhận thức được điều đó, Tổng Công ty có kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực có trình độ cao, có tinh thần trách nhiệm tốt.

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

- Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với công việc và định hướng phát triển của Tổng Công ty để phát triển một cách bền vững.

- Tuyển dụng những nhân viên có tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ vững vàng, ưu tiên tuyển dụng lao động qua đào tạo chuyên ngành dịch vụ và dịch vụ kinh doanh bảo hiểm.

- Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý, tránh lãng phí nguồn tài nguyên nhân lực.

- Phát triển nguồn nhân lực về cả chất lượng và số lượng, nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Đầu tư về trình độ chuyên môn, kỹ thuật nhằm tăng tính cạnh tranh trên thị trường về lao động.

- Tăng cường công tác đào tạo nghiệp vụ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ để có thể cung cấp cho khách hàng dịch vụ bảo hiểm có chất lượng.

- Không ngừng thay đổi và cải thiện điều kiện cơ sở vật chất của công ty, tận dụng và phát huy lợi thế nguồn nhân lực nội tại của tổ chức.

- Xây dựng hệ thống chính sách nhằm thu hút và giữ chân nhân tài và người lao động có chuyên môn kỹ thuật cao phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức.

- Thực hiện các chế độ lương thưởng hợp lý, có chính sách đãi ngộ chăm lo cho đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên.

- Tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ quản lý. Kết hợp đào tạo, cập nhật kiến thức cho đội ngũ cán bộ nghiệp vụ, lao động quản lý thích ứng với sự thay đổi của khoa học công nghệ và các yếu tố của môi trường kinh doanh.

3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện sử dụng nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội

3.2.1. Hoàn thiện việc tiếp nhận nhân lực

Khi thực hiện việc đào tạo dẫn nhập nhân viên mới, Phòng Đối tác nhân sự cần cung cấp đầy đủ tài liệu bản cứng hay qua mail cho các đối tượng tham gia để mang lại hiệu quả đào tạo tốt hơn. Chuẩn bị đầy đủ các thông tin cần thiết về chính sách, quy định cần phổ biến cũng như các công cụ và thiết bị cần có phục vụ cho công việc của các nhân viên mới để tránh sự lúng túng trong công việc chào đón nhân viên mới.

Công ty nên thường xuyên kiểm tra, trang bị các hệ thống cần thiết cho công ty, cho các phòng ban. Công ty nên lập danh sách theo dõi tình trạng hoạt động của các trang thiết bị máy móc, đối với những loại máy đã quá thời gian sử dụng, hoạt động không hiệu quả phải thay thế nhiều thì nên thanh lý và đầu tư mua máy mới.

Công ty cũng nên nâng cấp trang thiết bị máy tính, cài đặt một số phần mềm mới và một số phần mềm chuyên dụng cho nhân viên văn phòng.

Xây dựng môi trường văn hoá trong Công ty, tạo ra môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, loại trừ những sự quấy rối, xúc phạm đe dọa đối với toàn thể nhân viên. Những người quản lý phải giải thích rõ ràng bằng cả lời nói và hành động để nhân viên của mình hiểu và làm việc theo chuẩn mực Công ty đã nêu ra.

3.2.2. Hoàn thiện công tác bố trí việc làm

Sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, giúp người lao động trong công ty phát huy hết khả năng năng lực của bản thân, từ đó giúp tổng công ty sử dụng có hiệu quả tối ưu nhất nguồn nhân lực của mình. Việc sắp xếp, sử dụng NLD như thế nào cho phù hợp thể hiện sự thành công trong việc dùng người

của tổng công ty, phải đúng người, đúng lúc và đúng chỗ mới gọi là thành công trong việc sử dụng, bố trí nhân lực.

Bố trí đúng người, đúng năng lực của NLĐ; họ phải được sắp xếp đầy đủ việc làm, tránh tình trạng có người làm có người chơi hay vừa làm việc vừa chơi.

Bố trí việc làm ngoài việc dựa trên năng lực của NLĐ còn phải dựa vào nhu cầu và trình độ chuyên môn được đào tạo của NLĐ. Nếu nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ chính đáng, phù hợp với công việc thì nên đáp ứng và bố trí họ vào những vị trí phù hợp. Bên cạnh đó bố trí NLĐ cũng cần phải dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ.

Cần tiến hành thực hiện phân tích công việc của các vị trí chức danh trong tổng công ty nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần có. Từ đó tổng kết và đưa ra sản phẩm cuối cùng là ba loại văn bản gồm: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và Bản tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc. Từ đó phổ biến tới các vị trí chức danh và giúp cho công tác sử dụng đội ngũ NLĐ tổng công ty được thực hiện dễ dàng và chính xác hơn.

3.2.3. Hoàn thiện công tác phân công công việc

Cần xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc chi tiết, phù hợp, liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ,...với từng chức danh công việc. Công ty cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

Việc đánh giá thực hiện công việc cần được thực hiện công bằng để đảm bảo NLD được phân công đúng người đúng việc.

Mỗi NLD cần lập kế hoạch công việc hàng tuần và báo cáo với cấp trên trực tiếp của mình nắm rõ, để cấp trên có những ý kiến đóng góp về khối lượng công việc đã hợp lý hay chưa, những công việc nào cần được chú trọng và công việc nào cần được thay thế nhằm giúp NLD thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những ý kiến của cán bộ quản lý phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan và công bằng. Và vào mỗi cuối tuần, cán bộ quản lý sẽ trực tiếp đánh giá kết quả mà mỗi NLD thực hiện được so với kế hoạch mà họ đã đặt ra, từ đó làm cơ sở để đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLD phục vụ cho việc phân công công việc được hợp lý.

3.2.4. Tăng cường triển khai phân tích công việc

Qua thực trạng về cơ cấu tổ chức của MIC, tác giả nhận thấy do bộ máy có quá nhiều cấp bậc quản lý dẫn đến hệ thống chức danh quá nhiều dẫn đến việc xây dựng bản mô tả công việc, bản mô tả tiêu chuẩn công việc mất nhiều công phu. Tinh giản cơ cấu tổ chức của MIC sẽ làm cho giảm bớt danh mục trong hệ thống chức danh, đơn giản hơn việc xây dựng bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Hiện nay bản mô tả công việc của MIC lồng ghép cả tiêu chuẩn công việc tuy nhiên đưa ra các tiêu chí còn sơ sài. Bản mô tả công việc cần thể hiện đầy đủ các nội dung về mục đích công việc, nhiệm vụ công việc, trách nhiệm và quyền hạn cụ thể hơn, yêu cầu rõ về chế độ báo cáo đối với từng vị trí công việc, là công cụ thuận lợi cho các vị trí quản lý mới gia nhập vào tổ chức, nhân lực mới được bổ nhiệm hiểu rõ họ có trách nhiệm, nhiệm vụ gì, điều

kiện làm việc và mối quan hệ với các bộ phận liên quan. Tiêu chuẩn công việc chưa tập trung vào kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ, nhất là các vị trí quản lý phải có yêu cầu về kinh nghiệm về quản lý không thấy nhắc đến. Hiện nay MIC đang áp dụng bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc, Khi Phát triển nguồn nhân lực nên tiến hành phỏng vấn trao đổi với những cá nhân quen thuộc với công việc đó, có kinh nghiệm và hiệu quả công việc cao đưa cho họ những câu hỏi về tiêu chuẩn trình độ học vấn, về kinh nghiệm, về nhân cách, khả năng thể lực,... nhằm thu thập thông tin về công việc họ thực hiện từ đó có cơ sở để tổng hợp và lập nên bản mô tả tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả tiêu chuẩn công việc chính là phần mà MIC còn thiếu trong hoạt động phân tích công việc và bản mô tả tiêu chuẩn không thể chỉ dựa vào ý chủ quan từ bộ phận quản lý mà phải sát với thực tiễn công việc mà chính người lao động hiểu rõ nhất.

Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí sắp xếp, chuyển chuyển công tác, đề bạt bổ nhiệm đối với người lao động trong công ty. Chính vì vậy, công ty cần phân tích công việc có hệ thống để xây dựng bản tiêu chuẩn công việc, mô tả chức danh công việc và yêu cầu công việc để làm công cụ cho hoạt động quản lý nhân lực.

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động biên chế nội bộ

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

Mở rộng tự do luân chuyển lao động, nhất là lao động kỹ thuật, trình độ cao giữa các bộ phận trong Công ty.

Tăng cường sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự.

Khai thác triệt để thế mạnh của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin trong quản trị nhân lực

Sử dụng các phương tiện tiên tiến, hiện đại trong quản trị nhân sự: máy quay camera, máy nhận dạng truyền hình vệ tinh, thư điện tử, mạng internet.... vào trong tổ chức, nơi làm việc, quản lý nhân viên... Những phương tiện hiện đại này góp phần giảm chi phí quản lý và tăng năng lực quản lý nhân viên cho nhà quản lý, góp phần đảm bảo thông tin quản lý được công khai, minh bạch, chính xác.

Xây dựng chính sách đề bạt, lộ trình thăng tiến cho người lao động. Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc Công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những người lao động xuất sắc để khen thưởng và ghi lại danh sách làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho Công ty.

Tạo môi trường làm việc sôi động để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó với Công ty.

Ban Lãnh đạo công ty cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ năng, kinh nghiệm của NLD, tránh trạng thái dậm chân tại chỗ, ỷ lại.

Cần tăng cường hơn nữa việc giáo dục nhận thức về kỷ luật lao động như: tuyên truyền phổ biến sâu rộng tới toàn thể cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình các nội quy lao động, thảo luận, kiểm điểm tình hình kỷ luật lao động.

3.2.6 Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLD một cách chính xác sẽ giúp cho việc xây dựng các chính sách đãi ngộ một cách công bằng, hợp lý và phù hợp với sức lao động mà họ đã cống hiến cho tổng công ty.

Việc đánh giá năng lực được thực hiện dựa trên sự đánh giá của các trưởng, phó phòng ban, tổng công ty với mỗi NLD mà họ quản lý; ngoài ra còn được đánh giá qua kết quả công tác cuối năm của mỗi NLD. Tuy nhiên việc đánh giá kết quả cuối năm chưa thể phản ánh hết năng lực của NLD, Chi nhánh cần tổ chức đánh giá NLD thường xuyên hơn và theo định kỳ hàng tháng, hàng quý.

Việc đánh giá năng lực làm việc của NLD cần thực hiện một cách khách quan, trung thực và công bằng; hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính cào bằng, chủ quan của bộ phận QTNL trong tổng công ty; tạo không khí thi đua sáng tạo trong công việc, thi đua khen thưởng nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng công tác của NLD.

Mỗi NLD cần lập kế hoạch công việc hàng tuần và báo cáo với cấp trên trực tiếp của mình nắm rõ, để cấp trên có những ý kiến đóng góp về khối lượng công việc đã hợp lý hay chưa, những công việc nào cần được chú trọng và công việc nào cần được thay thế nhằm giúp NLD thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những ý kiến của cán bộ quản lý phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan và công bằng. Và vào mỗi cuối tuần, cán bộ quản lý sẽ trực tiếp đánh giá kết quả mà mỗi NLD thực hiện được so với kế hoạch mà họ đã đặt ra, từ đó làm cơ sở để đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLD.

Khi công tác đánh giá được thực hiện nghiêm túc và chính xác sẽ thể hiện sự công bằng, bình đẳng trong tổng công ty và phản ánh thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi NLD. Điều này cũng góp phần tạo bầu không khí tốt, giúp mỗi NLD có tinh thần phấn đấu, nỗ lực làm việc và hạn chế những bất cập trong các mối quan hệ cá nhân mang lại.

3.2.7. Mở rộng các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động

Nghiên cứu hoàn thiện Điều lệ công ty, Sổ tay cán bộ nhân viên mà MIC đang có, đặc biệt về chính sách khen thưởng, chính sách bảo hiểm, trợ cấp, các chế độ ưu đãi đối với người lao động.

Tiếp tục nghiên cứu, cải cách, hoàn thiện các quy định về tiền lương và giảm bớt khoảng cách về tiền lương giữa bộ phận trực tiếp và bộ phận gián tiếp trong công ty. Cụ thể, chính sách tiền lương gắn với trình độ, năng lực chuyên môn, hiệu quả công việc và quá trình cống hiến.

Ban hành các chính sách nhằm đảm bảo cho người lao động suốt đời an tâm công tác, có môi trường công ty làm việc tốt, điều kiện làm việc đầy đủ, khuyến khích và tạo điều kiện cho lao động sáng tạo, xây dựng niềm tin, lòng yêu nghề, say mê công việc từ đó người lao động sẽ tự giác, tận tâm làm việc vì Công ty, vì mình và sẵn sàng truyền thụ những kinh nghiệm và kiến thức cho các thế hệ sau vì mục tiêu phát triển của Công ty.

Về chính sách phúc lợi cho các cán bộ, nhân viên của công ty, cho tới nay các hoạt động phúc lợi của Công ty đã có kết quả tốt, đảm bảo quyền lợi cho người lao động, tạo cảm giác yên tâm, gắn bó trong công việc, đó là các hoạt động khuyến khích cả về vật chất lẫn tinh thần cho người lao động đòi hỏi công ty phải duy trì và phát triển nhiều hơn công tác này.

Bên cạnh các chế độ trả lương và phúc lợi xã hội, công ty cần tạo điều kiện hơn nữa cho sự nghiệp thăng tiến của họ, có vậy mới khuyến khích và đông viên hết được tinh thần tự giác cao, sáng tạo trong công việc, đem lại hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất của Công ty.

3.2.8. Hoàn thiện công tác hoàn tất sử dụng nhân lực

Thay đổi quy chế thi đua khen thưởng và chính sách tiền lương nhằm tạo động lực làm việc, giữ chân người lao động tránh nghỉ việc, bỏ việc.

Sử dụng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi là hình thức cơ bản để khuyến khích vật chất đối với người lao động. Nếu doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ nhân lực phù hợp sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất, mang lại hiệu quả sử dụng nhân lực cao.

Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác. Phòng Tiền lương và chính sách phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện áp dụng lương thưởng, đảm bảo công khai, minh bạch; có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách nhân sự.

KẾT LUẬN

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay để có thể đứng vững trên thị trường doanh nghiệp cần phải có biện pháp quản lý hiệu quả các loại chi phí, nhân lực,... Vì vậy, muốn nâng cao năng lực cạnh tranh của mình doanh nghiệp cần có các chính sách phù hợp để sử dụng nhân lực của mình, đây là nhân tố quan trọng hàng đầu trong hoạt động kinh doanh. Bởi nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của doanh nghiệp, cũng có thể trở thành gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị một cách có hiệu quả. Hoạt động của doanh nghiệp có được vận hành một cách suôn sẻ hay không phụ thuộc nhiều vào chất lượng nhân lực. Để có thể quản lý nhân lực thì tổ chức, doanh nghiệp phải trao quyền lực thực sự cho người dưới quyền, quản lý theo định hướng con người và minh bạch, xây dựng được môi trường làm việc tốt thân thiện tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho NLD phát huy hết khả năng của mình; không nên coi thu nhập là tất cả vì thu nhập chỉ đáp ứng nhu cầu thiết yếu của con người, NLD trong doanh nghiệp còn có nhu cầu tôn trọng và khẳng định bản thân.

Khi trình độ khoa học kỹ thuật và quản lý ngày càng cao và được ứng dụng nhiều trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì việc chuyên môn hoá nghề nghiệp là một xu hướng rõ rệt. Từ đó đặt ra yêu cầu cho doanh nghiệp là cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, chuyên môn cao, có khả năng quản lý theo định hướng con người và minh bạch. Quản lý theo định hướng con người sẽ giúp nhân viên tối ưu hoá được khả năng nếu nhà quản lý biết tạo ra khen thưởng cho sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro. Kiểu quản lý này chú trọng đến tâm lý nhân viên, thông cảm với nhu cầu của họ, cân nhắc giữa việc xây dựng phát triển đội ngũ nhân viên sao cho phù hợp nhu cầu của họ thống nhất với nhu cầu của doanh nghiệp. Quản lý một cách minh bạch có ý nghĩa là

người lãnh đạo, quản lý chia sẻ với nhân viên những thông tin về hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như những thách thức và cơ hội mà doanh nghiệp phải đối mặt. Bằng cách truyền đạt công khai, các quyết định của doanh nghiệp sẽ được sự đồng tình và ủng hộ của nhân viên. Nhân viên cần hiểu trách nhiệm, quyền lợi của mình cũng như biết rõ các mục tiêu mà mình phải đạt được cùng với doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải xây dựng và công bố các tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách rõ ràng để mọi người yên tâm phát huy sự sáng tạo mà không bị tranh công hay trù dập. Phát huy được sự sáng tạo của nhân viên sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao được khả năng cạnh tranh.

Cuối cùng, để công tác sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp đạt được kết quả tối ưu, doanh nghiệp cần xây dựng được một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau. Môi trường làm việc là mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp bao gồm: tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau. Nói cách khác, môi trường làm việc thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau của mọi thành viên trong một tổ chức. Môi trường làm việc cũng bao gồm: cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị, máy móc... Môi trường làm việc phụ thuộc rất nhiều vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Muốn cải thiện khả năng tài chính của doanh nghiệp thì vấn đề tinh thần làm việc hòa đồng, thân thiện là điều kiện tốt để nhân viên, NLD trong tổ chức phát huy tối đa khả năng, công sức của mình để đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp. Một trong những lý do mà doanh nghiệp Việt Nam chưa làm tốt so với doanh nghiệp nước ngoài đó là tạo ra môi trường làm việc thân thiện, vui vẻ cho nhân viên.

Trong khuôn khổ một luận văn cao học, tác giả luận văn đã vận dụng kiến thức lý luận được tiếp thu từ tài liệu, nhà trường, cơ quan nghiên cứu, đi sâu tìm hiểu bước đầu đã đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử

dụng nhân lực nói chung và nhân lực cụ thể tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội. Tuy nhiên, đây là một vấn đề lớn, phức tạp nên việc xây dựng hệ thống các giải pháp nêu trên với những lập luận, lý giải đảm bảo tính khoa học và hiện đại là một việc không đơn giản. Để hoàn thiện vấn đề này cần có những nghiên cứu tiếp theo; đây là vấn đề khó và phức tạp nhưng rất quan trọng trong vấn đề sử dụng nhân lực tại tất cả các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt là trong một doanh nghiệp lớn của Quân đội. Bên cạnh đó, do giới hạn về khả năng nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu của tác giả, thời gian, kinh phí có hạn nên kết quả nghiên cứu mới chỉ đạt được ở mức độ nhất định. Tác giả luận văn mong được sự đóng góp của các thầy giáo, cô giáo, các nhà khoa học đóng góp ý kiến để hoàn thiện./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đỗ Đức Định (1998), Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực ở các nước ASEAN và một số nước kinh tế công nghiệp mới ở Châu Á, Trung tâm Khoa học xã hội và nhân văn, Hà Nội.
2. Đỗ Minh Cương và Mạc Văn Tiên (2004). *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Đoàn Anh Tuấn (2015), Luận án Tiến sĩ “*Nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”.
4. Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010), *Quản trị nhân lực*, Trường ĐH Thương mại, Hà Nội.
5. Nguyễn Chí Thành (2003), *Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng Nhà nước*, Hà Nội.
6. Nguyễn Đức Lực (2012), Luận văn thạc sĩ “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viễn thông Thái Nguyên*”, Trường Đại học Thái Nguyên.
7. Nguyễn Hữu Dũng (2003). Tài liệu *Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
8. Nguyễn Thị Yến (2016), Luận văn thạc sĩ “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại trường Đại học Nguyễn Trãi*”.
9. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2005), *Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
10. Tác giả Cán Hữu Dạn (2020), *Tuyển dụng và sử dụng nhân lực*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Tài liệu nội bộ Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội.

12. Trần Kim Dung (2003). *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

13. Trần Văn Luận (2016), Luận văn thạc sĩ “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con*”, Trường Đại học Bách Khoa, Hà Nội.

14. Trần Văn Ngợi (2005), Luận án Tiến sĩ “*Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam*”, Trường Học viện hành chính Quốc gia, Hà Nội.

15. Trần Văn Tùng (2015). *Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng*, NXB Thế giới, Hà Nội.

16. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012). *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, Trường đại học Kinh tế quốc dân, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

17. TS Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.

Tiếng nước ngoài

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

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

Website

20. <https://www.mic.vn>

21. <http://nqcenter.wordpress.com/2007/11/30/nâng-cao-hiệu-quả-sử-dụng-lao-động>

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT HOẠT ĐỘNG SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI

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

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

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

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

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

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

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

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

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

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

5. Tôi được chuyển chuyển vị trí định kỳ (03 năm).

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

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

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

*7. Bộ phận anh chị thực hiện đề bạt lãnh đạo quản lý theo năng lực
trình độ.*

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

8. Anh chị nhận thấy các quyết định và chỉ thị công tác sử dụng nhân lực tại công ty như thế nào?

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

9. Anh chị được bố trí làm đầy đủ thời gian theo quy định của công ty?

☐ Rất không đồng ý

☐ Không đồng ý

☐ Không ý kiến (bình thường)

☐ Đồng ý

☐ Hoàn toàn đồng ý

10. Anh chị nhận kết quả làm việc của lao động không được đào tạo đúng chuyên môn như thế nào

☐ Rất không tốt

☐ Không tốt

☐ Bình thường

☐ Tốt

☐ Rất tốt

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Người lao động	
			Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	<i>Phòng ban/ bộ phận thực hiện rất tốt khâu tiếp nhận và định hướng khi tôi mới đến nhận công việc</i>	Rất không đồng ý	0	0
		Không đồng ý	2	2
		Bình thường	40	33
		Đồng ý	70	58
		Rất đồng ý	8	7
2	<i>Công việc tôi đang làm rất phù hợp với trình độ chuyên môn của bản thân</i>	Rất không đồng ý	5	4
		Không đồng ý	5	4
		Bình thường	30	26
		Đồng ý	40	33
		Rất đồng ý	40	33
3	<i>Công việc tôi đang làm rất phù hợp với sở trường của bản thân</i>	Rất không đồng ý	10	8
		Không đồng ý	10	8
		Bình thường	30	26

		Đồng ý	34	28
		Rất đồng ý	36	30
4	<i>Công việc tôi đang làm rất phù hợp với nguyện vọng của bản thân</i>	Rất không đồng ý	5	4
		Không đồng ý	10	8
		Bình thường	40	33
		Đồng ý	45	38
		Rất đồng ý	20	17
5	<i>Tôi được chuyển vị trí định kỳ (03 năm).</i>	Rất không đồng ý	65	55
		Không đồng ý	10	8
		Bình thường	25	21
		Đồng ý	10	8
		Rất đồng ý	10	8
6	<i>Anh chị có đang thực hiện công việc theo đúng vị trí việc làm được tuyển dụng</i>	Rất không đồng ý	5	4
		Không đồng ý	7	6
		Bình thường	20	17
		Đồng ý	80	66
		Rất đồng ý	8	7

7	<i>Bộ phận anh chị thực hiện đề bạt lãnh đạo quản lý theo năng lực trình độ.</i>	Rất không đồng ý	5	4
		Không đồng ý	10	8
		Bình thường	30	26
		Đồng ý	40	33
		Rất đồng ý	35	29
8	<i>Anh chị nhận thấy các quyết định và chỉ thị công tác sử dụng nhân lực tại công ty như thế nào?</i>	Rất không đồng ý	0	0
		Không đồng ý	0	0
		Bình thường	26	22
		Đồng ý	57	48
		Rất đồng ý	37	30
9	<i>Anh chị được bố trí làm đầy đủ thời gian theo quy định của công ty?</i>	Rất không đồng ý	0	0
		Không đồng ý	5	4
		Bình thường	35	29
		Đồng ý	50	42
		Rất đồng ý	30	25

10	<i>Anh chị nhận thấy kết quả làm việc của lao động không được đào tạo đúng chuyên môn như thế nào?</i>	Rất không đồng ý	0	0
		Không đồng ý	2	2
		Bình thường	40	33
		Đồng ý	54	45
		Rất đồng ý	24	20