

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN HỮU BẮC

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5,
BỘ CÔNG AN**

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

NGUYỄN HỮU BẮC

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5,
BỘ CÔNG AN**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI SỸ TUẤN

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là luận văn nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tìm hiểu, phân tích một cách trung thực và thông tin sơ cấp do tôi tiến hành điều tra thu thập chưa từng được sử dụng hoặc công bố trong bất kỳ nào khác.

Hà Nội, ngày 27 tháng 08 năm 2023

Tác giả

Nguyễn Hữu Bắc

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình theo học và thời gian thực hiện luận văn này, tôi đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của quý thầy cô Trường Đại học Lao động – Xã hội, Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an, các cá nhân đã tạo điều kiện thuận lợi. Cho phép tôi được gửi lời cảm ơn chân thành đến:

- Quý thầy cô Trường Đại học Lao động - Xã hội đã giúp đỡ và có những chỉ dẫn quan trọng trong quá trình học tập cho đến khi hoàn thành luận văn này.

- Tiến sỹ Bùi Sỹ Tuấn, người đã hướng dẫn khoa học của luận văn, giúp tôi hình thành ý tưởng, các nội dung cần nghiên cứu từ lý luận đến thực tiễn và chỉ bảo tận tình để tôi hoàn thành luận văn này.

- Ban lãnh đạo; Quý anh, chị cán bộ công nhân viên, các phòng ban, các xí nghiệp trong Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an đã đóng góp ý kiến, cung cấp số liệu cơ bản và tạo điều kiện cho tôi điều tra khảo sát để có số liệu viết luận văn.

- Ban lãnh đạo Tạp chí Lao động và Xã hội - nơi tôi làm việc, đã tạo điều kiện để tôi có thời gian đi khảo sát và thu thập số liệu.

Mặc dù tôi đã cố gắng để hoàn thiện luận văn bằng tất cả năng lực của mình, tuy nhiên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những đóng góp quý báu của Quý thầy cô và các bạn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG	II
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH	III
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1 Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1 Nguồn nhân lực	8
1.1.2 Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.3 Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.4 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2 Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp	11
1.2.1 Tiêu chí về thể lực	11
1.2.2 Tiêu chí về trí lực	13
1.2.3 Tiêu chí về tâm lực	14
1.2.4 Tiêu chí về cơ cấu nguồn nhân lực	15
1.3 Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	16
1.3.1 Tuyển dụng nhân lực	16
1.3.2 Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực	19
1.3.3 Quy hoạch và sử dụng nhân lực	20
1.3.4 Chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nguồn nhân lực	22

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp	23
1.4.1 Các nhân tố bên ngoài	23
1.4.2 Các nhân tố bên trong	25
1.5 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an.....	27
1.5.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty may Đức Giang	27
1.5.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Cổ Phần May Nhà Bè.....	28
1.5.3 Bài học về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5, BỘ CÔNG AN ...	33
2.1 Khái quát chung về Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an....	33
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an	33
2.1.2 Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.....	35
2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an trong giai đoạn 2020-2022	36
2.1.4 Đặc điểm về sản phẩm sản xuất tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.....	39
2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an	41
2.2.1 Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực	41
2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực	44
2.2.3 Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực	47
2.2.4 Cơ cấu nguồn nhân lực.....	50

2.3 Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an	52
2.3.1 Thực trạng tuyển dụng nhân lực	52
2.3.2 Thực trạng đào tạo và bồi dưỡng nhân lực:	53
2.3.3 Thực trạng quy hoạch và sử dụng nhân lực:	55
2.3.4 Thực trạng chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nguồn nhân lực:	59
2.4 Nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an	61
2.4.1 Các nhân tố bên trong	61
2.4.2 Các nhân tố bên ngoài	64
2.5 Đánh giá chung về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an	65
2.5.1 Ưu điểm.....	65
2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân	68
CHƯƠNG 3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5, BỘ CÔNG AN	72
3.1 Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.....	72
3.1.1 Mục tiêu phát triển	72
3.1.2 Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	73
3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an	75
3.2.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng	75
3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua công tác quy hoạch sử dụng nguồn nhân lực	80

3.2.3 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động chăm sóc, bảo vệ sức khỏe	82
3.2.4 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động tuyên truyền giáo dục ý thức lao động:	83
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	92
1. Kết luận	92
2. Khuyến nghị	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	94
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Nguyên nghĩa
Công ty 19-5	Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an
LĐ	Lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động

II

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 19-5 từ năm 2020 đến 2022	36
Bảng 2.2: Các danh mục sản phẩm sản xuất chủ yếu tại Công ty 19-5	40
Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu về thể lực của người lao động	41
Bảng 2.4: Sự phù hợp giữa công việc được giao với sức khỏe người LĐ.....	43
Bảng 2.5: Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo chuyên môn.....	44
Bảng 2.6: Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề theo tính chất LĐ năm 2022	46
Bảng 2.7: Mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc	48
Bảng 2.8: Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật của người lao động Công ty 19-5 giai đoạn 2020 – 2022.....	49
Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực Công ty 19-5.....	50
Bảng 2.10: Tổng NNL tại Công ty 19-5	53
Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên về công tác quy hoạch	56
Bảng 2.12: Cơ cấu NNL theo các bộ phận chức năng	59
Bảng 2.13: Số lượng các hoạt động nâng cao sức khỏe	60

III

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng.....	20
Sơ đồ 1.2: Các thành tố của quy trình đào tạo, bồi dưỡng.....	20
Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng	17
Hình 2.1: Bộ máy quản trị của Công ty 19-5	35
Hình 2.2: Biểu đồ doanh thu của Công ty 19-5 giai đoạn năm 2020-2022	37
Hình 2.3: Biểu đồ lợi nhuận của Công ty 19-5 giai đoạn năm 2020-2022	38
Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu NNL các xí nghiệp.....	52

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngành may mặc luôn nằm trong top đầu ngành hàng có kim ngạch xuất khẩu cao, số lượng lao động lớn. Tuy nhiên, phần lớn lao động trong ngành này hiện nay là lao động phổ thông, thực hiện các công đoạn gia công sản phẩm, còn các khâu yêu cầu có trình độ kỹ thuật vẫn đang thiếu và yếu. Khoảng 75% lao động trong lĩnh vực này chưa qua đào tạo hoặc chỉ được đào tạo dưới 3 tháng. Đây là thách thức cho ngành trong quá trình chuyển giao, ứng dụng công nghệ hiện đại vào sản xuất.

Chính vì vậy, năng suất lao động thực tế còn thấp so với tiềm lực sẵn có, gây lãng phí nguồn lực. Bên cạnh đó, do kỹ năng quản lý của cán bộ còn thiếu hụt nên khi tổ chức, sắp xếp công việc cho nhân viên chưa phù hợp, chưa phát huy được thế mạnh của họ nên hiệu quả công việc chưa cao. Hơn nữa, công tác đào tạo định hướng giúp nhân viên mới hòa nhập vào môi trường Công ty, làm quen với công việc cũng chưa thực sự được chú trọng. Nhân viên mới vào đa số sẽ phải tự mình may mặc những mối quan hệ để tìm hiểu cách thức làm việc, tìm hiểu văn hóa Công ty...

Một trong những yêu cầu cấp thiết đặt ra trong thời gian tới là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ sự phát triển bền vững thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp là vô cùng quan trọng và cần thiết. Một nguồn nhân lực chất lượng cao luôn là lợi thế cạnh tranh vững chắc cho doanh nghiệp. Đầu tư vào nguồn nhân lực được xem là cách đầu tư hiệu quả nhất, quyết định khả năng tăng trưởng nhanh, bền vững của một doanh nghiệp, đảm bảo khả năng lành nghề của đội ngũ công nhân, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Với ý nghĩa đó, tôi chọn đề tài "**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an**" để nghiên cứu nhằm bổ sung những lý luận và thực tiễn về chất lượng nguồn nhân lực, thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

2 Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1 Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Thu thập dữ liệu, phân tích và đánh giá thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn lao động tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

- Đề xuất các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

3.1 Đối tượng nghiên cứu:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

3.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi về không gian: Tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

- Phạm vi về thời gian: Giai đoạn năm 2020- 2022 và đề xuất giải pháp đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Phương pháp thu thập thông tin:

Thu thập dữ liệu, phân tích và đánh giá thực trạng về chất lượng nguồn

nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn lao động tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

4.2 Phương pháp thu thập số liệu

Để đảm bảo số lượng phiếu điều tra đúng với dự kiến, tác giả dựa vào mẫu Bảng hỏi điều tra hỏi trực tiếp người được phỏng vấn để điều tra đánh giá tình hình quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại công ty. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

Tác giả phát ra 120 phiếu cho toàn bộ nhân sự của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an, trong đó, có 90 phiếu dành cho lao động trực tiếp, 30 phiếu cho cán bộ quản lý. Tất cả các phiếu phát ra được yêu cầu phản hồi đầy đủ, số phiếu khảo sát hợp lệ thu về là 120 phiếu.

Mẫu được chọn không bao gồm thực tập và lao động thời vụ. Số mẫu điều tra trực tiếp là: 120 mẫu, trong đó 30 mẫu điều tra cán bộ quản lý và 90 mẫu điều tra nhân viên.

4.3 Phương pháp phân tích xử lý thông tin:

- Phương pháp thống kê, phân tích: Sau khi thu thập dữ liệu từ điều tra xã hội học, số liệu sẽ được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho công tác phân tích đánh giá thực trạng về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

- 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 các nhận xét, phân tích cho dữ liệu và đưa kết luận tổng hợp về thông tin đã phân tích...

4.4 Phương pháp chọn điểm nghiên cứu, khảo sát

Vì luận văn này chỉ giới hạn nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty 19-5 trên địa bàn Hà Nội nên tác giả đã chọn phạm vi điều tra tại Công ty 19-5 và các đơn vị thành viên tại địa bàn Hà Nội.

5. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp vì nó quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Liên quan đến đề tài nghiên cứu đã có nhiều tài liệu, nghiên cứu đã được công bố như:

- Trần Thanh Phương (2021) nghiên cứu đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH may mặc Alliance One”, Trường Cao đẳng Bến Tre, Luận văn. Tác giả cho thấy nguồn nhân lực của Công ty may mặc có nhiều đặc điểm khác biệt hơn so với đa phần các Công ty sản xuất cùng một sản phẩm. Qua đó, tác giả đã đi sâu nghiên cứu thông tin chủ yếu thông qua các báo cáo của tổ chức về vấn đề nhân sự và các bản kế hoạch dự kiến, từ đó phân nào chỉ ra trong các khâu để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một trong các vấn đề quan trọng nhất nằm ở khâu tuyển dụng. Tác giả đưa ra một số giải pháp và kiến nghị, trong đó có tập trung vào kiến nghị cho Nhà nước với các chỉ tiêu khắt khe hơn về chất lượng đầu vào theo chứng chỉ, bằng cấp.

- Nguyễn Thanh Hương (2020) nghiên cứu đề tài “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Nam Định”, trường Đại học Công đoàn, Luận văn. Tác giả đã đề cập đến chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực may mặc. Qua quá trình nghiên cứu tác giả đã nêu ra được các ưu, nhược điểm trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Nam Định, những phân tích đánh giá này có thể là điển hình đại diện cho đội ngũ nhân viên Tổng Công ty Cổ phần Dệt May tại Nam Định nói chung, nhưng không đại diện cho nguồn nhân lực trong lĩnh vực hoạt động kinh tế.

- Trịnh Hoàng Lâm (2012), “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”. Bài viết đã đưa ra giải

pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới là: Một là, tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; Hai là, bảo đảm nguồn lực tài chính; Ba là, đẩy mạnh cải cách giáo dục; Bốn là, chủ động hội nhập. [15]

- Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách đã trình bày hệ thống một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến phát triển, phân bố và sử dụng NNL con người trong phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam; đánh giá thực trạng 25 năm đổi mới lĩnh vực NNL; giới thiệu kinh nghiệm của Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc về vấn đề này; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển, phân bố hợp lý và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta. [8]

- Nguyễn Duy Hùng (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”. Tác giả đã tập trung nghiên cứu kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia phát triển như Mỹ, Nhật Bản và những quốc gia đã đạt được nhiều thành công nhanh chóng trong phát triển kinh tế những thập kỷ gần đây như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapo, Thái Lan,... Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm các nước, các bài viết cũng chỉ rõ những bài học kinh nghiệm trong phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế phù hợp với điều kiện thực tiễn ở Việt Nam hiện nay. [14]

- Nguyễn Mạnh Cường (2017), đề tài “*Chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội*” nhằm nắm bắt cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ công chức, may mặc bộ tiêu chí đánh giá và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ công chức; may mặc thang đo, biến số để đánh giá chất lượng đội ngũ công chức và nhân tố ảnh hưởng; sử dụng bộ tiêu chí, thang đo để đo lường thực trạng chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. [4]

- Nguyễn Thị Lan Anh (2019) với Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực “*Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*”, trên cơ sở đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ công chức, viên chức, với mục tiêu và phương hướng cụ thể, luận văn tìm ra những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh. [1]

- Trần Hữu Hà, Giám đốc Học viện Cán bộ quản lý may mặc và đô thị (2019): *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành May mặc đáp ứng yêu cầu hội nhập* - Nhận thức sâu sắc việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, công chức, viên chức, người lao động của toàn ngành May mặc là nhân tố quyết định thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá ngành May mặc và là sự nghiệp chung của toàn Ngành. [13]

- Tuấn Nghĩa, Thu Hằng (2022) nghiên cứu đề tài “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành May mặc Việt Nam”, bài viết được đăng tải ngày 16/9/2022 trên Báo May mặc, Luận văn. Tác giả đã phân tích rõ sự chênh lệch về tỷ lệ người lao động giữa các trình độ so với Thế giới cũng như các nguyên nhân của vấn đề chất lượng nguồn nhân lực ngành may mặc tuy nhiều nhưng chưa cao. Cũng như nêu rõ quan điểm trong việc nâng cao chất lượng đào tạo sao cho tiệm cận với trình độ của Thế giới. Việc nâng cao trình độ đào tạo nguồn nhân lực sẽ là yếu tố quan trọng nhất trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành may mặc tại Việt Nam.

Với cùng một mục tiêu là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhưng mỗi doanh nghiệp sẽ có một chiến lược riêng của đơn vị mình. Và trong các nghiên cứu trên chưa có nào đi sâu nghiên cứu thực tiễn và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an. Do đó việc thực hiện nghiên cứu nội dung này là rất cần thiết.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là những bổ sung quan trọng vào lý luận nâng cao chất lượng NNL, góp phần làm sáng tỏ những quan điểm về chất lượng NNL, các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL, các hoạt động nâng cao chất lượng NNL và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL.

- Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu luận văn “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an**” sẽ góp phần chỉ ra những tồn tại, bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu trong thời kỳ hội nhập về nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an. Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an trong thời gian tới.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị luận văn bao gồm 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

Chương 3: Định hướng và giải pháp cho hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Nguồn nhân lực

Trong các nguồn lực để phát triển bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học-công nghệ và con người thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của mọi quốc gia từ trước đến nay. Hiện nay, có nhiều khái niệm về nguồn nhân lực, trong đó có các khái niệm đáng chú ý như sau:

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động”

Theo Nguyễn Tiệp: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội*” [22]

Theo tác giả Trần Xuân Cầu: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*” [3]

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: “*Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực, phẩm chất của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất, đang và sẽ sẵn sàng tham gia vào sự phát triển kinh tế - xã hội*”.

1.1.2 Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Theo tác giả Trần Xuân Cầu thì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là: “*nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực*” [3]

Trong doanh nghiệp, NNL được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực, trí lực và tâm lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của toàn doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

Đối với nguồn nhân lực ở mỗi DN và trong mỗi ngành kinh tế cũng vậy đều có những cơ cấu chung nhất định, đó là cơ cấu về giới tính, về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, hay là trình độ về ngành nghề, lĩnh vực.

Trong phạm vi luận văn, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mà tác giả chú trọng đến đó là nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chỉ lực lượng người lao động trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình sản xuất phát triển của doanh nghiệp.

1.1.3 Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên cho đến nay khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực có nội hàm khá rộng.

Theo Tạ Ngọc Hải, Viện nghiên cứu Phát triển Giáo dục thì: “Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như: trí tuệ, sự hiểu biết, trình độ, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì yếu tố trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng nhất để xem xét và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Theo tác giả Lê Thanh Hà: “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của Nguồn nhân lực*” [12]

Theo quan điểm của Vũ Huy Từ thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa của cả 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động*” [25]

Từ những quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực trên, tác giả có thể khái quát chất lượng NNL như sau: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố cấu thành năng lực bao gồm: thể lực, trí lực và tâm lực (phẩm chất) của lực lượng lao động*”. Trong đó:

- **Thể lực:** Là trạng thái sức khỏe của người lao động, thể hiện ở sự phát triển sinh học, đủ sức khỏe để tham gia lao động, học tập và làm việc lâu dài.

- **Trí lực:** Là năng lực trí tuệ, là học vấn chuyên môn kỹ thuật, là kỹ năng nghiệp vụ tay nghề. Nó có tính chất quyết định lớn đến khả năng sáng tạo của người lao động.

- **Tâm lực (phẩm chất):** Là sự phản ánh thể hiện tính cách, tâm lý, sự giác ngộ, ý thức, các giá trị văn hóa được kết tinh trong người lao động tạo nên những giá trị cơ bản của nhân cách chất lượng lao động và biểu hiện ra ở ý thức lao động, thái độ lao động.

1.1.4 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chất lượng NNL là trạng thái nhất định thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NNL. Chất lượng nguồn nhân lực

không chỉ phản ánh về trình độ phát triển kinh tế, mà còn phản ánh đến trình độ phát triển của xã hội; bởi nếu chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ hơn với tư cách không chỉ là một nguồn lực của sự phát triển, mà còn thể hiện mức độ văn minh của một đất nước, một xã hội nhất định.

Thực chất của việc nâng cao chất lượng NNL là quá trình tăng về số lượng và nâng cao về mặt chất lượng của NNL, nhằm tạo ra quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng phù hợp với nhu cầu nhân lực phục vụ cho sự phát triển của các tổ chức, ban, ngành hay một quốc gia.

Tổ chức, doanh nghiệp muốn phát triển tốt thì cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp chất lượng nguồn nhân lực chính là chất lượng đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, 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, môi trường văn hóa, có các chế độ chính sách hợp lý kích thích động cơ, ý thức, đạo đức nghề nghiệp của người lao động để họ phát huy tối đa sức lực, kiến thức, kỹ năng, hiểu biết và cống hiến hết sức mình để đem lại hiệu quả công việc cao.

Từ những luận điểm trên về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có thể hiểu rằng: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là đảm bảo đủ về số lượng; nâng cao thể lực; nâng cao trí lực; nâng cao tâm lực, phẩm chất và đảm bảo cơ cấu hợp lý của NNL để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc đặt ra nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.2 Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.2.1 Tiêu chí về thể lực

Một con người khỏe mạnh là người không có bệnh tật về thể chất và tinh

thần minh mẫn. Một tinh thần “bệnh tật” là tinh thần luôn có những suy nghĩ hằn học, tức giận, lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, có thể không kiểm soát được những hành vi của bản thân.

Trên thực tế, đánh giá sức khỏe thể chất của người lao động không chỉ dựa trên những tiêu chí đơn giản có thể cân đo được như chiều cao hay cân nặng mà còn dựa vào những tiêu chí phức tạp hơn như tình trạng nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ làm do tai nạn lao động hay tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp... của người lao động trong kỳ.

Đối với chỉ tiêu sức khỏe, thường phải khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe,... từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Thông tư 13/2007/TT- BYT, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề,... với nội dung khám được qui định như sau:

- Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp);
- Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi – họng, răng – hàm – mặt, da liễu);
- Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 14/2013/TT-BYT ban hành ngày 6/5/2013 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ:

- Loại I: Rất khỏe.
- Loại II: Khỏe.
- Loại III: Trung bình.
- Loại IV: Yếu.

- Loại V: Rất yếu.

Đánh giá sức khỏe, thể lực của người lao động được căn cứ vào các tiêu chí: tuổi, giới tính, tình trạng sức khỏe và mức độ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động trong kỳ khảo sát.

Công thức xác định

$$\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại I} = \frac{\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại I}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

1.2.2 Tiêu chí về trí lực

Trí lực của NNL có thể bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc.

Kiến thức NNL có được thông qua nhiều nguồn khác nhau như: đào tạo; qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống XH mà NNL tiếp thu được. Con người không chỉ sử dụng kiến thức chuyên môn mà trong quá trình thực hiện công việc, còn cần dùng nhiều loại kiến thức khác nhau được tổng hợp, vận dụng vào sự thực hiện công việc thành kiến thức của NNL.

Kỹ năng nghề là khả năng NNL trong ứng xử và giải quyết công việc. Khả năng này được hiểu dưới hai khía cạnh và có thể khác nhau ở tùy từng đối tượng. Có thể các đối tượng này được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc của đối tượng này ưu việt hơn, vượt trội hơn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc tốt hơn, khía cạnh này người ta còn gọi là năng khiếu của NNL. Khả năng này bộc lộ thông qua sự hiểu biết, nhận thức và rèn luyện để có kỹ năng giải quyết công việc. Kỹ năng này hình thành có sự trải nghiệm thực tế hay còn gọi là điều kiện hình thành kỹ năng làm việc của NNL. Vì thế, NNL có thể được đào tạo như nhau nhưng có kỹ năng làm việc không hoàn toàn giống nhau và kỹ năng được nâng lên thông qua quá trình thực hiện thao tác trực tiếp trong công việc.

Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện lòng trung thành đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuận thực và nhanh hơn người ít kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật.

1.2.3 Tiêu chí về tâm lực

Tâm lực của NNL bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của NNL.

Thái độ làm việc chính là ý thức của NNL trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định.

Tuy nhiên, không phải bất cứ một người nào cũng đều có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa doanh nghiệp không được quan tâm, các cấp quản trị trong doanh nghiệp không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của công nhân có thể bê trễ làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm.

Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, khôn khổ

và nội quy của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học.

Như vậy, thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc biến động khiến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của NNL, làm thay đổi hành vi trong LĐ của NNL. Khi NNL kiểm soát được hành vi của bản thân, nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn là thể hiện NNL có kiến thức, có sự hiểu biết nhất định và phần đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu. Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa doanh nghiệp. Xuất phát từ văn hóa truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng rất lớn đến tư duy, suy nghĩ, lễ thói, cách sống... tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi và thái độ thể hiện tại nơi làm việc thường biểu hiện khía cạnh phẩm chất đạo đức. Vì vậy, việc may mặc một hệ thống các tiêu chí đánh giá về chất lượng NNL, có tiêu chí về phẩm chất đạo đức của con người nhưng không thể luôn ứng dụng, luôn khách quan trong mọi tình huống.

1.2.4 Tiêu chí về cơ cấu nguồn nhân lực

Đảm bảo đủ số lượng cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý là tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó, bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Phối hợp các hoạt động về NNL với các mục tiêu của doanh nghiệp.

Số lượng cơ cấu nguồn nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau và phải đảm bảo tính hợp lý thông qua: số lượng, giới tính, độ tuổi...

Quy mô số lượng nguồn nhân lực: số lượng nguồn nhân lực không quyết định sự phát triển và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhưng việc tăng trưởng lao động ngoài việc đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất phải được tính toán, cân nhắc và định hướng vào chất lượng của sự tăng trưởng cán bộ, công chức, gắn tăng trưởng lao động với hiệu quả cuối cùng của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi: có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng NNL trong một đơn vị. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho nguồn nhân lực. Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực theo hướng trẻ hoá sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... ngoài ra khi cơ cấu nhân lực theo độ tuổi thấp phản ánh lao động chưa có nhiều kinh nghiệm, trình độ đào tạo thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

Cơ cấu giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một doanh nghiệp nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

1.3 Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1 Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là khâu quan trọng trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mỗi đơn vị, tổ chức vì nó có tác động lớn đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên các góc độ thể lực, trí lực và phẩm chất. Thực hiện tốt khâu này, doanh nghiệp sẽ tuyển được những người thực sự có năng

lực, có sức khỏe và có phẩm chất đạo đức tốt, đây chính là nền tảng cơ bản cho việc may mặc nguồn nhân lực chất lượng trong doanh nghiệp.

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng thường được tiến hành theo các bước sau:

Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng



**Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Trước hết phải thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.

Xác định tiêu chuẩn:

- Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức.
- Tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận.
- Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện.

Bước 2: Thu thập, nghiên cứu hồ sơ

Người xin tuyển dụng thường phải nộp những giấy tờ sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bảng khai lý lịch.
- Giấy chứng nhận sức khỏe.
- Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kinh tế.

Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ

Cho ứng viên làm bài kiểm tra để đánh giá sơ bộ về trình độ của ứng viên

Bước 4: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn lần này nhằm tìm hiểu đánh giá ứng viên về phương diện như kinh nghiệm, các đặc điểm cá nhân như: tính cách, khả năng hòa đồng và có những phẩm chất thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Bước 5: Xác minh điều tra

Đây là bước làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Việc thông qua bạn bè, tiếp xúc với đồng nghiệp thầy cô hoặc lãnh đạo của nhân viên... sẽ cho biết thêm về trình độ kinh nghiệm và tính cách của nhân viên.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

Ứng viên được nhà tuyển dụng thông báo tuyển dụng khi đã đạt yêu cầu ở các bước tuyển dụng trên. Nhà tuyển dụng tiến hành bố trí, sắp xếp công việc và các hoạt động khác giúp các nhân viên mới thích ứng được với công việc cũng như môi trường làm việc để phát huy tối đa khả năng của mình.

Công tác tuyển dụng là yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NNL của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì tổ chức sẽ có được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu tổ chức thực hiện không hiệu quả sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc tại đơn vị.

Tuyển dụng là khâu quan trọng nhưng làm thế nào để giữ được nhân tài trong khâu tuyển dụng cũng không kém phần quan trọng.

1.3.2 Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực

Đào tạo được cho là “quá trình tác động đến con người làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định”.

Còn bồi dưỡng được xác định là quá trình làm cho người ta “tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất”. Xét về mặt thời gian, đào tạo có thời gian dài hơn và được cấp chứng nhận trình độ đào tạo, còn bồi dưỡng thường chỉ được cấp chứng chỉ chứng nhận đã học qua khoá bồi dưỡng. Việc tách bạch khái niệm đào tạo, bồi dưỡng riêng rẽ chỉ để tiện cho việc phân tích cặn kẽ sự giống và khác nhau giữa đào tạo và bồi dưỡng.

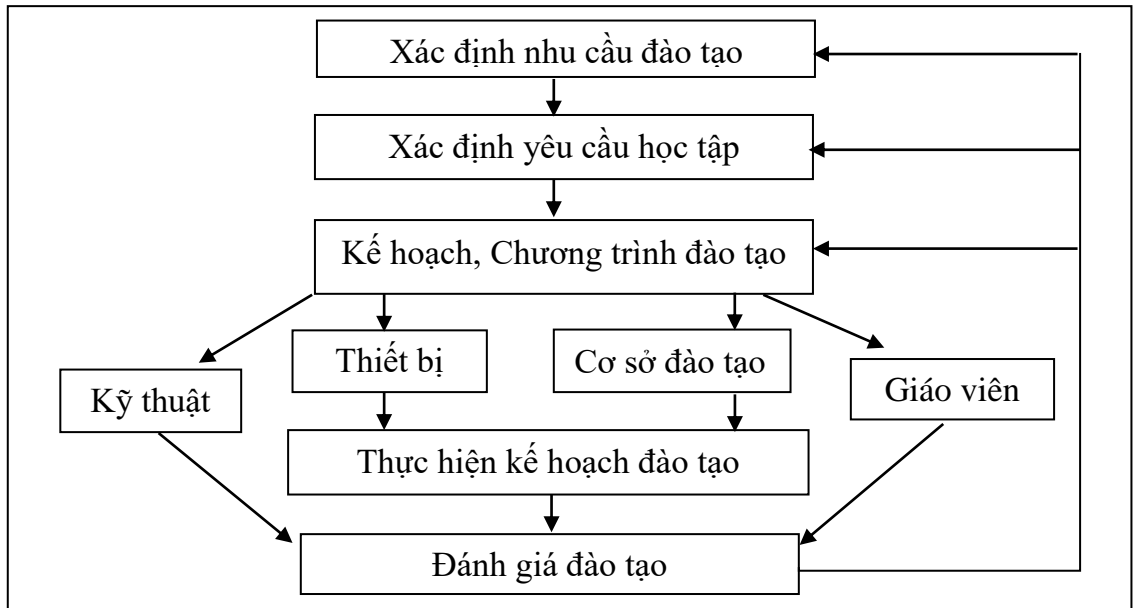
Đào tạo được xác định như là quá trình làm biến đổi hành vi con người một cách có hệ thống thông qua việc học tập. Việc học tập này có được là kết quả của việc giáo dục, hướng dẫn, phát triển và lĩnh hội kinh nghiệm một cách có kế hoạch. Theo định nghĩa của Ủy ban Nhân lực của Anh, đào tạo, bồi dưỡng NNL được xác định là một quá trình có kế hoạch làm biến đổi thái độ, kiến thức hoặc kỹ năng thông qua việc học tập rèn luyện để làm việc có hiệu quả trong một hoạt động hay trong một loạt các hoạt động nào đó. Mục đích của nó, xét theo tình hình công tác ở tổ chức, là phát triển nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của cơ quan.

Nhìn chung, đào tạo, bồi dưỡng là hoạt động giúp người được đào tạo, bồi dưỡng những nội dung như: Trang bị, bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; Thay đổi thái độ và hành vi; Nâng cao hiệu quả thực hiện công việc; Hoàn thành những mục tiêu của cá nhân và của tổ chức. Đào tạo, bồi dưỡng NNL là thực hiện nhiệm vụ lấp đầy khoảng trống giữa một bên là những điều đã đạt được, đã có trong hiện tại với một bên là những yêu cầu cho những thứ cần ở tương lai, những thứ mà cần phải có theo chuẩn mực.

1.3.3 Quy hoạch và sử dụng nhân lực

Quản lý đào tạo, bồi dưỡng chính là quá trình tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng để đạt được mục tiêu của nó. Thông thường người ta cho rằng quy trình đào tạo, bồi dưỡng bao gồm các thành tố sau đây:

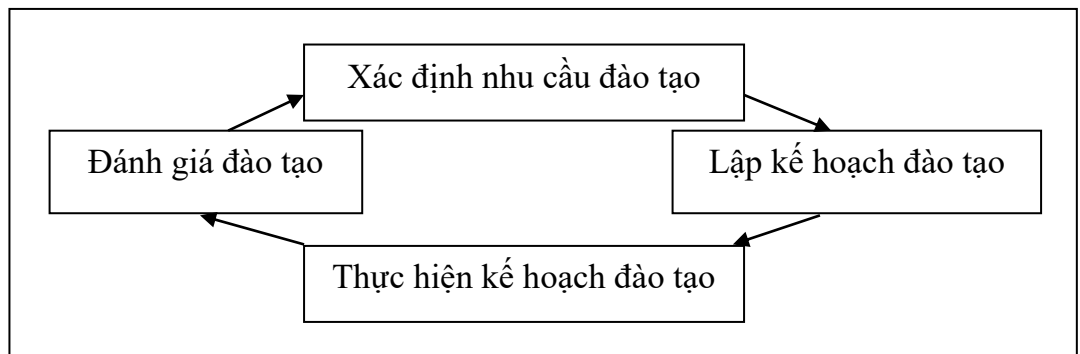
Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng



(Nguồn: Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, 2004)

Một cách đơn giản hơn, quy trình đào tạo, bồi dưỡng dựa trên cơ sở năng lực thực hiện công việc bao gồm 04 thành tố cơ bản sau:

Sơ đồ 1.2: Các thành tố của quy trình đào tạo, bồi dưỡng



(Nguồn: Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, 2004)

- Xác định nhu cầu đào tạo: Xác định nhu cầu đào tạo nhằm trả lời các câu hỏi như: Những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho vị trí công việc? Những kiến thức, kỹ năng cần thiết mà NNL hiện có? Những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của NNL đối với vị trí công việc? Làm cách nào để xác định đúng những thiếu hụt đó? Những khóa học nào cần tổ chức để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng cho NNL? Để nắm bắt nhu cầu đào tạo cần sử dụng các phương pháp thực hiện như: Phân tích tổ chức, các kế hoạch hoạt động và kế hoạch nguồn nhân lực; Phân tích công việc, Phân tích đánh giá thực hiện công việc; Điều tra khảo sát đào tạo (Phiếu khảo sát, Thảo luận, lấy ý kiến chuyên gia).

- Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: May mặc kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: Mục tiêu kế hoạch? Nội dung là gì? Ai thực hiện? thời gian và địa điểm tiến hành? Cách thức thực hiện? Kinh phí? Kiểm tra đánh giá như thế nào?

- Thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi cơ bản như: Có những hoạt động cụ thể nào? Phân công phối hợp như thế nào cho có hiệu quả? Tổ chức sao cho chi phí phù hợp để kết quả cao?

- Đánh giá đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: đào tạo, bồi dưỡng có đạt mục tiêu không? Nội dung có phù hợp không? Chương trình có phù hợp không? Giảng viên có đáp ứng được yêu cầu của chương trình đào tạo, bồi dưỡng không? Học viên có tham gia vào quá trình đào tạo, bồi dưỡng không? Công tác tổ chức có tốt không? Học viên học được những gì và họ áp dụng được những điều đã học vào thực tế công việc không? Hiệu quả của chương trình đào tạo, bồi dưỡng?

Việc may mặc nội dung đào tạo, bồi dưỡng cần đảm bảo theo công thức như: Tính thực tế - Tính liên quan - Tính áp dụng - Tính hiện hành - Tính thời

gian, giới hạn - Tính quan trọng - Tính thách thức, khác trước - Tính tuyển chọn, tổng hợp.

Như vậy, để nâng cao chất lượng nguồn lao động của tổ chức, đơn vị thì công tác đào tạo, bồi dưỡng là hết sức quan trọng. Đào tạo được hiểu là các hoạt động giảng dạy nhằm giúp cho người cán bộ NNL có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với các tổ chức, đơn vị thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các tổ chức, đơn vị cũng tuyển chọn được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc và kế hoạch đã đặt ra.

Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người cán bộ sẽ đảm bảo cho nguồn lao động của tổ chức, đơn vị có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho cơ quan, tổ chức, đơn vị có lực lượng lao động giỏi về chất lượng, có đủ trình độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đào tạo, đào tạo lại còn là giải pháp để nâng cao trình độ văn hóa công sở, khả năng giao tiếp, nâng cao phẩm chất của người cán bộ.

1.3.4 Chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nguồn nhân lực

Để nâng cao sức khỏe cho người lao động, mỗi tổ chức cần tăng cường các hoạt động như tổ chức các hoạt động thể dục, thể thao và thực hiện khám sức khỏe định kỳ, nhằm ngăn ngừa bệnh tật, có chế độ dinh dưỡng tốt.

*** Tăng cường hoạt động thể dục thể thao**

Thể dục thể thao ra đời phát triển theo sự phát triển của xã hội loài người. Qua sự vận động của thân thể, cấu trúc của cơ thể sẽ được lành mạnh hơn. Các bài tập thể dục thể thao biểu hiện quan hệ của con người với thế giới tự nhiên và giữa con người với nhau, nó trở thành nhu cầu để củng cố và nâng cao năng suất lao động.

Chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động ngày một tốt hơn, đã có rất nhiều các cơ quan, đơn vị đã thường xuyên tổ chức các hoạt động thể dục

thể thao (TDTT). Các hoạt động mang tính chất quần chúng này đã và đang tạo ra sân chơi bổ ích, thu hút được đông đảo cán bộ, công nhân, viên chức-lao động tham gia.

*** Khám sức khỏe định kỳ**

Kiểm tra sức khỏe định kỳ là một cách hữu hiệu để phòng bệnh, vì thông qua các cuộc kiểm tra, chúng ta sẽ biết được tổng trạng của cơ thể, biết được các chỉ số của cơ thể để điều chỉnh chế độ dinh dưỡng, luyện tập, dùng thuốc để kịp thời chữa trị những căn bệnh mới phát sinh hoặc phòng những căn bệnh có nguy cơ tấn công cơ thể.

Khám sức khỏe định kỳ là việc làm thường niên của các tổ chức, tổ chức thực hiện cho người lao động trong tổ chức của mình. Khám sức khỏe định kỳ để khám tổng quát và tầm soát bệnh nhằm đánh giá người lao động có đủ sức khỏe để thực hiện công việc đang làm hay không, đánh giá đúng về tình trạng sức khỏe của người lao động tại thời điểm khám bệnh, môi trường làm việc có phù hợp hay không để trên cơ sở đó chữa trị kịp thời và có chế làm việc, nghỉ ngơi hợp lý.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.4.1 Các nhân tố bên ngoài

1.4.1.1 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 người lao động; qua đó giá cả, điều kiện và các quan hệ hợp đồng lao động được xác định.

Hiện nay, thị trường lao động nước ta có chất lượng chưa cao phần nào ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực các tổ chức, đơn vị. Cung lao động và cầu lao động tạo nên thị trường lao động; trong đó có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cung lao động và cầu lao động trên thị trường lao động.

Chiến lược, chính sách phát triển con người mỗi thời kỳ cho thấy sự quan tâm của Nhà nước tới việc phát triển nguồn nhân lực, thể hiện ở các chính sách nhằm nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, chăm lo sức khỏe, an sinh xã hội,...

Bên cạnh đó, các nhân tố giáo dục đào tạo, chăm lo sức khỏe và dinh dưỡng, hội nhập quốc tế,... cũng góp phần không nhỏ tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trên thị trường lao động.

Chất lượng của cầu lao động phụ thuộc vào quy mô, trình độ kỹ thuật, quản lý,... ngoài ra còn phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế, các chính sách của nhà nước và chất lượng cung lao động.

Trong nền kinh tế thị trường, người lao động có nhiều cơ hội lựa chọn việc làm nhưng cũng có không ít những thách thức, do vậy người lao động cần phải được đào tạo, tái đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề, có sức khỏe và tác phong làm việc tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường lao động.

1.4.1.2 Hệ thống các cơ sở đào tạo

Giáo dục và đào tạo là khâu then chốt, quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Nền tảng tri thức chuyên môn kỹ thuật cao hay thấp tùy thuộc rất lớn vào kết quả của hệ thống các cơ sở đào tạo. Nguồn nhân lực lớn về số lượng nhưng ít được giáo dục và đào tạo sẽ có chất lượng thấp. Nguồn nhân lực đó sẽ không có được những kỹ năng, kỹ xảo tốt để thực hiện công việc dẫn tới năng suất và chất lượng công việc không cao.

Hệ thống các cơ sở đào tạo ảnh hưởng tới chất lượng cung ứng nguồn lao động cho thị trường, ảnh hưởng gián tiếp tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Khi chất lượng nguồn nhân lực tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề...được nâng cao thì đồng nghĩa với việc doanh

ngành có cơ hội tuyển dụng được những nhân viên có trình độ chuyên môn tốt, giảm thiểu chi phí đào tạo lại của mỗi doanh nghiệp.

Đối với mỗi người, giáo dục và đào tạo là quá trình hình thành thế giới quan, tình cảm, đạo đức, hoàn thiện nhân cách. Còn đối với xã hội, giáo dục và đào tạo là quá trình tích tụ nguồn vốn để con người chuẩn bị, cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội. Như vậy, nhân tố giáo dục đào tạo không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn tác động lâu dài đến nguồn lực con người.

1.4.2 Các nhân tố bên trong

Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Năng lực tài chính của một DN là nguồn lực tài chính của bản thân DN, là khả năng tạo tiền, tổ chức lưu chuyển tiền hợp lý, đảm bảo khả năng thanh toán thể hiện ở quy mô vốn, chất lượng tài sản và khả năng sinh lời... đủ để đảm bảo và duy trì hoạt động kinh doanh được tiến hành bình thường.

Doanh nghiệp có khả năng tài chính mạnh thì không những đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra liên tục và ổn định mà còn giúp cho doanh nghiệp có khả năng đầu tư cho các hoạt động quản trị, nâng cao chất lượng nhân lực.

Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, cá nhân) có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí thành những khâu, những cấp khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, công việc của các tổ, bộ phận và cá nhân được phân chia một cách rõ ràng, không bị chồng chéo thì sẽ giúp cho công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng, ngoài ra làm cho người lao động thấy rõ được vị trí

vai trò của mình trong tổ chức từ đó họ sẽ chủ động trong thực hiện công việc của mình để không làm gián đoạn quá trình hoạt động của tổ chức.

Quan điểm lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ định hướng đến việc hình thành các chính sách quản trị nhân lực. Lãnh đạo là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho doanh nghiệp. Có rất nhiều quan điểm lãnh đạo về nguồn nhân lực chủ yếu theo hai trường phái chính: coi nguồn nhân lực là chi phí hoặc coi nguồn nhân lực là động lực phát triển. Nếu người lãnh đạo coi nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ hình thành các chính sách về quản trị nhân lực theo hệ thống tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Quan điểm của Ban lãnh đạo đối với nguồn nhân lực giúp nâng chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Nếu ban lãnh đạo nhìn nhận giá trị cốt lõi cho chính sự phát triển hùng mạnh và bền vững của tổ chức không chỉ dừng lại ở cơ sở hạ tầng hay những câu nói băng quơ về tầm nhìn và thực tiễn, mà nó nằm ngay ở chính giá trị nhân lực của tổ chức mình, không phân biệt giữa nhân viên văn phòng hay công nhân lao động, nhân viên ở nội thành hay ngoại tỉnh, và may mắn lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt, cơ hội và thăng tiến, để toàn bộ các thành viên có thể đạt được các cơ hội đó từng bước, từng bước một sẽ như biện pháp kích thích người lao động tự nâng cao trình độ của mình.

- Văn hóa (VH) doanh nghiệp:

Văn hóa không được thể hiện dưới dạng hữu hình của vật chất nhưng tất cả các vật chất lại thể hiện và biểu hiện khía cạnh văn hóa. Rất khó gọi thành tên cụ thể VH là gì, vì VH chính là giá trị tài sản vô hình của DN (tổ chức), là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối hành vi và tình cảm của con người. DN là tập hợp nhiều con người

nên văn hóa DN là sản phẩm trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan; Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, may mặc, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. Văn hóa DN còn thể hiện giá trị cốt lõi của DN, là dấu hiệu phân biệt DN này với DN khác, là “khuôn khổ” mà trong đó DN thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của DN.

1.5 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

1.5.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty may Đức Giang

Tổng Công ty may Đức Giang là một trong những doanh nghiệp dệt may có nhiều kinh nghiệm và uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Với Tổng Công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo chất lượng và tiến độ. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Tổng Công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

- Tuyển dụng lao động: Tổng Công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website Công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

- Mở các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV trong Tổng Công ty.

- Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong Tổng Công ty: ngày nay các Công ty hơn nhau hay không phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với doanh nghiệp.

Trong chiến lược phát triển của Tổng Công ty, nguồn nhân lực chính là một trong những yếu tố quyết định uy tín, chất lượng và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh. Tổng Công ty đã chú trọng đầu tư và phát triển đội ngũ nhân sự cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Trong quá hình thành và phát CBCNV vẫn luôn không ngừng tích lũy kinh nghiệm, nâng cao kiến thức chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, Tổng Công ty cũng có nhiều chính sách đãi ngộ thu hút nhân tài từ các trường đại học trong và ngoài nước. Các cán bộ có năng lực đều được quy hoạch và đào tạo trở thành những cán bộ chủ chốt của Tổng Công ty.

Hiện nay, Tổng Công ty có 9 công ty thành viên đóng tại Hà Nội, Bắc Ninh, Hà Nam, Thái Bình, Thanh Hóa, Hòa Bình với hơn 10.000 công nhân lao động, trong đó, hơn 1.000 cán bộ quản lý, có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao.

1.5.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Cổ Phần May Nhà Bè

Là một doanh nghiệp hoạt động chuyên sâu trên các lĩnh vực may mặc, thiết kế thời trang... đã trở thành thương hiệu nổi tiếng trên thị trường trong nước và khu vực. Trong quá trình thực hiện chiến lược phát triển, Tổng Công ty luôn ưu tiên thực hiện mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực - nhân tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Chính sách Nhân lực của Tổng Công ty được may mặc với mục đích đưa nhân lực trở thành một ưu thế cạnh tranh, được thể hiện đồng bộ từ chính sách tuyển dụng, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Về chính sách tuyển dụng

Việc tuyển dụng phải thỏa mãn mục tiêu, yêu cầu chiến lược phát triển kinh doanh ngắn và dài hạn của Tổng Công ty, được thực hiện theo từng thời điểm cụ thể và theo kế hoạch hàng năm. Nhân lực được tuyển dụng không chỉ nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại mà còn là nhân tố phát triển trong tương lai.

Việc tuyển dụng được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của Tổng Công ty, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Mỗi vị trí, chức danh công việc thuộc các ngành nghề tuyển dụng phù hợp với lĩnh vực kinh doanh đều có tiêu chí, tiêu chuẩn tuyển dụng riêng và được thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng.

- Về chính sách việc làm

Tổng Công ty luôn cam kết bố trí đầy đủ công việc phù hợp, đảm bảo thực hiện đúng chỉ tiêu “đúng người, đúng việc”, tạo cơ hội làm việc công bằng, khách quan, hợp lý cho tất cả CBCNV tùy theo trình độ, năng lực thực tế của mỗi người trên mọi phương diện: tuyển dụng, đào tạo - phát triển, cơ hội thăng tiến, lương - thưởng - phúc lợi, thực hiện các chế độ đãi ngộ khác.

- Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Được coi là một hình thức đầu tư chiến lược, nhằm nâng cao kiến thức quản lý, năng lực, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, nghiệp vụ hỗ trợ cùng các kỹ năng khác cho cán bộ nhân viên để thực hiện mục tiêu chuyên nghiệp hóa đội ngũ, đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng Công ty:

+ Hoạt động đào tạo vừa giúp CBCNV đã được đào tạo áp dụng hiệu quả vào công việc thực tế đang đảm nhiệm, vừa giúp CBCNV có thể xác định được mục tiêu phát triển của bản thân phù hợp với mục tiêu phát triển của Tổng Công ty.

+ Hàng năm, Tổng Công ty đều may mặc kế hoạch đào tạo và dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ kế thừa (từ nhiều năm nay, Tổng Công ty đã lập Quỹ đào tạo và phát triển riêng).

+ Mỗi vị trí, chức danh công việc thuộc các ngành nghề có nhu cầu đào tạo phát triển đều có tiêu chuẩn đào tạo riêng và được thực hiện theo đúng Quy trình đào tạo.

+ CBCNV sau khi ký hợp đồng lao động có thời hạn với Tổng Công ty, được tham dự các lớp đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn, trung hạn theo kế hoạch đào tạo hàng năm hoặc đào tạo đột xuất theo nhu cầu cấp thiết của đơn vị. Ngoài ra, đơn vị còn xét hỗ trợ học phí đối với các CBCNV có nỗ lực tự đào tạo phù hợp với chuyên môn.

Hướng tới, Tổng Công ty thực hiện kết hợp với việc may mặc một hệ thống đánh giá công việc công bằng, khách quan nhằm tạo điều kiện tối đa cho việc nâng cao hiệu quả công việc và phát triển cá nhân được xem xét công nhận, cũng là để tất cả CBCNV y đều có cơ hội thăng tiến bình đẳng tại nơi mình làm việc.

- Về môi trường làm việc

Với quan niệm sự thành công của Tổng Công ty còn phụ thuộc vào tính sáng tạo và sự hài lòng, hứng thú với công việc của CBCNV. Ban lãnh đạo Tổng Công ty đã thể hiện sự quan tâm đến điều kiện làm việc của CBCNV: bố trí văn phòng làm việc tiện nghi, thoáng mát, sạch sẽ; cung cấp đầy đủ máy móc, thiết bị, phương tiện làm việc cần thiết; trang bị đồng phục cho CBCNV... Bên cạnh đó, Tổng Công ty luôn quan tâm may mặc môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và thân thiện, luôn tạo điều kiện để cho mỗi CBCNV đều có cơ hội để tự khẳng định, phát huy hết khả năng chuyên môn của mình trong mối quan hệ làm việc thân thiện, luôn có sự hỗ trợ, phối

hợp đồng bộ, với tinh thần thi đua hoàn thành nhiệm vụ vì sự phát triển của bản thân và sự nghiệp phát triển bền vững của Tổng Công ty.

1.5.3 Bài học về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

Với riêng Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an không phải ngẫu nhiên mà doanh nghiệp luôn đặt vấn đề quản lý con người và vấn đề phát triển nguồn nhân lực lên hàng đầu. Về khai thác sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả nhất lại luôn là vấn đề bức xúc đối với các nhà quản lý. Nó không chỉ thôi thúc họ trong một giai đoạn nhất định nào mà trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển...

Trên cơ sở những kinh nghiệm quản lý nhân lực của một số doanh nghiệp, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an như sau:

- Doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức về vai trò của nhân lực đối với sự phát triển doanh nghiệp, từ đó có những chủ trương, chính sách, kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đúng đắn góp phần mang lại sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Về chính sách tuyển dụng: cần có một quy trình tuyển dụng chặt chẽ để lựa chọn được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Quy trình tuyển dụng phải chi tiết từ việc quy định điều kiện, yêu cầu, tiêu chuẩn, hồ sơ và quy trình tuyển dụng.

- Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực: Tạo mọi điều kiện cho các đối tượng trong Công ty được tham gia học tập nâng cao trình độ. Tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp công bằng cho mọi đối tượng dựa vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Về chính sách phúc lợi và đãi ngộ: Đảm bảo tất cả các cán bộ nhân viên của Công ty đều được đảm bảo thụ hưởng các chế độ chính sách phù hợp với Luật lao động Việt Nam, các chế độ phúc lợi theo Thỏa ước lao động tập thể. Có các chính sách đãi ngộ về tiền lương, tiền thưởng tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm công tác, gắn bó dài lâu với Công ty.

- Về môi trường làm việc: may mặc môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và thân thiện, luôn tạo điều kiện để cho mỗi CBCNV đều có cơ hội để tự khẳng định, phát huy hết khả năng chuyên môn của mình trong mối quan hệ làm việc thân thiện với đồng nghiệp vì sự phát triển của bản thân và cũng vì sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

- Trong công tác quản lý và sử dụng nhân lực, phải đề cao tính nhân đạo, tôn trọng nhân viên, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

- Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phát triển doanh nghiệp một vấn đề không thể không quan tâm đó là văn hóa doanh nghiệp. Cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp là tinh thần doanh nghiệp và quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp và nhân viên cần thiết phải có sự thống nhất về tinh thần doanh nghiệp và quan điểm về giá trị. Tạo môi trường để nhân viên làm việc thoải mái và yên tâm công tác, quan hệ lao động hợp tác, bình đẳng giữa các nhân viên, giữa nhân viên với các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5, BỘ CÔNG AN

2.1 Khái quát chung về Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

- Tên Công ty: Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an
- Tên giao dịch: Công ty 19-5
- Trụ sở chính: Số 98 đường Chiến Thắng - phường Văn Quán - quận Hà Đông - Thành phố Hà Nội.
- Điện thoại: 024.38545632 Fax: 024.38541368
- E Mail: congty19.5bca@gmail.com
- Mã số đăng ký kinh doanh: 0100110126
- Số tài khoản chính: 102010000054856 - Công ty thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Thanh Xuân - Hà Nội
- Giám đốc Công ty: Đại tá Dương Mạnh Trường
- Tổng lao động bình quân năm 2022: gần 1.500 người
- Ngành nghề chính:
 - + Sản xuất các loại trang phục chuyên dùng, trang phục đặc chủng, phù hiệu, cấp hiệu, biển hiệu, số hiệu, mũ, các sản phẩm cơ khí quân trang, sản phẩm nhựa, cao su phục vụ công tác, chiến đấu của lực lượng CAND.
 - + Sản xuất khung tranh, đồ gỗ văn phòng và bao bì phục vụ ngành và tham gia thị trường.

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

2.1.1.1 Quá trình hình thành:

Do yêu cầu tự trang trải kinh phí thay cho việc nhận hiện vật trực tiếp và do yêu cầu sắp xếp về tổ chức, công tác giảm biên chế tạo sức ép giải

quyết công ăn việc làm cho số cán bộ chiến sỹ dư thừa trong toàn lực lượng và con em cán bộ chiến sỹ có hoàn cảnh khó khăn, không có việc làm. Đồng thời đòi hỏi việc trang bị máy móc thiết bị ngày càng chính quy hiện đại, Bộ Công an đã nghiên cứu, đề xuất và được Chính phủ chấp thuận thành lập một số đơn vị sản xuất kinh doanh mang tính đặc thù. Trước hết là để đảm bảo các nhu cầu công tác trong nội bộ ngành Công an và nếu năng lực dư thừa thì có thể tham gia thị trường phục vụ cho nền kinh tế của đất nước và tự trang trải một phần kinh phí. Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an đã được ra đời trong hoàn cảnh đó.

2.1.1.2 Chức năng nhiệm vụ của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

*** Chức năng:**

Bên cạnh chức năng sản xuất các sản phẩm may mặc, Công ty 19-5 còn phục vụ cả trang phục giày dép cho toàn bộ nhu cầu của ngành công an, đáp ứng theo những chỉ tiêu mà Bộ đã giao cho, bằng những nỗ lực và những khả năng hiện có thì hàng năm Công ty 19-5 đã hoàn thành vượt kế hoạch và chỉ tiêu của Bộ đề ra.

Nguyên tắc thực hiện hạch toán kinh tế, tự chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo có lãi để tái sản xuất mở rộng nhằm bảo toàn và phát triển vốn được giao. Tạo thêm được nhiều công ăn, việc làm cho người lao động, mở rộng các phương thức khoán đối với các phân xưởng trên cơ sở đặc thù của từng loại sản phẩm làm cho mọi người gắn bó thu nhập của mình với sản phẩm làm ra và không hạn chế thu nhập tối đa.

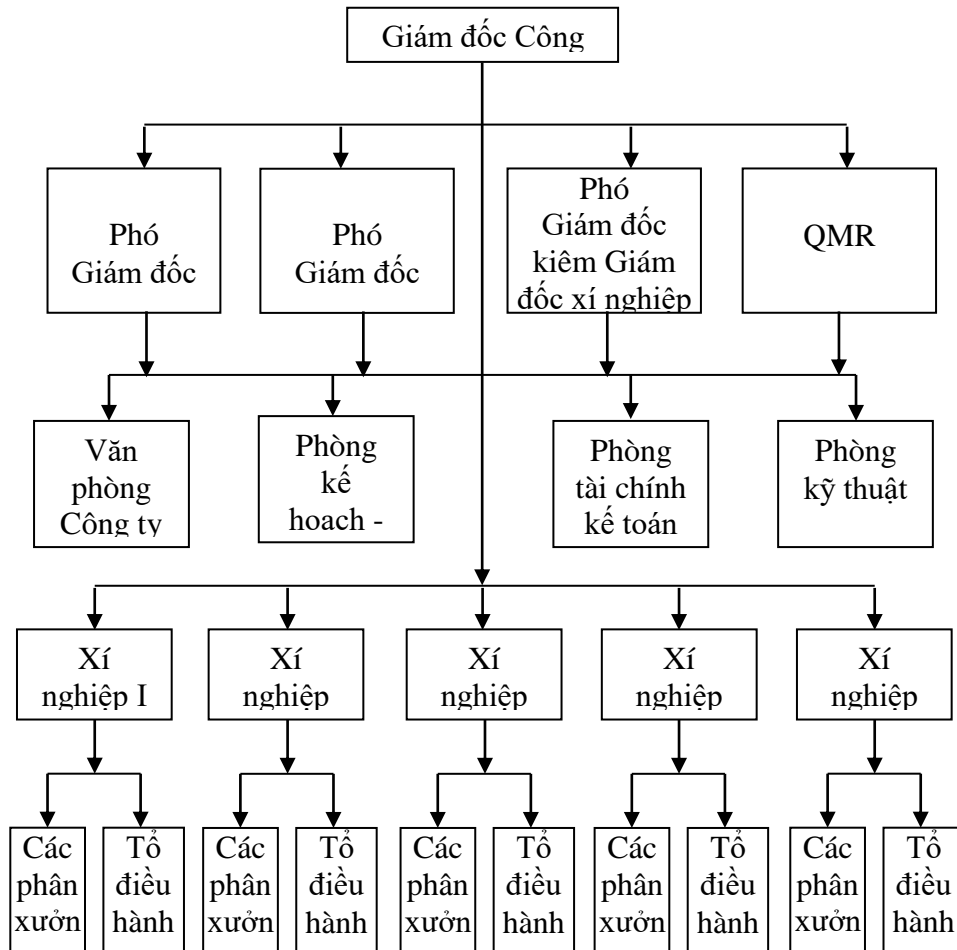
*** Nhiệm vụ:**

Công ty 19-5 có nhiệm vụ chính là sản xuất chủ yếu các sản phẩm may mặc cho toàn bộ ngành Công an. Đó là những trang phục đặc trưng cho từng bộ phận khác nhau của nội bộ trong ngành, hàng năm Công ty sản xuất theo

những chỉ tiêu và kế hoạch của Bộ Công an giao cho. Ngoài ra, Công ty còn ký kết các hợp đồng xuất khẩu các sản phẩm của mình sang các nước như: Lào, Campuchia, Thái Lan... Công ty đang cố gắng trong những năm tới sẽ hoàn thành nhiệm vụ mà Bộ Công an giao cho mà không phải nhờ phân hỗ trợ bên ngoài. Đó là mục tiêu chiến lược mà Công ty đang thực hiện.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

Là đơn vị hạch toán độc lập Công ty 19-5 tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng. Đứng đầu là Giám đốc, giúp việc cho Giám đốc có các Phó Giám đốc, Kế toán trưởng và các hệ thống phòng ban chuyên môn.



**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Hình 2.1: Bộ máy quản trị của Công ty 19-5

2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an trong giai đoạn 2020-2022

Trong những năm qua, do biến động tình hình chính trị trong và ngoài nước, đòi hỏi lực lượng Công an nhân dân phải được tăng cường về số lượng và chất lượng. Với yêu cầu đáp ứng đầy đủ các trang thiết bị cho công tác chiến đấu của ngành, Công ty 19-5 đã khắc phục những khó khăn, phát huy những mặt thuận lợi, tập trung đầu tư phát triển sản xuất, mở rộng ngành nghề nhằm tăng năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu của ngành đề ra. Đặc biệt, trong năm 2020 và 2021, khi đại dịch Covid – 19 diễn biến phức tạp, tuy nhiên lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn không bị ảnh hưởng nhiều, thậm chí còn gia tăng do trang phục cấp mới cho cán bộ chiến sỹ thời điểm này được cấp nhiều hơn (tăng 1,5 lần/người), ngoài ra Công ty còn sản xuất khẩu trang cùng một số trang thiết bị cá nhân phòng chống Covid – 19. Thời điểm này Công ty hoạt động theo 5 tiêu chí cụ thể là: (Ăn tại chỗ - nghỉ tại chỗ - làm việc tại chỗ - trang bị phòng dịch đầy đủ và giãn cách hợp lý)...

Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty 19-5 trong giai đoạn vừa qua được thể hiện qua bảng dưới đây.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 19-5 từ năm 2020 đến 2022

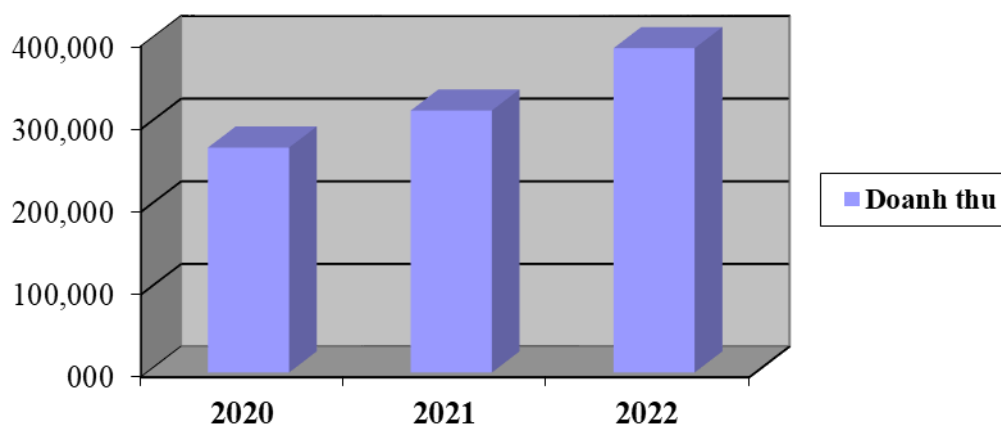
Năm Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2020	2021	2022
1. Doanh thu	Triệu đồng	272.092,43	316.942,72	392.339,34
2. Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	12.988,64	14.311,69	15.218,73

3. Tỷ suất lợi nhuận / doanh thu	%	4,77	4,52	3,88
4. Lao động bình quân	Người	1.552	1.485	1.494
5. Thu nhập bình quân	Triệu đồng	51,03	67,63	71,99
6. Vốn điều lệ	Triệu đồng	76.519	101.095	105.095

**Nguồn: Phòng tài chính kế toán Công ty 19-5*

Qua bảng 2.2 ta thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 19-5 trong giai đoạn 2020 - 2022 liên tục tăng trên tất cả các mặt: doanh thu, lợi nhuận sau thuế, thu nhập bình quân của người lao động hàng tháng. Cụ thể như sau:

- Về doanh thu của Công ty 19-5 tăng đều qua các năm và sau 2 năm tăng hơn 1,4 lần từ 272.092,43 triệu đồng năm 2020 lên tới 392.339,34 triệu đồng vào năm 2022. Qua đó thể hiện sự phát triển không ngừng của Công ty 19-5 trong thời gian qua và được thể hiện qua biểu đồ sau đây:

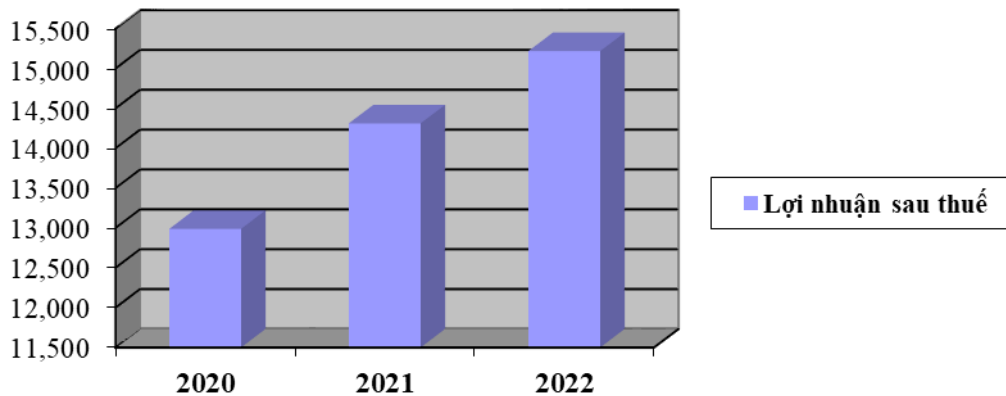


**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Hình 2.2: Biểu đồ doanh thu của Công ty 19-5 giai đoạn năm 2020-2022

Doanh thu tăng lên như vậy phần lớn là do nhu cầu quân trang, quân nhu cho quốc phòng an ninh tăng lên, một phần cũng là do Công ty 19-5 đã bắt đầu nghiên cứu thị trường trong nước và nước ngoài như thị trường của Lào, Campuchia, Hồng Kông và đang tìm cách tiếp cận sang thị trường Nhật Bản, EU. Nhìn vào biểu đồ thì ta cũng có thể thấy mức tăng dần qua các năm thể hiện độ dốc tăng dần từ trái qua phải, điều đó nói lên sự lớn mạnh không ngừng của Công ty 19-5.

- Về lợi nhuận sau thuế của Công ty 19-5 hàng năm đều tăng lên và được thể hiện qua biểu đồ sau đây:



**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Hình 2.3: Biểu đồ lợi nhuận của Công ty 19-5 giai đoạn năm 2020-2022

Lợi nhuận sau thuế của Công ty tăng đều liên tục theo hàng năm nhưng tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu lại giảm dần, cụ thể: năm 2020 là 4,77%; năm 2021 là 4,52%; năm 2022 là 3,88%. Điều này nói lên Công ty đang phải gặp phải những khó khăn trong việc cạnh tranh trên thị trường và sự suy thoái kinh tế trên toàn cầu.

Bên cạnh đó, ảnh hưởng đến tỷ suất lợi nhuận bị giảm đi do Công ty chăm chú vào đời sống của người lao động, phản ánh bằng thu nhập bình quân đầu người trên một tháng liên tục tăng từ 4.252.194 đồng/tháng năm 2020 lên 5.999.238 đồng/tháng năm 2022. Điều đó thể hiện đời sống của cán

bộ công nhân viên được nâng lên làm cho người lao động ngày càng yên tâm hơn với công việc của mình, không phải tìm kiếm việc khác chuyển đến làm việc khác như trước đây nữa cho nên trong những năm gần đây tình hình lao động của Công ty tương đối ổn định và dễ quản lý giám sát.

Như vậy cái được lớn nhất mà Công ty đã tạo dựng được trong thời gian qua là uy tín và hình ảnh của mình đối với khách. Điểm nổi bật ở đây là điều kiện lao động được cải thiện, tâm trạng thoải mái trong khi làm việc chính là yếu tố đã làm nâng cao năng suất lao động tăng doanh thu của Công ty. Các yếu tố môi trường như nồng độ bụi, tiếng ồn, ánh sáng bảo đảm ở mức độ cho phép. Do đó trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình Công ty liên tục thu hút thêm được nhiều lao động, đặc biệt là lao động có trình độ đại học, cao đẳng.

2.1.4 Đặc điểm về sản phẩm sản xuất tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

Công ty 19-5 là đơn vị sản xuất quân trang, trang phục cho lực lượng Công an nhân dân và một số quân trang cho Công an nước bạn Lào cũng như khai thác một số mặt hàng ngoài thị trường. Ngay từ khi chuyển sang doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích, Công ty 19-5 được Bộ Công an giao nhiệm vụ là sản xuất quân trang, quân phục các loại phục vụ cho lực lượng Công an nhân dân. Với công nghệ, dây chuyền máy móc và nhân lực hiện có, Công ty 19-5 sản xuất rất nhiều mặt hàng với chủng loại và mẫu mã khác nhau phục vụ cho lực lượng Công an nhân dân. Bên cạnh đó Công ty 19-5 còn tham gia khai thác, sản xuất một số các mặt hàng ngoài thị trường như: Quần áo Công an xã, quần áo bảo vệ dân phố....

Bảng 2.2: Các danh mục sản phẩm sản xuất chủ yếu tại Công ty 19-5

Quần áo thu đông lễ phục	Vỏ chăn các loại
Quần áo xuân hè lễ phục	Áo trấn thủ các loại
Quần áo xuân hè sĩ quan may đo các loại	Áo bông gác
Quần áo xuân hè sĩ quan cỡ số các loại	Áo jile may đo
Quần áo xuân hè hạ sĩ quan	Áo sơ mi trắng
Quần áo thu đông sĩ quan may đo các loại	Cavat các loại
Quần áo thu đông sĩ quan cỡ số các loại	Mũ cứng an ninh + cảnh sát
Quần áo phạm dài	Mũ Kêpi các loại
Quần áo xuân hè rằn ri	Giày da các loại
Quần áo phạm cộc	Găng tay
Quần áo hè tiêu binh	Dây lưng công an
Quần áo đông tiêu binh	Màn tuyen
Quần áo mưa sĩ quan hạ sĩ quan	Tăng võng màn
Ba lô chiến sỹ	Áo ấm
Quân hàm, phù hiệu	Biển tên
Mũ bảo hiểm ngành	

**Nguồn: Phòng kế hoạch - vật tư Công ty 19-5*

Ngoài ra, Công ty 19-5 còn tham gia gia công xuất khẩu hàng may mặc trên cơ sở hợp đồng uỷ thác gia công xuất khẩu được ký kết, Công ty tiếp nhận nguyên phụ liệu, mẫu và tài liệu của bên đặt gia công. Những mặt hàng Công ty 19-5 gia công xuất khẩu: Áo Jacket (1 lớp, 2 lớp, 3 lớp), quần áo thể thao, áo nỉ, áo sơ mi, quần áo công an.

Như vậy, sản phẩm của Công ty 19-5 nhiều cho nên Công ty 19-5 đòi hỏi phải may mặc hệ thống định mức hợp lý và phải điều chỉnh đơn giá áp

dụng cho từng mặt hàng, việc quản lý sử dụng nguyên vật liệu cũng trở nên phức tạp do có nhiều chủng loại. Do sản phẩm nhiều nên Công ty 19-5 cần có cơ cấu tổ chức rõ ràng, năng động, chọn đúng người có trình độ, năng lực phẩm chất đáp ứng đòi hỏi của công việc.

2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

2.2.1 Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực

Yêu cầu về thể lực không chỉ là tiêu chuẩn bắt buộc khi tuyển dụng mà còn là yêu cầu được duy trì trong cả cuộc đời công vụ của nhân lực. Nguồn nhân lực phải đảm bảo thể lực mới có thể duy trì thực hiện công việc liên tục với áp lực cao.

Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu về thể lực của người lao động

Chỉ tiêu đánh giá	Đơn vị tính	Kết quả đánh giá	Ghi chú
I. Chiều cao trung bình	mét/người		Tổng số người được đánh giá các chỉ tiêu về thể lực là 120 người, trong đó: Nam:46 người Nữ: 74 người
1. Nam	mét/người	1,671	
2. Nữ	mét/người	1,543	
II. Cân nặng trung bình	kg/người		
1. Nam	kg/người	59,6	
2. Nữ	kg/người	46,6	
III. Chỉ số BMI			Công thức chỉ số khối cơ thể BMI (Body Mass Index): BMI = cân nặng (kg)/chiều cao ² (m)
1. Nam		21,34	
2. Nữ		19,57	
IV. Tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp	%	6,67	

**Nguồn: Khảo sát*

Căn cứ vào số liệu điều tra (Bảng 2.6), chiều cao trung bình cả nam và nữ ở Công ty 19-5 lần lượt là 1,671 mét và 1,543 mét, đều cao hơn chiều cao trung bình của người Việt Nam (tại Hội nghị nâng cao thể lực và tầm vóc người Việt Nam năm 2015, chiều cao trung bình của nam giới là 1,644 mét và nữ giới là 1,53 mét).

Theo Tổ chức Y tế thế giới (WHO), nếu BMI trong khoảng (18,5 - 24,9) thì người đó có cân nặng phù hợp với chiều cao tức cơ thể bình thường, không gầy, không béo. Như vậy, chỉ số BMI trung bình của cả nam là 21,34 và của nữ là 19,57 nằm trong khoảng tiêu chuẩn của WHO, nguồn nhân lực của Công ty 19-5 có cân nặng trung bình phù hợp với chiều cao trung bình.

Chiều cao và cân nặng của nguồn nhân lực đạt và vượt tiêu chuẩn nhưng bên cạnh đó thì vẫn có người mắc bệnh nghề nghiệp. Cụ thể, theo số liệu điều tra của tác giả, số người mắc bệnh nghề nghiệp là 8 người (trong tổng số 120 người được điều tra) chiếm tỷ lệ 6,67%.

Nhìn chung, Công ty rất có ý thức giữ gìn và giáo dục ý thức về môi trường làm việc, đồng thời trang bị đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động, nhưng trong môi trường nhiều bụi, tiếng ồn (ở các xưởng may, xưởng cơ khí) và hóa chất (xưởng mạ, xưởng giày) nên không tránh khỏi vẫn có những trường hợp bị mắc bệnh nghề nghiệp.

Điều tra về sức khỏe của nguồn nhân lực có thích hợp với công việc của họ. Ta thu được kết quả sau:

Bảng 2.4: Sự phù hợp giữa công việc được giao với sức khỏe người LĐ

Câu trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ %
1	1	0,83
2	4	3,33
3	57	47,50
4	32	26,67
5	26	21,67
Tổng	120	100,00

**Nguồn: Khảo sát*

Kết quả điều tra cho thấy, sức khỏe người lao động ở mức độ phù hợp và rất phù hợp chiếm tỷ lệ cao nhất chiếm 48,33%, mức độ bình thường là 47,5% và mức độ không phù hợp và ít phù hợp chiếm tỷ lệ thấp chỉ 4,17%. Điều này cho thấy sức khỏe của nguồn nhân lực Công ty 19-5 tương đối phù hợp với công việc được giao của họ.

Nguồn nhân lực của Công ty 19-5 có được thể lực như vậy là do:

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi tương đối trẻ.
- Mức độ quan tâm của Công ty tới thể lực của nguồn nhân lực:
 - + Khâu tuyển dụng trong hồ sơ phải có giấy chứng nhận sức khỏe.
 - + Khám sức khỏe định kỳ cho nguồn nhân lực. Mục đích của chương trình khám sức khỏe định kỳ là để kịp thời phát hiện và điều trị những bệnh thông thường, bệnh nghề nghiệp. Tuy nhiên, do số lượng nguồn nhân lực lớn nên chỉ mới tổ chức khám định kỳ 2 năm 1 lần.
 - + Trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân đầy đủ cho nguồn nhân lực và có chế độ theo dõi thường xuyên, bắt buộc phải trang bị đầy đủ mới được vào làm việc. Đối với các lao động làm việc trong môi trường độc hại (các xưởng cắt, may), độc hại nguy hiểm (các xưởng mạ, sơn) đều có chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật theo quy định nhằm tái tạo sức lao động.

2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

Việc nâng cao trí lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an đã góp phần tạo động lực cho mỗi người lao động trong việc nâng cao NSLĐ. Kết quả sản xuất của các xí nghiệp thành viên được tổng hợp hàng năm theo doanh thu của từng xí nghiệp.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo chuyên môn

Công ty 19-5 có nguồn nhân lực đông đảo với nhiều mức trình độ học vấn khác nhau, phân chia làm 6 cấp độ như sau: Trên đại học, Đại học, Cao đẳng, Trung cấp, sơ cấp và chưa đào tạo. Cụ thể như bảng sau:

Bảng 2.5: Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo chuyên môn

Phân bổ NNL	2020		2021		2022		So sánh %		
	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	2012/2011	2013/2012	Bình quân
Tổng NNL	1.552	100	1.485	100	1.494	100	-4,32	0,61	98,11
1. Trên đại học	1	0,06	1	0,07	3	0,20	0,00	200,00	173,21
2. Đại học	101	6,51	117	7,88	143	9,57	15,84	22,22	118,99
3. Cao đẳng	151	9,73	139	9,36	165	11,04	-7,95	18,71	104,53
4. Trung cấp	231	14,88	278	18,72	319	21,35	20,35	14,75	117,51
5. Sơ cấp	862	55,54	848	57,10	790	52,88	-1,62	-6,84	95,73
6. Chưa đào tạo	206	13,27	102	6,87	74	4,95	-50,49	-27,45	59,94

**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5"*

Năm 2020 và năm 2021 người có trình độ trên đại học chỉ có tỷ lệ 0,06% và 0,07% (1 người) và đến năm 2022 tỷ lệ này là 0,2% (3 người). Năm 2022 so với năm 2020 thì không có thay đổi, năm 2013 so với năm 2012 tăng 200% và tốc độ tăng bình quân 3 năm 2020-2022 là 73,21%.

Trình độ đại học từ chỗ có tỷ lệ 6,51% (101 người) năm 2020, năm 2021 tăng lên là 7,88% (117 người) và đến năm 2022 đã tăng lên là 9,57% (143 người). Năm 2021 so với năm 2020 tăng 15,84%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 22,22% và tốc độ tăng bình quân 3 năm 2020-2022 là 18,99%.

Trình độ cao đẳng, năm 2020 tỷ lệ tương ứng là 9,73% (151 người), năm 2022 là 9,36% (139 người), đến năm 2022 đã tăng lên thành 11,04% (165 người). Năm 2021 so với năm 2020 giảm 7,95%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 18,71% và tốc độ tăng bình quân qua 3 năm 2020-2022 là 4,53%.

Trình độ trung cấp, năm 2020 tỷ lệ 14,88% (231 người), năm 2021 là 18,72% (278 người), đến năm 2022 đã tăng lên thành 21,35% (319 người). Năm 2021 so với năm 2020 tăng 20,35%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 14,75% và tốc độ tăng bình quân qua 3 năm 2020-2022 là 17,51%.

Số người chưa qua đào tạo cũng có xu hướng giảm đều. Năm 2020 có tỷ lệ 13,27% (206 người), năm 2021 tỷ lệ giảm xuống 6,87% (102 người) và đến năm 2022 tỷ lệ này chỉ còn 4,95% (74 người). Năm 2021 so với năm 2020 giảm 50,49%, năm 2022 so với năm 2021 giảm 27,45% và tốc độ giảm bình quân qua 3 năm 2020-2022 là 40,06%.

Tỷ lệ người có trình độ sơ cấp cũng giảm dần qua từng năm. Năm 2021 so với năm 2020 giảm 1,62%, năm 2022 so với năm 2021 giảm 6,84% và tốc độ giảm bình quân qua 3 năm 2020-2022 là 4,27%.

Để làm rõ thêm về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề, tác giả đã sử dụng thêm số liệu điều tra để làm rõ thêm. Cụ thể trong bảng sau:

**Bảng 2.6: Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề
theo tính chất LĐ năm 2022**

Chỉ tiêu	Số lượng	Độ tuổi trung bình	Nam	Nữ
Tổng số	120	36,41	46	74
1. Cán bộ Quản lý	30	44,73	20	10
Trên đại học	2	48,50	2	0
Đại học, cao đẳng	17	45,35	10	7
Trung cấp	11	43,09	8	3
2. Lao động trực tiếp	90	33,63	26	64
Đại học, cao đẳng	4	37,00	0	4
Trung cấp	3	29,67	2	1
Bậc 7			0	0
Bậc 6	4	53,00	0	4
Bậc 5	6	45,33	3	
Bậc 4	10	41,00	4	6
Các bậc <4	63	30,10	17	46

**Nguồn: Khảo sát*

Từ bảng 2.9 ta thấy rằng trong số 30 cán bộ quản lý thì có tới 19 người có trình độ trên đại học, đại học và cao đẳng (chiếm 63,33%), 11 người còn lại cũng đều có trình độ trung cấp (chiếm 36,67%). Như vậy, cán bộ quản lý có trình độ cao và 100% được đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp.

Trình độ tay nghề lao động trực tiếp cũng có 4 người có trình độ đại học, cao đẳng (chiếm 4,44%) và 3 người có trình độ trung cấp (chiếm 3,33%). Trình độ tay nghề của công nhân được thể hiện ở chỉ tiêu về bậc thợ, có 20 trong số 90 lao động trực tiếp có trình độ bậc 4 trở lên. Như vậy, số lao động trực tiếp có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp và trình độ bậc 4 trở lên có 27 người (chiếm 30%) và 63 lao động trực tiếp có trình độ dưới bậc 4 (chiếm 70%).

Số công nhân không qua đào tạo là rất ít nếu không muốn nói là không có, chỉ rơi vào trường hợp lao động phổ thông thời vụ. Trên thực tế, mọi lao động trực tiếp khi vào làm việc trong Công ty đều phải trải qua bước kiểm tra tay nghề, nếu chưa có tay nghề sẽ được đào tạo nghề ngắn hạn tại Công ty. Nếu kiểm tra tay nghề đạt rồi cũng được làm thử việc tay nghề thêm 2 đến 3 tháng nữa mới được ký hợp đồng lao động chính thức. Nói chung, trước khi làm việc trong Công ty, người công nhân đã được đào tạo hoặc là chính thức (các trường dạy nghề) hoặc là không chính thức (tự học thông qua người có kinh nghiệm, kết hợp với thực hành tại Công ty).

Do trình độ của nguồn nhân lực của Công ty 19-5 có sự chênh lệch lớn như vậy nên công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, muốn đạt hiệu quả cao thì cần phải tiến hành một cách khoa học, phù hợp với trình độ từng nhóm đối tượng.

2.2.3 Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

Lãnh đạo Công ty 19-5 luôn tăng cường đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, chính trị đối với mỗi CBCNV. Đơn vị thường xuyên triển khai học tập Nghị quyết của Đảng, tự kiểm điểm và kiểm điểm đơn vị và cá nhân người lao động đã góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là phát huy tinh thần hăng say lao động, năng suất lao động và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

Với sự cố gắng và nỗ lực, trong giai đoạn 2020 - 2022, tập thể Lãnh đạo và CBCNV Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã có nhiều thành tích đáng biểu dương: Đối với Tập thể được tặng cờ thi đua của Tổng LĐLĐ Việt Nam, được Bộ Công an tặng cờ thi đua hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Đảng bộ trong sạch, vững mạnh, Công đoàn vững mạnh...

Tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc

Khảo sát 120 CBCNV tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an về tăng ca và nhận thêm việc, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.7: Mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc

Đơn vị: %

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	7,50	Rất nhiệt tình	8,75	Rất cố gắng	5,00
Sẵn sàng	65,00	Nhiệt tình	47,50	Cố gắng	71,25
Bình thường	22,50	Bình thường	38,75	Bình thường	21,25
Không muốn	5,00	Không muốn	5,00	Không cố gắng	2,50
Tổng	100		100		100

*Nguồn: Khảo sát

Khi tiến độ đòi hỏi cần tăng ca hoặc nhận thêm việc, mức độ sẵn sàng đạt 65,00% mức độ không muốn tăng ca chỉ là 5,00%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng chỉ là 5,00%, mức độ rất sẵn sàng tăng ca là 7,50% hay rất nhiệt tình nhận thêm việc phù hợp chuyên môn là 47,50%.

Nguyên nhân thiếu sẵn sàng hay thiếu lòng nhiệt tình là một câu hỏi không chỉ của người nghiên cứu mà còn là của các nhà quản lý trong Công ty. Một phần của câu trả lời này là nguồn nhân lực thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực tài chính. Mức thù lao tài chính cho lao động trực tiếp thấp, không đủ sức thu hút nguồn nhân lực, điều kiện làm việc không lôi kéo được lòng nhiệt tình của người lao động. Đó là những nguyên nhân chính khiến cho sự thiếu nhiệt tình của nguồn nhân lực.

Như vậy: Theo khảo sát, thì thái độ tại nơi làm việc của người lao động tương đối tốt thể hiện tính chuyên nghiệp, tác phong làm việc hiện đại xứng

tầm công nghiệp hóa, hiện đại hóa của Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn một số ít người lao động chưa sẵn sàng hoặc không muốn nhận thêm công việc, điều này cần được các nhà quản trị trong Công ty quan tâm.

Thái độ làm việc của người lao động

Trong những năm qua tình hình ý thức kỷ luật, tác phong cán bộ công nhân viên NLD trong Công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8: Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật của người lao động Công ty 19-5 giai đoạn 2020 – 2022

STT	Tiêu thức	Số vụ		
		Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Đi muộn về sớm	55	58	60
2	Vắng mặt không lý do	10	8	7
3	Làm việc riêng trong giờ	15	18	17
4	Rời bỏ vị trí làm việc	5	7	5
5	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	4	5	3
6	Sử dụng rượu bia trong giờ làm việc	2	2	1
Tổng		91	98	93

**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Việc chấp hành kỷ luật lao động trong Công ty ngày càng nề nếp và có những chuyển biến tích cực. Số vụ vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc trong năm 2021 tăng lên (tăng 6,9% với 98 vụ so với năm 2020), đến năm 2022 đã giảm xuống (giảm 6 vụ so với năm 2021).

Tuy nhiên, việc chấp hành kỷ luật lao động vẫn còn nhiều tồn tại, đó là việc vi phạm kỷ luật nề nếp tác phong, nội quy lao động như: đi muộn về sớm, vắng mặt không lý do, làm việc riêng trong giờ và rời bỏ vị trí làm việc mà Công ty đã đề ra... (chủ yếu ở khối hành chính, văn phòng, lao động gián tiếp)

2.2.4 Cơ cấu nguồn nhân lực

Tính đến thời điểm nghiên cứu luận văn này, Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an có tổng số gần 1.500 cán bộ, công nhân viên và người lao động đang làm việc.

Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực Công ty 19-5

Phân bố NNL	2020		2021		2022		So sánh %		
	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	2021/ 2020	2022/ 2021	Bình quân
Tổng NNL	1.552	100	1.485	100	1.494	100	-4,32	0,61	98,11
Ban giám đốc	3	0,19	3	0,20	5	0,33	0,00	66,67	129,10
Văn phòng	12	0,77	11	0,74	16	1,07	-8,33	45,45	115,47
Phòng TC KT	11	0,71	11	0,74	11	0,74	0,00	0,00	100,00
Phòng kế hoạch vật	7	0,45	8	0,54	7	0,47	14,29	- 12,50	100,00
Phòng kỹ thuật	5	0,32	5	0,34	8	0,54	0,00	60,00	126,49
TT BH và giới thiệu	6	0,39	6	0,40	9	0,60	0,00	50,00	122,47
Xí nghiệp I	426	27,45	430	28,96	455	30,46	0,94	5,81	103,35
Xí nghiệp II	300	19,33	299	20,13	305	20,41	-0,33	2,01	100,83

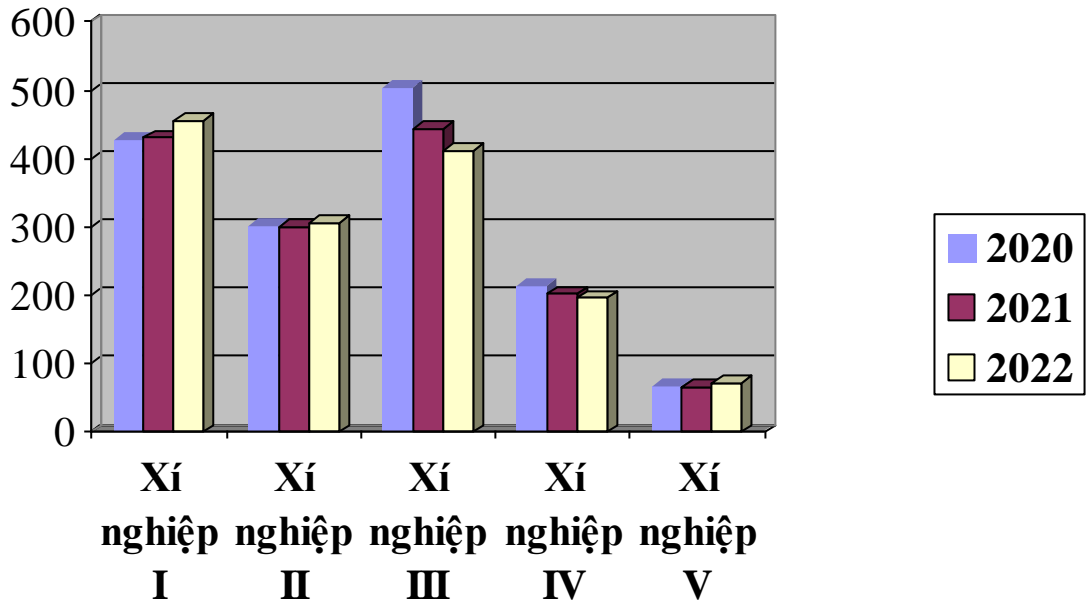
Xí nghiệp III	503	32,41	443	29,83	410	27,44	-11,93	-7,45	90,28
Xí nghiệp IV	212	13,66	202	13,60	196	13,12	-4,72	-2,97	96,15
Xí nghiệp V	67	4,32	67	4,51	71	4,75	0,00	5,97	102,94

**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Theo bảng 2.15, năm 2021 nguồn nhân lực của Công ty giảm 4,32% (67 người) so với năm 2020. Năm 2022 thì nguồn nhân lực chỉ tăng thêm 0,61% (9 người) so với năm 2020. Tốc độ phát triển số lượng bình quân 3 năm 2020-2022 là giảm 1,89%.

Số lượng nhân lực giảm mạnh chủ yếu là công nhân ở Xí nghiệp III (Chi nhánh Phương Nam). Năm 2021 giảm 11,93% so với năm 2020; năm 2022 tiếp tục giảm 7,45% so với năm 2021 và tốc độ giảm bình quân trong 3 năm 2020-2022 là 9,72%. Ở Xí nghiệp IV cũng giảm số lượng đều, năm 2021 giảm 4,72% so với năm 2020; năm 2022 tiếp tục giảm 2,97% so với 2021 và tốc độ bình quân trong 3 năm 2020-2022 giảm 3,85%.

Số lượng nhân lực các phòng ở trụ sở Công ty 19-5 năm 2021 gần như không thay đổi so với năm 2020 nhưng năm 2022 so với năm 2021 đã bổ sung thêm vào Ban giám đốc 2 phó giám đốc chuyên trách và nhân viên Văn phòng Công ty tăng thêm 5 người (tốc độ tăng bình quân là 3 năm là 15,47%)



**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu NNL các xí nghiệp

Nhìn tổng thể, số lượng nhân lực tại Công ty 19-5 bình quân 3 năm 2020-2022 đang có xu hướng giảm ở miền trung (Xí nghiệp IV) và miền nam (Xí nghiệp III) và xu hướng tăng ở miền bắc, cụ thể là Hà Nội.

Do quy mô và tình hình thị trường tiêu thụ sản phẩm của Công ty 19-5 đã ổn định, phần lớn sản phẩm sản xuất là theo kế hoạch của ngành, ít khai thác được nguồn khách hàng bên ngoài ngành nên nguồn nhân lực trong Công ty ít biến động trong 3 năm 2020 đến 2022, điều này mang lại tính ổn định về số lượng của nguồn nhân lực giúp quản lý và sử dụng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thuận lợi hơn.

2.3 Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

2.3.1 Thực trạng tuyển dụng nhân lực

Hoạt động tuyển dụng tác động đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào cho doanh nghiệp, việc kiểm soát được chất lượng đầu vào sẽ đảm bảo Công ty có một mặt bằng chất lượng đảm bảo để thực hiện các chiến lược trong

tương lai. Theo đó, nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua quá trình tuyển dụng Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an tập trung vào 3 yếu tố là số lượng vừa đủ, tuyển dụng đúng yêu cầu và phương pháp tuyển dụng.

Phương pháp tuyển dụng:

Hiện nay Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an chủ yếu tập trung theo hai hình thức đó là tuyển dụng tại địa phương và ưu tiên con em là người lao động trong Công ty, các hoạt động thu hút nhân tài còn tương đối hạn chế.

Bảng 2.10: Tổng NNL tại Công ty 19-5

Phân bổ NNL	2020		2021		2022		So sánh %		
	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	2020/ 2021	2021/ 2022	Bình quân
Tổng NNL	1.552	100	1.485	100	1.494	100	-4,32	0,61	98,11

**Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5*

Từ bảng tuyển dụng trong giai đoạn năm 2020- 2022 có thể thấy, năm 2021 Công ty không tuyển dụng mà chủ yếu là cho thôi việc. Năm 2022 khi nền kinh tế phục hồi, thị trường mở rộng, Công ty đã tuyển dụng thêm nhân sự, chủ yếu là con em của người lao động đang làm tại Công ty. Ngoài ra, năm 2022 Công ty cũng đã tiến hành tuyển dụng lao động cho thấy doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư để phát triển tiếp trong giai đoạn tiếp theo tuy nhiên đa phần vẫn chỉ là con em trong ngành và theo kế hoạch chứ chưa triển khai thực hiện được nhiều.

2.3.2 Thực trạng đào tạo và bồi dưỡng nhân lực:

Trong phân tích, số lượng công nhân bậc thợ thấp vẫn chiếm tỷ lệ khá cao. Đây cũng là một lợi thế nhưng cũng là thách thức rất to lớn của Công ty.

Muốn tận dụng tốt nguồn nhân lực hiện có thì chính sách đào tạo phải được đặt lên ưu tiên hàng đầu và phải gấp rút tiến hành.

Hiện nay Công ty 19-5 tiến trình đào tạo gồm 5 bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

- Xác định nhu cầu đào tạo thông qua hai lĩnh vực: Đào tạo định hướng và đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ.

- Trường các bộ phận căn cứ vào: Nhu cầu đào tạo của nhân lực bộ phận mình quản lý; định hướng của Công ty năm sau và tình hình thực tế để xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận, điền vào biểu mẫu đào tạo rồi chuyển cho Văn phòng.

- Chánh văn phòng sẽ xác định nhu cầu đào tạo chung của Công ty để tổng hợp và may mặc kế hoạch đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

- Kế hoạch đào tạo năm của Công ty bao gồm: Đối tượng được đào tạo; Số lượng đào tạo; nội dung đào tạo; thời gian đào tạo dự kiến; kinh phí dự kiến và hình thức đào tạo.

- Việc đào tạo phải đảm bảo thiết thực, đạt kết quả và hiệu quả cao, phù hợp với định hướng phát triển và yêu cầu của Công ty. Kế hoạch đào tạo hàng năm được may mặc dựa trên tình hình tài chính của Công ty.

Bước 3: Thực hiện đào tạo

Gồm các phương pháp đào tạo cơ bản sau:

- Đào tạo nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn cho cán bộ nhân viên

- Tổ chức thực hiện:

- Đào tạo an toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ)

- Đào tạo dài hạn, tại chức đại học và sau đại học

- Đào tạo đột xuất, đào tạo theo giấy mời từ bên ngoài

- Đào tạo cho CBNV mới

Bước 4: Đánh giá hiệu quả đào tạo

Kết thúc mỗi khóa đào tạo hoặc định kỳ trong 01 năm, Trưởng phòng Nhân sự đào tạo tổ chức đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Kết quả đào tạo được coi là đạt yêu cầu nếu các học viên đạt được một trong các tiêu chí sau:

- Được cấp bằng, cấp chứng chỉ đào tạo
- Đạt kết quả thi kiểm tra (nếu có)
- Nhận xét của giảng viên
- Kế hoạch ứng dụng vào công việc cụ thể
- Kết quả thực hiện công việc trong thực tế

Kết quả đánh giá được người đánh giá cập nhật vào phần mềm nhân sự để quản lý quá trình đào tạo của từng nhân viên.

Bước 5: Lưu trữ hồ sơ đào tạo

Hồ sơ các khóa đào tạo bao gồm: Chương trình đào tạo, danh sách học viên, quyết định mở lớp, tài liệu liên quan, chứng chỉ được cấp.

Tất cả hồ sơ các khóa đào tạo do Văn phòng lưu trữ trong thời hạn từ 02 đến 05 năm. Các hồ sơ đào tạo cá nhân của nhân lực trong Công ty do Văn phòng lưu cho đến khi cá nhân đó thôi không làm việc tại Công ty.

2.3.3 Thực trạng quy hoạch và sử dụng nhân lực:

Nhìn chung qua các năm, việc quy hoạch và sử dụng nhân lực tại Công ty đã dựa vào phân tích công việc để xác định đúng chức năng nhiệm vụ cũng như yêu cầu của công việc để quy hoạch, phân công nhân lực theo đúng trình độ chuyên môn được đào tạo, tạo tâm lý tốt cho người lao động nâng cao kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lao động của bản thân.

Quy hoạch nhân lực:

Theo khảo sát của tác giả về quy hoạch và phân công công việc đối với nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an vào thời điểm năm 2022 cho thấy:

Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên về công tác quy hoạch
(Quy ước: 1-Rất không phù hợp, 2-Không phù hợp, 3-Bình thường, 4-Phù hợp và 5-Rất phù hợp)

Nội dung khảo sát	Tỷ lệ đánh giá					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Được quy hoạch, phân công công việc đúng chuyên môn trình độ	2	3	9	62	44	4,01/ 5
Được quy hoạch, phân công công việc phù hợp với năng lực sở trường	3	5	8	61	43	3.72/ 5
Được quy hoạch, phân công công việc đúng với kỳ vọng của bản thân	4	10	9	52	45	3.51/ 5
Được quy hoạch, phân công công việc đúng người, đúng việc đúng chức danh	7	8	22	44	39	3.21/ 5

**Nguồn: Khảo sát*

Qua bảng 2.20 ta có thể thấy tiêu chí "Được quy hoạch, phân công công việc đúng chuyên môn trình độ" được đánh giá với điểm trung bình là 4.01/5 trên mức phù hợp, cụ thể là có 62 người cho rằng hoạt động này được bố trí phù hợp và 44 người cho rằng rất phù hợp. Vẫn còn 2 ý kiến cho rằng rất không phù hợp và 3 ý kiến cho rằng không phù hợp. Điều này cho thấy một số CBNV vẫn chưa hoàn toàn đồng ý với việc bố trí và phân công tác theo trình độ chuyên môn.

Tiêu chí "Được quy hoạch, phân công công việc phù hợp với năng lực sở trường" được đánh giá với điểm trung bình là 3.72/5 trên mức phù hợp, cụ thể là có 61 người cho rằng hoạt động này được bố trí phù hợp và 43 người cho rằng rất phù hợp. Vẫn còn 3 ý kiến cho rằng rất không phù hợp và 5 ý kiến cho rằng không phù hợp. Đây là vấn đề ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm hơn nữa trong các bố trí công việc đối với nhân lực để đảm bảo phù hợp với năng lực sở trường của NLD nhằm thúc đẩy người lao động phát huy các hoạt động nâng cao chất lượng kiến thức, kỹ năng của bản thân.

Tiêu chí "Được quy hoạch, phân công công việc đúng với kỳ vọng của bản thân" được đánh giá với điểm trung bình là 3.51/5 trên mức phù hợp, cụ thể là có 52 người cho rằng hoạt động này được bố trí phù hợp và 45 người cho rằng rất phù hợp. Vẫn còn 4 ý kiến cho rằng rất không phù hợp và 10 ý kiến cho rằng không phù hợp. Vì vậy trong công tác bố trí nhân lực trong công việc, nhà quản lý cần lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để tạo ra môi trường thoải mái, có điều kiện phát triển năng lực bản thân theo đúng nhu cầu, sở thích, có như vậy người lao động mới tự giác trong làm việc, đồng thời tự trau dồi kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của mình để góp phần nâng cao chất lượng nhân lực tại công ty.

Tiêu chí "Được quy hoạch, phân công công việc đúng người, đúng việc đúng chức danh" được đánh giá với điểm trung bình là 3.21/5 trên mức phù hợp, cụ thể là có 44 người cho rằng hoạt động này được bố trí phù hợp và 39 người cho rằng rất phù hợp. Vẫn còn 7 ý kiến cho rằng rất không phù hợp và 8 ý kiến cho rằng không phù hợp. Điều này cho thấy CBNV còn chưa thật sự đồng ý với việc bố trí và sắp xếp công việc đúng người đúng việc. Trong các công việc của các phòng ban trong công ty, vẫn có một vài vị trí phải kiêm luôn các công việc không có trong bản mô tả công việc của vị trí, ví dụ như

các nhân viên hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng vẫn phải kiêm thêm các công việc về IT của phòng ban.

Theo số liệu thu thập được ở trên, năm 2022, Công ty có đến 88.3% lao động được bố trí đúng với trình độ chuyên môn đào tạo, điều này là tiền đề để NLD phát huy được năng lực bản thân, đạt hiệu quả cao trong công việc và từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tuy vậy, công tác bố trí nhân lực tại công ty vẫn gặp một số những hạn chế như:

Một là, một số nhân viên chưa được sắp xếp đúng với trình độ mà vị trí yêu cầu: bộ phận chỉ gia công phần mềm theo đơn đặt hàng dựa trên những công thức có sẵn, những vị trí chỉ yêu cầu trình độ trung cấp hoặc mới ra trường thì vẫn sử dụng những nhân viên có trình độ đại học và có kinh nghiệm, điều này gây lãng phí nhân lực, làm giảm động lực của NLD phát triển kiến thức và năng lực bản thân.

Hai là, có những nhân viên được bố trí công việc đúng trình độ nhưng lại chưa phù hợp với ngành nghề đào tạo, ví dụ như: nhân sự tester lại có chuyên ngành lập trình đào tạo về lập trình. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc, không phát huy được tối đa sở trường của nhân viên, gây suy giảm trình độ, kỹ năng của người lao động và chi phí không cần thiết cho công ty.

Ba là, việc phân công công việc trong công ty vẫn chưa đồng đều, xảy ra tình trạng người giỏi, kinh nghiệm lâu năm phải đảm nhiệm nhiều công việc, khiến họ căng thẳng và hiệu quả công việc bị giảm sút, đặc biệt là trong các dự án trọng điểm thì thời gian OT sẽ liên tục, trong khi đó những lao động trẻ mới vào lại quá ít công việc. Chưa kể hoạt động phân công việc đối với trường hợp nhân viên nghỉ chế độ chưa hợp lý, tạo áp lực lên nhân viên kiêm nhiệm. Điều này dẫn đến tình trạng đánh giá hiệu quả thực hiện công việc

không chính xác, đồng thời làm suy giảm chất lượng các đối tượng nhân lực cao này trong thời gian dài.

Sử dụng nhân lực:

Bảng 2.12: Cơ cấu NNL theo các bộ phận chức năng

Phân bổ NNL	2020		2021		2022		So sánh %		
	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	Số lượng (người)	Cơ cấu %	2020/2021	2021/2022	Bình quân
Tổng NNL	1.552	100	1.485	100	1.494	100	-4,32	0,61	98,11
Ban giám đốc	3	0,19	3	0,20	5	0,33	0,00	66,67	129,10
Văn phòng	12	0,77	11	0,74	16	1,07	-8,33	45,45	115,47
Phòng TC KT	11	0,71	11	0,74	11	0,74	0,00	0,00	100,00
Phòng kế hoạch vật tư	7	0,45	8	0,54	7	0,47	14,29	-12,50	100,00
Phòng kỹ thuật	5	0,32	5	0,34	8	0,54	0,00	60,00	126,49

*Nguồn: Văn phòng Công ty 19-5

Số lao động tập trung chủ yếu ở đội ngũ công nhân lao động trực tiếp tại các phân xưởng, xí nghiệp, nhân lực bố trí tại các phòng ban (lao động gián tiếp) chỉ chiếm phần nhỏ. Đây cũng là đặc điểm chung của các doanh nghiệp ngành may mặc.

2.3.4 Thực trạng chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nguồn nhân lực:

Với đặc thù là ngành may mặc, Công ty đã chú trọng vào công tác đảm bảo sức khỏe người lao động, tuy nhiên vẫn còn những bất cập. Tác giả tiến hành khảo sát đội ngũ lao động (trực tiếp và gián tiếp), thu được kết quả như sau.

Bảng 2.13: Số lượng các hoạt động nâng cao sức khỏe*(Đơn vị: Lần)*

	2020	2021	2022
Khám định kỳ	1	0	1
Khám bổ sung (Đội ngũ lao động trực tiếp)	0	0	0

**Nguồn: Khảo sát*

Theo đó Công ty vẫn chưa đảm bảo số lần khám sức khỏe cho người lao động hàng năm mà mới chỉ dừng lại ở số lượng 2 năm/lần. Đặc biệt với số lượng lao động trực tiếp chiếm đến gần 90%, có những vị trí làm việc ở trong môi trường độc hại (mạ, sơn, gia công cơ khí...) vẫn chưa bố trí được khám sức khỏe 1 năm/lần.

Các phong trào thể dục thể thao nâng cao sức khỏe có chăng chỉ duy trì không liên tục ở bộ phận lao động gián tiếp thông qua các hoạt động không thường xuyên như cầu lông, bóng bàn, bóng chuyền hơi...

Các hoạt động phong trào khác về thể dục thể thao do địa phương phát động, Công ty cũng chưa tham gia được nhiều – Đây cũng là một trong những hạn chế của Công ty về vấn đề này.

Nhìn chung Công ty đã thực hiện tương đối tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động, nhưng vẫn cần thêm nhiều các hoạt động khác để nâng cao hơn nữa hoạt động này.

2.4 Nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

2.4.1 Các nhân tố bên trong

2.4.1.1 Quan điểm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

Lãnh đạo doanh nghiệp là người sáng lập, điều hành, quyết định cơ cấu tổ chức, triết lý kinh doanh, mục tiêu kinh doanh sẽ được thể hiện trong việc điều hành hiệu quả nhân lực của doanh nghiệp đó. Tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an thì đào tạo nhân lực được ban lãnh đạo chú trọng và quan tâm bởi vì đối với họ nhân lực là yếu tố góp phần giúp công ty ngày càng phát triển và tiến xa hơn nữa.

Lãnh đạo Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an có thể được thay đổi qua mỗi nhiệm kỳ, mỗi người lại có quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Nhưng nhìn chung, các lãnh đạo coi nguồn nhân lực là động lực để phát triển nên đầu tư rất nhiều vào công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân tài và chính sách đãi ngộ ưu đãi riêng biệt: thu nhập cạnh tranh cao, phụ cấp nhà ở, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến....

Chính sách tuyển dụng của Công ty 19-5 ngày càng được hoàn thiện, hàng năm thu hút được nhiều cán bộ trẻ, có chất lượng, được đào tạo có hệ thống, bổ sung kịp thời nhu cầu lao động thiếu ở các vị trí nghiệp vụ chủ yếu, góp phần trẻ hóa và từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Hiện nay, công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty hầu hết được thực hiện tập trung hóa tại Bộ phận Văn phòng và là đơn vị đầu mối xem xét, trình phê duyệt định biên lao động của từng đơn vị trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của từng đơn vị.

2.4.1.2 Chiến lược phát triển của doanh nghiệp:

Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an là đi đôi với việc phát triển và mở rộng quy mô công ty là việc đảm bảo đời sống của người lao động, may mặc môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an chủ trương tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng một cách hợp lý nguồn nhân lực của công ty. Với mục tiêu và định hướng như vậy, Công ty sẽ cần may mặc 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 công nghệ thông tin phục vụ thiết kế trong ngành dệt may.

Quan điểm lãnh đạo và chính sách nhân sự của Công ty đều là những người có thâm niên trong ngành, họ hiểu rõ về công nghệ và các xu hướng phát triển. Không những vậy, Ban lãnh đạo Công ty cũng luôn chú trọng vào những chính sách đầu tư, khuyến khích thích đáng cho nguồn nhân lực Công ty. Những chính sách nhân sự cũng luôn được quan tâm và đảm bảo đem lại những giá trị tốt cho đội ngũ nguồn nhân lực trong Công ty. Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an luôn may mặc các chính sách nhân sự và các chế độ đãi ngộ cho nguồn nhân lực dựa trên luật Bộ Lao động, tùy vào từng vị trí công việc và tính chất nghề nghiệp mà các nhân sự trong doanh nghiệp có những chế độ khác nhau và luôn đảm bảo phù hợp, công bằng. Các chính sách đào tạo, thù lao tiền lương và các chế độ chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm... luôn được Ban lãnh đạo Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an ưu tiên thực hiện. Tất cả vì mục tiêu phát triển nguồn nhân lực và hoàn thành mục tiêu kinh doanh, phát triển bền vững.

2.4.1.3 Môi trường làm việc:

Hướng đến mục tiêu đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực, giữ vững là Công ty có môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam, Công ty TNHH một

thành viên 19-5, Bộ Công an đã thực hiện đồng bộ các giải pháp về nhân sự nhằm đáp ứng với những thay đổi và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ của thị trường lao động.

Điểm nhấn lớn nhất là việc tiên phong đổi mới trong công tác tuyển dụng, chú trọng công tác đào tạo cán bộ, đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học để có môi trường làm việc sáng tạo và hiệu quả.

2.4.1.4 Văn hóa trong doanh nghiệp:

Là một doanh nghiệp trực thuộc Bộ Công an, do vậy Công ty 19-5 luôn chú trọng đến vấn đề văn hóa trong doanh nghiệp, đây là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất, quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn. Khi gặp những vấn đề khó khăn, thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích, và giải quyết vấn đề.

Với riêng Công ty 19-5, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được xác định là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của doanh nghiệp. Bầu không khí văn hoá của công ty tiến triển và hình thành bởi các tấm gương của cấp quản trị cấp cao, chủ yếu phát huy từ những điều họ có mà không phải những việc họ làm. Những yếu tố này cũng tác động tạo nên văn hoá của một công ty trực thuộc Bộ Công an mà lao động trực tiếp chiếm phần đông.

Có thể nói, tại Công ty 19-5, ba yếu tố ảnh hưởng tới văn hóa doanh nghiệp là: Truyền thông - Văn hoá - Phong cách lãnh đạo.

2.4.2 Các nhân tố bên ngoài

2.4.2.1 Thị trường lao động:

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào, hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo qua các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung cho thị trường lao động của ngành.

Nguồn nhân lực của thị trường luôn biến động do đó nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo nguồn nhân lực trong tổ chức, đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi. Vì vậy đây là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Do đặc điểm của thị trường dư thừa lao động nên người lao động có tâm lý ngại thay đổi công việc. Điều này cũng có tác động tới nguồn nhân lực của Công ty. Hơn nữa, lao động tại Công ty phần lớn có trình độ dưới đại học việc nâng cao chất lượng nhân lực cũng phải được hết sức chú trọng.

2.4.2.2 Sự phát triển của nền kinh tế:

Khi nền kinh tế phát triển thì nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động trong ngành sẽ tăng cao, ngoài mức lương thưởng hợp lý người lao động cần có một môi trường làm việc để người lao động có cơ hội phát triển và khẳng định mình. Vì vậy buộc Công ty phải thay đổi hình thức và nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

2.4.2.3 Yếu tố pháp luật và quy định của nhà nước:

Tất cả những quy định của nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, phúc lợi đối với người lao động, chính sách đối với lao động nữ, thời gian làm việc... đều ảnh hưởng tới việc may mặc các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó đòi hỏi Công ty khi may mặc các quy chế cần tuân

thủ đầy đủ những quy định trên. Do vậy, Công ty cũng đang cố gắng thành lập rồi hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ; đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương như áp dụng lương tối thiểu của Nhà nước quy định, tiến hành trả lương làm thêm giờ...

2.4.2.4 Sự phát triển về hệ thống giáo dục đào tạo

Để có nguồn nhân lực có khả năng đáp ứng được yêu cầu của công nghiệp hóa và hiện đại hóa, cần phải phát triển một hệ thống đào tạo có khả năng cung cấp cho xã hội một đội ngũ nhân lực đông đảo, có trình độ cần thiết theo một cơ cấu thích hợp, có khả năng thích ứng nhanh với mọi biến đổi của môi trường có trình độ toàn cầu hóa ngày càng cao. Đồng thời, có khả năng thường xuyên cập nhật các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho đội ngũ lao động của đất nước. Vì vậy lâu nay, Đảng và Nhà nước luôn xác định: Giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu và chi phí cho giáo dục và đào tạo ngày một tăng, các trường trung học chuyên nghiệp và dạy nghề ngày càng được mở rộng.

Nâng cao chất lượng nhân lực của một doanh nghiệp phụ thuộc vào môi trường giáo dục quốc gia, môi trường giáo dục tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp nâng cao chất lượng nhân lực và ngược lại sẽ gây ra sự bất cập về hệ thống giáo dục như: Chương trình cũng như nội dung kiến thức, phương pháp đào tạo sẽ là yếu tố hạn chế, gây khó khăn khi doanh nghiệp muốn nâng cao chất lượng nhân lực.

2.5 Đánh giá chung về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

2.5.1 Ưu điểm

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta có thể thấy được Công ty về cơ bản đã thực hiện tốt các tiêu chí trong đảm bảo chất lượng NNL. Các chính sách

đưa ra không chỉ đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên mà còn ngày càng cải tiến và nâng cao để đáp ứng những yêu cầu khách quan của thực tiễn hoạt động của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận góp phần to lớn vào sự phát triển của Công ty cụ thể:

Công ty đã may mắn được đội ngũ cán bộ quản lý có bản lĩnh kinh nghiệm nắm bắt kịp với xu thế thị trường. Ban giám đốc luôn quan tâm lo lắng đến việc nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên, nhất là trong giai đoạn hiện nay. Ban giám đốc luôn tạo cơ sở vật chất giúp cán bộ làm việc có hiệu quả hơn. Nhìn chung, toàn thể cán bộ công nhân viên đã hết sức cố gắng vươn lên học hỏi các đơn vị bạn, tiếp cận thị trường

Bộ máy quản lý nhân sự của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty với cơ cấu theo tính chất, độ tuổi, giới tính và trình độ hợp lý giúp tối đa hóa lợi ích cho công ty, người lao động. Nhờ công tác quản lý nhân sự khá hợp lý, nên đã giảm bớt chi phí nhân sự nhất là những thời điểm công việc sản xuất nhiều mà nhân lực tại các đơn vị trong công ty đều thiếu.

Đối với hoạt động tuyển dụng

Tuyển dụng được thực hiện đúng theo từng bước kế hoạch đặt ra và theo đúng khuôn khổ thời gian và chi phí. Các bước trong tuyển chọn tương đối phù hợp đối với việc lựa chọn vì nó đảm bảo cả hai nguyên tắc là lựa chọn theo hồ sơ và theo kiểm tra thông qua thử nghiệm thực tế, tuy là chưa được chuyên nghiệp và vẫn tuyển chọn theo hình thức ưu tiên con em của người lao động hiện đang công tác tại các đơn vị.

Đối với công tác đào tạo và bồi dưỡng:

Công ty khá chú trọng, quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ nhân viên, hỗ trợ tốt về mặt kinh phí cho cán bộ nhân viên đi đào tạo. Ngoài ra

công ty còn hợp tác đào tạo và trao đổi với với các công ty, tổ chức có cùng mặt hàng sản xuất để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty, bắt kịp xu thế hiện đại hóa công nghiệp nghiệp hóa hiện nay đặc biệt là sự phát triển vũ bão của các ngành công nghệ trong đó có ngành dệt may và may mặc...

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ:

Việc may mặc và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLĐ. Trong những năm qua, thu nhập bình quân của NLĐ có xu hướng tăng lên qua các năm. Công ty đã may mặc được định biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc may mặc đơn giá tiền lương và may mặc quỹ lương kế hoạch dễ dàng hơn. Việc may mặc đơn giá tiền lương và xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương tại Công ty bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước. Việc áp dụng các hình thức phân phối tiền lương cho các đối tượng NLĐ khác nhau theo tính chất công việc, làm cho tiền lương phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLĐ cho Công ty.

Trong công tác tổ chức lao động, Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã thực hiện đầy đủ các yêu cầu theo quy định của Công ty đã đề ra và theo quy định của Bộ luật lao động. Việc bố trí, sử dụng lao động tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã khá hợp lý đáp ứng được phần nào yêu cầu tiêu chuẩn của chức danh công việc phù hợp với trình độ của người lao động đồng thời cũng đã cân đối được công việc giữa các bộ phận trong đơn vị được tốt hơn.

Theo từng thời điểm sản xuất - kinh doanh lúc tăng trưởng và những lúc gặp khó khăn, Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an đã luôn tìm mọi biện pháp nhằm để tạo điều kiện làm việc tốt nhất, an toàn nhất cho

người lao động, luôn khuyến khích, động viên, cải tiến đưa ra chế độ trả lương hợp lý.

Sự phối hợp tốt giữa chính quyền và các tổ chức chính trị trong công ty đã góp phần tạo nên môi trường lành mạnh, đoàn kết trong công ty.

Đánh giá nhân lực

Công tác đánh giá nhân viên cũng bước đầu được ban lãnh đạo Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an chú trọng thực hiện, kết quả thu được tương đối tốt.

2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1 Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty còn tồn tại một số nhược điểm nhất định. Những nhược điểm này chính là những nguyên nhân hạn chế tại Công ty:

Thứ nhất, phân tích công việc:

Thiếu chính xác, thiếu căn cứ khoa học làm cho các hoạt động còn lại của quản lý nhân lực chưa hỗ trợ các nhiệm vụ khác của công tác quản lý nhân sự.

Thứ hai, đối với hoạt động tuyển dụng:

Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng: hầu như nguồn tuyển dụng từ bên ngoài do nhận được thông tin tuyển người lao động trực tiếp đến dự tuyển hoặc do người quen giới thiệu, trong khi đó trên địa bàn có rất nhiều cơ sở đào tạo dạy nghề và trường nghề là những nơi có thể cung cấp nguồn nhân sự được đào tạo hệ thống giúp Công ty có nhiều cơ hội có được những lao động giỏi. Việc tuyển dụng xảy ra khi thực tế phát sinh thiếu lao động, như vậy Công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển mộ, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo

chuẩn xác với những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường...

Thứ ba, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng:

Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng việc đánh giá về khóa đào tạo của người làm công tác đào tạo tại công ty là khá sơ sài, chỉ dựa vào sự theo dõi chủ quan và ý kiến của một số người lao động được đào tạo để đánh giá nội dung chương trình đào tạo. Để đánh giá khóa học thì người làm công tác đào tạo chỉ dựa vào các phiếu điều tra với một số người lao động dùng làm cơ sở để đánh giá khóa học. Người làm công tác đào tạo chưa đánh giá hiệu quả của khóa học sau khi người lao động học xong và thực hiện công việc một thời gian, do vậy việc đánh giá khóa học chưa hoàn toàn chính xác vì chưa có đủ thông tin để có thể đánh giá là khóa học có mang lại hiệu quả hay không, những kiến thức ấy có thực sự áp dụng tốt trong thực tiễn lao động không. Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng chưa tìm hiểu kỹ chương trình đào tạo phù hợp với từng cán bộ nhân viên, chưa sâu sát trong công tác đào tạo.

Thứ tư, đãi ngộ nhân lực:

Nhiều nội dung trong quy chế trả lương còn chưa đảm bảo đầy đủ như căn cứ may mặc quy chế trả lương, tổ chức thực hiện quy chế trả lương. Trong công tác may mặc đơn giá sản phẩm để tính trả lương cho NLD chưa thực sự tạo được động lực nâng cao năng suất lao động cho NLD.

Thứ năm, đánh giá nhân lực

Hoạt động đánh giá cán bộ nhân viên của công ty là chưa hợp lý, chưa đảm bảo công bằng, chính xác. Công tác đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBCNV khối văn phòng Công ty còn mang tính chủ quan của người quản lý và chủ yếu dựa vào tiêu chí ngày công để đánh giá, chưa tổ chức, đánh giá đúng theo thang đánh giá công việc một cách cụ

thể, các tiêu chí đánh giá vẫn chưa điều chỉnh theo định kỳ cho phù hợp với từng giai đoạn. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và không phát huy được khả năng sáng tạo của NLD, không tạo được động lực làm việc cho NLD.

2.5.2.2 Nguyên nhân hạn chế

Nguyên nhân chủ quan:

- Thứ nhất, nhận thức của một số cán bộ lãnh đạo, quản lý về công tác quản trị nhân sự chưa đầy đủ, đặc biệt đội ngũ cán bộ quản lý chỉ tập trung cho việc điều hành thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh mà không đầu tư cho công tác quản trị ngay từ tổ, phân đội, bộ phận sản xuất.

- Thứ hai, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên viên làm công tác quản trị nhân sự đặc biệt là ở các bộ phận trình độ còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp yêu cầu công việc, chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, chưa được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn về quản trị nhân sự. Trình độ quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đặc biệt tại các đơn vị phụ thuộc chưa ngang tầm với yêu cầu công việc đòi hỏi ngày càng cao. Do phần lớn cán bộ lãnh đạo tại các đơn vị đều xuất thân từ đội ngũ làm công tác kỹ thuật, chưa được đào tạo chuyên sâu về công tác quản lý nói chung và công tác quản trị NNL nói riêng.

- Thứ ba, chưa có sự kiểm định và đánh giá quy chế thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điểm còn thiếu.

- Thứ tư, do tình hình sản xuất - kinh doanh của Công ty tại một số thời điểm còn gặp nhiều khó khăn, lợi nhuận thấp, Công ty không thể đầu tư nhiều cho các khóa đào tạo, các chương trình đào tạo chủ yếu theo phương pháp chỉ dẫn, phương pháp đào tạo tại doanh nghiệp chủ yếu chỉ dành cho khối lao động gián tiếp. Chi phí đầu tư cho đào tạo tại các đơn vị, xí nghiệp còn thấp nên chất lượng đào tạo chưa được cao.

Nguyên nhân khách quan:

- Thứ nhất, tình hình kinh tế trong và ngoài nước vẫn chưa ổn định. Điều này ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty, buộc Công ty phải cắt giảm nhân lực và chi phí.

- Thứ hai, Việt Nam đang hội nhập sâu rộng, mặc dù, Công ty không phải cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp trong nước có cùng sản xuất một loại sản phẩm. Tuy nhiên muốn phát triển thị trường hướng tới xuất khẩu, Công ty vẫn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ngoài nước nếu muốn đưa sản phẩm sang thị trường Nhật Bản, EU,...

CHƯƠNG 3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 19-5, BỘ CÔNG AN

3.1 Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an

3.1.1 Mục tiêu phát triển

* *Mục tiêu chủ yếu:* Tập trung mọi nguồn lực để ổn định và phát triển công ty theo hướng bền vững, phù hợp với tình hình kinh tế trong nước và công ty trong từng giai đoạn.

* *Định hướng:* May mặc Công ty phát triển sản xuất – kinh doanh may mặc quân trang quân dụng trong ngành Công an và mở rộng thị trường xuất khẩu, khẳng định thương hiệu, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đa dạng hóa các dòng sản phẩm hướng đến nhiều đối tượng khách hàng. Từng bước chuyển dịch cơ cấu doanh thu, tạo nguồn thu ổn định thường xuyên từ các hoạt động sản xuất – kinh doanh và các dịch vụ khác...

- Nâng trình độ chuyên nghiệp quản lý tài chính, quản lý kinh doanh và chất lượng phục vụ thông qua may mặc và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

- Vững mạnh về tổ chức, phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

* *Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty.*

Dựa trên những lợi thế của Công ty:

- Cạnh tranh về giá: Công ty sẽ sớm hình thành và phát triển “chuỗi giá trị” theo điều kiện và khả năng của mình, đồng bộ từ khâu đầu tư nguyên liệu

– nhân công - dịch vụ hậu mãi.

- Cạnh tranh về sự khác biệt: Tạo sự khác biệt về chất lượng sản phẩm.

+ Khác biệt về sản phẩm đòi hỏi Công ty phải có bộ phận nghiên cứu và phát triển thị trường, qua đó luôn tạo ra những dòng sản phẩm thời trang mới, khác biệt.

+ Với chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như chất lượng sản phẩm, Công ty hướng đến mở rộng thị trường xuất khẩu...

Tạo sự khác biệt về chất lượng dịch vụ:

+ Quan tâm đến sự thỏa mãn khách hàng qua chất lượng dịch vụ, việc này sẽ đỡ tốn chi phí hơn nhiều so với các yếu tố khác (giá cả, chất lượng sản phẩm...)

+ Thường xuyên đào tạo nhân viên phong cách làm việc chuyên nghiệp, nhất là nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.

+ Tạo sự tin cậy từ khách hàng, cam kết về thời gian, tiến độ, chất lượng sản phẩm...

3.1.2 Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nhằm thích ứng với định hướng phát triển của Công ty, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngoài việc tập trung vào chất lượng, không ngừng đào tạo/đào tạo lại lực lượng tại chỗ, may mặc đổi ngũ kế thừa xứng tầm. Công ty sẽ có nhiều chính sách (lương, thưởng, đãi ngộ...) nhằm thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Sắp xếp, bố trí công việc đúng người, đúng việc nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng không thiếu phần thân thiện, tập trung phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Với mục tiêu đến năm 2030 Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về CNH-

HDH. Vì vậy, Ban Giám đốc Công ty đã có định hướng về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với những nội dung cơ bản sau:

** Nâng cao chất lượng NNL đồng nghĩa với phát triển toàn diện nhân lực tại Công ty*

Về thể lực: Công ty càng phát triển, tầm quan trọng của các chỉ tiêu thể lực của người lao động càng tăng lên, Công ty sẽ tạo điều kiện thuận lợi và tổ chức tốt việc điều dưỡng, nghỉ ngơi và giải trí cho người lao động, như vậy cùng với việc cải thiện đời sống vật chất, nhu cầu tinh thần của người lao động cũng không ngừng được nâng lên. Việc thỏa mãn những yêu cầu đó vừa góp phần vào việc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất sản phẩm sức lao động, vừa nâng cao thể lực của người lao động.

Về trí lực: Nâng cao trí lực là nhiệm vụ cơ bản và xuyên suốt quá trình may mặc nguồn nhân lực. Vì đối với Công ty sản xuất, trí lực là yếu tố quan trọng nhất, quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Để nâng cao năng lực chuyên môn, trình độ tay nghề và kỹ năng nghề nghiệp của người lao động, trong những năm tới Công ty phải quan tâm hơn nữa đến lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo, khuyến khích và thu hút nhân tài.

Về tâm lực: Tâm lực hay nói khác hơn là phẩm chất tâm lý xã hội có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Cho nên nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ chú ý đến thể lực và trí lực mà phải coi trọng cả phẩm chất tâm lý xã hội của người lao động.

** Hệ thống đào tạo giữ vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty*

Yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là đào tạo. Vì đào tạo là quá trình nâng cao tri thức và kỹ năng, mà trước hết, đào tạo là phương tiện đặc biệt mang lại sự phát triển cá thể người. Phát triển đào tạo là cơ sở để phát huy tốt của cải nội sinh, tạo nên sự phát triển Công ty một

cách bền vững. Do vậy, không những ở mỗi quốc gia hay doanh nghiệp thì công tác nâng cao chất lượng đào tạo trong giai đoạn hiện nay phải hướng vào ba mục tiêu: Nâng cao dân trí - Đào tạo nhân lực - Bồi dưỡng nhân tài.

** Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gắn với nhu sự phát triển bền vững của Công ty*

Sự quyết định phát triển bền vững hay không ở mỗi doanh nghiệp phải đặt trên hệ thống nhân lực nội bộ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải gắn với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp đó. Do vậy, đối với Công ty TNHH một thành viên 19 – 5 Bộ công an, thời gian tới sẽ tiếp tục đổi mới mục tiêu, nội dung và phương pháp tuyển dụng, đào tạo, quản lý... đồng thời mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng, tăng cường hiệu quả, gắn đào tạo với phát triển khoa học công nghệ và sản xuất tại Công ty.

Để thực hiện được điều này cần có sự quyết tâm của ban lãnh đạo Công ty và nguồn kinh phí đảm bảo nhằm thực hiện có hiệu quả biện pháp đề ra cũng như mang lại hiệu quả cao trong quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất – kinh doanh hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ, mục tiêu đề ra.

3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Công ty TNHH một thành viên 19-5 Bộ Công an, cần thực hiện một số giải pháp như:

3.2.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng

Về công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ.

Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nguồn nhân lực theo hướng: May mặc quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng chặt chẽ, thành lập Ban Tuyển dụng riêng, để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực, công ty nên may mặc bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Thực hiện công khai công tác tuyển chọn; các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được may mặc cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ. Trong phân tích, số lượng công nhân bậc thợ thấp vẫn chiếm tỷ lệ khá cao khoảng 70%. Đây cũng là một lợi thế nhưng cũng là thách thức rất to lớn của Công ty. Muốn tận dụng tốt nguồn nhân lực hiện có thì chính sách đào tạo phải được đặt lên ưu tiên hàng đầu và phải gấp rút tiến hành.

Công ty cần dựa trên cơ sở các qui chế, chính sách về tuyển dụng lao động, qui định về tiêu chuẩn nhân viên của nhà nước, của ngành để may mặc chính sách và tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp.

Ban lãnh đạo và bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực (phòng Nhân sự đào tạo) cần hoạch định kế hoạch tuyển dụng kèm theo bản mô tả công việc (gồm các tiêu chuẩn cụ thể về năng lực, trình độ, kinh nghiệm, sức khỏe, độ tuổi và hình thức) cũng như các bài kiểm tra phù hợp (trình độ chuyên môn kỹ thuật; khả năng hiểu biết xã hội và chỉ số IQ + EQ) ở mọi trình độ tương ứng với ứng viên ở từng vị trí.

Mọi thông tin tuyển dụng, chế độ ưu tiên... cần được thông báo công khai trên phương tiện thông tin đại chúng (đài, báo, internet, hội chợ việc làm...) ít nhất là 1 tháng để có nguồn ứng viên tốt.

Quá trình thi tuyển phải được giám sát chặt chẽ và bảo đảm tính công bằng bởi một Hội đồng tuyển dụng gồm các phòng chuyên môn, đặc biệt là khi tuyển các chức danh quản lý.

Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì trước hết Công ty cần phải thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng để có thể tuyển dụng được nguồn nhân lực có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc ngay khi mới được tuyển vào làm việc tại Công ty. Do đó, nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí đào tạo lại, tuyển chọn được những lao động trình độ cao tạo nguồn bổ sung và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bền vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty là rất cần thiết. Để hoàn thiện công tác tuyển dụng, Công ty cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

- Khai thác tối đa các nguồn tuyển và xây dựng những kênh thu hút nguồn nhân lực riêng:

Thời gian qua Công ty chú trọng ưu tiên nguồn nội bộ cho nên tất cả các vị trí chức danh, phương pháp tuyển chủ yếu qua người quen giới thiệu nên chất lượng nguồn nhân lực bị giới hạn. Để thật sự khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào, Công ty cần mở rộng nguồn tuyển ra bên ngoài để tăng sự mới mẻ trong quản lý, sự sàng lọc và cơ hội tuyển được ứng viên trình độ cao.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, Công ty tiến hành tổ chức sàng lọc theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm môi giới việc làm, kênh tuyển dụng trên mạng internet... Cử người tham dự các hội chợ việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm uy tín để tuyển được những lao động như mong muốn.

Bên cạnh đó vẫn duy trì tuyển dụng từ nguồn nội bộ với những chức danh thích hợp để tiết kiệm chi phí đào tạo, làm quen, định hướng nhân viên.

- Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngay từ khâu tuyển dụng: Trên thực tế việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại Công

ty là không nhiều, nếu Công ty có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì có thể đầu tư cho nguồn đối tượng này. Thế mạnh về sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,... có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng lao động. Sử dụng được nguồn tuyển này sẽ đem lại hiệu quả không nhỏ trong công việc, đặc biệt trong tuyển dụng, nó sẽ là nguồn tuyển chất lượng mà rất dồi dào. Những sinh viên khi đến Công ty thực tập sẽ được giao việc cụ thể và đánh giá kết quả được giao, từ đó Công ty sẽ chọn ra được những sinh viên giỏi, có năng lực, có tiềm năng. Sau khi kết thúc chương trình thực tập sinh, Công ty có thể “chiêu mộ” những sinh viên đó về làm cho mình. Do đã thực tập tại Công ty nên những sinh viên này đã có những hiểu biết nhất định về Công ty, công việc, tương đối biết việc, quen việc nên sẽ dễ dàng khi bắt đầu làm việc chính thức và Công ty cũng đỡ mất thời gian hòa nhập, kinh phí cho việc đào tạo.

Ngoài ra, Công ty cũng cần chủ động liên hệ, tài trợ học bổng, ký kết các chương trình thực tập sinh với các cơ sở đào tạo chuyên ngành liên quan, tham dự các công trình nghiên cứu khoa học chuyên ngành của sinh viên, buổi bảo vệ các đề tài chuyên ngành mà Công ty quan tâm để được giới thiệu các sinh viên khá, giỏi có năng lực và trực tiếp gặp gỡ và trao học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc.

- Xây dựng lại và siết chặt trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong tuyển dụng:

Hiện nay, mặc dù Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng nhưng trong quá trình triển khai thực hiện lại không đúng quy trình dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không được đảm bảo và không truy cứu được trách nhiệm dẫn đến ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung của Công ty. Vì vậy cần thành lập hội đồng tuyển dụng với các thành viên, trách nhiệm rõ ràng để tăng hiệu quả thực hiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực:

- Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá ứng viên và tiêu chí đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên và công tác tuyển dụng nói chung cho Công ty, nâng cao năng lực tuyển chọn. Là căn cứ để nhìn nhận hiệu quả công tác tuyển dụng, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình tuyển dụng.

Về đào tạo và bồi dưỡng

Chính sách đào tạo quy định trách nhiệm và phương pháp thực hiện công tác đào tạo nhằm đảm bảo cho tất cả nhân lực trong Công ty có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu sản xuất của Công ty, có điều kiện tiếp thu những kiến thức mới, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, ứng dụng những phát minh cải tiến mới nhằm tăng hiệu quả lao động, đồng thời tạo nguồn cán bộ kế cận trong tương lai. Công ty cần lập quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để có thể chủ động về tài chính trong quá trình may mặc, tổ chức thực hiện các khóa đào tạo cho nguồn nhân lực trong Công ty. Thông thường, chi phí đào tạo gồm: chi phí mặt bằng, chi phí ăn ở, chi phí tài liệu và dụng cụ học tập, chi phí chi trả cho giáo viên và nhân viên, chi phí đi lại...

Bên cạnh công tác đào tạo, Công ty cần chú trọng công tác đào tạo lại và bồi dưỡng nguồn nhân lực là các CBCNV hiện có thông qua sự liên kết, phối hợp với các cơ sở đào tạo phù hợp với trình độ của người lao động trong mỗi thời điểm nhất định.

Bố trí công việc hợp lý, khoa học là một động lực thúc đẩy nhân viên vận dụng được khả năng trí tuệ của họ vào công việc mà họ đang đảm nhiệm. Cần xem xét, đánh giá trình độ chuyên môn của nhân viên, xem những người nào phù hợp với những công việc gì, từ đó bố trí đảm bảo “đúng người, đúng việc, đúng chỗ và đúng lúc”.

Việc bố trí nhân viên cho các bộ phận của Công ty phải căn cứ vào tình hình thực tế về công việc, trách nhiệm của bộ phận đó. Cần bố trí sao cho

khối lượng công việc mà mỗi cá nhân đảm đương phù hợp với khả năng thực tế của họ.

Bố trí sắp xếp nhân viên làm việc ở các bộ phận cùng tính cách, cùng tâm lý vào một nhóm làm việc, lúc đó họ phải thúc đẩy nhau làm việc, cùng kết hợp, trao đổi để hoàn thiện công việc.

Trên cơ sở đánh giá trình độ nhân viên thì cần mạnh dạn giao việc cũng như quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên để họ có thể độc lập tự chủ trong công việc.

Bên cạnh đó, để có thể tiết kiệm chi phí nhân lực trong giai đoạn thấp điễm, Công ty có thể:

- Trong giai đoạn cao điễm, ở các bộ phận sản xuất trực tiếp sẽ tuyển thêm nhân viên làm việc theo hợp đồng mùa vụ hoặc làm việc theo giờ. Đến giai đoạn thấp điễm, Công ty giảm bớt lượng lao động dư thừa bằng cách tiến hành đánh giá lại năng lực, ý thức của tất cả nhân viên, sàng lọc và ký hợp đồng lao động mới với những nhân viên nào đạt yêu cầu.

- Trong giai đoạn thấp điễm, để tránh tình trạng rỗi việc, Công ty cần có kế hoạch bố trí, sử dụng lao động hợp lý như: tiến hành các công tác đào tạo, giảm số ngày công làm việc trong tháng (chỉ làm 5 ngày/ tuần thay vì 6 ngày/ tuần như trong giai đoạn cao điễm; khuyến khích nghỉ phép; nghỉ tự túc...).

3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua công tác quy hoạch sử dụng nguồn nhân lực

Quy hoạch và bố trí nhân lực hợp lý cần đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng. Lập kế hoạch nguồn nhân lực theo một quy trình rõ ràng dựa vào mục tiêu chiến lược của công ty.

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

Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (lương, thưởng, phúc lợi...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài. Ngoài ra, cũng cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ. Theo đó:

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

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

Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL cán bộ, nhân viên đã có dự báo. Công ty cần thực hiện công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch phát triển NNL. Sau khi đã hoạch định, cần được phổ biến đến các phòng, các bộ phận. Trong các chương trình đào tạo, đảm bảo cho mọi người lao động hiểu được mục tiêu của Công ty lấy đó làm định hướng sản xuất. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện từ phía người lao động.

Phát huy sức mạnh tập thể, tìm kiếm sự sáng tạo, những ý tưởng mới để góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tham khảo các vấn đề về nhân sự từ nhiều doanh nghiệp khác cũng như từ các chuyên gia từ đó học hỏi, đúc rút kinh nghiệm trong hoạt động nhân sự tại Công ty. Trong các chương trình đào tạo nhân viên mới, Công ty cần đánh giá lại tầm quan trọng của việc trang bị các hiểu biết về chiến lược, quy hoạch hay kế hoạch phát triển của mình. Đảm bảo cho tất cả nhân viên đều có những hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của tổ chức, lấy đó làm định hướng chuẩn mực trong công tác của cá nhân. Việc tuyên truyền này không chỉ giúp ích cho quá trình thực thi tốt các chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Nó cần gắn cả với sự lắng nghe và cầu thị từ đội ngũ những nhà hoạch định. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện hay các báo cáo bất thường từ phía nhân viên. Đây là nguồn thông tin quý báu để Công ty nghiên cứu điều chỉnh chiến lược, kế hoạch.

Trong công tác hoạch định Công ty có thể xem xét mời thêm các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước. Những chuyên gia này họ là những người am tường về thể chế địa phương, văn hóa vùng miền, tập quán lao động và các điều kiện kinh doanh khác tại Việt Nam.

3.2.3 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động chăm sóc, bảo vệ sức khỏe

Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty 19-5 hiện tương đối trẻ, để đảm bảo sức khỏe của người lao động, Công ty cần chú trọng nâng cao thể trạng thông qua việc bồi dưỡng bằng hiện vật trong mỗi ca lao động. Đồng thời, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động với mục đích kịp thời phát hiện và điều trị những bệnh thông thường, bệnh nghề nghiệp (với thời gian 6 tháng/lần hoặc tối thiểu là 1 năm/lần).

Trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân đầy đủ cho nguồn nhân lực và có chế độ theo dõi thường xuyên, bắt buộc phải trang bị đầy đủ mới được vào làm việc. Đối với các lao động làm việc trong môi trường độc hại (các xưởng

cắt, may), độc hại nguy hiểm (các xưởng mạ, sơn) đều có chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật theo quy định nhằm tái tạo sức lao động.

3.2.4 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động tuyên truyền giáo dục ý thức lao động:

Là một doanh nghiệp đặc thù, trực thuộc Bộ Công an do vậy, công tác tuyên truyền giáo dục ý thức lao động được Công ty đặc biệt chú trọng nhất là về tác phong người Công an Nhân dân đối với nhóm cán bộ lãnh đạo, điều hành. Bên cạnh đó, thường xuyên nâng cao ý thức, nhận thức cho số lao động trực tiếp tại phân xưởng về tác phong công nghiệp, ý thức tự quản... góp phần nâng cao năng suất lao động.

Công ty cần thực hiện đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyên truyền giáo dục ý thức lao động định kỳ để cải tiến và phát triển các hoạt động này một cách hiệu quả hơn.

May mặc đạo đức doanh nghiệp, thực hiện các quy tắc ứng xử, và chú trọng công tác triển khai phong trào “Học tập làm theo tư tưởng, phong cách Hồ Chí Minh” cho mọi tầng lớp người lao động.

Mỗi người lao động đến với Công ty từ những gia đình khác nhau và có đặc điểm tâm sinh lý, nhân sinh quan không giống nhau nên khó có thể cùng một tầm nhìn chung và nhận thức được hành vi nào là đúng đắn và được phép làm khi gia nhập vào Công ty. Vì vậy, một chương trình đạo đức đúng đắn sẽ giúp Công ty giảm thiểu hậu quả từ những hành vi sai trái của nhân viên như phản ứng tiêu cực hay trách nhiệm trước xã hội, trước pháp luật.

Công ty có thể phổ biến hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức thông qua các chương trình đào tạo đạo đức. Mục tiêu của chương trình đào tạo này là nhằm nâng cao tầm hiểu biết của nhân viên về vấn đề đạo đức và khả năng nhận biết chúng; nhằm truyền đạt cho nhân viên các quy trình và luật lệ liên quan

và nhằm xác định những người có khả năng giúp nhân viên giải quyết các rắc rối của vấn đề đạo đức.

Để đảm bảo hiệu quả cho chương trình tuân thủ đạo đức trên, Công ty cần thiết lập một hệ thống điều hành thực hiện, kiểm tra và cải thiện liên tục các tiêu chuẩn và chính sách có liên quan. Sự tuân thủ đạo đức có thể được đo lường thông qua việc quan sát hành vi của nhân viên và tiến hành so sánh với các tiêu chuẩn đạo đức của Công ty hoặc sử dụng bảng hỏi định kỳ (có thể 6 tháng/ lần) để điều tra thăm dò nhận thức về đạo đức của nhân viên về Công ty, cấp trên, đồng nghiệp và bản thân họ cùng tỷ lệ các hành vi có đạo đức và vô đạo đức xảy ra trong Công ty. Công ty có thể có những hòm thư góp ý hay đường dây nóng nội bộ nhằm giúp đỡ, tạo cơ hội cho nhân viên thông báo về những sai phạm đạo đức mà họ biết để kịp thời có những biện pháp chấn chỉnh.

Trong phân tích, số lượng công nhân bậc thợ thấp vẫn chiếm tỷ lệ khá cao. Đây cũng là một lợi thế nhưng cũng là thách thức rất to lớn của Công ty. Muốn tận dụng tốt nguồn nhân lực hiện có thì chính sách đào tạo phải được đặt lên ưu tiên hàng đầu và phải gấp rút tiến hành.

Chính sách đào tạo quy định trách nhiệm và phương pháp thực hiện công tác đào tạo nhằm đảm bảo cho tất cả nhân lực trong Công ty có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu sản xuất của Công ty, có điều kiện tiếp thu những kiến thức mới, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, ứng dụng những phát minh cải tiến mới nhằm tăng hiệu quả lao động, đồng thời tạo nguồn cán bộ kế cận trong tương lai. Công ty cần lập quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để có thể chủ động về tài chính trong quá trình xây dựng, tổ chức thực hiện các khóa đào tạo cho nguồn nhân lực trong Công ty. Thông thường, chi phí đào tạo gồm: chi phí mặt bằng, chi phí ăn ở, chi phí tài liệu và dụng cụ học tập, chi phí chi trả cho giáo viên và nhân viên, chi phí đi lại,...

Hiện nay Công ty 19-5 chưa có sự phân tách rõ rệt trong quản lý nhân sự, nên trong thời gian tới, Công ty nên thành lập Phòng nhân sự đào tạo chuyên trách về nhân sự.

Tiến trình đào tạo gồm 5 bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Để đảm bảo đào tạo và phát triển đúng người lao động, cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực của Công ty cần chủ động phối hợp với các trưởng bộ phận xác định đúng nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty và gắn với phân tích công việc và phân tích năng lực cá nhân người lao động.

Xác định nhu cầu đào tạo thông qua hai lĩnh vực: Đào tạo định hướng và đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ.

Hàng năm, nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực có chất lượng cho hoạt động năm sau, vào quý II, Bộ phận nhân sự sẽ gửi phiếu xác định nhu cầu đào tạo cho các bộ phận trong công ty. Trong phiếu ghi rõ: Nội dung, đối tượng, số lượng người, hình thức đào tạo, chi phí và thời gian dự kiến.

Trưởng các bộ phận căn cứ vào: Nhu cầu đào tạo của nhân lực bộ phận mình quản lý; định hướng của Công ty năm sau và tình hình thực tế để xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận, điền vào biểu mẫu đào tạo rồi chuyển cho Phòng nhân sự đào tạo.

Trưởng phòng Nhân sự đào tạo sẽ xác định nhu cầu đào tạo chung của Công ty để tổng hợp và xây dựng kế hoạch đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Kế hoạch đào tạo năm của Công ty bao gồm: Đối tượng được đào tạo; Số lượng đào tạo; nội dung đào tạo; thời gian đào tạo dự kiến; kinh phí dự kiến và hình thức đào tạo.

Trưởng phòng Nhân sự đào tạo lập kế hoạch đào tạo hàng năm trình Ban giám đốc Công ty phê duyệt và chuyển đến các bộ phận liên quan thực hiện.

Việc đào tạo phải đảm bảo thiết thực, đạt kết quả và hiệu quả cao, phù hợp với định hướng phát triển và yêu cầu của Công ty. Kế hoạch đào tạo hàng năm được xây dựng dựa trên tình hình tài chính của Công ty.

Bước 3: Thực hiện đào tạo

Gồm các phương pháp đào tạo cơ bản sau:

* Đào tạo nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn cho cán bộ nhân viên:

- Đối tượng: các cán bộ nhân viên mà chuyên môn, quản lý, nghiệp vụ còn có mặt hạn chế so với yêu cầu tại vị trí đang đảm nhận; các cán bộ nhân viên chủ chốt nằm trong diện đội ngũ kế cận;

- Hình thức: học tập trung tại Công ty hoặc tham gia các khóa đào tạo bên ngoài.

- Nội dung: quản trị tài chính, quản trị nhân sự, các kỹ năng chuyên môn cần thiết cho công việc

- Tổ chức thực hiện:

Trưởng phòng Nhân sự đào tạo căn cứ nhu cầu và tình hình kinh doanh thực tế tại Công ty, lập kế hoạch đào tạo trình Ban giám đốc Công ty xem xét mở lớp đào tạo. Có thể chỉ định giảng viên trong công ty hoặc thuê giảng viên bên ngoài ở trình độ cao. Giảng viên được bố trí sẽ lập chương trình đào tạo và phối hợp với bộ phận nhân sự lập danh sách học viên, chuẩn bị địa điểm, phương tiện, tổ chức đào tạo trình Ban giám đốc Công ty phê duyệt.

Sau khi được phê duyệt, bộ phận nhân sự ra thông báo cho các học viên biết về thời gian mở lớp, địa điểm học, chương trình học và nội quy lớp học. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm chuẩn bị cơ sở vật chất cho lớp học và hợp

đồng giảng dạy. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm theo dõi tiến độ và kết quả đào tạo để báo cáo lãnh đạo Công ty.

** Đào tạo cấp chứng chỉ chuyên môn*

- Đối tượng: nhân viên mới tại các bộ phận tác nghiệp được chỉ định
- Hình thức: học tập trung tại Công ty
- Nội dung: chương trình định hướng nhân viên, nội quy bộ phận, quy trình nghiệp vụ của vị trí đảm nhận, kỹ năng giao tiếp, an toàn vệ sinh lao động và một số nội dung đặc thù khác tùy theo từng bộ phận.

- Tổ chức thực hiện:

Các Trưởng bộ phận xây dựng giáo trình đào tạo chi tiết. Phối hợp với Phòng Nhân sự đào tạo biên tập và ban hành chính thức. Phối hợp với Phòng Nhân sự đào tạo tổ chức đào tạo, kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo và cấp chứng chỉ cho nhân viên.

** Đào tạo an toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ)*

- Đối tượng: tất cả cán bộ nhân viên trong Công ty, kể cả ban lãnh đạo, nhân viên, tập sự, thử việc.

- Hình thức : học tập trung tại Công ty

- Nội dung:

- + Những quy định chung về ATVSLĐ
- + Mục đích, ý nghĩa của công tác ATVSLĐ
- + Nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động về ATVSLĐ theo quy định của pháp luật
- + Những quy định cụ thể về ATVSLĐ
- + Đặc điểm và quy trình làm việc bảo đảm an toàn, vệ sinh của máy móc, thiết bị, công nghệ
- + Các quy phạm, tiêu chuẩn bắt buộc, các biện pháp đảm bảo ATVSLĐ khi thực hiện công việc

+ Cấu tạo, tác dụng và cách sử dụng, vận hành, bảo quản các trang thiết bị, phương tiện bảo vệ cá nhân.

+ Các yếu tố nguy hiểm, có hại, các sự cố có thể xảy ra khi làm việc; cách đề phòng, xử lý khi phát hiện có nguy cơ xảy ra sự cố và khi có sự cố

+ Các phương pháp y tế đơn giản để cứu người bị nạn khi có sự cố xảy ra

+ Công tác phòng cháy chữa cháy

- Tổ chức thực hiện:

Ban ATVSLĐ công ty phối hợp với giảng viên (có thể mời thêm ở ngoài) lập chương trình đào tạo; Văn phòng lập danh sách học viên, chuẩn bị địa điểm, phương tiện, tổ chức đào tạo trình Ban giám đốc Công ty phê duyệt. Thời gian đào tạo phụ thuộc vào nội dung cần đào tạo. Bộ phận nhân sự theo dõi tiến độ và kết quả đào tạo, báo cáo lại Ban giám đốc Công ty và Ban ATVSLĐ.

Hàng năm, Ban ATVSLĐ phải tổ chức kiểm tra hoặc bồi dưỡng thêm để người lao động luôn nắm vững các quy định ATVSLĐ trong phạm vi chức trách được giao.

** Đào tạo dài hạn, tại chức đại học và sau đại học*

- Đối tượng:

+ Tự học : tất cả cán bộ nhân viên trong công ty có khả năng, nguyện vọng được nâng cao kiến thức chuyên ngành phục vụ công tác chuyên môn.

+ Công ty cử đi học : cán bộ, nhân viên chủ chốt hoặc thuộc đội ngũ kế cận trong tương lai của Công ty, là những người có thời gian công tác ít nhất 3 năm tại Công ty, 5 năm đối với những người học sau đại học và phải có nhiều thành tích trong hoạt động sản xuất được tập thể xác nhận.

+ Đối với những người xin đi học các ngành nghề không phù hợp với công việc thực tế đang làm, cũng như không thuộc diện quy hoạch cán bộ thì công ty không giải quyết.

- Hình thức: đào tạo ngoài công ty: vừa học vừa làm. Công ty cũng khuyến khích các hình thức học khác như: tự học, học ban đêm, học từ xa...

Yêu cầu: Đối với những người thuộc đối tượng được cử đi học, phải thông qua bản thỏa thuận cam kết với công ty: sau khi tốt nghiệp phải có ít nhất 05 năm phục vụ cho công ty. Nếu xin chuyển công tác trong thời gian đang học hoặc sau khi tốt nghiệp mà chưa phục vụ đủ thời gian trên sẽ phải hoàn trả toàn bộ kinh phí đào tạo bao gồm: các khoản kinh phí hữu hình như: kinh phí đào tạo, tiền lương trong thời gian học; các khoản vô hình như hiệu quả kinh tế đã làm ra trong thời gian đi học (nếu không đi học).

- Nội dung: đào tạo trình độ cao học, đại học, cao đẳng công nghệ ...theo chương trình đào tạo của các trường.

- Tổ chức thực hiện:

+ Căn cứ vào kế hoạch đào tạo trong năm, bộ phận nhân sự tổng hợp danh sách đề xuất (dựa trên đơn xin đi học của các bộ phận chuyển về) trình Ban giám đốc Công ty phê duyệt.

+ Cá nhân được cử đi học tự làm thủ tục cần thiết theo yêu cầu của trường nhận đào tạo (thi tuyển, thủ tục nhập học...). Khi có thông báo trúng tuyển và thông báo nhập học, cá nhân trên phải trình bộ phận quản lý và báo cáo Giám đốc Công ty về chương trình và thời gian học để công ty bố trí công việc hợp lý, tạo điều kiện cho học viên tham gia khóa đào tạo được đầy đủ và đạt chất lượng cao.

+ Bộ phận nhân sự có trách nhiệm theo dõi tiến độ và kết quả đào tạo để báo cáo lãnh đạo Công ty kịp thời.

** Đào tạo đột xuất, đào tạo theo giấy mời từ bên ngoài*

Tất cả nhân lực trong diện đào tạo đột xuất đều được các trưởng bộ phận mở phiếu đào tạo đột xuất.

Khi có giấy mời tham gia các khóa đào tạo, Trưởng phòng Nhân sự đào tạo trình Ban Giám đốc Công ty xem xét, chỉ định cán bộ tham dự khóa đào tạo đó bằng văn bản. Khi Ban giám đốc duyệt cho cán bộ đi học, bộ phận nhân sự có trách nhiệm tiến hành các thủ tục đăng ký và thông báo cho cá nhân đi học, đồng thời theo dõi quá trình học tập của người học. Kết thúc khóa học, người tham dự phải chuyển cho Trưởng phòng Nhân sự đào tạo các tài liệu liên quan (chương trình, tài liệu, chứng chỉ...) để lập hồ sơ đào tạo.

** Đào tạo cho CBNV mới*

Nhân viên mới khi vào làm việc tại Công ty còn nhiều bỡ ngỡ. Họ phải tự tìm hiểu và mất nhiều thời gian để làm quen với công việc, văn hóa Công ty. Do đó, đào tạo nhân viên mới là hết sức quan trọng trong việc tạo điều kiện giúp đỡ họ làm quen với công việc, văn hóa Công ty nhanh chóng, tiết kiệm thời gian. Việc đào tạo nhân viên mới được tiến hành theo các bước giống như đào tạo cấp

chứng chỉ nghiệp vụ và áp dụng cho tất cả các nhân viên mới vào làm việc.

Bước 4: Đánh giá hiệu quả đào tạo

Kết thúc mỗi khóa đào tạo hoặc định kỳ trong 01 năm, Trưởng phòng Nhân sự đào tạo tổ chức đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Kết quả đào tạo được coi là đạt yêu cầu nếu các học viên đạt được một trong các tiêu chí sau:

- + Được cấp bằng, cấp chứng chỉ đào tạo
- + Đạt kết quả thi kiểm tra (nếu có)
- + Nhận xét của giảng viên
- + Kế hoạch ứng dụng vào công việc cụ thể
- + Kết quả thực hiện công việc trong thực tế

Kết quả đánh giá được người đánh giá cập nhật vào phần mềm nhân sự để quản lý quá trình đào tạo của từng nhân viên.

Vào cuối năm, Trưởng phòng Nhân sự đào tạo tổng hợp kết quả thực hiện các khóa đào tạo trong năm, viết báo cáo trình Ban giám đốc xem xét. Kết quả đánh giá hiệu lực đào tạo là một cơ sở quan trọng để lập kế hoạch đào tạo cho năm tiếp theo.

Bước 5: Lưu trữ hồ sơ đào tạo

Hồ sơ các khóa đào tạo bao gồm: Chương trình đào tạo, danh sách học viên, quyết định mở lớp, tài liệu liên quan, chứng chỉ được cấp.

Tất cả hồ sơ các khóa đào tạo do Phòng Nhân sự đào tạo lưu trữ trong thời hạn từ 02 đến 05 năm. Các hồ sơ đào tạo cá nhân của nhân lực trong Công ty do Phòng Nhân sự đào tạo lưu cho đến khi cá nhân đó thôi không làm việc tại Công ty. Để tạo điều kiện và khuyến khích nhân viên tích cực học tập nâng cao trình độ theo kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, công ty có thể thực hiện trợ cấp đào tạo đối với một số nhân lực được chỉ định học tập về chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với nhiệm vụ đang đảm nhận hoặc theo hướng quy hoạch thăng tiến nhân viên của Công ty. Mức trợ cấp bao gồm một phần hay toàn bộ học phí, chi phí khác trong quá trình đào tạo, ăn ở, đi lại theo kế hoạch từng khoá học và hoàn cảnh cụ thể.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề đã và đang được quan tâm không chỉ ở tầm vĩ mô mà còn ở tầm vi mô. Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Sau khi nghiên cứu, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đồng thời, đánh giá thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ công an trong giai đoạn 2020 - 2022. Tiếp đó, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty 19-5.

Trên cơ sở những đánh giá những mặt đã đạt được, chỉ ra một số hạn chế và phân tích những nguyên nhân tồn tại, luận văn đã đưa ra một số giải pháp và biện pháp thực hiện hướng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty đến năm 2030.

Nhìn chung, Công ty Công ty TNHH một thành viên 19-5 có một nguồn nhân lực dồi dào đầy tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, một lượng lớn cán bộ và nhân viên còn thiếu và yếu về các kiến thức quản lý, kỹ năng chuyên môn kỹ thuật, trình độ tay nghề.

Chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề rộng lớn nên trong khuôn khổ luận văn không thể đi sâu vào phân tích chất lượng lao động từng bộ phận, từng vị trí công việc mà chỉ có thể đưa ra cái nhìn chung bao quát về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một quá trình dài hơi, đòi hỏi phải có chiến lược cụ thể về thời gian, tài chính và nguồn nhân lực thực hiện. Hy vọng rằng, tùy theo nhu cầu và tình hình thực tế, Công ty TNHH một

thành viên 19-5 sẽ có những giải pháp phù hợp, hiệu quả để thực hiện thành công những định hướng và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

2. Khuyến nghị

Luận văn này dựa trên cơ sở khoa học về lý luận và thực tiễn. Các nghiên cứu, đánh giá, một phần nào đó có giá trị tích cực đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên 19-5 và có thể áp dụng các giải pháp mà luận văn đã đưa ra vào thực tế hoạt động trong Công ty.

Có một số giải pháp có thể áp dụng vào ngay mà không phải mất nhiều thời gian chuẩn bị như: Thông qua hoạt động chăm sóc, bảo vệ sức khỏe nguồn nhân lực; hay nâng cao hoạt động tuyên truyền, giáo dục nâng cao ý thức của người lao động...

Các giải pháp mang tính lâu dài thì Công ty TNHH một thành viên 19-5 phải có kế hoạch về thời gian, tài chính cũng như con người để thực hiện. Dựa trên điều kiện thực tế có thể phải chấp nhận hy sinh trong giai đoạn đầu để nhận được những kết quả tốt đẹp sau này.

Như giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng, có rất nhiều giải pháp nhỏ bên trong, Công ty TNHH một thành viên Bộ Công an có thể thực hiện trước giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động và tùy theo điều kiện thực tế sẽ từng bước triển khai các giải pháp tiếp theo.

Hay như giải pháp may mặc, thực hiện chính sách đào tạo, nếu đào tạo tại Công ty không hiệu quả, bộ phận phụ trách về đào tạo, tuyển dụng tham mưu với Ban Giám đốc tìm giải pháp liên kết với các Trường, Trung tâm, cơ sở dạy nghề bên ngoài để nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động...

Hy vọng những khuyến nghị trên có thể giúp Công ty TNHH một thành viên 19-5, Bộ Công an sớm hoàn thành mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.../.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Triệu Tuệ Anh, Lâm Trạch Viên (2004), *Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
2. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình Phân tích lao động xã hội*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
3. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê.
6. Bùi Thị Ngọc Lan (2002), *Nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội
7. Dương Thị Liễu (2008), *Bài giảng Văn hóa kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. 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 kinh tế, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
11. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Nguyễn Hải Sản (2005), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.

13. Nguyễn Thanh (2004), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ hiện đại hóa công nghiệp hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.

14. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê.

15. Lương Văn Úc (2021), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

16. Nguyễn Thị Lan Anh (2019) “*Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*”, Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực, Đại học quốc gia Hà Nội.

17. Trần Xuân Cầu (2000), *Bài giảng môn kỹ năng quản lý*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

18. Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

19. Nguyễn Mạnh Cường (2017) “*Chất lượng đội ngũ công chức của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội*”, Đại học quốc gia Hà Nội.

20. Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của Công ty cổ phần Tu tạo và Phát triển nhà năm 2018 -2020*, Hà Nội.

21. Phan Thị Minh Châu và Lê Thanh Chúc (2008). “*Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên*”, Tạp chí phát triển kinh tế, số 216 tháng 10/2008.

22. Trần Thị Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

23. Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

24. Nguyễn Thành Độ (2003), “*Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*”, NXB Lao Động – Xã hội.

25. Phạm Thanh Đức (2010), “*Thực trạng nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay*”, Nghiên cứu con người – Đối tượng và những xu hướng chủ yếu, Niên giám nghiên cứu số 1 (in lần thứ hai).

26. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), “*Quản trị nhân lực*”, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

27. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, tập 2*, NXB Lao động – Xã hội.

28. Trần Hữu Hà (2019): *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành May mặc đáp ứng yêu cầu hội nhập*, Học viện Cán bộ quản lý may mặc và đô thị.

29. Nguyễn Duy Hùng (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”. NXB Lao Động – Xã hội.

30. Trịnh Hoàng Lâm, “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”. NXB Lao Động – Xã hội.

31. Lê Hữu Lập, *Báo Nhân Dân* điện tử ngày 09/04/2016

32. Nguyễn Ngọc Mai 2013 “*Phát triển nguồn nhân lực tại trường quốc tế Anh – Việt*”, đại học Kinh tế quốc dân.

33. Trịnh Hoàng Lâm (2012), “*Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”, luận văn tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân.

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

35. Phạm Văn Sơn, Báo giáo dục thời đại, 2015 với bài “*7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*”.

36. Đoàn Anh Tuấn (2015) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”, Học viện hành chính.

37. Nguyễn Tiệp (2010), “*Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

38. Nguyễn Tiệp (2006), *Đào tạo và phát triển lao động chuyên môn kỹ thuật – tiền đề quan trọng để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực*, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế số 2.

39. Đinh Thị Trâm (2020) “*Chất lượng giảng viên các trường đại học công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội*”, Luận án tiến sỹ quản trị nhân lực, Học viện hành chính quốc gia.

40. Vũ Huy Từ (Chủ biên) giáo trình *Quản lý nhân lực*, Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Khoa quản lý kinh doanh, Hà Nội -2008.

41. Bùi Tường Vân (2020) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty thương mại cổ phần Quốc tế Việt Nam*” Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực, Học viện hành chính quốc gia.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1:

BẢNG HỎI ĐIỀU TRA CÁN BỘ QUẢN LÝ

Chào các anh/chị. Xin anh/chị dành ít phút để hoàn thành Bảng hỏi điều tra này nhằm mục đích thu thập số liệu phục vụ cho luận văn thạc sỹ về đề tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty 19-5. Tôi xin cam đoan các thông tin này không được sử dụng vào mục đích nào khác.

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của các anh/chị!

Phần I. Thông tin cá nhân

1. Họ và tên:

2. Chức danh:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Năm sinh:

5. Trình độ chuyên môn:

Trên đại học Đại học Cao đẳng Trung cấp

6. Anh/chị đã được kết nạp vào Đảng chưa? Có Năm vào Đảng: ... Chưa
(Anh/chị đã được kết nạp vào Đoàn chưa? Có Chưa)

7. Chiều cao: (mét) Cân nặng: (kg)

- Sức khỏe hiện tại của anh chị có phù hợp với công việc không?

Không phù hợp Ít phù hợp Tương đối phù hợp
 Phù hợp Rất phù hợp

- Anh chị có bị mắc bệnh nghề nghiệp không? Có Không

- 1 năm anh/chị được khám sức khỏe định kỳ mấy lần?

lần.

8. Năm anh/chị vào Công ty:

- Anh/chị vào làm việc tại Công ty thông qua hình thức tuyển dụng nào?

Thi tuyển chính thức Người thân quen giới thiệu Khác

- Anh chị có được đào tạo trước khi vào Công ty: Có Không

- Anh chị có được đào tạo lại sau khi vào Công ty: Có Không

Phần II. Tự đánh giá năng lực

Anh/chị đánh giá như thế nào về trình độ năng lực hiện tại. Mức điểm đánh giá từ 1-5 (5: Rất tốt; 4: Tốt; 3: Khá; 2: Trung bình; 1: Kém)

TT	Tiêu chí chung	Tiêu chí cụ thể	Năng lực	Trình độ hiện tại				
				1	2	3	4	5
I. KIẾN THỨC								
1	Kiến thức chuyên môn	Trình độ chuyên môn	Có kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực mình quản lý.					
		Kiến thức về quy trình làm việc	Hiểu rõ và vận dụng tốt quy trình làm việc của bộ phận mình và các bộ phận liên quan.					
		Kiến thức về máy móc, công cụ dụng cụ	Sử dụng thành thạo máy móc, công cụ dụng cụ làm việc.					
		Phương pháp làm việc	Biết lên kế hoạch, tổ chức thực hiện công việc một cách sáng tạo, linh hoạt để có thể hoàn thành nhanh nhất, hiệu quả nhất và giảm thiểu sai sót hay những sự cố phát sinh ngoài ý muốn.					
2	Kiến thức về quản lý	Kiến thức quản lý nhân viên	Biết cách tập hợp, tổ chức, kiểm tra, giám sát nhân viên thực hiện công việc một cách hiệu quả.					
		Kiến thức quản lý bản thân	Biết cách kiểm soát và làm chủ bản thân.					
3	Kiến thức về ngành	Kiến thức về đối thủ cạnh tranh	Nắm được kịp thời tình hình chung về hoạt động kinh doanh và công nghệ của các đối thủ cạnh tranh.					
		Kiến thức về ngành	Nắm bắt được xu hướng phát triển của ngành.					
4	Kiến thức về pháp luật, xã hội	Kiến thức pháp luật	Hiểu rõ các văn bản pháp luật có liên quan đến công việc chuyên môn. Biết cách vận dụng những kiến thức pháp luật vào chuyên môn.					
		Kiến thức xã hội	Có vốn kiến thức xã hội rộng. Có ý thức cao trong việc cập nhật thông tin, bồi dưỡng kiến thức.					
		Kiến thức về công việc, cấu trúc và văn hóa của tổ chức	Nắm vững các quy định trong nội quy, quy chế và các chính sách của công ty.					

Tầm nhìn và định hướng chiến lược	Biết rõ chiến lược, mục tiêu trung và dài hạn của công ty.				
	Biết lập kế hoạch hoạt động cho bộ phận phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển của công ty.				
II. KỸ NĂNG					
Kỹ năng tư duy	Có thể tư duy vấn đề một cách độc lập, không theo cách tiếp cận thông thường, khai thác các khả năng có thể và vượt qua thách thức với những dịch vụ và giải pháp sáng tạo.				
Kỹ năng hoạch định	Có tầm nhìn và khả năng phân tích, xác định được các nhiệm vụ và mốc hoàn thành để đạt được mục tiêu trong khi vẫn đảm bảo sử dụng tối ưu nguồn lực.				
Kỹ năng tổ chức công việc	Biết cách phân công, chỉ đạo nhân viên dưới quyền làm việc hiệu quả hoặc phối hợp với bộ phận khác thực hiện công việc chung.				
Kỹ năng giải quyết vấn đề	Luôn hiểu rõ nhiệm vụ mình phải làm và cách thức giải quyết vấn đề.				
Kỹ năng lắng nghe	Luôn chủ động, tập trung lắng nghe người đối thoại để có thể hiểu rõ điều họ muốn nói. Đồng thời có sự đồng cảm và khiến người đối thoại cảm thấy tin tưởng, dễ chịu ở mình.				
Kỹ năng truyền đạt	Khả năng truyền đạt thông tin hoặc trình bày vấn đề một cách rõ ràng, dễ hiểu, chính xác và có tính thuyết phục cao.				
Kỹ năng thuyết trình	Khả năng trình bày tự tin một vấn đề trước nhiều người một cách rõ ràng, dễ hiểu, có tính thuyết phục cao.				
Kỹ năng đàm phán thương lượng	Khả năng thỏa thuận, thuyết phục người khác nhằm giải quyết vấn đề có liên quan tới công việc sao cho có lợi nhất trong trước mắt và lâu dài.				
Kỹ năng lập báo cáo và quản lý	Có khả năng tổng hợp và phân tích công việc để lập báo cáo chính xác.				
Kỹ năng tạo động lực làm việc cho nhân viên	Luôn quan tâm, thúc đẩy sự phát triển của người khác bằng cách cung cấp môi trường làm việc tương hỗ giúp nâng cao hiệu năng và phát triển chuyên nghiệp.				

Kỹ năng đào tạo, hướng dẫn nhân viên	Có khả năng hướng dẫn, truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho nhân viên giúp họ hoàn thành tốt công việc theo yêu cầu.				
Kỹ năng kiểm tra, giám sát	Có khả năng theo dõi, kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong phạm vi mình quản lý.				
Kỹ năng ủy quyền	Có khả năng giao trách nhiệm và quyền hạn cho cấp dưới sao cho đúng người, đúng việc.				
Kỹ năng kiểm soát và quản lý bản thân	Chấp hành nghiêm túc kỷ luật lao động.				
	Bình tĩnh, quyết đoán nhưng không độc đoán.				
	Luôn có tinh thần, thái độ thẳng thắn đấu tranh bài trừ các hành vi tiêu cực, sai phạm trong Công ty.				
Kỹ năng phát triển nghề nghiệp	May mắn và chủ động duy trì quan hệ công việc và/hoặc kênh liên lạc cho các mục đích sau này của công ty.				
	Luôn học hỏi không ngừng. Biết cách nhận diện và chú tâm vào những ưu điểm và hạn chế, nhu cầu phát triển và hoàn cảnh thay đổi để nâng cao giá trị cho bản thân và thành quả cho công ty.				
	Có thể nhanh chóng tiếp thu công nghệ mới.				
	Có định hướng nghề nghiệp rõ ràng.				
	Sử dụng thành thạo máy vi tính trong lĩnh vực có liên quan tới công việc chuyên môn.				
III. THÁI ĐỘ					
Thái độ với cấp trên	Luôn tôn trọng, lịch sự với cấp trên; tuân thủ các chỉ dẫn, mệnh lệnh.				

			Luôn tiếp thu các ý kiến đóng góp nhằm nâng cao hiệu quả công việc cá nhân. Có chính kiến và bảo vệ quan điểm của mình khi thấy đúng.					
		Thái độ với đồng nghiệp	Luôn tôn trọng, lịch sự với đồng nghiệp.					
			Sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ với đồng nghiệp khi có thể và trong phạm vi quyền hạn cho phép.					
		Thái độ với cấp dưới	Luôn tôn trọng, lịch sự và công bằng với cấp dưới.					
			Lắng nghe, chia sẻ, giúp đỡ, tạo điều kiện tốt nhất có thể để nhân viên hoàn thành công việc.					
2	Thái độ trong công việc		Luôn tỏ ra hăng hái, yêu thích công việc, gắn bó với Công ty.					
			Tinh thần tự giác, chủ động giải quyết công việc.					
			Luôn kiên trì, có trách nhiệm trong công việc.					
IV. HÀNH VI								
1	Tác phong làm việc		Nhanh nhẹn, sáng tạo.					
			Quyết đoán.					
2	Ý thức làm việc		Trung thực, gương mẫu.					
			Tiết kiệm và bảo vệ tài sản công ty.					
			Nghiêm túc thực hiện nội quy, quy định.					

Một lần nữa xin cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị.

PHỤ LỤC 2:

BẢNG HỎI ĐIỀU TRA LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP

Chào các anh/chị. Xin anh/chị dành ít phút để hoàn thành Bảng hỏi điều tra này nhằm mục đích thu thập số liệu phục vụ cho luận văn thạc sỹ về đề tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty 19-5. Tôi xin cam đoan các thông tin này không được sử dụng vào mục đích nào khác.

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của các anh/chị!

Phần I. Thông tin cá nhân

1. Họ và tên:

2. Chức danh:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Năm sinh:

5. Trình độ chuyên môn:

Trên đại học Đại học Cao đẳng Trung cấp

Bậc thợ:

6. Anh/chị đã được kết nạp vào Đảng chưa? Có Năm vào Đảng: ... Chưa
(Anh/chị đã được kết nạp vào Đoàn chưa? Có Chưa)

7. Chiều cao: (mét) Cân nặng: (kg)

- Sức khỏe hiện tại của anh chị có phù hợp với công việc không?

Không phù hợp Ít phù hợp Tương đối phù hợp
 Phù hợp Rất phù hợp

- Anh chị có bị mắc bệnh nghề nghiệp không? Có Không

- 1 năm anh/chị được khám sức khỏe định kỳ mấy lần? lần.

8. Năm anh/chị vào Công ty:

- Anh/chị vào làm việc tại Công ty thông qua hình thức tuyển dụng nào?

Thi tuyển chính thức Người thân quen giới thiệu Khác

- Anh chị có được đào tạo nghề trước khi vào Công ty: Có Không

- Anh chị có được đào tạo lại sau khi vào Công ty: Có Không

Phần II. Tự đánh giá năng lực

Anh/chị đánh giá như thế nào về trình độ năng lực hiện tại. Mức điểm đánh giá từ 1-5 (5: Rất tốt; 4: Tốt; 3: Khá; 2: Trung bình; 1: Kém)

T	Tiêu chí chung	Tiêu chí cụ thể	Năng lực	Trình độ				
				1	2	3	4	5
I. KIẾN THỨC								
1	Kiến thức chuyên môn	Trình độ chuyên môn	Có kiến thức về công việc đảm nhận.					
		Kiến thức về quy trình làm việc	Hiểu rõ và vận dụng tốt quy trình làm việc.					
		Kiến thức về máy móc, công cụ dụng cụ làm việc	Sử dụng thành thạo máy móc, công cụ dụng cụ cần thiết trong quá trình làm việc.					
		Phương pháp làm việc	Biết tổ chức thực hiện công việc một cách khoa học để có thể hoàn thành nhanh nhất, hiệu quả nhất và giảm thiểu sai sót hay những sự cố phát sinh ngoài ý muốn.					
2	Kiến thức về công ty		Hiểu rõ cấu trúc và văn hóa của tổ chức.					
			Nắm vững nội quy, quy chế và các chính sách của Công ty.					
II. KỸ NĂNG								
1	Kỹ năng làm việc	Kỹ năng tư duy	Có thể tư duy vấn đề một cách độc lập và tìm ra những giải pháp sáng tạo.					
		Kỹ năng tổ chức công việc	Biết cách làm việc hiệu quả hoặc phối hợp với bộ phận khác thực hiện công việc chung.					
		Kỹ năng giải quyết vấn đề	Luôn hiểu rõ nhiệm vụ mình phải làm và cách thức giải quyết vấn đề.					

2	Kỹ năng trao đổi thông tin	Kỹ năng lắng nghe	Luôn chủ động, tập trung lắng nghe người đối thoại để có thể hiểu rõ điều họ muốn nói. Đồng thời có sự đồng cảm và khiến người đối thoại cảm thấy tin tưởng, dễ chịu ở mình.					
		Kỹ năng truyền đạt	Khả năng truyền đạt thông tin hoặc trình bày vấn đề một cách rõ ràng, dễ hiểu, chính xác và có tính thuyết phục cao.					
3	Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	Kỹ năng kiểm soát và quản lý bản thân	Chấp hành nghiêm túc nội quy làm việc.					
			Luôn có tinh thần, thái độ thẳng thắn đấu tranh bài trừ các hành vi tiêu cực, sai phạm trong Công ty.					
		Kỹ năng phát triển nghề nghiệp	Luôn chủ động, tích cực học hỏi và khai thác triệt để các cơ hội đào tạo để mở rộng kiến thức, nâng cao trình độ, kỹ					
			Có thể nhanh chóng tiếp thu công nghệ mới					
		Có định hướng nghề nghiệp rõ ràng						
		Tập trung vào các nỗ lực cá nhân để đạt được các mục tiêu nhất quán với mục tiêu của công ty.						
III. THÁI ĐỘ								
1	Thái độ ứng xử và quan hệ	Thái độ với cấp trên	Luôn tôn trọng, lịch sự với cấp trên; tuân thủ các chỉ dẫn, mệnh lệnh.					
			Luôn tiếp thu các ý kiến đóng góp nhằm nâng cao hiệu quả công việc cá nhân. Có chính kiến và bảo vệ quan điểm của mình khi thấy đúng.					
		Thái độ với đồng nghiệp	Luôn tôn trọng, lịch sự với đồng nghiệp.					

			Sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ với đồng nghiệp khi có thể và trong phạm vi quyền hạn cho phép.					
2	Thái độ trong công việc		Luôn tỏ ra hăng hái, yêu thích công việc, gắn bó với Công ty.					
			Tinh thần tự giác, chủ động giải quyết công việc.					
			Luôn kiên trì, có trách nhiệm trong công việc.					
IV. HÀNH VI								
1	Tác phong làm việc		Nhanh nhẹn, cầu tiến.					
			Quyết đoán.					
2	Ý thức làm việc		Trung thực, gương mẫu.					
			Tiết kiệm và bảo vệ tài sản công ty.					
			Nghiêm túc thực hiện nội quy, quy định.					

Một lần nữa xin cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị.

PHỤ LỤC 3

Điểm năng lực cần thiết cán bộ quản lý

TT	Họ và tên	Chức vụ	Kiến thức															Kỹ năng											
			Chuyên môn				Quản lý		Ngành		Pháp luật			Cty			Chuyên môn				Thông tin					Lãnh đạo			
			1	2	3	4	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Dương Mạnh Cường	CTCD Cty	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
2	Trần Xuân Sinh	Chánh VP	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
3	Đoàn Mạnh Hồng	GĐ XNI	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
4	Tạ Văn Dư	GĐ XN2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5

TT	Họ và tên	Kỹ năng							Thái độ									Hành vi						
		Bản thân							TH	Ứng xử						C việc			Tác phong		Ý thức			
		1	2	3	4	5	6	7	1	1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	1	2	3	
1	Dương Mạnh Trường	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
2	Trần Xuân Sinh	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
3	Đoàn Mạnh Hồng	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	Tạ Văn Dư	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4

Điểm năng lực cần thiết lao động trực tiếp

TT	Họ và tên	Chức vụ	Kiến thức						Kỹ năng										Thái độ				Hành vi								
			Chuyên môn				Cty		Làm việc			Thông tin		Kiến thức						Ứng xử				Công việc		Tác phong			Ý thức		
			1	2	3	4	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Dương Mạnh Cường	CTCB Cty	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	5	2	4
2	Trần Xuân Sinh	Chánh VP	4	2	4	2	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	2	4	4	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4
3	Đoàn Mạnh Hồng	GĐ XNI	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3
4	Tạ Văn Dư	GĐ XN2	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4

PHỤ LỤC 4:

Số liệu phỏng vấn cán bộ quản lý

TT	Họ và tên	Chức vụ	Năm sinh		Trình độ	Đảng	Đoàn	Sức khỏe					Ngày vào	T dụng	ĐT	ĐT lại
			Nam	Nữ				Cao	Nặng	PH	BN N	Khá m				
1	Dương Mạnh Cường	CTCĐ Cty	1975		T ĐH	2001		1,68	57	5	0	1	1997	2	1	0
2	Trần Xuân Sinh	Chánh VP	1971		ĐH	1991		1,61	74	5	0	1	2016	2	1	0
3	Hà Văn Hân	KT trưởng	1972		T ĐH	2002		1,66	59	5	0	1	1997	3	1	0
4	Vương Thị Thanh Hoài	TP KH-VT		1975	ĐH	2012		1,58	48	4	0	1	1997	3	1	0
5	Đỗ Thị Bích Ngân	P.TP KT		1976	ĐH	2008		1,56	44	3	0	1	1997	1	1	0
6	Bùi Thiện Chí	GĐ TT	1971		TCấp	2003		1,68	65	5	0	1	2019	2	1	0
7	Đoàn Mạnh Hồng	GĐ XNI	1967		ĐH	1997		1,64	58	5	0	1	1997	3	1	0
8	Mai Thị Phương	PGĐ XNI		1974	ĐH	2010		1,55	47	5	0	1	1997	2	1	0
9	Lê Văn Hùng	Tban KH TH	1966		TCấp		1	1,72	59	5	0	1	1997	1	1	0
10	Hoàng Thị Chuyên	QĐPX II		1973	ĐH	2011		1,52	45	5	0	1	1997	2	1	0
11	Nguyễn Thị Thu Hương	QĐPX III		1972	ĐH	2010		1,53	45	3	0	1	1997	3	1	0
12	Mai Thị Xuân	PQĐ PX3		1973	TCấp	2002		1,55	46	5	0	1	1997	1	1	0
13	Nguyễn Văn Dũng	PQĐ PX cắt	1975		TCấp	2009		1,68	61	3	0	1	2013	3	1	0
14	Nguyễn Thị Huệ	PQĐ PX II		1975	TCấp	2014		1,59	50	5	0	1	1997	3	1	0
15	Hoàng Văn Phong	Pban KH TH	1990		ĐH	2016		1,7	65	5	0	1	2010	3	1	1
16	Tạ Văn Dư	GĐ XN2	1968		ĐH	1990		1,63	69	5	0	1	1997	3	1	0
17	Nguyễn Thị Thủy	PGĐ XNII		1973	ĐH	2000		1,51	49	5	0	1	1997	3	1	0
18	Trần Thị Ngọc	QĐPX 2		1973	TCấp	2012		1,54	48	3	0	1	1998	2	1	0
19	Nguyễn Thị Hương	PQĐ PX2		1980	ĐH	2015		1,57	53	5	0	1	1997	3	0	1
20	Nguyễn Đình Thắng	Tban KH TH	1978		TCấp	2012		1,62	58	5	0	1	2000	3	0	1
21	Trần Thị Kim Hoa	KT trưởng	1977		ĐH	2016		1,71	57	5	0	1	2019	3	1	0
22	Nguyễn Hữu Long	QĐ PX1	1978		ĐH	2016		1,69	64	3	0	1	1997	3	0	1
23	Nguyễn Ngọc Ban	GĐ XNV	1973		ĐH	1995		1,68	63	4	0	1	2019	3	1	0
24	Nguyễn Công Kiên	PGĐ XNV	1985		ĐH	2017		1,68	55	5	0	1	2019	2	1	0
25	Đoàn Thanh Xuân	Tban KH TH	1983		ĐH	2011		1,63	70	5	0	1	2003	1	1	0
26	Trịnh Dũng Sỹ	QĐ PX2	1988		ĐH	2018		1,65	72	5	0	1	2015	3	1	0
27	Phạm Đức Luyến	QĐ PX1	1992		TCấp		1	1,67	71	3	0	1	2010	2	1	0
28	Nguyễn Văn Thành	PQĐ PX1	1993		TCấp	2019		1,62	64	5	0	1	2015	2	1	0
29	Lưu Văn Tuấn	PQĐ PX1	1985		TCấp	2014		1,64	57	5	0	1	2005	3	1	0
30	Lê Công Hải	PQĐ PX2	1987		TCấp	2019		1,69	66	5	0	1	2016	3	1	0

TT	Kiến thức												Kỹ năng																							
	Chuyên môn				Quản lý		Ngành		Pháp luật			Cty			Chuyên môn				Thông tin					Lãnh đạo				Bản thân							TH	
	1	2	3	4	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	
1	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4			
2	5	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	4		
3	5	3	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	4	3	3	
4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	
5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5	2	
6	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	
7	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	3	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5	3	5	5	5	3	5	
8	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3	5	3	5	5	5	5	3	
9	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	3	3
10	3	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	
11	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
12	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	3	5	4	4	3	2	
13	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	3	3	5	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	3	4	5	5	5	3	3
14	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	2	5	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	3	3	4	5	3	5	
15	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	
16	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	2	
17	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	4	5	4	
18	5	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	
19	4	3	5	4	5	3	4	2	4	3	5	3	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	
20	3	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	4	3	2	
21	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	5	3	3	5	
22	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	2	4	5	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	
23	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	
24	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	
25	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	4	
26	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	5	4	
27	4	4	3	3	4	5	3	4	2	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	
28	3	5	4	4	4	5	3	3	4	5	2	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5	
29	5	3	5	5	5	3	4	3	4	3	2	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	
30	5	5	5	4	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	3	3	2	

TT	Thái độ									Hành vi				
	Ứng xử						Công việc			Tác phong		Ý thức		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	1	2	3
1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
6	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
7	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
8	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
9	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4
10	4	3	3	5	4	4	3	5	5	3	4	4	5	3
11	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3
12	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5
13	3	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
14	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	3	4	5
15	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3
16	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
17	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
18	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	5	4
19	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5
20	5	4	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	5	3
21	3	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5
22	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5
23	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
25	5	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4
26	5	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3
27	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	3	4
28	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5
29	3	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4
30	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	5	3	3	5

PHỤ LỤC 5:

Số liệu phỏng vấn lao động trực tiếp

TT	Họ và tên		Chức vụ	Năm sinh		Trình độ	Đảng	Đoàn	Sức khỏe					Ngày vào	T dụng
				Nam	Nữ				Cao	Nặng	PH	BNN	Khám		
1	Nguyễn Thị Lan Anh	Anh	I		1989	2		1	1,54	44	3	0	1	2014	2
2	Bùi Văn Bắc	Bắc	II	1989		3		1	1,65	58	4	0	0	2012	1
3	Nguyễn Văn Báu	Báu	I	1992		2		1	1,75	67	3	0	0	2014	1
4	Nguyễn Thị Bích	Bích	II		1977	5		1	1,47	42	3	1	0	1999	2
5	Nguyễn Thị Biên	Biên	I		1968	6	2017		1,57	50	1	0	0	1997	3
6	Phan Thị Cẩm	Cẩm	II		1995	1		1	1,54	42	3	0	0	2017	3
7	Trần Thị Ngọc Châu	Châu	II		1993	1		0	1,51	43	3	0	0	2017	1
8	Lê Mạnh Công	Công	V	1994		Tcấp		1	1,65	52	4	0	0	2017	2
9	Vũ Thị Thu Đăng	Đăng	II		1985	4		1	1,58	46	3	0	1	2005	1
10	Đỗ Mạnh Đạt	Đạt	I	1972		4		1	1,67	50	4	0	0	2008	3
11	Phạm Thị Hồng Đoan	Đoan	I		1990	3		1	1,48	45	3	0	0	2010	1
12	Hoàng Văn Dũng	Dũng	II	1995		2		1	1,64	51	4	0	0	2014	2
13	Nguyễn Hữu Dương	Dương	I	1989		3		1	1,66	66	3	0	0	2013	1
14	Nguyễn Thị Duyên	Duyên	II		1989	ĐH	2018		1,46	45	3	0	0	2012	1
15	Đỗ Tuấn Giang	Giang	II	1970		5		1	1,65	65	2	0	0	1997	2
16	Lê Thị Hải	Hải	I		1989	3		1	1,57	44	4	1	0	2010	2
17	Lương Thị Hải	Hải	I		1999	1		0	1,50	43	3	0	0	2019	1
18	Lê Thị Hằng	Hằng	I		1986	2		1	1,50	41	3	0	0	2012	2
19	Nguyễn Thị Thúy Hằng	Hằng	V		1998	1		1	1,60	47	4	0	0	2018	1

20	Nguyễn Thu Hằng	Hằng	I		1991	3	2006		1,54	49	3	0	1	2010	2
21	Nguyễn Văn Hậu	Hậu	II	1991		1		1	1,70	63	4	0	0	2017	1
22	Nguyễn Thị Thu Hiền	Hiền	I		1996	1		1	1,57	47	4	0	0	2017	2
23	Lê Đình Hiếu	Hiếu	I	1997		2		1	1,75	70	3	0	1	2017	2
24	Lê Thị Hòa	Hòa	I		1975	3		1	1,52	46	4	0	0	2009	3
25	Nguyễn Thanh Hoài	Hoài	II		1986	4		1	1,55	42	3	0	0	2005	3
26	Trần Thị Thu Hoàn	Hoàn	I		1982	1		0	1,47	45	4	0	0	2012	2
27	Trịnh Văn Hùng	Hùng	II	1998		3		1	1,73	52	4	1	1	2017	3
28	Phan Thị Thanh Hương	Hương	I		1983	4		1	1,57	43	3	0	0	2004	3
29	Lê Thị Hương	Hương	II		1980	5	2015		1,45	44	3	0	0	2000	3
30	Nguyễn Thị Thu Hường	Hường	I		1990	3	2012		1,52	45	3	0	0	2010	3
31	Nguyễn Thúy Hường	Hường	II		1981	4		1	1,56	47	4	0	0	2005	2
32	Nguyễn Thị Huyền	Huyền	I		1980	4		1	1,52	46	3	0	0	2005	1
33	Nguyễn Thị Huyền	Huyền	II		1994	1		1	1,60	45	4	0	0	2015	1
34	Vũ Thị Huyền	Huyền	II		1999	1		1	1,57	46	4	0	0	2019	1
35	Nguyễn Quốc Khánh	Khánh	I	1996		1		0	1,66	62	4	0	0	2018	2
36	Đoàn Xuân Khoa	Khoa	V	1990		Tcấp		1	1,67	51	4	0	0	2015	1
37	Nguyễn Thị Lan	Lan	I		1991	2		1	1,54	47	3	0	0	2010	1
38	Phùng Thị Lan	Lan	I		1995	1		1	1,59	48	3	0	1	2015	1
39	Hà Lê Thị Phương Lan	Lan	II		1988	ĐH		1	1,61	43	5	0	0	2012	3
40	Hoàng Thị Thanh Lịch	Lịch	II		1987	1		1	1,55	41	4	1	0	2017	1
41	Nguyễn Thị Liên	Liên	I		1996	2		1	1,53	47	3	0	0	2015	1
42	Trần Thị Liên	Liên	V		1986	1		1	1,54	46	4	0	0	2017	1
43	Nguyễn Hữu Linh	Linh	I	1992		1		1	1,68	63	3	0	0	2010	3
44	Nguyễn Thị Loan	Loan	I		1992	1		1	1,61	49	3	0	1	2012	2
45	Nguyễn Thị Loan	Loan	I		1995	1		0	1,54	45	4	0	0	2017	3
46	Nguyễn Thị Hồng Loan	Loan	V		1982	5		1	1,57	48	4	0	0	2000	3

47	Dư Công Long	Long	II	1985		4		1	1,70	52	5	0	0	2006	3
48	Nguyễn Thị Luận	Luận	II		2000	1		1	1,63	51	3	0	0	2017	2
49	Nguyễn Thị Lý	Lý	II		1992	2		1	1,56	43	3	0	0	2012	1
50	Đinh Thị Mai	Mai	I		1988	2		1	1,47	47	3	0	0	2014	2
51	Phạm Thị Mai	Mai	II		1969	6	1995		1,54	42	3	1	0	1995	2
52	Trần Thị Hồng Năng	Năng	II		1993	1		1	1,62	46	3	0	0	2012	1
53	Nguyễn Thị Nga	Nga	I		1978	2		1	1,58	45	4	0	0	2001	2
54	Trịnh Thị Nga	Nga	II		1990	3		1	1,48	53	3	0	0	2012	1
55	Nguyễn Quý Nguyên	Nguyên	V	1969		5	2014		1,66	52	4	0	0	1998	3
56	Đặng Thị Nhung	Nhung	I		1993	2		1	1,55	45	4	0	0	2005	1
57	Phạm Thị Nhượng	Nhượng	I		1984	1		1	1,63	55	3	0	1	2017	1
58	Trần Thị Phòng	Phòng	I		1971	6		1	1,53	47	2	0	0	1997	2
59	Nguyễn Thị Phú	Phú	I		1989	2		1	1,61	50	3	0	0	2012	1
60	Đỗ Thị Phương	Phương	II		1986	2		1	1,55	44	3	0	0	2014	3
61	Tạ Thị Phụng	Phụng	II		1984	1		1	1,49	44	3	0	0	2007	2
62	Nguyễn Văn Quang	Quang	II	1992		1		1	1,72	53	4	0	0	2011	1
63	Phạm Văn Quý	Quý	I	1982		5	2014		1,69	69	3	1	0	2004	2
64	Lê Thị Suốt	Suốt	I		1968	6		1	1,47	48	2	0	0	1999	3
65	Kiều Thị Sừu	Sừu	II		1988	1		1	1,46	51	3	0	0	2017	1
66	Cao Thị Thân	Thân	I		1985	2		1	1,56	49	4	0	0	2012	1
67	Phùng Văn Thắng	Thắng	II	1988		2		1	1,72	61	3	0	1	2012	3
68	Đặng Kim Thắng	Thắng	II		1986	3		1	1,45	42	3	0	0	2009	3
69	Trần Quyết Thắng	Thắng	TT	1981		3		1	1,71	54	3	0	0	2011	1
70	Hoàng Văn Thanh	Thanh	I	1980		3		1	1,63	50	4	0	0	2010	2
71	Nguyễn Xuân Thanh	Thanh	I	1986		2	2008		1,73	52	3	0	0	2010	3
72	Bùi Thị Thanh Thanh	Thanh	TT		1997	1		1	1,55	50	4	0	0	2018	2
73	Hoàng Thị Thom	Thom	I		1991	1		0	1,48	54	3	0	0	2017	3

74	Phạm Công Thu	Thu	I	1978		4		1	1,62	50	2	1	0	1003	3
75	Phùng Thị Thu	Thu	I		1992	2		1	1,61	51	3	0	0	2012	1
76	Trần Thị Diệu Thúy	Thúy	I		1991	3		1	1,54	52	3	0	0	2012	1
77	Cao Thị Thúy	Thúy	I		1998	1		1	1,59	46	3	0	0	2017	2
78	Bùi Thị Thủy	Thủy	II		1985	3		1	1,56	48	5	0	1	2008	3
79	Lê Thị Trang	Trang	I		1998	1		1	1,59	52	4	0	0	2017	2
80	Lê Thu Trang	Trang	II		1989		ĐH	1	1,45	46	4	0	0	2010	1
81	Đào Thị Nha Trang	Trang	V		1993		Tcấp	1	1,56	47	3	0	0	2015	1
82	Trần Văn Trung	Trung	II	1998		1		1	1,60	58	3	0	0	2019	1
83	Nguyễn Công Trường	Trường	I	1999		1		1	1,67	51	5	0	0	2019	3
84	Nguyễn Thị Túy	Túy	V		1994	2		1	1,54	51	3	0	0	2016	2
85	Trần Minh Tuyển	Tuyển	I		1997	1		1	1,50	45	3	0	0	2017	2
86	Bùi Văn Vinh	Vinh	II	1979		4		1	1,63	52	3	0	0	1999	1
87	Nguyễn Đức Vượng	Vượng	I	1991		3		1	1,64	54	3	0	1	2016	1
88	Hồ Thị Xuân	Xuân	I		1994	3		1	1,58	47	4	0	0	2015	2
89	Phạm Thị Xuân	Xuân	II		1981	4		1	1,55	45	3	0	0	1999	3
90	Hoàng Hải Yên	Yên	II		1974		CĐ	1	1,57	46	3	1	0	2017	2