





LUẬN VĂN THẠC SĨ  
Ngành : Quản trị nhân lực  
Mã ngành : 8340404

Đề tài: Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty  
Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD

Người hướng dẫn khoa học: TS. Doãn Thị Mai Hương  
Học viên : Đỗ Thị Minh Trang  
Mã số học viên : QT11071

HÀ NỘI – 2022

## Mục lục

<b>Danh mục viết tắt .....</b>	<b>III</b>
<b>Danh mục bảng biểu, sơ đồ .....</b>	<b>IV</b>
<b>Mở đầu.....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b>	<b>9</b>
1.1.1. Nhân viên kỹ thuật .....	9
1.1.2. Đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp.....	9
1.1.3. Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp .....	13
<b>1.2. Nội dung phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp trong doanh nghiệp và các tiêu chí đánh giá</b>	<b>14</b>
1.2.1. Đảm bảo về số lượng, hợp lý về cơ cấu đội ngũ nhân viên kỹ thuật	14
1.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	16
<b>1.3. Nội dung các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp trong doanh nghiệp</b>	<b>18</b>
1.3.1. Hoạt động tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	18
1.3.2. Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	19
1.3.3. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	21
1.3.4. Hoạt động nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	23
1.3.5. Xây dựng định hướng phát triển cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật ....	24
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp</b>	<b>26</b>
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài.....	26

1.4.2. Các nhân tố bên trong .....	29
<b>1.5. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại một số công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>33</b>
1.5.1 Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại một số công ty .....	33
1.5.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD .....	36
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ NTD.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>37</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	37
2.1.2. Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu.....	38
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	38
2.1.4. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu về nhân viên kỹ thuật và sản xuất kinh doanh .....	42
<b>2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>43</b>
2.2.1. Thực trạng đảm bảo về số lượng, hợp lý về cơ cấu đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	43
2.2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	46
<b>2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>58</b>
2.3.1. Thực trạng hoạt động tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	58

2.3.2. Thực trạng hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	63
2.3.3. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	67
2.3.4. Thực trạng hoạt động nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	71
2.3.5. Thực trạng xây dựng định hướng phát triển cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	74
<b>2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>77</b>
2.4.1. Thực trạng các nhân tố bên trong.....	77
2.4.2. Thực trạng các nhân tố bên ngoài .....	80
<b>2.5. Đánh giá về phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>84</b>
2.5.1. Ưu điểm.....	84
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	84
<b>CHƯƠNG 3: MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ NTD .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>87</b>
3.1.1. Mục tiêu.....	87
3.1.2. Phương hướng .....	87
<b>3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD</b>	<b>88</b>
3.2.1 Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật của Công ty.....	88

3.2.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng.....	89
3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo .....	90
3.2.4. Hoàn thiện công tác chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật	91
3.2.5. Hoàn thiện công tác xây dựng định hướng phát triển cho nhân viên kỹ thuật	92
3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	93
<b>Kết luận .....</b>	<b>95</b>
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>96</b>
<b>Phụ lục 2: Danh sách khảo sát .....</b>	<b>102</b>
<b>Phụ lục 3: Kết quả khảo sát .....</b>	<b>107</b>



## **Lời cam đoan**

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp với đề tài “*Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD*” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Các số liệu, tài liệu nghiên cứu, kết quả nghiên cứu đề là trung thực và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về kết quả của nghiên cứu của bản thân

**Tác giả**



## **Lời cảm ơn**

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

**Danh mục viết tắt**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Ý nghĩa</b>
CTCP	Công ty cổ phần
DN	Doanh nghiệp
FTA	Hiệp định thương mại tự do
TS	Tiến sĩ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

## **Danh mục bảng biểu, sơ đồ**

Bảng 2. 1 Cơ cấu nhân viên kỹ thuật theo giới tính, trình độ, độ tuổi.....	41
Bảng 2. 2 Thông tin tổng quan trong giai đoạn 2020 – 2022 .....	42
Bảng 2. 3 Sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	44
Bảng 2. 4 Báo cáo dự toán nhân lực .....	45
Bảng 2. 5 Phân loại trình độ của đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	46
Bảng 2. 6 Trình độ tiếng Anh của đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	47
Bảng 2. 7 Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nhân viên kỹ thuật .....	49
Bảng 2. 8 Thực trạng ý thức làm việc của nhân viên kỹ thuật.....	54
Bảng 2. 9 Thống kê độ tuổi của đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	55
Bảng 2. 10 Chiều cao của đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	57
Bảng 2. 11 Nguồn tuyển dụng nhân viên kỹ thuật 2020 – 2022.....	60
Bảng 2. 12 Kết quả tuyển dụng nhân viên kỹ thuật 2019 – 2022.....	61
Bảng 2. 13 Mức độ hài lòng của nhân viên kỹ thuật về công tác tuyển dụng ....	62
Bảng 2. 14 Xếp loại thái độ làm việc nhân viên kỹ thuật .....	64
Bảng 2. 15 Hoạt động đánh giá nhân viên kỹ thuật.....	65
Bảng 2. 16 Đánh giá công tác đào tạo.....	67
Bảng 2. 17 Đánh giá cơ sở vật chất đào tạo.....	69
Bảng 2. 18 Cơ cấu đào tạo theo nội dung đào tạo.....	70
Bảng 2. 19 Hoạt động chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật .....	71
Bảng 2. 20 Mức độ tham gia các hoạt động rèn luyện sức khỏe thể chất, tinh thần tại công ty .....	73
Bảng 2. 21 Mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến .....	76
Biểu đồ 2. 1 Thực trạng thâm niên của nhân viên kỹ thuật .....	50
Biểu đồ 2. 2 Kỷ luật lao động của đội ngũ nhân viên kỹ thuật.....	53
Biểu đồ 2. 3 Thực trạng thái độ lao động của đội ngũ nhân viên kỹ thuật .....	54

Sơ đồ 2. 1 Cơ cấu tổ chức .....	38
Sơ đồ 2. 2 Hoạt động kinh doanh chủ yếu .....	42

## Mở đầu

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, các luồng vốn đầu tư nước ngoài đổ vào Việt Nam như một cơn lũ, tạo ra một làn sóng cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động. Sự xuất hiện của các tập đoàn đa quốc gia với nguồn lực dồi dào cả về nhân sự, công nghệ và tài chính đã khiến các doanh nghiệp trong nước gặp rất nhiều khó khăn trong việc giữ chân nhân tài. Không chỉ vậy, các chính sách thu hút đầu tư, khuyến khích kinh doanh của Chính phủ cũng như việc ký kết các hiệp định thương mại tự do đã mở ra cơ hội nhưng đồng thời cũng tiềm ẩn rủi ro đối với các doanh nghiệp trong nước.

Để có thể cạnh tranh và tồn tại trong môi trường hội nhập như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam buộc phải không ngừng đổi mới, nâng cao năng lực quản trị và chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, vấn đề phát triển đội ngũ nhân sự có tay nghề cao, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường là yếu tố then chốt, quyết định sự thành bại của mỗi doanh nghiệp. Bởi lẽ, chính con người, hay còn gọi là “tài sản sống”, là yếu tố sản xuất quan trọng nhất, quyết định năng suất và chất lượng sản phẩm. Chỉ có những doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực dồi dào về số lượng, cao về chất lượng thì mới có khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD là một doanh nghiệp non trẻ, hoạt động trong lĩnh vực cung cấp vật tư và thi công lắp đặt hệ thống chiếu sáng. Sau 10 năm phát triển với nhiều cố gắng, Công ty đã dần khẳng định được vị thế của mình trên thị trường và trở thành một trong những nhà cung cấp hàng đầu tại Việt Nam. Song, để có thể vững vàng hơn nữa trong cuộc đua khốc liệt hiện nay, Ban lãnh đạo Công ty nhận thấy cần phải chú trọng nhiều hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Từ

thực trạng và yêu cầu cấp thiết về phát triển đội ngũ kỹ thuật tại Công ty như đã nêu trên, tác giả đã quyết định chọn đề tài **“Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD”** làm luận văn thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực.

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

### **2.1 Nghiên cứu trong nước**

Đào Thị Quỳnh Anh (2022), Trường đại học Lao động – Xã hội, “Phát triển đội ngũ giáo viên huấn luyện tại Tổng Công Ty Quản lý Bay Việt Nam”, luận văn thạc sĩ. Trong luận văn, tác giả dựa trên những nghiên cứu về công tác huấn luyện đào tạo, phân tích đánh giá thực trạng huấn luyện đào tạo của Tổng công ty. Tác giả thu thập thông tin trên 7 chi nhánh huấn luyện của Tổng công ty, từ đó nhận ra một số vấn đề như, chưa có môi trường sinh hoạt chuyên nghiệp cho giáo viên, lực lượng giáo viên còn thiếu thốn, không được tập trung giảng dạy mà vẫn phải đảm nhận chuyên môn,... Trên cơ sở này tác giả đã đưa ra một số định hướng, giải pháp như, xây dựng đội ngũ giáo viên chuyên biệt, bảo đảm các công tác dự toán nhân sự, lập quy hoạch, dự toán nhằm đưa ra các hoạt động đào tạo bồi dưỡng cho giáo viên,... Nhìn nghiên cứu đã đưa ra các luận điểm rõ ràng để thể hiện được thực trạng của đơn vị, tuy nhiên các giải pháp còn mang tính chung chung chưa thực sự cụ thể.

Bùi Quang Minh (2022), Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Thương mại Việt Nam, Trường Đại học Lao động – Xã hội, luận văn thạc sĩ. Tác giả thu thập tài liệu của công ty về vấn đề nhân lực trong giai đoạn 2018 – 2021, ngoài ra với các thông tin sơ cấp tác giả tiến hành thu thập từ 90/187 lao động của Công ty. Từ các tài liệu này tác giả đã chỉ ra một số vấn đề như công tác tuyển dụng chưa được thực hiện tốt, chưa có quỹ tuyển dụng cũng như nguồn tuyển dụng phù hợp. Các chỉ tiêu đào tạo đã có tuy nhiên chưa thực sự phù hợp, còn nhiều thiếu sót. Cơ cấu lao động tuy hợp lý nhưng cũng bó buộc người lao động, khó để phát triển phân nào gây ra sự nhàm

chán. Trên cơ sở này tác giả đưa ra một số giải pháp xoay quanh các chỉ tiêu về tuyển dụng, đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực. Các giải pháp chưa chi tiết nhưng đã bám sát được vào vấn đề và có thể là cơ sở tốt để doanh nghiệp tham khảo nghiên cứu nhằm phát triển đội ngũ nhân lực của bản thân.

Hoàn Thị Phương (2022), Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH, Trường Đại học Lao động – Xã hội, luận văn thạc sĩ. Tác giả nghiên cứu các vấn đề về nhân sự trong vòng 5 năm từ 2016 đến 2020 của Công ty. Công ty có một số vấn đề như, độ tuổi nhân sự là tương đối trẻ, tuy là lợi thế về phát triển nhưng có nhiều hạn chế trong tay nghề. Lao động có trình độ chuyên môn cao còn ít. Cơ cấu nhân sự không đáp ứng được nhu cầu khi thiếu nhân sự chất lượng cao nhưng lại thừa nhân sự cho các hoạt động bình thường. Nhà quản trị xuất thân từ kỹ thuật, có nhiều các hạn chế và hiểu biết về kinh doanh nói riêng và kinh tế nói chung. Từ đây tác giả đưa ra đề xuất chủ yếu xoay quanh vấn đề đào tạo, vốn là vấn đề lớn nhất của doanh nghiệp hiện nay, các chương trình đào tạo bao phủ toàn bộ doanh nghiệp từ người quản lý cho đến nhân viên. Ngoài ra có một số đề xuất liên quan đến vấn đề tuyển dụng.

Nguyễn Thị Thảo (2022), Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen logistics (việt nam), Trường Đại học Lao động – Xã hội, luận văn thạc sĩ. Trong nghiên cứu tác giả đã thu thập ý kiến khảo sát từ 200 người về nội dung xoay quanh việc phát triển nguồn nhân lực và đưa ra 1 số vấn đề của công ty như: Kết quả tuyển dụng mới chỉ đáp ứng yêu cầu nhân lực về số lượng, còn hạn chế về chất lượng, nguồn nhân lực chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực, đào tạo nhân lực chưa phát huy được hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.... nguyên nhân đến từ một số vấn đề như hoạt động hoạch định nhân lực chưa hoàn thiện, thiếu bài bản; 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,... Bài luận văn được thực hiện đã 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.

## 2.2 Nghiên cứu nước ngoài

Hana Urbancova và Monika Hudakova (2015), “*Employee development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*”, được đăng tải vào tháng 8/2015, tập 63 – vấn đề 3 trang 115 được đăng tải trên Website của Đại học Nông nghiệp Acta, Cộng hòa Séc, nghiên cứu khoa học. Nghiên cứu cho thấy bởi các nhu cầu đòi hỏi về cả kỹ năng chuyên môn lẫn kinh nghiệm lao động của thị trường mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần đưa ra những chiến lược phát triển nhân lực trong suốt thời gian vận hành với mọi đối tượng lao động ở các độ tuổi khác nhau, ngay cả với những nhân viên lớn tuổi (trên 55 tuổi). Các tác giả đã nghiên cứu với 432 mẫu khảo sát thu thập được từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên Cộng hòa Séc. Kết quả chỉ ra rằng, độ tuổi lao động không phải là mối quan tâm chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, bất kỳ giải pháp phát triển nhân khẩu học nào cũng cần có sự quan tâm đúng mực của các doanh nghiệp, các doanh nghiệp nên tập trung đào tạo hơn vào tầng lớp nhân viên trẻ để duy trì và phát triển một cách ổn định bởi nguồn nhân lực này sẽ có thời gian cống hiến lâu dài hơn.

Waqar Younas, Faisal Klakil và Aneeqa Zeen (2018), “*The impact of training and development on employee performance*”, nghiên cứu được đăng tải trên tạp chí IOSR Journal of Business and Management vào năm 2018. Mục đích của nghiên cứu là khám phá tác động của đào tạo và phát triển đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện trong khuôn khổ ngành ngân hàng tại Pakistan, Kết quả nghiên cứu cho thấy sự phát triển tích cực đến hiệu suất lao động của nhân viên, đào tạo và phát triển sẽ làm tăng hiệu quả làm



việc của người lao động. Các tác giả đưa ra kết luận là các tổ chức, doanh nghiệp cần chi tiêu cho các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của bản thân.

Nhìn chung, các nghiên cứu được dùng làm cơ sở nhằm thực hiện đề tài chủ yếu tập trung về vấn đề phát triển nguồn nhân lực, ngoài ra một số nghiên cứu xung quanh các yếu tố cụ thể như vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng,....

Các nghiên cứu chỉ ra rằng việc tập trung phát triển duy nhất một là không phù hợp mà phải nghiên cứu, kết hợp các yếu tố với nhau để có một tổng thể hài hòa giúp phát triển nhân lực một cách tốt nhất, ngoài ra các yếu tố này cũng nên kết hợp một cách khôn khéo và có điều chỉnh sao cho phù hợp với nhóm tuổi của các đối tượng lao động.

Tuy rằng các đề tài nghiên cứu là khác nhau nhưng các cơ sở cốt lõi phục vụ cho mục đích nghiên cứu là tương tự như nhau. Có thể thấy với cùng một cơ sở lý thuyết, các nhân tố trong nhưng với mỗi đặc điểm khác nhau của các doanh nghiệp thì kết quả cho ra là khác nhau.

Tổng kết, các nghiên cứu đều chỉ ra vai trò và sức ảnh hưởng của việc phát triển đội ngũ lao động tại các doanh nghiệp, tổ chức. Tuy nhiên, hiện nay chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về phát triển đội ngũ kỹ thuật viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD trong giai đoạn 2019 - 2022, vì vậy tác giả đã chọn đề tài ***“Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD”***. Làm đề tài nghiên cứu của luận văn

### **3. Mục đích nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất giải pháp nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD, từ đó chỉ ra các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.

- Đề xuất các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.

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

##### **4.1 Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu: Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp

##### **4.2 Phạm vi nghiên cứu:**

- Về không gian: Tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.

- Về thời gian: số liệu thứ cấp thu thập trong giai đoạn 2019 – 2022, số liệu sơ cấp thu thập trong năm 2023 và đề xuất giải pháp đến năm 2030.

- Về nội dung: nghiên cứu phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu về đội ngũ nhân viên kỹ thuật Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD từ phòng nhân sự cung cấp trong giai đoạn 2019 – 2022.

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Tác giả tiến hành khảo sát thu thập dữ liệu như sau:

- + Đối tượng khảo sát: Đội ngũ phát triển nguồn nhân lực trong công ty (Quản lý, trưởng phòng nhân sự, chủ doanh nghiệp,..) và đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty.

- + Quy mô khảo sát: 120 Phiếu được phát ra, trong đó có 107 phiếu hợp lệ,

12 phiếu không hợp lệ và 1 phiếu không phản hồi

+ Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.

+ Nội dung khảo sát gồm những vấn đề sau:

1. Thông tin nhân khẩu học các đối tượng được khảo sát
2. Các câu hỏi gồm cả các câu hỏi mở và câu hỏi đóng về công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD.
3. Các ý kiến của người khảo sát nếu có.

+ Thời gian khảo sát: Tháng 04/2023

- Xử lý kết quả: Tác giả tiến hành hệ thống và tổng hợp kết quả khảo sát theo từng câu hỏi, từ đó đưa ra số liệu tuyệt đối hoặc tương đối sao cho phù hợp với định hướng phân tích. Đối với các dữ liệu sơ cấp sẽ được sắp xếp theo các mốc thời gian để sử dụng phương pháp so sánh và phân tích để thực hiện quá trình nghiên cứu.

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

Luận văn đã đóng góp một số ý tưởng mới quan trọng vào việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD. Dưới đây là những đóng góp đáng chú ý:

- Hệ thống hóa được cơ sở lý thuyết về việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại doanh nghiệp. Từ đây có thể dùng làm cơ sở lý luận của nhiều nghiên cứu trong tương lai.

- Là nghiên cứu riêng biệt về việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD

- Các giải pháp đưa ra không chỉ tập trung trên những khía cạnh còn nhiều tồn tại của Công ty mà còn đưa ra những phương án cải thiện hơn nữa các vấn đề đang được công ty thực hiện tốt.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài những nội dung bổ sung như lời cam đoan, lời mở đầu, mục lục, tài

liệu tham khảo, phụ lục,... kết cấu của nghiên cứu bao gồm 3 nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD

Chương 3: Mục tiêu, phương hướng và giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Nhân viên kỹ thuật

Khi đề cập đến đội ngũ nhân viên kỹ thuật ta có nhiều các khái niệm từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó đa phần nói về khái niệm nhân viên và một số khác có đề cập về nhân viên kỹ thuật nhưng không chuyên sâu về vấn đề quản trị nhân lực.

Theo từ điển tiếng anh “Nhân viên kỹ thuật” hay “Kỹ thuật viên” được hiểu là một chuyên gia được đào tạo về các kỹ năng và kỹ thuật liên quan đến một nhánh công nghệ cụ thể, với sự hiểu biết thực tế về các khái niệm kỹ thuật có liên quan.

Theo tác giả Đoàn Đức Tiến cho rằng: “Công nhân kỹ thuật là lao động đã qua đào tạo nghề mang tính chất kỹ thuật, chương trình đào tạo kết hợp kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành nghề”[14]

Trong nghiên cứu này, một người lao động được coi là nhân viên kỹ thuật khi và chỉ khi đã trải qua và hoàn thành một hay nhiều các hoạt động đào tạo liên quan đến các ngành nghề kỹ thuật, đồng thời phải có đủ kỹ năng, kinh nghiệm cũng như có trải nghiệm nhất định trong thực tế để có thể giải quyết được các vấn đề trong quá trình làm việc.

### 1.1.2. Đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp

Tương tự như khái niệm nhân viên kỹ thuật, đa phần các khái niệm nói về đội ngũ nhân viên kỹ thuật chủ yếu nói về đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, ở một số tài liệu chuyên ngành hoặc quản lý khác cũng chỉ mô tả cơ bản khái niệm này như sau.

Theo từ điển Tiếng Việt của tác giả Nguyễn Văn Đạm thì: “Đội ngũ được hiểu là tập hợp những người có chung hành động, nhiệm vụ thành một tổ chức hướng đạt tới mục tiêu chung”[4]

Theo Michael D. Littlejohn và Myles Gartlan (2020) trong sách *Managing the IT Talent: A Guide for IT Leaders* có đề cập về khái niệm này như sau: *Đội ngũ nhân viên kỹ thuật* bao gồm tất cả các công nhân kỹ thuật và kỹ sư trong công ty, bao gồm các lập trình viên, kỹ sư hỗ trợ, kỹ sư quản trị mạng, kỹ sư an toàn thông tin và các chuyên gia khác. Họ là những người quan trọng trong việc thiết kế, xây dựng, bảo trì và cải thiện các hệ thống công nghệ thông tin của công ty.[16]

Theo Jyoti Sethi (2020) trong sách *"Human Resource Management in Small and Medium Enterprises"*, *đội ngũ nhân viên* trong doanh nghiệp được miêu tả như sau: *"Đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp là tất cả các nhân viên của một công ty, bao gồm cả nhân viên chính thức và bán thời gian. Họ cung cấp nguồn lực lao động để hoạt động và phát triển công ty, bao gồm cả công việc sản xuất, kinh doanh, quản lý và dịch vụ khách hàng."* [18]

Từ đây ta có thể tổng kết rằng, *đội ngũ nhân viên kỹ thuật* là nhóm nhân viên chuyên về kỹ thuật làm việc trong tổ chức với các mục tiêu chung, trong đó họ có thể giải quyết vấn đề kỹ thuật, hỗ trợ và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. *Đội ngũ nhân viên kỹ thuật* có thể bao gồm các chuyên gia về công nghệ thông tin, kỹ thuật điện, cơ khí hoặc bất kỳ lĩnh vực kỹ thuật nào khác. Đây là *đội ngũ* cung cấp nguồn lực lao động để doanh nghiệp có thể hoạt động và phát triển.

### ***1.1.3 Đặc điểm, vai trò của đội ngũ nhân viên kỹ thuật.***

#### ***1.1.3.1 Một số đặc điểm của nhân viên kỹ thuật***

##### **Có kiến thức, kỹ năng chuyên môn về kỹ thuật**

- Nhân viên kỹ thuật cần có kiến thức chuyên môn sâu rộng về lĩnh vực kỹ thuật của mình như cơ khí, điện, điện tử, hóa chất...

- Kiến thức chuyên môn bao gồm kiến thức cơ bản về khoa học tự nhiên, kiến thức công nghệ, quy trình kỹ thuật, khả năng phân tích và tổng hợp vấn đề.

- Đòi hỏi phải được đào tạo cơ bản về lý thuyết và thực hành để có thể vận dụng linh hoạt khi giải quyết các vấn đề kỹ thuật phát sinh.

- Ngoài kiến thức chuyên môn, cần có kỹ năng phân tích, tư duy logic và khả năng giải quyết vấn đề.

### **Thường xuyên cập nhật kiến thức để đáp ứng công việc**

- Do khoa học công nghệ liên tục phát triển nên nhân viên kỹ thuật cần học tập cập nhật để nắm bắt xu thế mới.

- Việc cập nhật kiến thức giúp nâng cao năng lực chuyên môn, áp dụng công nghệ mới vào công việc.

- Có thể cập nhật kiến thức thông qua đào tạo, nghiên cứu khoa học, hội thảo chuyên đề hoặc tự học qua sách, internet.

### **Có kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm**

- Làm việc theo nhóm nên nhân viên kỹ thuật cần biết cách chia sẻ thông tin, phối hợp với đồng nghiệp để đạt hiệu quả cao nhất.

- Kỹ năng giao tiếp cần thiết để trao đổi với các bộ phận khác và giải thích vấn đề kỹ thuật cho người khác hiểu.

- Khả năng làm việc nhóm sẽ giúp xử lý công việc nhanh chóng, tránh sót sót và sai sót.

### **Có tính chủ động, sáng tạo trong công việc**

- Do công việc có nhiều tình huống bất ngờ nên nhân viên kỹ thuật cần có tính chủ động để kịp thời xử lý các sự cố.

- Khả năng sáng tạo giúp đưa ra các giải pháp mới, cải tiến quy trình làm việc để nâng cao hiệu quả.

- Luôn cầu thị, học hỏi để áp dụng những ý tưởng mới vào thực tiễn công việc.

### **Có khả năng phân tích và giải quyết vấn đề**

- Biết cách phân tích các vấn đề kỹ thuật một cách hệ thống, khoa học để tìm ra nguyên nhân gốc rễ.

- Sử dụng kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn để đưa ra giải pháp khắc phục sự cố.

- Đánh giá và lựa chọn phương án tối ưu, hiệu quả nhất.

### *1.1.3.2 Vai trò của nhân viên kỹ thuật*

Vai trò của đội ngũ nhân viên kỹ thuật là vô cùng quan trọng, đóng góp rất lớn vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trước hết, đội ngũ nhân viên kỹ thuật là người trực tiếp vận hành các hệ thống, thiết bị công nghệ trong nhà máy hay xí nghiệp. Họ là những người am hiểu kỹ thuật, nắm vững quy trình vận hành để đảm bảo các thiết bị hoạt động ổn định, an toàn. Sự cố xảy ra đối với máy móc luôn tiềm ẩn nguy cơ làm gián đoạn quá trình sản xuất, gây thiệt hại lớn cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc vận hành thiết bị một cách chính xác, đúng quy trình là trách nhiệm hàng đầu của đội ngũ kỹ thuật.

Bên cạnh đó, đội ngũ kỹ thuật còn đảm nhiệm việc bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa thiết bị. Họ sẽ lên kế hoạch kiểm tra định kỳ, phát hiện các hư hỏng tiềm ẩn và kịp thời khắc phục trước khi chúng gây ảnh hưởng nghiêm trọng.

Bảo dưỡng tốt giúp kéo dài tuổi thọ của máy móc, tiết kiệm chi phí sửa chữa lớn và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất của nhà máy.

Ngoài ra, đội ngũ kỹ thuật còn chủ động đề xuất cải tiến kỹ thuật, ứng dụng khoa học công nghệ mới để tối ưu hóa quy trình, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Họ đóng vai trò then chốt trong việc cải tiến quy trình công nghệ, giúp doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh.

Như vậy, có thể thấy đội ngũ nhân viên kỹ thuật là bộ phận không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp, góp phần quan trọng vào hoạt động sản xuất kinh doanh và sự phát triển chung của doanh nghiệp.



#### ***1.1.4. Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp***

Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp là tập hợp các công tác, hoạt động nhằm phát triển đội ngũ lao động giúp doanh nghiệp phát triển. Khái niệm này được nghiên cứu bởi nhiều nhà lý thuyết, quản trị học. Tuy các khái niệm có nhiều ý nghĩa khác nhau trong các môi trường khác nhau nhưng nhìn chung đều xoay quanh vấn đề nâng cao trình độ người lao động trong doanh nghiệp từ nhiều phương diện và được phát biểu như sau:

Theo Từ điển Tiếng Việt “Phát triển là quá trình vận động, tiến triển theo hướng tăng lên, ví dụ phát triển kinh tế, phát triển văn hoá, phát triển xã hội...” [4]

Theo giáo trình Những nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa Mác – Lê Nin, Bộ, “Phát triển là một phạm trù của triết học, là quá trình vận động tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn của một sự vật. Quá trình vận động đó diễn ra vừa dần dần, vừa nhảy vọt để đưa tới sự ra đời của cái mới thay thế cái cũ. Sự phát triển là kết quả của quá trình thay đổi dần về lượng dẫn đến sự thay đổi về chất, quá trình diễn ra theo đường xoắn ốc và hết mỗi chu kỳ sự vật lặp lại đường như sự vật ban đầu nhưng ở mức (cấp độ) cao hơn.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006) trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội : “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 (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển”[12]

Trong luận văn, khái niệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp được hiểu là: Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật là quá trình đảm bảo về số lượng, hợp lý về cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân viên kỹ thuật nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Đặc điểm cần có của đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Chuyên môn: đội ngũ nhân viên kỹ thuật phải có kiến thức và kỹ năng chuyên môn trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

- Tính năng tự học: khả năng tự học và tìm hiểu các công nghệ mới là rất quan trọng cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật.

- Sự hợp tác: sự hợp tác và giao tiếp tốt giữa các thành viên trong đội ngũ là cần thiết để hoàn thành công việc tốt.

- Sự chuyên nghiệp: đội ngũ nhân viên kỹ thuật phải có sự chuyên nghiệp và tận tụy trong công việc.

- Tính toán: khả năng toán học và tính toán tốt là một trong những yếu tố quan trọng cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật.

- Tư duy logic: tư duy logic và khả năng giải quyết vấn đề là rất quan trọng cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật.

- Tính nhạy bén: tính nhạy bén và khả năng nhìn ra những vấn đề và giải pháp mới là rất quan trọng.

## **1.2. Nội dung phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp trong doanh nghiệp và các tiêu chí đánh giá**

### ***1.2.1. Đảm bảo về số lượng, hợp lý về cơ cấu đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

#### ***Đảm bảo về số lượng***

Nhằm phát triển nhân lực trong doanh nghiệp đặc biệt là đội ngũ nhân viên kỹ thuật, tổ chức phải đảm bảo số lượng nhân viên phù hợp với mức độ phát triển của tổ chức và các kế hoạch tuyển dụng, nâng cao số lượng phải bám sát với mục tiêu, định hướng của doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu này các doanh nghiệp được yêu cầu phải thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Hoạch định nguồn nhân lực về số lượng là việc dự báo trước số lượng nhân lực mà doanh nghiệp cần để đảm bảo quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp dựa trên cơ sở lá tình hình thực tế, chiến lược kinh doanh,

kế hoạch phát triển sản phẩm của tổ chức cũng như tình hình chung của ngành nghề.

Công tác hoạch định không chỉ giúp dự báo trước về số lượng mà còn đề ra yêu cầu về mức năng lực tối thiểu cần có của người lao động để có thể phục vụ và đưa tổ chức đến mục tiêu cuối cùng. So sánh các yêu cầu về số lượng, chất lượng,... nhà quản trị sẽ xây dựng được quy hoạch tổng thể về nguồn nhân lực cần có của doanh nghiệp từ đó đưa ra được các định hướng đào tạo hoặc tuyển dụng người lao động. Cũng trên cơ sở đó quá trình hoạch định cũng giúp doanh nghiệp nắm bắt tình hình thực tế từ đó có thể cân đối các mục tiêu dài hạn và hàng năm của tổ chức.

Quá trình phân tích để đưa ra các kế hoạch hoạch định nguồn nhân lực thực tế là quá trình phân tích về số lượng nhân sự, chức năng nhiệm vụ của công việc để từ đó xác định rõ nội tại và lượng hóa chúng để trở thành cơ sở nhằm đưa ra tiêu chí cho các hoạt động như tuyển dụng hoặc đào tạo trong doanh nghiệp. Do đó quá trình đảm bảo về số lượng trong doanh nghiệp cần gắn chặt với việc phân tích chiến lược phát triển và tình trạng thực tế của doanh nghiệp để đưa ra các dự báo về yêu cầu nguồn nhân lực trong tương lai.

### ***Hợp lý về cơ cấu***

Song hành với việc phát triển đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp, tổ chức cũng cần có một cơ cấu nhân lực sao cho phù hợp với tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý được hiểu là sự phân bố người lao động sao cho phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh của công ty, việc này đồng thời phản ánh được trình độ của nhà quản trị. Biểu hiện cơ bản về sự hợp lý trong cơ cấu đó là mức độ hợp lý, hiệu quả khi sử dụng một số lượng lao động trong các khâu, mỗi giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh. Mức sử dụng chịu tác động bởi nhiều yếu tố như năng suất lao động, trình độ, tay nghề,... Do đó doanh nghiệp phải đánh giá được tình hình thực

tế để từ đó đưa ra được các dự báo phù hợp với nhu cầu của phát triển trong tương lai.

### ***1.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

"Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật" là một quá trình cải thiện về kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm, phẩm chất và thể lực của người công nhân kỹ thuật để tăng cường năng lực và hiệu quả của họ trong công việc.

#### ***Nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp***

Phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Phát triển chuyên môn kỹ thuật trong một tổ chức là quá trình nâng cao kiến thức, kỹ năng và trình độ của nhân viên kỹ thuật. Điều này giúp tổ chức duy trì tính cạnh tranh trong bối cảnh công nghệ liên tục phát triển. Để làm điều này, công ty cần xác định các lĩnh vực cần cải thiện, đầu tư vào đào tạo và khuyến khích học tập liên tục.

Phát triển mức độ lành nghề của đội ngũ nhân viên kỹ thuật:

Phát triển mức độ lành nghề liên quan đến việc nâng cao khả năng làm việc nhuần nhuyễn và áp dụng kỹ năng đã học để cải thiện hiệu suất công việc và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao. Điều này đòi hỏi cơ sở đào tạo tập trung vào việc tiếp xúc thực tế và nâng cao tay nghề, đồng thời cần tổ chức đào tạo phù hợp cho đội ngũ nhân viên đã lành nghề để bổ sung kiến thức và kỹ năng.

#### ***Phát triển kỹ năng làm việc nhóm:***

Kỹ năng làm việc nhóm luôn đóng vai trò quan trọng đối với nhân viên kỹ thuật, đặc biệt là trong các doanh nghiệp lớn với khối lượng công việc lớn. Điều này là vì mỗi người trong đội ngũ có đặc điểm, sở trường và nhược điểm riêng, và làm việc nhóm giúp tối ưu hóa tiềm năng của từng cá nhân thay vì làm việc độc lập.

Phát triển kỹ năng làm việc nhóm là quá trình tập hợp, xây dựng và cải thiện kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, quản lý cuộc họp và tiếp thu ý kiến từ tất cả các thành viên trong nhóm. Thủ lĩnh nhóm cần có khả năng xây dựng

vai trò lãnh đạo, quản lý quá trình làm việc nhóm và tạo điều kiện cho tất cả các thành viên phát huy tiềm năng.

Các thành viên trong nhóm cần phải cải thiện kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề để đạt được sự hài hòa và hiệu quả trong công việc. Từ đó, nhóm sẽ có thể hoạt động tốt hơn, đạt được mục tiêu và phát triển tiềm năng của từng thành viên.

### ***Phát triển thể lực người lao động:***

Trong môi trường lao động, có thể xuất hiện các yếu tố nguy hiểm có thể gây hại hoặc gây tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp cho người lao động, bất kể họ làm việc trong môi trường thủ công hay sử dụng máy móc kỹ thuật hiện đại. Phát triển thể lực người lao động là quá trình tăng cường và cải thiện sức mạnh, sức khỏe và khả năng làm việc của họ. Điều này bao gồm việc tham gia các hoạt động vận động, tập thể dục, chăm sóc sức khỏe và cải thiện kỹ năng làm việc cụ thể. Mục tiêu của việc phát triển thể lực người lao động là giúp họ trở nên hiệu quả hơn trong công việc, từ đó tạo điều kiện tốt cho doanh nghiệp tăng năng suất lao động, giảm chi phí và đảm bảo an toàn lao động.

### ***Nâng cao phẩm chất người lao động:***

Ngoài việc phát triển thể lực và kỹ năng làm việc, nâng cao phẩm chất của người lao động cũng rất quan trọng. Điều này liên quan đến việc nâng cao tâm lực của họ. Phẩm chất của người lao động có tác động đến tất cả các hành vi và mối quan hệ trong môi trường làm việc. Nâng cao phẩm chất người lao động bao gồm việc tăng cường tinh thần trách nhiệm, ý thức làm việc, tạo tác phong làm việc tốt, và nhiều khía cạnh khác. Điều này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường làm việc hiệu quả và đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

### **1.3. Nội dung các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Hoạt động tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

##### *Hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp*

Hoạt động tuyển dụng bao gồm các bước như xác định nhu cầu nhân sự, tìm kiếm ứng viên, phỏng vấn, chọn lọc, hợp đồng lao động và thực hiện một số hoạt động tuyển dụng khác.

Từ đây có thể thấy quá trình tuyển dụng lao động có thể chia cơ bản thành hai quá trình chính đó là quá trình chiêu mộ và tuyển chọn. Chiêu mộ là quá trình mà doanh nghiệp dùng để thu hút và tìm kiếm người lao động cho doanh nghiệp, quá trình chiêu mộ này thường được thực hiện chủ yếu trên thị trường lao động. Quá trình tuyển chọn là quá trình liên kế của quá trình chiêu mộ, nhiệm vụ chủ yếu đó là lựa chọn các ứng viên phù hợp với các yêu cầu của doanh nghiệp đề ra.

##### *Sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật*

Việc sử dụng lao động hợp lý có tác động lớn đến cả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp lẫn hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nó giúp sử dụng các đặc điểm, ưu thế của người lao động vào đúng vị trí cũng như giúp người lao động có thể sử dụng tối ưu trình độ chuyên môn, tay nghề của bản thân từ đó hoàn thành công việc được giao một cách hiệu quả hơn. Nhờ quá trình sử dụng nhân sự hợp lý doanh nghiệp có thể tránh khỏi các tổn thất như: Năng suất lao động kém, người lao động không gắn bó với công việc, sử dụng sai khả năng của người lao động, hiện tượng chống đối trong quá trình làm việc,....

Để có thể sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật, doanh nghiệp cần lưu ý các đặc điểm như:

- Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên: Chọn lọc nhân viên phù hợp với vị trí công việc cần tuyển dụng, tổ chức thử việc để đánh giá hoàn thiện của ứng viên.

- Đảm bảo môi trường làm việc an toàn và tốt: Tạo ra một môi trường làm việc an toàn, tốt và thân thiện, giúp cho nhân viên cảm thấy tự do và đủ điều kiện để làm việc hiệu quả.

- Sử dụng tài năng và năng lực của nhân viên: Sử dụng tài năng và năng lực của nhân viên, giúp họ phát huy tiềm năng của mình và đóng góp cho công việc của nhóm.

- Xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên: Xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên, giúp họ cảm thấy được quan tâm và động viên.

- Hỗ trợ và đào tạo cho nhân viên: Hỗ trợ và đào tạo cho nhân viên, giúp họ cập nhật kiến thức và kỹ năng mới nhất, phát triển bản thân.

Cũng theo đó, doanh nghiệp có thể tuyển dụng người lao động từ một số nguồn như.

Online: Doanh nghiệp sẽ đăng bài tuyển dụng vào các hội nhóm, các chợ việc làm để người lao động có nhu cầu tiến hành nộp hồ sơ và thực hiện các bước tiếp theo quảng cáo trình tuyển dụng theo hình thức trực tiếp hoặc online.

Tuyển dụng từ địa phương: Doanh nghiệp sẽ tiến hành đăng thông báo tại một số vị trí như bảng thông báo, bản tin địa phương,...

Tuyển dụng từ cơ sở đào tạo: Hoạt động này thường xảy ra trước hoặc ngay khi người lao động chuẩn bị tốt nghiệp. Với những mối quan hệ hoặc sự đầu tư nhất định vào cơ sở đào tạo doanh nghiệp sẽ nắm bắt được thông tin và tiến hành tuyển dụng theo nhu cầu.

### ***1.3.2. Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật thường là quá trình không thể thiếu tại mọi doanh nghiệp. Hoạt động này thường không có tác

động trực tiếp trong quá trình phát triển nguồn nhân lực mà được sử dụng như công cụ nền tảng để hỗ trợ các hoạt động phát triển khác của doanh nghiệp. Hoạt động đánh giá nhân viên kỹ thuật trong một tổ chức là các quy trình và thủ tục được sử dụng để đánh giá hiệu suất và hiệu quả của nhân viên kỹ thuật. Các hoạt động này giúp các tổ chức xác định điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên kỹ thuật của họ, đồng thời phát triển các chiến lược để cải thiện kỹ năng và khả năng của họ.

Quá trình này cung cấp thông tin quý báu cho nhà quản trị, bộ phận tuyển dụng, bộ phận đào tạo,... trong quá trình phát triển nguồn nhân lực. Dựa trên kết quả đánh giá, tổ chức sau đó có thể cung cấp phản hồi cho nhân viên kỹ thuật và phát triển một kế hoạch để cải thiện hiệu suất của họ. Điều này có thể bao gồm đào tạo hoặc huấn luyện bổ sung, các chương trình cố vấn hoặc bổ nhiệm lại cho một vai trò khác. Trong một số trường hợp, tổ chức cũng có thể quyết định chấm dứt việc làm của một nhân viên kỹ thuật luôn không đáp ứng được kỳ vọng về hiệu suất.

Đánh giá nhân viên kỹ thuật thường bao gồm một số bước như:

- Đầu tiên, một tổ chức sẽ thiết lập các tiêu chí và kỳ vọng hiệu suất rõ ràng cho từng nhân viên kỹ thuật, chẳng hạn như trách nhiệm công việc cụ thể, năng lực kỹ thuật và kết quả mong đợi.

- Tiếp theo, tổ chức sẽ tiến hành đánh giá hiệu suất thường xuyên, có thể bao gồm đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên, phản hồi từ đồng nghiệp và tự đánh giá. Các đánh giá cũng nên xem xét các đóng góp của nhân viên cho các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức cũng như bất kỳ số liệu hoặc dữ liệu hiệu suất có liên quan.

Ngoài việc đánh giá thông qua các tiêu chí về khả năng lao động như trách nhiệm công việc, năng lực kỹ thuật, kết quả. Các doanh nghiệp lớn thường có các hệ thống tiêu chí riêng nhằm đánh giá phẩm chất đạo đức của người lao động, điều này tạo ra sự khác biệt lớn với các doanh nghiệp có quy



mô nhỏ khi việc đánh giá yếu tố này chủ yếu thông qua cảm tính mang lại sai số lớn cũng như giảm hiệu quả trong việc sử dụng các thông tin này để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Quy trình đánh giá nhân viên kỹ thuật cần được tổ chức công khai, minh bạch cho người lao động. Các tiêu chí đánh giá phải phù hợp với tình hình tổ chức, chất lượng người lao động cũng như bám sát vào mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Đây không chỉ là công cụ hỗ trợ cho doanh nghiệp mà đối với các kết quả được đưa ra người lao động có thể có cái nhìn khách quan nhất về công việc của bản thân để từ đó đưa ra các điều chỉnh phù hợp. Ở một phương diện khác đây cũng là cơ sở để người lao động có thể so sánh họ với đồng nghiệp, đối với người lao động có chí tiến thủ đây có thể là động lực để phát triển hơn nữa trong tương lai.

### ***1.3.3. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Trong các hoạt động nhằm phát triển chất lượng nguồn nhân lực, công tác đào tạo, bồi dưỡng chiếm vị trí đặc biệt quan trọng đối với đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Nguyên nhân đến từ đặc thù công việc của nhóm người lao động cần sử dụng rất nhiều kiến thức chuyên ngành. Hoạt động đào tạo có mục đích cuối cùng đó là tạo điều kiện cho người lao động được tiếp thu tri thức mới, nâng cao kỹ năng làm việc sao cho phù hợp với yêu cầu của công việc.

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”. [6, tr.183]

Mục đích cốt lõi của quá trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kỹ thuật đó là nâng cao trình độ người lao động trên các phương diện như kiến thức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn kỹ thuật cũng như mức độ lành nghề

của người lao động. Nhờ hoạt động đào tạo và bồi dưỡng người lao động, doanh nghiệp có thể tìm hiểu và khai thác tối đa tiềm năng của từng người giúp nâng cao chất lượng tổng thể của đội ngũ nguồn nhân lực.

Hoạt động bồi dưỡng và đào tạo cũng có tác dụng đánh giá nguồn nhân lực tương tự như công tác đánh giá chất lượng người lao động nhưng thay vì đánh giá trên các kết quả thực tế, hoạt động này giúp nhà quản trị có thể nhìn thấy tiềm năng của người lao động trong doanh nghiệp. Góp phần trở thành một nguồn thông tin có giá trị trong các quyết định về định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Tại doanh nghiệp có một số hình thức đào tạo cho người lao động như:

- Đào tạo sau tuyển dụng: Chủ yếu để người lao động có thể làm quen với môi trường và cung cấp các thông tin cơ bản về nhiệm vụ phải làm tại doanh nghiệp.

- Đào tạo trong quá trình làm việc: Đây là hình thức đào tạo chủ yếu của doanh nghiệp nhằm lấp đầy các lỗ hổng kiến thức đồng thời bổ sung các tri thức mà chỉ khi làm việc mới được tiếp cận, ít được đề cập trong quá trình học trên trường. Đào tạo trong quá trình làm việc thường được biểu hiện dưới các dạng như:

- Chỉ dẫn trong quá trình làm việc

- Đào tạo bổ sung định kỳ theo chương trình của tổ chức

- Tạo điều kiện học tập nâng cao tại các tổ chức có đào tạo bên ngoài như các khoa sau đại học, trung tâm nghề,...

- Đào tạo để sử dụng trong tương lai: Thường được hiểu là quá trình mà tổ chức đào tạo người lao động từ sớm để người lao động có thể đảm bảo các yêu cầu của doanh nghiệp trong tương lai. Ở một phương diện khác, với các vị trí quan trọng, nhà quản trị có thể bồi dưỡng một số lao động để họ có đủ khả năng đảm nhiệm và thay thế vị trí của họ.

#### ***1.3.4. Hoạt động nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Trong quá trình lao động yếu tố thể lực chủ chốt giúp người lao động có thể thực hiện công việc vì thể lực được ví như “cỗ máy” với sự điều khiển của bộ óc. Do đó cần phải đảm bảo một thể lực khỏe mạnh để có thể đảm nhiệm và thực hiện tốt các công việc được giao. Quan tâm đến sức khỏe của người lao động là yêu cầu tất yếu nhằm đảm bảo khả năng vận hành của doanh nghiệp.

*Sức khỏe về thể chất con người:* Sức khỏe về thể chất là trạng thái của cơ thể của một người mà đảm bảo rằng họ có sức mạnh, sức đề cao, sức chịu đựng và khả năng hoạt động cơ bản mạnh mẽ. Điều này bao gồm các yếu tố như sức mạnh, độ dẻo dai, sức chịu đựng, sức khỏe và tốc độ của hệ thống hoạt động cơ bản. Sức khỏe về thể chất còn giúp cho một người cải thiện sức khỏe tâm linh và tình cảm của mình bằng cách tăng cường tính tự tin và tăng cường sức mạnh vật lý của họ.

*Sức khỏe về tinh thần:* Sức khỏe tinh thần là trạng thái tốt của tâm trí và tình cảm của một người, bao gồm các yếu tố như tâm trạng hạnh phúc, tính tự tin, tính cảm thông và tự chủ. Sức khỏe tinh thần giúp cho một người tạo ra mối quan hệ tốt với người khác, giải quyết các vấn đề cá nhân một cách hiệu quả và tự tin hơn, và tạo ra một cuộc sống trọn vẹn và hạnh phúc hơn. Sức khỏe tinh thần còn giúp giảm stress, giảm tình trạng tức giận và tăng cường sự tự tại và tự chủ.

Ngoài các yêu cầu quy định về phúc lợi của người lao động nhằm đảm bảo sức khỏe là yếu tố bắt buộc thì các doanh nghiệp có thể có các phúc lợi tự nguyện như các chuyến du lịch định kỳ, các loại bảo hiểm cho doanh nghiệp,...

Nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật thông qua việc chăm sóc sức khỏe người lao động doanh nghiệp thường:

- Đảm bảo các yếu tố về an toàn lao động, an toàn môi trường cũng như môi trường làm việc. Việc này đảm bảo người lao động có thể hạn chế tối đa các rủi ro có thể xảy ra đối với sức khỏe cũng như là chỗ dựa để người lao động có thể yên tâm công tác, đặc biệt là trong môi trường có nhiều rủi ro và biến số như môi trường xí nghiệp, nhà xưởng nơi mà nhân viên kỹ thuật làm việc chủ yếu.

- Kiểm tra tình trạng sức khỏe định kỳ theo quy định của pháp luật đồng thời đảm bảo các khoản phụ cấp nếu có khi làm trong các môi trường đặc thù để người lao động có thể nâng cao sức khỏe.

- Nâng cao ý thức giữ gìn sức khỏe của người lao động thông qua hoạt động tuyên truyền nội bộ,...

- Tổ chức định kỳ các phong trào thể dục thể thao để người lao động có cơ hội tham gia rèn luyện thể lực và giải tỏa tinh thần.

Ngoài các hoạt động trên chủ yếu đề cập đến việc bảo vệ sức khỏe người lao động trên yếu tố thể chất, doanh nghiệp cũng phải đưa ra các chính sách nhằm bảo vệ sức khỏe tinh thần của người lao động như:

- Xây dựng các cơ chế khuyến khích, tạo động lực tinh thần thông qua các hình thức khen thưởng.

- Xây dựng một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.

- Xây dựng tổ chức công đoàn nhằm đảm bảo lợi ích người lao động.

- Tổ chức các phong trào thi đua nhằm nâng cao tính đoàn kết cũng như tạo điều kiện thể hiện bản thân trong doanh nghiệp.

### ***1.3.5. Xây dựng định hướng phát triển cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Xây dựng định hướng phát triển và thăng tiến của người lao động trong doanh nghiệp là quá trình tạo ra một kế hoạch chiến lược cho mỗi nhân viên trong công ty để giúp họ phát triển năng lực và nâng cao trình độ chuyên môn của họ. Điều này bao gồm việc xác định mục tiêu và kế hoạch chiến lược cho từng nhân viên, cung cấp các hoạt động đào tạo và học tập để giúp họ hoàn

thiện năng lực và nắm bắt kiến thức mới, và đảm bảo rằng mỗi nhân viên được cung cấp các cơ hội thăng tiến trong công việc. Xây dựng định hướng phát triển và thăng tiến của người lao động còn giúp doanh nghiệp tạo ra môi trường làm việc tích cực, tạo sự hài lòng cho nhân viên và tăng cường sức mạnh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp có lộ trình thăng tiến rõ ràng thường hấp dẫn người lao động nguyên nhân đến từ việc người lao động có thể nhận thấy tiềm năng phát triển của bản thân khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại các doanh nghiệp không có hoặc lộ trình thăng tiến không rõ ràng thường ít hấp dẫn hơn do người lao động không biết nếu gắn bó với doanh nghiệp mình sẽ đạt được điều gì.

Quy trình thăng tiến cần được công khai minh bạch với toàn bộ người lao động. Quá trình này cần được doanh nghiệp đảm bảo tuân theo. Hệ thống thăng tiến cần được triển khai ở mọi cấp độ trong doanh nghiệp để người lao động dù ở vị trí thấp trong công ty cũng có thể có định hướng phát triển cụ thể. Lộ trình thăng tiến phải được xây dựng trên cơ sở là mục tiêu phát triển của doanh nghiệp kết hợp với thực tế đặc điểm của ngành nghề.

Một doanh nghiệp có lộ trình thăng tiến hợp lý sẽ giúp người lao động cải thiện hiệu quả làm việc cũng như mức độ gắn bó của bản thân đối với tổ chức đồng thời tìm ra các nhân tài và tăng sự đa dạng trong đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp.

Quá trình xây dựng lộ trình thăng tiến gồm các bước cơ bản như:

- Tạo khung về lộ trình: Đây là cách trực quan nhất để người lao động có thể nhìn thấy tiềm năng phát triển của bản thân.

- Xây dựng bản mô tả công việc: Doanh nghiệp phải xây dựng bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí trong lộ trình thăng tiến. Cung cấp đầy đủ các thông tin về yêu cầu làm việc, các tố chất, chứng chỉ,... và các thành tựu cần đạt được để có thể thăng tiến lên vị trí mới.

- Xác định chuẩn mực hiệu suất: Đây là quá trình tổng hợp thông tin có được từ hoạt động đánh giá người lao động trên cơ sở các tiêu chí đã xây dựng. Các tiêu chuẩn đánh giá càng chính xác thì nhà quản trị càng có cơ sở để quyết định có nên đề bạt hoặc thăng cấp cho người lao động hay không.

- Phát triển và đào tạo nhân sự: Sau khi người lao động đã thỏa mãn các yêu cầu cho quá trình thăng tiến và chính thức nhận chức vụ. Doanh nghiệp cần đào tạo để họ có thể phù hợp và nắm bắt công việc một cách tốt hơn.

Nhằm sử dụng lộ trình thăng tiến làm công cụ phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nhà quản trị phải đảm bảo được yếu tố minh bạch không để tình trạng quan liêu, lên chức nhờ mối quan hệ xảy ra giảm tính công bằng và gây bất mãn đối với người lao động trong doanh nghiệp.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Các nhân tố bên ngoài***

###### *Sự phát triển của kinh tế xã hội*

Sự phát triển kinh tế xã hội đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của người lao động trong một doanh nghiệp. Một môi trường kinh tế xã hội mạnh mẽ và ổn định cung cấp cho nhân viên cơ hội phát triển và phát triển nghề nghiệp, cũng như một môi trường làm việc thuận lợi. Điều này có thể dẫn đến tăng sự hài lòng trong công việc và động lực cho nhân viên, giúp cải thiện năng suất và hiệu quả trong doanh nghiệp.

Hơn nữa, một môi trường kinh tế xã hội phát triển thường cung cấp khả năng tiếp cận với các cơ hội giáo dục và đào tạo có thể giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và kiến thức, khiến chúng có giá trị hơn đối với doanh nghiệp. Điều này có thể dẫn đến cơ hội đảm bảo công việc và thăng tiến nghề nghiệp tốt hơn, và góp phần hơn nữa vào việc tăng sự hài lòng cũng như động lực của nhân viên.

Mặt khác, môi trường kinh tế xã hội yếu kém hoặc không ổn định có thể tác động tiêu cực đến sự phát triển của nhân viên. Gây ra sự bất an trong công việc vì bất ổn kinh tế có thể dẫn đến căng thẳng và kiệt sức. Những yếu tố này có thể dẫn đến giảm tinh thần và động lực của nhân viên.

Nhìn chung, sự phát triển kinh tế xã hội đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của nhân viên trong doanh nghiệp. Một môi trường kinh tế xã hội mạnh mẽ và ổn định có thể cung cấp cho nhân viên cơ hội phát triển và phát triển nghề nghiệp. Do đó, điều quan trọng là nhà nước phải có các chính sách để cải thiện môi trường kinh tế xã hội, nhằm hỗ trợ sự phát triển và hạnh phúc của người lao động.

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

Sự phát triển của khoa học và công nghệ có tác động đáng kể đến sự phát triển của người lao động trong một doanh nghiệp, điều này đặc biệt đúng với người lao động thuộc nhóm ngành kỹ thuật.

Khi công nghệ liên tục phát triển và thay đổi cách thức hoạt động của các doanh nghiệp, điều này yêu cầu nhân viên là phải nâng cao kỹ năng và kiến thức cần thiết để bắt kịp với những thay đổi này. Từ đây dẫn đến nhu cầu lớn hơn trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, no yêu cầu người lao động luôn phải cập nhật các công nghệ và tiến bộ mới nhất.

Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ cũng có thể tạo ra những cách làm việc mới và hiệu quả hơn, cho phép đội ngũ nhân viên kỹ thuật làm việc năng suất và hiệu quả hơn trong công việc của họ. Hơn nữa, công nghệ cũng có thể cung cấp các giải pháp mới và sáng tạo cho những thách thức mà các doanh nghiệp hiện đang phải đối mặt.

Ở một phương diện khác, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng cũng có thể đặt ra những thách thức cho người lao động, đặc biệt là những người thiếu kiến thức chuyên môn hoặc là có các giới hạn về độ tuổi.

Nhìn chung, sự phát triển của khoa học và công nghệ có tác động đáng kể đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Mặc dù nó có thể mang lại những cơ hội mới để phát triển lớn, nhưng nó cũng có thể đặt ra những thách thức cho nhà quản trị trong việc xây dựng một chính sách phát triển người lao động phù hợp.

### *Đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh có tác động đáng kể đến sự phát triển của người lao động trong một doanh nghiệp. Trong môi trường kinh doanh có nhịp độ nhanh như hiện nay, sự cạnh tranh rất khốc liệt và các công ty luôn tìm cách để đạt được lợi thế. Do đó, các doanh nghiệp ngày nay thường tập trung vào phát triển trình độ người lao động, để có thể đi trước xu hướng và duy trì tính cạnh tranh.

Về lợi ích, sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường thường thúc đẩy các doanh nghiệp phải đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao và phát triển năng lực tổng thể của tổ chức. Từ đây tạo điều kiện cho người lao động có các cơ hội phát triển trong bản thân doanh nghiệp, trong một số trường hợp, sự cạnh tranh này còn tăng sự hợp tác và làm việc giữa các nhân viên vì mục đích chung của doanh nghiệp cũng như vượt qua đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp bắt kịp với các đối thủ cạnh tranh, cần phải có sự đồng lòng và quy trình làm việc hiệu quả hơn. Điều này có thể dẫn đến sự phát triển của các kỹ năng mới và cách làm việc mới, đồng thời có thể giúp nhân viên phát triển và cải thiện khi họ làm việc cùng nhau.

Tuy nhiên ở phương diện ngược lại, đối thủ cạnh tranh cũng có thể có tác động tiêu cực đến sự phát triển của người lao động trong doanh nghiệp. Nếu các công ty trở nên quá tập trung vào cạnh tranh và quên đi tầm quan tâm nhìn, sứ mệnh doanh nghiệp và suy nghĩ của của người lao động sẽ gây ra hậu quả là làm suy yếu tinh thần của nhân viên và làm giảm khả năng phát triển và phát triển của nhân người lao động khi họ quá tập trung vào việc cạnh



tranh. Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh cũng có thể đưa ra các chính sách hấp dẫn hơn nhằm thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp khác. Làm gián tiếp giảm chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó gây khó khăn cho quá trình phát triển của tổ chức.

### *Chính sách pháp luật của nhà nước về phát triển nguồn nhân lực*

Thế chế pháp luật là công cụ điều hành do Nhà nước ban hành và thực thi. Mọi cá thể, tổ chức trong phạm vi lãnh thổ đều phải tuân theo các quy định của pháp luật được ban hành và dùng nó làm cơ sở để xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Do đó chính sách của nhà nước ban hành về phát triển nguồn nhân lực trở thành một trong các yếu tố quan trọng có tác động lớn nhất đến sự phát triển nguồn nhân lực của một quốc gia.

Nhà nước thông qua Bộ Luật Lao động, các Nghị định, Thông tư, Quyết định để hướng dẫn tổ chức và người lao động phát triển đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp. Đồng thời xây dựng các hệ thống tiêu chí như: quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, .... Ngoài các chính sách tác động trực tiếp đến phương pháp và cách thức phát triển nguồn nhân lực của Đất nước và doanh nghiệp, các bộ luật cũng yêu cầu người sử dụng lao động phải quan tâm đến các quyền lợi và môi trường làm việc của người lao động.

Vì vậy, một đất nước với thể chế pháp luật phù hợp, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát triển sẽ từng bước nâng cao năng lực tổng thể của mỗi doanh nghiệp và cả quốc gia. Ngược lại một thể chế pháp luật không tạo điều kiện phát triển cho người dân sẽ làm giảm năng lực tột tại tổng thể. Trên cơ sở thể chế pháp luật các doanh nghiệp phải đưa ra những chính sách phù hợp nhằm thu hút và phát triển nguồn nhân lực.

### **1.4.2. Các nhân tố bên trong**

#### *Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp trong tương lai cũng như số lượng sản phẩm dự kiến sẽ tác động trực tiếp đến các quyết định nhằm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Khi các yếu tố này được hình thành và dự đoán ở mức tương đối, doanh nghiệp sẽ đưa ra các yêu cầu về số lượng nguồn nhân lực và chất lượng của mỗi cá nhân sao để đáp ứng được yêu cầu sản xuất, phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần được xây dựng trên cơ sở các chiến lược sản xuất, tình hình thực tế về đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Khi các chiến lược các được xây dựng thì các chính sách đào tạo, bồi dưỡng,... nguồn nhân lực cũng phải có sự thay đổi sao cho phù hợp với tầm nhìn chiến lược của tổ chức. Do đó có thể thấy chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ là nhân tố quyết định chính sách phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

#### *Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nguồn nhân lực*

Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nguồn nhân lực là tư tưởng và quan điểm của người lãnh đạo khi nói về vấn đề phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Các quan điểm này sẽ tác động trực tiếp đến cách mà các công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp hoạt động. Nếu người lãnh đạo có sự chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực thì người lao động sẽ có cơ hội lớn hơn trong việc phát triển bản thân. Từ đây nâng cao nền tảng năng lực tổng thể của doanh nghiệp. Ngược lại nếu lãnh đạo ít quan tâm đến vấn đề này hoặc có các quan điểm phát triển nguồn nhân lực không hợp lý sẽ dẫn đến giảm giúp năng lực doanh nghiệp, làm giảm sự trung thành của người lao động đối với tổ chức,...

#### *Năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự*

Nhân tố năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự có tác động quan trọng đến việc phát triển đội ngũ nhân lực trong một doanh nghiệp. Những tác động

quan trọng mà nhân tố này có thể góp phần vào sự phát triển và tăng cường năng lực của đội ngũ nhân lực:

**Tuyển dụng và tuyển chọn chất lượng:** Đội ngũ quản trị nhân sự có trách nhiệm xác định nhu cầu và tiêu chuẩn nhân lực của doanh nghiệp. Bằng cách đánh giá năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm của ứng viên, họ có khả năng chọn lựa những nhân viên có tiềm năng và phù hợp nhất với công việc và môi trường làm việc.

**Đào tạo và phát triển:** Đội ngũ quản trị nhân sự có nhiệm vụ thiết lập và triển khai các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên. Bằng cách định hình nhu cầu đào tạo, xác định các kỹ năng và kiến thức cần thiết, họ đảm bảo rằng nhân viên có cơ hội tiếp cận và phát triển năng lực của mình. Điều này giúp nâng cao chất lượng và hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp.

**Xây dựng môi trường làm việc tích cực:** Đội ngũ quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực và động lực cho nhân viên. Bằng cách thiết lập các chính sách và quy trình quản lý nhân sự hợp lý, họ khuyến khích sự sáng tạo, sự phát triển và tương tác trong công ty. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, thân thiện và kích thích nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình.

**Đánh giá hiệu suất và thăng tiến sự nghiệp:** Đội ngũ quản trị nhân sự có trách nhiệm đánh giá hiệu suất và đề xuất các chương trình thăng tiến sự nghiệp cho nhân viên. Bằng cách xác định và công bằng đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên, họ tạo động lực và cơ hội phát triển sự nghiệp cho nhân viên tiềm năng, từ đó giữ chân và gắn bó với công ty trong dài hạn.

### *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Khả năng tài chính của một doanh nghiệp có tác động đáng kể đến việc phát triển nguồn nhân lực. Dưới đây là một số cách mà khả năng tài chính ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực:

**Tuyển dụng và thu hút tài năng:** Một doanh nghiệp có khả năng tài chính mạnh sẽ có thể đầu tư vào quảng cáo, tiếp thị và quan hệ công chúng để thu hút nhân viên tài năng. Các chiến dịch tuyển dụng hiệu quả và mức lương cạnh tranh có thể thu hút ứng viên chất lượng cao hơn.

**Đào tạo và phát triển:** Khả năng tài chính của một doanh nghiệp ảnh hưởng đến khả năng đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên. Công ty có thể cung cấp các khoá học, chương trình đào tạo chuyên sâu và các khóa học liên quan khác để phát triển kỹ năng và nâng cao năng lực của nhân viên.

**Mức lương và phúc lợi:** Mức lương và các phúc lợi khác của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng tài chính. Mức lương cạnh tranh và gói phúc lợi hấp dẫn giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân viên tốt, từ đó tăng khả năng giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng.

**Nâng cao môi trường làm việc:** Khả năng tài chính mạnh có thể cho phép doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn. Điều này có thể bao gồm việc đầu tư vào cơ sở vật chất, công nghệ, thiết bị làm việc hiện đại, và các chính sách và chương trình hỗ trợ nhân viên để tạo điều kiện làm việc tốt hơn.

**Tạo điều kiện cho sự phát triển sự nghiệp:** Một doanh nghiệp có khả năng tài chính mạnh thường có thể cung cấp các cơ hội phát triển sự nghiệp cho nhân viên. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp chương trình thăng tiến, hỗ trợ học tập, và các dự án phát triển cá nhân để giúp nhân viên phát triển kỹ năng và tiến xa hơn trong sự nghiệp.

## **1.5. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại một số công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD**

### ***1.5.1 Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại một số công ty***

#### ***1.5.1.1 Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông***

Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông là một công ty sản xuất các giải pháp và sản phẩm đồng thời cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực chiếu sáng tại thị trường Việt Nam. Công ty được thành lập từ năm 1973, đến năm 1979 chính thức thành lập nhà máy trên cơ sở sát nhập 3 xí nghiệp Đèn ống, thủy tinh, đèn tròn. Đến nay Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông đã đạt được nhiều thành tựu và trở thành một trong những doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chiếu sáng hàng đầu Việt Nam. Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông đã có những kinh nghiệm đáng chú ý trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Tuy nhiên, như bất kỳ doanh nghiệp nào khác, công ty cũng đã gặp phải những khó khăn trong quá trình này. Những khó khăn và cách giải quyết mà Rạng Đông đã trải qua:

#### **Khó khăn:**

Khó khăn trong tuyển dụng và thu hút nhân viên kỹ thuật: Một trong những khó khăn ban đầu mà Rạng Đông đã gặp phải là tìm kiếm và thu hút nhân viên kỹ thuật chất lượng. Trong lĩnh vực kỹ thuật, sự cạnh tranh khốc liệt và nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao đã làm cho việc tuyển dụng trở nên thách thức.

Đào tạo và phát triển nhân viên: Rạng Đông nhận thức rõ rằng đào tạo và phát triển là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao năng lực và chất lượng của đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Tuy nhiên, công ty đã gặp khó khăn trong việc thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu và mục tiêu công ty.

**Giải pháp:**

Để giải quyết vấn đề này, công ty đã tăng cường quảng bá thương hiệu, mở rộng mạng lưới liên kết với các trường đại học và tổ chức đào tạo kỹ thuật, cung cấp các chính sách và phúc lợi hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng.

Ngoài ra, Rạng Đông đã tìm hiểu kỹ về nhu cầu đào tạo của nhân viên, hợp tác với các chuyên gia và tổ chức đào tạo uy tín, xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt và thiết thực để nâng cao kỹ năng và hiệu suất làm việc của nhân viên.

**Kinh nghiệm từ thành tựu:**

Xây dựng môi trường làm việc tích cực: Một môi trường làm việc tích cực và đầy đủ sự hỗ trợ là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Tuy nhiên, Rạng Đông đã đối mặt với thách thức trong việc xây dựng môi trường làm việc đáng sống và đồng cảm. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã tạo ra các chính sách và hoạt động tạo động lực, tạo điều kiện để nhân viên thể hiện ý tưởng và góp ý, thúc đẩy sự giao tiếp và hợp tác trong công việc, và xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực và trách nhiệm.

Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông đã trải qua những khó khăn trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Tuy nhiên, thông qua việc tăng cường tuyển dụng và thu hút nhân viên, đầu tư vào đào tạo và phát triển, và xây dựng môi trường làm việc tích cực, công ty đã thành công trong việc phát triển một đội ngũ nhân viên kỹ thuật chất lượng, sáng tạo và đóng góp vào sự thành công và phát triển của công ty.

#### *1.5.1.2 Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần bóng đèn Điện Quang*

Công ty Cổ phần bóng đèn Điện Quang được thành lập năm 1961 và là một trong các doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực chiếu sáng gia đình cũng

như chiếu sáng nông nghiệp. Ngày nay với sự phát triển của cuộc cách mạng 4.0, công ty ngày càng cung cấp những dịch vụ, công nghệ hiện đại nhằm nâng cao cuộc sống gia đình cũng như hoạt động nông nghiệp của người dân. Công ty Cổ phần bóng đèn Điện Quang đã có những kinh nghiệm đáng chú ý trong việc phát triển nguồn nhân lực như:

**Kinh nghiệm:**

**Xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu:** Điện Quang đã đầu tư mạnh vào việc xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Công ty không chỉ tập trung vào việc cung cấp kiến thức cần thiết, mà còn tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng kiến thức vào thực tế thông qua các hoạt động thực hành và dự án thực tế. Điều này giúp nhân viên phát triển tốt hơn và trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực của mình.

**Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển sự nghiệp:** Điện Quang đã xây dựng một hệ thống thăng tiến rõ ràng và công bằng, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển sự nghiệp trong công ty. Công ty tạo cơ hội cho nhân viên tiếp cận các dự án lớn, tham gia vào các khóa đào tạo nâng cao và thăng tiến lên vị trí quản lý. Điều này không chỉ thúc đẩy lòng nhiệt huyết và động lực của nhân viên, mà còn giúp công ty duy trì được đội ngũ nhân viên chất lượng cao và tận dụng tối đa tiềm năng của họ.

**Xây dựng môi trường làm việc tích cực:** Điện Quang đặt sự chú trọng đến việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và động viên sự đổi mới và sáng tạo. Công ty khuyến khích nhân viên thể hiện ý tưởng mới, tham gia vào các dự án nghiên cứu và phát triển, và tạo ra những giải pháp sáng tạo để nâng cao chất lượng và hiệu suất công việc. Đồng thời, công ty tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy tự do trong công việc, tôn trọng ý kiến đóng góp và khuyến khích sự hợp tác và giao tiếp.

### **1.5.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD**

Thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật từ *Công ty Cổ phần bóng đèn phích nước Rạng Đông* và *Công ty Cổ phần bóng đèn Điện Quang* tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong phát triển nguồn nhân lực đối với *Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD* như sau:

- Cần nhận thức rõ tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự phát triển của doanh nghiệp, phải coi nhân lực là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp để từ đó ban hành chiến lược phát triển nguồn nhân lực sao cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển từ đó quyết định sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn bộ doanh nghiệp.

- Cần có chính sách xây dựng và duy trì đội ngũ nhân viên kỹ thuật nòng cốt có trình độ chuyên môn cao, có khả năng làm việc nhóm, với tay nghề làm việc cao có sự gắn bó với doanh nghiệp.

- Trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực cần đề cao giá trị văn hóa tinh thần, kết hợp có những biện pháp khuyến khích vật chất.

- Doanh nghiệp cần có hệ thống phát triển nguồn nhân lực với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, bố trí công việc, trả lương, khuyến khích và đánh giá mới phù hợp với yêu cầu quản trị nguồn nhân lực trong nền kinh tế ngày càng phát triển hiện nay.

- Cần có hệ thống quy trình kiểm tra đánh giá các hoạt động phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã có tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh để từ đó có hiệu chỉnh kịp thời nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác phát triển nguồn nhân lực.



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ NTD**

### **2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

#### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Công ty cổ phần đầu tư và phát triển công nghệ NTD có tên quốc tế là “*NTD TECHNOLOGY DEVELOPMENT INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY*” Được đăng ký vào năm 2012 chịu sự quản lý của chi cục thuế quận Hoàng Mai với mã số thuế 0106027717.

Công ty có địa chỉ tại Số 35, ngõ 120 Kim Giang, Phường Đại Kim, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội, Việt Nam. Với người đại diện là giám đốc Trần Anh Cương.

#### ***Tổng quan doanh nghiệp***

Công ty cổ phần đầu tư phát triển công nghệ NTD (NTD technology CORP) hoạt động trong lĩnh vực: Thiết kế, thi công các công trình chiếu sáng đô thị, chiếu sáng công cộng và chiếu sáng công nghiệp. được thành lập từ năm 2012, trải qua trên 5 năm hoạt động và phát triển, NTD Technology CORP đã không ngừng xây dựng thương hiệu để trở thành nhà cung cấp thiết bị chiếu sáng đô thị và công nghiệp hàng đầu Việt Nam.

Công ty cổ phần đầu tư phát triển công nghệ NTD được thành lập theo quyết định số 0106027717 ngày 05/11/2012 của Sở Kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội.

***Triết lý trong kinh doanh: Lấy sự hài lòng của khách hàng làm trọng tâm***

***Các sản phẩm chủ lực của công ty***

- Đèn LED chiếu sáng đường phố, khu đô thị, khu dân cư.
- Đèn LED chiếu sáng trong công nghiệp: nhà xưởng, bãi xe...
- Đèn LED chiếu sáng trong nhà: biệt thự, khách sạn, nhà hàng, siêu thị..
- Đèn LED chiếu sáng ngoài trời.

- Đèn LED chiếu sáng cây cảnh, sân vườn
- Đèn LED trang trí : sân khấu, rạp chiếu phim, showroom.
- Dịch vụ tư vấn, thiết kế các hệ thống đèn chiếu sáng.

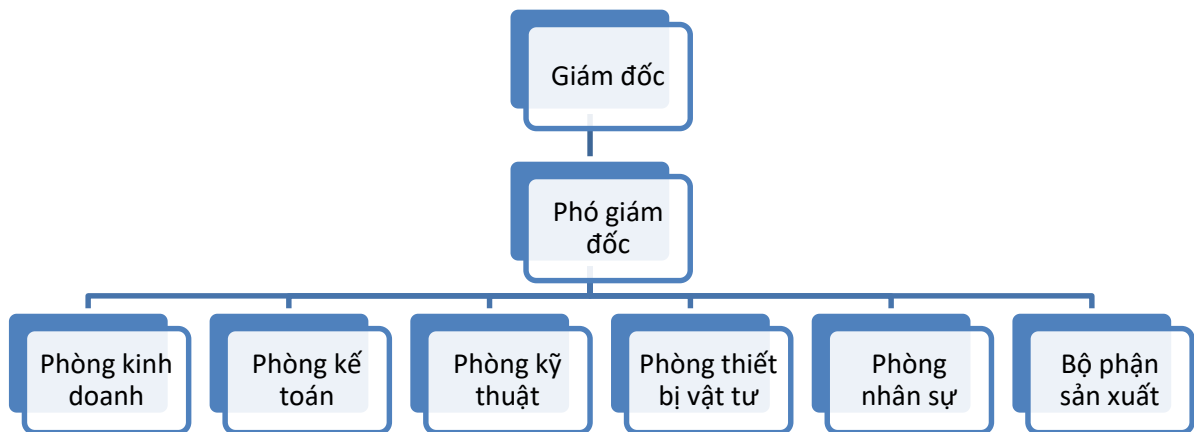
### 2.1.2. Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu

Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD hiện chủ yếu hoạt động trên 2 lĩnh vực đó là buôn bán các sản phẩm chiếu sáng trong đó chủ lực là các sản phẩm chiếu sáng và tư vấn thi công lắp đặt.

Đối với hoạt động buôn bán các sản phẩm chiếu sáng thì hai mặt hàng chính đó là các sản phẩm chiếu sáng đô thị và chiếu sáng công nghiệp.

Đối với hoạt động thi công lắp đặt thì tệp khách hàng mục tiêu của công ty là tại các nhà xưởng, khu công nghiệp cũng như các khu vực đô thị trên địa bàn miền bắc có nhu cầu trong việc lắp đặt các thiết bị chiếu sáng.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy



## Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức

*Nguồn: Phòng nhân sự*

- Giám đốc là người có quyền điều hành cao nhất của công ty, chỉ đạo mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty, từ việc xây dựng chiến

lược, tổ chức thực hiện đến việc kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh và lựa chọn các phương án huy động các nguồn lực để tổ chức thực hiện. Chịu trách nhiệm về hoạt động quản lý cán bộ, ký bổ nhiệm và đề nghị để bổ nhiệm các cán bộ của Công ty

- Chức năng của Phó giám đốc là giúp Giám đốc quản lý, điều hành hoạt động của công ty, doanh nghiệp theo sự phân công của Giám đốc. Bên cạnh đó, chủ động triển khai, thực hiện nhiệm vụ được giao, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về kết quả hoạt động. Thiết lập mục tiêu, chính sách cho việc quản lý các bộ phận

- Phòng Kinh doanh: Phòng kinh doanh trong một doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ kinh doanh với khách hàng. Phòng kinh doanh chịu trách nhiệm tiếp cận thị trường, tìm kiếm và tạo ra cơ hội kinh doanh mới, đồng thời xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng hiện tại. Phòng kinh doanh cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tư vấn và giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp cho khách hàng. Họ phải hiểu rõ nhu cầu của khách hàng, đề xuất các giải pháp phù hợp và thuyết phục khách hàng về giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Phòng Kế toán: đặt dưới sự quản lý trực tiếp của giám đốc công ty là bộ phận tham mưu quan trọng nhất giúp giám đốc nắm rõ thực lực tài chính của công ty trong quá khứ, ở hiện tại cũng như hình ảnh trong tương lai làm cơ sở để giám đốc ra quyết định tài chính. Thực hiện liên hệ giữa kế toán - tài chính của công ty, các phòng ban, bộ phận, xí nghiệp nội bộ công ty, với cấp trên, thực hiện quan hệ hữu quan khác: như ngân hàng, cơ quan kiểm toán, bảo hiểm, các công ty thuộc tổng công ty và một số chức năng nhiệm vụ khác nữa.

- Phòng Kỹ thuật: là bộ phận giữ vai trò xây dựng và duy trì các cấu trúc, máy móc, thiết bị, hệ thống và chương trình hoạt động của máy móc, thiết bị trong các doanh nghiệp.

- Phòng Vật tư: được biết đến là bộ phận chuyên phụ trách việc quản lý vật tư trong doanh nghiệp. Bộ phận này có trách nhiệm lập danh sách các vật tư cần thiết cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, tìm kiếm nhà cung cấp phù hợp và kiểm soát số lượng cũng như chất lượng của vật tư.

- Phòng Nhân sự sẽ trực tiếp phụ trách những gì liên quan đến quản lý nguồn nhân lực.

- Bộ phận sản xuất có nhiệm vụ thực hiện sản xuất sản phẩm theo yêu cầu từ nhà quản trị.

#### *Cơ cấu nhân lực bộ phận kỹ thuật*

Bản thân Công ty cổ phần đầu tư phát triển công nghệ NTD có quy mô không quá lớn và đội ngũ công nhân kỹ thuật chia cơ bản làm hai nhóm gồm đội ngũ tư vấn thiết kế và đội ngũ lắp đặt.

Đội ngũ tư vấn thiết kế có nhiệm vụ thiết kế ánh sáng cho các công trình có nhu cầu và có thể được thực hiện lắp đặt bởi chính công ty hoặc các đơn vị khác tùy vào yêu cầu của khách hàng.

Đối với đội ngũ kỹ thuật viên chuyên lắp đặt thì sẽ thực hiện công tác tại các địa phương nơi doanh nghiệp nhận được hợp đồng lắp đặt đây cũng là đội ngũ nhân viên kỹ thuật đông đảo nhất của công ty. Tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đội ngũ nhân viên kỹ thuật chia cơ bản thành 5 đội, đảm nhiệm công việc theo các hợp đồng khác nhau. Tuy nhiên vẫn có thể có sự luân chuyển tùy vào hạng mục.

**Bảng 2. 1 Cơ cấu nhân viên kỹ thuật theo giới tính, trình độ, độ tuổi***Đơn vị: Người*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>1</b>	Tổng số nhân viên kỹ thuật	138	140	193
<b>1.1</b>	Nam	137	138	189
<b>1.2</b>	Nữ	1	2	4
<b>2</b>	Đào tạo từ Đại học trở lên	60	64	110
<b>3</b>	Độ tuổi từ 25 đến 35 tuổi	93	95	127

*Nguồn: Phòng nhân sự*

Xét trên quy mô của một doanh nghiệp chuyên thi công lắp đặt thì lượng nhân viên kỹ thuật của công ty hiện tại là không thực sự lớn, do đó đội ngũ kỹ thuật đảm nhiệm chung cả chai mảng chính gồm thi công công cộng và thi công công nghiệp, chưa phân chia chuyên biệt từng bộ phận. Khi có yêu cầu lớn tại các công trình, ban lãnh đạo sẽ cân đối và có các kế hoạch thuyên chuyên, gộp nhóm phù hợp để đảm bảo được hoạt động kinh doanh của công ty.

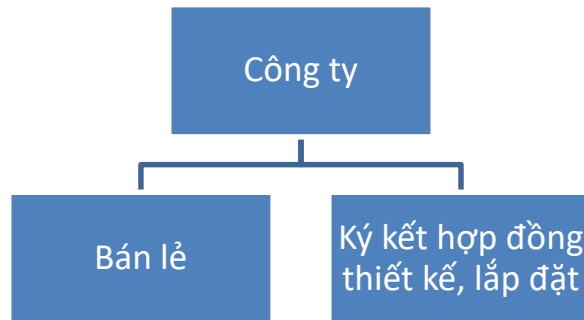
Có thể thấy số lượng nhân sự nữ tại bộ phận kỹ thuật là rất thấp, nguyên nhân chủ yếu đến từ việc quá trình lao động tương đối khó khăn và cần sức khỏe của đàn ông. Cho đến những năm gần đây Công ty có bổ sung

thêm một số nhân lực nữ vào vị trí hỗ trợ thiết kế, tư vấn trực tiếp cho đội ngũ kỹ thuật tại công trường.

#### **2.1.4. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu về nhân viên kỹ thuật và sản xuất kinh doanh**

##### *Các chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh*

Do mục tiêu là cần phải thoả mãn nhu cầu khách hàng về thời gian, địa điểm một cách tối ưu, tuy nhiên cùng với những hạn chế của quy mô doanh nghiệp và định hướng hiện tại doanh nghiệp bán hàng qua hai hình thức chính. Nên Công ty lựa chọn các phân tử cho kênh phân phối của mình bao gồm bán lẻ, hợp đồng doanh nghiệp.



**Sơ đồ 2. 2 Hoạt động kinh doanh chủ yếu**

*Nguồn: Phòng kinh doanh*

Từ sơ đồ ta thấy hoạt động bán hàng của doanh nghiệp hiện đang khá hạn chế. Điểm yếu lớn nhất đó là doanh nghiệp chỉ hoạt động độc lập, chưa thấy có sự tham gia của các hoạt động phân phối, trên thực tế là có nhưng không đáng kể. Từ đây cũng hạn chế phần lớn doanh thu của doanh nghiệp cũng như khả năng nâng quy mô doanh nghiệp.

**Bảng 2. 2 Thông tin tổng quan trong giai đoạn 2020 – 2022**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>

<b>Bán lẻ (Nghìn đồng)</b>	70,652,286	65,652,412	83,241,463
<b>Thiết kế, lắp đặt (Nghìn đồng)</b>	103,692,263	98,574,123	120,246,123
<b>Nhân viên kỹ thuật (Người)</b>	138	140	193

*Nguồn: Phòng Kế toán, Phòng Nhân sự*

Theo đó ta có thể thấy, trong giai đoạn năm 2019 – 2021 doanh thu của công ty có sự giảm tương đối lớn nguyên nhân chủ yếu đến từ đại dịch covid khiến các hoạt động kinh doanh bị chững lại. Tuy nhiên nguồn doanh số vẫn tương đối khả quan do hoạt động lắp đặt xây dựng tại các khu công nghiệp tại một số nơi vẫn được nhà nước cấp phép. Nghiên cứu doanh thu thì trong toàn bộ giai đoạn 2020 – 2022 thì hoạt động kinh doanh của công ty vẫn chưa thực sự hồi phục khi mà trong năm 2019 doanh thu từ hoạt động bán lẻ ở mức 88 tỷ đồng và thiết kế lắp đặt ở mức 150 tỷ đồng.

Do đại dịch Covid-19 cùng chủ trương hạn chế giảm nhân sự nên trong năm 2020 – 2021 gần như không có sự thay đổi về số lượng nhân viên kỹ thuật. Trong năm 2022 khi các hoạt động dần quay trở lại thì có lượng lớn nhân viên kỹ thuật được tuyển dụng khiến tổng số nhân sự tăng từ 140 người năm 2021 lên 193 người năm 2022. Nhìn chung có thể thấy Công ty cũng đã chịu ảnh hưởng chung của toàn nền kinh tế nhưng vẫn có những chính sách nhằm giữ chân nguồn nhân lực.

## **2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

### **2.2.1. Thực trạng đảm bảo về số lượng, hợp lý về cơ cấu đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

Khi nghiên cứu về các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD việc nắm rõ tình

hình, cơ cấu nguồn nhân viên kỹ thuật ở thời điểm hiện tại là hết sức quan trọng. Theo đó cơ cấu nhân sự của công ty được tổng hợp với các thông tin như sau:

*Về số lượng và cơ cấu nhân sự*

**Bảng 2. 3 Sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

Tiêu chí	2020		2021		2022	
	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)
<b>Nhân viên kỹ thuật mảng tư vấn thiết kế</b>	26	18,8	30	21,4	39	20
<b>Đội ngũ thi công</b>	112	81,2	110	78,6	154	80
<b>Tổng số</b>	138	100	140	100	193	100

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Đối với bộ phận kỹ thuật, đội ngũ nhân viên được chia cơ bản thành hai nhóm đó là nhóm chuyên thiết kế, kiểm tra và đội ngũ thi công.

Tổng số lượng gồm 5 nhóm trong đó có 1 nhóm thiết kế và 4 nhóm thi công. Nhóm thi công có thể có sự luân chuyển phù hợp với tình hình thực tế còn nhóm thiết kế sẽ có nhiệm vụ giám sát, kiểm tra các công trình theo yêu cầu hoạt động được định ra bởi công ty. Hiện tại năm 2023 có 4 nhân viên nữ trong đội ngũ nhân viên kỹ thuật thì đều thuộc mảng tư vấn, thiết kế công trình.

Có thể thấy số lượng nhân viên thiết kế chiếm khoảng 20% tổng số nhân viên, một tỷ trọng tương đối lớn và đã tăng dần từ năm 2019 đến nay, tuy nhiên trong thực tế số lượng này là tương đối hợp lý vì công ty có nhận cả việc thiết kế riêng chứ không phải tự thiết kế và thi công hoàn toàn. Có thể thấy được sự chuyển dịch trong định hướng cũng như cách mà doanh nghiệp đa dạng hóa nguồn thu.



Mức tăng về số nhân viên kỹ thuật thiết kế ngoài tác động bởi định hướng của doanh nghiệp theo hướng chủ động thì người đây cũng là một yếu tố bắt buộc khi mà doanh nghiệp phải tìm thêm cách để đa dạng hóa nguồn thu trong giai đoạn đại dịch Covid-19.

*Hợp lý về cơ cấu, phân bố nhân lực*

Để tăng hiệu quả của việc sử dụng và phân bố nhân lực, người quản lý của đội thiết kế và thi công sẽ thực hiện 1 lần mỗi 2 quý về dự toán nhân lực để đưa ra yêu cầu cho đội ngũ quản trị nhân lực xem xét và tiến hành tuyển dụng, báo cáo dự toán cơ bản như sau:

**Bảng 2. 4 Báo cáo dự toán nhân lực**

<b>STT</b>	<b>Vị Trí</b>	<b>Số Lượng (Người)</b>	<b>Yêu cầu</b>	<b>Mục đích</b>
1	Kiến trúc sư	2	Trình độ từ,.. Bao năm kinh nghiệm	Bổ sung nhân lực
2	Thiết kế viên	4	.....	Thay thế nhân nhân lực
3	Trợ lý	2	.....	.....

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Nhìn chung hoạt động dự toán nhân lực đã được cụ thể hóa và tiến hành bởi nhóm người tiếp cận tình hình thực tế nhất, không còn tự phát hoặc tuyển dụng khi cần thiết. Từ đây tăng tính chuyên nghiệp cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### 2.2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật

Tại Công ty Cổ phần Phát triển và Đầu tư Công nghệ NTD việc đánh giá chất lượng nhân viên kỹ thuật thông qua các hoạt động phát triển nguồn nhân lực dựa trên 4 tiêu chí cơ bản và thực trạng hiện tại có kết quả như sau.

#### *Nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp*

Việc nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp được đánh giá trên trình độ bình quân của người lao động. Do đó các tiêu chí đánh giá được sử dụng cho cả đội ngũ nhân viên mới tuyển dụng cũng như đội ngũ nhân viên có thâm niên lao động như sau.

**Bảng 2. 5 Phân loại trình độ của đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

STT	Bằng cấp	2020		2021		2022	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Cao đẳng	50	36,2	50	35,7	48	24,9
2	Đại học	51	37	55	39,3	97	50,3
3	Thạc sĩ	9,0	6,5	9,0	6,4	13	6,7
4	Khác	23,0	16,3	26	18,6	35	18,1
	<b>Tổng</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Từ tỷ trọng trình độ kiến thức, có thể thấy yêu cầu về chất lượng đầu vào của công ty đã tăng dần qua từng năm và phân bố tập trung chủ yếu vào nhóm đối tượng có trình độ từ đại học khi tỷ trọng tại năm 2020 chỉ ở mức

37% thì đến năm 2022, tỷ trọng này đã tăng lên 50,3%. Có thể thấy Công ty đã có nhiều sự quan tâm về trình độ nhân viên kỹ thuật. Với sự thay đổi này nên tăng kiến thức của nhân viên kỹ thuật đã có mặt bằng chung cao hơn các năm. Một phần nguyên nhân đến từ chủ đích của công ty, một phần cũng đến từ chính sự thay đổi của thị trường lao động khi mà nhiều doanh nghiệp phá sản, số lượng nhân viên kỹ thuật có trình độ sau dịch cũng tương đối lớn. Đặc biệt hơn đó là công ty đồng thời đã có chủ đích giảm mạnh tỉ trọng nhân viên kỹ thuật có trình độ cao đẳng. Từ hơn 36% năm 2020 chỉ còn 25% năm 2022.

Cũng theo đó số lượng nhân viên kỹ thuật thuộc phân mục “Khác” là nhóm nhân viên kỹ thuật có trình độ dưới Cao đẳng và người làm thêm thời vụ. Do yêu số lượng công trình có giới hạn và thường xuyên thay đổi nên Công ty cũng luôn có một số lượng nhân viên kỹ thuật ngắn hạn, tỷ trọng nhân viên kỹ thuật là tương đối ổn định cơ mức từ 16 – 18%.

*Trình độ Tiếng Anh*

**Bảng 2. 6 Trình độ tiếng Anh của đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

*(Đơn vị: Người)*

STT	Chứng chỉ	2020	2021	2022
		Số lượng	Số lượng	Số lượng
1	550 – 650 ToEIC	29	20	56
2	650 – 750 ToEIC	81	93	101

<b>3</b>	<b>5.0 – 6.5 Ielts</b>	21	20	25
<b>4</b>	<b>Trên 6.5 Ielts</b>	7	7	11
	<b>Tổng</b>	<b>138</b>	<b>140</b>	<b>193</b>

*Nguồn: Phòng nhân sự*

Với đặc thù là chuyên viên kỹ thuật và dòng sản phẩm chủ yếu đến từ các đơn vị nước ngoài nên các văn bản kỹ thuật cũng như hướng dẫn lắp đặt tuy có bản Việt hóa nhưng đa phần tài liệu gốc là Tiếng Anh nên đội ngũ nhân sự được yêu cầu có trình độ Tiếng Anh tối thiểu là 550 Toeic mức điểm tiếng anh này cũng là yêu cầu đầu ra của đa phần các đơn vị đào tạo ở thời điểm hiện tại.

Có thể thấy trình độ Tiếng Anh của đội ngũ nhân viên kỹ thuật có mặt bằng chung tương đối cao khi nhân viên kỹ thuật đa phần đều có chứng chỉ Toeic từ 650 trở lên. Tỷ trọng nhân viên kỹ thuật có trình độ Ielts không lớn chỉ khoảng 15% số lượng nhân sự.

Trong năm 2021 – 2022 sự thay đổi chủ yếu đến từ nhóm nhân viên kỹ thuật có trình độ Tiếng Anh từ Toeic 550 và 650. Nguyên nhân đến từ việc nhân viên kỹ thuật được nghỉ dài, ít công trình và có thêm thời gian để trau dồi kiến thức, kèm theo đó là đơn vị tổ chức thi Toeic tại Việt Nam tạo điều kiện để người học có thể thi chứng chỉ online.

Ở phương diện ngược lại số lượng nhân viên kỹ thuật có trình độ Ielts thì không có sự thay đổi do đơn vị tổ chức không tổ chức thi trực tuyến.

Trong năm 2023 với số lượng nhân viên kỹ thuật mới vào công ty chủ yếu là nhân viên kỹ thuật trẻ, mới ra trường nên số lượng có trình độ Toeic ở

mức 550-650 tăng đột biến từ 20 người năm 2021 lên 56 người vào năm 2022. Ở các trình độ cao hơn cũng có mức tăng nhẹ về số lượng.

Nhìn chung Công ty đã có yêu cầu chung về trình độ Tiếng Anh do đó tạo được một bằng chung về trình độ ngoại ngữ của nhân viên kỹ thuật trong Công ty.

*Trình độ chuyên môn*

**Bảng 2. 7 Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nhân viên kỹ thuật**

Chuyên môn	2020		2021		2022	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
<b>Xây dựng</b>	34	24,6	37	26,3	30	15,5
<b>Cơ khí</b>	32	23,2	32	22,9	54	28
<b>Điện</b>	51	37,2	52	37,2	72	37,3
<b>Khác</b>	21	15	19	13,6	37	19,2
<b>Tổng</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

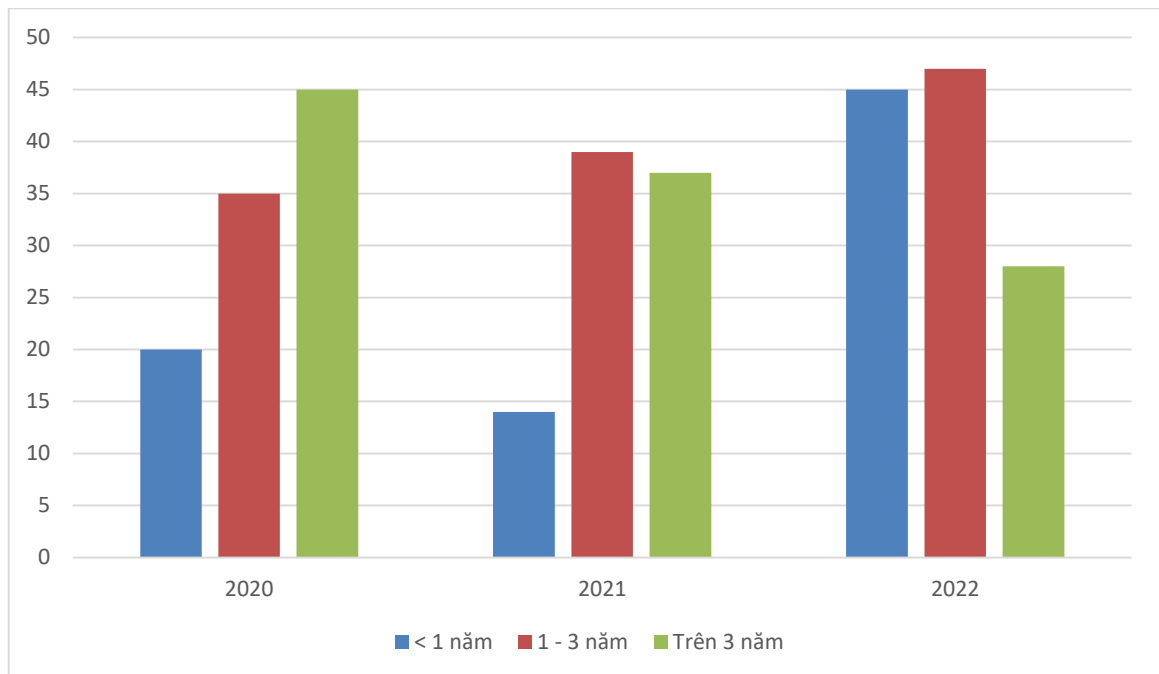
Từ bảng phân tích về trình độ chuyên môn có thể thấy đối tượng nhân viên chính của Công ty là nhóm có trình độ kỹ thuật về ngành điện, với tỷ trọng bình quân ở mức 37%. Các nhóm trình độ chuyên môn chủ yếu khác gồm xây dựng và cơ khí. Trong giai đoạn này tỷ trọng không có quá nhiều sự thay đổi, tuy nhiên với sự dịch chuyển trong trình độ chuyên môn có thể thấy

công ty đang ưu tiên hơn nhóm lao động có trình độ cơ khí, nguyên nhân đến từ đây là nhóm chuyên ngành có lượng kiến thức có thể đáp ứng tốt yêu cầu của công việc.

Tuy nhóm chuyên ngành chiếm tỷ trọng chủ yếu là nhóm ngành điện nhưng cũng có thể thấy sự phân bổ về chuyên ngành không có sự chênh lệch quá lớn. Do đặc thù công việc ngoài thiết kế, nắm bắt kiến thức điện thì cũng có yêu cầu về kỹ thuật thi công.

### ***Thực trạng thâm niên***

**Biểu đồ 2. 1 Thực trạng thâm niên của nhân viên kỹ thuật**



*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Từ thực trạng thâm niên có thể thấy trong năm 2020 tỷ trọng nhân viên kỹ thuật có thâm niên trên 3 năm chiếm 35%, từ 1-3 năm chiếm 45% và còn lại là người lao động có dưới 1 năm làm việc.

Đến năm 2021, do ảnh hưởng của tình hình dịch bệnh, doanh nghiệp không tuyển dụng thêm được nhân viên kỹ thuật, số lượng công việc cũng ít. Đa phần người lao động dưới 1 năm kinh nghiệm để có thâm niên trên 1 năm. Tỷ trọng nhân viên kỹ thuật từ 1 năm tăng lên mức gần 40%.

Tới năm 2022, sau khi tuyển dụng số lượng lớn nhân viên kỹ thuật, tỷ trọng nhân viên kỹ thuật có thâm niên dưới 1 năm tăng cao lên mức 45%. Có thâm niên từ 1 -3 năm ở mức 47%

Từ tỷ trọng trên có thể thấy nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD tương đối gắn bó với doanh nghiệp, từ đây cũng tạo nhiều điều kiện hơn cho doanh nghiệp trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, có thể xây dựng các hoạt động phát triển đến toàn bộ các nhóm lao động thay vì tập trung vào một số nhóm, thông thường là nhóm lao động trẻ do nhân viên kỹ thuật không thực sự gắn bó với doanh nghiệp đặc biệt là sau đại dịch Covid-19.

Nguyên nhân cơ bản khiến nhân viên kỹ thuật gắn bó với Công ty đến từ các chính sách hoạt động tương đối tốt khi tạo cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên kỹ thuật có thâm niên cũng như việc hỗ trợ kinh phí, hạn chế cho thôi việc trong giai đoạn đại dịch diễn ra.

### ***Kỹ năng làm việc nhóm***

Với đặc thù cơ bản của công việc đó là thường xuyên phải di chuyển, thi công, công tác tại các địa phương khác, việc nhân viên kỹ thuật có thể làm việc ăn ý, vận hành trơn tru để thực hiện các yêu cầu nhiệm vụ là điều hết sức quan trọng. Do đó Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD cũng rất quan tâm việc nâng cao khả năng làm việc nhóm của nhân viên kỹ thuật.

Các hoạt động cơ bản mà công ty thực hiện đó là:

- Xây dựng các chương trình đào tạo tập trung, các chương trình này lồng ghép kiến thức chuyên môn và yêu cầu bàn luận, làm việc nhóm tốt.
- Đa phần các công trình khi triển khai xây dựng đều được phân nhóm lao động ngay từ đầu. Công ty cũng đã có quy trình vận hành cho nhóm nhân viên kỹ thuật tương đối rõ ràng, nên khi được phân công thì đa phần nhân

viên kỹ thuật cũng đã từng làm việc cùng nhau ở các công trình trước. Việc này nâng cao khả năng làm việc nhóm trong doanh nghiệp.

- Với bộ phận tư vấn, thiết kế toàn bộ các công trình dù có quy mô lớn hay nhỏ đều được phân chia nhiệm vụ cụ thể để tăng hiệu quả công việc, không để xảy ra tình trạng một số ít nhân viên kỹ thuật đảm nhiệm toàn bộ công việc thiết kế. Thông thường các nhóm được chia từ 3 – 5 người.

- Bản thân Công ty cũng chưa phải một doanh nghiệp có quy mô lớn do đó chủ doanh nghiệp vẫn thường xuyên quản lý, giám sát trực tiếp hoạt động của nhân viên kỹ thuật, tận tình chỉ bảo và chia sẻ các câu chuyện. Việc này vô hình chung nâng cao khả năng làm việc nhóm của nhân viên kỹ thuật.

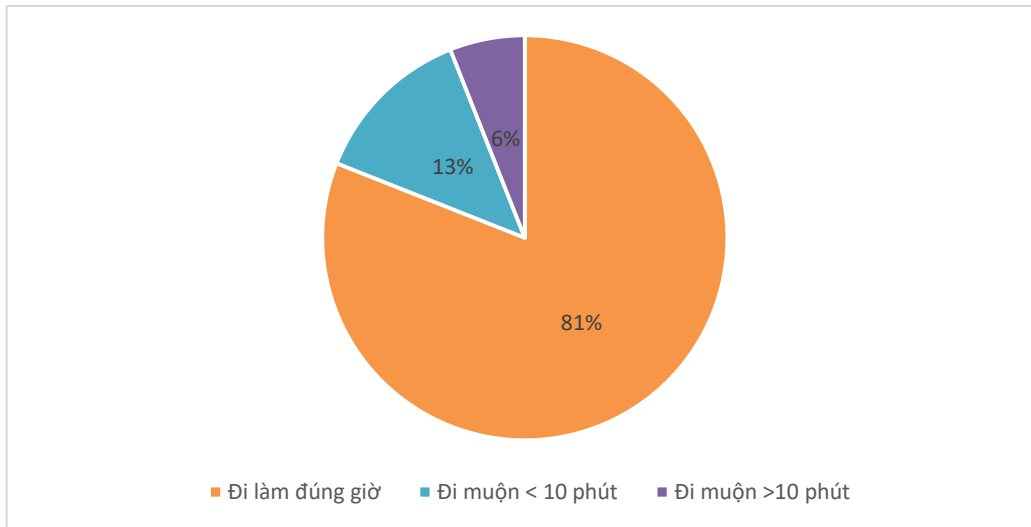
### ***Nâng cao phẩm chất của nhân viên kỹ thuật***

Phẩm chất người lao động là một yếu tố định tính, khó để lượng hóa nhưng cũng có thể được quan sát thông qua một số chỉ tiêu như kỷ luật lao động, thái độ làm việc, ý thức làm việc,...

### ***Về kỷ luật lao động***



## Biểu đồ 2. 2 Kỷ luật lao động của đội ngũ nhân viên kỹ thuật



*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Thông qua kết quả thống kê từ phòng nhân sự, có 81% người kỹ thuật viên đi làm đúng giờ, có 19% nhân viên kỹ thuật đi làm muộn từ 10% trở lên. Đáng lưu ý đó là nhân viên kỹ thuật đi làm muộn chủ yếu đến từ đội ngũ thiết kế và tư vấn.

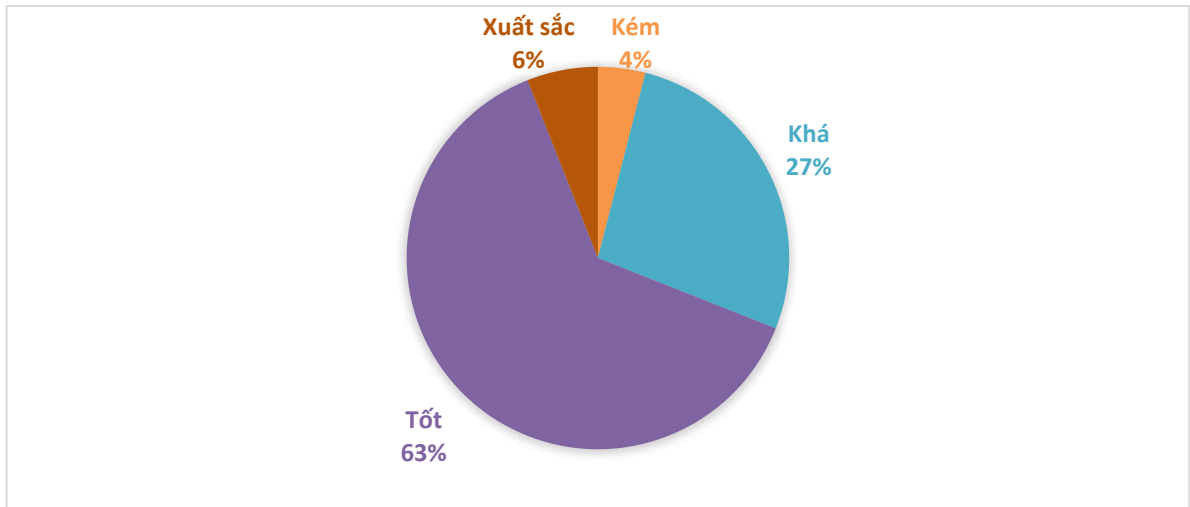
Lý do cơ bản đó là nhân viên kỹ thuật khi đi công trình thường đi theo hình thức nhóm, công tác ở địa phương xa chứ không phải đi làm từ nhà do đó giờ vào làm là khá đồng đều và ít có tình trạng đi muộn.

Giờ làm việc tại văn phòng cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật chuyên tư vấn và thiết kế bắt đầu từ 8h sáng và kết thúc vào 17h30 chiều. Còn đối với đội ngũ thi công thì giờ làm việc phụ thuộc chủ yếu vào công trình như thời gian làm việc của doanh nghiệp thuê thi công, quyết định thi công,... tuy nhiên đa phần bắt đầu từ 7h sáng và kết thúc vào 17h chiều.

Nhìn chung về kỷ luật lao động, đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đã thực hiện tương đối tốt với tỷ lệ đi làm đúng giờ cao.

### *Thái độ làm việc*

Về thái độ làm việc tại Công ty chia ra 4 mức gồm Kém – Khá – Tốt – Xuất sắc để đánh giá nhân viên kỹ thuật.

**Biểu đồ 2. 3 Thực trạng thái độ lao động của đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Thái độ lao động của nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ được đánh giá tốt với tỷ trọng nhân viên kỹ thuật có thái độ làm việc từ khá trở lên chiếm tới 96%.

Trong đó thái độ làm việc ở mức khá chiếm 27%, mức tốt chiếm 63% và xuất sắc chiếm 6%.

#### *Ý thức làm việc*

Tác giả thu thập dữ liệu từ kết quả khảo sát đội ngũ nhân viên kỹ thuật. Các mức độ được đánh giá gồm: Rất sẵn sàng; Sẵn sàng; Bình thường; Không muốn.

**Bảng 2. 8 Thực trạng ý thức làm việc của nhân viên kỹ thuật**

*Đơn vị: %*

Yêu cầu làm thêm giờ		Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp		Tự giải quyết khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	14,95	Rất sẵn sàng	14,01	Rất sẵn sàng	9,34
Sẵn sàng	20,56	Sẵn sàng	36,44	Sẵn sàng	15,88
Bình thường	31,77	Bình thường	39,25	Bình thường	49,53
Không muốn	32,71	Không muốn	10,28	Không muốn	25,23

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Về việc làm thêm giờ có 32,71% nhân viên kỹ thuật được khảo sát không muốn tham gia, có 31,77% nhân viên kỹ thuật thấy bình thường với việc làm thêm và số còn lại nhân viên kỹ thuật sẵn sàng – rất sẵn sàng nếu được yêu cầu làm thêm giờ. Thông thường phần lớn nhân viên kỹ thuật sẽ không có mong muốn làm thêm giờ, tại Công ty, tỷ trọng này chiếm 32,71% là mức không quá cao cũng như không quá thấp, thể hiện việc nhân viên kỹ thuật không phải chịu quá nhiều áp lực khi làm thêm giờ tại Công ty.

Khi được hỏi về việc có sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp thì đa phần nhân viên kỹ thuật đều ở mức bình thường cũng như sẵn sàng hỗ trợ. Chỉ có 14% nhân viên kỹ thuật được khảo sát đánh giá là không muốn tham gia. Tỷ trọng không muốn tham gia là tương đối thấp, đây là kết quả của việc người lãnh đạo quan tâm đến việc nâng cao khả năng làm việc nhóm của nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Đối với câu hỏi liệu nhân viên kỹ thuật có sẵn sàng tự giải quyết khó khăn không thì có 86% người lao động đánh giá ở mức bình thường trở xuống, thể hiện việc họ không thực sự muốn tự giải quyết khó khăn trong công. Một phần nguyên nhân có thể đến từ việc người lao động rất sẵn sàng để làm việc nhóm và hỗ trợ lẫn nhau. Tuy nhiên đây là điểm yếu cần được khắc phục sớm đối với đội ngũ nhân viên kỹ thuật.

### ***Phát triển thể lực của nhân viên kỹ thuật***

#### ***Độ tuổi***

**Bảng 2. 9 Thống kê độ tuổi của đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

*Đơn vị: %*

<b>Tuổi</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>Dưới 25</b>	25,2	22,7	21,0

<b>25 - 30</b>	53,5	54,2	65,8
<b>30 - 40</b>	17,3	19,3	11,2
<b>Trên 40</b>	4,0	3,8	2,0
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Phòng Nhân sự*

Từ kết quả thống kê về độ tuổi bình quân của nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD có thể thấy đa phần nhân viên kỹ thuật tại công ty thuộc độ tuổi từ 25 – 30%,

Tỷ trọng không có thay đổi đáng kể trong giai đoạn Covid 2020 – 2021, đến năm 2022 tỷ trọng có xu hướng tăng dần ở độ tuổi từ 25 – 30 tuổi và giảm dần nhóm trên 30 tuổi. Với nhóm từ 30 – 40 tuổi đã có mức giảm 6,1% từ 17,3% năm 2020 xuống 11,2% năm 2022. Từ 4% năm 2020 xuống 2% năm 2022 đối với nhóm tuổi trên 40.

Có thể thấy đội ngũ lao động tại Công ty tương đối trẻ, là độ tuổi sẵn sàng cống hiến, phù hợp để thực hiện các công việc liên quan đến công trình. Tuy nhiên nhóm tuổi từ trên 30 đang giảm dần cũng là dấu hiệu cho thấy công ty đang thiếu nhân viên kỹ thuật có thâm niên hoặc công ty không giữ chân được nhân viên kỹ thuật có thâm niên trong lớn mặc dù nhóm có thâm niên trên 3 năm làm việc cũng tương đối lớn. Từ đây có thể thấy công ty chỉ đang giữ chân nhân viên kỹ thuật khá tốt trong khoảng 3-5 năm chứ không giữ chân được nhân viên kỹ thuật lại lâu hơn.

*Chiều cao***Bảng 2. 10 Chiều cao của đội ngũ nhân viên kỹ thuật***Đơn vị: Người*

Chiều cao	2020		2021		2022	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ
<b>&lt;1.65m</b>	11	1	10	2	14	3
<b>1,65m – 1,7m</b>	84	0	85	0	73	1
<b>1,7m – 1,75m</b>	21	0	22	0	65	0
<b>&gt;1m75</b>	21	0	20	0	37	0
<b>Tổng số</b>	<b>137</b>	<b>1</b>	<b>138</b>	<b>2</b>	<b>189</b>	<b>4</b>

*Nguồn: Phòng nhân sự*

Thông qua thu thập về chiều cao của đội ngũ nhân viên kỹ thuật, thấy được rằng đa phần nhân viên kỹ thuật có chiều cao từ 1m65 – 1m7. Dưới 1m65 chủ yếu là nữ, có rất ít nam.

Trong năm 2022 số lượng nhân viên kỹ thuật có chiều cao từ 1m7 tăng mạnh cho thấy đầu vào của công ty hiện đã phần nào đó ưu tiên nhân viên kỹ thuật có thể hình tốt, điều này cũng dễ hiểu do đặc thù công việc, tuy nhiên nhìn chung thì sự chênh lệch về tỷ trọng là không thực sự quá lớn, phần nào

thể hiện việc công ty chỉ lấy yếu tố thể hình là yếu tố phụ chú không thực sự quá quan trọng vấn đề này.

Từ những khảo sát và nghiên cứu về phẩm chất nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD cho thấy, lực lượng nhân viên kỹ thuật tại công ty chủ yếu là lao động trẻ sẵn sàng làm việc, có thể lực tốt thái độ làm việc, kỷ luật lao động ở mức tốt trở lên tuy nhiên công ty chưa thực sự giữ chân được nhân viên kỹ thuật lâu năm có kinh nghiệm.

### **2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

#### ***2.3.1. Thực trạng hoạt động tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Việc tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong một doanh nghiệp. Quá trình tuyển dụng được thực hiện một cách cẩn thận và chính xác sẽ giúp doanh nghiệp thu hút và tuyển chọn những ứng viên có kỹ năng và năng lực kỹ thuật tốt nhất.

Bằng cách tuyển dụng nhân viên kỹ thuật có chuyên môn cao, doanh nghiệp có thể xây dựng một đội ngũ giàu kinh nghiệm và chuyên môn, sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu và thách thức của công việc kỹ thuật. Những nhân viên được tuyển dụng đúng vị trí cũng sẽ cung cấp sự đa dạng về kiến thức và kỹ năng, tăng cường khả năng sáng tạo và đổi mới trong công việc.

Công ty tuyển dụng đảm bảo việc nhân hồ sơ đầu vào phải đúng với mô tả công việc như sau:

#### **Đội ngũ thiết kế:**

Vị trí: Nhân viên Thiết kế Công Trình Chiếu Sáng

Mô tả Công Việc: Nhân viên Thiết kế Công Trình Chiếu Sáng trong công ty chúng ta đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế và lên kế hoạch cho các hệ thống chiếu sáng trong các công trình công cộng và công nghiệp. Công việc bao gồm các nhiệm vụ sau:

- Xác định yêu cầu của khách hàng: Làm việc với khách hàng để hiểu rõ yêu cầu và mục tiêu của dự án chiếu sáng.
- Thiết kế hệ thống chiếu sáng: Tạo ra các bản vẽ và bản thiết kế chi tiết dựa trên yêu cầu của khách hàng và các quy định kỹ thuật.
- Sử dụng phần mềm thiết kế: Sử dụng các phần mềm thiết kế đặc biệt để tạo ra mô hình 2D và 3D của hệ thống chiếu sáng.
- Xây dựng danh sách vật liệu: Tạo danh sách vật liệu và thiết bị cần thiết cho dự án.
- Tuân thủ quy định và mã mặc định: Đảm bảo rằng thiết kế tuân thủ tất cả các quy định và mã mặc định liên quan đến an toàn và hiệu suất.
- Hỗ trợ kỹ thuật: Hỗ trợ đội thi công trong việc triển khai thiết kế và giải quyết các vấn đề kỹ thuật.

#### **Yêu Cầu Công Việc:**

- Bằng đại học hoặc chứng chỉ liên quan đến thiết kế đặc biệt là hệ thống chiếu sáng.
- Kỹ năng sử dụng phần mềm thiết kế
- Kiến thức về các quy định và mã mặc định liên quan đến chiếu sáng.
- Khả năng làm việc độc lập và trong nhóm

#### **Đội ngũ thi công:**

Vị trí: Nhân viên Thiết kế Công Trình Chiếu Sáng

Mô tả Công Việc: Nhân viên Thiết kế Công Trình Chiếu Sáng trong công ty chúng ta đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế và lên kế hoạch cho các hệ thống chiếu sáng trong các công trình công cộng và công nghiệp. Công việc bao gồm các nhiệm vụ sau:

- Xác định yêu cầu của khách hàng: Làm việc với khách hàng để hiểu rõ yêu cầu và mục tiêu của dự án chiếu sáng.
- Thiết kế hệ thống chiếu sáng: Tạo ra các bản vẽ và bản thiết kế chi tiết dựa trên yêu cầu của khách hàng và các quy định kỹ thuật.

- Sử dụng phần mềm thiết kế: Sử dụng các phần mềm thiết kế đặc biệt để tạo ra mô hình 2D và 3D của hệ thống chiếu sáng.

- Xây dựng danh sách vật liệu: Tạo danh sách vật liệu và thiết bị cần thiết cho dự án.

- Tuân thủ quy định và mã mặc định: Đảm bảo rằng thiết kế tuân thủ tất cả các quy định và mã mặc định liên quan đến an toàn và hiệu suất.

- Hỗ trợ kỹ thuật: Hỗ trợ đội thi công trong việc triển khai thiết kế và giải quyết các vấn đề kỹ thuật.

**Yêu Cầu Công Việc:**

- Bằng cao đẳng hoặc chứng chỉ liên quan đến thiết kế chiếu sáng trở lên

Có sức khỏe loại 2 trở lên

Kiến thức về các quy định và mã mặc định liên quan đến chiếu sáng.

Khả năng làm việc độc lập và trong nhóm.

## **Nguồn tuyển dụng**

**Bảng 2. 11 Nguồn tuyển dụng nhân viên kỹ thuật 2020 – 2022**

*Đơn vị: Người*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Online</b>	6	2	37
<b>Tại địa phương</b>	10	0	12
<b>Trực tiếp từ cơ sở đào tạo</b>	2	0	4
<b>Tổng tuyển vào</b>	18	2	53

*Nguồn: Phòng nhân sự*



Từ kết quả bảng 2.11 có thể thấy nhân sự của công ty chủ yếu được tuyển dụng từ nguồn Online và tại địa phương. Trong năm 2021 do tình hình dịch bệnh cũng như các hạn chế về việc tuyển dụng, công ty chỉ tuyển dụng 2 nhân sự từ nguồn online. Ngoài ra, công ty cũng đã tiếp cận việc tuyển dụng trực tiếp từ một số cơ sở đào tạo nhưng kết quả không thực sự tốt, chủ yếu tiếp cận theo hướng người quen và giới thiệu công việc, không có hoạt động đầu tư, cấp học bổng,... nào được diễn ra.

**Bảng 2. 12 Kết quả tuyển dụng nhân viên kỹ thuật 2019 – 2022**

*Đơn vị: Người*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Đội ngũ thi công</b>	7	0	44
<b>Đội ngũ thiết kế</b>	11	4	9
<b>Tổng tuyển vào</b>	18	2	53

*Nguồn: Phòng nhân sự*

Có thể thấy trong năm 2022 số lượng nhân sự tuyển dụng vào công ty là rất lớn và tương đối khớp so với số lượng nhân sự qua các năm, điều này thể hiện rằng công ty dường như không cho thôi việc nhân viên kỹ thuật trong giai đoạn này. Hoạt động tuyển dụng trong năm 2021 dường như là không có do tình hình căng thẳng của đại dịch Covid -19. Trong năm 2020 thì số lượng nhân sự của đội ngũ thiết kế được tuyển dụng tương đối lớn, có thể thấy không hẳn do đại dịch Covid – 19 khiến doanh nghiệp chuyển đổi, bổ sung thêm mảng thiết kế mà đó còn là dự định từ trước của doanh nghiệp.

**Bảng 2. 13 Mức độ hài lòng của nhân viên kỹ thuật về công tác tuyển dụng**

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng của nhân viên kỹ thuật									
	Rất tốt		Tốt		Trung bình		Kém		Rất kém	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>Thông tin tuyển dụng rõ ràng chi tiết</b>	3	2,80	14	13,08	62	57,94	20	18,69	8	7,48
<b>Công tác tiếp nhận hồ sơ nhanh chóng</b>	11	10,28	27	25,23	59	55,14	10	9,34	0	0,00
<b>Thông báo kết quả nhanh chóng kịp thời</b>	7	6,54	16	14,95	57	53,27	17	15,88	10	9,35

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Thông qua kết quả khảo sát có thể thấy Công ty hiện chỉ thực hiện việc làm rõ thông tin tuyển dụng ở mức trung bình khi đa phần kết quả đều đánh giá ở mức trung bình trở xuống chỉ có 14% ở mức tốt và rất tốt.

Với công tác tiếp nhận hồ sơ có, công ty đã cho ra nhiều kết quả tốt hơn với trên 35% đánh giá ở mức tốt trở lên và chỉ dưới 10% đánh giá mức kém.

Đặc biệt không ai đánh giá ở mức rất kém. Có thể thấy đội ngũ nhân viên kỹ thuật đang hài lòng với công tác tiếp nhận hồ sơ.

Tuy nhiên đến với việc thông báo kết quả thì công ty chỉ làm ở mức trung bình, các chỉ số ở mức cân bằng với khoảng 53% ở mức không ý kiến, số còn lại được chia đều cho các mức tích cực và tiêu cực.

Nhìn chung công tác tuyển dụng của Công ty được đánh giá khá ổn, không có quá nhiều tiêu cực, nhưng cũng chưa thực hiện thực sự tốt.

### **2.3.2. Thực trạng hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật**

Hoạt động đánh giá nhân viên kỹ thuật đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại doanh nghiệp. Việc thực hiện đánh giá định kỳ và công bằng giúp xác định hiệu suất làm việc và đóng góp của từng nhân viên kỹ thuật trong công việc.

Đánh giá nhân viên kỹ thuật không chỉ đánh giá kết quả công việc của họ mà còn đánh giá các kỹ năng, kiến thức, khả năng sáng tạo và đổi mới, cũng như thái độ làm việc và tương tác trong đội ngũ. Qua quá trình đánh giá, nhân viên có thể nhận được phản hồi về các điểm mạnh và điểm cần cải thiện, từ đó họ có thể tự phát triển và nâng cao năng lực của mình.

Các hoạt động đánh giá trong năm gồm:

#### **Bảng 2. 14 Các hoạt động đánh giá trong 1 năm giai đoạn 2020 – 2022**

(Đơn vị: Lần/năm)

<b>Nội dung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Kết quả làm việc	12	4	12
Kỷ luật lao động	4	1	4
Thái độ làm việc	4	0	4
Mức độ cống hiến	2	1	2

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Các hoạt động đánh giá được thực hiện gồm: Đánh giá kết quả làm việc thường được thực hiện hàng tháng có mục đích phục vụ bảng lương. Tuy

niên năm 2021 do tác động của Covid-19 nên công ty đã chuyển qua đánh giá hàng quý.

Kỷ luật lao động động và thái độ làm việc được đánh giá hàng quý tuy nhiên do Covid-19 nên 2 hoạt động này gần như được bỏ qua.

Hoạt động đánh giá mức độ cống hiến được sử dụng để phục vụ cho các vấn đề thưởng, thăng cấp được thực hiện 2 lần/năm. Trong năm 2021 hoạt động này chỉ được thực hiện 1 lần.

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD hiện đang đánh giá nhân viên kỹ thuật trên một số tiêu chí cơ bản như

- Kết quả làm việc
- Kỷ luật lao động
- Thái độ làm việc
- Mức độ cống hiến

**Bảng 2. 15 Xếp loại thái độ làm việc nhân viên kỹ thuật 2023**

(Đơn vị: %)

	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Kết quả làm việc</b>	Tốt	24	15	26
	Khá	72	68	68
	Trung bình	4	17	6
<b>Kỷ luật lao động</b>	Tốt	32	28	29
	Khá	60	62	62
	Trung bình	8	10	9
<b>Thái độ làm việc</b>	Tốt	22	15	18
	Khá	64	69	74
	Trung bình	14	16	8
<b>Mức độ cống hiến</b>	Tốt	15	14	18
	Khá	76	77	78
	Trung bình	9	9	4

(Nguồn: Phòng nhân sự)



	phiếu	lệ (%)	phiếu	(%)	phiếu	(%)	phiếu	(%)	phiếu	(%)
<b>Công ty xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá chặt chẽ</b>	5	4,67	15	14,01	51	47,66	28	26,16	8	9,34
<b>Các chỉ tiêu phù hợp với các vấn đề thực tế</b>	5	4,67	13	12,14	54	50,46	23	21,49	12	11,21
<b>Kết quả đánh giá có hỗ trợ anh (chị) trong việc đánh giá bản thân.</b>	6	5,60	10	9,35	54	50,47	26	24,30	11	10,28

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bảng trên cho thấy kết quả của hoạt động đánh giá công việc của công ty. Công ty đã xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá chặt chẽ và chỉ có 4,67% nhân viên đánh giá rằng hệ thống này rất tốt, trong khi 14,01% nhân viên đánh giá rằng hệ thống này tốt. Tuy nhiên, có đến 47,66% nhân viên đánh giá rằng hệ thống này trung bình và 35% nhân viên đánh giá rằng hệ thống này kém hoặc rất kém.

Các chỉ tiêu đã thể hiện được hết tính hình thực tế thì chỉ có 5% nhân viên đánh giá rằng chỉ tiêu này rất tốt và 12,14% nhân viên đánh giá rằng chỉ tiêu này tốt. Có đến 50% nhân viên đánh giá rằng chỉ tiêu này trung bình và 35% nhân viên đánh giá rằng chỉ tiêu này kém hoặc rất kém.

Kết quả đánh giá có tạo nhiều lợi ích cho bạn chỉ có 5,6% nhân viên đánh giá rằng kết quả đánh giá rất tốt và 9,4% nhân viên đánh giá rằng kết quả đánh giá tốt. Tuy nhiên, có đến 50,5% nhân viên đánh giá rằng kết quả đánh giá trung bình và 35% nhân viên đánh giá rằng kết quả đánh giá kém hoặc rất kém. Từ đó có thể thấy tính chính xác của báo cáo hoạt động không được đa phần nhân viên kỹ thuật ghi nhận

### 2.3.3. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kỹ thuật

Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại doanh nghiệp. Qua việc đầu tư vào hoạt động đào tạo và bồi dưỡng, doanh nghiệp tạo ra một môi trường học tập và phát triển nâng cao năng lực và kiến thức chuyên môn của nhân viên kỹ thuật.

Hoạt động đào tạo cung cấp cơ hội cho nhân viên kỹ thuật để học hỏi và tiếp cận các kỹ năng mới, công nghệ mới và phương pháp làm việc tiên tiến. Đây là cách để cập nhật kiến thức và kỹ năng của nhân viên với sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp và công nghệ. Đào tạo cũng giúp nhân viên kỹ thuật nắm bắt được những xu hướng mới và áp dụng chúng vào công việc hàng ngày, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu suất làm việc.

Hiện tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đang có định hướng phát triển trở thành một trong những đơn vị đi đầu trong ngành chiếu sáng tại khu vực miền Bắc. Do đó Công ty đã luôn có những sự quan tâm nhất định đến hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong đó hoạt động đào tạo là một trong những hoạt động được quan tâm hàng đầu.

Các chương trình đào tạo được tổ chức định kỳ hàng năm, các chương trình đào tạo được phân bổ để tất cả nhân viên kỹ thuật đều có cơ hội nâng cao năng lực cá nhân. Tuy nhiên hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhân viên kỹ thuật có một số vấn đề như sau.

**Bảng 2. 17 Đánh giá công tác đào tạo**

Tiêu chí	Rất tốt		Tốt		Trung bình		Kém		Rất kém	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo</b>	15	13,95	23	21,50	44	41,12	20	18,69	5	4,67

<b>Chất lượng đào tạo</b>	5	4,67	13	12,15	53	49,53	24	22,43	12	11,21
<b>Tính kịp thời</b>	7	6,54	13	12,15	55	51,40	21	19,63	11	10,28
<b>Kế hoạch đào tạo</b>	5	4,67	13	12,15	46	43,93	29	27,10	14	13,08

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bảng trên cung cấp thông tin về mức độ đánh giá của nhân viên về hoạt động đào tạo trong công ty. Từ bảng, ta có thể thấy rằng công ty cần cải thiện hoạt động đào tạo của mình để đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Hàng năm công ty sẽ có 1-2 buổi đào tạo cho đa phần nhân viên kỹ thuật, nhân viên kỹ thuật có thể tham gia đăng ký, tuy nhiên những nhân viên kỹ thuật nghỉ để tham gia đào tạo lại không được chấm công trong khi khung giờ đào tạo lại chủ yếu diễn ra vào giờ hành chính. Cùng với đó, đội ngũ có trên 5 năm kinh nghiệm thì hiện tại Công ty không còn thiết kế chương trình đào tạo cho nhóm này.

Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo của nhân viên trong công ty không cao, chỉ có 14% đánh giá rất tốt và 21,5% đánh giá tốt. Điều này cho thấy rằng công ty cần tăng cường sự quan tâm đến hoạt động đào tạo và tạo ra các chương trình đào tạo hấp dẫn để thu hút sự quan tâm của nhân viên.

Chất lượng đào tạo được đánh giá trung bình và kém chiếm tỷ lệ cao, với 49,53% đánh giá trung bình, 22,43% đánh giá kém và 11,21% đánh giá rất kém. Điều này cho thấy rằng công ty cần cải thiện chất lượng đào tạo của mình bằng cách đầu tư vào các chương trình đào tạo chất lượng cao và đảm bảo rằng nhân viên được hỗ trợ và đào tạo đầy đủ để phát triển kỹ năng và nâng cao hiệu suất làm việc.



Tính kịp thời của hoạt động đào tạo cũng không được đánh giá cao, chỉ có 6,5% đánh giá rất tốt và 12% đánh giá tốt. Điều này cho thấy rằng công ty cần cải thiện tính kịp thời của hoạt động đào tạo bằng cách đưa ra các kế hoạch đào tạo chi tiết và đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo đúng thời điểm để đáp ứng nhu cầu công việc.

Kế hoạch đào tạo cũng không được đánh giá cao, với 44% đánh giá trung bình, 27% đánh giá kém và 13% đánh giá rất kém. Điều này cho thấy rằng công ty cần lập kế hoạch đào tạo hiệu quả hơn để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và đảm bảo rằng các chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với nhu cầu của từng nhân viên.

**Bảng 2. 18 Đánh giá cơ sở vật chất đào tạo**

Tiêu chí	Rất tốt		Tốt		Trung bình		Kém		Rất kém	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>Cơ sở vật chất đào tạo</b>	11	10,28,	26	24,30	49	45,79	15	13,08	6	5,61
<b>Đội ngũ giảng viên</b>	16	14,95	31	29,04	45	42,06	10	9,35	5	4,67

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát, ta có thể thấy rằng nhân viên kỹ thuật đánh giá đội ngũ giảng viên cao hơn so với cơ sở vật chất đào tạo.

Đội ngũ giảng viên được đánh giá cao hơn, với 15% đánh giá rất tốt và 29% đánh giá tốt. Điều này cho thấy rằng đội ngũ giảng viên của công ty được sinh viên đánh giá cao về chuyên môn. Tuy nhiên, vẫn còn gần 10% đánh giá kém và 4,67% đánh giá rất kém, cùng với đó là chất lượng đào tạo không được đánh giá cao từ đó có thể thấy vấn đề của Công ty nằm ở kế

hoạch giảng dạy không thực sự hợp lý dù có đội ngũ đào tạo giỏi từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm đào tạo của nhân viên kỹ thuật

Cơ sở vật chất đào tạo được đánh giá thấp hơn, với chỉ có 10,28% đánh giá rất tốt và 24,30% đánh giá tốt. Tuy nhiên, tỷ lệ đánh giá trung bình và kém chiếm tỷ lệ cao, với 45,79% đánh giá trung bình, 13,08% đánh giá kém và gần 6% đánh giá rất kém. Nguyên nhân cơ bản đó là quá trình đào tạo thường được tổ chức tại phòng trống của công ty chứ chưa có phòng đào tạo riêng. Ngoài ra đối với đội ngũ thi công trực tiếp thì tại một số thời điểm quá trình đào tạo được phổ cập ngay tại công trường từ đây khiến cho nhân viên kỹ thuật không đánh giá cao về cơ sở vật chất đào tạo.

**Bảng 2. 19 Cơ cấu đào tạo theo nội dung đào tạo**

Chỉ tiêu	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
<b>Kỹ năng quản lý lãnh đạo</b>	2	3,9	0	0	4	5,2
<b>Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ</b>	35	58,8	16	34,8	56	72,7
<b>Khác</b>	14	27,3	30	65,2	17	22,1
<b>Tổng số</b>	51	100	46	100	77	100

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Thông qua cơ cấu đào tạo theo nội dung đào tạo trong giai đoạn 2020 – 2022 thì người đa phần đối tượng được đào tạo là về chuyên môn nghiệp vụ. Tuy nhiên so với tổng số nhân viên kỹ thuật thì thấy rằng 100% người lao động vẫn chưa được đào tạo hàng năm mà đều có số lượng nhất định. Các khóa đào tạo khác chủ yếu về tiếng anh, kỹ năng,... là tương đối hạn chế. Duy chỉ có trong năm 2021 khi tình hình dịch bệnh căng thẳng thì Công ty đã đầu tư cho một lượng lớn nhân sự học thêm các kỹ năng bổ trợ.

### 2.3.4. Thực trạng hoạt động nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật

Hoạt động nâng cao sức khỏe thể chất và tinh thần đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại doanh nghiệp. Bằng việc đầu tư vào chăm sóc sức khỏe và tinh thần của nhân viên, doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khỏe mạnh và động lực cao.

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đã và đang đảm bảo các quy định về đảm bảo sức khỏe người lao động theo quy định của pháp luật. Công ty đảm bảo rằng người lao động sẽ được nhận bảo hiểm y tế, các đồ bảo hộ lao động cũng như các chương trình khám định kỳ

Hiện nay với đội ngũ nhân viên kỹ thuật vốn có đặc điểm thường xuyên phải đi lại, lao động nặng,.., việc khám sức khỏe được diễn ra 1 lần/ năm với nhân viên nam, đồng thời có 1 lần khám sức khỏe thêm 1 lần đối với người lao động nữ.

Ngoài ra trong giai đoạn đại dịch Covid-19 ngoài các khoản hỗ trợ về tài chính, công ty cũng cũng triển khai nhiều các hoạt động hỗ trợ về thực phẩm, thuốc men cho người lao động bị bệnh, đối với người vẫn thực hiện nhiệm vụ thì được đảm bảo an toàn sức khỏe như đồ bảo hộ hoặc thường xuyên kiểm tra dịch tễ. Ở giai đoạn hậu Covid-19 nâng hàng cũng đã tổ chức các hoạt động thể thao cho toàn công ty như giải bóng, tham gia giải chạy doanh nghiệp. Từ đây góp phần bảo đảm và nâng cao sức khỏe người lao động.

**Bảng 2. 20 Hoạt động chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật**

Tiêu chí	Rất tốt		Tốt		Trung bình		Kém		Rất kém	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>Cung cấp đầy đủ chế độ bảo</b>	24	22,43	58	54,21	25	23,36	0	0	0	0

<b>hiểm.</b>										
<b>Khám sức khỏe định kỳ.</b>	6	5.61	27	25.23	59	55.14	10	9.35	5	4.67
<b>Mức độ quan tâm đến sức khỏe nhân viên kỹ thuật.</b>	15	14.02	61	57.01	21	19.63	10	9,35	0	0

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bảng trên cung cấp thông tin về mức độ quan tâm của công ty đối với sức khỏe nhân viên kỹ thuật, bao gồm cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm, khám sức khỏe định kỳ và mức độ quan tâm đến sức khỏe nhân viên kỹ thuật.

Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm được đánh giá cao, với 22,34% đánh giá rất tốt và 54,21% đánh giá tốt. Điều này cho thấy rằng công ty đang quan tâm đến việc bảo vệ quyền lợi của nhân viên kỹ thuật bằng cách cung cấp đầy đủ các chế độ bảo hiểm. Tuy nhiên, không có đánh giá kém hoặc rất kém, cho thấy rằng công ty cần tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng các chế độ bảo hiểm để đáp ứng nhu cầu của nhân viên kỹ thuật.

Khám sức khỏe định kỳ được đánh giá trung bình và kém chiếm tỷ lệ cao với 55,14% đánh giá trung bình, 9,35% đánh giá kém và 4,67% đánh giá rất kém. Tuy nhiên, vẫn có 5,61% đánh giá rất tốt và 25,23% đánh giá tốt, cho thấy rằng công ty đã có những nỗ lực để quan tâm đến sức khỏe của nhân viên kỹ thuật. Để cải thiện mức độ quan tâm đến sức khỏe của nhân viên kỹ thuật, công ty cần tăng cường các chương trình khám sức khỏe định kỳ và đảm bảo rằng nhân viên được hỗ trợ và chăm sóc sức khỏe đầy đủ.

Mức độ quan tâm đến sức khỏe nhân viên kỹ thuật được đánh giá với 57,01% đánh giá tốt và 19,63% đánh giá trung bình. Tuy nhiên, vẫn còn 14% đánh giá rất tốt, cho thấy rằng công ty đã có những nỗ lực để quan tâm đến

sức khỏe của nhân viên kỹ thuật. Để cải thiện mức độ quan tâm đến sức khỏe của nhân viên kỹ thuật, công ty cần tăng cường các chương trình chăm sóc sức khỏe và đảm bảo rằng nhân viên được hỗ trợ và chăm sóc sức khỏe đầy đủ.

Các hoạt động và tần suất tổ chức trong các năm trong giai đoạn 2020-2022 như sau:

**Bảng 2. 21 Các hoạt động nâng cao sức khỏe tại công ty**

<b>Nội dung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Khám sức khỏe định kỳ	1	0	1
Khám sức khỏe bổ sung	0	0	1
Hoạt động bóng đá tại công ty	1	0	1
Du lịch	1	0	1
Hưởng ứng các phong trào	1	0	3

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Số hoạt động không nhiều nhưng được tổ chức định kỳ. Các hoạt động cũng chịu tác động của Covid-19 nên không triển khai được. Đến năm 2022 các hoạt động đã trở lại, riêng hoạt động hưởng ứng các phong trào được đẩy mạnh lên 3 chương trình trong năm 2022

Các hoạt động như tổ chức các giải bóng đá trong công ty, phong trào rèn luyện sức khỏe,... cũng đã được công ty thực hiện và triển khai nhiệt tình, việc này không chỉ giúp đảm bảo sức khỏe nhân viên kỹ thuật mà còn xây dựng được mức độ gắn bó của nhân viên kỹ thuật đối với Công ty.

**Bảng 2. 22 Mức độ tham gia các hoạt động rèn luyện sức khỏe thể chất, tinh thần tại công ty**

(Đơn vị: %)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Hoạt động bóng đá của công ty</b>	43	0	51
<b>Phong trào rèn</b>	100	0	100

<b>luyện hưởng ứng ngày sức khỏe</b>			
<b>Hoạt động du lịch</b>	80	0	74

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Trong năm, về cơ bản Công ty sẽ có 3 dạng hoạt động chính gồm hoạt động bóng đá hàng năm, tham các các hoạt động rèn luyện do chính phủ, địa phương phát động như giải chạy, bóng chuyền,... và hoạt động du lịch.

Số lượng nhân viên kỹ thuật tham gia vào hoạt động đá bóng là không cao trong khi đa phần nhân sự làm nam giới cho thấy sức hút của hoạt động này là chưa đủ lớn. Ở chiều ngược lại thì các hoạt động cho nhà nước triển khai lại được tham gia rất đầy đủ, dường như đây là việc yêu cầu nhân viên kỹ thuật tham gia để thi đua thành tích. Về hoạt động du lịch hàng năm thì đa phần nhân viên kỹ thuật vẫn tham gia. Duy chỉ có năm 2021 do ảnh hưởng của đại dịch mà không có hoạt động nào được Công ty tổ chức hoặc hưởng ứng tham gia.

### ***2.3.5. Thực trạng xây dựng định hướng phát triển cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật***

Hoạt động xây dựng định hướng phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại doanh nghiệp. Bằng cách xác định và xây dựng định hướng phát triển, doanh nghiệp tạo ra sự cụ thể hóa và hướng dẫn cho nhân viên kỹ thuật về những kỹ năng, kiến thức và cơ hội phát triển cá nhân và chuyên môn.

Hiện tại, lộ trình thăng tiến của công ty chỉ cung cấp cơ bản về sơ đồ và một số tiêu chí như thâm niên làm việc, thái độ làm việc, trình độ chuyên môn. Tuy nhiên, chưa có các nhiệm vụ cũng như yêu cầu chính xác của từng vị trí công việc. Điều này khiến cho quá trình đánh giá thăng tiến của nhân viên kỹ thuật trở nên tương đối định tính và phụ thuộc nhiều vào người quản lý.

Điều này có thể dẫn đến sự thiếu minh bạch và công bằng trong việc thăng tiến cho người lao động, gây ra sự bất bình đẳng và không hài lòng trong công ty. Nếu không được giải quyết kịp thời, vấn đề này có thể ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên, gây ra sự mất động lực và giảm hiệu suất làm việc. Cụ thể hơn lộ trình thăng tiến tại công ty đang gặp một số vấn đề như.

- Các yêu cầu để thăng tiến hiện tại chủ yếu là các đầu mục và được đánh giá bởi người quản lý trực tiếp, từ đây khiến cho lộ trình thăng tiến sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi mối quan hệ của nhân viên kỹ thuật cũng như góc nhìn của người quản lý trực tiếp.

- Chưa xây dựng được hệ thống chi tiết các nhiệm vụ phải đạt của mỗi đầu mục nếu có thì tương đối sơ sài và chủ yếu đánh giá trên phương diện tốt – xấu chứ chưa lượng hóa cụ thể các chỉ tiêu.

- Trên thực tế số lượng vị trí cho bộ phận kỹ thuật chủ yếu gồm có 6 vị trí gồm trưởng phòng, phó phòng và 4 quản đốc của 4 nhóm thi công. Đây là nhóm người quản lý trực tiếp của đa phần các nhân viên kỹ thuật, với số lượng tương đối ít, quy mô công ty không lớn nên nhân viên kỹ thuật cạnh tranh với nhau nhiều hơn để có thể đạt vị trí mong muốn. Điều này lại trở nên đặc biệt khó khăn nếu người quản lý làm khó hoặc muốn giữ vị trí của mình. Trong quá trình phát triển của Công ty cũng đã từng xảy ra các trường hợp mà ở đó người quản lý trực tiếp đã đánh sai thành tích của nhân viên kỹ thuật, làm quá trình thăng tiến trở nên khó khăn hơn.

Thông qua khảo sát về mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến, đa phần đều cho rằng lộ trình thăng tiến tại Công ty là rõ ràng, các tiêu chí thăng tiến phù hợp với ngành nghề, tuy nhiên cơ hội thăng tiến là không lớn với 32% số người không hài lòng về vấn đề này. Mặc dù có trên 38% đánh giá công ty đã có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc. Từ đây có thể thấy, đội

ngũ nhân viên kỹ thuật tuy nhận đã hiểu và nhìn nhận rõ được lộ trình thăng tiến tại công ty nhưng không có nhiều động lực trong việc thăng tiến.

**Bảng 2. 23 Mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến**

Câu hỏi	Rất hài lòng		Hài lòng		Không ý kiến		Không hài lòng		Rất không hài lòng	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Quy trình thăng tiến rõ ràng	7	6,54	14	13,08	54	50,47	27	25,23	5	4,67
Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp	4	3,74	9	8,41	41	38,32	38	35,51	15	14,02
Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả các nhân viên kỹ thuật	5	4,67	12	11,21	58	54,21	22	20,56	10	9,35
Công ty có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc	5	4,67	17	15,89	55	51,40	23	21,50	7	6,54

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



Đối với câu hỏi về quy trình thăng tiến rõ ràng, chỉ có 6,54% nhân viên rất hài lòng và 13,08% hài lòng, trong khi đó 50,47% nhân viên không có ý kiến và 25,23% không hài lòng. Điều này cho thấy rằng công ty cần phải cải thiện quy trình thăng tiến để đảm bảo công bằng cho tất cả các nhân viên.

Đối với câu hỏi về tiêu chí thăng tiến rõ ràng và phù hợp, chỉ có 3,74% nhân viên rất hài lòng và 8,41% hài lòng, trong khi đó 38,32% nhân viên không có ý kiến và 35,51% không hài lòng, và 14,02% rất không hài lòng. Điều này cho thấy rằng công ty cần phải cải thiện tiêu chí thăng tiến để đảm bảo sự minh bạch trong lộ trình thăng tiến của nhân viên kỹ thuật.

Đối với câu hỏi về cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả các nhân viên kỹ thuật, chỉ có 4,6% nhân viên rất hài lòng và 11,21% hài lòng, trong khi đó 54,21% nhân viên không có ý kiến và 20,56% không hài lòng, và 9,35% rất không hài lòng. Điều này cho thấy rằng công ty đã có những nỗ lực để đảm bảo công bằng trong quá trình thăng tiến, nhưng cần phải cải thiện thêm để đáp ứng nhu cầu của nhân viên.

Khi được hỏi về có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc, chỉ có 4,67% nhân viên rất hài lòng và 15,89% hài lòng, trong khi đó 51,4% nhân viên không có ý kiến và 21,5% không hài lòng, và 6,54% rất không hài lòng. Có thể thấy quá trình đào tạo tại công ty vẫn chủ yếu là đào tạo về chuyên môn chứ chưa thực sự đào tạo nhân viên kỹ thuật với mục tiêu phát triển xa hơn trong tương lai.

## **2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

### **2.4.1. Thực trạng các nhân tố bên trong**

*Quan điểm của nhà quản trị đối với việc phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật*

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đặt mục tiêu trở thành một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực chiếu sáng khu vực

miền Bắc. Để đạt được mục tiêu này, công ty có những quan điểm quan trọng như sau:

- Công ty tập trung vào việc nâng cao chất lượng nhân viên kỹ thuật để phục vụ cho mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty. Các hoạt động nâng cao chất lượng phải được xây dựng dựa trên chiến lược phát triển của công ty và phải đi đôi với việc nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

- Đội ngũ lãnh đạo công ty cần thấu hiểu vấn đề chất lượng nhân sự và thường xuyên đánh giá để có cái nhìn thực tế nhất về chất lượng nhân viên kỹ thuật. Từ đó, công ty có thể đưa ra các chiến lược phát triển phù hợp với tình hình thực tế. Nhờ đó, công ty mới có thể nâng cao hiệu quả của các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên.

- Ban lãnh đạo công ty nhận thức được rằng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ liên quan đến chuyên môn mà còn phải giúp người lao động phát triển về thể lực và tâm lực - hai yếu tố cốt lõi của mỗi con người. Nếu người lao động không đảm bảo và phát triển tốt thể lực và tâm lực cá nhân, thì hiệu quả của hoạt động nâng cao trí lực sẽ giảm xuống.

Nhìn chung có thể thấy tuy hoạt động đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD chưa được thực hiện tốt những quan điểm lãnh đạo của nhà quản trị là rất phù hợp với tình hình thực tế, đây là quan điểm định hướng cho chính Công ty sau này.

*Chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh của Công ty.*

Với mục tiêu phát triển mạnh mẽ, điều doanh nghiệp cần đó là việc có thêm nguồn lực về cả chất lượng cũng số lượng để có thể đảm bảo nhiệm vụ đề ra được hoàn thành. Trên cơ sở đó, công ty đã đề ra.

Tầm nhìn:

Công ty không ngừng nỗ lực phấn đấu cho mục tiêu trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực chiếu sáng và ứng dụng công nghệ Led tại

Việt Nam. NTD CORP hướng tới sự phát triển bền vững với mục tiêu : uy tín và sự hài lòng của khách hàng được đặt lên hàng đầu

Sứ mệnh:

TND CORP cam kết mang đến cho khách hàng những sản phẩm đèn LED tốt nhất, thân thiện với môi trường, giá cả cạnh tranh và tiết kiệm năng lượng tối ưu

Giá trị cốt lõi:

- Tận tâm làm hài lòng khách hàng.
- Cam kết về chất lượng.
- Lấy chữ tín làm phương châm hoạt động.
- Luôn mong muốn hợp tác lâu dài cùng các đối tác

Hiện nay, với mục tiêu đã đề ra công ty đang trong giai đoạn bổ sung về số lượng và tích trữ nguồn lực tài chính, các khóa đào tạo cũng đã có các văn bản với mục đích xây dựng lại nhằm nâng cao chất lượng.

*Năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự*

Trước hết, phòng nhân sự đã thực hiện quá trình tuyển dụng chặt chẽ và chuyên nghiệp. Họ đã tiến hành quảng bá vị trí việc làm và thu hút ứng viên có kỹ năng và tiềm năng phù hợp. Qua quá trình phỏng vấn và kiểm tra, phòng nhân sự đã chọn lọc nhân viên có động lực và năng lực phù hợp với yêu cầu công việc của công ty.

Thứ hai, phòng nhân sự đã xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân viên. Họ đã phân tích nhu cầu đào tạo và thiết kế các khóa đào tạo phù hợp để nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên. Bên cạnh đó, phòng nhân sự cũng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài và sự kiện chuyên ngành để mở rộng kiến thức và kỹ năng của họ.

Thứ ba, phòng nhân sự đã thực hiện quá trình đánh giá hiệu suất và đề xuất các biện pháp cải tiến. Họ đã thiết lập mục tiêu rõ ràng cho từng nhân viên và theo dõi quá trình làm việc hàng ngày. Qua việc đánh giá hiệu suất,

phòng nhân sự đã nhận ra điểm mạnh và yếu của nhân viên và đề xuất các biện pháp để cải thiện hiệu suất làm việc và khắc phục nhược điểm.

Nhờ những hoạt động này, phòng nhân sự đã góp phần quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD. Nhân viên được tuyển dụng chính xác và đào tạo phù hợp, giúp công ty có đội ngũ nhân viên kỹ thuật chất lượng cao. Đồng thời, việc đánh giá và cải tiến hiệu suất làm việc giúp tăng cường năng suất và đạt được mục tiêu kinh doanh.

#### *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Dựa vào bảng 2.2 có thể thấy với mức độ phát triển của công ty trong các năm gần đây, tình hình tài chính của công ty đã đảm bảo được một số yếu tố như:

Đầu tiên, khả năng tài chính của doanh nghiệp đã đáp ứng được cơ bản việc trả lương cũng như cung cấp các vấn đề xung quanh phúc lợi lương thưởng, cũng như phần nào bảo đảm được qua trình phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong giai đoạn Covid-19 công ty đã bị ảnh hưởng nhiều từ đó có nhiều đình trệ trong khả năng tài chính. Hiện giờ công ty đang dần trở lại quá trình phát triển như trước dịch tuy nhiên hiệu quả chưa thực sự cao.

Thứ hai, khả năng tài chính của công ty cũng ảnh hưởng đến việc đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên. Tuy đã có một phần quỹ nhằm phát triển các chương trình đào tạo nhưng với đặc thù cơ cấu nhân viên kỹ thuật cũng như chất lượng nhân lực nên việc đáp ứng đủ về đào tạo là chưa cao.

Nhìn chung trong giai đoạn này với khả năng tài chính của công ty ở thời điểm hiện tại cần nhiều công sức cũng như thời gian để doanh nghiệp có thể phát triển lại đúng quỹ đạo cũng như dành nhiều nguồn lực hơn nữa trong việc phát triển nguồn nhân lực.

#### **2.4.2. Thực trạng các nhân tố bên ngoài**

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

Sự phát triển của công nghệ đang có ảnh hưởng đáng kể đến ngành LED và người kỹ thuật viên trong ngành này. Để đáp ứng được yêu cầu của thị trường, người kỹ thuật viên cần có kiến thức và kỹ năng cao hơn, cập nhật kiến thức thường xuyên, sử dụng các công cụ và thiết bị mới, có khả năng tư duy sáng tạo và làm việc độc lập và trong nhóm.

Với sự phát triển của công nghệ, các sản phẩm LED ngày càng được cải tiến và phát triển với nhiều tính năng mới. Điều này đòi hỏi người kỹ thuật viên phải có kiến thức và kỹ năng cao hơn để có thể thiết kế, sản xuất và bảo trì các sản phẩm LED chất lượng cao. Đồng thời, công nghệ phát triển nhanh chóng, các sản phẩm LED mới được ra mắt liên tục với nhiều tính năng mới. Điều này đòi hỏi người kỹ thuật viên phải cập nhật kiến thức thường xuyên để có thể áp dụng công nghệ mới vào công việc của mình.

Sự phát triển của công nghệ LED đòi hỏi người kỹ thuật viên phải sử dụng các công cụ và thiết bị mới để có thể làm việc hiệu quả và đạt được chất lượng sản phẩm tốt nhất. Đồng thời, với sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành LED, nhân viên kỹ thuật cần có khả năng tư duy sáng tạo để thiết kế và sản xuất các sản phẩm LED mới, độc đáo và có tính cạnh tranh cao trên thị trường.

#### *Sự phát triển của giáo dục – đào tạo*

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, ngoài các môn học chung về kỹ thuật tại cơ đơn vị đào tạo, ngày nay nhiều cơ sở đào tạo đã có những chuyên ngành dành sâu hơn và có xu hướng tiếp cận đến công nghệ ánh sáng. Tuy nhiên trên thực tế thì chưa có một chuyên ngành cụ thể nào chuyên biệt về hệ thống ánh sáng do đó đa phần nhân viên kỹ thuật vẫn phải được đào tạo lại tại công ty. Việc này nhìn chung đã giảm chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật đầu ra cũng như tăng lượng lớn chi phí cho các doanh nghiệp để đào tạo nhân viên kỹ thuật

Với tầm quan trọng và quy mô thị trường đèn led việc kỳ vọng có một chuyên ngành cụ thể hơn nữa được đào tạo sẽ là cơ hội để các bạn học sinh – sinh viên có định hướng tốt hơn trong tương lai.

### *Sự phát triển của thị trường lao động*

Sau đại dịch, thị trường lao động đã trở nên cạnh tranh hơn bao giờ hết. Số lượng nhân viên kỹ thuật có sẵn trên thị trường tăng lên đáng kể, đặc biệt là trong những ngành nghề phổ biến như kinh doanh, marketing, kỹ thuật, và công nghệ thông tin. Điều này đòi hỏi nhân viên kỹ thuật phải phát triển năng lực bản thân để có thể cạnh tranh tốt hơn trên thị trường lao động.

Ngoài ra, với sự phát triển của công nghệ và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các yêu cầu về kỹ năng và năng lực của nhân viên kỹ thuật cũng đã thay đổi. Nhân viên kỹ thuật không chỉ cần có kiến thức chuyên môn mà còn cần có kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý thời gian và kỹ năng giải quyết vấn đề. Điều này đòi hỏi nhân viên kỹ thuật phải nâng cao trình độ chuyên môn và cập nhật kiến thức thường xuyên để có thể làm việc hiệu quả và đạt được chất lượng sản phẩm tốt nhất.

Tuy nhiên, với nhóm nhân viên kỹ thuật trẻ sinh sau năm 1995, họ có năng lực học hỏi, khả năng linh động và thích ứng rất lớn. Do đó, các bạn trẻ sẵn sàng học hỏi và phát triển bản thân dựa trên yêu cầu chung của thị trường. Họ có thể tìm kiếm các khóa học trực tuyến, tham gia các hoạt động tình nguyện, thực tập hoặc làm việc tại các công ty để tích lũy kinh nghiệm và nâng cao kỹ năng của mình. Điều này vô hình chung đóng góp vào việc nâng cao chất lượng tổng thể của thị trường lao động.

### *Các yếu tố kinh tế*

Việt Nam đang trở thành một trong những quốc gia có tốc độ phát triển nhanh chóng hàng đầu thế giới. Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới, Việt Nam đang có tốc độ tăng trưởng GDP trung bình hàng năm đạt khoảng 6,5%,

đây là một con số ấn tượng và cho thấy tiềm năng phát triển kinh tế của đất nước. Điều này thu hút sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài và đưa Việt Nam trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn nhất cho các nhà đầu tư trên toàn thế giới.

Với sự phát triển của nền kinh tế, số lượng công việc tại Việt Nam cũng tăng lên đáng kể. Các doanh nghiệp nước ngoài đang đầu tư vào Việt Nam đòi hỏi nguồn nhân lực có chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu của họ. Điều này đặt ra một thách thức lớn cho người lao động Việt Nam, đòi hỏi họ phải nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật kiến thức mới và phát triển kỹ năng mềm để có thể đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động.

#### *Các yếu tố pháp lý*

Các vấn đề pháp lý tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo quyền lợi của người lao động và đưa ra các yêu cầu về đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Luật lao động và các văn bản pháp lý liên quan đến lao động yêu cầu các doanh nghiệp phải thực hiện các hoạt động đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động.

Trên cơ sở này, công ty cũng phải thực hiện các hoạt động đào tạo cụ thể trên cơ sở pháp luật sao cho phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Điều này đảm bảo rằng công ty có đủ nhân lực có chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đồng thời giúp công ty tăng cường sự cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra, các yếu tố pháp luật cũng yêu cầu doanh nghiệp phải đảm bảo công việc và xây dựng các chính sách bảo hiểm cho người lao động. Điều này giúp người lao động yên tâm làm việc và có động lực phát triển bản thân trong dài hạn. Các chính sách bảo hiểm cũng giúp bảo vệ quyền lợi của người lao động trong trường hợp họ gặp phải các rủi ro trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, việc thực hiện các yêu cầu pháp luật cũng đòi hỏi sự đầu tư và nỗ lực từ phía doanh nghiệp. Để đáp ứng các yêu cầu pháp luật và đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cần phải đầu tư vào các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Điều này đòi hỏi sự cam kết và tầm nhìn dài hạn từ phía các doanh nghiệp để đảm bảo sự phát triển bền vững của họ trên thị trường.

## **2.5. Đánh giá về phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

### **2.5.1. Ưu điểm**

- Về trình độ nhân viên kỹ thuật thông qua các khả năng làm việc nhóm: Có thể thấy hiện đang được Công ty thực hiện khá tốt, khi mà nhân viên kỹ thuật sẵn sàng hoạt động nhóm, hỗ trợ lẫn nhau. Người lãnh đạo cũng sẵn sàng hỗ trợ nhân sự từ đây tạo một môi trường làm việc tốt.

- Quy trình tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng chặt chẽ, đầy đủ các khâu từ đây phần nào đảm bảo yêu cầu đầu vào của doanh nghiệp biến nó trở thành một công cụ đắc lực giúp phát triển sức mạnh đội ngũ nhân viên kỹ thuật của doanh nghiệp một cách tổng thể.

- Công ty đang trong quá trình tuyển dụng với số lượng lớn nhân sự, song hành với đó công ty cũng đã có khả năng giữ chân được nhân viên kỹ thuật có thâm niên trên 3 năm ở lại công ty.

- Về hoạt động chăm sóc sức khỏe nhân viên kỹ thuật công ty đã thực hiện tốt và đầy đủ theo quy định của pháp luật, ngoài ra còn có nhiều các chương trình tự nguyện như các phong trào, sức khỏe từ đó giúp phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật một cách toàn diện.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### ***Hạn chế***

Về chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật : Chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật hiện đang phân bố dàn trải, số lượng thì chưa đạt được mong



muốn của doanh nghiệp, trình độ chuyên môn hiện đang dần trải, trình độ phổ thông tuy có tỷ trọng phần lớn là đại học nhưng không có quá nhiều sự chênh lệch với các nhóm như cao đẳng. Từ đây có thể thấy cơ cấu nhân sự của Công ty hiện chưa tập trung, nhiều phân loại dẫn đến nhiều khó khăn trong việc thiết kế các chương trình đào tạo nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật.

Về hoạt động tuyển dụng: Hoạt động tuyển dụng hiện chỉ được đánh giá ở mức trung bình, chưa có điểm nổi trội để thu hút được người lao động.

Về hoạt động đào tạo: Tuy Công ty đã có sự quan tâm đến hoạt động đào tạo, chất lượng giảng viên cũng được đánh giá tốt nhưng nhìn chung tổng thể hoạt động đào tạo lại không nhận được nhiều sự hưởng ứng, số lượng tham gia cũng còn nhiều hạn chế. Số lượng nhân viên kỹ thuật hàng năm được tiếp nhận đào tạo chỉ khoảng 50% số lượng nhân lực. Ngoài ra các chương trình đào tạo hiện chủ yếu là về kỹ năng chuyên môn chứ không đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý để chuẩn bị cho nguồn nhân lực có vai trò cốt cán trong tương lai.

Hoạt động thăng tiến: Quá trình xây dựng lộ trình phát triển cho nhân viên kỹ thuật còn nhiều hạn chế do hạn chế về số lượng chức vụ còn ít, quy mô doanh nghiệp không lớn, lộ trình chỉ được thiết kế sơ bộ, đại khái không có các chỉ tiêu rõ ràng, kết hợp với các chương trình đào tạo diễn ra có thể thấy công ty chưa chuẩn bị nguồn lực cho tương lai của công ty.

Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật : Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại công ty không thực sự nhận được nhiều sự ủng hộ, các hoạt động sử dụng các chỉ tiêu sơ sài, còn nhiều tính tình. Không thể hiện được nhiều khía cạnh của nhân viên kỹ thuật trong quá trình làm việc.

*Nguyên nhân*

Chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật : Nguyên nhân cơ bản đến từ đặc thù ngành nghề khi yêu cầu nhân viên kỹ thuật phải biết và thực hiện nhiều nhiệm vụ, ngoài ra việc không có các cơ sở đào tạo chuyên biệt về

ngành này khiến doanh nghiệp phải tuyển lao động từ nhiều nguồn hoặc tuyển dụng trực tiếp từ đối thủ.

Hoạt động tuyển dụng: Nguyên nhân cơ bản đến từ số lượng tuyển dụng hàng năm chưa lớn, công ty hiện cũng chỉ có nhu cầu đảm bảo hoạt động được diễn ra chứ chưa có yêu cầu quá lớn, thay vào đó để dành nguồn lực cho các hoạt động khác, bản thân ngành này cũng ít các đơn vị đào tạo do đó khó để có một yêu cầu đầu vào bài bản.

Hoạt động đào tạo: Nguyên nhân cơ bản đến từ việc Công ty chưa xây dựng được bộ bài giảng hợp lý trong khi số loại đối tượng cần được đào tạo lại tương đối nhiều. Việc sử dụng những bài kiến thức phổ cập chung nhưng hiện tại không có quá nhiều giá trị đào tạo. Ngoài ra đối với nhóm có trên 5 năm thâm niên thì công ty hiện không có các chương trình đào tạo mới nữa, đây cũng là một phần nguyên nhân khiến nhân viên kỹ thuật có thâm niên lâu năm không thực sự gắn bó với công ty và số lượng lao động được tiếp nhận đào tạo là hạn chế.

Hoạt động thăng tiến: Hạn chế đến từ định hướng của chủ doanh nghiệp trong thời gian gần, số lượng đào tạo nghiệp vụ hạn chế, số lượng vị trí cũng hạn chế do đó không có nhiều dư địa cho nhân viên kỹ thuật phát triển.

Hoạt động đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật : nguyên nhân đến từ việc các chỉ tiêu đánh giá chưa thực sự đầy đủ, chi tiết và các chỉ tiêu này cũng rất định tính , đánh giá trực tiếp bởi người quản lý. Các hoạt động đánh giá khi bị can thiệp càng nhiều bởi yếu tố định tính thì độ chính xác của nó càng giảm. Từ đây làm giảm tính chính xác của hoạt động này. Hạn chế giá trị của nó đối với nhân viên kỹ thuật cũng như nhà quản trị doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 3: MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ NTD**

### **3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

#### **3.1.1. Mục tiêu**

Xây dựng chiến lược kế hoạch kinh doanh đến năm 2025, thực hiện các giải pháp quyết liệt để hoàn thành kế hoạch. Công ty sẽ chủ động nắm bắt tình hình kinh tế vĩ mô và điều chỉnh kế hoạch phù hợp với tình hình thực tế để đạt được kết quả tốt nhất với mục tiêu cơ bản đó là phát triển Công ty đứng đầu toàn bộ khu vực miền Bắc với các sản phẩm Led đô thị và công nghiệp

Công ty sẽ tiếp tục đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, đồng thời khuyến khích các sáng kiến cải tiến để nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Công ty cũng sẽ hoàn thiện bổ sung các nhân sự có chuyên môn tốt và nhiều kinh nghiệm. Đồng thời, công ty sẽ giữ vững và nâng cao số lượng và chất lượng nhân viên kỹ thuật

#### **3.1.2. Phương hướng**

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đặt ra mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân viên kỹ thuật của công ty với số lượng hợp lý và chất lượng cao. Để đạt được mục tiêu này, công ty sẽ tập trung vào việc xây dựng đội ngũ đội ngũ nhân viên kỹ thuật có đầy đủ ý thức lao động, kỷ luật và nhận thức phát triển với trình độ của bản thân.

Để đảm bảo chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật sáng ngang các doanh nghiệp có quy mô lớn trong khu vực, công ty sẽ tuyển và sử dụng đội ngũ đội ngũ nhân viên kỹ thuật có trình độ chuyên môn cao, phẩm chất đạo đức tốt, sức khỏe tốt và có khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm. Công ty sẽ đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên kỹ thuật được đào tạo và phát triển kỹ

năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc và đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Ngoài ra, công ty cũng đặt ra mục tiêu phát triển cụ thể tới năm 2025. Để đạt được mục tiêu này, công ty sẽ nâng cao nhận thức của nhân viên kỹ thuật về việc phát triển năng lực cá nhân và đưa ra cơ chế, chính sách phù hợp để khuyến khích nhân viên kỹ thuật học tập và nâng cao trình độ chuyên môn. Công ty sẽ tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp và đãi ngộ hợp lý cho những lao động giỏi và chất lượng, tạo sự gắn bó mật thiết giữa họ với công ty.

## **3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển Công nghệ NTD**

### ***3.2.1 Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật của Công ty***

Xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu: Công ty nên đưa ra các chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên. Điều này có thể bao gồm việc hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu hoặc các tổ chức chuyên ngành để tổ chức các khóa đào tạo, buổi hội thảo hoặc chia sẻ kiến thức mới nhất trong lĩnh vực kỹ thuật.

Xác định nhân tài và xây dựng đội ngũ chất lượng: Công ty cần xác định các tiêu chí và quy trình rõ ràng để tuyển dụng, kiểm tra và đánh giá nhân viên. Điều này giúp tìm ra nhân tài tiềm năng và xây dựng đội ngũ nhân viên kỹ thuật có chất lượng, đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tạo môi trường làm việc thuận lợi: Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi và khuyến khích sự phát triển cá nhân của nhân viên. Điều này có thể bao gồm việc cải thiện cơ sở vật chất, cung cấp các công cụ và thiết bị hiện đại, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các dự án và công việc thú vị, cũng như định kỳ đánh giá và thưởng hiệu suất làm việc.

Xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp: Công ty nên tạo ra các kế hoạch phát triển sự nghiệp cho nhân viên kỹ thuật, bao gồm cơ hội thăng tiến, đào tạo và học tập liên tục. Điều này sẽ giúp tăng cường cam kết và sự hài lòng của nhân viên, đồng thời tạo động lực cho họ phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với Công ty.

### ***3.2.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng***

Hiện tại, công ty đang sử dụng nhiều nguồn tuyển dụng khác nhau, tập trung vào website và giới thiệu của nhân viên. Tuy nhiên, hai nguồn này chủ yếu đem lại nhân sự trình độ trung bình đến khá, thiếu hụt lao động có kỹ năng cao, đặc biệt trong lĩnh vực LED. Do đó, công ty phải cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân tài.

Mặc dù chất lượng nhân sự đã đạt mức trung bình khá, nhưng vẫn thiếu hụt nhóm lao động có trình độ cao. Nhóm lao động đại học chủ yếu được tuyển qua website, trong khi các nguồn khác chưa được khai thác tối đa. Hợp tác với các trường đào tạo cũng còn hạn chế, bởi công ty ưu tiên nhân sự đã có kinh nghiệm thực tế, trái ngược với sinh viên mới ra trường.

Để cải thiện tình trạng này, công ty cần tăng cường liên kết với các cơ sở đào tạo chuyên ngành LED hoặc công nghệ tương tự. Hỗ trợ tài chính cho các chương trình đào tạo theo yêu cầu và cấp học bổng cho sinh viên tiềm năng là một số giải pháp. Bên cạnh đó, nâng cao số lượng thực tập sinh cũng là cách để đánh giá và thu hút nhân tài cho công ty.

Ngoài ra cũng cần đầu tư thêm thời gian, nguồn lực để trải nghiệm tuyển dụng được nâng cao, thu hút ứng viên tốt hơn cũng như thể hiện độ chuyên nghiệp của công ty.

Công ty cũng cần cải tiến việc xây dựng bài kiểm tra tuyển dụng. Hiện tại, công ty thiếu bộ phận chuyên trách, dễ dẫn đến sai sót trong đánh giá ứng

viên. Do đó, nên thuê các chuyên gia hoặc công ty nhân sự xây dựng các bài kiểm tra chính xác, giúp nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo**

Hiện tại, công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục.

Cụ thể, chất lượng các khóa đào tạo chưa cao, chủ yếu mang tính hình thức, thiếu tính thực tiễn và ứng dụng vào công việc. Các khóa đào tạo hiện nay cũng khá đơn điệu, chưa đa dạng hóa các hình thức đào tạo để thu hút sự quan tâm của học viên. Hầu hết các khóa đào tạo đều nhắm vào đối tượng là nhân viên kỹ thuật mới, còn thiếu các khóa đào tạo chuyên sâu dành riêng cho nhóm nhân viên có kinh nghiệm làm việc trên 5 năm tại công ty.

Bên cạnh đó, thời gian tổ chức các lớp đào tạo thường rơi vào giờ hành chính, khiến nhân viên gặp khó khăn khi xin nghỉ làm để tham gia học tập. Điều này dẫn đến tình trạng nhiều nhân viên thiếu hứng thú với các khóa đào tạo do công ty tổ chức.

Nguyên nhân của những hạn chế trên có thể do công ty chưa có chiến lược đào tạo nhân lực bài bản. Hoạt động đào tạo còn mang tính tự phát, thiếu sự đầu tư và quan tâm đúng mức từ ban lãnh đạo. Bên cạnh đó, công ty cũng chưa xây dựng được đội ngũ giảng viên, cán bộ đào tạo chuyên trách và giàu kinh nghiệm.

Để khắc phục những hạn chế này, Công ty cần có những giải pháp cụ thể như:

- Xây dựng chiến lược đào tạo nhân lực chuyên nghiệp, phù hợp với định hướng phát triển của công ty.
- Thiết kế các khóa đào tạo thiết thực, gắn liền với thực tiễn công việc và nhu cầu đào tạo của từng nhóm đối tượng.

- Đa dạng hóa các hình thức đào tạo (trực tiếp, trực tuyến, tại chỗ...) để thu hút nhân viên tham gia.

- Bổ sung các khóa đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cho đội ngũ nhân viên.

- Tổ chức các khóa đào tạo vào buổi tối hoặc cuối tuần để tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên.

- Hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu uy tín để nâng cao chất lượng đào tạo.

- Xây dựng đội ngũ giảng viên, cán bộ đào tạo chuyên trách và giàu kinh nghiệm.

Việc đầu tư bài bản cho hoạt động đào tạo sẽ góp phần nâng cao đáng kể trình độ chuyên môn và kỹ năng của đội ngũ nhân viên, từ đó giúp Công ty nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện công tác chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật***

Các chính sách, chế độ của Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD nhằm chăm sóc và nâng cao sức khỏe nguồn nhân viên kỹ thuật được thực hiện tương đối đầy đủ theo khuôn khổ của pháp luật, tuy nhiên hiện tại Công ty vẫn chưa có nhiều các chính sách tự nguyện tập trung vào hoạt động này. Do đó, Công ty cần thực hiện nhiều hơn các hoạt động tự nguyện nhằm nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật, đặc biệt là nhân viên kỹ thuật.

Để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kỹ thuật thông qua hoạt động chăm sóc sức khỏe nhân viên kỹ thuật, Công ty có thể áp dụng các giải pháp sau:

Đầu tiên, tổ chức các chương trình tập huấn, đào tạo về sức khỏe và phòng bệnh cho nhân viên kỹ thuật. Điều này giúp cho nhân viên có kiến thức về sức khỏe và biết cách phòng tránh các bệnh tật. Để thực hiện phương pháp này, Công ty có thể đánh giá nhu cầu đào tạo của nhân viên về sức khỏe và

phòng bệnh, lựa chọn các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của nhân viên, tổ chức chương trình đào tạo cho nhân viên và đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo.

Thứ hai, tăng cường việc giám sát và kiểm tra các điều kiện làm việc, đảm bảo môi trường làm việc an toàn, vệ sinh và không gây hại cho sức khỏe của nhân viên kỹ thuật. Để thực hiện phương pháp này, Công ty có thể đánh giá các điều kiện làm việc của nhân viên, đề xuất các biện pháp cải thiện để đảm bảo môi trường làm việc an toàn, vệ sinh và không gây hại cho sức khỏe của nhân viên, thực hiện các biện pháp cải thiện và giám sát, kiểm tra để đảm bảo rằng các biện pháp cải thiện đã được thực hiện đúng cách và đạt được hiệu quả như mong đợi.

Việc thực hiện các giải pháp trên sẽ giúp Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật thông qua hoạt động chăm sóc sức khỏe nhân viên kỹ thuật nói chung và đặc biệt là đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong công ty.

### ***3.2.5. Hoàn thiện công tác xây dựng định hướng phát triển cho nhân viên kỹ thuật***

Để xây dựng lộ trình thăng tiến, định hướng phát triển cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển Công nghệ NTD, công ty sẽ thực hiện một số biện pháp như sau.

Đầu tiên, công ty sẽ tạo điều kiện cho nhân viên kỹ thuật, đặc biệt là những nhân viên có trình độ chuyên môn cao và năng lực, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng phục vụ cho công tác sản xuất và phát triển công nghệ. Công ty sẽ cung cấp các khóa đào tạo và hội thảo chuyên môn, cũng như đưa ra các chính sách khuyến khích để nhân viên tiếp tục học tập và nghiên cứu.

Thứ hai, công ty sẽ chú trọng công tác đào tạo và bồi dưỡng về kỹ năng quản lý, lãnh đạo và chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật.



Điều này giúp nhân viên có thể hiểu rõ hơn về các quy trình công tác trong công ty, từ đó cải thiện chất lượng sản phẩm và nâng cao uy tín của công ty.

Thứ ba, công ty sẽ cân nhắc đề bạt những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, đạo đức tốt, có năng lực và có nhiều công lao đóng góp cho công ty. Việc này giúp quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó, đồng thời tạo động lực cho các nhân viên khác trong đội ngũ.

Thứ tư, công ty sẽ xây dựng những cơ chế cụ thể để những nhân viên xuất sắc trong quá trình thực hiện công việc có thể được đề bạt lên cấp cao hơn thay vì theo lộ trình tăng lương theo quy định và tốn nhiều thời gian như hiện nay. Việc này giúp tạo động lực cho nhân viên và đồng thời giúp công ty giữ chân được những nhân viên tài năng.

Cuối cùng, công ty sẽ đánh giá và cải thiện các chính sách, chế độ thăng tiến và ưu đãi đối với nhân viên kỹ thuật để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty.

### ***3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc***

Qua phân tích, ta thấy khâu đánh giá kết quả làm việc của công ty vẫn còn những thiếu sót đó chính là việc công ty mới dừng lại ở việc xem xét kết quả một cách định tính trên một số chỉ tiêu cơ bản, chưa xây dựng được hệ thống đánh giá chi tiết và lượng hóa được số liệu.

Để thực hiện tốt hơn công tác này, công ty cần quan tâm hơn nữa tới sự phản hồi của nhân viên kỹ thuật cũng như quan tâm hơn đến hiệu quả đánh giá của hoạt động này. Cụ thể:

Xây dựng hệ thống đánh giá đa chiều: Công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá đội ngũ nhân viên kỹ thuật đa chiều, bao gồm cả các chỉ tiêu định lượng và định tính. Điều này giúp bao quát được nhiều khía cạnh của nhân viên kỹ thuật trong quá trình làm việc, từ khả năng chuyên môn, kỹ năng mềm, đến thái độ làm việc, tinh thần đồng đội, và khả năng quản lý.

Tham gia nhân viên kỹ thuật vào quá trình đánh giá: Để tăng tính minh bạch và công bằng, công ty nên đưa nhân viên kỹ thuật tham gia vào quá trình đánh giá. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc tiếp thu ý kiến, góp ý và phản hồi từ phía nhân viên kỹ thuật. Điều này không chỉ tạo sự tham gia và cam kết từ phía nhân viên kỹ thuật, mà còn giúp tạo ra một hình ảnh đa chiều và chính xác về hiệu suất làm việc của từng cá nhân.

Sử dụng công nghệ trong quá trình đánh giá: Công ty có thể áp dụng các công nghệ hiện đại như hệ thống quản lý tương tác, phần mềm đánh giá hiệu suất, hoặc các công cụ tự động hóa đánh giá. Điều này giúp tối ưu hóa quy trình đánh giá, làm giảm sai sót và tiết kiệm thời gian, đồng thời tạo ra kết quả chính xác và khách quan.

Đào tạo người quản lý về đánh giá: Công ty cần đào tạo người quản lý về quy trình đánh giá, kỹ năng đánh giá và xử lý thông tin đánh giá. Điều này giúp đảm bảo rằng các đánh giá được thực hiện một cách công bằng, đáng tin cậy và có giá trị.

Xây dựng cơ chế phản hồi và phát triển: Sau quá trình đánh giá, công ty cần xây dựng cơ chế phản hồi và phát triển cho nhân viên kỹ thuật. Điều này có thể bao gồm việc thiết lập các kế hoạch phát triển cá nhân, cung cấp hỗ trợ và đào tạo bổ sung để nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên.

## Kết luận

Với vị thế là một trong những đơn vị cung cấp giải pháp chiếu sáng đô thị và công nghiệp đứng hàng đầu khu vực miền bắc Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD đã và đang hướng tới mục tiêu chiếm lĩnh thị phần số một của khu vực.

Để đạt được mục tiêu nay Công ty đã luôn quan tâm tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực. Trong quá trình phát triển Công ty cũng đã đạt được một số thành tựu cũng như bộc lộ một số vấn đề. Thông qua việc nghiên cứu về đề tài “Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD” tác giả đã tổng hợp được một số vấn đề.

Tại chương một, tác giả đã hệ thống hóa được hệ thống lý thuyết về vấn đề phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong doanh nghiệp. Đây là cơ sở để tác giả tiến hành nghiên cứu thực trạng cũng như đưa ra giải pháp ở các phần sau.

Tại chương hai, tác giả đã tìm hiểu tổng quan về doanh nghiệp cũng như thực trạng của công ty về các hoạt động phát triển nguồn nhân lực, từ đây tác giả nhận thấy một số vấn đề trong đó vấn đề đào tạo tuy đã được quan tâm nhưng chưa được thực hiện tốt cần lưu ý, tiếp theo đó là các vấn đề về đánh giá hoạt động của người nhân viên kỹ thuật,...

Trên cơ sở các ưu nhược điểm của công ty, tác giả đã tiến hành đưa ra giải pháp trên hai định hướng. Đó là hoàn thiện tốt hơn những hoạt động đã có kết quả tốt và đề xuất các giải pháp nhằm hạn chế cũng như nâng cao hiệu quả của một số hoạt động.

## Tài liệu tham khảo

### Tài liệu tiếng Việt

1. Đào Thị Quỳnh Anh (2022), *Phát triển đội ngũ giáo viên huấn luyện tại Tổng Công Ty Quản lý Bay Việt Nam*, Trường đại học Lao động – Xã hội
2. Mai Văn Bưu và Phan Kim Chiến (2010), *Lý thuyết quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
3. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội
4. Nguyễn Văn Đạm (1993), *Từ điển Tiếng Việt*, Nhà xuất bản văn hóa thông tin, Hà Nội.
5. Bùi Tôn Hiến (2008), *Một số vấn đề về dạy nghề trong doanh nghiệp*, Tạp chí lao động và xã hội, 16-31/08/2008.
6. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Hồng Hạnh (2022), *Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Nhà Nước một thành viên khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
8. Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng (2013), *Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Giáo dục, Hà Nội
9. Vũ Hồng Phong & Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Quản trị nhân lực khu vực công*, Hà Nội.
10. Hoàng Minh Lợi (2018), *Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam*, Viện Nghiên cứu Đông Bắc Á, Nhà xuất bản Khoa học xã hội.
11. Bùi Quang Minh (2022), *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Thương mại Việt Nam*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

12. Bùi Văn Nhơn (2009), *Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
13. Hoàn Thị Phương (2022), *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Quản lý Khách sạn TNH*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
14. Đoàn Đức Tiến (2012), *Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp điện lực Việt Nam*, trường Đại Học Kinh tế Quốc Dân.
15. Nguyễn Thị Thảo (2022), *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Yusen logistics (việt nam)*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

#### **Tài liệu nước ngoài**

16. Michael D. Littlejohn và Myles Gartlan (2020), *Managing the IT Talent: A Guide for IT Leaders*, Published by Routledge.
17. Hana Urbancova và Monika Hudakova (2015), “*Employee development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*”, tập 63 – vấn đề 3 trang 115, Đại học Nông nghiệp Acta, Cộng hòa Séc.
18. Theo Jyoti Sethi (2020), *Human Resource Management in Small and Medium Enterprises*, Palgrave Macmillan, Cham
19. Waqar Younas, Faisal Klakil và Aneeqa Zeen (2018), “*The impact of training and development on employee performance*”, Journal of Business and Management.

## **Phụ lục 1: Phiếu điều tra**

*Mục đích:* Thu thập ý kiến của người lao động về việc Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD

Kính thưa anh/chị!

Tôi hiện tại đang là học viên cao học chuyên ngành Quản trị nhân lực – Trường đại học Lao động – Xã hội. Hiện nay, tác giả đang thực hiện đề tài **“Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD”**. Nghiên cứu nhằm thực hiện luận văn đồng thời đưa ra các kết quả khách quan, có thể được sử dụng như một nghiên cứu hỗ trợ Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ NTD trong việc đưa ra những quyết định nhằm cải thiện đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong tương lai. Vì vậy, tác giả đã xây dựng bảng khảo sát nhằm nghiên cứu thực trạng đội ngũ nhân viên tại Công ty. Rất mong sự hỗ trợ của anh/chị để nghiên cứu cho ra kết quả khách quan và tốt nhất.

Xin trân trọng cảm ơn !

### **I. Thông tin cá nhân**

1. Họ và tên:.....
2. Giới tính: Nam/Nữ.....
3. Thời gian công tác:
 

<input type="checkbox"/> Dưới 1 năm	<input type="checkbox"/> Từ 1 - 3 năm	<input type="checkbox"/> Trên 3 năm
-------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

### **II. Bảng khảo sát**

Các mức đánh giá sử dụng thang đo 5 điểm (Liker) ứng với:

- |                       |             |                 |                   |
|-----------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| 1. Rất hài lòng       | 2. Hài lòng | 3. Không ý kiến | 4. Không hài lòng |
| 5. Rất không hài lòng |             |                 |                   |

Câu hỏi khảo sát:

#### **Về công tác tuyển dụng**

1. Thông tin tuyển dụng rõ ràng chi tiết

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

2. Công tác tiếp nhận hồ sơ nhanh chóng

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

3. Thông báo kết quả nhanh chóng kịp thời

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

**Hoạt động đánh giá nhân viên kỹ thuật**

4. Công ty xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá chặt chẽ

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

5. Các chỉ tiêu phù hợp với các vấn đề thực tế

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

6. Kết quả đánh giá có hỗ trợ anh (chị) trong việc đánh giá bản thân.

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

**Đánh giá công tác đào tạo**

7. Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

8. Chất lượng đào tạo

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

9. Tính kịp thời

1.                       2.                       3.                       4.   
5.

10. Kế hoạch đào tạo

1.     2.     3.     4.   
5.

**Đánh giá cơ sở vật chất đào tạo**

11. Cơ sở vật chất đào tạo

1.     2.     3.     4.   
5.

12. Đội ngũ giảng viên

1.     2.     3.     4.   
5.

**Hoạt động chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân viên kỹ thuật**

13. Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm.

1.     2.     3.     4.   
5.

14. Khám sức khỏe định kỳ.

1.     2.     3.     4.   
5.

15. Mức độ quan tâm đến sức khỏe nhân viên kỹ thuật.

1.     2.     3.     4.   
5.

**Về lộ trình thăng tiến**

16. Quy trình thăng tiến rõ ràng

1.     2.     3.     4.   
5.

17. Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp

1.     2.     3.     4.   
5.

18. Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả các nhân viên kỹ thuật



1.                                   2.                                   3.                                   4.   
5.

19. Công ty có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc

1.                                   2.                                   3.                                   4.   
5.

**Thực trạng ý thức làm việc của nhân viên kỹ thuật**

20. Yêu cầu làm thêm giờ

1.  Rất sẵn sàng  
2.  Sẵn sàng  
3.  Bình thường  
4.  Không muốn

21. Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp

1.  Rất sẵn sàng  
2.  Sẵn sàng  
3.  Bình thường  
4.  Không muốn

22. Tự giải quyết khó khăn trong công việc

1.  Rất sẵn sàng  
2.  Sẵn sàng  
3.  Bình thường  
4.  Không muốn

*Xin chân thành cảm ơn !*

**Phục lục 2: Danh sách khảo sát**

<b>Số thứ tự</b>	<b>Họ và Tên</b>	<b>Giới tính</b>	<b>Thâm niên công tác</b>
<b>1</b>	Nguyễn Văn An	Nam	Dưới 1 năm
<b>2</b>	Trần Văn Bình	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>3</b>	Lê Văn Cương	Nam	Trên 3 năm
<b>4</b>	Phạm Văn Đạt	Nam	Dưới 1 năm
<b>5</b>	Hoàng Văn Dũng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>6</b>	Vũ Văn Gia	Nam	Trên 3 năm
<b>7</b>	Đặng Văn Hải	Nam	Dưới 1 năm
<b>8</b>	Bùi Văn Hiếu	Nam	Dưới 1 năm
<b>9</b>	Nguyễn Văn Hoan	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>10</b>	Trần Văn Hùng	Nam	Trên 3 năm
<b>11</b>	Lê Văn Khánh	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>12</b>	Phạm Văn Kiên	Nam	Dưới 1 năm
<b>13</b>	Hoàng Văn Lâm	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>14</b>	Vũ Văn Long	Nam	Trên 3 năm
<b>15</b>	Đặng Văn Minh	Nam	Dưới 1 năm
<b>16</b>	Bùi Văn Nam	Nam	Dưới 1 năm
<b>17</b>	Nguyễn Văn Phong	Nam	Trên 3 năm
<b>18</b>	Trần Văn Quân	Nam	Dưới 1 năm
<b>19</b>	Lê Văn Sơn	Nam	Dưới 1 năm
<b>20</b>	Phạm Văn Tài	Nam	Dưới 1 năm

<b>21</b>	Hoàng Văn Thắng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>22</b>	Vũ Văn Thành	Nam	Trên 3 năm
<b>23</b>	Đặng Văn Thịnh	Nam	Dưới 1 năm
<b>24</b>	Bùi Văn Thuận	Nam	Dưới 1 năm
<b>25</b>	Nguyễn Văn Tiến	Nam	Trên 3 năm
<b>26</b>	Trần Văn Toàn	Nam	Dưới 1 năm
<b>27</b>	Lê Văn Trung	Nam	Dưới 1 năm
<b>28</b>	Phạm Văn Tuấn	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>29</b>	Hoàng Văn Việt	Nam	Trên 3 năm
<b>30</b>	Vũ Văn Vương	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>31</b>	Đặng Văn Xương	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>32</b>	Bùi Văn Yên	Nam	Trên 3 năm
<b>33</b>	Nguyễn Văn Đông	Nam	Dưới 1 năm
<b>34</b>	Trần Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>35</b>	Lê Văn Đạt	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>36</b>	Phạm Văn Đức	Nam	Trên 3 năm
<b>37</b>	Hoàng Văn Đăng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>38</b>	Vũ Văn Đạng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>39</b>	Đặng Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>40</b>	Bùi Văn Đức	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>41</b>	Nguyễn Văn Hải	Nam	Trên 3 năm
<b>42</b>	Trần Văn Hiếu	Nam	Từ 1 – 3 năm

<b>43</b>	Lê Văn Hoan	Nam	Dưới 1 năm
<b>44</b>	Phạm Văn Hùng	Nam	Trên 3 năm
<b>45</b>	Hoàng Văn Khánh	Nam	Dưới 1 năm
<b>46</b>	Vũ Văn Kiên	Nam	Dưới 1 năm
<b>47</b>	Đặng Văn Lâm	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>48</b>	Bùi Văn Long	Nam	Trên 3 năm
<b>49</b>	Nguyễn Văn Minh	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>50</b>	Trần Văn Nam	Nam	Dưới 1 năm
<b>51</b>	Lê Văn Phong	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>52</b>	Phạm Văn Quân	Nam	Trên 3 năm
<b>53</b>	Hoàng Văn Sơn	Nam	Dưới 1 năm
<b>54</b>	Vũ Văn Tài	Nam	Dưới 1 năm
<b>55</b>	Đặng Văn Thắng	Nam	Trên 3 năm
<b>56</b>	Bùi Văn Thành	Nam	Dưới 1 năm
<b>57</b>	Nguyễn Văn Tùng	Nam	Dưới 1 năm
<b>58</b>	Trần Văn Tuấn	Nam	Dưới 1 năm
<b>59</b>	Lê Văn Việt	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>60</b>	Phạm Văn Vương	Nam	Trên 3 năm
<b>61</b>	Nguyễn Văn An	Nam	Dưới 1 năm
<b>62</b>	Trần Văn Bình	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>63</b>	Lê Văn Cương	Nam	Trên 3 năm
<b>64</b>	Phạm Văn Đạt	Nam	Dưới 1 năm

<b>65</b>	Hoàng Văn Dũng	Nam	Dưới 1 năm
<b>66</b>	Vũ Văn Gia	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>67</b>	Đặng Văn Hải	Nam	Trên 3 năm
<b>68</b>	Bùi Văn Hiếu	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>69</b>	Nguyễn Văn Hoan	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>70</b>	Trần Văn Hùng	Nam	Trên 3 năm
<b>71</b>	Lê Văn Khánh	Nam	Dưới 1 năm
<b>72</b>	Phạm Văn Kiên	Nam	Dưới 1 năm
<b>73</b>	Hoàng Văn Lâm	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>74</b>	Vũ Văn Long	Nam	Trên 3 năm
<b>75</b>	Đặng Văn Minh	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>76</b>	Bùi Văn Nam	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>77</b>	Nguyễn Văn Phong	Nam	Dưới 1 năm
<b>78</b>	Trần Văn Quân	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>79</b>	Lê Văn Sơn	Nam	Trên 3 năm
<b>80</b>	Phạm Văn Tài	Nam	Dưới 1 năm
<b>81</b>	Hoàng Văn Thắng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>82</b>	Vũ Văn Thành	Nam	Trên 3 năm
<b>83</b>	Đặng Văn Thịnh	Nam	Dưới 1 năm
<b>84</b>	Bùi Văn Thuận	Nam	Dưới 1 năm
<b>85</b>	Nguyễn Văn Tiến	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>86</b>	Trần Văn Toàn	Nam	Trên 3 năm

<b>87</b>	Lê Văn Trung	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>88</b>	Phạm Văn Tuấn	Nam	Dưới 1 năm
<b>89</b>	Hoàng Văn Việt	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>90</b>	Vũ Văn Vương	Nam	Trên 3 năm
<b>91</b>	Đặng Văn Xương	Nam	Dưới 1 năm
<b>92</b>	Bùi Văn Yên	Nam	Dưới 1 năm
<b>93</b>	Nguyễn Văn Đông	Nam	Trên 3 năm
<b>94</b>	Trần Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>95</b>	Lê Văn Đạt	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>96</b>	Phạm Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>97</b>	Hoàng Văn Đăng	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>98</b>	Vũ Văn Đăng	Nam	Trên 3 năm
<b>99</b>	Đặng Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>100</b>	Bùi Văn Đức	Nam	Dưới 1 năm
<b>101</b>	Nguyễn Văn Tân	Nam	Trên 3 năm
<b>102</b>	Trần Văn Thành	Nam	Dưới 1 năm
<b>103</b>	Lê Văn Thắng	Nam	Dưới 1 năm
<b>104</b>	Phạm Văn Thành	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>105</b>	Hoàng Văn Thịnh	Nam	Trên 3 năm
<b>106</b>	Vũ Văn Trường	Nam	Từ 1 – 3 năm
<b>107</b>	Đặng Ngọc Ánh	Nữ	Trên 3 năm

### Phụ lục 3: Kết quả khảo sát

Mức độ hài lòng của nhân viên kỹ thuật về công tác tuyển dụng

(Đơn vị: Người)

Câu hỏi	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
1	1	14	62	20	5
2	11	27	59	10	0
3	7	16	57	17	10
4	5	15	51	28	10
5	5	13	54	23	12
6	6	10	47	26	11
7	15	23	44	20	5
8	5	13	53	24	12
9	7	13	50	21	11
10	5	13	46	29	14
11	11	26	49	15	6
12	16	31	45	10	5
13	24	58	25	0	0
14	12	36	59	10	5
15	15	61	21	10	0
16	7	14	54	27	5
17	4	9	41	38	15
18	5	12	58	22	10
19	5	17	55	23	7

Yêu cầu làm thêm giờ		Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp		Tự giải quyết khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	16	Rất sẵn sàng	15	Rất sẵn sàng	10

Sẵn sàng	22	Sẵn sàng	39	Sẵn sàng	17
Bình thường	34	Bình thường	42	Bình thường	53
Không muốn	35	Không muốn	11	Không muốn	27