

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HÀ HÀN TÍN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HÀ HÀN TÍN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. CÁN HỮU DẠN

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài Luận văn “*Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tác giả luận văn

Hà Hàn Tín

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC.....	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ	II
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	9
1.1.1. Nguồn nhân lực	9
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực	11
1.1.3. Nhân viên văn phòng	12
1.1.4. Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng.....	14
1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Thẻ lực.....	15
1.2.2. Trí lực.....	16
1.2.3. Tâm lực	18
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp	19
1.3.1. Hoạt động tuyển dụng nhân lực	19
1.3.2. Hoạt động đào tạo nhân lực	21
1.3.3. Hoạt động sử dụng nhân lực	22
1.3.4. Hoạt động tạo động lực cho nhân viên văn phòng.....	22
1.3.5. Hoạt động nâng cao an toàn, sức khỏe cho nhân viên văn phòng	24
1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp	25

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Các yếu tố bên trong	26
1.4.2. Các yếu tố bên ngoài	27
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra.....	29
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Xây dựng 1 Cofico	29
1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Vingroup.....	30
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NVVP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK.....	33
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	33
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	35
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty	37
2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak.....	40
2.2.1. Thực trạng về thể lực	40
2.2.2. Thực trạng về trí lực.....	45
2.2.3. Thực trạng về tâm lực	48
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	54
2.3.1. Về tuyển dụng nhân lực	54
2.3.2. Về đào tạo nhân lực.....	56

2.3.3. Về sử dụng nhân lực.....	58
2.3.4. Về tạo động lực cho nhân viên văn phòng.....	60
2.3.5. Hoạt động nâng cao an toàn, sức khỏe cho nhân viên văn phòng.....	65
2.3.6. Về xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp	66
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	68
2.4.1. Nhân tố bên trong công ty.....	68
2.4.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	70
2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	71
2.5.1. Những kết quả đạt được	71
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NVVP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK	75
3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	75
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak.....	75
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	76
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak	77
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.....	77
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực	82
3.2.3. Giải pháp về sử dụng nhân lực.....	90
3.2.4. Tạo động lực cho nhân viên văn phòng	93
3.2.5. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp	96

3.2.6. Cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao đời sống tinh thần trong doanh nghiệp	98
KẾT LUẬN	102
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
CBNV	Cán bộ nhân viên
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
CLNVVP	Chất lượng nhân viên văn phòng
DN	Doanh nghiệp
ĐT	Đào tạo
NLĐ	Người lao động
NVVP	Nhân viên văn phòng
NNL	Nguồn nhân lực
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên công ty giai đoạn 2020-2022	37
Bảng 2.2: Tình hình sức khỏe nhân viên văn phòng của công ty	41
Bảng 2.3: Số nhân viên văn phòng tham gia hoạt động thể dục thể thao của Công ty .	43
Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của nhân viên văn phòng Công ty năm 2020 - 2022.....	46
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng tốt yêu cầu kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên văn phòng Công ty	47
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về tình hình sử dụng nhân viên văn phòng	48
Bảng 2.7. Số lượng nhân viên văn phòng bị xử lý kỷ luật vi phạm nội quy công ty qua các năm 2020-2022	51
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát mức tiền lương, thưởng, phúc lợi của nhân viên văn phòng.....	53
Bảng 2.9. Tổng hợp khối nhân viên văn phòng qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng 2020– 2020.....	57
Bảng 2.10. Đánh giá của nhân viên văn phòng về hoạt động đào tạo của công ty.....	58
Bảng 2.11. Đánh giá của nhân viên văn phòng về phân công công việc năm 2022	59
Bảng 2.12. Đánh giá nhu cầu của NVVP về tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến công việc năm 2022	61
Bảng 2.13. Lương và thu nhập của NVVP giai đoạn 2020-2022.....	62
Bảng 2.14. Khen thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc năm 2022	64
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.....	36

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hiện nay, sự lan toả của cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư đang làm cho sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên gay gắt. Nhằm đáp ứng với yêu cầu thị trường và thích nghi với xu hướng mới, các doanh nghiệp không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL). Nhận thức đúng và đầy đủ tính tất yếu cũng như thời cơ, thách thức của hội nhập quốc tế đối với CLNNL sẽ tạo ra những con đường đi riêng thúc đẩy sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực được các doanh nghiệp coi như một yếu tố sống còn để chống chọi với khủng hoảng kinh tế, thích nghi với cái mới và vươn lên dẫn đầu.

Ngành Xây dựng đã và đang trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam khi đất nước bước sang thời kỳ đổi mới đòi hỏi có thêm nhiều công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, thương mại... Do đó, nhu cầu nhân lực của ngành Xây dựng trong thời gian tới sẽ rất lớn. Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak là Công ty thành viên thuộc Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội (Hancorp). Lĩnh vực hoạt động chính của Công ty bao gồm: Kinh doanh bất động sản; Thi công xây lắp các công trình dân dụng công nghiệp, giao thông, thủy lợi. Bên cạnh đó, việc đào tạo thực hành cho đội ngũ lao động cũng rất quan trọng, để người lao động có khả năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ trong thực hiện nhiệm vụ. Thực tế chất lượng nguồn nhân lực của công ty hiện nay vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường đặc biệt là nhân viên văn phòng, đang còn rất bối rối trong việc vận hành công nghệ thông tin, lập các báo cáo tiến độ thực hiện và khả năng áp dụng ngoại ngữ trong xử lý công việc. Hiện nay, các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng của công ty vẫn còn nhiều bất cập, đặc biệt là các

hoạt động chủ yếu liên quan đến quản trị nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Chính vì vậy, tác giả đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak*” nghiên cứu và viết luận văn Thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trên thế giới, có nhiều quan điểm khác nhau về phát triển nguồn nhân lực trong đó có nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng được nghiên cứu bởi nhiều tác giả như Maier và Lauer (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994) và khẳng định nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo nhân viên văn phòng trong tổ chức. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành xây dựng, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc. Ở góc độ vi mô, Henry J. Sredl & William J. Rothwell (1997), Gilley (2000), Swanson, R.A (2001) cùng thống nhất quan điểm: Nâng cao CLNNL chủ yếu nhấn mạnh 2 mảng chính đó là nâng cao chất lượng NNL cá nhân và phát triển tổ chức thông qua việc học tập có kế hoạch, có tổ chức. Theo Kim C. Smith (2004), quan niệm CLNNL là việc thiết kế chương trình, lên kế hoạch thực hiện, trực tiếp và gián tiếp, có kèm cặp cá nhân tác động đến phát triển cá nhân và lợi nhuận của tổ chức.

Nghiên cứu về chiến lược nâng cao CLNNL nói chung và tại DN đã có một số công trình nghiên cứu công bố ở các góc độ tiếp cận khác nhau.

Nghiên cứu của Phạm Thị Hạnh “*Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*”, Tạp chí cộng sản ngày 21 tháng 2 năm 2020. Tác giả đã nêu ra được vai trò quyết định của NNL đối với sự phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời đưa ra quan điểm và thực trạng xây dựng, PTNNL của đất nước trong thời kỳ đổi mới, xây

dụng và PTNNL chất lượng cao. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của hội nhập kinh tế quốc tế, tác giả cho rằng phần thắng sẽ thuộc về quốc gia nào có NNL chất lượng cao, có môi trường pháp lý thuận lợi và môi trường chính trị - xã hội ổn định. Tác giả nhận thấy ở Việt Nam đội ngũ các nhà khoa học trong các lĩnh vực chuyên sâu còn ít, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển trong bối cảnh mới, vì vậy cần tập trung PTNNL chất lượng cao bảo đảm sự đồng bộ giữa đào tạo, sử dụng và đãi ngộ.

Nguyễn Phan Thu Hằng với đề tài Luận án Tiến sĩ Kinh tế năm 2017 “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*” đã nghiên cứu sâu sắc các nhân tố tác động đến PTNNL chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, bao gồm: ĐT nguồn nhân lực chất lượng cao, chính sách sử dụng NNL chất lượng cao, điều kiện làm việc của NL chất lượng cao, chế độ đãi ngộ NL chất lượng cao. Luận án mặc dù phân tích sâu các nhân tố tác động bên trong DN nhưng chưa đề cập đến các nhân tố bên ngoài DN.

Vũ Thị Hà (2016), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*”, luận án Tiến sĩ. Tác giả đã đưa ra các tiêu chí để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực như tiêu chí về thể lực, tâm lực, trí lực và sự phối hợp giữa các cá nhân nhân viên văn phòng và đi vào phân tích các tiêu chí này cụ thể tại các doanh nghiệp thuộc khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội trên cơ sở đó tác giả đưa ra 04 nhóm giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội. Tuy nhiên, những giải pháp mà tác giả đưa ra mang tính chất chung mà chưa đi vào cụ thể ở các khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội.

Tác giả Đoàn Anh Tuấn (2015) với luận án tiến sĩ nghiên cứu “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”. Luận án hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao CLNNL và phân tích thực

trạng nâng cao CLNNL của tập đoàn dầu khí. Nghiên cứu tập trung phân tích kỹ tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành.

Theo Võ Thị Kim Loan (2015) cho rằng CLNNL chất lượng cao được thể hiện qua bốn tiêu chí: Thể lực, trí lực, nhân cách, năng động xã hội. Nguồn nhân lực chất lượng cao phải có sức khỏe, có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức tốt và thích ứng nhanh với sự biến đổi của khoa học công nghệ và đóng góp một cách hiệu quả nhất cho xã hội. Với việc sử dụng phương pháp thống kê mô tả xác định CLNNL theo sự đánh giá của các lãnh đạo DN, tác giả đã chứng minh CLNNL tỷ lệ thuận với thể lực, trí lực, nhân cách và năng động xã hội.

Luận án Tiến sĩ về “Nâng cao chất lượng vốn nhân lực của doanh nghiệp may Việt Nam”, tác giả Hoàng Xuân Hiệp năm 2013 đã đưa ra các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng vốn NL của DN may. Nghiên cứu cho thấy có sự chênh lệch giữa nhu cầu vốn NL và công tác ĐT nhân lực tại các cơ sở ĐT cũng như CLNNL trong ngành dệt may Việt Nam còn thấp. Luận án đã trình bày sâu các nhân tố tác động đến vốn NL của ngành may Việt Nam. Tác giả đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng vốn NL của DN may Việt Nam bao gồm: Hoàn thiện công tác tạo vốn NL nhằm nâng cao chất lượng vốn NL của DN (hoàn thiện công tác ĐT nhân lực tại các cơ sở ĐT, hoàn thiện công tác ĐT nhân lực tại DN), xác lập chiến lược đầu tư tối ưu vào vốn NL để nâng cao năng suất lao động, nâng cấp dữ liệu thành vốn thông tin để mở rộng quy mô của vốn NL nhằm nâng cao chất lượng vốn NL của DN; giải quyết hài hòa mối quan hệ trong DN nhằm giảm thiểu biến động lao động, nâng cao năng suất lao động để nâng cao chất lượng vốn nhân lực.

Các công trình nghiên cứu đã chỉ rõ đặc điểm và tính cấp thiết cần nâng cao CLNNL, đã phân tích thực trạng PTNNL với chuyên môn cụ thể dưới các góc độ khác nhau về số lượng, chất lượng và cơ cấu, vấn đề đạo đức. Các công trình này góp phần giúp luận văn có sự kế thừa trong phân tích CLNNL một cách toàn diện trên các góc độ số lượng, chất lượng, cơ cấu đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế như: hoàn thiện cơ cấu NNL, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng và đạo đức cho nhân viên văn phòng, tăng cường công tác quản lý.

Qua tổng quan tình hình nghiên cứu cho thấy, vấn đề CLNNL ở góc độ doanh nghiệp luôn là đề tài hấp dẫn, được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu. Tuy nhiên, theo tìm hiểu của tác giả có ba vấn đề về CLNNL của các DN còn chưa có những nghiên cứu sâu, cụ thể:

- Các nghiên cứu về CLNNL phần lớn tập trung vào trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học. Cũng có nghiên cứu tập trung đưa ra các yếu tố đánh giá chất lượng NL như hành vi - thái độ, bề ngoài của nhân viên văn phòng. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu đề cập cụ thể hơn về chất lượng nhân viên văn phòng trong ngành xây dựng từ các yếu tố trên.

- Chưa có những nghiên cứu sâu về các thành phần, yếu tố trong việc nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng cho công ty xây dựng bất động sản, đặc biệt các giải pháp chuyên sâu về lĩnh vực quản trị nhân lực.

Vì vậy, tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại công ty và để tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn tại công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đánh giá thực trạng CLNNL, làm cơ sở thực tiễn đề xuất những giải pháp góp phần nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng của Công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nghiên cứu nêu trên, các nhiệm vụ nghiên cứu được thực hiện bao gồm:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản, các yếu tố ảnh hưởng và các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá chất lượng nhân viên văn phòng, từ đó làm rõ thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty LANMAK.

- Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak trong giai đoạn mới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.

Về thời gian: Nghiên cứu các dữ liệu, số liệu được thu thập và thống kê từ năm 2020 đến năm 2022. Sử dụng số liệu thứ cấp thông qua điều tra xã hội học trong năm 2023 và đề xuất giải pháp đến năm 2025

Về nội dung: Trong phạm vi luận văn tác giả tập trung nghiên cứu chất lượng nhân viên văn phòng trong Công ty.

Về đối tượng khảo sát: Nhân viên thuộc khối văn phòng trong công ty.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

* *Phương pháp điều tra xã hội học:*

Để có những đánh giá khách quan về hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak, tác giả thực hiện thu thập dữ liệu thông qua phương pháp bảng hỏi, phiếu điều tra theo quy trình:

+ Chuẩn bị điều tra: Thiết lập bảng hỏi; Sau khi xây dựng phiếu điều tra bằng bảng hỏi, tác giả xin ý kiến chuyên gia để thu thập thêm thông tin về nội dung nghiên cứu, chỉnh sửa phiếu điều tra phù hợp.

+ Tiến hành điều tra, thu thập thông tin;

+ Xử lý thông tin: tác giả dự kiến sử dụng phần mềm thống kê SPSS trong xử lý, mô tả và phân tích dữ liệu;

+ Báo cáo kết quả nghiên cứu: Sau khi tổng hợp, xử lý thông tin, tác giả sẽ tiến hành đánh giá dựa trên kết quả thu được;

+ Cỡ mẫu: Số phiếu phát ra là 130 phiếu, trong đó có 126 phiếu khảo sát hợp lệ và đủ điều kiện phân tích;

+ Phương pháp điều tra: Phát phiếu đánh giá trực tiếp và gửi phiếu điều tra online cho nhân viên văn phòng trong Công ty;

* *Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp:*

Thu thập thông tin thứ cấp từ các phòng ban thuộc Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.

Tác giả thu thập thông tin từ các luận án tiến sĩ, giáo trình, sách tham khảo liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

5.2. Phương pháp phân tích xử lý thông tin

- Phương pháp thống kê: Số liệu thu thập được từ điều tra xã hội học được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.

- Phương pháp phân tích: Phân chia những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ cấu thành để phát hiện ra bản chất, yếu tố bên trong: Phân tích thực

trạng, nguyên nhân của vấn đề cần nghiên cứu,...

- Phương pháp so sánh và tổng hợp: Tác giả tiến hành so sánh dữ liệu điều tra xã hội học, dữ liệu thứ cấp qua các năm, từ đó đưa ra nhận xét, phân tích dữ liệu và đưa ra kết luận tổng hợp về thông tin đã phân tích.

6. Đóng góp mới của Luận văn

- *Về lý luận*: Luận văn đi sâu nghiên cứu cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp, trong đó đi sâu phân tích để làm rõ khái niệm về nguồn nhân lực, khái niệm nhân viên văn phòng và nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng, các tiêu chí cơ bản đo lường chất lượng nhân viên văn phòng, các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng.

- *Về thực tiễn*: Hiện tại rất ít đề tài nghiên cứu về nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại công ty xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Các nghiên cứu chủ yếu tập trung về NNL nói chung. Nghiên cứu phân tích và đánh giá thực trạng, mặt mạnh, mặt hạn chế, và nguyên nhân của những hạn chế về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak. Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.

7. Kết cấu của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, và phụ lục nội dung của Luận văn có kết cấu gồm 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng cho nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng cho nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức [7, tr.17].

Về khái niệm nguồn nhân lực, có nhiều cách tiếp cận khác nhau, nên vẫn có nhiều quan điểm khác nhau:

Theo Liên Hợp quốc: “*Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước*” [13]. Như vậy, nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Theo David Begg: “*Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, NNL là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai*”. [11].

Tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực*” [2, tr.7]. Nguồn nhân lực trong DN là nguồn lực con người, là vốn nhân lực của DN bao gồm những người đang làm việc thực tế trong DN và nguồn nhân lực tiềm năng mà DN đang hướng tới trong kế

hoạch hóa nguồn nhân lực.

Theo tác giả Bùi Văn Nhơn (2006) thì: “*Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương*” [12, tr.72]. Nguồn nhân lực trong DN được hiểu là nguồn lực con người, đó là những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật, làm việc bằng trí lực, thể lực và tâm lực trong DN.

Tóm lại, khái niệm NNL trong các công trình nghiên cứu thường được tiếp cận theo 2 góc độ:

Một là, NNL với tư cách là nguồn lực trong mỗi con người. NNL là những con người cụ thể có sức lao động, có khả năng lao động hoặc những người tham gia lao động trực tiếp, gián tiếp. NNL là toàn bộ những năng lực bao gồm thể lực, trí lực và nhân cách của mỗi con người. NNL là nguồn lực con người với tổng thể các yếu tố vật chất và tinh thần hợp thành năng lực lao động trong mỗi cá nhân, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Việc tiếp cận khái niệm NNL với tư cách là nguồn lực trong mỗi con người có ý nghĩa quan trọng. Nó sẽ là cơ sở để nghiên cứu hoạt động lao động của con người với tư cách hành vi của từng cá nhân. Từ đó cho phép các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách nhận diện rõ nhu cầu của từng cá nhân trong quá trình tham gia vào các hoạt động kinh tế, làm căn cứ cho việc định hướng mục tiêu cá nhân, huy động và phát huy sức mạnh của từng cá nhân nhằm đạt được mục tiêu chung.

Hai là, nguồn nhân lực với tư cách là tổng thể nguồn lực con người của một tổ chức hoặc trên phạm vi quốc gia. Khi nói đến NNL với tư cách là tổng thể nguồn lực con người của một tổ chức, một bộ phận hoặc của toàn bộ hệ thống lao động xã hội thì không thể thiếu đó là sự tập hợp đơn thuần bằng phép cộng cơ học toàn bộ các khả năng lao động cá nhân của tất cả những nhân viên văn phòng thành viên.

Từ những khái niệm trên, tác giả tiếp cận nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: *Nguồn nhân lực là bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức, tức là tất cả các thành viên của tổ chức vận dụng thể lực, trí lực, tâm lực để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức của mình.*

1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Nghiên cứu về CLNNL có rất nhiều, nhưng chưa có được quan điểm thống nhất chỉ ra rằng việc đánh giá CLNNL cần những tiêu chí nào, để nâng cao CLNNL cần có những điều kiện gì. Trong thực tế thuật ngữ CLNNL thường hay bị nhầm lẫn với thuật ngữ: Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực.

Phẩm chất NNL được biểu hiện qua thái độ, ý thức, phong cách làm việc, quan hệ lao động, văn hóa doanh nghiệp... và được hiểu là tâm lực. Tiêu chí này mang tính “*nhạy cảm*”, khó đo lường bởi chịu chi phối bởi tâm lý bên trong. Thực tế chưa có con số thống kê chính thống về CLNNL khía cạnh phẩm chất nguồn nhân lực.

Có quan điểm cho rằng “*chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: Trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*” [3; Tr36]. Tác giả sử dụng “*xem xét trên các mặt*” chứ không coi đó là các tiêu chí bắt buộc. Bên cạnh đó còn nhiều mặt chưa được hoặc không được xét đến. Luận án tiến sĩ Nguyễn Phan Thu Hằng (2017) về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đã phân tích CLNNL gồm bốn yếu tố: Phẩm chất - thái độ, kiến thức, kỹ năng và thể lực. Như vậy có thể nhận thấy các hướng nghiên cứu về CLNNL còn chưa được thống nhất. Các tiêu chí đưa ra chủ yếu là một số tiêu chí định lượng như: Trình độ, sức khỏe, năng lực... Thông qua các quan điểm trên, tác giả nhận định:

Chất lượng nguồn nhân lực trong DN là một trạng thái của nguồn nhân lực trong DN, biểu hiện qua mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành đó là:

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Thể lực thể qua quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy, sáng tạo của mỗi con người.

Phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quán phong cách, thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật..., gắn liền với truyền thống văn hóa.

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả sử dụng khái niệm về CLNNL *“là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: Thể lực, trí lực, tâm lực. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực”*. Cụ thể, các tiêu chí thể hiện năng lực làm việc, kỹ năng thực hiện công việc phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng được trau dồi, đào tạo; đó chính là trí lực của nguồn nhân lực. Nhưng nếu có trí lực mà NNL không đủ sức khỏe, thể chất yếu thì tác động tiêu cực đến trí lực. Thái độ trong công việc chính là tâm lực của nguồn nhân lực.

1.1.3. Nhân viên văn phòng

Trước khi tìm hiểu về nhân viên văn phòng, thì chúng ta có thể tìm hiểu định nghĩa về văn phòng. Văn phòng có thể là nơi làm việc của cá nhân (lãnh đạo, thủ trưởng, người “quan trọng”) hay là trụ sở của công ty, doanh nghiệp. Ngoài ra, văn phòng cũng là nơi diễn ra các hoạt động hay tổ chức cuộc họp, đàm phán. Văn phòng thường gắn liền với các công tác thu nhận, bảo quản cũng như lưu trữ thông tin.

Nhân viên văn phòng (hay còn gọi là nhân viên văn phòng thuộc khối văn phòng) được hiểu là người làm việc trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp và có trách nhiệm quản lý, tổ chức và thực hiện các hoạt động ở văn phòng là chính. Nhân viên văn phòng là một trong những nhân sự quan trọng đối với công ty hoặc doanh nghiệp. Nhân viên văn phòng có thể đảm nhận các vị trí từ quản lý toàn diện văn phòng, nhân viên văn phòng hành chính đến các vai trò chuyên môn như tài chính kế toán, nhân sự, văn thư lưu trữ, quản trị thiết bị, tiếp thị, chuyên viên IT,... và giải quyết các hoạt động của công ty. Nhân viên văn phòng có vị trí quan trọng trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào sự hiệu quả và tính chính xác hoạt động của họ. Một nhân viên văn phòng chuyên nghiệp cần phải đáp ứng đầy đủ các kỹ năng chuyên môn cũng như trang bị kỹ năng mềm liên quan để hỗ trợ giải quyết công việc tốt nhất.

Nhân viên văn phòng và nhân viên văn phòng khối trực tiếp đều là nhân viên văn phòng trong một công ty hoặc tổ chức, nhưng có một số điểm khác nhau:

- *Công việc*: Nhân viên văn phòng thường làm công việc hỗ trợ hoặc quản lý, trong khi nhân viên văn phòng khối trực tiếp thường làm công việc sản xuất hoặc phục vụ.

- *Môi trường làm việc*: Nhân viên văn phòng làm việc chủ yếu trong một môi trường văn phòng, sử dụng các thiết bị văn phòng và hệ thống thông tin. Trong khi đó, nhân viên văn phòng khối trực tiếp thường làm việc trong một môi trường sản xuất hoặc phục vụ các sản phẩm hoặc dịch vụ.

- *Đào tạo và kỹ năng*: Việc đào tạo và phát triển kỹ năng của nhân viên văn phòng khối trực tiếp thường được tập trung vào các kỹ năng kỹ thuật và sản xuất, trong khi đó đào tạo và phát triển kỹ năng của nhân viên văn phòng thường tập trung vào các kỹ năng quản lý, tổ chức và giao tiếp.

- *Tiếp xúc với khách hàng*: Nhân viên văn phòng khối trực tiếp thường tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ, trong khi nhân viên văn phòng i văn phòng thường không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và chỉ liên lạc với khách hàng thông qua các phương tiện truyền thông.

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả sử dụng khái niệm về nhân viên văn phòng “là những người làm việc trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp có nhiệm vụ hỗ trợ và quản lý các hoạt động văn phòng. Công việc của nhân viên văn phòng gồm hành chính nhân sự, văn thư lưu trữ, quản trị thiết bị, quản lý tài chính kế toán, bán hàng, marketing hoặc yêu cầu kỹ thuật,...”. Tuy nhiên, còn phụ thuộc vào từng ngành nghề, tính chất công việc và cơ cấu tổ chức khác nhau mà số lượng và sự phân chia vị trí nhân viên văn phòng có thể khác nhau.

1.1.4. Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng

Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo về năng lực thể chất và năng lực tinh thần của người lao động lên đến một trình độ nhất định, để có thể hoàn thành được mục tiêu của tổ chức trong một giai đoạn phát triển nhất định.

Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng là tạo ra tiềm năng của người lao động thông qua đào tạo, bồi dưỡng, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...) môi trường văn hóa, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của nhân viên văn phòng, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao.

Trong phạm vi luận văn, khái niệm nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng học viên tiếp cận đưa ra “Là quá trình tổ chức các hoạt động đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên văn phòng thông qua các hoạt động chính

như tuyển dụng nhân lực, đào tạo, sử dụng, tạo động lực, nâng cao an toàn và sức khỏe người lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”.

1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp

1.2.1. Thể lực

Sức khỏe là tổng hòa nhiều yếu tố tạo nên giữa bên trong và bên ngoài, giữa thể chất và tinh thần. Sức khỏe thể chất là sự cường tráng, năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, khả năng vận động của trí tuệ, khả năng biến tư duy thành hoạt động thực tiễn; khả năng thích ứng, đối phó với các biến động của môi trường làm việc. Thể lực là thực trạng sức khỏe thể chất của NNL gồm sức khỏe thể chất và tinh thần. Thể lực tốt biểu hiện ở sự nhanh gọn, tháo vát, bền chắc, dẻo dai của sức khỏe thể chất cơ bắp trong việc làm; thể lực là điều kiện kèm theo quan trọng để phát triển trí lực; để sẵn sàng chịu sức ép của việc làm cũng như tìm tòi, phát minh sáng tạo ra những ý tưởng mới.

Thể lực của NVVP hay nguồn nhân lực nói chung được hình thành, duy trì và phát triển bởi chính sách dinh dưỡng, chính sách chăm nom sức khỏe thể chất. Vì vậy, thể lực của NVVP thường bị tác động bởi tốc độ tăng trưởng kinh tế - xã hội, phân phối thu nhập cũng như chủ trương của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức triển khai Y tế thế giới (WHO) đã nêu: Sức khỏe là một trạng thái trọn vẹn tự do về sức khỏe thể chất, niềm tin và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hòa hòa của con người cả về sức khỏe thể chất lẫn niềm tin (sức khỏe thể chất khung hình và sức khỏe thể chất ý thức). Thể lực là năng lượng lao động chân tay; sức khỏe thể chất niềm tin là sự dẻo dai

của hoạt động giải trí thần kinh, là năng lực hoạt động của trí tuệ, biến tư duy thành hành vi thực tiễn.

Trong hoạt động kinh doanh - sản xuất công nghiệp, vấn đề sức khỏe - thể lực của nhân viên văn phòng là hết sức quan trọng. Tình trạng sức khỏe - thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe, như: Chiều cao, cân nặng, độ tuổi, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất, các điều kiện về bảo vệ và chăm sóc sức khỏe. Có sức chịu đựng dẻo dai, đáp ứng quá trình sản xuất liên tục, kéo dài; có các thông số nhân chủng học đáp ứng được các hệ thống công nghệ sản xuất công nghiệp, luôn tinh táo và sáng khoái tinh thần.

Sức khỏe được phản ánh qua nhiều chỉ tiêu biểu hiện như: Tiêu chuẩn đo lường chiều cao, cân nặng, các giác quan, nội khoa, ngoại khoa, thần kinh, tâm thần, tai, mũi, họng, v.v... Theo hướng dẫn của Bộ Y tế tại Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/8/1997, sức khỏe được chia thành 5 loại sau: Loại I: Rất khỏe; Loại II: Khỏe; Loại III: Trung bình; Loại IV: Yếu; Loại V: Rất yếu

Độ tuổi của NVVP: thể hiện qua sức khỏe ở độ tuổi khác nhau đáp ứng cường độ làm việc khác nhau, nhu cầu công việc khác nhau.

Tác động của điều kiện môi trường làm việc đến sức khỏe NVVP: thể hiện qua các chỉ tiêu như không gian làm việc, số người mắc bệnh nghề nghiệp, nhiệt độ nơi làm việc, ...

1.2.2. Trí lực

Trí lực là yếu tố phản ánh khả năng nhận thức, tư duy, là những thuộc tính về trí tuệ giúp NVVP nắm được tri thức, hoạt động dễ dàng có hiệu quả trong các hoạt động khác nhau, đó là năng lực trí tuệ. Trí lực của NVVP và NNL nói chung được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục - đào tạo và thực tiễn hoạt động chuyên môn. Trí lực của NVVP chính là kiến thức của nhân loại được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc. Bên cạnh đó, trí lực còn thể hiện khả năng tư duy khác

nhau của NVVP trong việc vận dụng kiến thức đã học và kinh nghiệm nghề nghiệp vào thực tế. Trí lực quyết định phần lớn khả năng lao động và sức sáng tạo của con người.

Trí lực bao gồm kiến thức và kỹ năng; do đó, nâng cao trí lực thực chất là nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn và kỹ năng cho NVVP. Nâng cao trí lực là tìm cách trang bị cho NVVP những kiến thức mới, nâng cao khả năng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho NVVP để họ có đủ năng lực cần thiết làm chủ được những trang thiết bị kỹ thuật, khoa học công nghệ tiên tiến, hiện đại; khả năng biến trí thức thành kỹ năng chuyên môn thể hiện qua trình độ tay nghề và mức độ thành thạo trong chuyên môn nghề nghiệp, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ. Nâng cao trí lực cần sát thực với vị trí việc làm, làm sao để thỏa mãn các yêu cầu và đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp đặt ra.

Đánh giá trình độ của NVVP và NNL nói chung cần phải xét trên 03 yếu tố, cụ thể như sau:

Trình độ học vấn là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Trình độ chuyên môn là những kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của NVVP, đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp, chứng chỉ, ... Trình độ chuyên môn chính là khả năng ứng dụng giữa lý thuyết với thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho DN; ngoài ra, còn thể hiện ở trình độ tay nghề của NVVP. Trình độ chuyên môn là điều kiện đảm bảo cho NNL hoạt động mang tính chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa.

Trình độ chuyên môn là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực của NVVP và đánh giá trình độ chuyên môn thông qua các chỉ tiêu: Tỷ lệ NVVP đã qua ĐT và tỷ lệ NVVP theo cấp bậc ĐT.

Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kiến thức và kỹ năng như: Kỹ năng và kiến thức sống, tiếp xúc, chỉ huy, thao tác theo nhóm, kỹ năng và kiến thức quản trị thời hạn, tin học, ngoại ngữ ... là những kiến thức và kỹ năng thường không phải khi nào cũng được học trong nhà trường, không tương quan đến kiến thức và kỹ năng trình độ. Nó hỗ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của NVVP. Chúng quyết định hành động bạn là ai, thao tác thế nào, là thước đo hiệu suất cao cao trong công việc.

Kỹ năng mềm khác với kỹ năng cứng để chỉ trình độ chuyên môn, kiến thức chuyên môn hay bằng cấp và chứng chỉ chuyên môn. Những người sử dụng lao động coi trọng các kỹ năng “mềm”, bởi vì các nghiên cứu cho thấy chúng là một nhân tố đánh giá rất hiệu quả bên cạnh những kỹ năng công việc truyền thống hay còn gọi là kỹ năng “cứng”.

Như vậy ngoài những kiến thức chuyên môn, NVVP cần phải được trang bị thêm các kỹ năng hành nghề - kỹ năng mềm để đảm bảo có được việc làm mà còn để tiến bộ trong tổ chức, DN thông qua việc phát huy tiềm năng cá nhân, nâng cao năng suất, hiệu quả công việc và đóng góp vào định hướng chiến lược của tổ chức.

1.2.3. Tâm lực

Tâm lực là tinh thần trách nhiệm, tâm huyết của con người dành cho công việc mà họ được phân công. Tâm lực cao hay thấp thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với DN.

Tâm lực cũng phản ánh nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống, thể hiện nét văn hóa của NVVP. Trong mối quan hệ tương tác với các yếu tố cấu thành

NNL, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn không chỉ với chức năng kinh tế mà còn với chức năng xã hội và là cơ sở tâm lý cho việc nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong lao động.

Trong DN, để nâng cao tâm lực trước tiên phải xây dựng một môi trường làm việc thoải mái nhưng vẫn phải đảm bảo có tính kỷ luật cao, tác phong lao động công nghiệp, thưởng phạt phân minh, rõ ràng và công bằng với mọi đối tượng để khuyến khích tinh thần lao động của NVVP. Nâng cao tâm lực của NNL trong DN còn là môi trường làm việc dân chủ, thu hẹp khoảng cách giữa người quản lý và NVVP, giữa NVVP với NVVP để tăng tính đoàn kết, tinh thần hợp tác, có trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận...Như vậy cùng với tiến trình phát triển của DN đòi hỏi NVVP phải có phẩm chất tâm lý cơ bản sau:

- Tiêu chí đánh giá về phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp,
- Tiêu chí đánh giá về ý thức, thái độ nghề nghiệp,
- Tiêu chí đánh giá về tác phong lao động,
- Tiêu chí đánh giá về tính chuyên nghiệp (thời gian, thâm niên công tác, trình độ, năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ).

Đối với mỗi tiêu chí trên, mỗi tổ chức, DN lại xây dựng các yêu cầu cụ thể, phù hợp với điều kiện đặc thù của tổ chức, DN mình từ đó đưa ra những tiêu chuẩn xếp loại để đánh giá NVVP.

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp

1.3.1. Hoạt động tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của DN và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của DN. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho DN, đó là yếu tố con người. Quá

trình này bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn NNL. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: Nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn nhân sự có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín của quá trình tuyển dụng của DN và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao CLNNL của DN.

Đối với mục tiêu nghiên cứu của đề tài, bài luận văn tập trung vào việc tuyển dụng NL có ảnh hưởng và tác dụng đến nâng cao CLNNL của DN. Tuyển dụng NL góp phần lựa chọn đủ số lượng NL phù hợp với yêu cầu của tổ chức. Các tiêu chí về tổng số NL của DN, sự tăng giảm về số lượng NL theo từng kỳ được gắn liền với công tác tuyển dụng. Khi có sự biến động về NL như nhân viên văn phòng xin nghỉ việc, thôi việc, hoặc do nghỉ hưu, các yêu cầu công việc gia tăng đòi hỏi phải bổ sung kịp thời NL, nhà quản trị sẽ đánh giá các tiêu chí đó, cân nhắc tình hình thực tế, và khả năng của DN, cũng như kế hoạch NNL để có thể đưa ra quyết định tuyển dụng thêm.

Ngoài ra, tuyển dụng NL cũng ảnh hưởng đến một số tiêu chí khác trong PTNNL như:

- Tuyển dụng nhân lực là tiền đề cho công tác bố trí sử dụng nhân lực, hình thành nên cơ cấu lao động của DN. Mỗi DN đều có một cơ cấu NNL nhất định, tuyển dụng NL làm thay đổi cả số lượng và cơ cấu nhân lực trong tổ chức.

- Tuyển dụng nhân lực hiệu quả giúp DN có đội ngũ nhân viên văn phòng với chất lượng cao, tạo ra một nguồn lực bên trong cho DN, từ việc có thể nâng hiệu quả công việc tạo ra lợi thế cạnh tranh so với tổ chức khác trong cùng lĩnh vực, ngành nghề.

Tuyển dụng nhân lực không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung NNL cho DN, mà là quá trình tìm kiếm và lựa chọn NL bài bản và chuyên nghiệp.

Để đạt được mục đích nâng cao CLNNL, phù hợp với định hướng kinh doanh và tình hình kinh doanh của DN, việc tuyển dụng NL cần đảm bảo nguyên tắc như: Phải căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; việc tuyển dụng phải thực hiện trên cơ sở xác định số lượng cần tuyển trong đó cần phân tích các vị trí, công việc để đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn khi tuyển dụng.

Để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao các DN cần chú trọng đến bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc. Có bảng này sẽ giúp các cấp quản lý biết rõ sẽ cần loại ứng viên có tiêu chuẩn như thế nào. Từ đó sẽ soạn thảo các mẫu trắc nghiệm, các mẫu phỏng vấn thích hợp. Đồng thời, xây dựng quy trình tuyển chọn hợp lý, quy trình tuyển chọn gồm nhiều bước là hàng rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ các điều kiện.

1.3.2. Hoạt động đào tạo nhân lực

Đào tạo là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm thuộc một nghề, một chuyên môn nhất định để NVVP thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình, tạo ra những cơ hội cho NVVP thay đổi hành vi làm việc tích cực phù hợp với yêu cầu thực tiễn của công việc. Mục tiêu của ĐT là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ làm việc của NVVP, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa NNL hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại và tương lai.

Đa phần các DN thường lựa chọn giải pháp ĐT để nâng cao CLNNL. ĐT cũng giúp NVVP hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về các nghiệp vụ của mình, xử lý tốt các tình huống phát sinh trong công việc, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn, nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai. Từ đó, chất lượng công việc, hiệu quả làm việc được nâng cao.

Khi DN thực hiện “*đào tạo*” cần chú ý: ĐT phải hướng vào thực hiện các mục tiêu của DN, phải xuất phát từ nhu cầu ĐT, phải gắn với sử dụng

NNL sau ĐT, việc tổ chức quá trình ĐT phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến việc kinh doanh và công tác của DN, kế hoạch ĐT phải mang tính khả thi, đảm bảo chất lượng và hiệu quả ĐT. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức ĐT như: ĐT khi mới bắt đầu nhận việc; ĐT lại; ĐT bổ sung; Đào tạo nâng cao.

1.3.3. Hoạt động sử dụng nhân lực

Sử dụng nhân lực ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc, hiệu quả làm việc. Để việc sử dụng nhân lực hợp lý, góp phần nâng cao CLNNL, DN không chỉ căn cứ vào năng lực của NVVP thông qua kết quả thực hiện công việc của người đó, mà còn dựa trên việc phân tích công việc thông qua bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Sử dụng nhân lực hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc, bố trí đúng người đúng việc giúp NVVP áp dụng được kiến thức, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của mình một cách toàn diện, hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao, phát huy được điểm mạnh của bản thân, có động lực lao động. Sử dụng đúng nguồn nhân lực là điều cần thiết để các doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh trong thị trường ngày nay. Nhờ đó doanh nghiệp cũng tránh được các thiệt hại như: năng suất lao động kém, tai nạn lao động, người lao động bỏ việc, chán nản, chống đối khi làm việc

1.3.4. Hoạt động tạo động lực cho nhân viên văn phòng

Tạo động lực cho NVVP là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NVVP để NVVP có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của DN.

Tạo động lực cho NVVP giúp nâng cao chất lượng nhân lực cho DN như: Giúp tái sản xuất, nâng cao sức làm việc; Giữ chân và thu hút nhân lực có năng lực cho DN; Kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân.

Để nâng cao CLNNL khi thực hiện các hoạt động tạo động lực cho NVVP, DN cần chú ý với những đối tượng lao động khác nhau, DN phải có những chính sách đãi ngộ linh động mới đảm bảo thỏa mãn được nhu cầu của NVVP. Vì vậy trong những điều kiện cụ thể DN nên tiến hành phân loại đối tượng lao động để có những chính sách đãi ngộ thỏa đáng.

Tạo động lực được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong DN là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như chính sách tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của NVVP ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người.

Theo đó, đối với đãi ngộ tài chính, trước hết DN phải xây dựng chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý, phối hợp với các chính sách đãi ngộ tài chính khác giúp NVVP có thể tái sản xuất sức làm việc và nâng cao hiệu quả làm việc, cụ thể như: Chính sách tiền lương; Chính sách khen thưởng; Chính sách bảo hiểm, hưu trí,... Ngoài ra, DN còn có thể thực hiện rất nhiều những hỗ trợ tài chính khác như: Hỗ trợ đi lại, hỗ trợ tiền thuê nhà, học bổng cho con cái, hỗ trợ học phí đi học, thưởng cổ phiếu, trái phiếu.

Bên cạnh việc đãi ngộ bằng tài chính, vấn đề đãi ngộ phi tài chính cũng rất quan trọng. Đây là những yếu tố động viên tinh thần cho NVVP. Đãi ngộ phi tài chính được thể hiện ở rất nhiều mặt, qua nhiều chính sách như: Chính sách xây dựng môi trường làm việc; Chăm sóc, bảo vệ sức khỏe cho NVVP, ...

Như vậy, công tác tạo động lực là yếu tố quan trọng, cần được DN xem trọng và tiếp tục hoàn thiện. Chú trọng đến việc xây dựng hệ thống đãi ngộ

cho NNL phù hợp với từng thời kỳ và từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến và cạnh tranh trong thị trường lao động.

1.3.5. Hoạt động nâng cao an toàn, sức khỏe cho nhân viên văn phòng

Doanh nghiệp cần định kỳ tổ chức khám chữa bệnh cho NVVP, tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao thể lực cho NVVP như tổ chức các hoạt động thể dục thể thao sau giờ làm việc, các hội thi thể dục thể thao, tổ chức đi nghỉ dưỡng,... Công tác An toàn, Vệ sinh lao động có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Làm tốt công tác Công tác An toàn, Vệ sinh lao động sẽ làm giảm số lượng lao động nghỉ ốm, giảm số lượng lao động bị mắc bệnh nghề nghiệp, bị tai nạn lao động, góp phần tích cực chăm lo bảo vệ sức khỏe, tính mạng và đời sống người lao động, đảm bảo cho người lao động đủ thể lực và trí lực trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, được làm việc trong điều kiện lao động an toàn, tính mạng và sức khỏe được bảo vệ, họ sẽ càng yêu mến, tin tưởng, gắn bó với doanh nghiệp, đem hết sức mình cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp, tâm lực người lao động cũng vì thế mà được nâng cao.

Để nâng cao chất lượng NNL thông qua An toàn, Vệ sinh lao động, doanh nghiệp có thể:

- Đảm bảo đủ tiêu chuẩn về: môi trường, điều kiện lao động, An toàn, Vệ sinh lao động,... và định kì kiểm tra các yếu tố này.

- Xây dựng và thực hiện tốt công tác An toàn, Vệ sinh lao động trong doanh nghiệp để hạn chế xảy ra tai nạn lao động, giảm khả năng người lao động bị mắc các bệnh nghề nghiệp.

- Định kì kiểm tra tổng thể sức khỏe cho người lao động nhằm phát hiện và có biện pháp xử lý kịp thời khi họ bị mắc các bệnh nghề nghiệp.

- Nâng cao nhận thức của người lao động về công tác An toàn, Vệ sinh lao động thông qua chương trình tập huấn hàng năm, các công tác tuyên

truyền trong doanh nghiệp, các hội thi tìm hiểu về an toàn, vệ sinh lao động,...

1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi DN. Bất kỳ một DN nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì DN đó khó có thể đứng vững và tồn tại được, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập hiện nay.

Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp bao gồm một hệ thống các giá trị, niềm tin chủ đạo được NVVP cùng chia sẻ và ảnh hưởng ở phạm vi rộng bởi hành vi ứng xử, hoạt động thực tiễn quản trị trong tổ chức, *nghĩa là “Văn hóa tổ chức xác lập hệ thống các giá trị biểu hiện thông qua hành vi ứng xử, hoạt động thực tiễn và một số chính sách quản trị của tổ chức được người lao động chia sẻ và hành động nhất quán”*, Cán Hữu Dạn (2020).

Văn hóa doanh nghiệp tác động tích cực đến hành vi cá nhân NVVP trong DN như:

- Giúp các thành viên quy tụ được sự nhất trí cao về mục đích, phương hướng, tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, chấp nhận và cam kết thực hiện hóa các giá trị cơ bản của DN, tạo được sự trung thành, sự liên kết, tăng tính nhất quán của hành vi.

- Giúp các thành viên trong DN có chuẩn mực trong cách sống, cách nghĩ, cách làm việc, có quan hệ ứng xử tốt, có bầu không khí tâm lý thân thiện, thoải mái, yêu thương, giúp đỡ lẫn nhau trong tổ chức.

- Giúp NVVP tích cực tu dưỡng, rèn luyện về phẩm chất đạo đức, tuân thủ kỉ luật, kiên định, cần cù, siêng năng, tỉ mỉ, chu đáo dẫn đến hiệu suất làm việc cao.

- Khuyến khích NVVP chú ý học hỏi nâng cao trình độ khoa học kỹ thuật, kỹ năng, kỹ xảo theo chuyên môn nghề nghiệp, nâng cao khả năng tiên đoán, sáng tạo. Văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố cơ bản quyết

định đến sự thành công của DN bởi khi văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp DN đó.

- Tạo được sự ổn định, giảm xung đột, giảm được xu thế NVVP rời bỏ DN. Văn hóa doanh nghiệp gắn kết các thành viên, giúp họ thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên trong

Quan điểm của lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp: Những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong DN về “*nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*” sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nhân lực trong DN (như chính sách về: Tuyển dụng, ĐT, sử dụng lao động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao CLNNL. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp DN có NNL đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

Tài chính của doanh nghiệp: Nâng cao CLNNL là nhu cầu thiết yếu đối với mỗi tổ chức. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định nhân sự phải dựa vào tình hình tài chính thực tế của tổ chức. Chúng ta không thể đòi hỏi tổ chức nâng cao CLNNL trong khi chi phí quá lớn so với khả năng chi trả của tổ chức. Trong trường hợp tổ chức có tình hình tài chính tốt thì có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với tổ chức khác nhằm thu hút nhân tài.

Chiến lược phát triển, kế hoạch SXKD của doanh nghiệp: Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch SXKD mà DN lên kế hoạch về CLNNL: Bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá CLNNL hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch ĐT nâng cao nhằm cải thiện CLNNL đáp ứng nhu cầu kinh doanh của DN.

Môi trường làm việc: Môi trường làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm như: Quy trình làm việc rõ ràng, tài liệu hướng dẫn về qui trình; Vị trí công việc rõ ràng – quyền hạn trách nhiệm, phương thức báo cáo; Trang thiết bị đầy đủ phương tiện hoạt động, không phải đi mượn và tranh dành. Tinh thần làm việc chuyên nghiệp – ai làm chuyên môn người đó, hợp tác với nhau làm việc, không bè phái; Mô hình kinh doanh lành mạnh, mô hình kinh doanh doanh nghiệp lành mạnh không chộp giật, bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng; không đè nén nhà cung cấp, thể hiện tinh thần win- win, hướng về giá trị xã hội; Doanh nghiệp thật sự coi người lao động là tài sản công ty không phải là những con người sử dụng với chi phí thấp. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để NVVP thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với DN. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích NVVP phát triển.

1.4.2. Các yếu tố bên ngoài

Hệ thống pháp luật về lao động: Hệ thống pháp luật về lao động bao gồm tổng thể các quy phạm pháp luật điều chỉnh quan hệ lao động giữa NVVP làm công ăn lương và người quản lý thuê mướn có trả công làm việc và những quan hệ xã hội khác có liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động. Đây là nhân tố quan trọng, làm cơ sở pháp lý cho DN giải quyết tốt các mối quan hệ giữa NVVP, là tiền đề cho các DN xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và nâng cao CLNNL. Bên cạnh đó, hệ thống pháp luật về lao động cũng tạo ra môi trường pháp lý cho sự phát triển NNL thông qua nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, chăm lo sức khỏe, an sinh xã hội...

Thị trường lao động: Thị trường lao động là tập hợp các hoạt động nhằm trao đổi, mua bán hàng hóa sức lao động giữa người sử dụng lao động và NLĐ; qua đó giá cả, điều kiện và các quan hệ hợp đồng lao động được xác

định. Việc mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, thay đổi cơ cấu việc làm theo hướng tích cực. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao CLNNL trong DN bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất, kinh doanh.

Đối thủ cạnh tranh: Trong bối cảnh kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng trong tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các DN ngày càng có nhiều cơ hội mở rộng thị trường, song những thách thức mang lại cho DN cũng là không ít, đặc biệt là từ các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của DN. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các DN phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng NL đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi DN cần phải nâng cao CLNNL, có những cơ chế và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được người lao động.

Nếu không chú trọng CLNNL thì DN không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển được hoạt động kinh doanh của mình. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của DN bởi nguồn lực con người chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với một đội ngũ NL chất lượng, DN có thể làm được những mong muốn của DN, làm gia tăng các giá trị các nguồn lực khác một cách nhanh chóng. DN muốn phát triển và không bị thua xa các đối thủ cạnh tranh thì nhất định DN phải sở hữu một đội ngũ NNL chất lượng.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Xây dựng 1 Cofico

Công ty CP Xây dựng 1 Cofico nhận thức rất rõ tầm quan trọng của nền kinh tế tri thức, lấy con người làm trọng tâm. Do đó công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ quản lý hiểu biết pháp luật, tinh thông nghề nghiệp và có kỹ năng kinh doanh giỏi, cùng lực lượng công nhân lành nghề có kỷ luật lao động cao, sẵn sàng làm chủ công nghệ tiên tiến. Công ty luôn luôn ý thức rằng nhân lực của công ty là tài sản vô giá và là giá trị cốt lõi để tạo nên sự thành công và phát triển bền vững của DN trong những năm qua. Vì vậy, Công ty luôn đề cao chiến lược đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng một số biện pháp đã thành công và đạt được một số thành quả tích cực như:

- Chính sách thu hút nhân tài: Công ty có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, một mặt để giữ chân CBCNV lâu dài, mặt khác để “*chiêu hiền đãi sĩ*”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

- Công ty rất chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên nền tảng bình đẳng, yêu thương; gắn kết nhân viên bằng các chương trình truyền thông nội bộ như du lịch, teambuilding, sinh nhật hàng kỳ,... để anh em trong công ty được giao lưu, hiểu thêm về nhau để dễ dàng kết nối hỗ trợ nhau trong công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức.

- Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp cho từng cán bộ, nhân viên trong Công ty. Tiếp tục chủ động đào tạo nguồn cán bộ tiềm năng cho công ty.

- Công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho CBCNV, đào tạo bổ sung kỹ năng, bồi dưỡng nghiệp vụ, ... để người lao động ngày càng được

nâng cao tay nghề, tăng năng suất lao động và phát triển nhân viên theo sự yêu cầu ngày càng cao của công việc và thị trường.

- Quản lý đánh giá hiệu quả công việc: xây dựng hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể, đủ mạnh; Xây dựng hệ thống các mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) trên cơ sở mục tiêu chiến lược của công ty và đơn vị trực thuộc; Từ đó xây dựng cơ cấu lương thưởng theo kết quả công việc (3P: vị trí, cá nhân, kết quả hoàn thành công việc).

- Xây dựng các hoạt động nhằm nâng cao thể lực cho NLD: Công ty đã phối hợp với tổ chức đoàn thể chú trọng quan tâm đến đời sống văn hóa thể thao của NLD nhằm tạo môi trường sinh hoạt, hoạt động cho NLD như tổ chức các giải bóng đá, giải tennis, cầu lông, thi đấu trong nội bộ công ty, vừa 38 rèn luyện nâng cao sức khỏe vừa gắn kết sự gắn bó giữa các thành viên trong công ty.

1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Vingroup

Tiền thân của Vingroup là Tập đoàn Technocom, thành lập năm 1993 tại Ucraina. Đầu những năm 2000, Technocom trở về Việt Nam, tập trung đầu tư vào lĩnh vực du lịch và bất động sản với hai thương hiệu chiến lược ban đầu là Vinpearl và Vincom. Đến tháng 1/2012, công ty CP Vincom và Công ty CP Vinpearl sáp nhập, chính thức hoạt động dưới mô hình Tập đoàn với tên gọi Tập đoàn Vingroup – Công ty CP.

Trong định hướng phát triển nhân sự, Tập đoàn Vingroup tập trung xây dựng chính sách đào tạo, thu hút nhân tài, chế độ làm việc khoa học, tác phong làm việc nhanh nhẹn, hiệu quả cùng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng:

- Tập đoàn Vingroup đặc biệt chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua việc triển khai hiệu quả chính sách đào tạo, nâng cao hiệu

biết, trình độ nghiệp vụ cho CBNV. Thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

- Chế độ làm việc: Tập đoàn Vingroup tổ chức làm việc 8h/ngày, 5,5 ngày/tuần, nghỉ trưa 1h (nghỉ Lễ, Tết, ốm, đau, thai sản,... theo quy định của nhà nước). Khi có yêu cầu về tiến độ sản xuất, kinh doanh; Tập đoàn Vingroup có thể yêu cầu CBNV làm thêm giờ và thực hiện các chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động ngoài việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo quy định của nhà nước.

- Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Tập đoàn Vingroup xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của CBNV nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích CBNV phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Các loại hình khen thưởng như: Khen thưởng thành tích đột xuất; Khen thưởng thành tích khi kết thúc dự án/chiến dịch; Khen thưởng sáng kiến; Khen thưởng gương “Người tốt việc tốt”; Khen thưởng thành tích định kỳ; ... Các hình thức khen thưởng có thể kể đến như: Cấp Bằng khen; tặng thưởng tiền mặt; tặng thưởng chuyến du lịch trong hoặc ngoài nước; đề bạt, nâng lương trước hạn;...

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak

Mỗi DN khác nhau thì có những điểm mạnh. Bên cạnh đó, thách thức lớn trong công tác nâng cao CLNNL đối với các DN cũng là bài toán cần có lời giải phù hợp. Từ những kinh nghiệm PTNNL của một số Công ty có hoạt động SXKD tương đồng, Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm như sau:

Thứ nhất, Công ty cần xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh, tạo cơ sở để xác định đúng nhu cầu NL, từ đó đưa ra các phương pháp giải quyết vấn đề nhân lực của công ty như: Tuyển dụng mới, ĐT nâng cao CLNNL hiện có...

Thứ hai, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, tạo dựng lòng tin và sự gắn bó lâu dài của NVVP với Công ty

Thứ ba, nâng cao năng lực quản lý, khuyến khích cán bộ, NVVP đề xuất các ý tưởng, sáng kiến nhằm hợp lý hoá quá trình làm việc, ...

Thứ tư, kế hoạch hóa, đa dạng hóa các loại hình ĐT, tạo mọi điều kiện để hỗ trợ, nâng cao trình độ chuyên môn của NVVP, từ đó tăng năng suất chất lượng, hiệu quả công việc.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NVVP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

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

*** Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak**

Tên gọi đầy đủ bằng Tiếng Việt: Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak

Tên giao dịch Tiếng Anh: Lanmak Property Investment Construction Joint Stock Company

Trụ sở chính: P101- B3- Làng quốc tế Thăng Long- Dịch vọng- Cầu Giấy- Hà Nội.

Điện thoại: 0437930010/37932208 Fax: 0437545958

Email: contact@lanmak.vn Website: www.lanmak.vn

Là Công ty thành viên thuộc Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội (Hancorp) hoạt động theo Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0103017609 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 29/05/2007 và Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0102276092 cấp đổi lần 9, ngày 15/05/2019. Lĩnh vực hoạt động chính của Công ty bao gồm: Kinh doanh bất động sản; Thi công xây lắp các công trình dân dụng công nghiệp, giao thông, thủy lợi... Công ty hiện đang làm chủ đầu tư của nhiều dự án bất động sản tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và nhiều tỉnh thành phố trên cả nước. Bên cạnh đó, với cương vị là nhà thầu thi công, Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak luôn đáp ứng được các yêu cầu khắt khe của các chủ đầu tư, luôn đem đến cho khách hàng và xã hội các sản phẩm với

chất lượng tốt nhất, tiến độ nhanh nhất; đảm bảo tính an toàn, hiệu quả trên mỗi công trình. Với nguồn nhân lực là các nhà quản lý, chuyên gia tư vấn và các kỹ sư có bề dày kinh nghiệm, đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề cùng trang thiết bị hiện đại đồng bộ, Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak đang không ngừng lớn mạnh và khẳng định vị thế trên thị trường xây dựng Việt Nam.

*** Lĩnh vực kinh doanh**

- Kinh doanh bất động sản;
- Kinh doanh dịch vụ bất động sản: Môi giới, định giá, sàn giao dịch, quảng cáo bất động sản;
- Tư vấn, quản lý bất động sản;
- Xây dựng và kinh doanh các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thuỷ lợi, điện, cấp thoát nước, khu công nghiệp, khu chế xuất, khu vui chơi giải trí, khu văn hoá thể thao;
- Xây dựng và kinh doanh khách sạn, nhà ở, văn phòng làm việc (không bao gồm kinh doanh phòng hát karaoke, vũ trường, quán bar);
- Xây dựng và kinh doanh khu nghỉ dưỡng cao cấp;
- Thi công xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thuỷ lợi, điện nước, trang trí nội ngoại thất, sân vườn và cây cảnh;
- Thi công lắp đặt và vận hành hệ thống cung cấp gas, kinh doanh gas;
- Thiết kế kết cấu công trình dân dụng và công nghiệp;
- Quy hoạch, thiết kế kiến trúc công trình;
- Thiết kế nội ngoại thất công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp;
- Giám sát các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp lĩnh vực xây dựng và hoàn thiện;
- Mua bán, lắp đặt trang thiết bị cho các công trình xây dựng;
- Mua bán, thi công lắp đặt hệ thống thang máy và thiết bị nâng hạ;
- Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng, thiết bị nội thất;

- Kinh doanh siêu thị, bán hàng cao cấp;
- Kinh doanh sân golf và các dịch vụ phụ trợ;
- Tổ chức hội nghị, hội thảo, tổ chức các chương trình văn hoá - nghệ thuật;
- Dịch vụ uỷ thác xuất nhập khẩu;
- Xuất nhập khẩu trực tiếp các sản phẩm, hàng hoá công ty kinh doanh;

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy

*** Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý**

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo sơ đồ 3.1

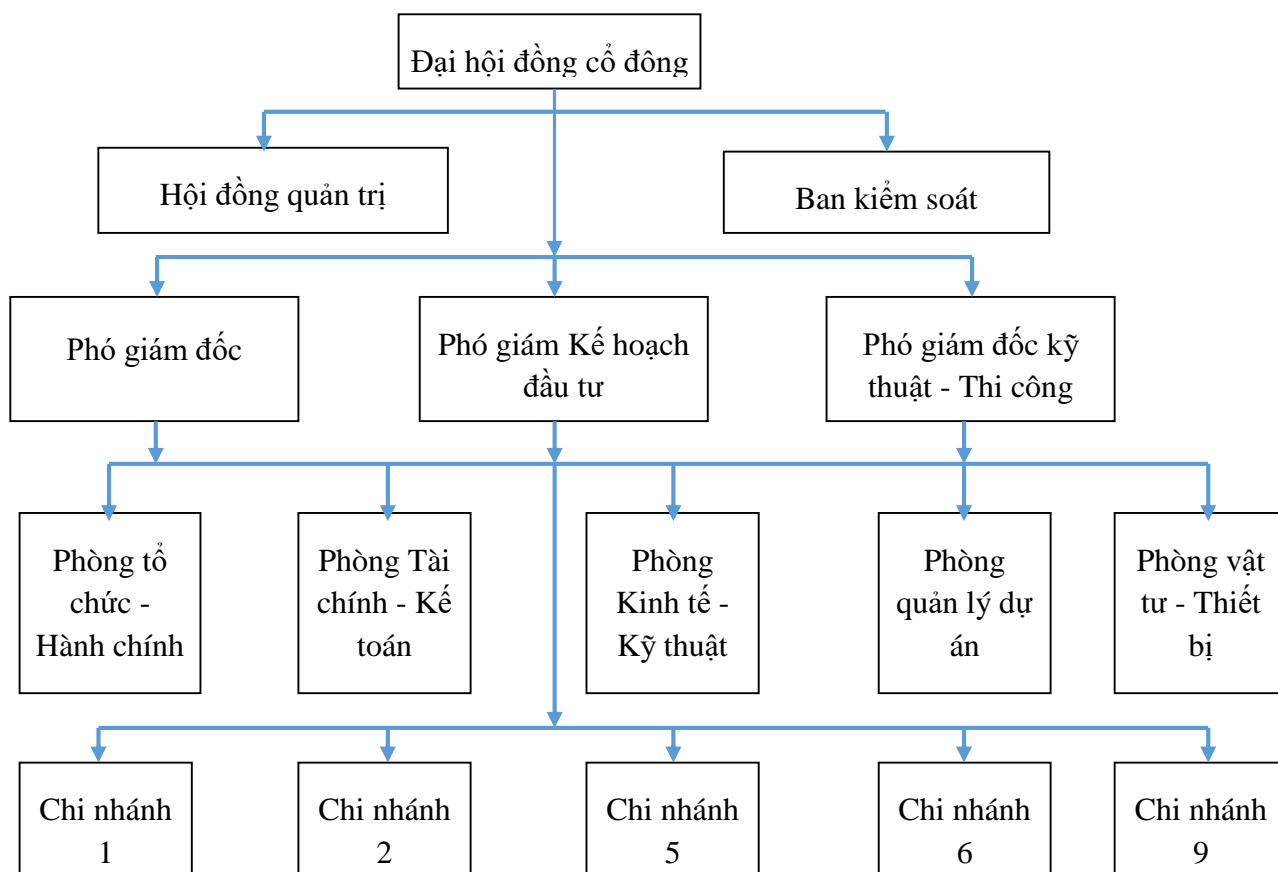
Chức năng nhiệm vụ từng bộ phận:

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý cao nhất của Công ty, các thành viên Hội đồng quản trị do cổ đông bầu ra. Hội đồng quản trị đại diện cho cổ đông, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty.

- Ban Giám đốc: bao gồm Giám đốc và các Phó Giám đốc: Giám đốc là người điều hành và quyết định cao nhất về tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

- Phòng Tổ chức Hành chính: Phòng Tổ chức Hành chính có chức năng tham mưu giúp việc cho Ban giám đốc Công ty trong việc điều hành mọi hoạt động của Công ty; thực hiện công tác tổ chức, quản lý lao động và thực hiện các chế độ chính sách đối với NVVP, quản lý công tác hành chính, quản trị, văn thư lưu trữ của Công ty.

- Phòng Tài chính - Kế toán: Thu thập, xử lý thanh toán số liệu kế toán theo đối tượng và nội dung công việc theo chuẩn mực và chế độ kế toán - kiểm toán; kiểm tra, giám sát các khoản thu, chi tài chính, các nghĩa vụ thu, nộp, thanh toán nợ; kiểm tra việc quản lý, sử dụng tài sản; phát hiện và ngăn ngừa các hành vi vi phạm pháp luật về tài chính, kế toán.



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak

Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính

- Phòng Quản lý dự án: Quản lý và thực hiện các dự án lớn của công ty, báo cáo kỹ thuật, tiến độ, kết quả thực hiện các dự án;

- Phòng Kinh tế kỹ thuật: phân tích hiệu quả kinh tế, kỹ thuật các công trình, các dự án đầu tư; Phối hợp với các phòng ban của Công ty quản lý về lĩnh vực kinh tế, kế hoạch, kỹ thuật, đầu tư, thi công, công tác vật tư.

- Phòng Vật tư, thiết bị: Có chức năng trong việc thực hiện nhiệm vụ mua bán vật tư thiết bị cho các công trình, luân chuyển, cấp, phát và quản lý vật tư, máy móc thiết bị của Công ty.

- Các tổ đội thi công tại công trường: Các tổ đội thi công tại công trường bao gồm các kỹ sư hoạt động nhiều năm trong các lĩnh vực xây dựng gồm: Thi công cọc khoan nhồi, tường vây, barrette; Thi công ép nhỏ cọc cừ

larsen; Thi công móng tầng hầm; Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi...; Thi công xây lắp điện và trạm điện đến 35kV.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên công ty giai đoạn 2020-2022

Các chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	624	100	532	100	515	100
+ Nhân viên khối trực tiếp	468	75,0	380	71,43	365	70,87
+ Nhân viên khối văn phòng	156	25,0	152	28,57	150	29,13
Độ tuổi						
+ Từ 18 đến 30	168	27,00	146	27,44	135	26,21
+ Từ 31 đến 45	412	66,00	365	68,61	361	70,10
+ Từ 46 đến 60	44	7,00	21	3,95	19	3,69
Giới tính						
+ Nam	475	76,12	426	80,08	426	82,72
+ Nữ	149	23,88	106	19,92	89	17,28
Trình độ học vấn						
Đại học, sau đại học	67	10,74	62	11,65	62	12,10
Cao đẳng, trung cấp	76	12,18	61	11,47	60	11,60
Lao động phổ thông	481	77,08	409	76,88	393	76,30

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Về tổng số lao động: Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động của năm 2022 có 515 người tương đương giảm 17,47% lao động so với năm 2020 và giảm 3,2% lao động so với năm 2021, sở dĩ tình trạng lao động của công ty luôn luôn giảm trong các năm là do ảnh hưởng của tình hình dịch covid nên một số dự án năm 2021, 2022 không thể triển khai hoặc triển khai trong tình hình giãn cách. Chính vì vậy, công ty giảm số lao động ở khối trực tiếp là chính để cắt giảm chi phí.

Số lượng nhân viên khối trực tiếp tại công ty tính đến năm 2022 chiếm 70,87%, điều này cũng phù hợp với đặc thù của ngành xây dựng nói chung. Nếu so với 2 năm trước đó thì tỷ lệ này lại đang có xu hướng giảm, điều này bởi tác động tiêu cực bởi dịch Covid-19 đến toàn nền kinh tế. Đối với nhân viên văn phòng, do chức năng nhiệm vụ các phòng ban thường cũng đã rõ ràng, nên sự biến động về nhân sự cũng ít. Một số năm gần đây cũng giảm, nhưng mức giảm ít, vì công ty vẫn phải duy trì đội ngũ để đáp ứng công việc hiện tại và tương lai. Số lượng nhân viên khối văn phòng có xu hướng tăng, điều này là do số lượng nhân viên khối trực tiếp giảm nhiều trong mấy năm qua. Nếu theo tỷ lệ NVVP tăng đáng kể, nhất là năm 2021 tăng 3,57% so với năm 2020; đến năm 2022 thì tỷ lệ này vẫn tăng nhưng tăng nhẹ hơn (0,56% so với năm 2021). Công ty đang tiếp tục rà soát, tái cơ cấu bộ máy và phân bổ lao động hợp lý đảm bảo tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động SXKD của công ty.

Về độ tuổi: Nhìn chung số lao động trong công ty có độ tuổi dưới 30 giảm qua các năm. Cụ thể tính đến cuối năm 2022, lao động ở độ tuổi này chiếm 26,21% trên tổng số lao động, giảm 0,79% so với năm 2021 và giảm 1,23% so với năm 2020. Đây là độ tuổi người lao động thường có sức khỏe, năng động, nhiệt tình trong công tác, dễ tiếp thu khoa học kỹ thuật mới, phong cách chuyên nghiệp, trẻ trung; tuy nhiên họ cũng là những người mới ra trường, chưa có kinh nghiệm nhưng luôn đòi hỏi công việc tốt, mức lương cao. Khi thấy không được như ý, những ứng viên này chủ động rút lui, chấp nhận cảnh thất nghiệp. Vì vậy, dù có rất nhiều ưu điểm nhưng độ tuổi này mức độ NLD đến và đi cũng diễn ra thường xuyên.

Tỷ lệ số lao động độ tuổi từ 31 đến 45 trong 03 năm trở lại đây có xu hướng tăng đáng kể và chiếm trên 70,10% số lao động của đơn vị năm 2022, tăng 4,1% so với năm 2020 và tăng 1,49% so với năm 2021. Phần lớn là

những lao động có kinh nghiệm, trình độ; tạo nên những ưu thế nhất định cho nguồn lực về con người của công ty.

Số lao động và tỷ lệ số lao động trong độ tuổi 46 đến 60 có xu hướng giảm qua các năm, năm 2020 số lao động ở độ tuổi này là 44 người chiếm tỷ lệ 7%, năm 2021 số lao động ở độ tuổi này là 21 người chiếm tỷ lệ 3,95%, đến năm 2022 số lao động ở độ tuổi này là 19 người chiếm tỷ lệ 3,69%,... Đây là nhóm lao động có kinh nghiệm làm việc, hiểu biết chuyên môn tốt, song vẫn có những hạn chế như có sức ỳ trong công việc, ngại thay đổi, làm việc theo lối mòn. Một số người có tâm lý chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu, nghỉ chế độ, nghỉ việc vì lý do sức khỏe nên không tập trung nhiều vào công việc.

Về giới tính: Nguồn nhân lực theo giới tính nam và giới tính nữ có sự chênh lệch đáng kể và tăng qua các năm (tỷ lệ lao động nam tăng 6,6% qua 3 năm 2020 đến năm 2022). Điều này cho thấy công ty sử dụng lao động nam nhiều hơn là lao động nữ, đây cũng là do đặc thù của loại hình sản xuất thuộc ngành xây dựng. Nguyên nhân là do việc NLD phải thường xuyên làm việc ngoài trời, bê vác nặng nhọc và hay di chuyển theo công trường, cần nhiều nam giới là những người có sức khỏe để có thể tiến hành tốt hơn việc bốc xếp, nên sự chênh lệch này là hợp lý.

Về trình độ: Qua bảng trên ta cũng thấy trình độ của nhân viên cũng có sự thay đổi: Số lượng nhân viên có trình độ đại học, sau đại học từ năm 2020-2022 có quy mô giảm (năm 2022 giảm 5 người so với năm 2020) nhưng tỷ lệ này lại tăng qua các năm (tăng từ 10,74% năm 2020 lên 12,10% vào năm 2022). Số lượng nhân viên giảm do tính khách quan và biến động của kinh tế, xã hội và dịch bệnh. Còn về mặt trình độ học vấn và chất lượng nguồn nhân lực của công ty có sự tăng đáng kể. Có được việc tăng chất lượng là do công ty ngày càng chú trọng năng lực của các cán bộ cấp cao và nhân viên khối văn phòng.

Về cơ cấu lao động: Hiện nay, công ty áp dụng hình thức phân công lao động theo chức năng, gồm có hai nhóm:

Nhóm người lao động khối văn phòng bao gồm: Lãnh đạo, quản lý công ty; nhân viên tại các phòng của công ty.

Nhóm lao động khối trực tiếp bao gồm: Người lao động trực tiếp tại công trường và người hỗ trợ NLD tại các chi nhánh công ty.

2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

2.2.1. Thực trạng về thể lực

Trong những năm qua, Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak luôn quan tâm, chú trọng công tác nâng cao thể lực của NVVP. Các phong trào rèn luyện thể dục thể thao, chăm sóc sức khỏe được thực hiện với nhiều loại hình đa dạng và hấp dẫn, qua đó góp phần làm phong phú đời sống văn hóa, tinh thần cho NVVP, đó là: Khám sức khỏe hàng năm cho NVVP và người lao động nói chung.

Hàng năm NVVP của công ty đều được khám sức khỏe định kỳ. Công ty thuê dịch vụ với các bệnh viện để thăm khám cho NVVP của công ty. Các chỉ tiêu khám sức khỏe cho NVVP đó là sức khỏe tổng thể, các loại bệnh truyền nhiễm, bệnh hiểm nghèo, xương khớp, răng hàm mặt, tim mạch, phổi... Ngoài ra cán bộ công NVVP có thể yêu cầu khám chuyên sâu, khám riêng thêm tùy theo yêu cầu của mỗi người và tiền sử bệnh án của họ. Khi khám sức khỏe, công ty đề xuất bệnh viện căn cứ vào các chỉ số khám chữa bệnh, phân loại ra thành năm nhóm đối tượng: nhóm sức khỏe tốt, nhóm đạt và nhóm sức khỏe trung bình. Với những NVVP có sức khỏe thuộc nhóm tốt, các bác sĩ vẫn có lời khuyên, tư vấn để họ tiếp tục giữ gìn sức khỏe. Với nhóm NVVP có sức khỏe đạt hoặc trung bình các bác sĩ sẽ tư vấn để họ hạn chế những thói quen không tốt, có chế độ ăn uống, nghỉ ngơi, luyện tập thể thao hợp lý đồng thời có sự điều trị, điều dưỡng của các bác sĩ cho những

NVVP này để tăng cường sức khỏe và thể lực cho họ. Bên cạnh đó, công ty thực hiện đầy đủ các chế độ BHYT, BHXH theo quy định pháp luật. Mục đích của công tác khám chữa bệnh định kỳ là nhằm theo dõi việc nâng cao sức khỏe NVVP của công ty, từ đó có các giải pháp phù hợp để giúp đỡ NVVP nâng cao thể lực và góp sức hiệu quả vào thực hiện công việc tốt, kết quả này được thể hiện cụ thể qua bảng số liệu 2.2

Bảng 2.2: Tình hình sức khỏe nhân viên văn phòng của công ty

STT	Tiêu chí	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng (%)
1	Loại I	52	33,33	51	33,55	59	39,33
2	Loại II	89	57,05	87	57,23	86	57,33
3	Loại III	8	5,12	7	4,60	5	3,33
4	Loại IV	4	2,56	5	3,30	0	0,00
5	Loại V	3	1,92	2	1,32	0	0,00
6	Tổng số	156	100	152	100	150	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng số liệu bảng 2.2 “Tình hình sức khỏe khối NVVP của công ty” giai đoạn 2020 đến 2022 cho thấy tình hình sức khỏe, thể chất NNL toàn công ty có sự chuyển biến theo chiều hướng tích cực trong 3 năm qua, số nhân viên có sức khỏe loại I và loại II luôn chiếm tỷ lệ cao.

Loại I: NVVP sức khỏe tốt chiếm tỷ khoảng trên 33,33% trong tổng số NVVP toàn công ty năm 2020. Tính đến năm 2022, tỷ lệ NVVP xếp Loại I có 59 người, tương đương với 39,33%.

Loại II: NVVP sức khỏe trung bình tại công ty chiếm tỷ lệ cao nhất, tính đến năm 2022, tỷ lệ lao động xếp Loại II có 86 người, tương đương với 57,33%.

Loại III, Loại IV, Loại V: NVVP - sức khỏe trung bình và yếu giảm dần; tính đến năm 2022 chỉ còn 5 người xếp sức khỏe loại III và không có loại

IV, loại V. Những người có sức khỏe yếu, chưa đáp ứng được tiêu chuẩn sức khỏe để đảm bảo cho công việc tại công ty giảm dần là do công ty xác định được tính chất công việc nên ngay từ ban đầu tuyển dụng đã có yêu cầu khắt khe hơn và trong quá trình thực hiện, công ty cũng thường xuyên có những chính sách đảm bảo có lợi cho sức khỏe người lao động .

Phong trào luyện tập thể dục – thể thao

Thể dục thể thao góp phần đào tạo đội ngũ NVVP có năng lực chuyên môn vững vàng, tác phong làm việc lành mạnh và có sức khỏe tốt nhằm nâng cao thể lực, nâng cao chất lượng cuộc sống. Tại Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak, phong trào luyện tập thể dục thể thao, nâng cao thể lực luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía NVVP. Các hoạt động này được đẩy cao hơn ở các sự kiện như hội thao chào mừng ngày thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (ngày 26/3), ngày thành lập Công ty, tham gia giao lưu và thi đấu với các doanh nghiệp trong ngành... Các hoạt động này vừa khuyến khích nâng cao thể lực vừa tạo tinh thần đoàn kết, quan hệ trong công việc và cuộc sống NVVP. Tuy nhiên số NVVP tham gia các hoạt động này còn chủ yếu là nam giới do vậy trong thời gian tới công ty cần có nhiều biện pháp nhằm kích thích, động viên NVVP trong công ty sự ham thích và tham gia luyện tập thể dục thể thao.

Trong các năm qua, Công ty đã chú trọng công tác chăm lo sức khỏe, tinh thần cho NVVP thông qua các hoạt động nâng cao thể lực như:

- Định kỳ hàng năm toàn bộ NVVP trong công ty được tổ chức khám sức khoẻ 1 lần/năm;

- Công ty phối hợp với tổ chức Công đoàn tổ chức cho NVVP đi nghỉ mát vào dịp nghỉ hè hàng năm. Cùng với đó Công đoàn Công ty đã phát động các đợt thi đua trong thực hiện nhiệm vụ, phát động phong trào “Xanh - Sạch - Đẹp, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động”. Xây dựng mạng lưới An toàn, Vệ sinh lao động tại các bộ phận phòng ban;

- Quan tâm NLD thể hiện trong Thỏa ước lao động tập thể, công tác động viên, thăm hỏi kịp thời đối với cá nhân họ khi bị ốm đau; quan tâm chế độ hiếu, hỉ của NVVP.

- NVVP ký hợp đồng chính thức, có thời gian công tác thực tế 01 năm trở lên sẽ được hưởng 12 ngày nghỉ phép mỗi năm theo quy định.

- Công ty đã đẩy mạnh phong trào thể dục thể thao, thành lập các đội tennis, đội bóng đá, bóng bàn, tập yoga...

Bảng 2.3: Số nhân viên văn phòng tham gia hoạt động thể dục thể thao của Công ty

Năm	2020		2021		2022	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Nam	85	54,48	83	54,60	78	52
Nữ	71	45,51	69	45,39	72	48
Tổng	156	100	152	100	150	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Thời gian làm việc và nghỉ ngơi

Việc thiết lập thời gian biểu hàng ngày cho NVVP trong công ty là điều vô cùng cần thiết. Để mang lại hiệu quả công việc cao, thời gian làm việc và nghỉ ngơi của NVVP đã được Công ty thực hiện theo yêu cầu đặc thù riêng của công việc và quy định của luật lao động năm 2019.

- Đối với bộ phận hành chính văn phòng, ngày làm việc 8 tiếng. Buổi sáng từ 8g00 đến 12h00, buổi chiều từ 13h00 đến 17h00. Thứ 7 làm việc nửa ngày vào buổi sáng từ 8g00 đến 12h00.

- Khi NVVP làm thêm giờ thì được bố trí nghỉ bù, trường hợp không bố trí được thời gian nghỉ bù thì công ty trả lương.

- Chế độ nghỉ ngơi cho NVVP của công ty thực hiện theo chế độ quy định của Nhà nước và các quy định của công ty:

+ *Nghỉ ngày lễ, tết*: NVVP được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết theo quy định của Bộ luật Lao động. Nếu những ngày nghỉ đó trùng vào ngày nghỉ cuối tuần thì được nghỉ bù vào ngày làm việc tiếp theo và thường ưu tiên áp dụng theo đề xuất của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội.

+ *Nghỉ phép hằng năm và nghỉ việc riêng*: NVVP có 12 tháng làm việc tại công ty thì được nghỉ phép hằng năm là 12 ngày. Số ngày nghỉ phép hằng năm được tăng thêm theo thâm niên công tác, cứ 05 năm công tác trong công ty thì được tính thêm một ngày. Trong thời gian nghỉ phép, nếu trùng với ngày nghỉ lễ, tết, thì những ngày lễ, tết đó được cộng thêm vào ngày nghỉ phép. NVVP làm việc dưới 12 tháng tại công ty, thì thời gian nghỉ phép hằng năm được tính theo tỷ lệ tương ứng với thời gian làm việc. Trong trường hợp do yêu cầu của lãnh đạo công ty mà NVVP phải làm việc không nghỉ hết số ngày nghỉ phép theo tiêu chuẩn hằng năm, thì ngoài tiền lương của những ngày làm việc đó, NVVP được thanh toán tiền lương (cơ bản) và phụ cấp lương (nếu có) của những ngày chưa nghỉ.

Ngoài ra NVVP được nghỉ việc riêng ba ngày trong 1 năm (mỗi lần không quá 1 ngày) và được công ty trả nguyên lương. Chính sách này của công ty nhằm khuyến khích NVVP có thời gian với gia đình. Trong những năm gần đây tỉ lệ NVVP nghỉ ốm cũng có xu hướng giảm do công ty đã quan tâm hơn tới công tác chăm sóc sức khỏe tinh thần cho NVVP, thực hiện tốt công tác khám sức khỏe định kỳ, tổ chức các phong trào thể dục, thể thao, tuyên truyền và động viên NVVP.

Nhân viên văn phòng với hoạt động vui chơi giải trí

Góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho NVVP là việc làm hết sức cần thiết. Thời gian qua, công ty đã có sự quan tâm đầu tư đầy mạnh các hoạt động vui chơi, giải trí để NVVP tham gia. Bên cạnh hoạt động kinh doanh,

công ty đã trích một phần kinh phí để tổ chức cho NVVP tham gia các hoạt động văn hóa, văn nghệ, đi du lịch, nghỉ dưỡng...

Đây là khoảng thời gian NVVP được nghỉ ngơi, xả stress sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Các hoạt động thăm quan du lịch thường được công ty tổ chức vào dịp hè hoặc các ngày lễ. Qua các hoạt động này đã khích lệ, động viên tinh thần NVVP và thể hiện sự quan tâm của công ty tới đời sống vật chất của họ nhằm tạo động lực làm việc cho NVVP. Trong thời gian đi du lịch, nghỉ dưỡng hay tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, NVVP trong công ty có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều hơn, qua đó làm giảm áp lực, căng thẳng trong công việc, tạo sự gần gũi, giao lưu và giúp đỡ nhau, từ đó xây dựng niềm tin và tạo động lực để NVVP gắn bó với công ty, góp phần ổn định hoạt động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và sự phát triển bền vững cho công ty.

2.2.2. Thực trạng về trí lực

Một doanh nghiệp có đội ngũ NVVP chất lượng sẽ là nguồn tài nguyên vô giá, đặc biệt trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh, hội nhập sâu rộng và khoa học công nghệ ngày càng phát triển đòi hỏi NVVP phải có trình độ chuyên môn, có kỹ năng đáp ứng tốt công việc để từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực cạnh tranh của công ty.

Tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak, vấn đề nâng cao trí lực cho NVVP luôn được công ty coi trọng, là ưu tiên hàng đầu trong chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Hiện nay đội ngũ NVVP của Công ty đã đáp ứng được trình độ chuyên môn, kỹ năng để tự chủ trong công việc, thực hiện và hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Công ty có đội ngũ NVVP có trình độ đại học và sau đại học chiếm tỷ lệ cao, đội ngũ NVVP được qua đào tạo bài bản và có kiến thức chuyên ngành tốt, tác phong làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo, ham học hỏi và thích nghi nhanh (Bảng 2.4).

Kết quả cho thấy Ban lãnh đạo công ty đã đề ra mục tiêu và định hướng rõ ràng, có chiến lược cụ thể cho từng giai đoạn, luôn lắng nghe và tiếp thu những ý tưởng đóng góp từ NVVP, tạo điều kiện cho đội ngũ NVVP có môi trường học tập và làm việc thuận lợi giúp nâng cao hiệu quả công việc, nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

**Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của nhân viên văn phòng
Công ty năm 2020 – 2022**

Trình độ chuyên môn	2020		2021		2022	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Trên đại học	10	6,41	8	5,26	7	4,67
Đại học, cao đẳng	146	93,59	144	94,74	143	95,33
Trung cấp	0	0	0	0	0	0
Tổng	156	100	152	100	150	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Qua bảng 2.4 có thể thấy trình độ chuyên môn của đội ngũ NVVP công ty ngày càng được nâng cao. Trình độ đại học và trên đại học không ngừng tăng lên. Điều này chứng tỏ công ty đã có sự quan tâm, đầu tư nâng cao trình độ cho đội ngũ NVVP, cũng như bản thân họ đã có ý thức tự học tập nâng cao trình độ, qua đó giúp hỗ trợ họ trong thực hiện công việc được thuận lợi, dễ dàng hơn.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng tốt yêu cầu kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên văn phòng Công ty

Kỹ năng đáp ứng công việc của nhân viên văn phòng	Năm 2023	
	Số nhân viên văn phòng có kỹ năng đáp ứng tốt	Tỷ lệ (%)
Kỹ năng tin học văn phòng	85	67.46
Kỹ năng lập mục tiêu	21	16.67
Kỹ năng làm việc nhóm	110	87.30
Kỹ năng lãnh đạo	14	11.11
Kỹ năng quản lý thời gian	115	91.27
Kỹ năng giao tiếp	118	93.65
Kỹ năng giải quyết vấn đề	50	39.68
Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	106	84.13
Kỹ năng tư duy logic	80	63.49

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.5 cho thấy, về kỹ năng của NVVP đáp ứng tốt yêu cầu công việc thì có mức độ đáp ứng khác nhau, mức kỹ năng đáp ứng cao nhất là kỹ năng giao tiếp, tiếp đến đến là kỹ năng quản lý thời gian. Một số kỹ năng có mức độ đáp ứng tốt ở mức còn hạn chế như kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng lập mục tiêu; điều này ảnh hưởng rất lớn đến quá trình nâng cao năng lực của nhân viên văn phòng của công ty.

Thực tế quá trình làm việc vẫn còn một số NVVP mặc dù có trình độ cao, có kinh nghiệm lâu năm song còn bảo thủ, chậm thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh, nên hiệu quả thực thi công việc còn chậm.

Để nâng cao trí lực cho NVVP tại công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak, công ty đã xây dựng và thực hiện các quy định, chính sách về công tác tuyển dụng, đào tạo, khuyến khích NVVP tự học tập nâng cao trình độ,...

2.2.3. Thực trạng về tâm lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ngoài việc quan tâm nâng cao trí lực, nâng cao sức khỏe cho mỗi NVVP, Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak coi trọng giáo dục đạo đức, tác phong làm việc, ý thức kỷ luật lao động và tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của NVVP trong công ty.

Lãnh đạo công ty luôn nhận thức rằng kết quả thực hiện công việc của NVVP sẽ không cao nếu như họ không thực sự phát huy được năng lực và không được làm công việc ở đúng vị trí, đúng với nhu cầu, nguyện vọng cũng như chuyên môn được đào tạo. Vì vậy, công ty đã chú trọng việc đánh giá nhu cầu, nguyện vọng và trình độ của NVVP để sắp xếp, bố trí công việc phù hợp.

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về tình hình sử dụng nhân viên văn phòng

Đơn vị tính: %

TT	Đánh giá về sắp xếp, bố trí và sử dụng nhân sự	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Tổng số (%)
1	Công việc phù hợp với trình độ, khả năng làm việc	71,43	15,08	9,52	3,97	100
2	Công việc phù hợp với nguyện vọng bản thân	44,44	48,41	6,35	0,79	100
3	Mức độ hài lòng với nội dung công việc được giao	41,27	42,86	14,29	1,59	100
4	Nội dung công việc đa dạng, phong phú và sáng tạo	30,16	51,59	9,52	8,73	100
5	Công việc có quy định, trách nhiệm rõ ràng, cụ thể	51,59	36,51	11,90	0,00	100
6	Mức độ hài lòng với sự phân công công việc hiện tại	53,17	31,75	12,70	2,38	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Theo kết quả điều tra, việc sắp xếp, bố trí và sử dụng NVVP của công ty là khá hợp lý, công ty đã biết tận dụng khả năng làm việc và sự cống hiến của họ; tuy nhiên còn một số NVVP chưa thực hiện tốt công việc; có thể do sự phân công công việc và bố trí sắp xếp nhiệm vụ còn chưa công bằng, vẫn xảy ra tình trạng người làm ít, người làm nhiều.

Công ty đã quan tâm, tìm hiểu năng lực thực tế của từng NVVP để bố trí, phân công công việc, đưa ra các giải pháp và cách quản lý phù hợp để có thể sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có đáp ứng sự phát triển theo định hướng của công ty. Công ty quan tâm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ giỏi về chuyên môn, mà còn đòi hỏi có phẩm chất đạo đức, kỷ luật lao động đáp ứng yêu cầu hoạt động của công ty. Trong những năm qua, công ty đã chú trọng giáo dục rèn luyện phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp, tác phong làm việc, ý thức tự giác, lối sống lành mạnh cho NVVP công ty như sau:

Tuyên truyền, phổ biến chủ trương, chính sách:

Công ty đã quan tâm công tác tuyên truyền, phổ biến các chủ trương, chính sách pháp luật của Nhà nước. NVVP trong công ty đều được học tập, phổ biến pháp luật kinh doanh, chủ trương, chính sách Nhà nước, quyền lợi của khách hàng và trách nhiệm xã hội của công ty.

Tăng cường kỷ luật lao động:

Công ty đã xây dựng nội quy, quy chế làm việc, quy chế phối hợp giữa các phòng ban trong công ty. Để cụ thể hóa các quy định này, công ty tiến hành áp dụng quy định giờ làm việc và đặt máy quét vân tay. Khung giờ làm việc cơ bản bắt đầu từ 7h30 cho đến 17h30 hàng ngày, chưa tính các thời điểm tăng ca. Hiệu quả mang lại trong quy định này là khá cao, các NVVP đã dần trở nên có ý thức hơn trong việc chấp hành nề nếp làm việc, tạo thói quen tích cực đáp ứng yêu cầu công việc. Nhìn chung người lao động tại Công ty đa phần đã thực hiện tương đối tốt. Tỷ trọng người lao động đi làm đúng giờ chiếm tỷ trọng 91%, đi làm muộn dưới 10 phút chiếm 7%, những người đi

làm muộn hơn 10 phút chỉ chiếm 3%. Số lượng lao động đi làm muộn hơn 10 phút chủ yếu đến từ đội ngũ đi nhân viên có địa điểm làm việc khá xa với văn phòng công ty và nuôi con nhỏ. Có thể thấy kỷ luật lao động tại Công ty hiện đang được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên nếu có thể vẫn cần cải thiện chỉ số, hơn nữa nhằm nâng cao hiệu quả làm việc cũng như uy tín của Công ty trong mắt đối tác.

Theo dõi, kiểm tra, điều chỉnh các hành vi vi phạm của NVVP:

Công ty đã trang bị hòm thư góp ý để kịp thời tiếp nhận các ý kiến đóng góp của khách hàng và các đối tác về thái độ, phong cách làm việc của NVVP, từ đó công ty có các biện pháp điều chỉnh cho phù hợp.

Xử lý vi phạm với NVVP:

Đối với các đơn vị và cá nhân có hành vi vi phạm quy chế, nội quy của công ty, vi phạm hợp đồng lao động hoặc những cá nhân không có tinh thần trách nhiệm, vì lợi ích bản thân, có thái độ không đúng mực, vi phạm những quy tắc đạo đức, tác phong làm việc sẽ bị công ty xử phạt hoặc kỷ luật nghiêm minh.

Những quy định về xử lý, kỉ luật lao động được công ty công khai đến toàn thể NVVP, một số biện pháp công ty thực hiện như:

+ NVVP vi phạm thời gian làm việc, kỷ luật lao động nhưng chưa đến mức gây hậu quả nghiêm trọng, công ty có biện pháp nhắc nhở để họ nghiêm chỉnh thực hiện theo đúng quy định. Nếu vi phạm gây hậu quả nghiêm trọng làm ảnh hưởng đến công ty, gây thiệt hại về mặt vật chất, tài sản của công ty thì sẽ phải bồi thường theo mức độ gây thiệt hại hoặc bị buộc thôi việc.

+ NVVP vi phạm chuẩn mực đạo đức kinh doanh, tác phong làm việc công ty sẽ nhắc nhở, phê bình, xử lý nghiêm minh, không ao che để tránh ảnh hưởng và làm giảm uy tín và thương hiệu của công ty.

+ Hàng năm vào dịp Đại hội công NVVP, công ty kết hợp tổ chức phổ biến các quy định, chính sách pháp luật của nhà nước và các nội qui, qui chế của công ty tới toàn thể NVVP trong công ty.

Tăng cường giám sát chặt chẽ kỷ luật lao động

Trong các năm từ 2020-2022 công ty đã phát hiện và xử lý kịp thời một số NVVP vi phạm nội quy, kỷ luật của công ty:

Bảng 2.7. Số lượng nhân viên văn phòng bị xử lý kỷ luật vi phạm nội quy công ty qua các năm 2020-2022

Hình thức vi phạm	Số vụ, việc			So sánh 2021/2020		So sánh 2022/2021	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Đi muộn, về sớm	136	121	59	-15	-11,0	-62,0	-51,2
Vắng mặt không lý do	22	14	9	-8	-36,4	-5,0	-35,7
Làm việc riêng trong giờ	21	15	11	-6	-28,6	-4,0	-26,7
Lấy trộm tài sản công ty	1	0	0	-1	-100,0	0,0	0,0
Không mặc đồng phục	9	7	6	-2	-22,2	-1,0	-14,3
Tiết lộ bí mật công ty	0	1	0	1	0,0	-1,0	-100,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Với các biện pháp giám sát chặt chẽ kỷ luật lao động, công ty đã hạn chế và giảm đáng kể tỉ lệ người vi phạm nội quy và quy chế công ty, không có trường hợp NVVP vi phạm gây hậu quả nghiêm trọng ảnh hưởng đến uy tín và tài sản của công ty.

Thực hiện chế độ chính sách cho nhân viên văn phòng

Nhằm tạo sự cạnh tranh về thu nhập cho NVVP, giảm áp lực và căng thẳng trong công việc cũng như những khó khăn trong đời sống sinh hoạt thường ngày của NVVP, Công ty đã thường xuyên xem xét cải tiến hệ thống chính sách, chế độ về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi nhằm bảo đảm NVVP có thu nhập ở mức tốt nhất.

Tiền lương

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu về công việc, công ty xét nâng lương cơ bản và điều chỉnh hệ số lương.

Trả lương đối với nhân viên văn phòng công ty áp dụng hình thức trả lương tháng, các nhân viên được trả lương thành 02 kỳ mỗi tháng dựa trên chức danh công việc, số năm kinh nghiệm và hợp đồng đã ký kết. Để đảm bảo tính minh bạch và công bằng về lương cho các nhân viên khối văn phòng của công ty, Công ty đã chú ý đến hệ thống chính sách lương tích hợp và các quy trình đánh giá hiệu suất công việc, cũng như các tiêu chí để quyết định mức lương và thưởng. Công ty thực hiện trả tiền lương theo quy chế tiền lương và phân phối thu nhập của công ty.

Theo số liệu thống kê của Phòng Tài chính - Kế toán thì hiện nay thu nhập bình quân của NVVP trong công ty là hơn 11.000.000 đồng/tháng/người. Đây là mức thu nhập cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành khác.

Khảo sát mức tiền lương, thưởng, phúc lợi của NVVP trong Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Bất động sản Lanmak (Bảng 2.8), với 126 phiếu khảo sát nhận được từ các NVVP công ty, trong đó số người trả lời rất thỏa đáng là 6/126 người chiếm tỉ lệ 4,76%, thỏa đáng là 66/126 người chiếm tỉ lệ 52,38%, bình thường là 45/126 người chiếm tỉ lệ 35,71% và ít thỏa đáng là 9/126 người chiếm tỉ lệ 7,14%.

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát mức tiền lương, thưởng, phúc lợi của nhân viên văn phòng

TT	Chi tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất thỏa đáng	6	4,76
2	Thỏa đáng	66	52,38
3	Bình thường	45	35,71
4	Ít thỏa đáng	9	7,14
5	Chưa thỏa đáng	0	0,00
	Tổng	126	100,00

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua khảo sát thực tế thì NVVP trong công ty đánh giá mức độ thỏa đáng với mức thu nhập hiện nay là “thỏa đáng 52,38%” và “rất thỏa đáng 4,76%” là trên mức trung bình, về cơ bản đáp ứng được hơn nửa số lượng nhân viên văn phòng tham gia khảo sát; hy vọng rằng công ty tiếp tục có đà tăng trưởng để tăng mức độ thỏa đáng đối với nhân viên văn phòng, đặc biệt là những nhân viên không thỏa mãn và ít thỏa mãn cần được chú ý hơn.

Khen thưởng, phúc lợi

Công ty đã xây dựng các quy định về chế độ khen thưởng và phúc lợi, theo đó những tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc sẽ được công ty khen thưởng và tuyên dương. Các hình thức khen thưởng như tăng lương, khen thưởng bằng tiền, hiện vật, tặng giấy khen, bằng khen,... Với việc làm này, công ty đã giúp cho NVVP phấn khởi, hăng say làm việc để có thể hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao.

Công ty sử dụng quỹ tiền thưởng và phúc lợi cho NVVP với mục đích sau: Thưởng cho tập thể, cá nhân NVVP trong công ty có thành tích quan trọng góp phần cùng công ty hoàn thành mục tiêu kinh doanh đề ra. Thưởng cho NVVP giỏi tạo ra năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh cao hoặc giúp công ty giải quyết được những khó khăn, vướng mắc. Quỹ tiền thưởng

do Tổng Giám đốc công ty quyết định chỉ sau khi có sự thống nhất của Hội đồng quản trị và đại diện tổ chức Công đoàn. Tổng Giám đốc công ty có thể quyết định thưởng trực tiếp cho tập thể, cá nhân NVVP hoặc chuyển về các phòng ban đơn vị trong công ty để xét khen thưởng.

Bên cạnh đó việc sử dụng quỹ phúc lợi công ty chủ yếu dùng để chi vào các mục đích như chi cho NVVP đi tham quan, du lịch, nghỉ mát, chi cho các công trình phục vụ đời sống, sinh hoạt của NVVP, chi hỗ trợ, thăm hỏi NVVP lúc gặp khó khăn, ốm đau và các nội dung khác.

Tuy nhiên các chế độ khen thưởng, phúc lợi của công ty hiện nay còn chưa thực sự tạo động lực cho những NVVP giỏi phát huy hết khả năng làm việc để gắn bó lâu dài với công ty. Nguyên nhân là do đặc thù trong lĩnh vực xây dựng, các NVVP giỏi dễ bị tác động, hứa hẹn bởi các công ty cạnh tranh với những chính sách lương, thưởng hấp dẫn hơn, hoặc khi những NVVP này có đủ khả năng và kinh nghiệm họ có thể tự ra thành lập công ty riêng.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

2.3.1. Về tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng NL do phòng Tổ chức - Hành chính đảm nhiệm với mục tiêu tuyển được NVVP có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Quy trình tuyển mộ, tuyển chọn của công ty được chia thành hai quy trình: Quy trình áp dụng đối với nhân viên khối văn phòng và quy trình áp dụng đối với khối trực tiếp.

Công tác tuyển dụng NL trong công ty không diễn ra một cách đều đặn theo chu kỳ nhất định mà được thực hiện khi công ty có phát sinh biến động về nhân sự. Khi cần tuyển chọn tăng thêm NVVP để phù hợp với nhu cầu của công ty, phòng Tổ chức - Hành chính thông báo các điều kiện tuyển dụng, quyền lợi và trách nhiệm của NVVP trong quá trình làm việc, giấy khám sức

khỏe, sơ yếu lý lịch, văn bằng chứng chỉ có liên quan...Ưu tiên các nguồn tuyển chọn từ công ty, những người thông qua người trong công ty giới thiệu. Cụ thể chính sách tuyển dụng của công ty như sau:

Đối với cán bộ quản lý: Ưu tiên con em NVVP có bằng cấp được tuyển vào công ty, sẽ được bố trí công việc phù hợp. Đối với vị trí quan trọng chủ chốt sẽ được đề bạt, thăng cấp từ chính những người có chức vụ và thâm niên trong công ty, còn NVVP khác khi cần thiết sẽ tuyển thẳng từ các nguồn bên ngoài, ưu tiên người có kinh nghiệm.

Đối với NVVP không giữ chức vụ quản lý: Công ty tổ chức tuyển dụng rộng rãi, không cần thiết phải là người có trình độ cao, khi được tuyển sẽ được ĐT thêm.

Là nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến CLNNL đầu vào của công ty. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng tại công ty vẫn chưa thật sự được quan tâm chú trọng: Nguồn tuyển mộ hạn chế, mặc dù đăng thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông nhưng theo khảo sát, điều tra thì nguồn tuyển mộ quan trọng nhất của công ty đó là sự giới thiệu của NVVP trong công ty; Tuyển dụng thông qua người quen chiếm 70% số người được hỏi, số lượng NVVP vào làm việc tại công ty qua thi tuyển chính thức chỉ chiếm 20%, thông qua các trung tâm dịch vụ việc làm khoảng 10%. Như vậy làm cho nguồn tuyển mộ của công ty kém phong phú, còn mang tính chất thiên vị, chưa chuyên nghiệp trong tuyển chọn, hạn chế tuyển được những NVVP giỏi, có trình độ phù hợp với yêu cầu tổ chức.

Từ thực tiễn có thể thấy Công ty vẫn chưa thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân lực, dẫn đến việc nâng cao CLNNL thông qua tuyển dụng vẫn chưa làm được, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động, đặt ra những thách thức lớn cần được giải quyết.

2.3.2. Về đào tạo nhân lực

Với mục đích cập nhật kiến thức mới cho NVVP, giúp NVVP áp dụng thành công khi có các thay đổi về công việc trong công ty. Chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận, tạo cho NVVP những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến, thỏa mãn nhu cầu phát triển của NVVP. ĐT còn nhằm không ngừng hoàn thiện và nâng cao kỹ năng chuyên môn của nhân viên để đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của công việc, phục vụ tốt cho mục tiêu phát triển lâu dài của công ty.

Quy trình đào tạo bồi dưỡng nhân sự của công ty được tiến hành qua các bước sau:

Cuối mỗi năm, trưởng các bộ phận, các cá nhân tiến hành phân tích và xác định nhu cầu ĐT theo kế hoạch hoạt động được Giám đốc phê duyệt. Sau đó lập các tờ trình ĐT chuyển phòng Tổ chức - Hành chính. Phòng Tổ chức - Hành chính căn cứ vào đề nghị ĐT trình Giám đốc xem xét phê duyệt.

Sau khi được phê duyệt phòng Tổ chức - Hành chính lập kế hoạch ĐT năm cho công ty và trình Giám đốc phê duyệt.

Đào tạo nội bộ: Áp dụng cho cán bộ NVVP mới được tuyển dụng. Khi có NVVP mới vào nhận việc tại bộ phận hoặc có sự chuyển chuyển, nâng cấp NVVP trong nội bộ. Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm ĐT hoặc cử người có đủ khả năng để theo dõi, hướng dẫn những công việc mà họ sẽ đảm nhận sau này. Kết quả của ĐT trên công việc thực tế thể hiện qua khả năng đáp ứng công việc của công NVVP.

Tự đào tạo: Giảng viên là người làm việc tại công ty có kiến thức chuyên môn truyền đạt bài giảng nâng cao trình độ công NVVP thông qua sách, tài liệu của công ty. Hình thức này do cán bộ tự tổ chức cho NVVP của mình.

Đào tạo bên ngoài: Nhằm nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho công NVVP phòng Tổ chức - Hành chính thường xuyên liên hệ thực hiện kế hoạch

gửi NVVP tham gia các khóa ĐT, các buổi hội thảo, tập huấn, tọa đàm bên ngoài công ty do các đơn vị tư vấn - ĐT tổ chức.

Công ty có mời giảng viên về giảng tại công ty và có một số hoạt động tổ chức khóa học địa điểm ngoài công ty đúng theo nội dung, mục tiêu, trình độ của cán bộ NVVP, phòng Tổ chức - Hành chính lựa chọn phương pháp và hình thức ĐT phù hợp nhất nhằm đáp ứng yêu cầu cụ thể là: Thảo luận nhóm, đưa ra các tình huống cụ thể để giải quyết, các buổi học lý thuyết hoặc ngoại khóa hoặc kết hợp các phương pháp trên.

Đánh giá kết quả đào tạo: Đối với các NVVP gửi ĐT bên ngoài tất cả các học viên phải nộp tài liệu, giấy chứng nhận cho phòng tổ chức hành chính sau khi kết thúc khóa học. Trong những năm qua kết quả ĐT nguồn nhân lực tại công ty đạt được như sau:

Bảng 2.9. Tổng hợp khối nhân viên văn phòng qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng 2020– 2020

Đơn vị tính: Người

STT	Năm	Đối tượng nhân viên đào tạo, bồi dưỡng		Tổng cộng
		Quản lý	NVVP	
1	2020	9	38	47
2	2021	12	50	62
3	2022	14	62	76

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Để đánh giá chất lượng ĐT tại công ty trong thời gian qua, tác giả đã thực khảo sát 126 nhân viên văn phòng, kết hợp với phỏng vấn trực tiếp nhanh người được đào tạo, kết quả như sau:

Bảng 2.10. Đánh giá của nhân viên văn phòng về hoạt động đào tạo của công ty*Đơn vị tính: người*

Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng					Tổng (người)
	1	2	3	4	5	
Cung cấp các chương trình ĐT cần thiết cho công việc	2	15	35	54	20	126
Nhân viên hài lòng với cơ hội được ĐT trong công ty	5	10	33	56	22	126
Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	5	8	30	58	25	126
Nhân viên hài lòng với các chương trình đào của công ty	3	16	37	52	18	126

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu cho thấy, hiệu quả trong công tác ĐT của công ty là chưa cao. Công tác ĐT và áp dụng vào thực tiễn chưa thực sự hiệu quả. Công ty cần tiếp tục cải thiện và thay đổi phương pháp ĐT cho phù hợp và hiệu quả hơn.

2.3.3. Về sử dụng nhân lực

Để lấy ý kiến NVVP về công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11. Đánh giá của nhân viên văn phòng về phân công công việc năm 2022

Đơn vị tính: Số phiếu(người), điểm

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	Tổng		
						Điểm	Số phiếu	
Sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội phát triển năng lực, bản thân	5	12	9	64	36	492	126	3,90
Công ty thực hiện chuyển nhân viên vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NVVP	7	11	23	53	32	470	126	3,73
Phân công công việc rõ ràng hợp lý	9	10	27	45	35	465	126	3,69

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.11 cho thấy: Phần lớn NVVP cho rằng công ty thực hiện sử dụng NL phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,9. Trong đó, có tới 100 số người được hỏi trả lời “hoàn toàn hài lòng” và “hài lòng” với nhận định cho rằng “quy hoạch và sử dụng NL phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân” chiếm tỷ lệ 79,36%. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và chuyển lao động cũng được NVVP đánh giá cao. Cụ thể, phân công công việc rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,69 với 80 người ý kiến “hoàn toàn hài lòng” và “hài

lòng” chiếm tới 63,49%; Công ty thực hiện chuyển NVVP vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NVVP có điểm trung bình là 3,73. Trong đó, có 124 người ý kiến “*hoàn toàn hài lòng*” và “*hài lòng*” chiếm tỷ lệ 79,49% cho rằng Công ty thực hiện chuyển NVVP vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NVVP.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công ty đánh giá kết quả thực hiện công việc của toàn bộ cán bộ NVVP có thời gian làm việc chính thức từ 02 tháng trở lên. Giám đốc, trưởng bộ phận từng phòng sẽ tiến hành đánh giá thành tích tất cả những NVVP trong phòng. Đối với khối NVVP: Thực hiện đánh giá hàng tháng, giữa năm và cuối năm.

2.3.4. Về tạo động lực cho nhân viên văn phòng

Động lực làm việc là yếu tố duy trì và khai thác năng lượng làm việc của NVVP tốt nhất, nó như sợi dây vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ làm việc hăng say hơn và tạo động lực cho NVVP. Việc tạo động lực làm việc cho NVVP là vấn đề vô cùng cần thiết, nhất là đối với những công nhân mới bước chân vào công ty và thích ứng với môi trường làm việc nơi đây thì việc tạo động lực làm việc ngay từ ban đầu là điều tất yếu mà công ty phải thực hiện.

Đánh giá nhu cầu của nhân viên văn phòng về mức độ quan trọng của các yếu tố trong tạo động lực

Dựa vào những đánh giá mức độ quan trọng trong nhu cầu của NVVP để công ty có thể đưa ra những giải pháp phù hợp trong điều kiện thực tế.

Kết quả số liệu ở bảng 2.12, thì có đến 65,870% NVVP cho rằng “thu nhập” là quan trọng nhất bởi vì họ cần một mức lương thỏa đáng để đáp ứng nhu cầu của cuộc sống. Có đến 69,05% NVVP đánh giá rằng “*công việc ổn định*” mà họ nhận được sau thu nhập là yếu tố NVVP cho rằng quan trọng thứ hai để tạo động lực cho NVVP.

Bảng 2.12. Đánh giá nhu cầu của NVVP về tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến công việc năm 2022

Đơn vị tính: Phiếu điều tra

Tiêu chí	Không quan trọng		Bình thường		Quan trọng	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Thu nhập	5	3,97	38	30,16	83	65,87
Phát triển bản thân	9	7,14	27	21,43	90	71,43
Công việc ổn định	11	8,73	28	22,22	87	69,05
Điều kiện công việc	7	5,56	31	24,60	88	69,84
Quan hệ lao động tập thể	12	9,52	28	22,22	86	68,25
Tự chủ trong công việc	15	11,90	36	28,57	75	59,52
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	26	20,63	35	27,78	65	51,59

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Mức độ nhu cầu thấp nhất mà NVVP tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak đánh giá tác động đến động lực làm việc là “cơ hội thăng tiến”, chiếm tỷ lệ 51,59% là đặc thù nhân viên văn phòng, các vị trí quản lý trông là ít; lãnh đạo quản lý ít khi chuyển chuyên sang đơn vị khác như khu vực công.

Chính sách tiền lương: Việc trả lương cho cán bộ công NVVP hiện đang được thực hiện đúng theo Luật Lao động 2019 và Luật DN. Mức lương của NVVP tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak phụ thuộc

vào mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định và mức lương do Công ty quy định. Hiện công ty chủ yếu áp dụng hình thức trả lương theo thời gian.

* *Lương thời gian giản đơn*: Là tiền lương mà mỗi NVVP nhận được do mức lương cơ bản cao hay thấp và thời gian làm việc nhiều hay ít quyết định. Tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak áp dụng hình thức trả lương theo thời gian theo bộ phận khối nhân viên văn phòng

Đối với NVVP thì tiền lương, tiền công chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà NVVP nhận được. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho NVVP tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của NVVP cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp NVVP nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Kết quả thực hiện lương và phụ cấp của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak giai đoạn 2020-2022 như sau:

Bảng 2.13. Lương và thu nhập của NVVP giai đoạn 2020-2022

Đơn vị tính: Đồng

Năm Nguồn thu nhập	Năm		
	2020	2021	2022
Lương bình quân 1 NVVP/tháng	8.556.000	9.420.000	10.500.000
Các khoản phụ cấp khác 1 NVVP/tháng	427.800	498.000	534.600
Tổng thu nhập bình quân 1 NVVP/tháng.	8.983.800	9.918.000	11.034.600

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Định kỳ tháng 6 hàng năm công ty đánh giá và xét việc tăng lương cho khối NVVP, theo quy định mức tăng tối thiểu 10% so với lương bình quân của năm trước.

Chính sách khen thưởng: Khen thưởng là việc ghi nhận, tôn vinh và biểu dương, khuyến khích những cá nhân và tập thể có thành tích tốt trong quá trình làm việc, xây dựng tổ chức, khuyến khích bằng lợi ích, tuyên dương những tập thể có thành tích trong việc xây dựng và phát triển Công ty. Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak đang thực hiện những chính sách thưởng sau:

Thưởng chuyên cần: Theo quy định của công ty nếu làm đủ ngày công trong tháng thì tiền thưởng chuyên cần 500.000 đồng/tháng.

Thưởng nóng: Là phần thưởng mà công ty trao ngay lập tức cho NVVP khi NVVP họ đạt thành tích xuất sắc hoặc vượt chỉ tiêu kế hoạch trước thời hạn. Phần thưởng này công ty không lên kế hoạch trước mà tại thời điểm có quyết định khen thưởng thì ngay lập tức sẽ trích từ quỹ khen thưởng, phúc lợi của Công ty ra chi, phần thưởng có thể là phần quà hoặc tiền mặt tạo sự bất ngờ cho nhân viên.

Thưởng lễ: Thưởng cho NVVP vào các ngày lễ trong năm tùy thuộc vào kết quả hoạt động của công ty nhưng không thấp hơn mức tối thiểu 300.000 đồng/ngày nghỉ.

Thưởng tết: Thưởng cho NVVP vào dịp tết Nguyên Đán hàng năm là 01 tháng lương (tháng 13) đối với NVVP có thời gian làm việc tại công ty dưới 12 tháng; 02 tháng lương (tháng 13, tháng 14) đối với NVVP có thời gian làm việc tại công ty từ 12 tháng trở lên.

Thưởng sáng kiến: Áp dụng cho những phòng ban hay cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến nề nếp, quy trình làm việc... mà đem lại hiệu quả kinh tế. Mức thưởng được chia theo % của phần hiệu quả kinh tế mang lại nhưng không thấp hơn 500.000 đồng/sáng kiến.

Thưởng cuối năm: Những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc sẽ được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng, kịp thời, công khai và công bằng

như: Thưởng theo danh hiệu thi đua cuối năm cho tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc theo Quy chế thi đua khen thưởng do công ty ban hành.

Thưởng thâm niên: Là phần thưởng giành cho NVVP có thời gian cống hiến cho công ty trên 03 năm. Từ năm thứ tư làm việc tại công ty, mức thưởng thâm niên tăng thêm là 300.000đ/1 năm làm việc.

Bảng 2.14. Khen thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc năm 2022

STT	Danh hiệu khen thưởng	Mức thưởng (đồng)	Số các nhân/đơn vị được thưởng
1	Chiến sĩ thi đua	1.200.000	10
2	Tập thể xuất sắc	5.400.000	4
Tổng số tiền thưởng năm 2022 (đồng)			33.600.00

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Nhận xét: Công tác đãi ngộ đã đảm bảo các chính sách, lương, thưởng tương ứng với chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của tập thể, cá nhân khối NVVP. Kích thích NVVP nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân, đặc biệt là những lao động trẻ chuyên môn cao trong công việc... khiến cho NVVP gắn bó hơn với công ty, tạo động lực kích thích NVVP làm việc. Đây là cơ sở vững chắc để nâng cao CLNNL, tạo môi trường làm việc năng động chuyên nghiệp, từ đó có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài.

Chính sách đãi ngộ tài chính khác: NVVP gia nhập công ty được đảm bảo như công ty nộp bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho 100% cán bộ công NVVP trong công ty và đóng bảo hiểm xã hội cho NVVP đã ký hợp đồng lao động sau thời gian thử việc, theo quy định của Luật lao động 2019.

Hàng năm tổ chức khám sức khỏe định kỳ đầy đủ. NVVP trong công ty được hưởng các chế độ y tế như: Cấp phát thuốc khi ốm đau, tai nạn, được chi trả 80% chi phí đi khám chữa bệnh khi có xác nhận của cơ sở y tế.

Thăm hỏi động viên kịp thời khi NVVP bị ốm đau hoặc gia đình có việc hiếu, việc hỉ, tạo tình cảm gắn bó giữa NVVP với công ty. Công ty cũng tổ chức cho NVVP đi tham quan nghỉ mát hàng năm tại các điểm nghỉ mát, du lịch trong nước.

NVVP được DN trợ cấp tiền ăn trưa theo số ngày làm việc thực tế trong tháng.

Chính sách xây dựng môi trường làm việc: Công ty đã trang bị khá đầy đủ các máy móc thiết bị hỗ trợ công việc một cách tốt nhất. Sự bình đẳng trong môi trường DN là vô cùng quan trọng, nếu mối quan hệ giữa lãnh đạo và NVVP càng ít khoảng cách thì quá trình làm việc cũng như trao đổi sẽ diễn ra dễ hơn; chất lượng công việc sẽ tăng cao và DN ngày càng xây dựng văn hóa tổ chức mạnh tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của toàn công ty. Công ty cho phép NVVP có thể tự do nêu lên suy nghĩ quan điểm cá nhân, tạo cơ hội cho NVVP được phát huy hết khả năng làm việc, bình đẳng về mọi ý kiến để cùng nhau đưa ra hướng đi chung tối ưu nhất cho tập thể.

2.3.5. Hoạt động nâng cao an toàn, sức khỏe cho nhân viên văn phòng

Đối với mỗi người, sức khỏe là điều vô cùng quan trọng, quý giá, không có sức khỏe sẽ không thể lao động, làm việc, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Vì thế, hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho NVVP có vai trò quan trọng trong việc nâng cao thể lực cho NVVP, góp phần nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

Tổ chức khám sức khỏe: Định kì hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe tổng thể cho toàn thể cán bộ nhân viên Công ty, nhằm đánh giá mức độ phù hợp của sức khỏe NVVP với công việc đang làm, phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe, các bệnh phát sinh liên quan đến yếu tố tiếp xúc nghề nghiệp, luôn đảm bảo NVVP có sức khỏe tốt để làm việc. NVVP sẽ được khám sức khỏe tổng thể, phân loại, đánh giá tình trạng sức khỏe theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức

khỏe – phân loại để khám tuyến, khám định kỳ. Kết quả khám sức khỏe sẽ được phòng Tổ chức - Hành chính tổng hợp, lưu trữ và thông báo cho NVVP được biết. Đối với NVVP có sức khỏe không tốt, mắc bệnh thì sẽ được điều trị, cấp phát thuốc theo quy định của Bảo hiểm y tế và quy định của Công ty.

Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao: Các hoạt động thể dục thể thao, nâng cao thể lực luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía NVVP. Định kì hàng năm, Công ty thành lập các tổ, đội, nhóm tham gia các phong trào thi đua thể dục thể thao như: hội thao chào mừng ngày thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (ngày 26/3), ngày thành lập công ty ... Đây là cơ hội để cán bộ nhân viên Công ty rèn luyện và nâng cao thể lực, tạo sự đoàn kết, gắn bó, nâng cao tinh thần đồng đội, hợp tác, tương trợ.

Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm: Hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho cán bộ nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng. Cụ thể, năm 2020, Công ty tổ chức cho cán bộ nhân viên nghỉ dưỡng tại Sapa 3 ngày; năm 2022, Công ty tổ chức nghỉ dưỡng tại Đà Nẵng 3 ngày. Hoạt động này nhằm khích lệ tinh thần NVVP, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới đời sống của cán bộ nhân viên Công ty, tạo động lực làm việc. Trong thời gian du lịch, nghỉ dưỡng, cán bộ và nhân viên Công ty có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều hơn trong những sinh hoạt hàng ngày, không có áp lực, căng thẳng, từ đó, tạo sự gần gũi, dễ dàng nắm bắt được những thói quen, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của NVVP để có những biện pháp phù hợp khi thực hiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.3.6. Về xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp

Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak coi việc xây dựng và thực hiện văn hoá tổ chức là một nội dung quan trọng trong công tác đổi mới DN của Công ty. Ban Lãnh đạo Công ty nghiêm túc quán triệt, triển khai và thực hiện tại đơn vị mình, Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak đã vận dụng để xây dựng văn hoá tổ chức đặc trưng của đơn vị mình cho phù

hợp với hoạt động kinh doanh của đơn vị. Với việc chỉ đạo sát sao cùng với sự quyết tâm của lãnh đạo Công ty, Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak đã xây dựng được VHTC mình hướng tới sự chuyên nghiệp, hiệu quả, văn minh từ đó nâng cao thương hiệu của Công ty trên thương trường. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến ý thức giữ gìn nét văn hóa của Công ty, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng.

Tại nơi làm việc bầu không khí thân mật, hài hoà, sẽ làm cho NVVP cảm thấy thoải mái tinh thần phấn khởi và họ trở nên tận tụy hơn với công việc, sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra hiệu quả làm việc tốt nhất. Muốn làm được điều này đòi hỏi lãnh đạo phải biết khích lệ và động viên NVVP của mình một cách hợp lý bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự chứ không chỉ trích, phàn nàn.

Công ty luôn coi sự sáng tạo và nhiệt huyết là những kim chỉ nam hành động. Những nét văn hoá truyền thống ấy là niềm tự hào của mỗi NVVP khi được làm việc tại công ty nó tạo ra động lực để mỗi thành viên hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tại công ty NVVP luôn chấp hành nghiêm chỉnh quy định do Ban giám đốc đưa ra, ngược lại Ban giám đốc luôn lắng nghe ý kiến phản hồi của NVVP, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty được đánh giá khá thân thiện. Mọi thành viên trong công ty đều nỗ lực phấn đấu xây dựng ngôi nhà chung ngày càng lớn mạnh.

Xây dựng văn hóa tổ chức chính là xây dựng lợi thế cạnh tranh và bản sắc riêng của công ty. Công ty luôn nhận thức và coi trọng yếu tố văn hóa, tri thức. Văn hóa tổ chức là chất keo gắn kết mỗi cá nhân trong công ty, tạo nên nền tảng tinh thần giúp NVVP thêm tin yêu, gắn gũi, gắn kết với công ty. Công ty đã có hình thức tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp qua những công việc cụ thể như treo logo công ty, treo bảng nội quy, quy định tại các phòng làm việc... Ngoài ra công ty có những quy định cụ thể về trang phục, ý thức

bảo vệ môi trường, tác phong làm việc, kỷ luật lao động, thái độ đối với công việc và giao tiếp khách hàng.

Để NVVP trong công ty có thể hiểu được những quyết định của Ban lãnh đạo cũng như những người quản lý lao động có thể thông cảm và thấu hiểu được những tâm tư, nguyện vọng của NVVP cấp dưới. Công ty thường tổ chức những hoạt động thi đấu thể thao (bóng đá, cầu lông, chạy...) để gắn kết và tinh thần đồng đội cao hơn, gắn gũi và cảm thông và chia sẻ. Ngoài ra định kỳ hàng quý công ty tổ chức đối thoại để cho NVVP có thể nói lên tâm tư nguyện vọng của mình. Từ đó mối quan hệ lãnh đạo và NVVP ngày càng gắn gũi.

Công ty khuyến khích NVVP giao tiếp với nhau đơn giản chỉ là một lời chào hỏi nhau vào mỗi sáng và lời chào kết thúc một ngày làm việc, tuy đơn giản nhưng nó thể hiện sự có mặt của NVVP tại công ty; đồng thời tạo điều kiện để NVVP mở rộng mối quan hệ với đồng nghiệp trong công ty. Công ty luôn quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần và nguyện vọng của NVVP. Để đảm bảo quyền và lợi ích cho NVVP, công ty đã có nhiều hình thức khuyến khích NVVP phát huy tính sáng tạo trong công việc, tổ chức các phong trào thi đua, phát huy sáng kiến, tổ chức thăm quan, du lịch, học tập ... nhằm động viên tinh thần và trách nhiệm NVVP trong toàn công ty.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

2.4.1. Nhân tố bên trong công ty

Quan điểm của lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực của công ty: Ban lãnh đạo đã xác định những quan điểm về NNL và phát triển cũng như nâng cao CLNNL, nhận thức của Ban lãnh đạo Công ty về “*nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*” sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị NNL trong công ty (như chính sách về: Tuyển dụng, ĐT, sử dụng lao

động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao CLNNL. Hoạt động tuyển dụng gắn liền với đào tạo giúp NVVP sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc bởi những nội dung đào tạo sát với thực tế công việc. Ban lãnh đạo Công ty luôn coi trọng đào tạo nâng cao năng lực để có được sự phát triển bền vững của công ty. Điều này thể hiện qua quy mô chương trình đào tạo công ty đang thực hiện nhằm tiến đến xây dựng lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt trong công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ cho từng giai đoạn, từng ngành nghề lao động, đáp ứng yêu cầu hiện tại và lâu dài, phục vụ kịp thời cho sự lớn mạnh liên tục của Công ty.

Chiến lược phát triển, kế hoạch của doanh nghiệp: Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak là xây dựng trở thành DN hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng, Bất động sản tại Việt Nam. Đi đôi với việc phát triển và mở rộng quy mô công ty là việc đảm bảo đời sống của NVVP, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng NVVP. Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak chủ trương tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng một cách hợp lý nguồn lực của Công ty. Với mục tiêu và định hướng như vậy, Công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút nhân tài, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh Bất động sản.

Trình độ tổ chức quản lý: các cán bộ quản lý của công ty chủ yếu là những người đã có thâm niên công tác lâu năm, rất ít cán bộ trẻ, vì vậy kinh nghiệm trong công tác cũng như trong quản lý cũng giúp họ phần nào trong tổ chức quản lý với từng nhóm nhân viên khác nhau để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên không phải cán bộ nào cũng có năng lực tốt để quản lý hiệu quả NLĐ thuộc quyền của mình, do đó công ty cần có một chính

sách quy hoạch, bổ nhiệm và đào tạo cán bộ quản lý, lãnh đạo đúng đắn giúp công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao.

Môi trường làm việc: Đối với một DN có môi trường làm việc tốt sẽ là yếu tố tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của NVVP, tạo điều kiện cho NVVP phát triển năng lực, kỹ năng chuyên môn. Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak đã xây dựng môi trường làm việc: Với diện tích mặt bằng dành cho sân vườn, văn phòng và lối đi lại đến 1.100m² nên việc thiết kế trồng cây xanh cũng có nhiều thuận lợi. Phía sân trước văn phòng được trồng nhiều cây cảnh, cây ăn quả phù hợp để tạo ra màu xanh và phủ bóng mát, một số loại cây được trồng như Mít, Khế, xấu... một vài loài hoa như hoa Lan, hoa Giấy cùng một số cây hoa cảnh nhỏ tạo nên sắc thái hài hòa kết hợp với một bể cá Koi nhỏ tạo nên một không gian mát mẻ và trong lành. Bên trong văn phòng thiết kế các phòng làm việc có cửa sổ lấy ánh sáng từ bên ngoài (tại phòng làm việc rất ít khi sử dụng đèn chiếu sáng) và một số cây cảnh nhỏ tạo không gian xanh mát giúp mỗi cá nhân làm việc thấy nhẹ nhàng và dễ chịu. Phong cách làm việc cởi mở của Ban lãnh đạo Công ty giúp NVVP có tâm lý thoải mái, nhờ đó có thể phát huy tối đa sức sáng tạo và làm việc tốt hơn. Tất cả mọi người đều bình đẳng như nhau và không có sự thiên vị, ưu ái riêng ai, đây cũng là một trong những tiêu chí hàng đầu mà Ban lãnh đạo công ty đã xây dựng nên. Khi mới đến làm việc tại một môi trường mới ai cũng muốn được đối xử công bằng giữa các thành viên, không có sự thiên vị hay ưu ái riêng nào cả.

2.4.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Hệ thống pháp luật về lao động: Trong điều kiện hiện nay, hệ thống pháp luật về lao động của Việt Nam đã được xây dựng khá hoàn chỉnh, bao quát hầu hết các vấn đề liên quan đến NLĐ có hợp đồng lao động. Tạo ra môi trường pháp lý bình đẳng cho cả công ty và NVVP.

Trình độ tiến bộ Khoa học công nghệ của Việt Nam đã có nhiều bước tiến bộ, tuy nhiên còn rất nhiều hạn chế và vẫn còn lạc hậu so với ngành xây dựng, bất động sản của các nước khác trên thế giới. Đổi mới công nghệ là quá trình phát triển và dựa vào thị trường những sản phẩm mới, quá trình đổi mới công nghệ mới. Hoạt động đổi mới công nghệ bao gồm hai nội dung cơ bản: Đổi mới sản phẩm, dịch vụ và đổi mới quy trình sản xuất. Đổi mới sản phẩm, dịch vụ là việc tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hoàn toàn mới, hoặc cải tiến các sản phẩm, dịch vụ truyền thống của công ty. Tiến bộ công nghệ đối với các nước đang phát triển được tập trung chủ yếu vào việc cải tiến hiệu quả quy trình công nghệ. Việc cải tiến này cho phép nâng cao năng suất của người lao động.

Là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, bất động sản Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak luôn tuân thủ chặt chẽ các quy định về pháp luật lao động như công tác tiền lương, thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi, các chế độ phụ cấp, bảo hiểm, xây dựng Thỏa ước lao động tập thể... Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để Công ty có thể hoạt động và phát triển.

2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

2.5.1. Những kết quả đạt được

Với quan điểm đề cao vai trò của nhân lực trong quá trình phát triển SXKD, Công ty đã đầu tư, quan tâm nhất định tới công tác nâng cao CLNNL. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức của NVVP, hiểu được vai trò trách nhiệm của mình đối với công việc, từ đó tích cực lao động sáng tạo. Cùng với đó, hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị NL như: Nội quy lao động, Quy chế tuyển dụng, Quy chế lương thưởng, Quy chế ĐT, ...đang dần được hoàn thiện, do đó nguồn bên ngoài sẽ có cơ hội được đầu tư hơn.

Về Tuyển dụng nhân lực: tuyển được NVVP có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Quy trình tuyển dụng đã rõ ràng đến từng đối tượng.

Về đào tạo nhân viên văn phòng: Công ty có chú trọng vào công tác đào tạo NNL. Hoạt động ĐT, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn NNL của Công ty trong những năm qua đã không ngừng được nâng cao về cả số lượng và chất lượng. Đa số NVVP tỏ ra hài lòng với những kiến thức mà các chương trình ĐT mang lại, chứng tỏ các chương trình ĐT đã phát huy được hiệu quả của mình, có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Công ty đã xác định được tầm quan trọng của hoạt động ĐT, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật trong việc quá trình nâng cao chất lượng NL toàn Công ty. Đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho đào, đã có sự quan tâm đến việc ĐT một số kỹ năng cho NVVP để phục vụ tốt hơn trong công việc.

Về sử dụng nhân viên văn phòng: Hoạt động bố trí và phân công công việc tương đối hợp lý, điều này thể hiện thông bảng đánh giá mức độ hài lòng về phân công công việc. Bố trí và phân công công việc hợp lý cũng chính là bố trí, phân công đúng người, đúng việc, do đó Công ty sẽ giảm được kinh phí đưa NVVP đi ĐT bổ sung, ĐT lại do công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn.

Vấn đề tạo động lực cho NVVP: Việc tạo động lực làm việc cho NVVP trong Công ty ngày càng được quan tâm, các thành viên trong Công ty hài hòa, tương trợ lẫn nhau. Ban lãnh đạo luôn quan tâm, tạo môi trường làm việc thoải mái, tạo sân chơi, nơi giao lưu, học hỏi cho cán bộ, NVVP sau những giờ làm việc căng thẳng để NVVP yên tâm, thoải mái hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra Công ty còn tạo động lực cho NVVP bằng các chính sách

lương, thưởng hợp lý và hấp dẫn nhằm thu hút và giữ chân NVVP gắn bó lâu dài với công ty.

Về xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Tại nơi làm việc bầu không khí thân mật, hài hoà, sẽ làm cho NVVP cảm thấy thoải mái tinh thần phấn khởi và họ trở nên tận tụy hơn với công việc, sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra hiệu quả làm việc tốt nhất

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Những hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, thực trạng CLNNL và các hoạt động nâng cao CLNNL tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak cũng còn một số hạn chế đáng chú ý:

- *Về công tác tuyển dụng nhân viên văn phòng:* Việc xác định nhu cầu tuyển dụng mới được thực hiện sơ sài, thiếu căn cứ, chưa xây dựng quy trình rõ ràng. Phương pháp thu hút ứng viên còn chưa được quan tâm đúng mức, nội dung thông báo tuyển dụng sơ sài, chưa thể hiện đúng bản chất công việc, chưa làm rõ được yêu cầu đối với ứng viên. Thiếu các biện pháp để đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

- *Về đào tạo nhân viên văn phòng:* Việc xác định nhu cầu ĐT mang tính hình thức, chưa đi vào thực tế. Mặc dù công tác ĐT bồi dưỡng được thực hiện hàng năm nhưng chưa có kế hoạch, quy trình ĐT cụ thể, chỉ thực hiện thụ động theo nhu cầu phát sinh. Kinh phí ĐT và quy mô ĐT còn hạn chế.

- *Về bố trí và phân công công việc:* Công tác bố trí và phân công công việc về cơ bản là tốt, đáp ứng nhu cầu. Tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, thiếu các giải pháp tổng thể, đồng bộ về chiến lược phát triển NNL của Công ty, dẫn đến việc quy hoạch cán bộ chủ yếu mang tính chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn.

- *Về tạo động lực cho nhân viên văn phòng:* Công ty có chính sách tạo động lực cho NVVP khá tốt và hầu hết họ hài lòng nhưng xét về tương lai thì

công ty chưa xây dựng kế hoạch rõ ràng, chưa trích lập và phân bổ nguồn tài chính riêng.

2.5.2.1. Nguyên nhân của hạn chế

Ban lãnh đạo chưa sát sao đến công tác quản trị nhân lực, chưa hiểu rõ mục đích và ý nghĩa của công tác này.

Năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác về nhân sự còn hạn chế.

Công tác phân tích công việc chưa được thực hiện bài bản, mà chỉ mang tính hình thức. Do vậy, không đưa ra được các nội dung, tiêu chí cần thiết các công tác khác liên quan trong quản trị nhân lực.

Tình trạng nỗ lực trong hoạt động tuyển dụng và đánh giá thực hiện công việc, ưu ái người nhà người thân, thiếu công bằng minh bạch trong bổ nhiệm. Một số hoạt động chỉ mang tính hình thức, chống đối.

Chưa áp dụng nhiều tiến bộ về công nghệ trong khâu giám sát công việc. Chưa có quy trình giám sát ban hành tại công ty.

Nguồn kinh phí đầu tư cho các hoạt động nâng cao CLNNL còn hạn hẹp.

Ý thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của bản thân NVVP còn hạn chế.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NVVP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẤT ĐỘNG SẢN LANMAK

3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

Xây dựng đội ngũ NVVP của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak có phẩm chất đạo đức tốt, có kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao. Bảo đảm cơ cấu hợp lý, đáp ứng được yêu cầu phát triển của Công ty ngày càng lớn mạnh, ngang tầm với vị thế của một trong những công ty bất động sản hàng đầu.

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

Để đáp ứng yêu cầu phát triển, Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak có mục tiêu cụ thể:

Xây dựng vị trí việc làm là tiền đề, cơ sở cho việc quản lý và sử dụng lao động, NVVP một cách hiệu quả.

Sửa đổi và hoàn thiện quy chế đánh giá thực hiện công việc làm căn cứ chi trả lương, khen thưởng, kỷ luật đúng quy định của pháp luật và của Công ty Cổ phần Xây dựng bất động sản Lanmak. Bên cạnh đó, tạo động lực để NVVP hoàn thiện và nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.

Trong công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển NVVP: Trang bị và bổ sung kiến thức xã hội, chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao nhằm giúp NVVP thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, có trình độ tốt, chuyên môn giỏi.

Đào tạo, bồi dưỡng phát triển NVVP, đặc biệt là việc xây dựng đội ngũ chuyên gia giỏi. Những chuyên gia này sẽ là đội ngũ nòng cốt, có khả năng

tiếp thu và áp dụng cũng như chuyển giao kỹ năng, kiến thức tiên tiến trong lĩnh vực bất động sản vào điều kiện thực tiễn của Công ty.

Công tác chăm sóc sức khỏe: Tiếp tục phối hợp với Công đoàn Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak thông báo và tổ chức khám bệnh cho cán bộ NVVP, NVVP định kỳ 2 lần/năm. Tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, nghỉ mát,... để NVVP có cơ hội giao lưu và đoàn kết hơn.

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak nhận thức được tầm quan trọng của NVVP đối với sự tồn tại và phát triển, đã tập trung xây dựng và phát triển công ty dựa trên nguyên tắc cơ bản: Công bằng, hiệu quả, phát triển, hiện đại. PTNNL công ty phù hợp về số lượng, chất lượng, cơ cấu. Có trình độ quản lý, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ công nghệ, kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Sử dụng có hiệu quả khối NVVP nhằm tăng năng suất công việc và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Xây dựng khối NVVP theo tiêu chí năng động, sáng tạo, nhiệt tình, đoàn kết, kỉ cương, chuyên nghiệp.

Để có thể thực hiện thắng lợi các mục tiêu đề ra, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak xác định rõ NNL là nhân tố quan trọng quyết định thành công. Do vậy, phương hướng nâng cao CLNNL của công ty đến năm 2025 như sau:

- Xây dựng chiến lược PTNNL phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty; đảm bảo NNL công ty phù hợp về số lượng, chất lượng và cơ cấu đáp ứng tốt nhất với mục tiêu phát triển của công ty. Tiếp tục triển khai có hiệu quả các cơ chế chính sách phát triển nhân lực kỹ năng nghề, tăng cường chuyển đổi số, ĐT trực tuyến, chú trọng ĐT và ĐT lại thường xuyên lực khối NVVP, tạo chuyển biến mạnh mẽ về quy mô, chất lượng, hiệu quả,

đảm bảo cho NVVP có kỹ năng chuyên môn, kỹ năng số, kỹ năng mềm, kỹ năng khởi nghiệp, thích ứng với thị trường lao động.

- Thực hiện chiến lược PTNNL đi đôi với kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy. Tổ chức sắp xếp, bố trí lại NNL, sử dụng có hiệu quả NNL, thay thế những NVVP yếu kém về năng lực, thái độ nhằm nâng cao CLNNL, từ đó tăng hiệu quả kinh doanh và phù hợp với mô hình hoạt động của công ty.

- Thực hiện tốt các chính sách phát hiện, tuyển dụng, coi trọng công tác quản trị thù lao lao động để thu hút và giữ chân những lao động chất lượng cao.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh lành mạnh giữa các cá nhân trong công ty và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho NVVP;

- Công ty khuyến khích việc công nhận, tuyển dụng, sử dụng và trả thù lao cho NVVP dựa trên kỹ năng và năng lực hành nghề. Tiến tới tuyển dụng, sử dụng NVVP đã qua ĐT và có chứng chỉ. Đối với lao động chưa qua ĐT hoặc chưa đúng chuyên môn, công ty có kế hoạch ĐT mới và ĐT bổ sung kịp thời.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

3.2.1.1 Đẩy mạnh và đổi mới công tác tuyển dụng nhân lực

* **Mục tiêu giải pháp:** Đổi mới công tác tuyển dụng nhân lực nhằm nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng NL, tiết kiệm chi phí ĐT lại, tuyển dụng được những lao động trình độ cao, tạo nguồn bổ sung nâng cao CLNNL bền vững.

* **Nội dung giải pháp:** Để có được nguồn cung ứng lao động công ty cần thực hiện:

- Phối hợp với các cơ sở ĐT để tiếp nhận sinh viên thực tập như NNL trong mùa cao điểm của ngành xây dựng, Bất động sản. Nguồn sinh viên thực

tập không chỉ cung ứng nhân lực tạm thời mà còn là nguồn tuyển tương lai cho Công ty khi sinh viên đã tốt nghiệp. Có thể thấy, qua quá trình thực tập, Công ty đã ngầm thử việc những ứng viên mà mình mong muốn và sinh viên cũng ngầm quyết định việc lựa chọn Công ty là nơi mình làm việc sau khi tốt nghiệp. Việc bố trí thời gian làm việc, phương tiện đi lại, bố trí nơi nghỉ cũng cần được quan tâm để ổn định tâm lý và sức khỏe cho người thực tập. Ngoài ra, Công ty phải xem xét hỗ trợ chi phí thực tập cho sinh viên cũng như chế độ thưởng để khuyến khích tinh thần làm việc.

- Phối hợp với các cơ sở ĐT và các trung tâm giới thiệu việc làm tổ chức tuyển dụng NL cho Công ty. Đây là các đơn vị có số lượng nhân lực lớn và mức độ thông tin đến NVVP lớn. Việc phối hợp tuyển dụng cần được lựa chọn thời điểm phù hợp với thời gian tốt nghiệp, kết thúc khóa học của sinh viên.

- Tăng cường các thông tin tuyển dụng đến NLD qua nhiều phương tiện truyền thông, để tăng thương hiệu tuyển dụng của công ty. Đồng thời, công ty nên phát triển việc thông tin tuyển dụng “*truyền miệng*” từ NVVP của chính công ty. Hình ảnh, ấn tượng tốt với NVVP, sẽ giúp các ứng viên được giới thiệu từ chính NVVP của công ty.

- Tuyển dụng nhân lực chất lượng cao từ các nước trong khu vực và các nước trên thế giới có tư duy công dân toàn cầu: Với điều kiện dịch chuyển lao động tự do giữa các nước trong cộng đồng kinh tế ASEAN và sự di chuyển dễ dàng giữa các nước trên thế giới, Công ty có nhiều cơ hội để tuyển dụng nhân lực có chất lượng cao từ các nước khác. Công ty phối hợp với các công ty cung ứng NNL và tăng cường thông tin tuyển dụng nhân lực nước ngoài trên website của mình để có thể có được NL phù hợp với vị trí việc làm của công ty.

- Yêu cầu đối với cán bộ tuyển dụng ngoài khả năng chuyên môn, am hiểu về con người, tâm lý và kỹ thuật phỏng vấn, cần phải thực hiện nghiêm khâu thi tuyển, tránh tình trạng làm theo hình thức, không có tính cạnh tranh

và không thể hiện khả năng sàng lọc để tuyển chọn được người phù hợp. Bên cạnh đó cần phải tuyệt đối trung thực và khách quan, tránh xảy ra các vấn đề tiêu cực trong tuyển dụng nhân lực.

* **Điều kiện thực hiện:** Giải pháp được thực thi với điều kiện công ty có nguồn lực tài chính, đảm bảo thu hút được NVVP đến làm việc; đồng thời giải pháp cũng đòi hỏi công ty phải thanh toán các khoản chi phí cho hoạt động tuyển dụng nhân lực.

3.2.1.2 Xây dựng các nguyên tắc tuyển dụng phù hợp

Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak cần xây dựng quy chế tuyển dụng dựa trên các nguyên tắc phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc, đặc điểm đội ngũ nhân lực ứng tuyển. Cụ thể:

- Tuyển dụng theo nhu cầu có kế hoạch. Đây là nhu cầu được xây dựng từ nền tảng là chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự của Công ty.

- Tuyển dụng các đối tượng có chất lượng ngay từ đầu vào, tránh lãng phí nguồn lực sau này.

- Cần mở rộng nguồn tuyển dụng cả bên trong lẫn bên ngoài, nhằm có điều kiện tốt hơn trong việc thu hút ứng viên có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc. Phải thực hiện chính sách công bằng và nhất quán đối với mọi ứng viên tham gia tuyển dụng.

- Tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chuẩn rõ ràng. Người phụ trách tuyển dụng nhân lực của Công ty cần đảm bảo sự công bằng, chính xác trong tất cả các vị trí tuyển dụng, với tất cả các cá nhân tham gia ứng tuyển. Thông tin tuyển dụng phải đầy đủ rõ ràng, đánh giá người ứng viên cần đầy đủ, chính xác, dựa trên các tiêu chuẩn công việc và năng lực hành vi.

3.2.1.3 Xây dựng tiêu chí tuyển dụng cho từng vị trí công việc

Tiêu chí tuyển dụng là một trong những hình thức sàng lọc NL ban đầu để đảm bảo chọn được các ứng viên có tư chất, trình độ, đủ khả năng trở thành thành viên công ty.

Tuy nhiên có một nghịch lý nếu công ty đưa ra các tiêu chí tuyển đầu vào quá cao sẽ khó tuyển đủ NL cần tuyển. Do vậy, công ty cần có lộ trình trong việc nâng cao tiêu chí tuyển dụng đầu vào với nguyên tắc tiêu chí tuyển dụng năm sau phải cao hơn năm trước. Một số các công việc cần đổi mới khi xây dựng các tiêu chí tuyển dụng của công ty như:

- + Hàng năm cần tiến hành rà soát lại các tiêu chí tuyển dụng để đảm bảo phù hợp với yêu cầu phát triển và yêu cầu thực tiễn của công ty. Loại bỏ các tiêu chí mang tính hình thức, hoặc một số tiêu chí không liên quan đến phục vụ cho nhu cầu hoạt động ở công ty.

- + Các tiêu chí được xây dựng phải dựa trên định hướng, chiến lược phát triển của công ty.

- + Các tiêu chí được xây dựng cần phù hợp với điều kiện thực tế trình độ NL của khu vực, cần có sự tham khảo tiêu chí tuyển dụng tiên tiến trong và ngoài nước để đảm bảo từng bước nâng dần mức độ yêu cầu.

- + Cải tiến lại quy trình xây dựng tiêu chí tuyển dụng của công ty. Việc xây dựng tiêu chí tuyển dụng cần phải được thực hiện từ các bộ phận trực tiếp và gián tiếp nhỏ nhất của công ty. Tránh xây dựng mang tính áp đặt chủ quan từ trên đưa xuống mà không tính đến yêu cầu thực tế. Người phụ trách xây dựng tiêu chí tuyển dụng phải là những người có am hiểu về chuyên môn, hiểu được định hướng phát triển công ty trong tương lai.

3.2.1.4 Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng phải đảm bảo khách quan và khoa học, tránh tình trạng tuyển dụng những người thân quen không có trình độ.

Công ty cần thực hiện tốt một số bước sau:

- + Cần công khai minh bạch các quy trình tuyển dụng, các tiêu chí tuyển dụng, các kết quả tuyển dụng. Việc công khai cần được phổ biến rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên website của công ty và được phổ biến rộng rãi cho toàn thể các NVVP biết.

+ Cần có cơ chế ngăn ngừa người phụ trách tuyển dụng móc ngoặc hoặc thông đồng với ứng viên tham gia tuyển dụng để sao cho những cán bộ tuyển dụng: Không dám làm sai, không muốn làm sai và không thể làm sai. Muốn vậy cần phải có sự tham gia kiểm soát chéo của các bộ phận phòng ban.

+ Quy định cơ chế giám sát, kiểm tra sau khi tuyển dụng để kịp thời phát hiện những sai sót và có cơ hội điều chỉnh kịp thời. Việc kiểm tra phải được tiến hành thường xuyên định kỳ.

Hiện nay công ty đã ban hành quy trình tuyển dụng. Tuy nhiên, trên thực tế việc áp dụng này còn mang tính cứng nhắc, chưa mang một phong cách sáng tạo và đột phá. Để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng được ứng viên giàu tiềm năng, Công ty cần phải mở rộng nguồn tuyển chọn. Do tính chất công việc đòi hỏi sự khéo léo, trình độ, sự chăm chỉ và trách nhiệm cao, nên công ty ưu tiên lựa chọn các ứng viên có năng lực, năng động, nhiệt huyết và có sức khỏe. Công ty cũng cần chủ động liên hệ với các trường đại học có ĐT các ngành liên quan đến lĩnh vực sản xuất và kinh doanh của công ty để được giới thiệu các sinh viên khá, giỏi có năng lực, trực tiếp gặp gỡ và trao học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc. Do tính chất công việc kinh doanh Bất động sản nên công ty được đặt tại Hà Nội, công ty nên thiết lập các mối quan hệ với các trường cao đẳng, đại học tại địa phương và thành phố Hà Nội để dễ dàng thu hút ứng viên. Tuy nhiên, để khắc phục những hạn chế, bất cập trong tuyển dụng thời gian qua nhằm nâng cao CLNNL, việc thi tuyển của cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn cần tuyển trên cơ sở nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng người.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, phỏng vấn, kiểm tra, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện.

Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người ứng tuyển đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm cao đến thấp cho đến hết chỉ tiêu cần tuyển.

Đổi mới nội dung thi tuyển, phân thi nghiệp vụ, chuyên môn kỹ thuật phải đảm bảo sát với yêu cầu và đặc thù công việc.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak luôn xác định nâng cao chất lượng nhân lực bằng nhiều phương thức khác nhau nhằm nâng cao nguồn lực nội tại. Trong đó, trọng tâm là công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực. Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chất lượng được bổ sung liên tục để hỗ trợ NVVP trong suốt quá trình làm việc tại công ty. NVVP dù đang ở bất kỳ vị trí nào, là quản lý hay công nhân luôn được xem xét để tham gia vào chương trình ĐT phù hợp.

3.2.2.1. Xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo

Việc đào tạo và phát triển NNL cần bám sát nhu cầu của công ty và đi vào thực chất là nâng cao năng lực thực hiện của NVVP, nhằm đạt tới các mục tiêu của công ty, chứ không phải số lớp, buổi học được thực hiện hay bằng cấp đạt được.

Công ty cần xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình ĐT để từ đó lấy thông tin tổ chức cho các khóa học tiếp theo, cũng như tổ chức khóa học mới theo nhu cầu đề xuất của các phòng ban và NVVP trong công ty,... Sau khi thu được kết quả của bảng khảo sát ta sẽ xây dựng một chương trình ĐT hiệu quả.

Xác định nhu cầu ĐT để phát triển nguồn nhân lực: Nhu cầu ĐT đặt ra khi NVVP cần củng cố, chuẩn bị kiến thức, kỹ năng để đáp ứng được các công việc trong tương lai.

Phân tích nhu cầu ĐT bao gồm: Phân tích quy mô, tổ chức của công ty trong giai đoạn tiếp theo, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, kế hoạch quy hoạch cán bộ cấp cao. Xác định và phân tích nhu cầu ĐT là bước phải tiến hành trước tiên để có một chương trình ĐT hiệu quả. Đây là việc vô cùng quan trọng để đảm bảo phát huy được nhiệm vụ PTNNL, đảm bảo chương trình ĐT là lấy “*người học là trung tâm*”. Muốn nâng cao ĐT trong công ty trước hết phải xuất phát từ việc xác định đúng nhu cầu ĐT. “Đúng” ở đây bao gồm 2 khía cạnh: (i) đúng với nhu cầu nhân lực của công ty cả trong hiện tại cũng như trong tương lai và (ii) đúng so với nguyện vọng, khả năng và năng lực của bản thân NVVP. Chính vì vậy, việc xác định nhu cầu ĐT phải xuất phát từ tầm nhìn, chiến lược, và các mục tiêu của công ty. Chính tầm nhìn, chiến lược phát triển của công ty là cơ sở để xác định nhu cầu nhân lực cả về số lượng và chất lượng: Cần loại người nào, kiến thức, thái độ, kỹ năng gì để từ đó có chiến lược thu hút, hấp dẫn, động viên, và ĐT cho phù hợp. Đồng thời xác định nhu cầu ĐT cần chú ý đến nhu cầu và nguyện vọng của NVVP, cần chú trọng nhiều hơn tới năng lực, ý thức, thái độ, và tình cảm của NVVP để lựa chọn đối tượng ĐT cho phù hợp. Để xác định đúng nhu cầu ĐT, công ty cần:

+ *Phân tích công ty*: Bao gồm phân tích chiến lược, kế hoạch phát triển của công ty để thấy được nhu cầu sử dụng nhân lực; phân tích cung - cầu NNL về số lượng và chất lượng để có thể thực hiện thành công các mục tiêu phát triển; phân tích những chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị NNL như năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua ĐT có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không?

+ *Phân tích công việc*: Cụ thể hơn là phân tích các bản yêu cầu công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện và khung năng lực theo vị trí việc làm, để xác định những yêu cầu về năng lực mà NVVP cần đáp ứng.

+ *Phân tích NVVP*: Nhằm đánh giá đúng khả năng cá nhân, kỹ năng nghề nghiệp cũng như xu hướng phát triển nghề nghiệp của bản thân NVVP, qua đó xác định những “*khoảng trống*” về chất lượng, nhằm xác định đúng đối tượng được ĐT, khả năng có thể ĐT.

3.2.2.2. *Xác định xu hướng, lộ trình phát triển nghề nghiệp*

ĐT nhân lực giúp người học hoàn thiện bản thân, giúp nâng cao năng lực làm việc của NVVP. Vì vậy, công ty có thể xây dựng cơ chế phát triển sự nghiệp gắn liền với năng lực, trình độ của NVVP, ĐT có thể trở thành chế độ đãi ngộ đối với NVVP. Thực tế, công ty đã được áp dụng đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý, giúp họ thấy được sự quan tâm và hỗ trợ từ công ty. Công ty nên xây dựng rõ ràng tiêu chuẩn trong công việc thông qua các hoạt động như phân tích công việc, xây dựng khung năng lực... Từ đó, NVVP sẽ có hướng để phấn đấu, phát triển sự nghiệp.

Nội dung ĐT cần tập trung nhiều hơn về kỹ năng và thái độ. Thái độ giúp NVVP có suy nghĩ, nhận thức và cái nhìn phù hợp hơn với điều kiện hoàn cảnh mới, từ đó họ nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập nâng cao trình độ bản thân để không bị lạc hậu bởi công nghệ và cách thức kinh doanh hiện nay. Kỹ năng giúp NVVP có thể thực hiện tốt các nhiệm vụ mới trong công việc. Tuy nhiên, để có thể thực hiện tốt những yêu cầu mới, NVVP phải trang bị thêm cho mình kiến thức về công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo hay những cách thức kinh doanh mới...

3.2.2.3. *Xây dựng mô hình phân tích khoảng cách*

Tình trạng tương lai: Mong muốn của bản thân NVVP về vị trí, chức vụ và quyền lợi mình sẽ đạt được.

Tình trạng hiện tại: Tại thời điểm hiện tại NVVP đang ở vị trí chức danh nhất định.

Tình trạng quá độ: Các điều kiện, hoạt động mà NVVP đó phải trải qua để chuyển từ tình trạng hiện tại sang tình trạng tương lai.

Mô hình phân tích khoảng cách bắt đầu bằng câu hỏi “*Tại sao thay đổi*” xác định nhu cầu thay đổi và mức độ thay đổi như thế nào cho phù hợp với năng lực bản thân cũng như khả năng có thể phát triển. Việc thay đổi này có thể bắt nguồn từ môi trường bên ngoài hoặc bên trong bản thân NVVP.

Một số giải pháp để tăng cường, đổi mới công tác ĐT:

Thứ nhất, quy hoạch ĐT phải gắn với bố trí và sử dụng hiệu quả các chính sách duy trì nhân lực, gắn việc phát triển nhân lực với chiến lược phát triển kinh doanh. Các vị trí chủ chốt bắt buộc phải tham dự một số chương trình ĐT.

Thứ hai, thực hiện truyền thông đến toàn thể NVVP về việc ĐT suốt đời, bao gồm tự ĐT hoặc ĐT bên ngoài. Bên cạnh mỗi NVVP tham gia ĐT bên ngoài, công ty cần có những chính sách khuyến khích NVVP tham gia những khóa ĐT ngoài như có thêm một số phụ cấp ưu đãi khác.

Sau khi xác định rõ về nhu cầu ĐT và phương pháp ĐT để PTNNL đáp ứng yêu cầu công việc, vị trí trong tương lai, cần xác định nhiệm vụ, công việc sẽ cần thực hiện trong tương lai để từ đó xây dựng khung năng lực.

Khung năng lực cho các vị trí trong tương lai mà một NVVP muốn hướng đến, bằng cách xây dựng khung năng lực, NVVP sẽ biết cần ĐT thêm những gì, cần phải nỗ lực ở mức như thế nào để đạt được mục tiêu. Ví dụ: năng lực về tư duy, năng lực chuyên môn, năng lực về tổ chức điều hành, năng lực về giao tiếp ứng xử, về kỹ năng quản lý. Một khung năng lực chung bao gồm một số năng lực cụ thể có mối quan hệ với nhau.

Dựa theo mô hình khoảng cách, các thông tin chi tiết cần thu thập là những thông tin đánh giá về năng lực lý tưởng và năng lực hiện tại của NVVP để từ đó tìm ra khoảng cách năng lực cần lấp đầy, đó chính là nhu cầu ĐT.

Khoảng cách và nhu cầu năng lực của NVVP là rất lớn. Có những khoảng trống năng lực có thể được giải quyết thông qua ĐT, trên cơ sở phân tích những năng lực còn thiếu, xây dựng chiến lược ĐT để đáp ứng phát triển cá nhân trong tổ chức. Trên cơ sở khung năng lực cần xác định trọng tâm ĐT.

3.2.2.4. Đánh giá hiệu quả của đào tạo

Sau quá trình ĐT, NVVP thường có tâm lý tương đối tích cực và sẵn sàng sử dụng các kiến thức kỹ năng mới vào quá trình làm việc. Tuy nhiên, phần lớn trong số họ cũng sẽ có cảm giác sợ, đó là cảm giác sợ sai, sợ chịu trách nhiệm, sợ thay đổi. Vì vậy rất có thể họ sẽ lựa chọn giải pháp an toàn đó là đi theo lối mòn tư duy cũ, cách làm cũ. Vì vậy, họ cần sự thúc đẩy của tổ chức, lãnh đạo trực tiếp trong quá trình sử dụng sau ĐT. Lãnh đạo trực tiếp có thể chú ý giao các nhiệm vụ mang tính thách thức, các nhiệm vụ cần vận dụng kiến thức kỹ năng mới để NVVP bắt buộc phải sử dụng trong quá trình làm việc.

Thiết kế các chương trình ĐT phải đo lường được hiệu quả mà chương trình này tạo ra cho bản thân NVVP. Qua chương trình ĐT có thể đo lường mức độ hiệu quả từ việc thiếu nhận thức, thiếu kỹ năng đến thực hiện công việc một cách thành thạo và có đầy đủ các kỹ năng để thực hiện công việc. ĐT từ khi NVVP thiếu nhận thức, thiếu kỹ năng, đây là giai đoạn cần cho NVVP đánh giá toàn diện về kiến thức và kỹ năng của bản thân để nhận định sự thiếu hụt từ đó có cơ sở thuyết phục tham gia ĐT một cách hiệu quả cao. Giai đoạn NVVP đã nhận thức được những gì còn thiếu và có kỹ năng, việc xây dựng chương trình ĐT không còn mang tính lý thuyết nữa mà sẽ tập trung vào thực hành nhiều hơn, cho NVVP chia sẻ với đồng nghiệp thông qua công việc hoặc qua các hoạt động giao lưu, giúp đỡ những đồng nghiệp khác để từ

đó phát triển bản thân. Mục tiêu cao nhất là NVVP có thể thực hiện công việc một cách thành thạo, có thể huấn luyện người khác thực hiện công việc theo đúng quy định, chuẩn mực.

Các Module sẽ được ĐT cho NVVP trong giai đoạn 1 bao gồm: Kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tuyển dụng, phỏng vấn ứng viên,... Các module được ĐT cho quản lý và lãnh đạo như: Tư duy chiến lược, các mô hình lãnh đạo, quản lý sự thay đổi,... Các chương trình mang đến cho NVVP một cái nhìn chuyên sâu, những quan điểm mới đột phá và sát thực tiễn.

Hoạt động đánh giá hiệu quả ĐT của công ty chưa được đầu tư một cách bài bản. Công ty thực hiện đánh giá hiệu quả theo hai hoạt động là đánh giá cách thức tổ chức ĐT và đánh giá kết quả ĐT. Các hoạt động khác và các chỉ tiêu báo cáo tổng kết hoạt động ĐT chưa được quy định một cách rõ ràng. Các vấn đề như đánh giá đối tượng nào, thời điểm nào, hay như thế nào đều chưa được quy định. Có thể nói, quy chế ĐT tại công ty hiện nay gần như bỏ trống hoàn toàn vấn đề này. Vì vậy, phương pháp cần phải thực hiện là hoàn thiện quy trình đánh giá hiệu quả ĐT. Đánh giá sử dụng sau ĐT nên được quy định thực hiện sau khi kết thúc chương trình ĐT từ 1 đến 3 tháng. Thời gian cụ thể có thể phân biệt thông qua thời lượng thực hiện ĐT. Đến thời gian thực hiện đánh giá, người học có thể nhận được phiếu tự đánh giá về cách thức sử dụng kiến thức đã học. Lãnh đạo trực tiếp được yêu cầu gửi nhận xét và giải trình cách thức đánh giá sử dụng sau ĐT. Cán bộ phụ trách ĐT tổ chức đánh giá sâu cách thức sử dụng sau ĐT khi thực hiện các báo cáo tổng kết ĐT. Cách thức đánh giá có thể kết hợp bằng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau.

3.2.2.5. Tạo thái độ tích cực cho nhân viên văn phòng khi tham gia quá trình đào tạo

Như đã nói thái độ của học viên có tác động lớn đến chất lượng ĐT. Tuy nhiên, theo đánh giá, yếu tố này tại công ty vẫn còn những điểm cần thay

đổi. Để nâng cao hiệu quả ĐT nhân lực, công ty cần phải đưa ra các biện pháp tăng cường thái độ học tập tích cực của học viên lên một tỷ lệ nhất định. Nội dung của các biện pháp có thể là:

- *Sử dụng công cụ tài chính.* Nhu cầu về lương, thưởng, phụ cấp hay các chế độ tài chính là nhu cầu luôn thường trực ở NVVP. Kể cả đối với NVVP có mức thu nhập trung bình cao tại công ty, chế độ đãi ngộ tài chính cao hay tốc độ tăng lương vẫn là yếu tố kích thích ở mức độ nhất định. Thu nhập cao là thước đo rõ ràng cho sự nỗ lực, phấn đấu và giá trị của NVVP đối với công ty. Có thể khẳng định rằng, chế độ tài chính không phải là yếu tố duy nhất mà NVVP quan tâm, nhưng là yếu tố quan trọng giúp thay đổi động lực và thái độ đối với NVVP. Sử dụng công cụ tài chính trong ĐT là hoạt động gắn liền với các vấn đề như tăng lương, phụ cấp hay các chế độ hỗ trợ cho người học. Cụ thể, công ty cần xây dựng hệ thống đánh giá khen thưởng công bằng dựa trên kết quả làm việc, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít. Khi có những cơ chế rõ ràng trong việc đánh giá thực hiện công việc gắn với thù lao lao động, NVVP sẽ có xu hướng tự nỗ lực làm việc, nâng cao năng suất lao động. ĐT có thể giúp họ hoàn thiện bản thân, nâng cao giá trị cũng như đóng góp của bản thân cho tổ chức. Lúc này, suy nghĩ, quan điểm của NVVP đối với ĐT NL sẽ tích cực hơn, ĐT không còn là hoạt động khô khan hay bị ép buộc nữa. Đối với các hình thức ĐT đáp ứng nhu cầu đổi mới như đào tạo phục vụ dây chuyền sản xuất mới nhập, đào tạo về kênh phân phối thị trường, ... có thể xây dựng chương trình thưởng cho những cá nhân có thành tích xuất sắc. Công cụ tài chính thứ ba là chế độ đối với người tham gia ĐT. Đối với ĐT ngắn hạn, nếu tham gia ĐT trong giờ làm việc sẽ được hưởng nguyên lương. Ngược lại, đối với người tham gia ĐT ngoài giờ làm việc, công ty chưa có chế độ cho họ. Trong khi đó, hiện nay, ở công ty, ngoài các chương trình tự học, các chương trình ĐT tập trung thường được thực hiện vào cuối tuần hoặc sau giờ làm việc. Điều này, vô hình chung làm người học

so sánh về quyền lợi và làm giảm sự háo hức, sẵn sàng khi tham gia ĐT ngoài giờ làm việc. Vì vậy, trong thời gian tới, công ty có thể xây dựng một vài chế độ đãi ngộ đối với trường hợp này để giúp họ thoải mái hơn trong quá trình tham gia ĐT.

3.2.2.6. Xây dựng đội ngũ cán bộ đủ năng lực làm công tác đào tạo.

Muốn có các khóa ĐT đạt chất lượng cần có những người đủ năng lực làm công tác ĐT. Đó là những người vừa có kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ quản lý tổ chức ĐT, vừa đủ nhanh nhẹn, hoạt bát để nhận thức được quan hệ cung - cầu lao động trong công ty cũng như trên thị trường lao động. Họ vừa là những người chủ động đề xuất với lãnh đạo công ty về các chương trình ĐT, vừa là người trực tiếp chỉ đạo các hoạt động ĐT, bám sát với nhu cầu của công ty, trên cơ sở chiến lược phát triển mà lãnh đạo công ty đã xác định, phê duyệt. Những năng lực phẩm chất chính mà người làm công tác ĐT cần có:

- Năng lực xây dựng, tổ chức thực hiện chiến lược ĐT trong công ty;
- Năng lực xác định nhu cầu ĐT phù hợp với mục tiêu phát triển công ty và nhu cầu nâng cao kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của NVVP;
- Năng lực thiết kế nội dung, chương trình ĐT phù hợp với mục tiêu ĐT;
- Năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch cụ thể để tạo điều kiện cho người học ứng dụng những kiến thức, kỹ năng vào thực tiễn;
- Năng lực thực hiện, đánh giá kết quả công việc của NVVP sau ĐT;
- Năng lực đánh giá kết quả, hiệu quả của hoạt động ĐT và tiếp nhận thông tin phản hồi.

Để các giải pháp trên được thực hiện, cần có các điều kiện:

- Nâng cao nhận thức của lãnh đạo công ty và bản thân NVVP về công tác ĐT. Họ phải nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của công tác ĐT. Lãnh đạo công ty cần coi ĐT là chiến lược quan trọng trong tổng thể các

chiến lược phát triển công ty, coi chi phí cho ĐT là một khoản đầu tư cho tương lai phục vụ cho mục tiêu phát triển. Khi nhận thức được vai trò và sự cần thiết khách quan của ĐT, công ty sẽ có sự đầu tư đúng mức cho công tác ĐT, tạo điều kiện tối đa để NVVP có thể tham gia các chương trình ĐT trong và ngoài công ty. Đối với NVVP, khi nhận thức được vai trò của ĐT trong việc nâng cao năng suất lao động và cải thiện điều kiện sống, sẽ tự giác và chủ động tham gia các chương trình ĐT, chủ động rèn luyện kỹ năng và nhận thức nghề nghiệp để nâng cao chất lượng làm việc của cá nhân.

- Công ty chủ động xây dựng quỹ ĐT được trích lập từ quỹ đầu tư phát triển như một hình thức khuyến khích ĐT và thể hiện sự cam kết của công ty đối với yêu cầu phát triển trong tương lai. Quỹ ĐT được sử dụng để bổ sung chi phí cho việc tổ chức các chương trình ĐT, hỗ trợ các NVVP khi tham gia các chương trình ĐT, hay dùng để khen thưởng những NVVP có thành tích cao trong các chương trình ĐT tại công ty.

- Xác định các tiêu chuẩn về CLNNL để NVVP có thể tự nhận thức và đánh giá trình độ và năng lực của mình. Các tiêu chuẩn về CLNNL có thể được cụ thể hóa trong các bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và phổ biến rộng rãi cho toàn bộ NVVP, thông qua đó NVVP sẽ tự ý thức được trách nhiệm của bản thân trong việc ĐT, rèn luyện.

- Xây dựng nguyên tắc thỏa thuận giữa công ty và NVVP trong hoạt động ĐT. Bên cạnh việc đầu tư kinh phí cho công tác ĐT, công ty nên yêu cầu NVVP có sự cam kết làm việc lâu dài sau khi hưởng các chương trình ĐT. Có như vậy, công ty mới yên tâm đầu tư cho công tác ĐT, coi ĐT như một giải pháp quan trọng phát triển.

3.2.3. Giải pháp về sử dụng nhân lực

3.2.3.1 Bố trí việc làm phù hợp và chuyển chuyển vị trí việc làm

* **Mục tiêu giải pháp:** Giảm tỷ lệ NVVP nghỉ việc và bỏ việc, giảm sự nhàn chán và đào tạo thêm cán bộ quản lý

*** Nội dung giải pháp:**

Việc bố trí việc làm phù hợp với sở trường và theo ngành nghề ĐT giúp NVVP phát huy được năng lực của bản thân qua đó tăng năng suất lao động cá nhân. Công ty cần tiến hành rà soát vị trí và bằng cấp của NVVP để có sự bố trí, chuyển chuyển và điều động hợp lý. Bên cạnh đó, công ty lắng nghe nguyện vọng của NVVP về công việc mà họ đang thực hiện. Họ mong muốn tiếp tục ở vị trí công việc đó hay chuyển sang vị trí công việc khác phù hợp hơn. Công ty thường xuyên đánh giá chất lượng công việc của từng NVVP thông qua các tổ trưởng, giám sát bộ phận. Từ đó, phát hiện NVVP có phù hợp với công việc hay không phù hợp. Trong trường hợp, NVVP phù hợp với vị trí công việc, công ty tiếp tục bồi dưỡng để họ phát triển tốt hơn trong nghề nghiệp của mình. Đối với các trường hợp NVVP không phù hợp với vị trí công việc, cần bố trí, chuyển chuyển họ đến vị trí khác phù hợp hơn.

Xây dựng một chế độ thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi hợp lý hơn: Công ty vẫn tiến hành giải quyết việc nghỉ phép của NVVP theo quy định; tuy nhiên, trường hợp cần huy động NVVP làm việc trong những ngày nghỉ thì phải được sự đồng ý của họ. Công ty cần cam kết sẽ thanh toán đầy đủ tiền làm thêm giờ vào ngày nghỉ hoặc giữ phép cho họ và cộng thêm một vài ngày phép nếu được. Nếu NVVP có lý do chính đáng để nghỉ việc riêng vào những ngày cao điểm thì Công ty cũng nên cố gắng giải quyết cho họ, điều đó cũng góp phần làm cho NVVP thêm gắn bó với Công ty.

Chính sách chuyển chuyển vị trí: Khi bước chân vào thị trường lao động, NVVP đều ước mơ thành công trong công việc và có vị trí cao hơn ở nơi làm việc với mức thu nhập cao hơn cùng với nhiều quyền lợi và cơ hội hấp dẫn. Và cách thức để làm được điều này đơn giản đó là thiết lập chính sách chuyển chuyển vị trí. Mỗi một phòng ban lại có những đặc thù, tính chất công việc khác nhau, nhưng để phát triển một nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai, thì để các cán bộ chuyển chuyển từ

chức danh này sang chức danh khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác là rất quan trọng. Hiện nay, với chiến lược kinh doanh mở rộng hơn, việc chuyển chuyển NVVP giữa các phòng ban hoặc cùng phòng ban với nhau là cơ hội để trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng cho NVVP phát triển hơn. Việc chuyển chuyển NVVP sẽ tạo điều kiện để NVVP được thể hiện bản thân mình, được sử dụng tất cả những kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, những kỹ năng trong quá trình làm việc một cách hiệu quả nhất.

* **Điều kiện thực hiện:** Giải pháp thực hiện được khi bộ phận NL trong Công ty có đủ năng lực để rà soát, giám sát việc bố trí, chuyển chuyển NVVP; giúp nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.

3.2.3.2 Xây dựng chính sách đề bạt, thăng tiến cho NVVP

* **Mục tiêu giải pháp:** Giảm tỷ lệ NVVP nghỉ việc và xây dựng được lộ trình phát triển cho NVVP.

* **Nội dung giải pháp:** Chính sách đề bạt, thăng tiến cho NVVP không những giúp cho họ định hình các cơ hội thăng tiến đồng thời tạo động lực cho NVVP phấn đấu. Công ty cần xây dựng các cấp độ chức danh, phân tích rõ cơ cấu tổ chức cũng như điều kiện để giữ các chức vụ. Bên cạnh các tiêu chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ, sức khỏe; công ty cần lưu ý tiêu chuẩn về thời gian làm việc tại công ty để NVVP có sự gắn kết với tổ chức. Công ty phải cung cấp thông tin về vị trí quản lý và các tiêu chuẩn để NVVP nỗ lực hơn. Qua các tiêu chí rõ ràng về vị trí ở bộ phận đang thực hiện, NVVP sẽ nhận thấy họ còn thiếu sót ở những tiêu chí nào: trình độ học vấn, kỹ năng, kinh nghiệm,.. Từ đó, NVVP sẽ tự mình chuẩn bị các điều kiện để có thể thăng tiến tốt hơn. Đồng thời, việc quy định thâm niên làm việc tại công ty sẽ giúp NVVP gắn kết hơn với tổ chức.

* **Điều kiện thực hiện:** Để thực hiện được giải pháp, bộ phận nhân lực của công ty phải có đủ năng lực để xây dựng cụ thể lộ trình thăng tiến của các vị trí trong công ty.

3.2.4. Tạo động lực cho nhân viên văn phòng

3.3.4.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục đích của tạo động lực cho NVVP là làm sao để có được một NVVP nhiệt tình, tâm huyết, có trách nhiệm và đảm bảo nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh.

3.3.4.2. Nội dung và cách thức thực hiện của giải pháp

Tạo động lực cho NVVP có tác dụng nâng cao CLNNL ở nhiều khía cạnh: (i) tạo sức hút lao động vào làm việc trong công ty, nhờ đó công ty có cơ hội được lựa chọn NL có chất lượng phù hợp; (ii) tạo nền tảng tài chính vững chắc cho NVVP để họ có thể tham gia các chương trình ĐT bên trong cũng như bên ngoài công ty; (iii) giúp NVVP tin tưởng vào chính sách và đãi ngộ của công ty từ đó tự giác, tự nguyện nâng cao ý thức chấp hành nội quy kỷ luật lao động; (iv) khuyến khích NVVP tích cực học tập, nghiên cứu nâng cao nhận thức, trình độ và năng lực làm việc. Tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak, có một sự bất hợp lý lớn giữa năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh doanh của công ty với đời sống vật chất, tinh thần của người công nhân. Việc tăng cường các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần cho NVVP có thể thực hiện theo các hướng sau:

Một là, xây dựng và thực hiện chính sách tiền lương hợp lý. Chính sách tiền lương hợp lý là chính sách tiền lương thỏa mãn các điều kiện: (i) Có tính công bằng và cạnh tranh với thị trường lao động; (ii) phản ánh đúng giá trị công việc và công bằng trong nội bộ công ty; (iii) khuyến khích NVVP, gắn với kết quả thực hiện công việc; (iv) bài bản, minh bạch, có tính hệ thống và đồng bộ với các công cụ quản lý khác. Chính sách này được thực hiện thông qua việc thực hiện đúng nguyên tắc phân phối theo kết quả thực hiện công việc, lấy kết quả thực hiện công việc làm cơ sở để tính lương, trả lương cho NVVP. Để xây dựng chính sách tiền lương hợp lý cho NVVP, công ty cần:

- Đánh giá giá trị các công việc trong công ty. Trước hết, công ty cần phân tích công việc nhằm xác định thông tin chính xác về công việc: Mức độ phức tạp của công việc? Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi, ... đối với người thực hiện? Vị trí của công việc trong mối tương quan với các công việc khác? Theo đó, mỗi công việc cần được phân tích, đánh giá (lượng hoá) và so sánh với các công việc khác không phải dựa trên bằng cấp hay thâm niên của người thực hiện, mà ở các yếu tố như: trình độ, kinh nghiệm cần có theo yêu cầu công việc; mức độ phức tạp, trách nhiệm quản lý con người, tài sản, quan hệ giao tiếp trong và ngoài công ty, môi trường và điều kiện làm việc v.v... Trên cơ sở đó, công ty đo lường giá trị công việc làm căn cứ cho việc xây dựng các thang, bảng lương. Đánh giá giá trị công việc cần được thực hiện định kỳ, đảm bảo tính phù hợp với sự thay đổi của công việc, của công nghệ, định hướng phát triển công ty và sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Hoàn thiện quy chế trả lương, trả thưởng của công ty làm căn cứ để thỏa thuận tiền lương trong từng thời kỳ, đảm bảo thực hiện đúng quy định của pháp luật về tiền lương và tiết kiệm chi phí tiền lương cho công ty. Thiết kế thang bảng lương với số bậc lương, độ rộng và khoảng cách thích hợp trên cơ sở kết quả đánh giá giá trị công việc, có sự điều chỉnh tương ứng với quá trình phát triển nghề nghiệp. Đối với các công việc đặc thù cần quy định các hình thức trả lương đặc thù, bao gồm cả phụ cấp và tiền thưởng hợp lý.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc phù hợp; thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách chính xác, công khai, khách quan và lấy đó làm cơ sở để tính lương và trả lương cho NVVP. Kết quả thực hiện công việc của mỗi NVVP được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc. Xây dựng cơ chế trao đổi thông tin hai chiều giữa

người quản lý và NVVP từ đó nâng cao hiệu quả làm việc của từng NVVP cũng như cả công ty.

- Thường xuyên duy trì và thực hiện nghiêm chỉnh cơ chế đối thoại, thương lượng, thỏa thuận giữa NVVP và người quản lý về tiền lương, thu nhập, tiền thưởng, tiền làm thêm giờ, tiến tới hoàn thiện thỏa ước lao động tập thể, trong đó có thỏa thuận về tiền lương.

- Thực hiện công khai, minh bạch về chính sách, chế độ tiền lương, tiền thưởng, tiền làm thêm giờ, tiền ăn giữa ca, tiền bảo hiểm độc hại và các khoản trợ cấp khác trong công ty để NVVP có thể tự tính lương của bản thân.

Hai là, có chính sách trọng dụng đối với NNL chất lượng cao. Công ty cần nhận thức sâu sắc rằng NNL chất lượng cao có vai trò quan trọng nên cần có chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ hợp lý với NNL chất lượng cao. Công ty nên trả lương theo hiệu quả thực hiện công việc, có sự thay đổi theo thực tiễn để tạo động lực phấn đấu cho NVVP. Các mức tiền lương trả cho NNL chất lượng cao nên được điều chỉnh linh hoạt nhằm mục đích vừa ghi nhận sự cống hiến của NVVP vừa tạo ra động lực cho những NVVP khác mà vẫn đảm bảo nguyên tắc tiết kiệm về chi phí tiền lương. Bên cạnh việc đãi ngộ bằng tiền lương công ty có thể đa dạng các hình thức đãi ngộ khác như hỗ trợ về nhà ở, về phương tiện đi lại, phòng làm việc và nghỉ ngơi hợp lý,... nhằm tạo ra sự gắn bó lâu dài của NNL chất lượng cao. Đặc biệt, công ty nên tạo cơ chế khuyến khích NNL chất lượng cao khẳng định ưu thế của bản thân thông qua các biện pháp khuyến khích sự sáng tạo trong công việc, di chuyển lao động sang những vị trí đòi hỏi cao hơn về kỹ năng và năng lực thực hiện, ... Qua đó, công ty sẽ phát hiện ra những năng lực vượt trội của họ để xây dựng các chiến lược ĐT, bồi dưỡng, sử dụng lao động một cách hợp lý và hiệu quả.

Ba là, đa dạng hóa các khuyến khích tinh thần cho NVVP, đặc biệt là loại lao động có chất lượng. Các khuyến khích tinh thần áp dụng cho NVVP

có thể được xác định dựa trên đặc thù của các nhóm đối tượng lao động. Do sự khác biệt về trình độ, nhận thức cũng như những đóng góp cho công ty nên việc chia nhỏ đối tượng lao động để áp dụng các hình thức khuyến khích tinh thần là rất cần thiết.

3.3.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Cần có chính sách tạo động lực làm việc đúng đắn, khoa học và phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak, đồng thời đáp ứng những yêu cầu cần thiết đảm bảo cuộc sống cho NVVP để họ sẵn sàng gắn kết, nỗ lực cống hiến cho công ty. Đặc biệt với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, xung đột giữa các quốc gia và khu vực; những khó khăn của dịch bệnh Covid -19 đang diễn biến hết sức phức tạp thì việc tạo động lực làm việc cần chú trọng và đầu tư một cách bài bản để thích ứng hiệu quả.

3.2.5. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức không phải là những khẩu hiệu của ban lãnh đạo được treo trước cổng, trên hành lang hay trong phòng họp. VHTC là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của DN, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi mọi thành viên của công ty. Xây dựng VHTC là một quá trình đòi hỏi nỗ lực không chỉ từ phía lãnh đạo mà phải từ tất cả NVVP trong công ty; là một quá trình tổng thể chứ không phải chỉ là việc đưa giá trị một cách đơn lẻ rời rạc.

Để xây dựng được VHTC, công ty cần phải trải qua một khoảng thời gian khá dài. Xây dựng VHTC không có nghĩa là vẽ lên một vài giá trị cốt lõi, một vài tôn chỉ hành động, in trên bảng, đóng khung nơi tiền sảnh, hay thể hiện qua việc thiết kế đồng phục riêng, in card và logo thật ấn tượng, ... dù rằng đó cũng là một trong những yếu tố cấu thành văn hoá của công ty, nhưng nếu những giá trị, tôn chỉ, quy tắc, chuẩn mực đó mới chỉ tồn tại dưới dạng ngôn từ, văn bản thì chưa được gọi là VHTC. Việc phát triển và duy trì văn

hoá tập trung vào các mục tiêu định hướng khách hàng và chất lượng sản phẩm, đòi hỏi mọi người phải có ý thức và thái độ đúng đắn trước khách hàng và giá trị thực của sản phẩm. Để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng và thái độ hành vi của NVVP, Công ty cần phải xây dựng môi trường làm việc mang tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch, lành mạnh, hấp dẫn, đặc biệt là với NL trẻ thường có nhu cầu thăng tiến và làm giàu chính đáng, tạo được những thay đổi cần thiết về môi trường làm việc, các phương thức đánh giá hiệu quả và các biện pháp khích lệ hoạt động của NVVP.

Ban Lãnh đạo công ty cần giải quyết một số vấn đề để xây dựng VHTC:

- Quan tâm, chú trọng đến các mối quan hệ giữa cấp trên - cấp dưới và giữa các cấp dưới với nhau, xây dựng môi trường làm việc hài hòa, lành mạnh tạo nên tâm lý thoải mái, hứng khởi để NVVP yên tâm làm việc hết mình. Người lãnh đạo phải gương mẫu, là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức để NVVP noi theo; Có sự nhiệt tình, cởi mở, đề cao trách nhiệm, biết khơi gợi cảm hứng trong công việc cho cấp dưới; Nắm được ưu, nhược điểm của cấp dưới để phân công công việc hợp lý, giúp họ phát huy tối đa năng lực; Khi đánh giá phải có sự khách quan, công tâm, không thiên vị, không cào bằng, tránh tình trạng NVVP bất mãn với những đóng góp mà mình đã làm. Giữa NVVP với nhau cần có sự tương trợ, hợp tác, giúp đỡ trong công việc, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định chung để những nội quy, quy định đó đi vào nề nếp và trở thành một nét đẹp trong VHTC.

- Công ty xây dựng một chương trình cụ thể về VHTC. Trong quá trình xây dựng cần chú ý các nội dung về nhận thức và phán đoán chính xác đặc trưng văn hóa riêng; Nội dung của chương trình xây dựng VHTC phải nêu được quan điểm về giá trị và niềm tin, đưa ra các nguyên tắc chuẩn về ý thức, phương hướng chung và hành vi thường ngày cho toàn bộ NVVP trong công ty.

- Tạo ra thói quen về VHTC cho NVVP thông qua hoạt động ĐT, giới thiệu để NVVP mới làm quen với VHTC, tích cực tuyên truyền thông qua

những điều đơn giản hàng ngày (như: treo logo, slogan, bảng nội quy ở những nơi dễ thấy trong công ty, tuyên truyền qua các cuộc nói chuyện, trao đổi,...), tuyên truyền qua các buổi hội thảo, cuộc họp, các hoạt động tập thể,... để tạo thành thói quen cho NVVP;

- Xây dựng các tiêu chí cụ thể đánh giá việc thực hiện VHTC để đem lại hiệu quả cao hơn. Có các cơ chế cụ thể về khen thưởng, kỷ luật đối với các cá nhân và đơn vị trong tổ chức trong quá trình thực hiện. Xây dựng được các tấm gương tiêu biểu để mỗi thành viên học tập, phấn đấu, noi theo. Nên xây dựng một cuốn sổ tay VHTC nhỏ gọn để NVVP có thể mang theo bên mình. Trong quá trình thực hiện VHTC phải luôn duy trì, bổ sung và phát triển những cái tích cực, đánh giá, nhìn nhận, đề xuất và thay đổi những hạn chế, những cái lỗi thời, lạc hậu để bắt kịp với xu thế chung của xã hội.

- Một nguyên tắc là người lãnh đạo phải hoà mình, sống cùng tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện, không có khoảng cách giữa lãnh đạo với NVVP. Người lãnh đạo nên tự mình tìm tòi tạo ra một phong cách làm việc chuyên nghiệp và phù hợp, ngoài ra họ còn phải có cách “*đối nhân xử thế*” thật khéo léo, tình cảm, tạo được niềm tin nơi NVVP, như thế họ mới góp phần vào việc tạo ra niềm vui cho NVVP trong công việc. Nếu có điều kiện, công ty nên tạo điều kiện cho toàn thể NVVP trong công ty có những buổi được học và thảo luận về VHTC của công ty.

3.2.6. Cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao đời sống tinh thần trong doanh nghiệp

Môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Cần quan tâm, chú trọng đến các mối quan hệ trong Công ty giữa cấp trên – cấp dưới và giữa các cấp dưới với nhau, xây dựng môi trường làm việc hài hòa, lành mạnh tạo nên tâm lý thoải mái, hứng khởi để người lao động yên tâm làm việc hết mình.

Người lãnh đạo phải gương mẫu, là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mức đạo đức để nhân viên noi theo. Phải có sự nhiệt tình, cởi mở, đề cao trách nhiệm, biết khơi gợi hứng thú trong công việc cho cấp dưới. Phải nắm được ưu, nhược điểm của cấp dưới để phân công công việc hợp lý, giúp họ phát huy tối đa năng lực. Khi đánh giá phải có sự khách quan, công tâm, không thiên vị, không cào bằng, tránh tình trạng người lao động bắt nạt với những đóng góp mà mình đã làm.

Giữa nhân viên với nhau cần có sự tương trợ, hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định chung để những nội quy, quy định đó đi vào nề nếp, trở thành một nét đẹp trong văn hóa Công ty. Công ty có thể tự xây dựng hoặc thuê chuyên gia xây dựng một chương trình cụ thể về văn hóa doanh nghiệp. Trong quá trình xây dựng cần chú ý các nội dung sau:

Phải nhận thức và phán đoán chính xác đặc trưng văn hóa riêng của Công ty, tránh trùng lặp với những công ty khác đặc biệt là các công ty cùng ngành nghề, lĩnh vực hoạt động. Nhấn mạnh vào nét riêng, bên cạnh đó cũng cần nghiên cứu, tham khảo những đối sách văn hóa thích hợp.

Nội dung của chương trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải nêu được quan điểm về giá trị và niềm tin, nhấn mạnh quan niệm về giá trị của công ty, đưa ra các nguyên tắc chuẩn về ý thức, phương hướng chung và hành vi thường ngày cho toàn bộ người lao động trong Công ty.

Tạo ra thói quen về văn hóa doanh nghiệp cho CBCNV bằng cách: đào tạo, giới thiệu để nhân viên mới làm quen với văn hóa doanh nghiệp, tích cực tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp thông qua những điều đơn giản hàng ngày (như: treo logo, slogan, bảng nội quy ở những nơi dễ thấy trong Công ty, tuyên truyền qua các cuộc nói chuyện, trao đổi,...), tuyên truyền qua các buổi hội thảo, cuộc họp, các hoạt động tập thể,... để tạo thành thói quen cho nhân viên cũ.

Tạo ra cơ chế nội bộ bảo vệ những người dám nói, dám đấu tranh phê bình thẳng thắn, tích cực tự phê bình và phê bình những hành động có tác động tiêu cực đến văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng các tiêu chí cụ thể đánh giá việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp để đem lại hiệu quả cao hơn. Có các cơ chế cụ thể về khen thưởng, kỉ luật đối với các cá nhân và đơn vị trong tổ chức trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng được các tấm gương tiêu biểu để mỗi thành viên học tập, phấn đấu, noi theo. Các tấm gương nên là những lãnh đạo Công ty thành đạt có thể trước đây hoặc hiện tại đang làm việc tại Công ty.

Nên xây dựng thành một cuốn sổ tay văn hóa doanh nghiệp nhỏ gọn để người lao động có thể mang theo bên mình. T

rong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp phải luôn duy trì, bổ sung và phát triển những cái tích cực, đánh giá, nhìn nhận, đề xuất và thay đổi những hạn chế, những cái lỗi thời, lạc hậu để bắt kịp với xu thế chung của xã hội

Nâng cao ý thức lao động

Thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của NVVP thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Ảnh hưởng của lãnh đạo là rất lớn; vì vậy, các trưởng phòng ban, là những người trực tiếp lãnh đạo nhân viên trong công ty phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình để nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện – không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên.

Để nâng cao ý thức cho NVVP có thể áp dụng nhiều biện pháp khác nhau như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, hoàn thiện văn hoá công ty, áp dụng kỷ luật lao động trong quá trình làm việc... Trên thực tế, kỷ luật nhân viên nghe khá khắt khe nhất bởi kỷ luật là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của NVVP mà công ty xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

Áp dụng kỷ luật NVVP có thể tạo phản ứng phụ về các hành vi chống đối, tuy nhiên không thể phủ nhận hiệu quả trong ý thức làm việc của người lao động. Kỷ luật lao động nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức hoạt động thông thường và có quy củ. Thông qua kỷ luật lao động sẽ làm người lao động hiểu được mong muốn, yêu cầu chung của công ty với người lao động. Từ đó, định hướng cho người lao động cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu.

Nội quy làm việc cần được cần được phổ biến và đưa vào chương trình đào tạo chung cho toàn công ty.

Có thể thấy ngoài môi trường làm việc, văn hoá công ty thì cam kết thực hiện kỷ luật làm việc, nội quy làm việc là một trong những công cụ hữu hiệu để nâng cao ý thức làm việc của NVVP.

KẾT LUẬN

Đánh giá đúng vị trí và vai trò của việc nâng cao CLNNL để phục vụ tốt cho quá trình hoạt động kinh doanh của công ty, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế là hết sức quan trọng. Khoa học kỹ thuật phát triển nhanh chóng đòi hỏi NVVP phải nâng cao tính chủ động, sáng tạo; phải được ĐT, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, nâng cao trình độ học vấn và tay nghề; phải biết tiếp thu những tiến bộ kỹ thuật và biết vận dụng chúng vào công việc một cách có hiệu quả nhất. Xây dựng giải pháp nâng cao CLNNL trong Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak cũng gợi mở những ý tưởng, giải pháp có thể áp dụng cho các công ty Bất động sản khác trong khu vực thủ đô Hà Nội, cũng như các tỉnh xung quanh.

Qua quá trình nghiên cứu lý luận, tìm hiểu thực tế tại Công ty CP Xây dựng Bất động sản Lanmak và nghiên cứu, tác giả đã có cơ hội tiếp xúc với thực trạng nâng cao CLNNL tại Công ty, luận văn “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak*” đã:

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về NNL, CLNNL từ đó xây dựng khái niệm nguồn nhân lực, CLNNL. Trên cơ sở phân tích những đặc điểm, hình thành bộ chỉ tiêu đánh giá CLNNL trong các DN làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng CLNNL trong công ty.

- Trên cơ sở đó, luận văn đã phân tích, đánh giá thực trạng về CLNNL. Sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau với những nguồn tư liệu, số liệu phong phú chỉ ra những thành công đạt được, những hạn chế và tìm ra những nguyên nhân của các yếu kém trong nâng cao CLNNL của Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak.

- Phân tích, tìm hiểu bối cảnh kinh tế xã hội của Việt Nam và quốc tế nhằm chỉ ra những đặc thù về nâng cao CLNNL trong bối cảnh mới. Đồng

thời, phân tích, tìm hiểu phương hướng phát triển công ty bao gồm cả định hướng phát triển không gian công nghiệp và định hướng thu hút đầu tư vào kinh doanh Bất động sản để làm cơ sở xây dựng các giải pháp nâng cao CLNNL.

- Đề xuất các nhóm giải pháp nhằm nâng cao CLNNL để giải quyết các hạn chế, tồn tại về mặt chất lượng của công ty. Một số giải pháp được xây dựng nhằm nâng cao CLNNL của công ty theo hướng đón đầu xu hướng thu hút đầu tư và phát triển.

- Các kết quả nghiên cứu này cũng có thể là cơ sở khoa học và thực tiễn cho các DN cùng ngành nghề nghiên cứu và ứng dụng. Ở một góc độ nào đó các DN sản xuất và kinh doanh cùng ngành vẫn có những điểm tương đồng về cơ cấu NL, trình độ ĐT và đặc biệt là đều chịu sự tác động to lớn của xu hướng toàn cầu và hội nhập, hệ thống các chính sách phát triển kinh tế xã hội Việt Nam, đặc biệt là hệ thống giáo dục - đào tạo của Việt Nam.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu thực tế tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak. Tuy nhiên, công tác nâng cao CLNNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của công ty. Bên cạnh đó, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Các báo cáo, tài liệu nội bộ thuộc Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak.
2. Cấn Hữu Dạn (2020), “*Nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của NVVP với tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam*”, Luận án Tiến sĩ kinh tế lao động - Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Phạm Thị Hạnh (2020), “*Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*”, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Tạp chí Công sản:
https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/815949/phat-trien%2C-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-boi-canhh-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu.aspx
5. Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*”, Luận án Tiến sĩ kinh tế học - Trường ĐH Kinh tế - Luật (ĐHQG TP.HCM).
6. Hoàng Xuân Hiệp (2013), “*Nâng cao chất lượng vốn nhân lực của doanh nghiệp may Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ - trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Lê Lan Hương và các cộng sự (2021), “*Chiến lược phát triển nguồn nhân lực quốc gia của Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ 4.0*”, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Tạp chí Công thương:
<https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/chien-luoc-phat-trien-nguon-nhan-luc-quoc-gia-cua-viet-nam-trong-boi-canhh-cuoc-cach-mang-cong-nghep-40-83984.htm>

8. Trần Thị Hương (2022), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần may và Thương mại Gio Linh*”, Luận văn Thạc sĩ – trường Đại học Lao động -Xã hội.

9. TS. Bùi Ngọc Lan (2002), *Nguồn trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

10. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ -trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

11. Võ Thị Kim Loan (2015), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ở thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ - Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

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

13. Nguyễn Thị Lê Trâm (2019), “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam trong hội nhập quốc tế*”, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Tạp chí Công thương: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-viet-nam-trong-hoi-nhap-quoc-te-65312.htm>

14. Đoàn Anh Tuấn (2015), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

PHỤ LỤC 1:

PHIẾU ĐIỀU TRA- KHẢO SÁT

Kính gửi: Quý Anh (Chị) đang làm việc tại Công ty CP Xây dựng Bất động sản Lanmak. Tôi đang thực hiện đề tài “*Nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Xây dựng Bất động sản Lanmak*”. Xin quý Anh (Chị) vui lòng cho ý kiến với một số nội dung thu thập thông tin về các công tác nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Tôi cam kết những ý kiến của quý Anh (Chị) chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài, không nhằm mục đích nào khác, rất mong nhận được sự hỗ trợ của quý Anh (Chị).

I. Thông tin cá nhân (đối tượng khảo sát)

1. Vị trí làm việc

- ☒ Quản lý
- ☒ Nhân viên

2. Độ tuổi

- ☒ Dưới 30 tuổi
- ☒ Từ 31 tuổi đến 45 tuổi
- ☒ Từ 46 tuổi đến 60 tuổi

3. Giới tính

- ☒ Nam
- ☒ Nữ

4. Trình độ

- ☒ Đại học và sau đại học
- ☒ Cao đẳng
- ☒ Trung cấp
- ☒ Lao động phổ thông

5. Thâm niên công tác

- ☒ Dưới 1 năm
- ☒ Từ 1 - 3 năm
- ☒ Trên 3 năm

II. Nội dung

6. Anh (chị) đã được đào tạo những kỹ năng nào dưới đây tại công ty?

- ☒ Kỹ năng lãnh đạo quản lý
- ☒ Kỹ năng quản lý thời gian
- ☒ Kỹ năng giao tiếp
- ☒ Kỹ năng làm việc nhóm
- ☒ Kỹ năng sử dụng máy tính
- ☒ Chưa đào tạo

7. Anh (chị) đánh giá như thế nào về kỹ năng của mình?

STT	Các kỹ năng	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề				
2	Kỹ năng giao tiếp				
3	Kỹ năng làm việc nhóm				
4	Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân				
5	Kỹ năng sử dụng máy tính				
6	Kỹ năng ngoại ngữ				

8. Anh (chị) đi làm với thái độ như thế nào?

STT	Tiêu chí	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không
1	Đi muộn, về sớm				
2	Vắng mặt không lý do				
3	Làm việc riêng trong giờ				
4	Lấy trộm tài sản công ty				
5	Không mặc đồng phục				
6	Tiết lộ bí mật công ty				

9. Anh (chị) phản ứng như thế nào khi công ty yêu cầu làm thêm ngoài giờ?

- ☒ Rất sẵn sàng
- ☒ Sẵn sàng

- ☒ Bình thường
- ☒ Không muốn

10. Anh (chị) giải quyết khó khăn trong công việc như thế nào?

- ☒ Rất cố gắng
- ☒ Cố gắng
- ☒ Bình thường.
- ☒ Không cố gắng

11. Anh (chị) có hài lòng về việc phân công công việc tại công ty không?

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Điểm mức độ hài lòng với các yếu tố				
	1	2	3	4	5
Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực, bản thân					
Công ty thực hiện chuyển đổi người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động					
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý					

12. Anh (chị) đánh giá như thế nào về hoạt động đào tạo của công ty?

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
	1	2	3	4	5
Công ty cung cấp các chương trình ĐT cần thiết cho công việc					
Nhân viên hài lòng với cơ hội được ĐT trong công ty					
Các chương trình ĐT của công ty có hiệu quả tốt					
Nhân viên hài lòng với các chương trình đào tạo của công ty					

Ghi chú về điểm: 1. Không hài lòng

2. Hài lòng ít

3. Bình thường

4. Hài lòng

5. Hoàn toàn hài lòng

12. Anh (chị) thấy tầm quan trọng trong công việc đối với mình như thế nào?

Tiêu chí	Không trọng	quan	Bình thường	Quan trọng
Thu nhập				
Phát triển bản thân				
Công việc ổn định				
Điều kiện công việc				
Quan hệ lao động tập thể				
Tự chủ trong công việc				
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp				

Xin cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA- KHẢO SÁT

Phần 1: Thông tin chung

STT	Câu hỏi	Các ý trả lời	Số người	Tỷ lệ
1	Vị trí làm việc	Quản lý	16	12.70
		Nhân viên	100	79.37
2	Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	35	27.78
		Từ 31 tuổi đến 45 tuổi	82	65.08
		Từ 46 tuổi đến 60 tuổi	9	7.14
3	Giới tính	Nam	95	75.40
		Nữ	31	24.60
4	Trình độ	Đại học và sau đại học	108	85.71
		Cao đẳng	13	10.32
		Trung cấp	5	3.97
		Lao động phổ thông	0	0.00
5	Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	9	7.14
		Từ 1 - 3 năm	5	3.97
		Trên 3 năm	112	88.89

Phần 2: Thông tin chung

ST T	Nội dung	Các ý trả lời	Mức độ			
			Tốt	Khá	Trung bình	Kém
6	Kỹ năng đáp ứng công việc của nhân viên văn phòng	Kỹ năng tin học văn phòng	85	25	13	3
		Kỹ năng lập mục tiêu	21	75	21	9
		Kỹ năng làm việc nhóm	110	11	3	2
		Kỹ năng lãnh đạo quản lý	14	90	15	7
		Kỹ năng quản lý thời gian	115	8	3	0
		Kỹ năng giao tiếp	118	6	2	0
		Kỹ năng giải quyết vấn đề	50	68	6	2
		Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	106	16	4	0
		Kỹ năng tư duy logic	80	35	7	4

7	Đánh giá về sắp xếp, bố trí và sử dụng nhân sự	Công việc phù hợp với trình độ, khả năng làm việc	90	19	12	5
		Công việc phù hợp với nguyện vọng bản thân	56	61	8	1
		Mức độ hài lòng với nội dung công việc được giao	52	54	18	2
		Nội dung công việc đa dạng, phong phú và sáng tạo	38	65	12	11
		Công việc có quy định, trách nhiệm rõ ràng, cụ thể	65	46	15	0
		Mức độ hài lòng với sự phân công công việc hiện tại	67	40	16	3

STT	Câu hỏi	Các ý trả lời	Số người	Tỷ lệ
8	Khảo sát mức tiền lương, thưởng, phúc lợi của nhân viên văn phòng	Rất thỏa đáng	6	4,76
		Thỏa đáng	66	52,38
		Bình thường	45	35,71
		Ít thỏa đáng	9	7,14
		Chưa thỏa đáng	0	0,00

Mức độ hài lòng từ thấp đến cao		1	2	3	4	5	
9	Đánh giá của nhân viên văn phòng về hoạt động đào tạo của công ty	Cung cấp các chương trình ĐT cần thiết cho công việc	2	15	35	54	20
		Nhân viên hài lòng với cơ hội được ĐT trong công ty	5	10	33	56	22
		Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	5	8	30	58	25
		Nhân viên hài lòng với các chương trình đào của công ty	3	16	37	52	18

10	Đánh giá của nhân viên văn phòng về phân công việc năm 2022	Sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội phát triển năng lực, bản thân	5	12	9	64	36
		Công ty thực hiện chuyển nhân viên vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NVVP	7	11	23	53	32
		Phân công công việc rõ ràng hợp lý	9	10	27	45	35
11	Nhu cầu của NVVP về tầm quan trọng của các yếu tố tác động	Tiêu chí	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng		
		Thu nhập	5	38	83		
		Phát triển bản thân	9	27	90		
		Công việc ổn định	11	28	87		
		Điều kiện công việc	7	31	88		
		Quan hệ lao động tập thể	12	28	86		
		Tự chủ trong công việc	15	36	75		
		Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	26	35	65		