

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ NGUYỄN THẢO**

**ĐỀ TÀI: PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM)**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. TRẦN XUÂN CẦU**

**HÀ NỘI, 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam kết luận văn của mình được thực hiện dựa vào hiểu biết và quá trình tìm hiểu, cố gắng thực hiện của bản thân cùng với sự hướng dẫn tận tình của PGS. TS. Trần Xuân Cầu. Luận văn là công trình nghiên cứu của tôi, không sao chép của bất cứ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu được sử dụng trong luận văn là số liệu tôi thu thập, tìm hiểu từ Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), khảo sát do bản thân tôi thực hiện điều tra và tổng kết. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).

*Hà Nội, ngày.....tháng 07 năm 2022*

**Học viên**

**Nguyễn Thị Nguyên Thảo**

## MỤC LỤC

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>MỞ ĐẦU .....</b>                                                                 | <b>1</b>  |
| <b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>5. Phương pháp nghiên cứu.....</b>                                               | <b>6</b>  |
| <b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>7. Kết cấu luận văn.....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....</b> | <b>10</b> |
| <b>1.1. Khái niệm.....</b>                                                          | <b>10</b> |
| <b>1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>                                | <b>10</b> |
| <b>1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>                     | <b>11</b> |
| <b>1.2. Tiêu chí phản ánh phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ..</b>       | <b>12</b> |
| <b>1.2.1. Đảm bảo về quy mô nguồn nhân lực .....</b>                                | <b>12</b> |
| <b>1.2.2. Đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực .....</b>                                | <b>13</b> |
| <b>1.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. ....</b>                              | <b>14</b> |
| <b>1.3. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....</b>            | <b>15</b> |
| <b>1.3.1. Hoạch định nhân lực .....</b>                                             | <b>15</b> |
| <b>1.3.2. Tuyển dụng nhân lực.....</b>                                              | <b>16</b> |
| <b>1.3.3. Đào tạo nhân lực.....</b>                                                 | <b>17</b> |
| <b>1.3.4. Bố trí nhân lực .....</b>                                                 | <b>19</b> |
| <b>1.3.5. Tạo động lực lao động .....</b>                                           | <b>20</b> |
| <b>1.4. Nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b>          | <b>21</b> |
| <b>1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài .....</b>                       | <b>21</b> |

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.4.2. Các nhân tố thuộc về Công ty.....</b>                                                                  | <b>22</b> |
| <b>1.5. Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và bài học rút ra .....</b>                  | <b>24</b> |
| <b>1.5.1. Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp .....</b>                             | <b>24</b> |
| 1.5.1.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần giao nhận và vận chuyển In Do Trần.....       | 24        |
| 1.5.1.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hyundai Merchant Marine Việt Nam .....           | 25        |
| <b>1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....</b>                                    | <b>26</b> |
| <b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM) .....</b> | <b>29</b> |
| <b>2.1. Khái quát chung về công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....</b>                                   | <b>29</b> |
| <b>2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....</b>                         | <b>30</b> |
| <b>2.2. Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....</b>          | <b>32</b> |
| <b>2.2.1. Tiêu chí phản ánh phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....</b>       | <b>32</b> |
| 2.2.1.1. Đảm bảo quy mô nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....                          | 32        |
| 2.2.1.2. Đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....                          | 35        |
| 2.2.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....                     | 40        |
| <b>2.2.2. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....</b>               | <b>47</b> |
| 2.2.2.1. Hoạch định nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                   | 47        |

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2.2. Tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                                               | 48        |
| 2.2.3.3. Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)...                                                                     | 53        |
| 2.2.3.4. Bố trí nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                                                   | 59        |
| 2.2.3.5. Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....                                                              | 61        |
| <b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....</b>                                | <b>66</b> |
| <i>2.3.1. Các yếu tố liên quan đến môi trường bên ngoài .....</i>                                                                            | <i>66</i> |
| <i>2.3.2. Các yếu tố liên quan đến công ty.....</i>                                                                                          | <i>68</i> |
| <b>2.4. Đánh giá chung thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....</b>                            | <b>71</b> |
| <i>2.4.1. Thành tựu đạt được .....</i>                                                                                                       | <i>71</i> |
| <i>2.4.2. Hạn chế.....</i>                                                                                                                   | <i>72</i> |
| <i>2.4.3. Nguyên nhân .....</i>                                                                                                              | <i>73</i> |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM) ĐẾN NĂM 2025.</b>                               | <b>76</b> |
| <b>3.1. Phương hướng phát triển doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đến năm 2025 .....</b> | <b>76</b> |
| <i>3.1.1. Phương hướng phát triển Công ty .....</i>                                                                                          | <i>76</i> |
| <i>3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực Công ty.....</i>                                                                            | <i>77</i> |
| <b>3.2. Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đến năm 2025 .....</b>                        | <b>80</b> |
| <i>3.2.1. Hoàn thiện hoạt động hoạch định nhân lực .....</i>                                                                                 | <i>80</i> |
| <i>3.2.2. Nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực.....</i>                                                                                     | <i>81</i> |
| <i>3.2.3. Hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực .....</i>                                                                                    | <i>82</i> |
| <i>3.2.4. Hoàn thiện hoạt động bố trí nhân lực .....</i>                                                                                     | <i>84</i> |
| <i>3.2.5. Nâng cao hiệu quả và vai trò của các biện pháp tạo động lực lao động.....</i>                                                      | <i>84</i> |

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2.6. Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực .....</b>                 | <b>86</b> |
| <b>3.2.7. Hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực .....</b> | <b>87</b> |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>                                                                                                   | <b>89</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                                                                                 | <b>91</b> |
| <b>PHỤ LỤC .....</b>                                                                                                    | <b>94</b> |

## **DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

### **DANH MỤC BẢNG**

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1: Số lượng nhân sự nắm giữ vị trí lãnh đạo theo các cấp của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) năm 2021 .....                         | 31 |
| Bảng 2.2: Tổng số lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) tại các văn phòng, chi nhánh giai đoạn 2019 – 2021 .....                        | 34 |
| Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo phòng ban giai đoạn 2019 – 2021 .....                                 | 36 |
| Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo độ tuổi giai đoạn 2019 – 2021 .....                                   | 39 |
| Bảng 2.5: Tỷ lệ lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo trình độ học vấn giai đoạn 2019 – 2021 .....                                 | 40 |
| Bảng 2.6: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý về kỹ năng mềm của nhân viên công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....              | 42 |
| Bảng 2.7: Thống kê số lượng lao động bị áp dụng hình thức kỷ luật lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021 .....     | 43 |
| Bảng 2.8.: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý đối với ý thức trách nhiệm của nhân viên công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) ..... | 44 |
| Bảng 2.9: Kết quả khảo sát mức độ gắn kết của người lao động với công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                     | 46 |
| Bảng 2.10: Tổng số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo khối phòng ban giai đoạn 2019-2021. ....        | 48 |
| Bảng 2.11: Tỷ lệ sử dụng nguồn tuyển dụng nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                                   | 49 |
| Bảng 2.12: Tổng số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo khối phòng ban giai đoạn 2019-2021. ....        | 50 |
| Bảng 2.13: Bảng đánh giá phỏng vấn của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) .....                                                               | 51 |
| Bảng 2.14: Số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo theo hình thức đào tạo của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019-2021 .....             | 56 |

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.15: Số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo theo loại nội dung đào tạo của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019-2021..... | 57 |
| Bảng 2.16: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về bố trí lại công việc công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....       | 60 |
| Bảng 2.17: Các khoản phụ cấp hiện hành của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....                                                   | 62 |
| Bảng 2.18: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) về lương thưởng.....               | 63 |

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)                   | 31 |
| Sơ đồ 2.2: Quy trình hoạch định nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)..... | 47 |
| Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).....          | 49 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ**

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Biểu đồ 2.1: Tổng số lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021 .....                                                                   | 33 |
| Biểu đồ 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp giai đoạn 2019 – 2021 .....               | 37 |
| Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo giới tính giai đoạn 2019 – 2021 .....                                               | 38 |
| Biểu đồ 2.4: Tỷ lệ lao động theo số năm làm việc tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021 .....                                            | 45 |
| Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) về mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo ..... | 59 |
| Biểu đồ 2.6: Số lượng người lao động được bổ nhiệm của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021.....                                           | 66 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Hầu hết các nhà kinh tế đều cho rằng, nguồn nhân lực và sự phát triển nguồn nhân lực là nhân tố quyết định sự thành công của công cuộc phát triển kinh tế và xã hội của một quốc gia. Frederick Harbrison, nhà kinh tế học lao động người Mỹ viết: “Các nguồn nhân lực là nền tảng chủ yếu để tạo ra của cải cho các nước. Tiền vốn và các tài nguyên thiên nhiên là những nhân tố thụ động trong sản xuất, con người là những tác nhân tích cực chủ động tích lũy vốn, khai thác tài nguyên thiên nhiên, xây dựng các tổ chức xã hội, kinh tế, chính trị và đưa sự nghiệp phát triển đất nước tiến lên” [4, tr.3]. Như vậy, nguồn nhân lực là nguồn lực tiên quyết đối với sự phát triển của quốc gia. Do đó, đối với Việt Nam, phát triển nguồn nhân lực trở thành đòi hỏi bức thiết hàng đầu trên chặng đường Công nghiệp hóa – hiện đại hóa và là vấn đề thời sự nóng bỏng trong giai đoạn hiện nay.

Doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế đất nước, là nơi tạo ra phần lớn việc làm, góp phần bình ổn xã hội. Cũng như ở phạm vi quốc gia, nguồn nhân lực là nhân tố then chốt tạo nên sự thành công và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại nếu không có nguồn nhân lực đáp ứng được hoạt động, vận hành và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp đó. Chính vì thế, mỗi doanh nghiệp cần có những giải pháp tốt nhất trong việc quản trị nhân lực. Trong đó, phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Từ nhiều năm trở lại đây, phát triển nguồn nhân lực đã và đang trở thành một phần thiết yếu của các tổ chức, doanh nghiệp.

Nền kinh tế Việt Nam liên tục chuyển mình và đạt được nhiều thành tựu nổi bật sau sự kiện gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO, tạo ra nhiều cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam mở rộng thị trường và học hỏi kinh nghiệm kinh doanh quốc tế. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng này, các hoạt động dịch vụ hậu cần và vận tải ngày càng giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của các ngành sản xuất, dịch vụ nói riêng và của toàn nền kinh tế nói chung. Với tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp làm trong lĩnh vực dịch vụ hậu cần và vận tải nói riêng đang đứng trước một thách thức to lớn là cần làm gì để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình để có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh ngày càng sâu sắc.

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) là công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ hậu cần (logistics) và vận tải. Công ty chuyên cung cấp các dịch vụ vận chuyển đường bộ, đường biển và đường không, phân phối và dịch vụ kho bãi. Công ty đang vận hành diện tích kho bãi, các văn phòng hoạt động và số lượng cán bộ công nhân viên lớn trên toàn quốc với cơ cấu phức tạp bao gồm cả lao động trong nước và người nước ngoài. Sứ mệnh của Công ty đó là trở thành công ty hậu cần chuỗi cung ứng được ưa chuộng nhất - áp dụng hiểu biết, chất lượng dịch vụ và đổi mới để kiến tạo tăng trưởng bền vững cho doanh nghiệp và xã hội. Để thực hiện được điều đó, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đã và đang chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên với trình độ chuyên môn, tay nghề đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Nguồn nhân lực luôn được lãnh đạo công ty nhận thức là một trong những yếu tố then chốt trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty. Do đó, phát triển nhân lực đang được xem là một trong những vấn đề ưu tiên hàng đầu trong chiến lược phát triển chung của Công ty.

Thời gian vừa qua, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đã và đang đẩy mạnh đầu tư phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, phát triển nguồn nhân lực của Công ty bộc lộ nhiều hạn chế, vẫn mang tính chất đáp ứng nhu cầu ngắn hạn trước mắt. Công ty cũng chưa có một công trình nghiên cứu nào xem xét và đánh giá tổng thể một cách có hệ thống về nguồn nhân lực của Công ty để đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Để nguồn nhân lực trở thành nguồn sức mạnh, phát huy những nội lực tiềm năng đối với Công ty, hơn bao giờ hết phát triển nguồn nhân lực phải được đặt vào vị trí trọng tâm, ưu tiên hàng đầu. Từ những nhìn nhận dựa trên lý luận và thực tiễn trên, với mong muốn góp phần vào phát triển nguồn nhân lực và sự phát triển chung của Công ty, học viên chọn đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)”** để làm luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong bối cảnh hội nhập, phát triển nguồn nhân lực có vai trò vô cùng cấp thiết đối với các ngành nghề, doanh nghiệp. Hiện nay, phát triển nguồn nhân lực đã và đang ngày càng được quan tâm, chú trọng. Liên quan đến đề tài phát triển nguồn nhân lực, đã có một số công trình công bố, nghiên cứu ở các góc độ tiếp cận khác nhau được đưa ra dưới đây:

Phan Huy Đường, Nguyễn Văn Lành (2021), *Phát triển nguồn nhân lực các ngân hàng thương mại Việt Nam*, cuốn sách là công trình khoa học tích hợp kết quả nghiên cứu và giảng dạy nhiều năm của các tác giả, trên cơ sở khái quát về cơ sở lý luận, kinh nghiệm thực tế và thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, nhận thức rõ vấn đề phát triển nguồn nhân lực các ngân hàng thương mại là nhân tố quyết định sự phát triển bền vững của hệ thống ngân hàng thương mại, nhóm tác giả cuốn sách đã xác định định hướng tiếp tục phát triển nguồn nhân lực tại các ngân

hàng thương mại Việt Nam, tiếp cận ở các góc độ: Định hướng của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; Định hướng của các ngân hàng thương mại Việt Nam, từ đó đưa ra các giải pháp tương ứng và phù hợp. [3]

Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), luận án tiến sĩ *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*, nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tập trung ở nguồn nhân lực chất lượng cao của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dầu khí. Tác giả khẳng định vai trò quan trọng của nguồn nhân lực chất lượng cao đối với tăng trưởng của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, đưa ra bốn yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là phẩm chất - thái độ, tri thức, kỹ năng và thể lực; xác định các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao bao gồm: chính sách sử dụng, chính sách đào tạo, điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ; từ đó đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. [9]

Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), luận án tiến sĩ *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang*, tác giả đã nghiên cứu và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang về số lượng, cơ cấu và chất lượng; phân tích sự tác động của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (Quốc tế hóa lao động, Đặc điểm văn hóa của lao động Kiên Giang, Nhân khẩu học) và các yếu tố bên trong (Đào tạo, chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp) đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang. Từ đó, đề xuất mục tiêu phát triển nguồn nhân lực phải đạt được đến năm 2030 cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng theo yêu cầu phát triển của ngành khách sạn nói chung và của các doanh nghiệp khách sạn Kiên Giang nói riêng, đề xuất các giải pháp để các doanh nghiệp vận dụng đồng thời kiến nghị đến các cơ quan quản lý nhà

nước, các cơ sở đào tạo và chính người lao động để cùng chung tay với các doanh nghiệp trong phát triển nguồn nhân lực. [25]

Lê Thành Vinh (2017), bài viết tạp chí giáo dục *Phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, tác giả đưa ra bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, khái niệm về nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục và phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục, đưa ra đánh giá từ đó đề xuất 02 giải pháp phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục: Quy hoạch, kế hoạch phát triển nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục nhằm đảm bảo về số lượng và cơ cấu; Quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực của nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục đảm bảo chất lượng. [26]

Nguyễn Thành Vũ (2015), luận án tiến sĩ *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*, tác giả đã đề xuất 9 yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang, trong đó có 4 yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và 5 yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên ngoài là: môi trường kinh tế - văn hóa xã hội; chất lượng lao động cá nhân người lao động; giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động; chính sách hỗ trợ của Nhà nước về lao động. Các yếu tố bên trong là: tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường làm việc và quan hệ lao động; lương thưởng và phúc lợi. Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá, tác giả đã khẳng định 9 yếu tố trên có tác động đến sự phát triển của nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang. [27]

Nhận thấy rằng, các đề tài, nghiên cứu trên đều được thực hiện ở phạm vi ngành và các doanh nghiệp Việt Nam với các cách tiếp cận và tìm hiểu

khác nhau. Hiện tại, chưa có đề tài nào đề cập tới phát triển nguồn nhân lực tại công ty nước ngoài làm về lĩnh vực dịch vụ hậu cần và vận tải tại Việt Nam với nguồn nhân lực bao gồm cả người nước ngoài. Vì vậy, đề tài này không chỉ có ý nghĩa lý luận, thực tiễn trong tình hình hiện nay mà còn đóng vai trò quan trọng đối với Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) trong giai đoạn phát triển sắp tới.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu:**

Thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đáp ứng nhu cầu phát triển công ty trong giai đoạn đến năm 2025.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:**

Để đạt được mục đích trên, luận văn sẽ đi vào giải quyết những nhiệm vụ sau đây:

- Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực, rút ra hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất những giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực.

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

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Không gian: Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).
- Thời gian: Nghiên cứu 2019-2021 (các giải pháp đề xuất đến năm 2025).
- Quy mô đề tài nghiên cứu: Phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

#### **5.1. Nguồn thông tin:**

- Thông tin, số liệu thứ cấp:

+ Tổng hợp từ giáo trình, sách chuyên ngành, luận án tiến sĩ, luận văn thạc sĩ và các tài liệu tham khảo khác.

+ Số liệu thống kê, báo cáo từ Phòng Nhân sự, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

– Thông tin sơ cấp:

+ Luận văn sử dụng kết quả số liệu thu thập được từ điều tra bảng hỏi nhằm thu thập thông tin mang tính định lượng và định tính.

+ Luận văn sử dụng kết quả từ phỏng vấn chuyên gia là Giám đốc Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).

## 5.2. Phương pháp nghiên cứu

– **Về mặt lý luận:** Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực bằng phương pháp nghiên cứu lý thuyết bao gồm: Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết; phương pháp phân loại và hệ thống hóa lý thuyết.

– **Về mặt thực tiễn:** Để nghiên cứu và thể hiện thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), các phương pháp nghiên cứu sau đây được sử dụng:

+ *Phương pháp điều tra xã hội học:*

Tác giả thiết kế bảng hỏi về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam):

- Phương pháp thực hiện phát bảng hỏi: Bảng hỏi được thực hiện trực tuyến trên Microsoft forms và gửi tới người lao động qua email và zalo.
- Tiến hành gửi mẫu bảng hỏi cho 200 người:
  - Cán bộ quản lý: 50 người.
  - Người lao động: 150 người.

Với tổng số lượng người lao động là 1560 (số liệu cập nhật đến năm 2021), số người được phát và thực hiện mẫu bảng hỏi chiếm 13%, đảm bảo tính đại diện và ý nghĩa của việc thực hiện điều tra.

Mỗi bảng hỏi bao gồm 2 dạng hỏi: câu hỏi đóng và câu hỏi mở xoay quanh vấn đề đánh giá về nhân lực trong công ty và phát triển nguồn nhân lực. [Phụ lục A]

Thu về kết quả 200 bảng trả lời. [Phụ lục B]

+ *Phương pháp phân tích số liệu*: các số liệu được tổng hợp từ nguồn thông tin sơ cấp sẽ được thống kê lại và phân tích. Công cụ dùng để xử lý số liệu là Microsoft Excel. [Phụ lục B]

+ *Phương pháp phỏng vấn*: Tác giả tiến hành phỏng vấn giám đốc nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) với các câu hỏi liên quan đến nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực công ty. [Nguồn: Phụ lục C]

+ *Phương pháp so sánh*: so sánh các số liệu được cung cấp bởi nguồn thông tin thứ cấp để thấy được sự đánh giá của các cá nhân về phát triển nguồn nhân lực của công ty ở thời điểm hiện tại.

Từ tổng hợp và phân tích, so sánh kết quả khảo sát, tác giả đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp để xây dựng phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) trong giai đoạn hiện nay nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Luận văn đề cập tới phát triển nguồn nhân lực tại công ty nước ngoài làm về lĩnh vực dịch vụ hậu cần và vận tải tại Việt Nam với quy mô lao động lớn và văn phòng, chi nhánh ở nhiều khu vực trên cả nước. Trên cơ sở phân tích thực trạng, luận văn đưa ra những đề xuất phương án để khắc phục những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics

và giải pháp phù hợp với phương hướng phát triển của công ty cho đến năm 2025.

## **7. Kết cấu luận văn**

Luận văn được kết cấu theo 3 chương:

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

Chương 2: Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đến năm 2025.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Khái niệm

### 1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Khái niệm về nguồn nhân lực được thể hiện trong rất nhiều những nghiên cứu, giáo trình chuyên ngành. Ở góc độ tổ chức, doanh nghiệp, khái niệm nguồn nhân lực được định nghĩa như sau:

Theo Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó” [24, Tr.7]. Ở khái niệm này, tất cả người lao động làm việc trong doanh nghiệp cấu thành nên nguồn nhân lực của doanh nghiệp đó.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006), *sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Bộ Tư pháp, cho rằng: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [12, Tr.12]. Cách định nghĩa này gần như tương tự với khái niệm trên, thể hiện nguồn nhân lực là lực lượng lao động của doanh nghiệp và nhấn mạnh việc những người này do doanh nghiệp trả lương.

Theo Lê Thanh Hà (2009), *giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội: “Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức” [6, Tr.9]. Khái niệm này có phạm vi rộng hơn và có sự khác biệt với 2 khái niệm

trên, thể hiện thành phần của nguồn nhân lực là nguồn lực của toàn bộ người lao động làm việc trong tổ chức, đồng thời đặt trong mối quan hệ với nguồn lực cá nhân tạo nên nguồn lực của tổ chức.

Qua tham khảo các khái niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp từ các giáo trình và sách chuyên ngành nói trên, tác giả đưa ra khái niệm nguồn nhân lực xét trong phạm vi nghiên cứu của đề tài này như sau: Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực của tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó tạo nên nguồn lực chung của doanh nghiệp.

### **1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Giống như khái niệm về nguồn nhân lực, khái niệm về phát triển nguồn nhân lực cũng được hiểu theo các quan điểm khác nhau:

Theo Bùi Văn Nhơn, (2006), *sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Bộ Tư pháp: “Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực về trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực” [12, Tr.98]. Với cách hiểu này, phát triển nguồn nhân lực được nhấn mạnh ở các hành động, biện pháp tác động tới chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực. Ở phạm vi doanh nghiệp, những hành động, biện pháp, phương pháp, chính sách tác động lên nguồn nhân lực chính là các hoạt động quản trị nhân lực.

Theo Trần Xuân Cầu (2019), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội cho rằng: “Phát triển nguồn nhân lực là quá trình đảm bảo quy mô nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý”. [1, Tr.104]. Ở khái niệm này, có thể hiểu phát triển nguồn nhân lực được xem xét

ở ba tiêu chí: đảm bảo quy mô, đảm bảo cơ cấu và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Ở mỗi cách tiếp cận, phát triển nguồn nhân lực được thể hiện ở các khía cạnh khác nhau. Phát triển nguồn nhân lực được phản ánh qua 3 tiêu chí: Đảm bảo về quy mô nguồn nhân lực, đảm bảo về cơ cấu và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Những tiêu chí này đạt được thông qua các hoạt động phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

Như vậy, khái niệm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu như sau: Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là việc lựa chọn và vận dụng những hoạt động quản trị nhân lực phù hợp nhằm đảm bảo về quy mô nguồn nhân lực, đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp đó.

## **1.2. Tiêu chí phản ánh phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Phát triển nguồn nhân lực được phản ánh thông qua mối quan hệ so sánh với phát triển doanh nghiệp, với nhu cầu của doanh nghiệp trong quá trình phát triển, từ đó đánh giá mức độ đáp ứng của nguồn nhân lực. Do đó, yêu cầu đặt ra đó là phải kết hợp giữa xác định nhu cầu của doanh nghiệp và đánh giá nguồn nhân lực hiện tại, đặt trong quan hệ so sánh để xác định yêu cầu phát triển nguồn nhân lực về quy mô nguồn nhân lực, cơ cấu nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực. Từ đó, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được phản ánh qua 03 tiêu chí sau đây:

### **1.2.1. Đảm bảo về quy mô nguồn nhân lực**

Quy mô là khái niệm thể hiện mức độ về mặt khối lượng, số lượng. Đối với tổ chức, doanh nghiệp, quy mô nguồn nhân lực chính là số lượng nhân lực tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, là số lao động của tổ chức trong một thời kỳ nhất định. Đảm bảo về quy mô nguồn nhân lực là đảm bảo về số

lượng nhân lực đáp ứng chiến lược sản xuất kinh doanh và mục tiêu của công ty.

Ở từng giai đoạn và thời kỳ, yêu cầu về quy mô nguồn nhân lực thay đổi. Với các doanh nghiệp đang phát triển và mở rộng sản xuất, kinh doanh, quy mô nguồn nhân lực cần được mở rộng để đáp ứng kịp thời sự phát triển. Ngược lại, trong giai đoạn doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc chịu ảnh hưởng nặng nề từ dịch bệnh, quy mô nguồn nhân lực sẽ cần phải thu hẹp để đảm bảo về chi phí cho doanh nghiệp. Trong khi đó, với các doanh nghiệp đang có kế hoạch duy trì tốc độ phát triển vững chắc, tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ, quy mô nguồn nhân lực được duy trì ở mức ổn định. Như vậy, đảm bảo quy mô nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện ở sự phù hợp của số lượng lao động đối với lĩnh vực hoạt động và chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

### ***1.2.2. Đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực***

Cơ cấu nguồn nhân lực phản ánh tỷ trọng nguồn nhân lực theo từng chỉ tiêu nhất định và phản ánh mối quan hệ trong tổng thể nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động và yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nguồn nhân lực có thể được cơ cấu theo những chỉ tiêu khác nhau.

Đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực là đảm bảo tỷ trọng nguồn nhân lực trong tổng thể nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo từng chỉ tiêu cụ thể phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, ở phạm vi nghiên cứu của đề tài này, cơ cấu quan trọng nhất phản ánh sự phát triển nguồn nhân lực ở một doanh nghiệp là:

- Cơ cấu theo phòng ban
- Cơ cấu theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp
- Cơ cấu theo giới tính

- Cơ cấu theo độ tuổi

### **1.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.**

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc vận dụng các hoạt động quản trị nhân lực phù hợp nhằm mục đích cải thiện chất lượng nguồn nhân lực so với chất lượng nguồn nhân lực hiện có của tổ chức. Tiêu chí phản ánh kết quả nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ phụ thuộc vào cách tiếp cận chất lượng nguồn nhân lực. Thông thường, chất lượng nguồn nhân lực được tiếp cận ở khía cạnh: Thể lực, trí lực và tâm lực:

- Thể lực là sức khỏe thể chất và sức khỏe tinh thần, được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.
- Trí lực là trình độ văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm và kỹ năng hỗ trợ cho công việc.
- Tâm lực là ý thức tuân thủ, tự giác trong lao động, tinh thần trách nhiệm, tác phong làm việc; sự gắn kết của người lao động với tổ chức.

Một cách tiếp cận khác được áp dụng hiện nay đó là tiếp cận theo góc độ năng lực với 3 yếu tố cấu thành là kiến thức, kỹ năng và thái độ:

- **Kiến thức:** là những hiểu biết có được thông qua học hỏi, tham gia đào tạo. Đây là yêu cầu cơ bản cần có để thực hiện công việc và được cụ thể hóa theo đặc thù của từng doanh nghiệp, từng loại công việc.
- **Kỹ năng** là khả năng thực hiện công việc, biến kiến thức có được thành hành động cụ thể.
- **Thái độ** là những phẩm chất và hành vi thể hiện thái độ của cá nhân với công việc; sự gắn bó của cá nhân với doanh nghiệp.

Sau khi nghiên cứu và tổng hợp các cách tiếp cận nói trên, tác giả đưa ra tiêu chí phản ánh nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bao gồm:

- **Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn** là bằng cấp, trình độ và chuyên môn được đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc.
- **Kỹ năng** là những khả năng hỗ trợ cho việc thực hiện công việc đáp ứng yêu cầu.
- **Ý thức tuân thủ, ý thức trách nhiệm với công việc và sự gắn kết** của người lao động với doanh nghiệp.

### **1.3. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Các hoạt động quản trị nhân lực có tác động tới nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ở mọi mặt. Tuy nhiên, đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, cần lựa chọn và thực hiện những hoạt động có tác động trực tiếp để đảm bảo quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, trong phạm vi nghiên cứu đề tài này, có 5 hoạt động được đưa ra là hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm:

#### **1.3.1. Hoạch định nhân lực**

Theo Lê Thanh Hà (2009), *giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội: “Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao”. [6, Tr.300].

Hoạch định nhân lực có tác động tới cả quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Hoạch định nhân lực chính là khâu đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực, giúp xác định được nhu cầu phát triển nguồn nhân lực, đồng thời có vai trò giúp doanh nghiệp định kỳ nhìn nhận lại nguồn nhân lực của mình, từ đó đưa ra các chính sách, kế hoạch phù hợp. Hoạch định nhân lực

giúp doanh nghiệp luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phù hợp phục vụ cho các hoạt động, linh hoạt ứng phó với mọi thay đổi trên thị trường.

Hoạch định nguồn nhân lực cần dựa trên cơ sở nhu cầu phát triển doanh nghiệp và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty ở từng thời kỳ, từ đó đưa ra các mục tiêu cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường, có thể đạt được và có thời hạn rõ ràng; đề xuất các hoạt động và chính sách phù hợp. Đây là quy trình cần thực hiện hàng năm và có thể định hướng cho giai đoạn 1-3 năm, do đó sẽ đòi hỏi sự nghiên cứu và đầu tư rõ ràng của ban lãnh đạo và cấp quản lý công ty.

### **1.3.2. Tuyển dụng nhân lực**

Theo Vũ Hồng Phong & Nguyễn Thị Hồng (2020), *giáo trình Quản trị nhân lực khu vực công*, Hà Nội, “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút và lựa chọn nhân lực đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức để bổ sung lực lượng nhân lực cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức” [23, tr.122]

Tuyển dụng nhân lực có tác động tới cả 3 mặt quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Tuyển dụng trước hết đảm bảo số lượng lao động phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần đảm bảo quy mô nguồn nhân lực. Tuyển dụng nhân lực còn tác động điều chỉnh cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp khi nhân lực mới được tuyển dụng được bố trí vào các vị trí, phòng ban của công ty để đáp ứng yêu cầu hoạt động. Hơn thế nữa, tuyển dụng hiệu quả còn tác động trực tiếp tới chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động mới được tuyển dụng với trình độ học vấn và chuyên môn, kỹ năng và thái độ sẽ ảnh hưởng tới chất lượng chung của nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuyển dụng hiệu quả ở đây chính là tuyển dụng người phù hợp, đáp ứng yêu cầu về trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và yêu cầu của khung năng lực đối với vị trí việc làm.

Khi xem xét hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực, về số lượng, cần quan tâm đến nhu cầu và thực tế số lượng tuyển dụng. Về chất lượng, cần quan tâm đến các tiêu chí như thời gian tuyển dụng, tỷ lệ ứng viên làm việc qua thử việc, trình độ và chuyên môn ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc. Để thực hiện được đòi hỏi phải tận dụng tối ưu các nguồn tuyển dụng, áp dụng các phương pháp đánh giá ứng viên đa dạng và phù hợp với từng vị trí, phòng ban. Ngoài ra, đánh giá quy trình tuyển dụng cũng cần được quan tâm nhằm đảm bảo rút ra được những hạn chế, nguyên nhân và phương án khắc phục phù hợp để đạt hiệu quả tuyển dụng tốt hơn.

### **1.3.3. Đào tạo nhân lực**

Theo Lê Thanh Hà (2012), *giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội: “Đào tạo là hoạt động học tập giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình”. [7, tr.183]. Hoạt động đào tạo nhân lực tác động tới chất lượng nguồn nhân lực, đảm bảo nguồn nhân lực của doanh nghiệp có chất lượng đáp ứng được yêu cầu của công việc trong hiện tại và tương lai.

Hoạt động đào tạo có bốn dạng cơ bản: Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao:

- Đào tạo mới bắt đầu được thực hiện khi nhân viên mới được tuyển dụng vào doanh nghiệp thông qua hình thức đào tạo hội nhập và đào tạo công việc tùy theo vị trí. Trước hết, nhân viên mới được đào tạo hội nhập bởi bộ phận Nhân sự hoặc nhân viên chuyên trách về đào tạo hướng dẫn, phổ biến về thông tin liên quan đến công ty, giá trị cốt lõi, cơ cấu phòng ban, nội quy và các quy định của công ty. Buổi đào tạo này thường được tiến hành trực tiếp vào ngày làm việc đầu tiên của nhân viên mới hoặc có thể được thực hiện theo hình thức khác tùy theo

từng công ty. Sau đó, nhân viên được đào tạo về nghiệp vụ theo vị trí cụ thể, thường do bộ phận, phòng ban chuyên trách liên quan đến chính công việc của nhân viên tiến hành.

- Về đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao: Trong quá trình làm việc, nhân viên có thể chưa thực hiện công việc tốt, thiếu ý thức tuân thủ, hoặc có sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, cần cải thiện năng suất và hiệu quả công việc, đặt ra đòi hỏi cần đào tạo lại, đào tạo bổ sung hoặc đào tạo nâng cao. Ngoài ra, vị trí quản lý cũng đóng vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, cũng là người cùng với bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực thực hiện các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Do đó, cần phải đảm bảo trang bị năng lực và kiến thức cũng như những kỹ năng quản lý, lãnh đạo đối với đối tượng này. Như vậy, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và nâng cao sẽ thực hiện với các loại nội dung:

- Đào tạo bắt buộc và đào tạo tuân thủ
- Đào tạo chuyên môn
- Đào tạo kỹ năng.

Hiệu quả đào tạo được phản ánh thông qua sự thay đổi về năng lực của người học và hiệu quả công việc. Để đo lường được hiệu quả đào tạo cần thực hiện tốt đánh giá sau đào tạo. Đánh giá sau đào tạo có thể thực hiện theo mô hình Kirkpatrick. Đây là một phương pháp đánh giá kết quả của các chương trình đào tạo và học tập được công nhận trên toàn cầu. Nó đánh giá cả các phương pháp đào tạo chính thức và không chính thức và đánh giá chúng dựa trên bốn cấp độ tiêu chí: phản ứng, học tập, hành vi và kết quả. Sử dụng mô hình này tạo ra một kế hoạch đo lường có thể hành động để xác định rõ ràng các mục tiêu, đo lường kết quả và xác định các khu vực có tác động đáng chú ý. Phân tích dữ liệu ở mỗi cấp độ cho phép các công ty đánh giá mối quan hệ giữa mỗi cấp độ để hiểu rõ hơn về kết quả đào tạo và, như một lợi ích bổ sung,

cho phép các công ty điều chỉnh lại kế hoạch và chỉnh sửa khóa học trong suốt quá trình học tập.

#### **1.3.4. Bố trí nhân lực**

Bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho người lao động vào các vị trí của doanh nghiệp để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất. Bố trí nhân lực được thực hiện đối với cả người lao động mới được tuyển dụng và bố trí lại đối với người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp. Bố trí nhân lực đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý.

Người lao động được tuyển dụng dựa trên các yêu cầu của chức danh công việc còn trống. Các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của họ thỏa mãn các yêu cầu cơ bản của những vị trí công việc này nên cần được sắp xếp, bố trí vào đúng vị trí tuyển chọn.

Đối với người lao động đang làm việc trong doanh nghiệp, có 2 trường hợp đòi hỏi bố trí lại nhân lực: Lao động dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy và lao động tài năng cần cho tổ chức. Trường hợp lao động dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy, có nhiều hướng giải quyết khác nhau với từng trường hợp cụ thể: Khuyến khích nghỉ hưu với các lao động đã đủ điều kiện; đào tạo lại và bố trí công việc thích hợp; cho thuê lao động... Đối với lao động tài năng cần giữ chân, doanh nghiệp cần đánh giá và xem xét vị trí thích hợp để bố trí lao động nhằm phát huy tài năng của họ; có thể tiến hành chuyển chuyển vào vị trí trống phù hợp hoặc bổ nhiệm vào vị trí cao hơn.

Như vậy, hoạt động bố trí nhân lực tác động tới phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo hướng điều chỉnh đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp. Lao động trong doanh nghiệp được bố trí đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp ở từng thời kỳ.

### 1.3.5. *Tạo động lực lao động*

Theo Lê Thanh Hà (2012), *giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”. [7, tr.145]. Tạo động lực lao động có tác động tới ý thức tuân thủ, ý thức trách nhiệm trong công việc và sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Như vậy hoạt động tạo động lực lao động tác động tới chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào đặc thù lĩnh vực hoạt động và quan điểm quản trị nhân lực của mỗi doanh nghiệp, các hình thức tạo động lực lao động được áp dụng khác nhau. Nhìn chung, tạo động lực lao động được thực hiện thông qua các hình thức tài chính và phi tài chính:

- Các hình thức tài chính là chế độ đãi ngộ công ty trả cho người lao động, là tất cả những quyền lợi người lao động được hưởng tương xứng với sự đóng góp của mình trong quá trình làm việc. Chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng đến sự thu hút được những người lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất.
- Các hình thức phi tài chính thỏa mãn nhu cầu tinh thần của người lao động như khen ngợi, tổ chức thi đua, cơ hội thăng tiến.

Tóm lại, với việc áp dụng các hình thức tài chính và phi tài chính để tạo động lực, chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao. Thông qua đó, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực có thể phát huy được hiệu quả. Như vậy, tạo động lực lao động là nền tảng quan trọng cho các hoạt động phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

## **1.4. Nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

#### *Tình hình kinh tế:*

Tình hình kinh tế thay đổi có tác động tới sự phát triển của từng ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Điều đó đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp phải có những sự điều chỉnh về kế hoạch, chiến lược kinh doanh phù hợp từ đó ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực. Tình hình kinh tế và tình hình phát triển của ngành đòi hỏi doanh nghiệp tiến hành hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả để đảm bảo quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu phát triển.

#### *Đối thủ cạnh tranh:*

Đối thủ cạnh tranh là những doanh nghiệp phục vụ cùng phân khúc khách hàng mục tiêu, cùng chủng loại sản phẩm, dịch vụ và cùng thỏa mãn nhu cầu nhất định của đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp cùng hướng tới. Đối thủ cạnh tranh cũng thực hiện phát triển nguồn nhân lực, bản thân họ cũng có những ưu thế vượt trội và lợi thế nhất định. Đối thủ cạnh tranh có thể thu hút người lao động từ doanh nghiệp, gây xáo trộn và ảnh hưởng tới quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp, khiến cho doanh nghiệp sẽ phải tuyển dụng, bố trí lại lao động. Ngoài ra, việc đối thủ có nguồn nhân lực chất lượng cao cũng đặt ra yêu cầu, đòi hỏi nâng cao về chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp để tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### *Sự phát triển của khoa học – công nghệ:*

Ngày nay, đổi mới khoa học - công nghệ đang trở thành một xu hướng toàn cầu. Cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư xuất hiện mang đến những bước đột phá về công nghệ và ảnh hưởng tới mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội của tất cả các quốc gia nói chung và cũng ảnh hưởng tới các doanh nghiệp nói riêng. Sự phát triển khoa học – công nghệ được ứng dụng vào trong công

việc, đặt ra yêu cầu đối với nguồn nhân lực. Về chất lượng nguồn nhân lực, yêu cầu đòi hỏi trình độ khoa học công nghệ và kỹ năng nhạy bén của người lao động. Ngoài ra khi áp dụng khoa học – công nghệ, quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực cũng có sự thay đổi theo hướng giảm bớt về số lượng và cơ cấu lại phù hợp để tối đa hóa lợi ích của công nghệ và đảm bảo tối ưu về chi phí. Do đó, phát triển nguồn nhân lực và các hoạt động phát triển nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng từ sự phát triển của khoa học – công nghệ.

#### **1.4.2. Các nhân tố thuộc về Công ty**

*Chiến lược hoạt động của doanh nghiệp:*

Để đạt được mục tiêu kinh doanh trong từng giai đoạn, mỗi doanh nghiệp cần có chiến lược hoạt động đúng đắn. Chiến lược hoạt động này có quan hệ chặt chẽ với hoạt động hoạch định nhân lực. Quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực phải được xác định dựa trên chiến lược hoạt động đó:

- Những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp?
- Quy mô lao động ra sao?
- Cơ cấu lao động theo từng tiêu chí như phòng ban, loại lao động, giới tính cần được đảm bảo như thế nào?
- Yêu cầu tương ứng về chất lượng nguồn nhân lực đối với các loại lao động này như thế nào?

Ở mỗi thời kỳ khác nhau, chiến lược hoạt động của doanh nghiệp đặt ra những yêu cầu cụ thể, từ đó yêu cầu đối phát triển nguồn nhân lực cũng cần điều chỉnh phù hợp.

*Bộ phận và cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực:*

Vai trò và năng lực của bộ phận và cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò điều phối, quyết định phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Bộ phận này chịu trách nhiệm các hoạt động phát triển nguồn

nhân lực trong doanh nghiệp, quyết định cách vận hành và sự thành công của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Yêu cầu đặt ra đối với bộ phận này cũng cần đảm bảo về số lượng, được cơ cấu hợp lý và chất lượng phù hợp để thực hiện tốt công tác phát triển nguồn nhân lực.

*Vai trò của các lãnh đạo và cấp quản lý:*

Các lãnh đạo là người đưa ra các quyết định cuối cùng phê duyệt cho mọi nội dung và hoạt động phát triển nguồn nhân lực, ảnh hưởng quyết định tới tính hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực. Quan điểm lãnh đạo của họ cũng ảnh hưởng tới việc thực hiện phát triển nguồn nhân lực.

Đối với các cấp quản lý, họ vừa có vai trò là người thực hiện đào tạo, huấn luyện người lao động; đồng thời họ là những người có thể đánh giá, ghi nhận và định hướng cho sự phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp của người lao động. Ngoài ra, họ còn là “tấm gương” để nhân viên noi theo. Do đó, các lãnh đạo và cấp quản lý có vai trò vô cùng quan trọng và ảnh hưởng lớn tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

*Hoạt động đánh giá thực hiện công việc:*

Ngoài những hoạt động quản trị nhân lực chính tác động trực tiếp tới phát triển nguồn nhân lực. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có tác động gián tiếp và là yếu tố bên trong ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực.

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa luận với người lao động. Đánh giá thực hiện công việc không chỉ giúp người lao động được ghi nhận nỗ lực thực hiện công việc mà còn giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực, lãnh đạo và cấp quản lý đánh giá được sự thành công của các hoạt động phát triển nguồn nhân lực; là căn cứ để thực hiện các hoạt động phù hợp. Đồng thời, đánh giá thực hiện công việc cũng ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực thông qua

việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí trong doanh nghiệp.

### **1.5. Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và bài học rút ra**

#### **1.5.1. Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp**

##### **1.5.1.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần giao nhận và vận chuyển In Do Trần**

Công ty cổ phần giao nhận và vận chuyển In Do Trần (InDo Trans logistics corporation) là công ty liên doanh Việt Nam – Singapore hoạt động trong lĩnh vực vận chuyển đường biển, đường không, đường bộ và dịch vụ kho bãi logistics. Phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong những năm qua đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty:

- Ban lãnh đạo Công ty luôn có sự quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực trong công ty, nhận thức rõ được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực nên Công ty đã có sự đầu tư nhất định cho các chính sách phát triển nguồn nhân lực.
- Cơ bản đáp ứng được số lượng và cơ cấu lao động đạt được yêu cầu sản xuất kinh doanh. Trong những năm gần đây, số lượng lao động cũng gia tăng đáng kể đáp ứng yêu cầu của sản xuất (Từ 1500 lao động lên 3000 lao động). Đội ngũ lao động của Công ty có trình độ chuyên môn cao và đồng đều, đúng chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm trong công việc.
- Đào tạo nhân lực được chú trọng quan tâm, các khóa đào tạo được tiến hành theo tháng và được theo dõi sát sao, đánh giá hiệu quả đầy đủ và phản ánh lên công việc.

- Công ty đã có sự phân công, bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn của từng người, là cơ sở cho việc nâng cao chất lượng nhân lực.

Bên cạnh những thành tựu đạt được nói trên, công ty còn những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Hoạch định nhân lực tại Công ty chưa được quan tâm đúng mức. Hàng năm ban nhân sự tiến hành phân tích thực trạng nhân lực tại công ty nhưng chưa dựa trên các tiêu chí cụ thể.
- Tuyển dụng số lượng lớn với yêu cầu cao về nhân lực dẫn đến tỷ lệ đào thải khá cao, tạo nên sức ép lớn về quy mô nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.
- Đánh giá phát triển nguồn nhân lực chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh. Trong khi đó, kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực cũng mới chỉ đảm bảo tốt ở khía cạnh số lượng.
- Các biện pháp tạo động lực chưa phát huy hiệu quả: Mức lương thiếu cạnh tranh, ít cơ hội thăng tiến. [Nguồn: Điều tra thực tế của tác giả]

#### *1.5.1.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hyundai Merchant Marine Việt Nam*

Công ty TNHH Hyundai Merchant Marine Việt Nam là công ty Hàn Quốc làm về lĩnh vực vận tải đường biển. Phát triển nguồn nhân lực của Công ty đã đạt được những thành tựu sau đây:

- Công ty đã tiến hành xây dựng chính sách, chiến lược và kế hoạch đầy đủ quy trình tuyển dụng, quy trình đào tạo... Có sự định hướng cho sự phát triển lâu dài của công ty nói chung và nguồn nhân lực nói riêng.
- Công ty quan tâm tới hoạt động tuyển dụng đảm bảo cho nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cho yêu cầu sản xuất kinh doanh.
- Nhân lực được bố trí theo đúng chuyên môn và bằng cấp được đào tạo.

- Cơ chế lương, thưởng rõ ràng.

Bên cạnh đó, phát triển nguồn nhân lực trong công ty vẫn tồn tại các nhược điểm sau đây:

- Nguồn tuyển dụng: mới chỉ chú trọng vào nguồn bên trong, thiếu cơ hội để lựa chọn các ứng viên từ bên ngoài. Hiệu quả của hoạt động tuyển dụng cũng chưa được đánh giá cao thông qua chỉ tiêu số lượng nhân viên bỏ việc trong thời gian thử việc và không qua thử việc còn cao.
- Ban lãnh đạo đã nhận rõ tầm quan trọng của yếu tố nguồn nhân lực nhưng chưa đầu tư thích đáng cho việc phát triển, đào tạo nguồn nhân lực, chưa có kế hoạch và hoạch định nguồn nhân lực rõ ràng cụ thể.
- Việc bố trí sử dụng lao động hiện nay chủ yếu dựa vào chuyên môn bằng cấp được đào tạo mà chưa chú ý đến các kỹ năng và phẩm chất cá nhân dẫn đến hạn chế việc phát triển các năng lực cá nhân. [Nguồn: Điều tra thực tế của tác giả]

#### **1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Qua nghiên cứu và tìm hiểu kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói trên, có thể nhận thấy rằng, các doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực chủ yếu được thực hiện bao gồm:

- Tuyển dụng
- Hoạch định nhân lực
- Bố trí, sử dụng lao động
- Đào tạo
- Tạo động lực lao động.

Về cơ bản, đây là những hoạt động cần phải thực hiện trong phát triển nguồn nhân lực. Các công ty cũng đã tiến hành xây dựng chính sách, chiến

lực và kế hoạch đầy đủ, có sự đầu tư cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, ở cả 2 công ty vẫn còn có những hạn chế nhất định khiến cho phát triển nguồn nhân lực chưa thực sự hiệu quả. Nhìn chung, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được đầu tư và quan tâm nhưng chưa đầy đủ, sâu sắc. Sự thiếu sót vẫn tồn tại ở từng hoạt động. Những hạn chế ở nguồn nhân lực cho thấy nhu cầu phát triển nguồn nhân lực ban đầu chưa thực sự được làm rõ. Từ đó, bài học rút ra cho Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) như sau:

- Thứ nhất, phát triển nguồn nhân lực cần bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh, về cả số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực để thực hiện được yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.
- Thứ hai, cần quan tâm đến hoạch định nguồn nhân lực, xác định rõ nhu cầu phát triển nguồn nhân lực dựa trên mục tiêu phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty cũng như đánh giá nguồn nhân lực hiện tại, từ đó đưa ra đầy đủ, chính xác những yêu cầu cần đạt được, từ đó xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực với các hoạt động rõ ràng. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được đưa ra cần phải có kế hoạch và mục tiêu cụ thể. Đồng thời, cần phải có sự đánh giá, nhìn lại để khắc phục những nhược điểm, khó khăn để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực cho các giai đoạn tiếp theo.
- Thứ ba, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực cần gắn với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu và mục tiêu phát triển của công ty. Cần đánh giá, rà soát và có phương án hoàn thiện nhằm nâng cao hiệu quả của các hoạt động phát triển nguồn nhân lực: Tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân lực, tạo động lực lao động.

- Thứ tư, cấp quản lý và lãnh đạo cần quan tâm, có trách nhiệm trong phát triển nguồn nhân lực của công ty. Vai trò của họ đối với phát triển nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng, là nhân tố quyết định sự thành công.

## **CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM)**

### **2.1. Khái quát chung về công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

#### **2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

**Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)** là một trong những công ty thành viên của Tập đoàn Yusen Logistics tại khu vực Đông Nam Á. Tập đoàn Yusen Logistics được thành lập vào năm 1855, văn phòng trụ sở chính đặt tại Tokyo, Nhật Bản. Tập đoàn có mạng lưới kết nối Nhật Bản, các quốc gia và vùng lãnh thổ khu vực châu Mỹ, châu Âu, Đông Á, Nam Á và châu Đại Dương, và vận hành hoạt động trên 500 trung tâm phân phối tại 43 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Tại Việt Nam, **Công ty TNHH Yusen Logistics** được thành lập vào năm 1996. Trải qua hơn 20 năm hoạt động và phát triển tại Việt Nam, qua những thời kỳ mở rộng và sáp nhập, hiện tại Công ty tại Việt Nam đã mở rộng văn phòng chi nhánh tại cả 3 khu vực Bắc, Trung, Nam, với 17 văn phòng chi nhánh và các kho bãi. Lĩnh vực hoạt động của Công ty bao gồm:

- Vận tải: Đường biển, đường không và đường bộ
- Dịch vụ hậu cần (logistics): Kê khai hải quan; Cho thuê bãi Container; Cho thuê kho; Dịch vụ xếp dỡ hàng.

Số lượng cán bộ công nhân viên cập nhật tới cuối năm 2021 là 1560 người.

Tầm nhìn của Công ty đó là kết nối con người, hoạt động kinh doanh với cộng đồng vì một tương lai tốt đẹp hơn thông qua hoạt động logistics. Sứ mệnh là trở thành tập đoàn cung ứng chuỗi dịch vụ logistics được yêu thích

trên toàn cầu – vận dụng sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng, chất lượng dịch vụ và sáng kiến để tạo nên sự phát triển bền vững cho tập đoàn và cho xã hội.

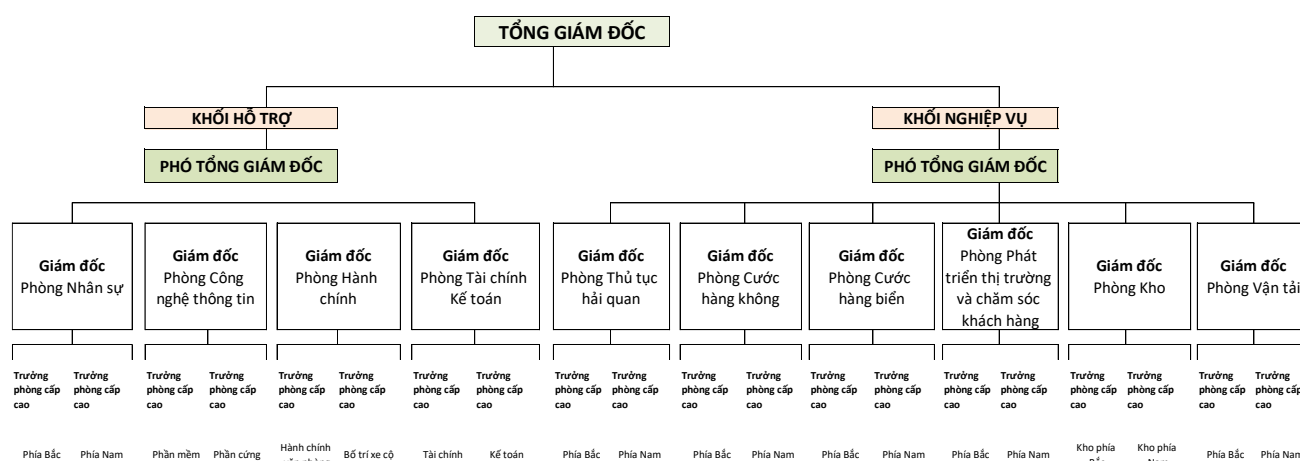
Trong giai đoạn 2019 - 2021, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đặt mục tiêu duy trì tốc độ tăng trưởng vững chắc, tập trung vào cải thiện, nâng cao chất lượng dịch vụ. Ở giai đoạn này, công ty không có sự thay đổi về quy mô và phạm vi hoạt động mà tập trung vào việc phát huy những lợi thế sẵn có; đầu tư phát triển, hiện đại hóa các quy trình, hoạt động.

### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)***

Về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) tổ chức theo mô hình cơ cấu trực tuyến – chức năng, các phòng ban, tổ nhóm, góp phần thực hiện kế hoạch kinh doanh và số lượng sử dụng nhân lực hiệu quả dựa trên kế hoạch Nhân sự hàng năm được phê duyệt bởi Tổng giám đốc. Các phòng ban của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) được chia làm 2 khối chính:

- Khối hỗ trợ (Back office): Bao gồm các phòng ban hỗ trợ, giải quyết các công việc hậu cần trong Công ty.
- Khối nghiệp vụ (Operation): Các phòng ban thực hiện các công việc liên quan trực tiếp tới lĩnh vực hoạt động của Công ty, tiếp xúc với khách hàng và ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận.

Cơ cấu tổ chức của Công ty được thể hiện ở mô hình dưới đây:



Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Cơ cấu tổ chức công ty [20]

## Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

Về cán bộ quản lý, các khối phòng ban này được quản lý và ra quyết định cuối cùng bởi Tổng giám đốc. Dưới Tổng giám đốc là 2 Phó tổng giám đốc đứng đầu quản lý từng khối phòng ban. Mỗi khối phòng ban bao gồm nhiều phòng ban. Trong mỗi phòng ban là các khu vực, chức năng – sau đó phân cấp xuống tổ nhóm. Các chức danh được phân định này tuân theo cơ cấu tổ chức của Công ty và quy định chung từ tập đoàn. Do số lượng phòng ban và tổ nhóm lớn, phạm vi trách nhiệm phân định rõ ràng, số lượng nhân sự nắm giữ vị trí lãnh đạo lớn và được phân công chi tiết theo cấp như sau:

**Bảng 2.1: Số lượng nhân sự nắm giữ vị trí lãnh đạo theo các cấp của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) năm 2021**

Đơn vị tính: Người

| STT         | Cấp               | Vị trí lãnh đạo      | Số lượng  |
|-------------|-------------------|----------------------|-----------|
| 1           | Công ty           | Tổng giám đốc        | 1         |
| 2           | Khối phòng ban    | Phó tổng giám đốc    | 2         |
| 3           | Phòng ban         | Giám đốc             | 10        |
| 4           | Khu vực/chức năng | Trưởng phòng cấp cao | 20        |
| 5           | Tổ nhóm           | Trưởng phòng         | 64        |
| <b>TỔNG</b> |                   |                      | <b>97</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]

## **2.2. Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

### **2.2.1. Tiêu chí phản ánh phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

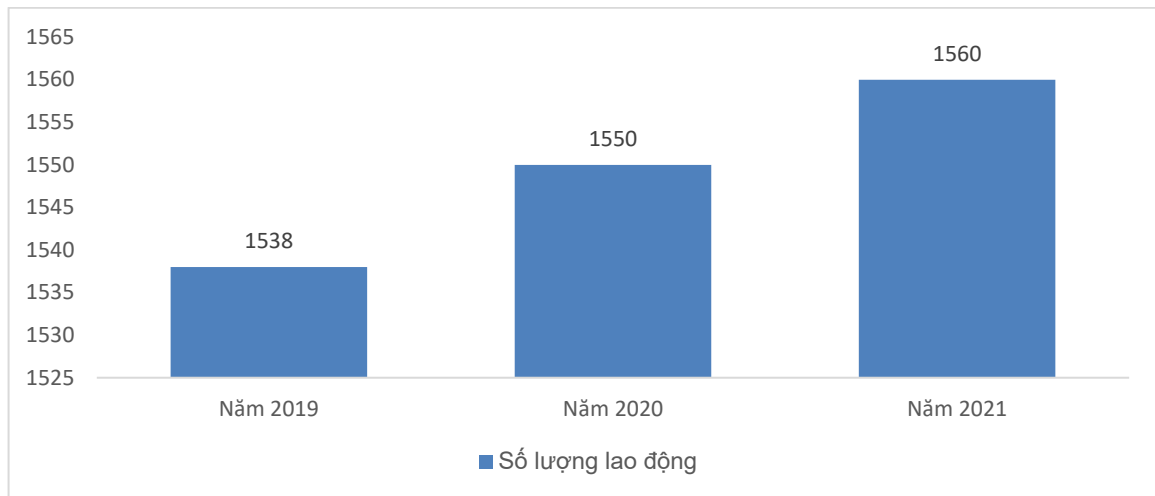
Phát triển nguồn nhân lực được phản ánh thông qua mối quan hệ so sánh với tình hình phát triển công ty, với nhu cầu của công ty trong quá trình phát triển, từ đó đánh giá được mức độ đáp ứng của nguồn nhân lực. Trong giai đoạn 2019 - 2021, mục tiêu phát triển của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) hướng tới việc tăng trưởng ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ; không có sự thay đổi về quy mô mà tập trung vào việc phát huy những lợi thế sẵn có của công ty; đầu tư phát triển, hiện đại hóa các quy trình, hoạt động. Do đó, yêu cầu đặt ra đối với nguồn nhân lực của công ty đó là:

- **Đảm bảo quy mô nguồn nhân lực** ổn định, đảm bảo hoạt động của công ty, không có sự biến động lớn về số lượng nhân lực.
- **Đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực** hợp lý về cơ cấu phòng ban, loại lao động trực tiếp – gián tiếp, giới tính, độ tuổi.
- **Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực** ở cả ba mặt: Trình độ học vấn và chuyên môn; Kỹ năng; Ý thức tuân thủ, ý thức trách nhiệm với công việc và sự gắn kết của người lao động với công ty.

Chi tiết các tiêu chí phản ánh phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) được thể hiện sau đây:

#### **2.2.1.1. Đảm bảo quy mô nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Sự thay đổi tổng số lượng lao động của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) trong giai đoạn 2019 – 2021 được thể hiện qua biểu đồ sau đây:



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

### **Biểu đồ 2.1: Tổng số lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021**

Bên cạnh đó, lao động Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) phân bổ quy mô trên 17 văn phòng, chi nhánh của Công ty. Bảng dưới đây thể hiện số lượng lao động của công ty theo văn phòng, chi nhánh:

**Bảng 2.2: Tổng số lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) tại các văn phòng, chi nhánh giai đoạn 2019 – 2021**

| Khu vực/Năm             | Năm 2019    |             | Năm 2020    |             | Năm 2021    |             |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                         | Số người    | %           | Số người    | %           | Số người    | %           |
| <b>Khu vực phía Bắc</b> |             |             |             |             |             |             |
| Đà Nẵng                 | 29          | 2%          | 29          | 2%          | 29          | 2%          |
| Hà Nam                  | 18          | 1%          | 18          | 1%          | 18          | 1%          |
| Hà Nội                  | 206         | 13%         | 208         | 13%         | 209         | 13%         |
| Hải Dương               | 72          | 5%          | 72          | 5%          | 72          | 5%          |
| Hòa Lạc, Hà Nội         | 6           | 0%          | 6           | 0%          | 6           | 0%          |
| Nội Bài, Hà Nội         | 52          | 3%          | 52          | 3%          | 52          | 3%          |
| Thăng Long, Hà Nội      | 8           | 1%          | 8           | 1%          | 8           | 1%          |
| Vĩnh Phúc               | 17          | 1%          | 17          | 1%          | 17          | 1%          |
| Bắc Ninh                | 198         | 13%         | 200         | 13%         | 202         | 13%         |
| Hải Phòng               | 410         | 27%         | 412         | 27%         | 415         | 27%         |
| <b>Khu vực phía Nam</b> |             |             |             |             |             |             |
| Hải Âu                  | 28          | 2%          | 29          | 2%          | 29          | 2%          |
| Hồ Chí Minh             | 241         | 16%         | 242         | 16%         | 242         | 16%         |
| Hiệp Phước              | 3           | 0%          | 3           | 0%          | 3           | 0%          |
| Mỹ Phước                | 5           | 0%          | 5           | 0%          | 5           | 0%          |
| Nhơn Trạch              | 4           | 0%          | 4           | 0%          | 4           | 0%          |
| Phú Mỹ                  | 10          | 1%          | 10          | 1%          | 10          | 1%          |
| Sóng Thần               | 231         | 15%         | 235         | 15%         | 239         | 15%         |
| <b>TỔNG</b>             | <b>1538</b> | <b>100%</b> | <b>1550</b> | <b>100%</b> | <b>1560</b> | <b>100%</b> |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

Trong giai đoạn 2019 – 2021, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) duy trì quy mô nguồn nhân lực ổn định. Tốc độ gia tăng về số lượng lao động giai đoạn này đạt 1.4%, trung bình tăng 11 lao động/năm. Số lượng nhân lực tăng chủ yếu phục vụ nhu cầu tuyển thay thế hoặc nhu cầu phát sinh của phòng ban. Quy mô lao động được phân bổ tại 17 văn phòng, chi nhánh của công ty, đảm bảo hoạt động của công ty.

Trong giai đoạn này, công ty duy trì tốc độ tăng trưởng vững chắc, tập trung vào cải thiện chất lượng dịch vụ. Quy mô công ty không có sự thay đổi và mở rộng, do đó việc duy trì quy mô nguồn nhân lực ổn định là phù hợp với

tình hình thực tế và đáp ứng được mục tiêu phát triển của công ty.

#### *2.2.1.2. Đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)*

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) hoạt động trong lĩnh vực logistics và vận tải. Đối với những công ty hoạt động trong lĩnh vực này, số lượng lao động sẽ tập trung đa số ở các phòng ban nghiệp vụ, đặc biệt là Kho và Vận tải. Lao động chủ yếu cũng là lao động trực tiếp làm các công việc như lái xe, công nhân, nhân viên kho, nhân viên kiểm đếm, nhân viên bốc xếp... Hiện nay, để nâng cao chất lượng dịch vụ, công ty đã và đang thực hiện phát triển và hiện đại hóa các quy trình, hoạt động. Do đó cũng đặt ra yêu cầu về độ tuổi của người động. Như vậy, để đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty ở giai đoạn 2019 – 2021, công ty cần đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp theo phòng ban, theo giới tính, theo loại lao động trực tiếp – gián tiếp và theo độ tuổi:

##### *a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo phòng ban*

Bảng dưới đây thể hiện cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo khối và phòng ban:

**Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo phòng ban giai đoạn 2019 – 2021**

Đơn vị tính: %

| Khối/Phòng ban                                        | Năm 2019   | Năm 2020   | Năm 2021   |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>I. KHỐI HỖ TRỢ</b>                                 | <b>13</b>  | <b>13</b>  | <b>13</b>  |
| 1. Phòng Nhân sự                                      | 2          | 2          | 2          |
| 2. Phòng Công nghệ - thông tin                        | 2          | 2          | 2          |
| 3. Phòng Hành chính                                   | 3          | 3          | 3          |
| 4. Phòng Tài chính - kế toán                          | 6          | 6          | 6          |
| <b>II. KHỐI NGHIỆP VỤ</b>                             | <b>87</b>  | <b>87</b>  | <b>87</b>  |
| 1. Phòng Thủ tục hải quan                             | 14         | 14         | 13         |
| 2. Phòng Cước hàng không                              | 8          | 8          | 8          |
| 3. Phòng Cước hàng biển                               | 8          | 8          | 8          |
| 4. Phòng Phát triển thị trường và chăm sóc khách hàng | 11         | 11         | 11         |
| <b>5. Phòng Kho</b>                                   | <b>22</b>  | <b>22</b>  | <b>23</b>  |
| <b>6. Phòng Vận tải</b>                               | <b>23</b>  | <b>23</b>  | <b>24</b>  |
| <b>TỔNG</b>                                           | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

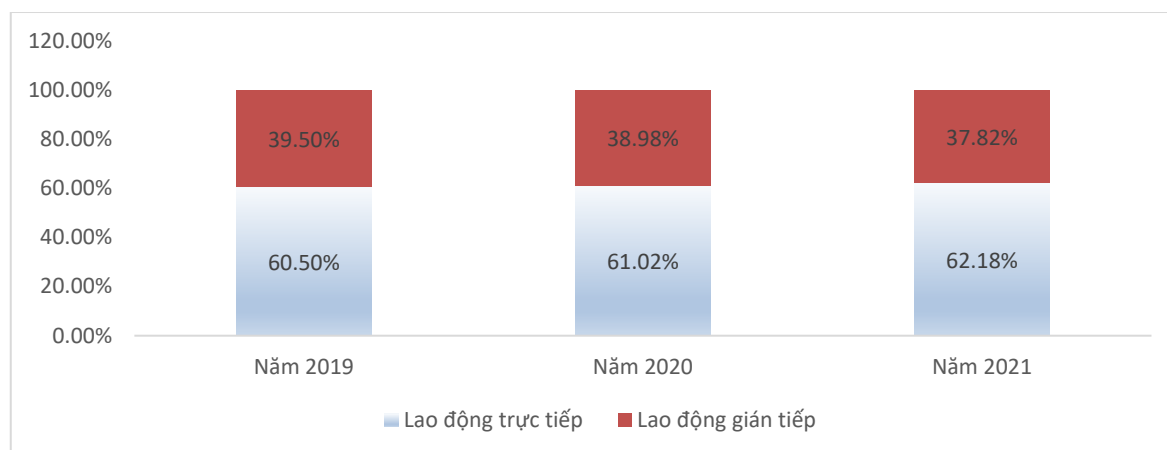
*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

Qua bảng số liệu, có thể thấy rằng, cơ cấu lao động khối nghiệp vụ chiếm ưu thế hơn so với cơ cấu lao động phòng ban khối hỗ trợ (Khối hỗ trợ chiếm trung bình hơn 12% trong khi khối nghiệp vụ chiếm trung bình 87%). Trong giai đoạn 2019 – 2021, cơ cấu nguồn nhân lực khối nghiệp vụ tăng trong khi cơ cấu khối hỗ trợ có xu hướng giảm xuống. Đặc biệt đối với các phòng ban có nhiều lao động trực tiếp như phòng dịch vụ kho bãi và phòng vận tải với cơ cấu lao động lớn nhất trong công ty (Phòng Kho chiếm 22% và phòng Vận tải chiếm trung bình 23%). Cơ cấu nguồn nhân lực các phòng ban này cũng tăng trong giai đoạn 2019 – 2021.

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) là công ty hoạt động về lĩnh vực chuỗi dịch vụ logistics và vận tải, trong đó khối nghiệp vụ thực hiện các hoạt động chính tạo ra doanh thu cho công ty. Với xu hướng phát triển của công ty, cơ cấu này là hoàn toàn phù hợp.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp

Biểu đồ dưới đây thể hiện cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp trong giai đoạn 2019 – 2021:



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

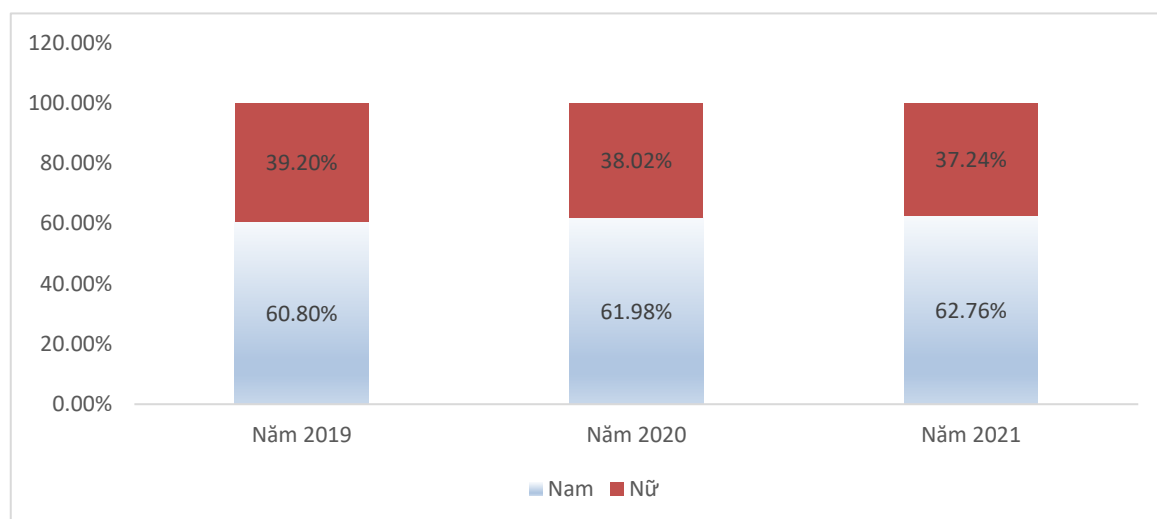
## **Biểu đồ 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp giai đoạn 2019 – 2021**

Đối với Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), lao động trực tiếp là những người trực tiếp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ của công ty, chủ yếu nằm trong khối nghiệp vụ; lao động gián tiếp là những người thực hiện chỉ đạo, phục vụ và quản lý kinh doanh trong công ty, những người này chủ yếu thuộc khối hỗ trợ và một số nằm trong khối nghiệp vụ. Qua biểu đồ trên, nhận thấy rằng, công ty có tỷ lệ lao động trực tiếp (trung bình 61%) lớn hơn so với lao động gián tiếp (trung bình 38%). Trong giai đoạn 2019 – 2021, tỷ lệ lao động trực tiếp có xu hướng tăng trong khi tỷ lệ lao động gián tiếp có xu hướng giảm xuống (1.68%). Điều này là hoàn toàn phù hợp với lĩnh vực kinh doanh và tình hình hoạt động của công ty. Mặc dù tốc độ tăng quy mô lao động của công ty không cao dẫn đến mức điều chỉnh cơ cấu theo phân loại lao động trực tiếp và gián tiếp ở mức thấp, xu hướng tăng lao động gián tiếp cũng thể hiện tính phù hợp trong đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực

của công ty.

### c. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Biểu đồ dưới đây thể hiện cơ cấu nguồn nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo giới tính giai đoạn 2019 – 2021:



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

### **Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo giới tính giai đoạn 2019 – 2021**

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có tỷ lệ lao động nam bình quân cao hơn so với lao động nữ (lao động nam chiếm trung bình 62.35% trong khi lao động nữ chiếm trung bình 37.65% cơ cấu). Giai đoạn 2019 – 2021, tỷ lệ lao động nữ có xu hướng giảm xuống trong khi tỷ lệ lao động nam có xu hướng tăng (1.96%).

Cơ cấu lao động theo giới tính này phù hợp với lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty. Do đặc thù về lĩnh vực hoạt động, cơ cấu lao động khối nghiệp vụ và lao động trực tiếp chiếm ưu thế. Trên thực tế, lao động nữ chủ yếu là lao động gián tiếp. Yêu cầu công việc đặc thù đối với lao động trực tiếp phải làm công việc tay chân, có thể làm đêm, đặc biệt đội ngũ lái xe phải di chuyển nhiều, điều kiện làm việc khắc nghiệt. Như vậy, cơ cấu lao động theo

giới tính của công ty và xu hướng thay đổi trong 3 năm qua là phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

e. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

Bảng số liệu dưới đây thể hiện cơ cấu nguồn nhân lực của công ty theo độ tuổi trong giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo độ tuổi giai đoạn 2019 – 2021**

Đơn vị tính: %

| Độ tuổi        | Năm 2019   | Năm 2020   | Năm 2021   |
|----------------|------------|------------|------------|
| <20            | 0          | 0          | 0          |
| <b>20-30</b>   | <b>31</b>  | <b>32</b>  | <b>33</b>  |
| <b>30-40</b>   | <b>46</b>  | <b>47</b>  | <b>48</b>  |
| 40-50          | 11         | 12         | 13         |
| >50            | 12         | 9          | 6          |
| <b>Tổng số</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

Tỷ trọng lao động độ tuổi 30 – 40 chiếm tỷ trọng cao nhất trong các nhóm tuổi khác và tăng 2% trong giai đoạn 2019 – 2022. Đây là nhóm lao động đã có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn. Chiếm tỷ lệ cao thứ 2 là nhóm lao động trẻ với độ tuổi 20 – 30 (trung bình 32%) với tỷ lệ tăng đều qua các năm. Nhóm lao động này hạn chế về kinh nghiệm, tuy nhiên có lợi thế về sự nhanh nhạy tiếp thu và lĩnh hội ứng dụng công nghệ. Riêng tỷ lệ lao động nhóm tuổi > 50 đang có xu hướng giảm mạnh.

Để đảm bảo sự phát triển vững chắc trong giai đoạn 2019 -2021, tỷ lệ nhóm tuổi 30-40 chiếm tỷ lệ cao là cơ sở để công ty có thể duy trì tốc độ phát triển. Ngoài ra, để chuẩn bị cho giai đoạn phát triển tiếp theo, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đã và đang thực hiện phát triển và hiện đại hóa các quy trình, hoạt động. Để đáp ứng yêu cầu này, cơ cấu lao động của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) dịch chuyển theo hướng trẻ hóa đảm bảo việc tiếp nhận những ứng dụng hiện đại nhanh chóng hơn. Nhóm lao

động trẻ có xu hướng tăng với sức khoẻ và sự nhanh nhạy sẽ là một sự chuẩn bị, có thể đáp ứng với nhu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn tiếp theo.

### 2.2.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

#### a. Trình độ học vấn và chuyên môn

Đối với Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), trình độ học vấn phù hợp với vị trí công việc là một trong những tiêu chí cơ bản phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Bảng số liệu dưới đây thể hiện tỷ lệ lao động của công ty theo trình độ học vấn giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.5: Tỷ lệ lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo trình độ học vấn giai đoạn 2019 – 2021**

Đơn vị tính: %

| Trình độ học vấn           | Năm 2019   | Năm 2020   | Năm 2021   |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Thạc Sĩ                    | 0          | 0          | 0          |
| <b>Đại học</b>             | <b>39</b>  | <b>40</b>  | <b>40</b>  |
| Cao Đẳng                   | 3          | 2          | 2          |
| Trung cấp                  | 4          | 3          | 2          |
| <b>Trung học phổ thông</b> | <b>42</b>  | <b>43</b>  | <b>44</b>  |
| <b>Trung học cơ sở</b>     | <b>13</b>  | <b>12</b>  | <b>12</b>  |
| <b>Tổng</b>                | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]

Thông qua bảng trên, có thể thấy rằng, nguồn nhân lực trong công ty có sự đa dạng về trình độ học vấn với các cấp bậc từ thấp đến cao như sau: Trung học cơ sở, trung học phổ thông, trung cấp, cao đẳng, đại học và thạc sĩ; trong đó trung bình 39% lao động trình độ đại học trở lên; trung bình 5% trình độ cao đẳng và trung cấp; lực lượng lao động nghề và lao động phổ thông chiếm ưu thế với trung bình 55% tỷ trọng toàn công ty. Tỷ lệ này phù hợp cơ cấu nguồn nhân lực của công ty với lao động trực tiếp và tỷ lệ lao động khối nghiệp vụ cao, đặc biệt đối với phòng Kho và Vận tải.

Trong giai đoạn 2019 – 2021, tỷ lệ lao động trình độ đại học trở lên và trung học phổ thông trở xuống tăng lên, trong khi tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng, trung cấp và trung học cơ sở giảm xuống. Đối với Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), yêu cầu về trình độ học vấn đối với các vị trí nhân viên trở lên trong công ty chủ yếu là trình độ đại học, kể cả đối với cấp quản lý. Trong khi đó với các vị trí lao động trực tiếp đặc biệt là công nhân, lái xe chỉ yêu cầu tốt nghiệp cấp trung học phổ thông. Như vậy xu hướng thay đổi về tỷ lệ lao động theo trình độ lao động này phù hợp với yêu cầu công việc và hoạt động của công ty.

Mặc dù nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có trình độ học vấn phù hợp với yêu cầu công việc, trình độ chuyên môn chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc. Thông qua kết quả phỏng vấn Giám đốc Nhân sự cho thấy, đa số lao động trong công ty không làm việc đúng chuyên môn được đào tạo. Người lao động có trình độ chuyên môn liên quan đến vị trí công việc là yêu cầu ưu tiên khi tuyển dụng, không bắt buộc. Do đó đối với lao động mới sẽ cần phải được đào tạo nhiều về nghiệp vụ. Đây là hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực của công ty, đặt ra yêu cầu đối với các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. [Nguồn: Phụ lục C]

#### b. Kỹ năng

Với mỗi vị trí công việc, yêu cầu về kỹ năng khác nhau. Theo kết quả phỏng vấn giám đốc nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), dưới đây là tổng hợp một số các kỹ năng cần thiết đối với nguồn nhân lực công ty trong lĩnh vực logistics và vận tải:

- Ngoại ngữ (yêu cầu đặc thù đối với từng vị trí công việc)
- Thương lượng, đàm phán
- Thuyết trình
- Phân tích và tổng hợp

- Điều phối
- Sử dụng công nghệ (yêu cầu đối với từng vị trí: kỹ năng sử dụng Excel, Powerpoint, Word; kỹ năng sử dụng phần mềm chuyên biệt; kỹ năng vận hành ứng dụng công nghệ trong công việc...)
- Tư vấn, hướng dẫn
- Lập kế hoạch công việc
- Giải quyết vấn đề.

Trên thực tế, công ty chưa có một thước đo cụ thể để đánh giá về kỹ năng của nguồn nhân lực. Những kỹ năng được đưa ra trong bản mô tả công việc của từng vị trí công việc. Các kỹ năng này được đánh giá bởi cấp quản lý trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng và trong thực tế thực hiện công việc. [Nguồn: Phụ lục C]

Bảng dưới đây thể hiện kết quả khảo sát cấp quản lý đánh giá về kỹ năng mềm của nhân viên:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý về kỹ năng mềm của nhân viên công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

| Nội dung                                                          | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                                                   | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Kỹ năng mềm của nhân viên mới đáp ứng yêu cầu công việc           | 8            | 16%     | 9        | 18%     | 21             | 42%     | 12                 | 24%     |
| Kỹ năng mềm của nhân viên đang làm việc đáp ứng yêu cầu công việc | 5            | 10%     | 7        | 14%     | 22             | 44%     | 16                 | 32%     |

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 –Phụ lục B

Kết quả khảo sát cho thấy, tỷ lệ hài lòng đối với kỹ năng mềm của nguồn nhân lực công ty chưa cao. Điều này thể hiện sự hạn chế trong kỹ năng

của nguồn nhân lực trong công ty và đặt ra yêu cầu đối với hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Do đó, yêu cầu đặt ra đối với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đó là cần phải quan tâm tới việc đánh giá và nâng cao kỹ năng mềm cho người lao động công ty.

c. Ý thức tuân thủ, ý thức trách nhiệm với công việc và sự gắn kết của người lao động với công ty

#### *Ý thức tuân thủ*

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) ban hành nội quy công ty trong đó có quy định các hình thức kỷ luật theo mức độ vi phạm. Ý thức tuân thủ của người lao động được thể hiện qua số lượng lao động bị áp dụng các hình thức kỷ luật lao động. Trong giai đoạn 2019 – 2021, số lượng lao động bị áp dụng hình thức kỷ luật lao động được thể hiện ở bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 2.7: Thống kê số lượng lao động bị áp dụng hình thức kỷ luật lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021**

Đơn vị tính: Người

| STT         | Hình thức kỷ luật lao động  | Năm 2019  | Năm 2020  | Năm 2021  |
|-------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1           | Khiển trách miệng           | 15        | 12        | 8         |
| 2           | Khiển trách văn bản         | 5         | 5         | 3         |
| 3           | Kéo dài thời hạn nâng lương | 2         | 2         | 0         |
| 4           | Sa thải                     | 4         | 2         | 0         |
| <b>TỔNG</b> |                             | <b>26</b> | <b>21</b> | <b>11</b> |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo về kỷ luật lao động giai đoạn 2019-2021 [16]*

Theo số liệu thống kê trên đây, tình hình vi phạm kỷ luật lao động trong giai đoạn 2019 – 2021 có xu hướng giảm (giảm 15 người). Trong đó, số lượng lao động bị áp dụng hình thức kỷ luật khiển trách miệng có số lượng lớn nhất do cách hành vi bị áp dụng hình thức kỷ luật này rất dễ mắc phải. Trong khi đó, hình thức kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương và sa thải có số lượng thấp, xu hướng giảm cho tới năm 2021 thì không có trường hợp nào bị

áp dụng hình thức kỷ luật này. Số liệu này cho thấy ý thức tuân thủ của người lao động đã được cải thiện, tuy nhiên vẫn còn tồn tại các vi phạm do đó cần phải nâng cao ý thức cho người lao động bằng các biện pháp phù hợp.

#### *Ý thức trách nhiệm*

Ngoài ý thức tuân thủ, ý thức trách nhiệm trong công việc của người lao động cũng là một yếu tố quan trọng thể hiện chất lượng nguồn nhân lực và được đánh giá thông qua các tiêu chí: Trách nhiệm, tính chủ động, tính trung thực và sự nghiêm túc trong thực hiện quy trình, quy tắc trong công việc. Kết quả khảo sát cấp quản lý thể hiện mức độ hài lòng về ý thức đạo đức của người lao động trong công ty như sau:

**Bảng 2.8.: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý đối với ý thức trách nhiệm của nhân viên công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

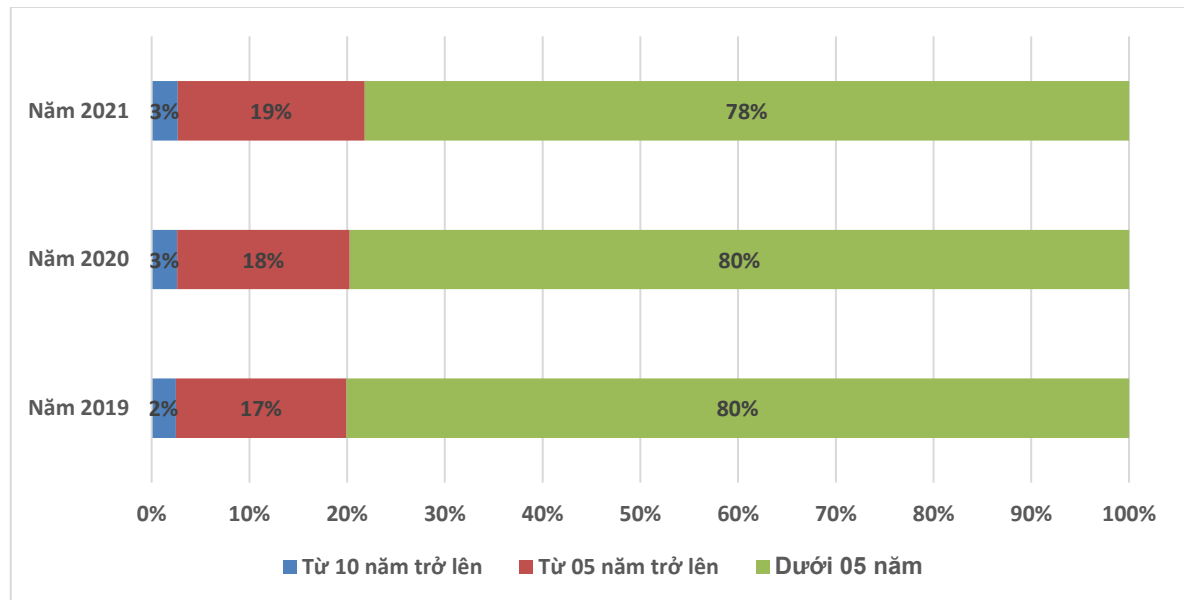
| Nội dung                           | Rất hài lòng |            | Hài lòng |            | Không hài lòng |            | Rất không hài lòng |            |
|------------------------------------|--------------|------------|----------|------------|----------------|------------|--------------------|------------|
|                                    | Số phiếu     | Tỷ lệ %    | Số phiếu | Tỷ lệ %    | Số phiếu       | Tỷ lệ %    | Số phiếu           | Tỷ lệ %    |
| Trách nhiệm trong công việc        | 42           | 84%        | 6        | 12%        | 2              | 4%         | 0                  | 0%         |
| <b>Sự chủ động trong công việc</b> | <b>8</b>     | <b>16%</b> | <b>9</b> | <b>18%</b> | <b>21</b>      | <b>42%</b> | <b>12</b>          | <b>24%</b> |
| Tính trung thực trong công việc    | 30           | 60%        | 19       | 38%        | 1              | 2%         | 0                  | 0%         |
| Sự nghiêm túc trong công việc      | 30           | 60%        | 15       | 30%        | 5              | 10%        | 0                  | 0%         |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 – Phụ lục B*

Kết quả khảo sát cho thấy cấp quản lý có mức độ hài lòng cao về trách nhiệm trong công việc, tính trung thực và sự nghiêm túc của người lao động. Tuy nhiên người lao động vẫn còn chưa thực sự chủ động trong công việc. Đây là một yếu tố cần quan tâm đối với ý thức trách nhiệm trong công việc của người lao động.

### *Sự gắn kết với công ty*

Về sự gắn kết của người lao động với công ty, có thể xem xét về tỷ lệ lao động theo số năm làm việc tại công ty được thể hiện ở biểu đồ dưới đây:



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

### **Biểu đồ 2.4: Tỷ lệ lao động theo số năm làm việc tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021**

Có thể nhận thấy rằng, tỷ lệ lao động có số năm làm việc từ 10 năm chiếm tỷ lệ khá thấp, chỉ khoảng 2-3%. Trong khi đó tỷ lệ lao động làm việc dưới 05 năm chiếm tỷ lệ cao 70-80%. Như vậy, người lao động chưa có sự gắn bó làm việc lâu dài với công ty.

Để tìm hiểu sâu hơn về lý do liên quan đến vấn đề này, có thể xem xét kết quả khảo sát mức độ gắn kết của người lao động với công ty dưới đây:

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát mức độ gắn kết của người lao động với công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

| Nội dung                                                                         | Rất đồng ý |         | Đồng ý   |         | Không đồng ý |         | Rất không đồng ý |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|---------|--------------|---------|------------------|---------|
|                                                                                  | Số phiếu   | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu         | Tỷ lệ % |
| Tôi cảm thấy tin tưởng vào tầm nhìn và sứ mệnh của công ty                       | 54         | 27%     | 138      | 69%     | 8            | 4%      | 0                | 0%      |
| Tôi có đầy đủ công cụ, dụng cụ để thực hiện tốt công việc                        | 87         | 44%     | 109      | 55%     | 4            | 2%      | 0                | 0%      |
| Tôi cảm thấy công ty có môi trường làm việc tốt                                  | 68         | 34%     | 123      | 62%     | 9            | 5%      | 0                | 0%      |
| Tôi cảm thấy mình được hưởng quyền lợi xứng đáng với sự đóng góp trong công việc | 13         | 7%      | 23       | 12%     | 142          | 71%     | 22               | 11%     |
| Tôi không nghĩ đến việc tìm một công việc khác                                   | 12         | 6%      | 13       | 7%      | 123          | 62%     | 52               | 26%     |
| Tôi muốn giới thiệu cho bạn bè, người thân làm việc tại công ty                  | 22         | 11%     | 33       | 17%     | 135          | 68%     | 10               | 5%      |

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 – Phụ lục B

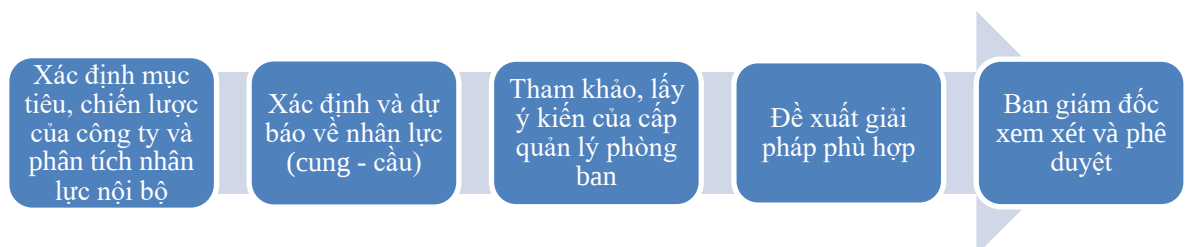
Kết quả khảo sát cho thấy, người lao động tin tưởng vào tầm nhìn, sứ mệnh của công ty. Họ cũng được làm việc ở một môi trường làm việc tốt và có đầy đủ công cụ, dụng cụ hỗ trợ cho công việc. Tuy nhiên, người lao động chưa thật sự cảm thấy quyền lợi xứng đáng với nỗ lực làm việc. Điều đó cũng giải thích việc tỷ lệ cao người lao động nghĩ đến vẫn tìm công việc khác và không muốn giới thiệu bạn bè, người thân vào công ty, do đó không gắn bó lâu dài với công ty. Điều này đặt ra đòi hỏi đối với việc thực hiện các hoạt

động tạo động lực lao động bằng các biện pháp liên quan đến lương thưởng, phúc lợi.

### **2.2.2. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

#### **2.2.2.1. Hoạch định nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Trước hết, hoạt động hoạch định nhân lực có tác động tới cả quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam). Hằng năm, vào thời điểm giao thoa giữa 2 năm tài chính (cuối tháng 3 đầu tháng 4), hoạt động hoạch định nhân lực của công ty được thực hiện. Căn cứ để tiến hành hoạch định nhân lực đó là dựa vào: phân tích nhân lực hiện tại, mục tiêu và chiến lược của công ty. Từ đó, tiến hành dự báo cầu và cung nhân lực của công ty và đề xuất các giải pháp phù hợp để cân đối cung và cầu nhân lực. Các thông số về cung cầu lao động sẽ được các trưởng phòng và giám đốc xác nhận một lần nữa trước khi đệ trình lên ban giám đốc công ty đưa ra quyết định cuối cùng. Sơ đồ dưới đây thể hiện quy trình hoạch định nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam):



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Chính sách hoạch định nhân lực [17]*

#### **Sơ đồ 2.2: Quy trình hoạch định nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Trong giai đoạn 2019 – 2021, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) nỗ lực duy trì tốc độ tăng trưởng vững chắc trong tình hình dịch bệnh bùng phát mạnh mẽ. Trong giai đoạn này, công ty duy trì quy mô hiện tại và đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với lĩnh vực hoạt động và mục tiêu

giai đoạn này của công ty, từ đó hạn chế hoạt động tuyển dụng, chỉ tiến hành tuyển thay thế (nếu có) hoặc tuyển mới với các trường hợp được giám đốc phê duyệt. Công ty tập trung thực hiện các hoạt động đào tạo nhân lực và tạo động lực lao động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. [Nguồn: Phụ lục C]. Bảng dưới đây thể hiện số lượng nhu cầu tuyển dụng và thực tế tuyển dụng được trọng giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.10: Tổng số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo khối phòng ban giai đoạn 2019-2021.**

Đơn vị tính: Người

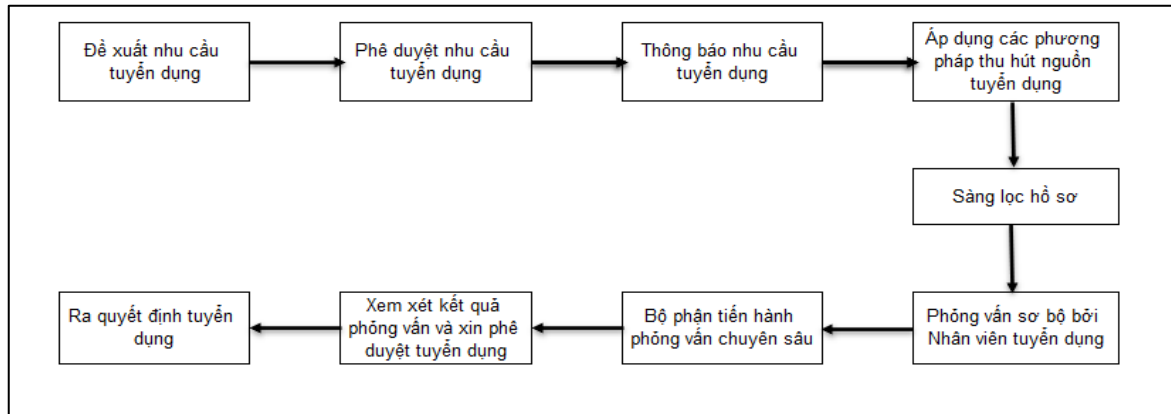
| Số lượng lao động được tuyển dụng | Năm 2019  |           | Năm 2020  |           | Năm 2021  |           |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                   | Nhu cầu   | Thực tế   | Nhu cầu   | Thực tế   | Nhu cầu   | Thực tế   |
| <b>Khối hỗ trợ</b>                | 6         | 6         | 3         | 3         | 3         | 3         |
| <b>Khối nghiệp vụ</b>             | 8         | 8         | 9         | 9         | 7         | 7         |
| <b>TỔNG</b>                       | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>10</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tuyển dụng giai đoạn 2019-2021 [15]

Thông qua kết quả phỏng vấn giám đốc nhân sự, đánh giá về hoạt động hoạch định nhân lực được thực hiện chưa thật sự bài bản và hiệu quả. Công ty đã có sự quan tâm tới hoạt động này, tuy nhiên trên thực tế việc thực hiện vẫn còn hình thức và chưa nắm bắt được đầy đủ thông tin về cung cầu nhân lực trong công ty. Các giải pháp đưa ra có thể chỉ nằm trên kế hoạch mà trong năm thường thực hiện các hoạt động phát sinh từ nhu cầu đột xuất từ bộ phận, phòng ban. [Nguồn: Phụ lục C]

#### 2.2.2.2. Tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

Hoạt động tuyển dụng công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có tác động tới cả quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực của công ty.



Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Chính sách tuyển dụng [18]

### Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

Sơ đồ trên đây thể hiện quy trình tuyển dụng của công ty được ban hành từ năm 2016 và tiếp tục áp dụng cho tới nay. Trước hết, về nguồn tuyển dụng, công ty sử dụng cả nguồn bên ngoài và bên trong. Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng, nguồn tuyển dụng được sử dụng khác nhau. Bảng dưới đây thể hiện tỷ lệ nguồn tuyển dụng được sử dụng trong giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.11: Tỷ lệ sử dụng nguồn tuyển dụng nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Đơn vị tính: %

| Nguồn tuyển dụng                                              | Năm 2019   | Năm 2020   | Năm 2021   |
|---------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| 1. Người lao động tự ứng tuyển, giới thiệu bạn bè, người thân | 17         | 18         | 18         |
| <b>2. Website tuyển dụng, công ty headhunt</b>                | <b>55</b>  | <b>56</b>  | <b>55</b>  |
| 3. Liên kết với các trường đại học                            | 9          | 9          | 10         |
| 4. Nguồn khác                                                 | 19         | 17         | 17         |
| <b>TỔNG</b>                                                   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tuyển dụng giai đoạn 2019-2021 [15]

Có thể nhận thấy rằng, nguồn tuyển dụng được sử dụng chủ yếu là nguồn bên ngoài là các website, mạng xã hội và công ty săn đầu người. Nguồn tuyển dụng này trên thực tế khá hiệu quả, tuy nhiên sẽ đòi hỏi chi phí,

đặc biệt đối với các vị trí quản lý. Các nguồn tuyển dụng khác chưa thực sự phát huy hiệu quả. Việc liên kết với các trường đại học hạn chế trong khi thực tế chuyên môn của nguồn nhân lực chưa thực sự phù hợp với công việc đòi hỏi sự quan tâm nhiều hơn tới nguồn tuyển dụng này.

Đối với nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu được xác định dựa trên kết quả của hoạch định nhân lực và đề xuất từ bộ phận. Những đề xuất này có thể xuất phát từ những nguyên nhân: Tuyển dụng thay thế lao động nghỉ việc/thai sản; yêu cầu công việc phát sinh mà nguồn nhân lực hiện tại chưa đáp ứng. Trong giai đoạn 2019 – 2021, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) chủ trương hạn chế tuyển dụng. Nhu cầu tuyển dụng hạn chế dẫn đến số lượng tuyển dụng trong giai đoạn này không cao. Thực tế nhu cầu tuyển dụng đưa ra đều được đáp ứng:

**Bảng 2.12: Tổng số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) theo khối phòng ban giai đoạn 2019-2021.**

Đơn vị tính: Người

| Số lượng lao động được tuyển dụng | Năm 2019  |           | Năm 2020  |           | Năm 2021  |           |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                   | Nhu cầu   | Thực tế   | Nhu cầu   | Thực tế   | Nhu cầu   | Thực tế   |
| <b>Khối hỗ trợ</b>                | 6         | 6         | 3         | 3         | 3         | 3         |
| <b>Khối nghiệp vụ</b>             | 8         | 8         | 9         | 9         | 7         | 7         |
| <b>TỔNG</b>                       | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>10</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tuyển dụng giai đoạn 2019-2021 [15]

Tuy nhiên, bảng số liệu trên mới chỉ đánh giá về hiệu quả tuyển dụng trên tiêu chí số lượng. Chất lượng tuyển dụng vẫn còn bộc lộ hạn chế. Theo đánh giá của giám đốc Nhân sự, hiệu quả tuyển dụng của công ty chưa cao. Hoạt động tuyển dụng về cơ bản đáp ứng yêu cầu về số lượng, tuy nhiên ứng viên mới được tuyển dụng vẫn còn yếu về kỹ năng và chuyên môn cần nhiều thời gian để đào tạo mới. Ngoài ra tỷ lệ ứng viên bỏ việc trong thời gian thử

việc và không qua thử việc còn cao. Đây là vấn đề hiện nay công ty vẫn đang xem xét để có phương án xử lý phù hợp [Phụ lục C].

Trên thực tế, ứng viên được đánh giá dựa trên trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và ý thức. Các tiêu chí này được xác định và được đưa ra trong bản mô tả công việc đối với từng vị trí. Trong đó, yêu cầu về kinh nghiệm được ưu tiên. Yêu cầu về trình độ học vấn, bằng cấp chủ yếu ở trình độ đại học đối với lao động khối văn phòng và tốt nghiệp trung học phổ thông đối với lao động phổ thông như công nhân, lái xe. Các tiêu chí này được đánh giá thông qua bước phỏng vấn. Yêu cầu về trình độ và kinh nghiệm có thể được đánh giá sơ bộ, trong khi đó yêu cầu về kỹ năng và ý thức chưa thực sự được đáp ứng.

Để đánh giá ứng viên, công ty không xây dựng một bộ câu hỏi phỏng vấn chuẩn mà các quản lý sẽ chủ động đưa ra các câu hỏi đánh giá ứng viên dựa trên các tiêu chí đánh giá và thang đo với mức điểm cụ thể. Các ứng viên sẽ được phỏng vấn và đánh giá về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng, ý thức và sự cam kết:

**Bảng 2.13: Bảng đánh giá phỏng vấn của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

| Tiêu chí                                                                                                          | Xuất sắc<br>(5 điểm) | Đạt yêu<br>cầu<br>(4 điểm) | Cần đào<br>tạo thêm<br>(3 điểm) | Không<br>đạt yêu<br>cầu<br>nhưng có<br>thể đào<br>tạo<br>(2 điểm) | Không<br>đạt<br>(1 điểm) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Trình độ học vấn</b><br>(Ứng viên có trình độ học vấn theo yêu cầu mô tả công việc)                            |                      |                            |                                 |                                                                   |                          |
| <b>Trình độ chuyên môn</b><br>(Chuyên ngành được đào tạo có liên quan đến công việc theo yêu cầu mô tả công việc) |                      |                            |                                 |                                                                   |                          |

|                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Kinh nghiệm</b><br>(Ứng viên có kinh nghiệm liên quan đến vị trí tuyển dụng)                           |  |  |  |  |  |
| <b>Kỹ năng</b><br>(Ứng viên thể hiện có đủ kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc)                     |  |  |  |  |  |
| <b>Ý thức</b><br>(Ứng viên thể hiện diện mạo và thái độ phù hợp với vị trí tuyển dụng)                    |  |  |  |  |  |
| <b>Sự cam kết</b><br>(Ứng viên thể hiện sự hứng thú và nhiệt tâm làm việc lâu dài trong vị trí ứng tuyển) |  |  |  |  |  |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Chính sách tuyển dụng [18]*

Tất cả các ứng viên tham gia phỏng vấn đều được đánh giá theo các tiêu chí trong bảng đánh giá này. Các ứng viên sau khi được phỏng vấn và cho điểm sẽ được so sánh và cân nhắc. Thông thường ứng viên có số điểm cao nhất sẽ được lựa chọn. Tuy nhiên, bảng đánh giá này đưa ra các tiêu chí còn chung chung, chưa cụ thể. Ở đây tiêu chí về trình độ học vấn nhìn chung sẽ được đánh giá chính xác nhất vì các ứng viên trước khi được đưa vào vòng phỏng vấn đã được trải qua bước lọc hồ sơ và phỏng vấn sơ lược bởi phòng Nhân sự. Các tiêu chí khác sẽ tùy thuộc vào mỗi vị trí, yêu cầu sẽ khác nhau và có những tiêu chí cần được thể hiện chi tiết hơn. Đặc biệt đối với những kỹ năng mềm ứng dụng trong công việc, đặc biệt là kỹ năng ngoại ngữ và kỹ năng ứng dụng công nghệ nên sử dụng hình thức kiểm tra để đánh giá chính xác hơn. Đây là điểm cần lưu ý điều chỉnh để đảm bảo hiệu quả tuyển dụng về chất lượng cao hơn, tác động tích cực tới phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

#### 2.2.3.3. Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)

Hoạt động đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam). Đào tạo nhân lực của công ty được tiến hành đối với cả người lao động mới và người lao động đang làm việc tại công ty.

##### *Đào tạo người lao động mới:*

Đối với người lao động mới, đào tạo mới được tiến hành với 2 hoạt động chính: Đào tạo hội nhập và đào tạo công việc:

- Đào tạo hội nhập được tiến hành bởi bộ phận Nhân sự vào ngày đầu tiên đi làm về thông tin về công ty, giá trị cốt lõi, nội quy, chính sách. 100% người lao động mới đều tham gia đào tạo hội nhập. Bộ phận Nhân sự cũng có sự linh động về hình thức đào tạo. Đối với đối tượng nhân viên văn phòng, có thể áp dụng đào tạo truyền thống là đứng lớp đào tạo trực tiếp sau đó cho chơi trò chơi trả lời câu hỏi để đảm bảo người lao động nắm bắt đầy đủ nội dung. Đối với đối tượng lao động là công nhân, lái xe, cách đào tạo truyền thống với khối lượng thông tin lớn sẽ khiến họ khó tiếp thu. Bộ phận Nhân sự sử dụng hình thức đào tạo qua video đối với đối tượng này. Video ngắn trong 10 phút với các hình ảnh sinh động và âm thanh sẽ khiến cho các nội dung dễ dàng được tiếp thu hơn. Công ty xác định đào tạo hội nhập không chỉ là phổ biến về nội quy, chính sách mà còn là cách để lại ấn tượng ban đầu cho người lao động về công ty.
- Đào tạo công việc sẽ được tiến hành khi người lao động đã hoàn thành đào tạo hội nhập và các thủ tục giấy tờ ban đầu. Hình thức và cách thức đào tạo công việc sẽ được thực hiện tùy thuộc vào đánh giá từng ứng viên trong quá trình phỏng vấn. Đối với người lao động mới được đánh giá là xuất sắc và đã có kinh nghiệm thông qua phỏng vấn, đào tạo

công việc sẽ được tiến hành trực tiếp trong công việc bởi đồng nghiệp/người tiền nhiệm vị trí hoặc cấp quản lý trực tiếp. Đối với các ứng viên chỉ ở mức đạt yêu cầu và cần đào tạo, yêu cầu đặt ra đó là cấp quản lý cần sắp xếp một buổi đào tạo riêng về công việc sau đó mới cho học hỏi, đào tạo trong công việc. Hình thức đào tạo này sẽ đảm bảo người lao động mới có thể nắm bắt được quy trình và có thời gian để hiểu trước khi áp dụng vào thực tế, tránh sai sót trong công việc.

Hiện nay, người lao động mới sau khi được đưa về bộ phận sẽ do quản lý bộ phận phụ trách đào tạo và hướng dẫn công việc. Sau thời gian thử việc, quản lý làm đánh giá và gửi cho phòng Nhân sự để cân nhắc có ký hợp đồng tiếp hay không. Trong thời gian thử việc, phòng Nhân sự cũng chưa theo dõi và kiểm soát việc đào tạo công việc có hiệu quả hay không. Qua phỏng vấn với Giám đốc Nhân sự cho biết, hiện nay người lao động mới cần khá nhiều thời gian để đào tạo công việc. Ngoài ra còn tồn tại trường hợp một số người lao động mới khi được tuyển dụng vào không được đào tạo công việc đầy đủ do quản lý quá bận rộn. Việc đào tạo thường được thực hiện theo hình thức đào tạo trong công việc đối với tất cả đối tượng người lao động mới. Do đó xảy ra sai sót trong công việc là điều khó tránh khỏi. [Nguồn: Phụ lục C]

*Đào tạo người lao động đang làm việc tại công ty:*

Hằng năm, bộ phận Nhân sự sẽ lập kế hoạch đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định theo phòng ban, dựa trên kết quả hoạch định nhân lực; chiến lược, mục tiêu kinh doanh của công ty trong năm và đánh giá, phân tích thực tế về kiến thức, kỹ năng và ý thức hiện có của người lao động. Từ việc so sánh giữa mục tiêu và thực tế sẽ cho thấy “khoảng trống” cần phải đào tạo. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo cũng dựa một phần trên nhu cầu từ các phòng ban đề xuất bởi Trưởng phòng. Trên cơ sở đó, nhu cầu đào tạo sẽ được xác định cụ thể và là căn cứ để lập kế hoạch đào tạo.

Về hình thức đào tạo, công ty thực hiện các hình thức sau đây:

- *Đào tạo trực tiếp bởi phòng Nhân sự và giảng viên nội bộ:* Đào tạo tại công ty theo cách đào tạo trực tiếp truyền thống, được thực hiện bởi phòng nhân sự và giảng viên nội bộ là các cấp quản lý có chuyên môn tốt.
- *Đào tạo trực tiếp bởi chuyên gia:* Công ty làm việc với các đơn vị đào tạo, trung tâm đào tạo để cử chuyên gia đào tạo. Các khóa đào tạo bởi chuyên gia thường là đào tạo cho cấp quản lý, đào tạo kỹ năng.
- *Tham gia các hội thảo, chuyên đề:* Khóa đào tạo/hội thảo được triển khai bởi đơn vị tổ chức bên ngoài mà Công ty cân nhắc cử người lao động tham gia để đạt được kiến thức và kinh nghiệm áp dụng vào công việc.
- *Đào tạo trực tuyến:* Hình thức đào tạo qua các phần mềm học online như Zoom, Teams, Google Meet. Hình thức đào tạo này thường được áp dụng trong thời kỳ dịch bệnh.
- *Khóa học E-learning:* Các khóa học được xây dựng sẵn trên các nền tảng học tập, người lao động có thể chủ động sắp xếp thời gian học bất cứ lúc nào. Các khóa học này cũng được áp dụng nhiều hơn trong thời gian dịch bệnh.

Bảng dưới đây thể hiện số lượng khóa đào tạo theo hình thức đào tạo trong giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.14: Số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo theo hình thức đào tạo của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019-2021**

| STT | Hình thức đào tạo                                               | Năm 2019  |             | Năm 2020  |             | Năm 2021  |             |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|     |                                                                 | Số lượng  | Tỷ lệ %     | Số lượng  | Tỷ lệ %     | Số lượng  | Tỷ lệ %     |
| 1   | <b>Đào tạo trực tiếp bởi phòng Nhân sự và giảng viên nội bộ</b> | <b>12</b> | <b>52%</b>  | <b>5</b>  | <b>25%</b>  | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| 2   | <b>Đào tạo trực tiếp bởi chuyên gia</b>                         | 4         | 17%         | 2         | 10%         | 0         | 0%          |
| 3   | <b>Cho tham gia các hội thảo, chuyên đề</b>                     | 5         | 22%         | 3         | 15%         | 2         | 9%          |
| 4   | <b>Đào tạo trực tuyến</b>                                       | <b>0</b>  | <b>0%</b>   | <b>7</b>  | <b>35%</b>  | <b>14</b> | <b>64%</b>  |
| 5   | <b>Khóa học E-learning</b>                                      | <b>2</b>  | <b>9%</b>   | <b>3</b>  | <b>15%</b>  | <b>6</b>  | <b>27%</b>  |
|     | <b>TỔNG</b>                                                     | <b>23</b> | <b>100%</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> | <b>22</b> | <b>100%</b> |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo đào tạo giai đoạn 2019-2021 [14]*

Thời gian trước đây, các khóa đào tạo chủ yếu được thực hiện theo cách thức đào tạo trực tiếp. Trong giai đoạn 2019 - 2021, do tình hình dịch bệnh phức tạp, các khóa đào tạo trực tiếp có số lượng giảm xuống. Công ty mở rộng áp dụng thêm hình thức đào tạo trực tuyến và khóa học E-learning. Điều đó cho thấy công ty linh hoạt và có sự cập nhật áp dụng những xu hướng đào tạo phù hợp với tình hình cụ thể.

Về nội dung đào tạo, công ty chia thành 3 loại nội dung đào tạo: Đào tạo chuyên môn, đào tạo kỹ năng và đào tạo bắt buộc, đào tạo tuân thủ. Bảng dưới đây thể hiện số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo và nội dung đào tạo giai đoạn 2019 – 2021:

**Bảng 2.15: Số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo theo loại nội dung đào tạo của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019-2021**

| STT | Loại nội dung đào tạo                                                                     | Năm 2019  |             | Năm 2020  |             | Năm 2021  |             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|     |                                                                                           | Số lượng  | Tỷ lệ %     | Số lượng  | Tỷ lệ %     | Số lượng  | Tỷ lệ %     |
| 1   | <b>Đào tạo chuyên môn</b>                                                                 | 6         | 26%         | 6         | 30%         | 5         | 23%         |
| 2   | <b>Đào tạo kỹ năng</b>                                                                    | 8         | 35%         | 4         | 20%         | 3         | 14%         |
| 3   | <b>Đào tạo bắt buộc và đào tạo tuân thủ (nội quy, chính sách của công ty và tập đoàn)</b> | 9         | 39%         | 10        | 50%         | 14        | 64%         |
|     | <b>TỔNG</b>                                                                               | <b>23</b> | <b>100%</b> | <b>20</b> | <b>100%</b> | <b>22</b> | <b>100%</b> |

Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo đào tạo giai đoạn 2019-2021 [14]

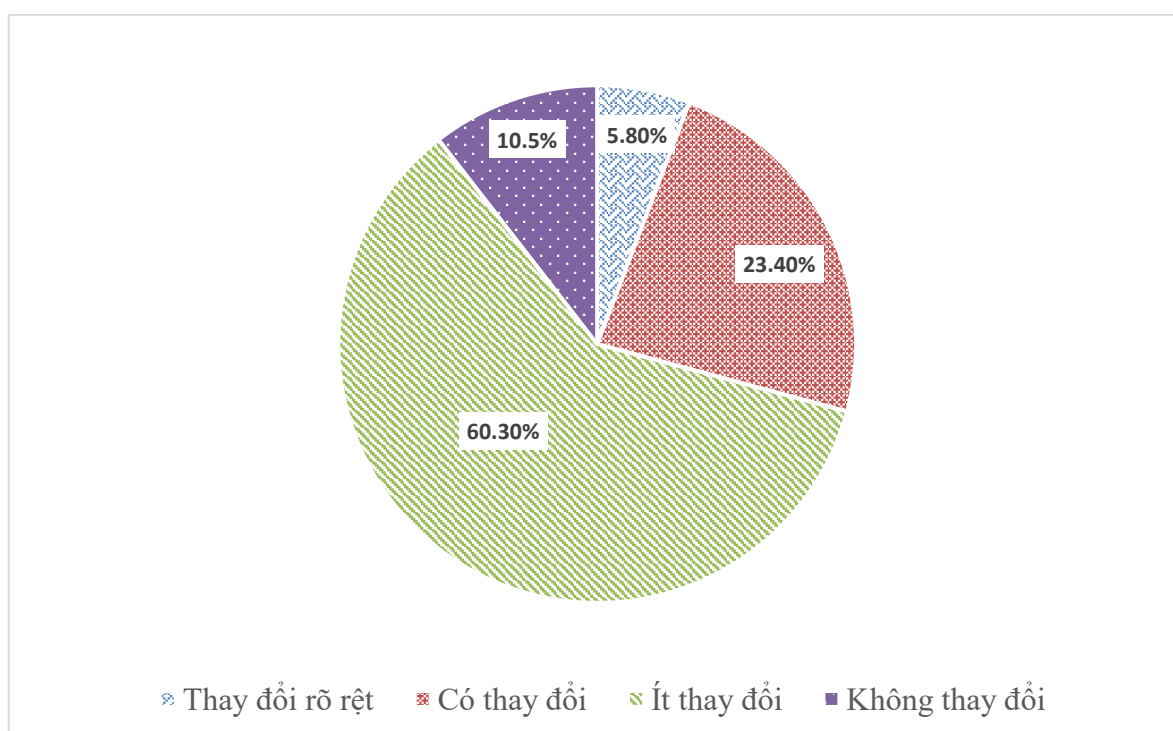
Có thể nhận thấy rằng, đào tạo bắt buộc, đào tạo tuân thủ có xu hướng tăng trong những năm vừa qua. Điều này xuất phát từ yêu cầu công việc và từ tình hình vi phạm kỷ luật của công ty. Trong khi đó đào tạo chuyên môn và đào tạo kỹ năng lại có xu hướng giảm xuống. Xu hướng này có thể được lý giải bởi tình hình dịch bệnh hạn chế đào tạo trực tiếp, trong khi các khóa đào tạo này đòi hỏi sự tương tác với người học. Tuy nhiên, thông qua đánh giá của trưởng phòng Nhân sự và kết quả khảo sát các quản lý cho thấy, kỹ năng của nguồn nhân lực trong công ty còn nhiều hạn chế. Do đó trong giai đoạn tiếp theo, cần quan tâm nhiều hơn đến các khóa đào tạo kỹ năng này. Trong khi đó, tiếp tục duy trì các khóa đào tạo bắt buộc, đào tạo tuân thủ và đẩy mạnh đào tạo chuyên môn.

Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn Giám đốc Nhân sự, hiện nay các hoạt động đào tạo của công ty hầu như chỉ tập trung cho người lao động là người Việt Nam. Ngoài các khóa đào tạo bắt buộc áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ

nhân viên trong công ty, không có các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng cho người nước ngoài. Nội dung đào tạo hoàn toàn bằng tiếng Việt là trở ngại lớn nhất để người nước ngoài làm việc tại công ty có thể tiếp cận. [Nguồn: Phụ lục C]

Về đánh giá hiệu quả đào tạo, công ty đã ứng dụng mô hình đánh giá của Kirkpatrick để đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực. Với đánh giá đào tạo ở mức độ đánh giá phản ứng người học và đánh giá kết quả học tập, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo của công ty. Tuy nhiên, quy trình đánh giá đào tạo chưa được hoàn thiện. Công ty chỉ chú ý vào đánh giá mức độ hài lòng và kết quả học tập của người lao động mà chưa quan tâm tới liệu khóa học đã thực sự hiệu quả, nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo chưa triệt để, kết quả đánh giá đào tạo của công ty vẫn còn chung chung không đa dạng. Việc theo sát người học sau đào tạo cũng chưa được quan tâm. Theo kết quả phỏng vấn giám đốc Nhân sự, thường xuyên xảy ra tình trạng người lao động chỉ thể hiện sự hài lòng ngay sau khi học xong nhưng nhanh chóng quên đi những nội dung được đào tạo, không áp dụng vào công việc [Nguồn: Phụ lục C].

Biểu đồ dưới đây thể hiện kết quả khảo sát của tác giả về đánh giá của người lao động đối với mức độ thay đổi của năng lực thực hiện công việc sau đào tạo:



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 – Phụ lục B

**Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) về mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo**

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động cảm thấy có ít hoặc không thay đổi đối với năng lực thực hiện công việc sau đào tạo: 60.3% cảm thấy ít thay đổi, 10.5% cảm thấy không thay đổi. Điều này càng minh chứng rõ hơn những hạn chế trong đánh giá sau đào tạo đòi hỏi cần có sự quan tâm và điều chỉnh phù hợp để nâng cao hiệu quả đào tạo, góp phần khiến cho hoạt động đào tạo thực sự có giá trị và ảnh hưởng rõ rệt đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

**2.2.3.4. Bố trí nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

Công ty TNHH Yusen Logistisc (Việt Nam) tổ chức cơ cấu theo mô hình trực tuyến – chức năng với 2 khối: Khối hỗ trợ và khối nghiệp vụ. Người lao động mới được tuyển dụng sẽ được bố trí vào đúng vị trí công việc và

phòng ban ứng tuyển. Ngoài ra, trong quá trình làm việc, đặc biệt đối với phòng ban nghiệp vụ, người lao động cũng được bố trí lại công việc trong phòng ban hoặc giữa các phòng ban để có thể hỗ trợ công việc. Như vậy, việc bố trí lại nhân lực chưa có kế hoạch rõ ràng, thường được đề xuất đột xuất từ cấp quản lý. Kết quả khảo sát dưới đây thể hiện mức độ hài lòng của người lao động về bố trí lại công việc:

**Bảng 2.16: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về bố trí lại công việc công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

| Nội dung                                                           | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                                                    | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Được quản lý định hướng khi bố trí lại công việc                   | 25           | 13%     | 50       | 25%     | 83             | 42%     | 42                 | 21%     |
| Được trang bị về kiến thức, kỹ năng trước khi bố trí lại công việc | 19           | 10%     | 63       | 32%     | 89             | 45%     | 29                 | 15%     |
| Công việc được bố trí phù hợp năng lực và định hướng của bản thân  | 35           | 18%     | 55       | 28%     | 82             | 41%     | 28                 | 14%     |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 – Phụ lục B*

Kết quả khảo sát trên cho thấy, người lao động chưa hài lòng về việc định hướng khi bố trí lại công việc. Họ cũng cảm thấy chưa hài lòng về việc được trang bị kiến thức, kỹ năng trước khi bố trí lại công việc. Do đó, công việc được bố trí chưa thực sự phù hợp với năng lực và định hướng của người lao động. Như vậy, hoạt động bố trí lại nhân lực chưa được thực hiện bài bản, mới chỉ giải quyết yêu cầu công việc đột xuất của phòng ban và mong muốn của cấp quản lý mà chưa có sự chuẩn bị, lập kế hoạch rõ ràng.

#### *2.2.3.5. Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)*

##### *Tạo động lực lao động bằng hình thức tài chính*

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) sử dụng chế độ đãi ngộ là công cụ chính để tạo động lực khuyến khích người lao động làm việc. Công ty đã xây dựng chính sách tiền lương trong đó quy định rõ về lương, thưởng, các loại phụ cấp và điều chỉnh lương.

Lương thời gian được áp dụng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty dựa vào thời gian làm việc trên bảng chấm công. Việc tính lương dựa trên nguyên tắc chính xác về số liệu, đảm bảo thời gian trả lương cho người lao động theo đúng quy định. Ngoài ra, người lao động làm thêm giờ cũng được trả thêm tiền lương làm thêm giờ tương ứng, được tính theo quy định hiện hành của Bộ luật lao động và quy định trong Hợp đồng lao động, thỏa điều kiện quy định của Nội quy công ty.

Ngoài tiền lương chính Người lao động còn được nhận các khoản phụ cấp, trợ cấp và các khoản hỗ trợ khác cụ thể được chi trả căn cứ theo nội dung của Hợp đồng lao động và các chính sách phụ cấp của công ty. Các khoản phụ cấp bao gồm:

**Bảng 2.17: Các khoản phụ cấp hiện hành của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

| <b>Loại phụ cấp</b> | <b>Áp dụng</b>                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phụ cấp chức vụ     | Áp dụng cho các chức danh quản lý, các mức quy định theo chức danh.                                                                                                                                                     |
| Phụ cấp trách nhiệm | Áp dụng lái xe văn phòng (1.000.000 đ/tháng)                                                                                                                                                                            |
| Phụ cấp xăng xe     | Áp dụng cho tất cả cán bộ công nhân viên, mức phụ cấp 19.000 đ/ngày. Tính theo ngày làm việc thực tế.                                                                                                                   |
| Phụ cấp thâm niên   | Áp dụng cho cấp bậc công nhân (2.000.000 đ/tháng)                                                                                                                                                                       |
| Phụ cấp sinh hoạt   | Áp dụng cho công nhân, tạp vụ, lái xe nâng, nhân viên kiểm đếm. Mức phụ cấp 300.000 đ/ tháng.                                                                                                                           |
| Phụ cấp điện thoại  | Áp dụng cho tất cả cán bộ công nhân viên trừ công nhân, tạp vụ, lái xe nâng, nhân viên kiểm đếm. Mức áp dụng theo chức danh công việc.                                                                                  |
| Phụ cấp đào tạo     | Áp dụng cho các khóa đào tạo bắt buộc nếu tổ chức vào ngày Thứ 7 mà người lao động nghỉ luân phiên hoặc vào Ngày Chủ Nhật. Mức phụ cấp 66.000 đ/ buổi                                                                   |
| Phụ cấp chuyên cần  | Áp dụng cho cán bộ công nhân viên đang làm việc theo lịch làm việc đủ các ngày thứ 7 trong tháng, mỗi tháng được nghỉ 01 ngày thứ 7.<br>Nếu phải đi làm vào ngày thứ 7 được nghỉ, sẽ được hưởng phụ cấp theo khung giờ. |

*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Quy chế lương thưởng [21]*

Hằng năm, công ty tiến hành xét điều chỉnh lương cho cán bộ công nhân viên vào tháng 3 (trước khi hết năm tài chính). Căn cứ điều chỉnh lương đó là kết quả đánh giá thực hiện công việc và thời gian làm việc thực tế của người lao động tại công ty. Mức nâng lương được quy định theo kết quả đánh giá thực hiện công việc và điều chỉnh phù hợp theo mức lương trên thị trường,

tùy theo kết quả kinh doanh của công ty trong năm và quyết định của ban giám đốc.

Ngoài ra, công ty cũng thực hiện chế độ thưởng cho người lao động. Quy định chi tiết về mức thưởng và thời gian trả thưởng được ban giám đốc quyết định và thông báo tới toàn thể cán bộ công nhân viên hàng năm trước thời gian trả thưởng. Các khoản thưởng trong năm bao gồm: Thưởng cố định hàng năm, thưởng kết quả đánh giá hiệu quả công việc và thưởng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tỷ lệ thưởng gắn chặt với lương cơ bản của người lao động. Tuy nhiên, lương cơ bản của người lao động, đặc biệt lao động gián tiếp còn ở mức thấp. Tỷ lệ thưởng của nhóm lao động nhân viên trở xuống chưa cao.

Bảng dưới đây thể hiện kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về lương thưởng của công ty:

**Bảng 2.18: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) về lương thưởng**

| Nội dung                       | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|--------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Mức lương và cách tính lương   | 3            | 2%      | 45       | 23%     | 113            | 57%     | 39                 | 20%     |
| Mức thưởng và cách tính thưởng | 5            | 3%      | 42       | 21%     | 111            | 56%     | 42                 | 21%     |
| Điều chỉnh lương hàng năm      | 2            | 1%      | 48       | 24%     | 111            | 56%     | 39                 | 20%     |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2022 – Phụ lục B*

Kết quả khảo sát cho thấy rằng, người lao động chưa thực sự hài lòng với chế độ lương, thưởng của công ty. Do đó, yêu cầu cấp thiết đặt ra đó là cần phải xem xét lại chế độ đãi ngộ của công ty đã phù hợp hay chưa, từ đó có

thể đưa ra phương án phù hợp để thực sự tác động tới người lao động, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty.

Nhìn chung, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đã có sự quan tâm đúng mức tới việc tạo động lực, khuyến khích lao động thông qua các chế độ đãi ngộ. Chế độ lương, thưởng của công ty được quy định rõ ràng, tuân thủ quy định của pháp luật. Tuy nhiên, tiền lương trả theo thời gian chưa thực sự gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động. Nó làm nảy sinh các yếu tố bình quân chủ nghĩa trong trả lương. Tiền lương theo thỏa thuận phù hợp với trình độ, kỹ năng của từng cá nhân, chưa có thang bảng lương rõ ràng cho vị trí chức danh và mức trả lương ở mức thấp khi so sánh với cùng vị trí trên thị trường. Điều chỉnh lương hàng năm còn ở mức thấp, chưa đảm bảo được sự tương ứng với tốc độ điều chỉnh giá cả trên thị trường. Tỷ lệ thưởng gắn với lương do đó cũng ở mức thấp. Các chế độ đãi ngộ chưa thực sự cạnh tranh so với chế độ của các công ty khác cùng lĩnh vực trên thị trường.

#### *Tạo động lực lao động bằng hình thức phi tài chính*

Với biện pháp tạo động lực bằng hình thức phi tài chính, công ty thực hiện các hoạt động tiệc cuối năm, du lịch nghỉ mát hàng năm, các hoạt động văn hóa – thể thao giữa các phòng ban trong công ty (giải chạy, giải bóng đá). Công ty cũng quan tâm đến điều kiện làm việc, nơi làm việc như thường xuyên khảo sát và có các biện pháp cải thiện phù hợp. Công ty còn quan tâm đến người thân của người lao động thông qua những hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, hỉ sự...

Ngoài ra, công ty còn sử dụng cơ hội thăng tiến để tạo động lực cho người lao động phấn đấu, nỗ lực để được ghi nhận trong công việc. Người lao động có cơ hội phát triển bản thân thông qua việc đảm nhận nhiệm vụ ở vị trí cao hơn, đồng thời cũng giúp Công ty có thể khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có để đáp ứng các nhu cầu theo chiến lược phát triển kinh doanh ở hiện

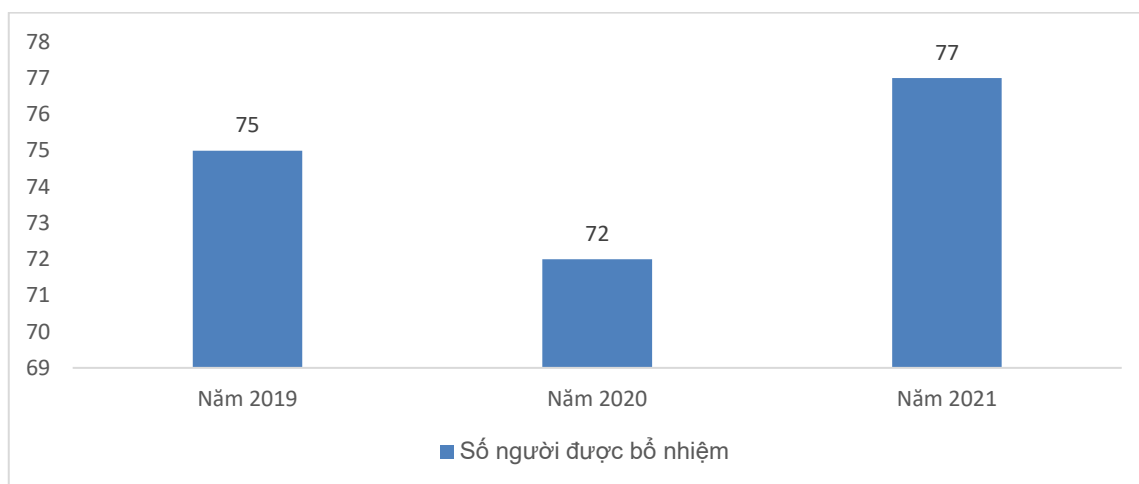
tại và tương lai. Công ty đã ban hành chính sách bổ nhiệm nhằm đảm bảo tính công bằng trong việc bổ nhiệm đúng người đúng việc, tương xứng với năng lực, hiệu quả công việc của người lao động.

Theo chính sách bổ nhiệm, các tiêu chí bổ nhiệm của công ty đưa ra:

- Bổ nhiệm được thực hiện khi có vị trí trống trong cơ cấu tổ chức, hoặc do yêu cầu sản xuất kinh doanh/mở rộng/đơn vị mới/phạm vi công việc mới/tăng số lượng khách hàng hoặc tài sản của Công ty hoặc tăng số lượng Nhân sự của một vị trí công việc.
- Đối tượng và công việc phải phù hợp, tức là cần phải đáp ứng các yêu cầu và năng lực tối thiểu đối với người làm việc tương đương trên thị trường hoặc các tiêu chí được đề cập trong Mô tả công việc của vị trí mới.
- Người được lựa chọn bổ nhiệm phải có thái độ làm việc nghiêm chỉnh, tuân thủ nội quy Công ty và giá trị cốt lõi của tập đoàn
- Người được lựa chọn bổ nhiệm không bị áp dụng bất cứ hình thức kỷ luật nào.
- Vị trí được bổ nhiệm phải thể hiện rõ trong Sơ đồ cơ cấu tổ chức của bộ phận.
- Một số các tiêu chí cụ thể khác theo từng vị trí công việc. [22]

Trong giai đoạn 2019 – 2020, số lượng cán bộ công nhân viên được bổ nhiệm của công ty như sau:

**Biểu đồ 2.6: Số lượng người lao động được bổ nhiệm của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2019 – 2021**



*Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021 [13]*

Qua số liệu trên cho thấy, số lượng người lao động được bổ nhiệm tại công ty lớn, thể hiện sự ghi nhận của công ty đối với sự nỗ lực của người lao động trong công việc. Nhìn chung hoạt động bổ nhiệm được công ty thực hiện tốt, có tác động tạo động lực cho người lao động.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

#### **2.3.1. Các yếu tố liên quan đến môi trường bên ngoài**

*Tình hình kinh tế:*

Theo báo cáo của ResearchAndMmarket.com năm 2021, quy mô thị trường logistics toàn cầu ước đạt 3.215 tỷ USD vào năm 2021, tăng 17,6% so với năm 2020. Điều này cho thấy, ngành logistics có tiềm năng phát triển rất lớn trên thế giới nói chung và tại Việt Nam nói riêng. Theo Trung tâm Thông tin Công nghiệp và Thương mại (Bộ Công Thương), dịch vụ logistics được đánh giá là một trong những lĩnh vực nhiều có tiềm năng lớn và khả năng bứt phá mạnh nhất tại Việt Nam trong năm 2021 [5]. Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải và logistics có vốn đầu tư của nước ngoài, Công

ty TNHH Yusen Logsitics (Việt Nam) đã và đang đóng góp một phần không nhỏ vào sự phát triển của ngành logistics nước nhà.

Do đó, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) cần phải tích cực tìm hiểu nắm bắt về tình hình kinh tế, về hoạt động Logistics trên thế giới cũng như tại Việt Nam để xác định rõ phương hướng khắc phục, phát triển sắp tới. Phát triển nguồn nhân lực cũng cần gắn liền với chiến lược, phương hướng của công ty trong tình hình phát triển ngành hiện nay.

#### *Đối thủ cạnh tranh:*

Về quy mô ngành logistics, hiện nay Việt Nam hiện có hơn 3000 doanh nghiệp đăng ký hoạt động trong mảng logistics, trong đó 89% là doanh nghiệp trong nước, 10 % là doanh nghiệp liên doanh và 1% là doanh nghiệp nước ngoài. [10]. Như vậy, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có một số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh không chỉ hoạt động kinh doanh mà còn về nhân sự. Các đối thủ với mức lương cạnh tranh và các phúc lợi nổi bật không chỉ thu hút nguồn ứng viên trên thị trường mà còn thu hút người lao động từ công ty. Điều đó đặt ra yêu cầu đối với công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) trong việc thực hiện hiệu quả các hoạt động phát triển nguồn nhân lực để tạo nên lợi thế cạnh tranh về nhân lực của doanh nghiệp.

#### *Sự phát triển của khoa học – công nghệ:*

Ngày nay, đổi mới khoa học - công nghệ đang trở thành một xu hướng toàn cầu, mang đến những bước đột phá về công nghệ và ảnh hưởng tới mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội của tất cả các quốc gia, trong đó có Việt Nam. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ làm cho các doanh nghiệp phải đầu tư vốn cao và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực, đồng thời các doanh nghiệp có thể phải đối diện với việc giải quyết lao động dư thừa. Việc xây dựng một nguồn nhân lực chất lượng và có đủ trình độ để đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật - công nghệ là hết sức cần thiết tất cả các doanh nghiệp, trong đó có Công ty TNHH

Yusen Logistics (Việt Nam), đòi hỏi công ty phải có những điều chỉnh phù hợp trong phát triển nguồn nhân lực.

### **2.3.2. Các yếu tố liên quan đến công ty**

*Chiến lược hoạt động của công ty:*

Về chiến lược hoạt động, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) gắn liền với chiến lược kinh doanh của tập đoàn Yusen Logistics. Tập đoàn đưa ra mục tiêu dài hạn cho các công ty thành viên để xây dựng chiến lược. Mỗi công ty sẽ xem xét các mục tiêu, lựa chọn các đường lối, tiến trình hoạt động và phân bổ nguồn lực cần thiết. Đối với Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), mục tiêu chiến lược của Công ty được chia làm 4 nhóm chính: Tài chính; Khách hàng; Quy trình; Nhân lực. Mục tiêu liên quan đến nguồn nhân lực là một thành phần trong mục tiêu chiến lược của Công ty.

Như vậy, chiến lược nguồn nhân lực nói chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực nói riêng là một thành phần không thể thiếu, được tích hợp với chiến lược hoạt động của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam). Khi tập đoàn và công ty thay đổi chiến lược kinh doanh, mở rộng thị trường, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cũng phải có sự điều chỉnh. Do đó, chiến lược kinh doanh có vai trò quyết định và ảnh hưởng trực tiếp đến xây dựng và thực hiện phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).

Trong giai đoạn 2019 – 2021, mục tiêu của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) là duy trì tốc độ tăng trưởng vững chắc và nâng cao chất lượng dịch vụ. Từ đó, chiến lược hoạt động của công ty trong giai đoạn này cũng gắn chặt với mục tiêu, từ đó đặt ra yêu cầu đối với nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực. Yêu cầu ở giai đoạn này đó là đảm bảo quy mô nguồn nhân lực không có sự biến động, cơ cấu hợp lý theo đúng các chỉ tiêu

giới tính, phòng ban, loại lao động trực tiếp – gián tiếp, độ tuổi và chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao đáp ứng yêu cầu công việc.

*Bộ phận và cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực:*

Bộ phận Nhân sự phụ trách về phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam). Bộ phận này có vai trò đề xuất, xây dựng kế hoạch và tham mưu với cấp quản lý bộ phận, ban lãnh đạo công ty để thực hiện phát triển nguồn nhân lực hiệu quả. Sự thành công của phát triển nguồn nhân lực ảnh hưởng rất lớn bởi bộ phận chuyên trách này.

Trên thực tế nhân lực phụ trách phát triển nguồn nhân lực của công ty hạn chế cả về số lượng và chất lượng. Theo cơ cấu của Công ty, bộ phận Nhân sự chỉ phân bổ theo khu vực Bắc Nam với số lượng nhân lực 10 người, đa phần kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau. Theo đánh giá của giám đốc Nhân sự, về chuyên môn, năng lực của bộ phận Nhân sự còn nhiều hạn chế do chưa được đào tạo, học tập bài bản về phát triển nguồn nhân lực; do đó đều thực hiện công việc trên cơ sở vừa làm vừa tự tìm hiểu, vẫn theo “lối mòn” của các quy trình đã có hoặc sự hướng dẫn từ tập đoàn, thiếu sự sáng tạo và học hỏi kinh nghiệm. Việc hạn chế về nhân lực này có tác động rất lớn tới hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

*Vai trò của các lãnh đạo và cấp quản lý:*

Ban lãnh đạo của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có ảnh hưởng rất lớn tới phát triển nguồn nhân lực. Trước hết, ban lãnh đạo có quan điểm con người là tài sản quý giá của tổ chức, họ luôn có sự quan tâm đúng mức đến nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo công ty thể hiện năng lực qua tư duy phát triển, tầm nhìn, sự am hiểu, phong cách giao tiếp, qua việc áp dụng các công cụ khích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên. Chính vì thế, có thể nhận thấy rằng, quan điểm và năng lực của

lãnh đạo chính là kim chỉ nam cho việc phát triển nguồn lực của Công ty hiệu quả.

Tuy nhiên, mặc dù quan điểm của ban lãnh đạo coi trọng phát triển nguồn nhân lực, đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty lại thiếu quan tâm tới phát triển nguồn nhân lực. Kết quả khảo sát cho thấy 84% cán bộ quản lý chưa quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực. Số còn lại có quan tâm nhưng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được thực hiện vẫn còn hạn chế, chủ yếu để đáp ứng nhu cầu thực hiện công việc trước mắt của nội bộ bộ phận, phòng ban; chưa gắn với kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chung của công ty. Ngoài ra, vai trò của cán bộ quản lý trong các hoạt động phát triển nguồn nhân lực hiện tại của công ty còn hạn chế. Chủ yếu các hoạt động do bộ phận Nhân sự chủ động lên kế hoạch thực hiện. [Nguồn: Phụ lục B]

#### *Đánh giá thực hiện công việc:*

Công ty thực hiện đánh giá thực hiện công việc hàng năm đợt nhằm đánh giá về kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tiêu chí đánh giá là các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) được xây dựng và quản lý theo năm. Thông thường, công ty tiến hành đánh giá khi hết năm tài chính vào cuối tháng 3, đầu tháng 4 hàng năm. Kết quả đánh giá là căn cứ điều chỉnh lương và tính thưởng cho người lao động. Hiện nay, hoạt động đánh giá này được thực hiện theo hướng dẫn và biểu mẫu của Tập đoàn. Nhìn chung việc đánh giá đảm bảo được sự công bằng, ghi nhận kết quả thực hiện công việc của người lao động, là căn cứ đáng tin cậy để thực hiện các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên đánh giá này mới chỉ đánh giá được kết quả thực hiện công việc của người lao động, chưa đánh giá được các kỹ năng, chuyên môn của người lao động.

## **2.4. Đánh giá chung thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam)**

### **2.4.1. Thành tựu đạt được**

Qua phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), có thể đưa ra nhận xét chung rằng, phát triển nguồn nhân lực của công ty trong những năm qua đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty:

- Đảm bảo quy mô nguồn nhân lực ổn định và cơ cấu hợp lý, phù hợp với lĩnh vực hoạt động, đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn 2019 – 2021.
- Người lao động có trình độ học vấn phù hợp, tuân thủ nội quy công ty và có trách nhiệm trong công việc.
- Công ty đã tiến hành xây dựng và ban hành quy trình, chính sách và thực hiện các hoạt động phát triển nguồn nhân lực, bao gồm hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng và đào tạo nhân lực, bố trí lao động, tạo động lực lao động.
- Tuyển dụng nhân lực về cơ bản đáp ứng được nhu cầu nhân lực về số lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty giai đoạn 2019 – 2022.
- Đào tạo nhân lực được quan tâm, đa dạng hình thức đào tạo và nội dung đào tạo. Trong giai đoạn dịch bệnh, công ty vẫn duy trì thực hiện các hoạt động đào tạo và có sự linh hoạt điều chỉnh hình thức đào tạo phù hợp với tình hình thực tế, từ đó cơ bản nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty.
- Về tạo động lực lao động: Chế độ đãi ngộ minh bạch, rõ ràng, thể hiện sự quan tâm tới người lao động và tuân thủ quy định của pháp luật. Công ty cũng sử dụng cơ hội thăng tiến là hình thức phi tài chính để tạo động lực lao động, đã ban hành chính sách bổ nhiệm nhằm đảm bảo

tính công bằng trong việc bổ nhiệm đúng người đúng việc, tương xứng với năng lực, hiệu quả công việc của người lao động.

#### **2.4.2. Hạn chế**

Trong giai đoạn 2019 - 2021, phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đã đạt được những thành tựu nhất định, về cơ bản đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Tuy nhiên, qua phân tích thực trạng, có thể nhận thấy vẫn còn tồn tại năm hạn chế sau đây:

**Hạn chế thứ nhất là nguồn nhân lực chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực.** Nguồn nhân lực có chuyên môn và kỹ năng chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, do đó người lao động đặc biệt là lao động mới cần phải được đào tạo nhiều về nghiệp vụ và cần nhiều thời gian để làm quen với công việc. Thông qua đánh giá của cấp quản lý, đặc biệt đối với kỹ năng của người lao động còn nhiều hạn chế và người lao động còn thiếu tính chủ động trong công việc. Ngoài ra, mức độ gắn kết lâu dài với công ty của người lao động chưa cao.

**Hạn chế thứ hai là kết quả tuyển dụng mới chỉ đáp ứng yêu cầu nhân lực về số lượng, còn hạn chế về chất lượng.** Nhu cầu tuyển dụng trong giai đoạn 2019 – 2021 không cao, công ty cũng hạn chế chỉ tuyển dụng thay thế hay tuyển dụng do nhu cầu phát sinh từ phòng ban. Về cơ bản nhu cầu về số lượng được đáp ứng, tuy nhiên về chất lượng thì chưa cao. Ứng viên được tuyển dụng còn yếu về kỹ năng và chuyên môn. Người lao động mới được tuyển dụng cần nhiều thời gian đào tạo. Tỷ lệ không qua thử việc và bỏ việc trong thời gian thử việc cũng còn cao.

**Hạn chế thứ ba là đào tạo nhân lực chưa phát huy được hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.** Người lao động mới cần nhiều thời gian đào tạo trong khi cấp quản lý chưa dành thời gian quan tâm đúng mức. Nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế về kỹ năng và

chuyên môn, trong khi đó hoạt động đào tạo tập trung nhiều ở đào tạo tuân thủ và đào tạo bắt buộc. Đào tạo chuyên môn và đào tạo kỹ năng còn hạn chế, ngoài ra cũng ít chú trọng đào tạo lao động nước ngoài. Sau đào tạo, người lao động cảm thấy có ít hoặc không thay đổi về năng lực thực hiện công việc.

**Hạn chế thứ tư là bố trí nhân lực chưa có vai trò và ảnh hưởng đối với phát triển nguồn nhân lực.** Người lao động chưa được định hướng rõ ràng trước khi bố trí lại công việc, chưa được trang bị đầy đủ chuyên môn, kỹ năng. Bố trí nhân lực còn được thực hiện để giải quyết nhu cầu công việc trước mắt, ngắn hạn, chưa gắn với nhu cầu phát triển của công ty.

**Hạn chế thứ năm là các hình thức tạo động lực lao động của công ty thiếu cạnh tranh và chưa phát huy được vai trò khuyến khích, tạo động lực cho người lao động.** Về chế độ đãi ngộ, tiền lương trả theo thời gian áp dụng với tất cả vị trí chức danh, chưa thực sự gắn chặt giữa thu nhập với kết quả thực hiện công việc. Điều chỉnh lương hàng năm còn ở mức thấp, chưa đảm bảo được sự tương ứng với tốc độ điều chỉnh giá cả trên thị trường. Thưởng cũng gắn chặt với lương cơ bản của người lao động trong khi mức lương này không cao, đặc biệt lao động gián tiếp còn ở mức thấp. Các biện pháp tạo động lực khác chưa có tính cạnh tranh so với các công ty đối thủ trên thị trường.

#### **2.4.3. Nguyên nhân**

Trên cơ sở xem xét, phân tích những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) và nghiên cứu bài học kinh nghiệm từ các công ty, xác định được các nguyên nhân sau đây:

Hoạt động hoạch định nhân lực chưa hoàn thiện, thiếu bài bản: Hoạch định nhân lực được thực hiện thiếu chiến lược, bài bản. Công ty đã có sự quan tâm tới hoạt động này, tuy nhiên trên thực tế việc thực hiện vẫn còn hình thức, chưa xác định rõ được nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Do đó, mới chỉ giải

quyết nhu cầu, mục tiêu phát sinh và ngắn hạn, chưa thực sự hướng tới kết quả cuối cùng là nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Các hoạt động tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực chưa hoàn chỉnh: nguồn tuyển dụng thiếu đa dạng, đặc biệt nguồn tuyển dụng thông qua liên kết với các trường đại học ít được sử dụng trong khi thực tế chuyên môn của nguồn nhân lực chưa thực sự phù hợp với công việc đòi hỏi sự quan tâm nhiều hơn tới nguồn tuyển dụng này. Hình thức tuyển chọn, đánh giá ứng viên bộc lộ hạn chế: Bảng đánh giá ứng viên đưa ra các tiêu chí còn chung chung, chưa cụ thể với từng vị trí công việc. Thiếu đa dạng trong việc áp dụng các hình thức tuyển chọn, chỉ áp dụng phỏng vấn trong khi thực tế đánh giá kỹ năng thông qua phỏng vấn chưa phát huy được hiệu quả.

Quy trình và hoạt động đào tạo chưa được hoàn thiện: Thiếu quan tâm tới đào tạo nhân lực mới; xác định nhu cầu đào tạo chưa phù hợp, chưa đánh giá được năng lực thực tế của người lao động để tìm ra khoảng trống về chuyên môn, kỹ năng. Đánh giá và theo dõi hiệu quả sau đào tạo thiếu hiệu quả: quy trình đánh giá đào tạo chưa được hoàn thiện, mới chỉ chú ý vào đánh giá mức độ hài lòng và kết quả học tập của người lao động mà chưa quan tâm tới việc liệu khóa học được thực hiện đã thực sự hiệu quả, có tác động nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo chưa triệt để, kết quả đánh giá đào tạo của công ty vẫn còn chung chung không đa dạng. Việc theo sát người học sau đào tạo cũng chưa được quan tâm.

Chính sách và các hoạt động tạo động lực thiếu tính cạnh tranh, chưa được hoàn thiện: chưa tiến hành điều tra đầy đủ và tìm hiểu để so sánh với thực tế chế độ của đối thủ cạnh tranh, của các công ty cùng ngành nghề trên thị trường và cân đối với tốc độ điều chỉnh giá cả. Hiện nay mức lương, chế độ thưởng và đãi ngộ của công ty còn thấp so với thị trường. Đồng thời việc

áp dụng một cách trả lương theo thời gian cho mọi đối tượng trong công ty sẽ giảm tác động tạo động lực. Tiền lương trả theo thời gian áp dụng với tất cả các vị trí lao động trực tiếp và gián tiếp gây nảy sinh yếu tố bình quân chủ nghĩa trong trả lương. Các biện pháp tạo động lực phi tài chính còn hạn chế về hình thức và phương thức triển khai, thiếu đồng bộ.

Đánh giá thực hiện công việc cũng có ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên hiện nay hoạt động này mới chỉ đánh giá được kết quả thực hiện công việc của người lao động, chưa đánh giá được các kỹ năng, chuyên môn của người lao động.

Sự thành công của phát triển nguồn nhân lực cũng ảnh hưởng bởi sự hợp tác của cấp quản lý, nhưng cán bộ quản lý công ty thiếu quan tâm tới phát triển nguồn nhân lực. Vai trò của cán bộ quản lý trong các hoạt động phát triển nguồn nhân lực hiện tại của công ty còn hạn chế. Chủ yếu các hoạt động do bộ phận Nhân sự chủ động lên kế hoạch thực hiện.

Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi sự nỗ lực và chuyên nghiệp từ phía bộ phận phụ trách hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty, trong khi thực tế lại thiếu nhân lực có năng lực phụ trách. Trên thực tế, hiện tại bộ phận Nhân sự đang được cơ cấu theo khu vực Bắc – Nam, chưa được cơ cấu rõ ràng theo chức năng nên các nhân lực kiêm nhiệm, chưa được trang bị đầy đủ kiến thức chuyên môn và kỹ năng, hiểu biết liên quan đến phát triển nguồn nhân lực; thực hiện công việc trên cơ sở vừa làm vừa tự tìm hiểu, vẫn theo “lối mòn” của các quy trình đã có hoặc sự hướng dẫn từ tập đoàn, thiếu sự sáng tạo và học hỏi kinh nghiệm. Điều này đòi hỏi có sự điều chỉnh về cơ cấu của bộ phận Nhân sự và nâng cao chất lượng nhân lực trực tiếp phụ trách phát triển nguồn nhân lực.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM) ĐẾN NĂM 2025.**

#### **3.1. Phương hướng phát triển doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đến năm 2025**

##### **3.1.1. Phương hướng phát triển Công ty**

Kết thúc giai đoạn 2019 – 2021, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) với mục tiêu tăng trưởng vững chắc và nâng cao chất lượng dịch vụ đã cơ bản đạt được. Trong giai đoạn 2022-2025, tập đoàn xác định phương hướng phát triển cho giai đoạn tiếp theo và phân bổ tới từng công ty thành viên. Theo định hướng hoạt động và mục tiêu phát triển của tập đoàn, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) xác định phương hướng đẩy mạnh mở rộng phạm vi hoạt động và tốc độ tăng trưởng, tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả quản lý.

Cụ thể, công ty có kế hoạch mở rộng phạm vi hoạt động để nâng cao khả năng hoạt động kinh doanh nhằm hỗ trợ sự phát triển của khách hàng tại Việt Nam nói riêng và khách hàng trên toàn cầu nói chung, để bổ sung vào chuỗi cung ứng các dịch vụ vận tải đường không, đường biển và đường bộ. Trong giai đoạn 2022 – 2025, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) sẽ mở rộng thêm các văn phòng, chi nhánh mới, đặc biệt ở khu vực phía Nam. Mục tiêu của công ty đó là tận dụng và phát huy những thế mạnh sẵn có để mở rộng chuỗi cung ứng, đặc biệt là tìm kiếm cơ hội đầu tư mở rộng kinh doanh trong nước và trong khu vực. Với mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả quản lý, công ty đẩy mạnh hoạt động của bộ phận phát triển thị

trường – chăm sóc khách hàng và kho, vận tải, đặc biệt là ở các kho, chi nhánh mới. [2]

### **3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực Công ty**

Trong giai đoạn 2022 – 2025, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) có sự thay đổi về tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược phát triển, mục tiêu mở rộng thị trường hoạt động, đẩy mạnh tăng trưởng và tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ. Từ đó, công ty xác định được nhóm nhân lực cần chú trọng đó là đội ngũ quản lý, bộ phận phát triển thị trường – chăm sóc khách hàng và nhân lực của các kho, chi nhánh mới. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực chú trọng vào các hoạt động phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng đối với nguồn nhân lực nói chung và các nhóm nhân lực này nói riêng.

Về quy mô, để đáp ứng mục tiêu phát triển tiếp theo của công ty, mục tiêu đối với nguồn nhân lực đó là đẩy mạnh mở rộng quy mô lao động, đặc biệt gia tăng số lượng lao động của các phòng ban phát triển thị trường – chăm sóc khách hàng và nhân sự tại các khu vực, chi nhánh mới đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng của công ty. Theo định hướng hoạt động và mục tiêu phát triển của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) giai đoạn 2022-2025, dự kiến công ty sẽ đạt mức 1800 – 2000 lao động, số lượng nhân sự mới tập trung vào các vị trí quản lý, cán bộ nhân viên phòng phát triển thị trường – chăm sóc khách hàng, kho, vận tải. [2].

Về cơ cấu nguồn nhân lực, công ty định hướng tiếp tục đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực theo các tiêu chí đã đề ra. Cơ cấu nguồn nhân lực cần thường xuyên được xem xét định kỳ để điều chỉnh phù hợp, đạt được những mục tiêu, định hướng kinh doanh trong thời kỳ mới. Ngoài ra, trong giai đoạn phát triển tiếp theo, định hướng xây dựng và đảm bảo cơ cấu theo 4 loại nhóm nhân lực:

Nhóm nhân lực cốt lõi; nhóm nhân lực thiết yếu; nhóm nhân lực liên kết và nhóm nhân lực hỗ trợ.

Về chất lượng, công ty xác định trước hết cần khắc phục những hạn chế hiện tại của nguồn nhân lực. Tiếp đến xây dựng kế hoạch phát triển cụ thể với từng nhóm nhân lực với cơ cấu mới. Với mỗi nhóm nhân lực sẽ có định hướng phát triển nguồn nhân lực phù hợp:

- Nhóm nhân lực cốt lõi: Công ty xác định nhóm nhân lực cốt lõi là các vị trí quản lý của Công ty. Do tính duy nhất và tính giá trị cao, nguồn nhân lực này có xu hướng được tuyển dụng nội bộ và được quản lý với tư cách là những người cốt lõi. Mỗi quan hệ tuyển dụng có xu hướng bền vững và tập trung vào dung dưỡng sự cam kết và sự tin cậy. Đối với nhóm này, cần hướng tới việc khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định và tự chủ trong công việc. Tương tự, nhiều chương trình đãi ngộ dài hạn, mức thưởng, phụ cấp chức vụ cao được áp dụng để đảm bảo rằng nhóm nhân lực cốt lõi nhận được phản hồi liên tục và hữu ích.
- Nhóm nhân lực thiết yếu: Công ty xác định nhóm nhân lực thiết yếu bao gồm nhân lực thuộc các phòng ban Phát triển thị trường, Vận tải, Kho. Nguồn nhân lực thiết yếu đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo giá trị khách hàng và lợi thế chiến lược. Vì vậy, việc tuyển dụng và bố trí nhân lực vẫn phải chú trọng nguồn nội bộ. Tuy nhiên, do loại nhân lực này có thể tuyển được từ thị trường lao động hoặc dịch chuyển giữa các doanh nghiệp, cạnh tranh về thu hút và giữ chân người lao động lớn, quản lý nguồn nhân lực dựa trên công việc và chú trọng đến kết quả công việc, dựa trên năng suất trong đó chú trọng đến các công việc được tiêu chuẩn hoá và lựa chọn nhân sự từ thị trường lao động bên ngoài – những người có thể đóng góp được ngay lập tức.

Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả.

- Nhóm nhân lực liên kết: Nhân lực liên kết trong Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) là các phòng ban khối hỗ trợ bao gồm: Nhân sự, kế toán, hành chính, công nghệ thông tin. Do kiến thức và kỹ năng của nhóm này không phải là nhân tố đóng vai trò cốt lõi đối với việc tạo giá trị và chiến lược, việc tuyển dụng nhân sự nhóm này có thể sử dụng nguồn bên ngoài. Tuy nhiên, do nhóm này có các kỹ năng đặc biệt nên không dễ dàng gì có thể tìm được trên thị trường. Vì vậy, quan hệ cộng tác lâu dài cần được xây dựng và phát triển để duy trì sự liên tục, đảm bảo sự tin cậy giữa các cộng tác viên và đem lại sự hợp tác và hỗ trợ. Vì vậy, thay vì đầu tư vào phát triển nhóm nhân lực này, Công ty đầu tư nhiều vào mối quan hệ với những người trong nhóm này.
- Nhóm nhân lực hỗ trợ: Công ty xác định rõ, đối với nhóm nhân lực này, giá trị chiến lược thấp và không phải là duy nhất, có thể dễ dàng tuyển dụng và áp dụng thuê ngoài nếu cần thiết. Đó là các vị trí nhân lực làm chứng từ, chạy lệnh, phân phối... Để quản lý nhóm nhân viên này, Công ty áp dụng các chính sách và hoạt động nhân sự tập trung vào đảm bảo sự tuân thủ các luật lệ, quy chế, quy trình đã được thiết lập. Chính sách cụ thể là mô tả công việc được tiêu chuẩn hoá, đào tạo và quản lý thành tích được giới hạn trong việc đảm bảo rằng các chính sách, hệ thống và quy trình được triển khai. Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này cần dựa trên mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

### **3.2. Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đến năm 2025**

#### **3.2.1. Hoàn thiện hoạt động hoạch định nhân lực**

Ở giai đoạn 2019 – 2021, nguồn nhân lực của công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được thực hiện thiếu hiệu quả. Nguyên nhân trước hết xuất phát từ việc hoạt động hoạch định nhân lực chưa được hoàn thiện. Hoạch định nhân lực được thực hiện thiếu chiến lược, bài bản, chưa thực sự hướng tới kết quả cuối cùng là nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Do đó, công ty cần xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực một cách chuẩn chỉnh, có kế hoạch chi tiết và định hướng rõ ràng nhằm xác định rõ nhu cầu phát triển nguồn nhân lực và đưa ra kế hoạch thực hiện các hoạt động phát triển nguồn nhân lực hiệu quả.

Ở giai đoạn tiếp theo đến năm 2025, với phương hướng phát triển nguồn nhân lực đã đưa ra, cần xác định rõ mục tiêu cần thực hiện đó là:

- Đẩy mạnh mở rộng quy mô nguồn nhân lực, đặc biệt chú trọng đội ngũ quản lý, bộ phận phát triển thị trường – chăm sóc khách hàng và nhân lực bộ phận kho và vận tải, nhân lực ở các chi nhánh mới. Định hướng số lượng nhân lực đạt mức 1800 – 2000 lao động.
- Tiếp tục đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực theo các tiêu chí đã đề ra. Ngoài ra, trong giai đoạn phát triển tiếp theo này, định hướng xây dựng cơ cấu theo 4 loại nhóm nhân lực: Nhóm nhân lực cốt lõi; nhóm nhân lực thiết yếu; nhóm nhân lực liên kết và nhóm nhân lực hỗ trợ.
- Khắc phục những hạn chế tồn tại ở chất lượng nguồn nhân lực (về chuyên môn, kỹ năng, mức độ gắn bó); có kế hoạch và thực hiện

nâng cao chất lượng phù hợp đối với từng nhóm nhân lực cụ thể:  
*Nhóm nhân lực cốt lõi; nhóm nhân lực thiết yếu; nhóm nhân lực liên kết và nhóm nhân lực hỗ trợ.*

Như vậy, ngoài yêu cầu về việc cải thiện các hoạt động phát triển nguồn nhân lực nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực từ giai đoạn trước, ở giai đoạn đến năm 2025, công ty cần đẩy mạnh mở rộng quy mô nguồn nhân lực và có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực với từng nhóm nhân lực cụ thể. Để cụ thể hóa, cần đánh giá chi tiết nguồn nhân lực hiện tại, xem xét những hạn chế của nguồn nhân lực và đặt trong quan hệ so sánh với yêu cầu phát triển đã xác định. Ngoài ra cũng cần có sự điều tra thị trường và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng khác. Từ đó, các mục tiêu trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực được xác định. Các mục tiêu đưa ra không nên chỉ chung chung mà cần đảm bảo: Cụ thể, dễ hiểu; Đo lường được; Có thể đạt được; Khả thi và Thực tế.

Trên cơ sở xác định được mục tiêu và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực một cách rõ ràng, hoạch định nhân lực được thực hiện một cách có căn cứ rõ ràng và đầy đủ, từ đó đề xuất kế hoạch và hoạt động phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện.

### **3.2.2. Nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực**

Qua phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2019 – 2021, có thể nhận thấy rằng, hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực chưa cao. Trong khi đó, hạn chế nguồn nhân lực hiện nay đó là việc người lao động còn yếu kỹ năng và chuyên môn. Trước hết, cần chuẩn hóa từ đầu vào, tức là từ bước tuyển dụng nhân lực. Trên thực tế, không phải tất cả người lao động đi làm đều đúng chuyên môn, tuy nhiên trong tuyển dụng, để khắc phục vấn đề này cần đa dạng hóa việc sử dụng nguồn tuyển dụng ứng với từng vị trí

chức danh, phát huy việc liên kết với các trường đại học để đảm bảo chuyên môn của nguồn nhân lực phù hợp với công việc.

Bên cạnh đó, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, cần có sự cải thiện hình thức tuyển dụng. Đối với hình thức phỏng vấn đang được thực hiện, cần xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn và bảng đánh giá phỏng vấn với từng vị trí công việc cụ thể, đưa ra các tiêu chí đánh giá rõ ràng gắn với mô tả công việc. Ngoài phỏng vấn, có thể cho ứng viên thực hiện các bài kiểm tra chuyên môn, tay nghề và kỹ năng để đảm bảo hiệu quả tuyển dụng nhân lực, nâng cao chất lượng tuyển dụng. Các bài kiểm tra này cần được xây dựng bởi chính phòng ban có nhu cầu tuyển do họ am hiểu về công việc thực tế và có thể đưa ra những yêu cầu rõ nhất. Thông qua kết quả bài kiểm tra, phần nào sẽ đánh giá và lượng hóa được những hiểu biết về chuyên môn, kỹ năng của ứng viên để từ đó đưa ra lựa chọn những ứng viên phù hợp, có chất lượng đảm bảo để thực hiện công việc.

Ở giai đoạn tiếp theo, công ty có phương hướng đẩy mạnh mở rộng quy mô nguồn nhân lực, mục tiêu đạt số lượng nhân viên từ 1800 – 2000. Do đó, hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực cũng cần đẩy mạnh và phát huy hiệu quả để đáp ứng yêu cầu tuyển dụng cả về số lượng và chất lượng. Ngoài việc đa dạng nguồn tuyển dụng và cải thiện hình thức tuyển dụng, định kỳ cần đánh giá lại toàn bộ quy trình tuyển dụng, tổng hợp và phân tích về thời gian tuyển dụng với từng vị trí, chi phí tuyển dụng và hiệu quả tuyển dụng để từ đó có phương án tuyển dụng phù hợp, đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực trong giai đoạn đẩy mạnh phát triển tiếp theo.

### ***3.2.3. Hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực***

Đào tạo nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Hạn chế hiện nay đối với hoạt động đào tạo nhân lực của công ty đó là chưa phát huy được hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu nâng

cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động mới cần nhiều thời gian đào tạo trong khi cấp quản lý chưa dành thời gian quan tâm. Nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế về kỹ năng và chuyên môn, trong khi đó hoạt động đào tạo lại tập trung nhiều ở đào tạo tuân thủ và đào tạo bắt buộc. Đào tạo chuyên môn và đào tạo kỹ năng còn hạn chế, ngoài ra cũng ít chú trọng đào tạo lao động nước ngoài. Sau đào tạo, người lao động cảm thấy có ít hoặc không thay đổi về năng lực thực hiện công việc. Để khắc phục những hạn chế này và thực hiện mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của giai đoạn mới, công ty cần quan tâm thực hiện các giải pháp sau đây:

- Đào tạo công việc cho lao động mới: Cần theo dõi và kiểm soát sát sao, đảm bảo xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp với từng đối tượng nhân viên mới và vị trí công việc; yêu cầu cấp quản lý cần quan tâm và sắp xếp thời gian, phân công người hướng dẫn phù hợp cho nhân viên mới; đảm bảo nhân viên mới đều nắm bắt công việc và khi bắt tay vào thực hiện công việc sẽ không xảy ra những sai sót không đáng có.
- Đào tạo người lao động đang làm việc tại công ty: Đẩy mạnh các khóa đào tạo chuyên môn và kỹ năng, đặc biệt là những khóa kỹ năng mềm với hình thức đào tạo phù hợp. Quan tâm đến hoạt động đào tạo cho người nước ngoài để nâng cao kỹ năng của người lao động cũng như nâng cao chất lượng lao động nước ngoài.
- Đối với đánh giá hiệu quả đào tạo, hoàn thiện quy trình đánh giá đào tạo với các chỉ tiêu, hình thức và kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo triệt để hơn.

Ngoài ra, ở giai đoạn đến năm 2025, công ty tập trung phát triển nhóm nhân lực cốt lõi (cấp quản lý) và nhân lực thiết yếu (nhân lực các bộ phận chăm sóc khách hàng và phát triển thị trường, kho, vận tải và nhân lực chi

nhánh, khu vực mới). Do đó, cần quan tâm đào tạo đối với các nhóm nhân lực này. Các khóa đào tạo cần được xây dựng trên cơ sở đánh giá năng lực, chuyên môn, kỹ năng hiện tại để tìm ra những khoảng trống cần cải thiện, từ đó đề xuất những khóa đào tạo, hình thức và kế hoạch đào tạo phù hợp.

#### **3.2.4. Hoàn thiện hoạt động bố trí nhân lực**

Dựa trên kết quả của hoạch định nhân lực, xác định rõ nhu cầu nhân lực để có phương án bố trí nhân lực phù hợp, tránh việc bố trí, chuyển chuyển ngoài kế hoạch. Cần đảm bảo người lao động đồng thuận với kế hoạch bố trí nhân lực, đồng thời trang bị những kiến thức chuyên môn, kỹ năng để họ không bỡ ngỡ khi bắt đầu công việc mới. Kế hoạch bố trí nhân lực cần có mục tiêu rõ ràng và định hướng cho người lao động để họ sẵn sàng và không cảm thấy bất mãn, giảm động lực làm việc.

Ở giai đoạn 2022 – 2025, công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) đẩy mạnh quy mô nhân lực và quan tâm tới cơ cấu nhân lực theo 4 nhóm nhân lực: Nhân lực cốt lõi; Nhân lực thiết yếu; Nhân lực liên kết và Nhân lực hỗ trợ. Do đó, với quy mô nhân lực mở rộng, hoạt động bố trí nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc sắp xếp, đảm bảo phân bổ nhân lực theo cơ cấu phù hợp.

#### **3.2.5. Nâng cao hiệu quả và vai trò của các biện pháp tạo động lực lao động**

Về biện pháp tạo động lực tài chính, để đảm bảo chế độ đãi ngộ cạnh tranh và phát huy được vai trò khuyến khích, tạo động lực cho người lao động, công ty cần tiến hành điều tra, khảo sát trên thị trường để có sự điều chỉnh phù hợp. Dưới đây là một số đề xuất về việc điều chỉnh chế độ đãi ngộ:

Đối với chế độ lương, công ty cần xem xét phân chia cách tính lương phù hợp với từng đối tượng người lao động. Ở giai đoạn đến năm 2025, công ty đã xác định phương hướng phát triển nguồn nhân lực đối với 4 nhóm nhân

lực: Cốt lõi, thiết yếu, liên kết và hỗ trợ. Với mỗi nhóm nhân lực, chế độ đãi ngộ cần có sự điều chỉnh và xem xét thực hiện khác nhau để đảm bảo thực hiện vai trò tạo động lực lao động:

- Nhóm nhân lực cốt lõi: nhóm nhân lực này gồm các vị trí quản lý, do đó cần thực hiện các chương trình đãi ngộ dài hạn, mức thưởng, phụ cấp chức vụ cao.
- Nhóm nhân lực thiết yếu: Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả. Có thể sử dụng kết hợp giữa việc trả lương và thưởng cho người lao động để khuyến khích sử dụng tối đa sức lao động, nâng cao trách nhiệm với công việc. Hình thức trả lương theo thời gian đối với đối tượng này có thể thực hiện theo cách trả lương theo thời gian có thưởng (gồm tiền lương theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng). Tiền thưởng sẽ gắn với kết quả thực hiện công việc gắn với KPI theo từng tháng
- Nhóm nhân lực liên kết: Với nhóm nhân lực có thể tiếp tục trả lương theo thời gian do công việc của đối tượng này mang tính chất lặp lại và hỗ trợ nhiều.
- Nhóm nhân lực hỗ trợ: chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này cần dựa trên mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

Đối với chế độ thưởng, Công ty có thể xem xét các hình thức thưởng theo tháng/quý và thưởng đột xuất, gắn với hiệu quả làm việc và sáng kiến của người lao động, khích lệ tính sáng tạo và nỗ lực trong công việc. Để thực hiện được, cần xây dựng quy chế xây dựng, quản lý và đánh giá hiệu quả công việc theo tháng.

Biện pháp tạo động lực phi tài chính: cần được điều tra, nghiên cứu và so sánh với các công ty khác hoạt động cùng lĩnh vực trên thị trường; từ đó

lên kế hoạch xây dựng ngân sách và đề xuất có sự điều chỉnh phù hợp; mục tiêu vừa đảm bảo cân đối ngân sách đãi ngộ, vừa tạo động lực cho người lao động tốt hơn. Công ty có thể cân nhắc tổ chức thêm các hoạt động thi đua, tuyên dương các cá nhân hoàn thành công việc tốt hoặc có sáng tạo trong công việc. Ngoài ra, các hoạt động kết nối người lao động cũng cần được thực hiện thường xuyên và có sự sáng tạo qua từng năm để người lao động hào hứng, có động lực tham gia và gắn bó với đồng nghiệp, phòng ban và công ty.

### ***3.2.6. Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực***

Nhằm giải quyết hạn chế về sự thiếu vai trò và sự quan tâm của cán bộ quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực, cần nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực của công ty. Từ thực tế hiện nay, các quản lý chưa thực sự ý thức về phát triển nguồn nhân lực dẫn đến sự thiếu hiệu quả trong phát triển nguồn nhân lực và mức độ thỏa mãn, gắn kết của người lao động không cao. Do đó, nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực cần đặc biệt quan tâm và nâng cao.

Cấp quản lý không chỉ là những người giỏi về nghiệp vụ mà còn cần phải quản lý nhân viên tốt, động viên, khích lệ và định hướng họ phát triển. Điều này đòi hỏi cần nâng cao nhận thức của cấp quản lý công ty về tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và định hướng, phân định trách nhiệm rõ ràng cho họ. Để thực hiện được điều này đòi hỏi phải có sự tham gia của ban lãnh đạo công ty cũng như thực hiện một chiến lược lâu dài của bộ phận Nhân sự. Trước hết, việc nâng cao năng lực quản lý là vô cùng cần thiết. Hình thức thực hiện có thể thông qua việc đào tạo bởi chuyên gia do đặc thù nhóm quản lý, lãnh đạo cần có tác động lớn về tư tưởng. Khi đã nhận thức được phát triển nguồn nhân lực là công

việc của người quản lý bộ phận, họ sẽ có sự tham gia đầy đủ và có trách nhiệm hơn.

Khi đã nâng cao nhận thức của cấp quản lý, việc gán trách nhiệm của họ trong thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty sẽ gặp thuận lợi hơn. Bộ phận Nhân sự cần xác định rõ vai trò của họ và phân định rõ ràng, thông tin đầy đủ, cụ thể. Ngoài ra cũng cần có sự giám sát và đánh giá thường xuyên để đảm bảo hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực và định hướng các quản lý khi họ chưa nắm bắt rõ được công việc cần phải thực hiện.

### ***3.2.7. Hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực***

Sự thành công của phát triển nhân lực một tổ chức phụ thuộc rất lớn vào nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Yêu cầu đặt ra đó là họ cần phải có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và năng lực để xây dựng, đề xuất, tham mưu và thực hiện phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay sự hạn chế về số lượng và chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực là một trở ngại rất lớn. Do đó, cần hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách quản trị nhân lực.

Trước hết, công ty cần nghiêm túc xem xét, điều chỉnh cơ cấu bộ phận Nhân sự. Khi bộ phận thiếu người, đa phần kiêm nhiệm sẽ không thể nào đủ nhân lực để thực hiện hiệu quả phát triển nguồn nhân lực. Với quy mô công ty lớn và phương hướng phát triển sắp tới, bộ phận nguồn nhân lực nên phân chia chức năng rõ ràng: Tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quan hệ lao động, lương và chế độ. Mỗi chức năng được phân công cho nhân lực phụ trách chuyên trách đảm bảo tập trung thực hiện công việc.

Ngoài ra, cần nâng cao năng lực bằng cách cho đi học các khóa đào tạo liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, cập nhật kiến thức, hiểu biết và kỹ năng về quản trị nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ và ứng dụng của công nghệ vào hoạt động quản trị nhân lực cũng đòi hỏi việc nâng cao trình độ công nghệ thông tin và các kỹ năng mềm của bộ phận quản trị nhân lực.

Với những giải pháp trên, sẽ có thể đủ nguồn lực và chất lượng nhân lực phụ trách để thực hiện tốt phát triển nguồn nhân lực, hạn chế những tồn tại của các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

## KẾT LUẬN

Nhân lực là yếu tố sống còn của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực hiệu quả sẽ góp phần vào hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực, từ đó thực hiện được mục tiêu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức. Mỗi doanh nghiệp cần có sự quan tâm đúng mức, đầu tư thời gian, công sức, nhân lực cho phát triển nguồn nhân lực. Điều đó góp phần tạo nên tính cạnh tranh trong hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay.

Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) là một doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực logistics và vận tải, một lĩnh vực có tiềm năng và cạnh tranh cao hiện nay tại Việt Nam. Nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, ban lãnh đạo công ty và bộ phận Nhân sự luôn tìm hiểu, cập nhật kiến thức, quan tâm điều tra, đánh giá các yếu tố liên quan để thực hiện phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, góp phần đảm bảo số lượng phù hợp, cơ cấu hợp lý và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Bài luận văn được thực hiện trên hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực, từ đó phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam), trên cơ sở này đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty tới năm 2025. Các giải pháp được đưa ra như sau:

- Hoàn thiện hoạt động hoạch định nhân lực
- Nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực
- Hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực
- Hoàn thiện hoạt động bố trí nhân lực

- Nâng cao hiệu quả và vai trò của các biện pháp tạo động lực lao động
- Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực
- Hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực

Các giải pháp trên đây được đề xuất với mục tiêu khắc phục những tồn tại và nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen Logisitcs (Việt Nam), đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn tiếp theo. Do thời gian nghiên cứu có hạn, câu chữ và năng lực phân tích, đánh giá của tác giả còn nhiều hạn chế, luận văn không tránh được những thiếu sót. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp và chỉ bảo của các Thầy Cô để luận văn được hoàn chỉnh và áp dụng tốt hơn với thực tế của Công ty.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu (2019), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2022), *Định hướng hoạt động và mục tiêu phát triển giai đoạn 2022-2025*.
3. GS. Phan Huy Đường, TS. Nguyễn Văn Lành (2021), sách *Phát triển nguồn nhân lực các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Frederick Harbison (1973), “*Nhân lực là tài sản của các nước*”, Nhà xuất bản Đại học Oxford.
5. Văn Giáp (2021), *Logistics được dự báo là ngành có nhiều tiềm năng tăng trưởng*, <https://baotintuc.vn/kinh-te/logistics-duoc-du-bao-la-nganh-co-nhieu-tiem-nang-tang-truong-20210515100413554.htm>
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
7. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
8. Đỗ Thị Bích Hằng (2015), luận văn thạc sĩ *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O*.
9. Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), luận án tiến sĩ *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*, trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

10. Cao Cẩm Linh (2021), *Phát triển dịch vụ logistics ở Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số*, <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/phat-trien-dich-vu-logistics-o-viet-nam-trong-boi-can-kinh-te-so-331297.html>.
11. Phạm Thị My Nga (2015), luận văn thạc sĩ *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần dược phẩm Yên Bái*.
12. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Bộ Tư pháp.
13. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Báo cáo tổng hợp về nguồn nhân lực giai đoạn 2019-2021*.
14. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Báo cáo đào tạo giai đoạn 2019-2021*.
15. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Báo cáo tuyển dụng giai đoạn 2019-2021*.
16. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Báo cáo kỷ luật lao động giai đoạn 2019-2021*.
17. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Chính sách hoạch định nhân lực*
18. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Chính sách tuyển dụng*
19. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Chính sách đào tạo*
20. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Cơ cấu tổ chức công ty*.

21. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Quy chế lương thưởng*
22. Phòng Nhân sự Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) (2021), *Chính sách bổ nhiệm*
23. Vũ Hồng Phong & TS. Nguyễn Thị Hồng (2020), *giáo trình Quản trị nhân lực khu vực công*, Hà Nội
24. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
25. Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), luận án tiến sĩ *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang*, trường Đại học Duy Tân, Đà Nẵng.
26. Lê Thành Vinh (2017), bài viết *Phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, tạp chí Giáo dục – Bộ Giáo dục – đào tạo.
27. Nguyễn Thành Vũ (2015), luận án tiến sĩ *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*, trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

## PHỤ LỤC

### **A. PHIẾU KHẢO SÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM)**

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam).

Hiện nay, tôi đang thực hiện một nghiên cứu khoa học về tình hình phát triển nguồn nhân lực trong Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam). Tôi rất mong anh/chị dành chút ít thời gian để trả lời những câu hỏi dưới đây bằng quan điểm, ý kiến chân thực của anh/chị.

Phiếu khảo sát gồm 2 phần: Phần áp dụng chung cho mọi đối tượng và phần áp dụng cho chỉ đối tượng cán bộ quản lý. Cán bộ quản lý điền khảo sát ở cả 2 phần này, người lao động chỉ điền phần áp dụng chung.

Với các câu hỏi lựa chọn, Anh/chị vui lòng chỉ lựa chọn 01 phương án và thể hiện bằng dấu (x) trong ô vuông bên cạnh phương án. Với các câu hỏi cần đưa ra câu trả lời, anh chị vui lòng trả lời chi tiết theo nội dung câu hỏi đưa ra.

Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

#### **I. THÔNG TIN**

1. Họ và tên người trả lời: .....
2. Vị trí: .....

## II. NỘI DUNG KHẢO SÁT - PHẦN ÁP DỤNG CHUNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG

**3. Anh/chị hãy lựa chọn mức độ sự tán thành với các nội dung thể hiện sự gắn kết với công ty sau đây (Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):**

| Nội dung                                                             | Rất đồng ý | Đồng ý | Không đồng ý | Rất không đồng ý |
|----------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------------|------------------|
| Tôi cảm thấy tin tưởng vào tầm nhìn và sứ mệnh của công ty           |            |        |              |                  |
| Tôi có đầy đủ công cụ, dụng cụ để thực hiện tốt công việc            |            |        |              |                  |
| Tôi cảm thấy công ty có môi trường làm việc tốt                      |            |        |              |                  |
| Tôi cảm thấy mình được hưởng quyền lợi xứng đáng với nỗ lực làm việc |            |        |              |                  |
| Tôi không nghĩ đến việc tìm một công việc khác                       |            |        |              |                  |
| Tôi muốn giới thiệu cho bạn bè, người thân làm việc tại công ty      |            |        |              |                  |

**4. Anh/chị hãy đánh giá thể hiện mức độ hài lòng về hoạt động bố trí lại nhân lực (Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):**

| Nội dung                                                           | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Rất không hài lòng |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------|--------------------|
| Được quản lý định hướng khi bố trí lại công việc                   |              |          |                |                    |
| Được trang bị về kiến thức, kỹ năng trước khi bố trí lại công việc |              |          |                |                    |
| Công việc được bố trí phù hợp năng lực và định hướng của bản thân  |              |          |                |                    |

**5. Anh/chị hãy đánh giá mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo (Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):**

| Nội dung                                                 | Thay đổi rõ rệt | Có thay đổi | Ít thay đổi | Không thay đổi |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------------|
| Mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo |                 |             |             |                |

**6. Anh/chị hãy đánh giá mức độ hài lòng về lương thưởng của công ty (Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):**

| Nội dung                       | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Rất không hài lòng |
|--------------------------------|--------------|----------|----------------|--------------------|
| Mức lương và cách tính lương   |              |          |                |                    |
| Mức thưởng và cách tính thưởng |              |          |                |                    |
| Điều chỉnh lương hàng năm      |              |          |                |                    |

### **III. NỘI DUNG Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ - PHẦN DÀNH RIÊNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ**

**7. Anh/chị hãy đánh giá mức độ hài lòng về kỹ năng mềm của nhân viên (Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):**

| Nội dung                                                          | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Rất không hài lòng |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------|--------------------|
| Kỹ năng mềm của nhân viên mới đáp ứng yêu cầu công việc           |              |          |                |                    |
| Kỹ năng mềm của nhân viên đang làm việc đáp ứng yêu cầu công việc |              |          |                |                    |

**8. Anh/chị hãy đánh giá mức độ hài lòng về ý thức đạo đức của nhân viên**  
*(Mỗi dòng chỉ lựa chọn một phương án):*

| Nội dung                        | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Rất không hài lòng |
|---------------------------------|--------------|----------|----------------|--------------------|
| Trách nhiệm trong công việc     |              |          |                |                    |
| Sự chủ động trong công việc     |              |          |                |                    |
| Tính trung thực trong công việc |              |          |                |                    |
| Sự nghiêm túc trong công việc   |              |          |                |                    |

**9. Hiện nay Anh/chị có quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực trong bộ phận, phòng ban mình hay không? (Có/không)**

Nếu câu trả lời là **Có**, vui lòng đưa ra thông tin chi tiết các hoạt động đã và đang thực hiện.

.....  
 .....

**10. Anh/ chị vui lòng đưa ra những tồn tại trong phát triển nguồn nhân lực trong công ty? (Nếu có)**

.....  
 .....

**11. Anh/ chị vui lòng đề xuất phương án để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của công ty?**

.....  
 .....

**B. TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YUSEN LOGISTICS (VIỆT NAM)**

**I. THÔNG TIN**

Thu thập kết quả điền mẫu bảng hỏi từ 200 người:

- Cán bộ quản lý: 50 người.
- Người lao động: 150 người.

**II. KẾT QUẢ KHẢO SÁT - PHẦN ÁP DỤNG CHUNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG**

**3. Kết quả khảo sát mức độ gắn kết với công ty**

| Nội dung                                                             | Rất đồng ý |         | Đồng ý   |         | Không đồng ý |         | Rất không đồng ý |         |
|----------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|---------|--------------|---------|------------------|---------|
|                                                                      | Số phiếu   | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu         | Tỷ lệ % |
| Tôi cảm thấy tin tưởng vào tầm nhìn và sứ mệnh của công ty           | 54         | 27%     | 138      | 69%     | 8            | 4%      | 0                | 0%      |
| Tôi có đầy đủ công cụ, dụng cụ để thực hiện tốt công việc            | 87         | 44%     | 109      | 55%     | 4            | 2%      | 0                | 0%      |
| Tôi cảm thấy công ty có môi trường làm việc tốt                      | 68         | 34%     | 123      | 62%     | 9            | 5%      | 0                | 0%      |
| Tôi cảm thấy mình được hưởng quyền lợi xứng đáng với nỗ lực làm việc | 13         | 7%      | 23       | 12%     | 142          | 71%     | 22               | 11%     |
| Tôi không nghĩ đến việc tìm một công việc khác                       | 12         | 6%      | 13       | 7%      | 123          | 62%     | 52               | 26%     |
| Tôi muốn giới thiệu cho bạn bè, người thân làm việc tại công ty      | 22         | 11%     | 33       | 17%     | 135          | 68%     | 10               | 5%      |

**4. Kết quả khảo sát mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo của công ty**

| Nội dung                                                 | Thay đổi rõ rệt |         | Có thay đổi |         | Ít thay đổi |         | Không thay đổi |         |
|----------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|----------------|---------|
|                                                          | Số phiếu        | Tỷ lệ % | Số phiếu    | Tỷ lệ % | Số phiếu    | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % |
| Mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo | 12              | 6%      | 47          | 23%     | 121         | 60%     | 21             | 11%     |

**5. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về bố trí lại công việc**

| Nội dung                                                           | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                                                    | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Được quản lý định hướng khi bố trí lại công việc                   | 25           | 13%     | 50       | 25%     | 83             | 42%     | 42                 | 21%     |
| Được trang bị về kiến thức, kỹ năng trước khi bố trí lại công việc | 19           | 10%     | 63       | 32%     | 89             | 45%     | 29                 | 15%     |
| Công việc được bố trí phù hợp năng lực và định hướng của bản thân  | 35           | 18%     | 55       | 28%     | 82             | 41%     | 28                 | 14%     |

**6. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về lương thưởng của công ty**

| Nội dung                       | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|--------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Mức lương và cách tính lương   | 3            | 2%      | 45       | 23%     | 113            | 57%     | 39                 | 20%     |
| Mức thưởng và cách tính thưởng | 5            | 3%      | 42       | 21%     | 111            | 56%     | 42                 | 21%     |
| Điều chỉnh lương hàng năm      | 2            | 1%      | 48       | 24%     | 111            | 56%     | 39                 | 20%     |

**III. KẾT QUẢ Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ - PHẦN DÀNH RIÊNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ**

**7. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý về kỹ năng mềm của nhân viên:**

| Nội dung                                                          | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                                                   | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Kỹ năng mềm của nhân viên mới đáp ứng yêu cầu công việc           | 8            | 16%     | 9        | 18%     | 21             | 42%     | 12                 | 24%     |
| Kỹ năng mềm của nhân viên đang làm việc đáp ứng yêu cầu công việc | 5            | 10%     | 7        | 14%     | 22             | 44%     | 16                 | 32%     |

**8. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cấp quản lý đối với ý thức đạo đức của nhân viên:**

| Nội dung                        | Rất hài lòng |         | Hài lòng |         | Không hài lòng |         | Rất không hài lòng |         |
|---------------------------------|--------------|---------|----------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|                                 | Số phiếu     | Tỷ lệ % | Số phiếu | Tỷ lệ % | Số phiếu       | Tỷ lệ % | Số phiếu           | Tỷ lệ % |
| Trách nhiệm trong công việc     | 42           | 84%     | 6        | 12%     | 2              | 4%      | 0                  | 0%      |
| Sự chủ động trong công việc     | 8            | 16%     | 9        | 18%     | 21             | 42%     | 12                 | 24%     |
| Tính trung thực trong công việc | 30           | 60%     | 19       | 38%     | 1              | 2%      | 0                  | 0%      |
| Sự nghiêm túc trong công việc   | 30           | 60%     | 15       | 30%     | 5              | 10%     | 0                  | 0%      |

**9. Kết quả khảo sát mức độ quan tâm của cấp quản lý đến phát triển nguồn nhân lực:**

| Nội dung                                                                                 | Đồng ý (Có) |         | Không đồng ý (Không) |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------|---------|
|                                                                                          | Số phiếu    | Tỷ lệ % | Số phiếu             | Tỷ lệ % |
| Quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực trong bộ phận, phòng ban thuộc quyền quản lý | 8           | 16%     | 42                   | 84%     |

Một số hoạt động các quản lý đã và đang thực hiện:

- Đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên.
- Thực hiện luân chuyển trong phòng ban để nhân viên có cơ hội học hỏi và hiểu công việc.

**10. Một số tồn tại trong phát triển nguồn nhân lực trong công ty mà các quản lý đưa ra:**

- Người lao động còn yếu về kỹ năng mềm.
- Chế độ đãi ngộ còn thiếu cạnh tranh so với các công ty khác trên thị trường nên người lao động thường nghỉ việc để sang công ty đối thủ với mức lương cao hơn.
- Chưa có nhiều các khóa đào tạo cho người lao động nước ngoài

**11. Một số phương án để khắc phục những tồn tại trong phát triển nguồn nhân lực của công ty mà các quản lý đưa ra:**

- Bổ sung thêm các khóa đào tạo về kỹ năng mềm.
- Xem xét điều chỉnh và hoàn thiện chế độ đãi ngộ có tác động tạo động lực tốt hơn.
- Bổ sung các khóa đào tạo cho người lao động nước ngoài.

### **C. CÂU HỎI VÀ KẾT QUẢ PHỎNG VẤN GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ**

Do quy định về bảo mật thông tin người lao động của công ty, thông tin cá nhân của người được phỏng vấn không được công khai ở luận văn này.

#### **Câu hỏi phỏng vấn:**

- 1. Anh/chị đánh giá như thế nào về trình độ học vấn và chuyên môn của nguồn nhân lực của công ty?**
- 2. Theo anh/chị, các kỹ năng nào là cần thiết đối với nguồn nhân lực làm việc trong lĩnh vực logistics và vận tải?**
- 3. Anh/chị vui lòng đưa ra nhận xét hoặc tóm lược về hoạt động hoạch định nhân lực của công ty?**
- 4. Đối hoạt động tuyển dụng nhân lực, anh/chị đánh giá hiện nay đang có những hạn chế nào còn tồn tại?**
- 5. Đối hoạt động đào tạo nhân lực, anh/chị đánh giá hiện nay đang có những hạn chế nào còn tồn tại?**

#### **Kết quả phỏng vấn:**

- 1. Anh/chị đánh giá như thế nào về trình độ học vấn và chuyên môn của nguồn nhân lực của công ty?**

Trả lời: Nhìn chung, lao động của công ty có trình độ học vấn phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, về trình độ chuyên môn đa số lao động trong công ty không làm việc đúng chuyên môn được đào tạo. Người lao động có trình độ chuyên môn liên quan đến vị trí công việc là yêu cầu ưu tiên khi tuyển dụng, không bắt buộc. Do đó đối với lao động mới sẽ cần phải được đào tạo nhiều về nghiệp

## **2. Theo anh/ chị, các kỹ năng nào là cần thiết đối với nguồn nhân lực làm việc trong lĩnh vực logistics và vận tải?**

Trả lời: Mỗi vị trí công việc sẽ có các kỹ năng đòi hỏi cụ thể khác nhau. Nhìn chung yêu cầu sẽ bao gồm các kỹ năng sau đây:

- Ngoại ngữ (yêu cầu đặc thù đối với từng vị trí công việc)
- Thương lượng, đàm phán
- Thuyết trình
- Phân tích và tổng hợp
- Điều phối
- Sử dụng công nghệ (yêu cầu đối với từng vị trí: kỹ năng sử dụng Excel, Powerpoint, Word; kỹ năng sử dụng phần mềm chuyên biệt; kỹ năng vận hành ứng dụng công nghệ trong công việc...)
- Tư vấn, hướng dẫn
- Lập kế hoạch công việc
- Giải quyết vấn đề.

Các kỹ năng này được cụ thể hóa trong bản mô tả công việc từng vị trí. Trên thực tế, công ty chưa có một thước đo cụ thể để đánh giá về kỹ năng của nguồn nhân lực. Các kỹ năng này được đánh giá bởi cấp quản lý trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng và trong thực tế thực hiện công việc.

## **3. Anh/ chị vui lòng đưa ra nhận xét hoặc tóm lược về hoạt động hoạch định nhân lực của công ty?**

Trả lời: Trong giai đoạn 2019 – 2021, Công ty TNHH Yusen Logistics (Việt Nam) nỗ lực duy trì tốc độ tăng trưởng vững chắc trong tình hình dịch bệnh bùng phát mạnh mẽ. Trong giai đoạn này, công ty duy trì quy mô hiện tại và đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với lĩnh vực hoạt động và mục tiêu giai đoạn này của công ty, từ đó hạn chế hoạt động tuyển dụng, chỉ tiến hành

tuyển thay thế (nếu có) hoặc tuyển mới với các trường hợp được giám đốc phê duyệt. Công ty tập trung thực hiện các hoạt động đào tạo nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Nhìn chung, hoạt động hoạch định nhân lực được thực hiện chưa thật sự bài bản và hiệu quả. Công ty đã có sự quan tâm tới hoạt động này, tuy nhiên trên thực tế việc thực hiện vẫn còn hình thức và chưa nắm bắt được đầy đủ thông tin về cung cầu nhân lực trong công ty. Các giải pháp đưa ra có thể chỉ nằm trên kế hoạch mà trong năm thường thực hiện các hoạt động phát sinh từ nhu cầu đột xuất từ bộ phận, phòng ban.

#### **4. Đối hoạt động tuyển dụng nhân lực, anh/chị đánh giá hiện nay đang có những hạn chế nào còn tồn tại?**

Trả lời: Trên thực tế tuyển dụng đã đáp ứng cơ bản yêu cầu về số lượng, tuy nhiên chất lượng cần phải xem xét thêm. Hiệu quả tuyển dụng của công ty chưa cao. Hoạt động tuyển dụng về cơ bản đáp ứng yêu cầu về số lượng, tuy nhiên ứng viên mới được tuyển dụng vẫn còn yếu về kỹ năng và chuyên môn cần nhiều thời gian để đào tạo mới. Ngoài ra tỷ lệ ứng viên bỏ việc trong thời gian thử việc và không qua thử việc còn cao. Đây là vấn đề hiện nay công ty vẫn đang xem xét để có phương án xử lý phù hợp.

#### **5. Đối hoạt động đào tạo nhân lực, anh/chị đánh giá hiện nay đang có những hạn chế nào còn tồn tại?**

Trả lời: Đối với đào tạo mới, trong thời gian thử việc, phòng Nhân sự cũng chưa theo dõi và kiểm soát việc đào tạo công việc có hiệu quả hay không. Hiện nay người lao động mới cần khá nhiều thời gian để đào tạo công việc. Vẫn còn tồn tại trường hợp một số người lao động mới khi được tuyển dụng vào không được đào tạo công việc đầy đủ do quản lý quá bận rộn. Việc đào tạo

thường được thực hiện theo hình thức đào tạo trong công việc đối với tất cả đối tượng người lao động mới. Do đó xảy ra sai sót trong công việc là điều khó tránh khỏi.

Ngoài ra, hiện nay các hoạt động đào tạo của công ty hầu như chỉ tập trung cho người lao động là người Việt Nam. Ngoài các khóa đào tạo bắt buộc áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty, không có các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng cho người nước ngoài. Nội dung đào tạo hoàn toàn bằng tiếng Việt là trở ngại lớn nhất để người nước ngoài làm việc tại công ty có thể tiếp cận.

Đánh giá hiệu quả đào tạo cũng chưa thực sự tốt. Trên thực tế việc đánh giá hiệu quả đào tạo không thực sự dễ dàng, cần sự hợp tác của các quản lý nhiều hơn. Do đánh giá và theo dõi sau đào tạo hạn chế, thường xuyên xảy ra tình trạng người lao động chỉ thể hiện sự hài lòng ngay sau khi học xong nhưng nhanh chóng quên đi những nội dung được đào tạo, không áp dụng vào công việc.