

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng như hiện nay, nguồn nhân lực là nhân tố đặc biệt, có vai trò quyết định đối với sự tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế. Kinh nghiệm và thực tiễn cho thấy, sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia hay mỗi doanh nghiệp đều phụ vào chính sách phát triển nguồn nhân lực của quốc gia hay doanh nghiệp đó. Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực, trong văn kiện Đại hội VIII của Đảng đã nhấn mạnh rằng: *“phát huy nguồn lực con người là yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”*. [1, tr.85]

Tuy nhiên, nguồn nhân lực phát huy được vai trò của nó không phải ở ưu thế về số lượng mà là ở chất lượng. Khi nguồn nhân lực có quy mô lớn nhưng chất lượng thấp, năng suất lao động thấp thì lại trở thành yếu tố kìm hãm sự phát triển. Chính vì vậy, vấn đề đặt ra là phải thường xuyên nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Là một đơn vị trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội, sau hơn 50 năm xây dựng và phát triển, trải qua nhiều biến động về bộ máy tổ chức, ngày nay Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất đã trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu về ngành công nghiệp cơ khí. Vì vậy, hơn bao giờ hết, NNL đang trở thành yếu tố quan trọng, quyết định sự thành bại của Thống Nhất trong quá trình phát triển và hội nhập hiện nay. Tuy nhiên, so với các doanh nghiệp và Tập đoàn lớn khác, Thống Nhất vẫn còn một khoảng cách khá xa, không những về quy mô, hiệu quả sản xuất kinh doanh mà còn về chất lượng NNL, yếu tố được coi là năng lực cạnh tranh mang bản sắc riêng biệt của các doanh nghiệp trong quá trình toàn cầu hoá hiện nay.

Trong những năm vừa qua, Công ty Thống Nhất đã có những chính sách, những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty. Nhưng kết quả mang lại chưa thực sự cao, chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Thống Nhất vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, dẫn đến hiệu quả thực hiện công việc chưa cao. Với ý nghĩa quan trọng nhằm giúp công cuộc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngày càng cao, trong phạm vi nghiên cứu đề tài dưới góc độ của cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự, tôi đã quyết định chọn đề tài: ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất”*** làm luận văn Thạc sỹ của mình.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Ở Việt Nam, có một số công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án như sau:

- Đề tài *“Các giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực Khoa học công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa”* của TS Phạm Văn Quý đã tập trung vào đối tượng nhân lực khoa học công nghệ trong cả nước, trình bày các cơ sở khoa học về lý luận và thực tiễn đổi mới các chính sách sử dụng có hiệu quả năng lực và trình độ của đội ngũ khoa học công nghệ, đồng thời mở rộng sang tất cả các khâu của quá trình đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ và các khía cạnh trong tổ chức và quản lý để phát triển NNL và phát huy vai trò của NNL khoa học công nghệ.

- Công trình nghiên cứu của GS.VS Phạm Minh Hạc *“Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa”*.

- *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn* do PGS. TS Đỗ Minh Cương – TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên năm 2004. Tác giả đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô và vi mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

Trong các tài liệu nghiên cứu của nước ngoài liên quan đến đề tài mà tác giả tìm hiểu có một số tác phẩm nổi bật sau:

- *Báo cáo phát triển con người Thái Bình Dương* của Liên Hiệp Quốc năm 1999 (Pacific Human Development Report 1999). Báo cáo mô tả các xu hướng phát triển chung ở Thái Bình Dương. Báo cáo đưa ra các biện pháp về phát triển con người, không chỉ về GDP, việc làm và các chỉ số kinh tế khác mà còn về các tiêu chuẩn xã hội chẳng hạn tuổi thọ, dịch vụ y tế, nước uống sạch và sự tham gia của phụ nữ. Báo cáo cũng chỉ ra rằng quản lý tốt là yếu tố quyết định để đạt được sự phát triển của con người.

- *Tiêu chuẩn lao động quốc tế* (International labour standards for development and social justice), ILO. Tiêu chuẩn lao động quốc tế dựa trên các công ước thoả thuận của các tổ chức quốc tế, kết quả từ các cuộc đánh giá, khảo sát và đưa ra các quy định để bảo vệ các quyền cơ bản của người lao động, đảm bảo công việc ổn định của người lao động và cải thiện điều kiện làm việc của họ trên quy mô toàn cầu.

- *Nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực* (Human resources and Personel Management), do Werther W.B và Davis K chủ biên năm 2006.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

- Về lý thuyết: Hệ thống hoá kiến thức và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh.

- Về thực tiễn: Áp dụng những lý thuyết để phân tích, đánh giá công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất, phát hiện những ưu điểm cũng như các vấn đề còn tồn tại đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất.

### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hoá và phát triển những vấn đề lý luận về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói riêng.

- Nghiên cứu kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số quốc gia trên thế giới và một số doanh nghiệp trong nước, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng vào Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất.

- Làm rõ thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất. Chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân gây ra những tồn tại đó.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH một thành viên Thống Nhất.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài**

- Đối tượng nghiên cứu: nâng cao chất lượng NNL tại công ty TNHH một thành viên Thống Nhất.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi không gian: cán bộ công nhân viên, người lao động của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất

+ Phạm vi thời gian: giai đoạn 2008 - 2012

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu như phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, phương pháp thống kê phân tích, thống kê phân tích diễn giải.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng phương pháp điều tra xã hội học để phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng NNL tại Công ty Thống Nhất: tiến hành việc xây dựng bảng hỏi và tiến hành điều tra mẫu đối với 2 nhóm: thứ

nhất là nhóm cán bộ quản lý cấp trung ( bao gồm 12 trưởng, phó các phòng ban và quản đốc các phân xưởng), thứ hai là nhóm nhân viên khối gián tiếp (bao gồm 25 nhân viên các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ, các nhân viên kinh tế tại các phân xưởng).

## **6. Dự kiến những đóng góp của đề tài**

- Về mặt lý luận:

+ Hệ thống hoá và phát triển những vấn đề lý luận về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói riêng.

+ Nghiên cứu kinh nghiệm ở một số quốc gia trên thế giới và một số doanh nghiệp trong nước về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Về thực tiễn:

+ Phân tích, đánh giá thực trạng NNL và chất lượng NNL của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất

+ Đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng NNL trong giai đoạn phát triển sắp tới

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục từ viết tắt, danh mục bảng biểu, mục lục, kết luận, luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở khoa học về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp

**Chương 2:** Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất

**Chương 3:** Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất

## **CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Một số khái niệm về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực**

#### ***1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực***

- Khái niệm nguồn nhân lực

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, in năm 2005 :

Với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội thì “**Nguồn nhân lực** bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [ 2 ,tr.7]

“**Nguồn nhân lực** được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [ 2 ,tr.8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, in năm 2008:

“**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, tr. 12].

“*Nguồn nhân lực* là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [ 3, tr.13].

- Khái niệm nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Những khái niệm nêu trên chỉ nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Tuy nhiên đối tượng nghiên cứu của luận án là vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Vậy trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như thế nào?

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006:

“**Nguồn nhân lực doanh nghiệp** là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [4, tr.72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Ths.Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”. [5, tr.8]

Khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy, trong luận án này khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

**Nguồn nhân lực** của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được tổ chức quản lý tốt và động viên, khuyến khích phù hợp.

### **1.1.2. Khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực**

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, in năm 2005 :

**Chất lượng nguồn nhân lực** là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống của dân cư.[2,tr.10].

Chất lượng nguồn nhân lực không những là chỉ tiêu phản ánh trình độ phát triển kinh tế về mặt đời sống xã hội, bởi lẽ chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ hơn với tư cách không chỉ là nguồn lực của sự phát triển mà còn thể hiện mức độ văn minh của một xã hội nhất định.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, in năm 2008 *Chất lượng nguồn nhân lực* có thể được hiểu 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”.

*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 nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực. Đó là các yếu tố phản ánh trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động trong quá trình làm việc (GS.TS Bùi Văn Nhơn, 2006).

Về cơ bản luận văn này đồng tình với khái niệm nêu trên. Nhưng chỉ xin bổ sung thêm cụm từ “hành vi” sau cụm từ “thái độ” trong khái niệm nêu trên, vì từ thái độ đến hành vi là cả một quá trình, có thái độ tốt thì hành động mới tốt, nhưng không phải lúc nào thái độ cũng song hành với hành vi, hành động.

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

**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực** là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng từng con người lao động (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý - xã hội)



đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển (TS. Vũ Bá Thế, 2005).

Nâng cao chất lượng NNL chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất và năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên đến một trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội trong một giai đoạn phát triển nhất định của một quốc gia, một doanh nghiệp. Do đó, chất lượng NNL chính là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Thông qua chất lượng NNL thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã hội.

Trong thời đại cách mạng khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng, quá trình toàn cầu hoá mở rộng đã đưa nền kinh tế thế giới bước vào giai đoạn quá độ từ nền kinh tế dựa trên cơ sở vật chất kỹ thuật là đại công nghiệp điện cơ khí hoá sang kinh tế dựa trên tri thức, hay còn gọi là nền kinh tế tri thức, trong đó tri thức là lực lượng sản xuất trực tiếp, thì việc nâng cao chất lượng NNL phải tiếp cận được kinh tế tri thức.

Nâng cao chất lượng NNL là đòi hỏi khách quan, mang tính quy luật, là nền tảng và động lực, là giải pháp đột phá trong tiến trình đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước hay thời kỳ tăng tốc phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng NNL là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khoẻ về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,..), môi trường văn hoá, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của NLĐ, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao. Để phát triển nhanh và bền vững, mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng NNL và có chính

sách phát huy tối đa NNL đó. Việc quản lý và sử dụng hợp lý NNL sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân phục vụ cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định dẫn đến thành công của doanh nghiệp.

Nói một cách khái quát nhất, *nâng cao chất lượng NNL chính là quá trình tạo lập và sử dụng năng lực toàn diện con người vì sự tiến bộ kinh tế - xã hội và sự hoàn thiện bản thân của mỗi con người*

## **1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.2.1. Trí lực của nguồn nhân lực**

#### **1.2.1.1. Trình độ văn hoá**

*Trình độ văn hoá của nguồn nhân lực* là sự hiểu biết của người lao động đối với những kiến thức phổ thông về tự nhiên, kinh tế, văn hoá, xã hội. Trong chừng mực nhất định, trình độ văn hoá của dân số biểu hiện mặt bằng dân trí của quốc gia đó. Trình độ văn hoá được biểu hiện thông qua các quan hệ tỷ lệ như:

- Tỷ lệ người biết chữ và chưa biết chữ.
- Tỷ lệ có trình độ tiểu học.
- Tỷ lệ có trình độ trung học cơ sở.
- Tỷ lệ có trình độ phổ thông trung học.

Trình độ văn hoá của dân số hay của nguồn nhân lực là một chỉ tiêu hết sức quan trọng phản ánh chất lượng của nguồn nhân lực và có tác động mạnh mẽ tới quá trình phát triển kinh tế - xã hội. Trình độ văn hoá cao, tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn.

#### **1.2.1.2. Trình độ chuyên môn, kỹ thuật.**

*Trình độ chuyên môn* là sự hiểu biết, khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, nó biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường nghề, trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học, có khả năng chỉ đạo quản lý một

công việc thuộc một chuyên môn nhất định. Do đó, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực được đo bằng:

- Tỷ lệ cán bộ trung cấp.
- Tỷ lệ cán bộ cao đẳng, đại học.
- Tỷ lệ cán bộ trên đại học.

Trong mỗi chuyên môn có thể phân thành những chuyên môn nhỏ hơn như đại học bao gồm: kỹ thuật, kinh tế, hành chính, ngoại ngữ...thậm chí trong từng chuyên môn lại chia thành những chuyên môn nhỏ hơn nữa.

Trình độ kỹ thuật của người lao động thường dùng để chỉ trình độ của người được đào tạo ở các trường kỹ thuật được trang bị kiến thức nhất định, những kỹ năng thực hành về công việc nhất định. Trình độ kỹ thuật được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu:

- Số lao động phổ thông chưa qua đào tạo nghề
- Số lao động qua đào tạo nghề
- Số lao động qua đào tạo sơ cấp nghề
- Số lao động qua đào tạo trung cấp nghề
- Số lao động qua đào tạo cao đẳng nghề

Trình độ chuyên môn kinh tế thường được kết hợp chặt chẽ với nhau, thông qua chỉ tiêu số lao động được đào tạo và không được đào tạo trong từng tập thể nguồn nhân lực.

- *Cán bộ quản lý:*

Là những người làm việc trong văn phòng hoặc trực tiếp quản lý các phân xưởng, có nhiệm vụ quản lý và điều hành các mặt hoạt động của công ty, đảm bảo cho công ty hoạt động có hiệu quả, đồng thời đảm bảo chi trả đầy đủ lương và các khoản trợ cấp khác cho công nhân viên, đảm bảo điều kiện làm việc (về môi trường, an toàn lao động, sức khoẻ...) cũng như các phương tiện, thiết bị... để công nhân viên có thể làm việc với năng suất và hiệu quả

cao nhất. Điều kiện tối thiểu đối với cán bộ quản lý là phải từ tốt nghiệp cao đẳng, đại học trở lên (chính quy hoặc bổ túc) trừ các trường hợp ngoại lệ (có nhiều kinh nghiệm được cán bộ công nhân viên trong công ty tin tưởng bầu ra, có nhiều thành tích đóng góp cho công ty, để công ty hoạt động có hiệu quả cao, thể hiện mình là người có năng lực, được cấp trên tin tưởng đề bạt...). Số lượng cán bộ quản lý thường thấp hơn nhiều so với công nhân viên song phải là người có trình độ, có năng lực... , phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của công ty khi có những vấn đề bất thường cũng như sẽ được biểu dương khen thưởng đối với các thành tích của công ty, có nhiệm vụ thiết lập các mối quan hệ với các đối tác cũng như tìm kiếm và mở rộng thị trường đầu ra và đầu vào, đảm bảo cho công ty thực hiện tốt các mục tiêu đề ra theo kế hoạch. Để thực hiện được tốt công việc trên, đòi hỏi cán bộ quản lý phải được đào tạo bài bản, kết hợp được tốt lý thuyết với thực hành, bên cạnh đó kỹ năng quản lý cũng là yêu cầu được đặt ra đối với họ để đảm bảo cho sự dung hoà các cá nhân trong một tổ chức, đây là một nhân tố không thể thiếu đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp.

*- Công nhân kỹ thuật:*

Công nhân viên là thành phần chiếm số lượng đông đảo trong doanh nghiệp, là lực lượng sản xuất của doanh nghiệp trực tiếp sản xuất ra sản phẩm. Kỹ năng nghề nghiệp là yêu cầu tất yếu đối với mỗi công nhân viên trong các doanh nghiệp. Đặc biệt trong các doanh nghiệp sử dụng lao động kỹ thuật thì yêu cầu này được đặt ra càng cao, bởi lẽ nó ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm - đòi hỏi một hàm lượng chất xám nhất định ở mỗi người công nhân để tạo ra một sản phẩm, khác với lao động phổ thông, có thể không cần có trình độ, lao động kỹ thuật đòi hỏi phải có trình độ tay nghề tương ứng với mỗi nghề nghiệp nhất định biểu hiện bằng bằng cấp nghề nghiệp của họ (thông thường là sơ cấp, trung cấp hoặc cao đẳng), tuy nhiên

công ty vẫn phải thực hiện công tác tuyển chọn để đảm bảo sự trung thực của bằng cấp. Để có được sản phẩm có chất lượng bảo đảm thì công tác đào tạo phải được tiến hành một cách bài bản, liên tục mở lớp bồi dưỡng lao động để công nhân kịp thời tiếp cận với công nghệ mới đáp ứng nhu cầu cạnh tranh ngày càng cao trong nền kinh tế thị trường.

### ***1.2.2. Thể lực của nguồn nhân lực***

Nói đến thể lực là nói đến trạng thái sức khoẻ của người lao động. Sức khoẻ là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần chứ không chỉ không có bệnh tật hay thương tật. Là tổng hoà nhiều yếu tố tạo nên giữa bên trong và bên ngoài cơ thể, giữa thể chất và tinh thần con người.

Thể lực của NLD được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khoẻ, tinh thần... Vì thế, thể lực của NLD phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế - xã hội, phân phối thu nhập, cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp.

Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức mạnh cơ bắp trong công việc. Thể lực còn là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực. Trình độ kinh tế - xã hội càng phát triển càng đòi hỏi cao ở thể lực, bởi nếu không có thể lực và tinh thần tốt sẽ khó có thể chịu được sức ép căng thẳng của công việc, của nhịp độ cuộc sống trong thế giới hiện đại, cũng không thể tìm tòi, sáng tạo ra những tri thức mới và vật hoá được các tri thức đó thành sản phẩm có ích.

Phân loại:

Có nhiều chỉ tiêu biểu hiện trạng thái về sức khoẻ. Bộ y tế nước ta quy định có 3 loại:

- A. Thể lực tốt, loại không có bệnh tật gì.
- B. Thể lực trung bình, có bệnh, vẫn có khả năng lao động.
- C. Thể lực yếu, không có khả năng lao động.

Ở nước ta, Bộ Y tế kết hợp với Bộ Quốc phòng căn cứ vào 8 chỉ tiêu để đánh giá:

- Thể lực chung: Chiều cao, cân nặng, vòng ngực.
- Mắt.
- Tai, mũi, họng.
- Răng, hàm, mặt.
- Nội khoa.
- Ngoại khoa.
- Thần kinh tâm thần.
- Da liễu.

Căn cứ vào chỉ tiêu để chia thành 6 loại: Rất tốt, tốt, khá, trung bình, kém và rất kém.

Bên cạnh việc đánh giá trạng thái sức khỏe của người lao động, người ta còn nêu ra các chỉ tiêu đánh giá sức khỏe của quốc gia thông qua.

- Tỷ lệ sinh thô, chết thô, tỷ lệ tăng tự nhiên.
- Tỷ lệ tử vong của trẻ em dưới 1 tuổi và dưới 5 tuổi.
- Tỷ lệ suy dinh dưỡng của trẻ em dưới 5 tuổi
- Tuổi thọ trung bình.
- Tỷ lệ GDP/đầu người.
- Cơ cấu giới tính, tuổi tác...

### ***1.2.3. Phẩm chất, ý thức, thái độ làm việc của người lao động***

#### ***1.2.3.1. Phẩm chất người lao động***

Khác với 4 chỉ tiêu trên (những chỉ tiêu có thể lượng hoá được), chỉ tiêu này phản ánh mặt định tính, khó có thể định lượng. Nội dung của nó chỉ được xem xét thông qua các mặt sau:

- Khả năng làm việc theo nhóm thể hiện tinh thần hợp tác
- Đạo đức nghề nghiệp liên quan đến ý thức đảm bảo chất lượng sản phẩm

- Tác phong làm việc, trách nhiệm đối với công việc
- Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành pháp luật.
- Tính linh hoạt, khả năng sáng tạo trong làm việc.

Nhìn chung, chỉ tiêu này nhấn mạnh đến ý chí, năng lực tinh thần của người lao động, khác với 4 chỉ tiêu trước (các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực từ các yếu tố bên ngoài tác động vào ví dụ như vấn đề chăm sóc sức khỏe, nâng cao trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, chỉ số HDI - đánh giá nguồn nhân lực qua các mặt này chỉ cho thấy được sự tác động như thế nào của các chính sách của nhà nước, vấn đề giáo dục đào tạo, phúc lợi xã hội ... tới nguồn nhân lực), còn chỉ tiêu năng lực phẩm chất của nguồn nhân lực nó cho thấy nốt mặt còn lại của vấn đề nguồn nhân lực đó là khả năng tự thân vận động của nguồn nhân lực, là yếu tố nội lực, tiềm tàng bên trong mỗi con người, nó chỉ có thể phát huy khi kết hợp được với sự tác động bên ngoài một cách phù hợp, tạo ra sự “cộng hưởng” khi đó xã hội sẽ có sự phát triển, trái lại nếu gặp phải sự tác động từ bên ngoài không phù hợp thì cả nội lực và sự tác động bên ngoài sẽ bị triệt tiêu, dẫn đến sự vô hiệu quả.

Đây là cơ sở của việc chọn người giao việc một cách phù hợp trong quản lý để có thể hoàn thành công việc với kết quả và hiệu quả cao. Tương tự trong công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, việc phân loại nguồn nhân lực, đào tạo cán bộ, công nhân một cách hợp lý với năng lực của đối tượng được đào tạo sẽ tạo cho ta sự thuận lợi khi tiến hành, trái lại ta sẽ vấp phải rất nhiều khó khăn nhiều khi dẫn đến phí công, vô ích.

Nghiên cứu chỉ tiêu năng lực, phẩm chất nguồn nhân lực ta còn thấy được đây là một nhân tố chậm thay đổi, nó khác với các năng lực chuyên môn khác có thể nâng cao nhanh chóng qua đào tạo, loại năng lực này chỉ có thể được con người tự giác nâng cao năng lực này của mình. Đây là vấn đề tạo lên phong cách làm việc của người lao động ở từng quốc gia khác nhau.

### *1.2.3.2. Ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động*

Ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động bao gồm: Truyền thống, tập quán, nếp sống, thói quen, thái độ, hành vi của người lao động trong công việc, những nhân tố này hoặc trực tiếp, hoặc gián tiếp đều có ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực, nó biểu hiện ra ngoài ở sự không nhiệt tình của người lao động đối với công ty, đối với công việc của họ. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực qua đó ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của tổ chức, người lao động dù có trình độ cao song nếu ý thức tổ chức kỷ luật kém, không sử dụng hết năng lực của mình thì cũng giống như lao động không có trình độ, thậm chí có thể còn gây tác động tiêu cực cho tổ chức.

Lao động ở phương đông nói chung ý thức tổ chức kỷ luật kém so với các nước phương tây (trừ một số nước phát triển như Nhật, Singapo...). Biểu hiện cụ thể là: Đối với người làm công thì đi làm và nghỉ không đúng giờ giấc, tác phong chậm chạp, thực hiện không đúng nhiệm vụ được giao, thiếu nghiêm túc trong công việc, làm việc thiếu tập trung... Đối với cán bộ quản lý thì thích quyền lợi, sợ trách nhiệm, tham ô, hối lộ khá phổ biến, thiếu dân chủ, bình đẳng trong quản lý...Do Việt Nam là một nước ở phương Đông, người lao động chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi nhân tố này, để có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức, các nhà lãnh đạo phải đặc biệt chú ý tới vấn đề này.

## **1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp**

### *1.3.1. Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp*

Doanh nghiệp muốn sở hữu một đội ngũ cán bộ công nhân viên chất lượng cao trước tiên cần phải kiểm soát tốt đầu vào của nguồn nhân lực tức là làm tốt công tác tuyển dụng nhân lực.



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 sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được quan tâm đúng mức sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc.

Việc tuyển dụng cần đảm bảo nguyên tắc như: phải căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; việc tuyển dụng phải thực hiện trên cơ sở xác định số lượng cần tuyển trong đó cần phân tích các vị trí, công việc để đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn khi tuyển dụng.

### ***1.3.2. Chính sách bố trí, sử dụng nhân lực***

Bố trí nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng (hòa nhập) đối với người lao động mới và bố trí lại lao động thông qua quá trình biên chế nội bộ doanh nghiệp như chuyển, đề bạt (thăng tiến) và xuống chức.

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới có thể rút ngắn thời gian hòa nhập, làm quen với doanh nghiệp và với công việc mới. Đồng thời, thông qua chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt, người lao động cũng có thể nhanh chóng đạt năng suất lao động cao, có đạo đức và hành vi làm việc tích cực do đó chất lượng nguồn nhân lực trong toàn doanh nghiệp cũng được nâng cao.

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại người lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Quá trình này bao gồm chuyển, đề bạt và xuống chức trong đó đề bạt có ảnh hưởng tích cực tới người lao động. Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và thực hiện tốt sẽ hữu ích không chỉ riêng đối với người lao động mà còn đối với doanh nghiệp. Đó là khuyến khích người lao động cống hiến hết mình vì công

việc, vì tổ chức; thu hút và giữ lại những người lao động giỏi, có tài năng, dần xây dựng được một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho doanh nghiệp.

Sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp được xem xét trên hai khía cạnh là sử dụng nhân lực về mặt số lượng (số lao động và thời gian lao động) và sử dụng nhân lực theo cơ cấu: giới tính, tuổi, trình độ, thâm niên,... qua đó phản ánh tình hình chất lượng nguồn nhân lực. Doanh nghiệp có kế hoạch và thực hiện tốt công tác sử dụng nguồn nhân lực, bố trí đúng người, đúng việc, đúng lúc, đúng chỗ sẽ tiết kiệm chi phí sản xuất, nâng cao năng suất lao động từ đó nâng cao lợi nhuận cho doanh nghiệp và tất yếu sẽ tăng thu nhập cho người lao động, từ đó đời sống CBCNV được cải thiện, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (về mặt thể chất, tâm lý, thái độ làm việc) và tăng khả năng tái sản xuất.

### ***1.3.3. Chính sách đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo***

Đào tạo là quá trình trang bị cho người được đào tạo những kiến thức về một chuyên môn nhất định, trong một thời gian nhất định để đảm bảo cho người được đào tạo có thể đảm đương được một công việc nào đó theo khả năng của bản thân và yêu cầu của tổ chức. Đào tạo nguồn nhân lực là phát triển tiềm năng con người, là nhân tố bảo đảm sự thành công cho mỗi doanh nghiệp.

Chính sách đào tạo của doanh nghiệp là nhân tố chính ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng nguồn nhân lực. Một doanh nghiệp có một chính sách đào tạo đúng đắn, phù hợp, chất lượng sẽ có một lực lượng lao động được trang bị đầy đủ những kiến thức, kỹ năng, trình độ lành nghề, trình độ chuyên môn để có thể vận dụng vào trong công việc nhằm duy trì và phát triển bản thân, gia đình, doanh nghiệp và đất nước. Giáo dục, đào tạo là con đường ngắn và nhanh nhất để một doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao lợi thế cạnh tranh trong thời đại công nghệ số ngày nay.

Nếu một doanh nghiệp có nguồn lực lao động lớn về số lượng song ít được đào tạo sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng lao động của doanh nghiệp đó, nó không những không trở thành tiền đề cho sự tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp mà còn trở thành một gánh nặng cho xã hội, trái lại nếu nguồn nhân lực đông đảo được trang bị đầy đủ các kỹ năng cần thiết (được giáo dục - đào tạo) sẽ trở thành thế mạnh cho doanh nghiệp đó, trở thành điều kiện tiên quyết cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Vì vậy, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hầu hết các doanh nghiệp đều phải có chiến lược giáo dục đào tạo cơ bản, lâu dài. Chiến lược đó phải bao trùm được cả cơ cấu ngành, nghề, kiến thức, cơ cấu lao động, cơ sở cần thiết cho đào tạo nhân lực... từ đó phân bổ nguồn lực một cách thích đáng cho công tác đào tạo.

#### ***1.3.4. Chính sách khen thưởng, kỷ luật***

Khi người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao hoặc có thành tích đặc biệt xuất sắc đem lại cho tổ chức lợi ích về kinh tế hoặc lợi ích về uy tín, hình ảnh đối với khách hàng thì họ mong muốn được lãnh đạo và tổ chức ghi nhận. Nếu tổ chức kịp thời có những hình thức khen thưởng xứng đáng sẽ khiến người lao động cảm thấy thỏa mãn, công bằng với những gì họ cống hiến cho tổ chức. Đồng thời, việc khen thưởng này còn có tác dụng tích cực đối với những người khác trong tổ chức, khuyến khích họ hoàn thiện sự thực hiện công việc hơn, năng suất lao động cao hơn. Do đó, chính sách khen thưởng của tổ chức cần phải đúng đắn và hợp lý, phong phú với nhiều hình thức thưởng sẽ góp phần cải thiện chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội. Kỷ luật lao động khiến người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có quy củ. Theo Luật lao động, kỷ luật lao động được thể hiện trong nội quy lao động, không

được trái pháp luật lao động và pháp luật khác và phải được thể hiện bằng văn bản đối với tổ chức có từ 10 người trở lên. Như vậy, một tổ chức có Nội quy làm việc đầy đủ, cụ thể, hợp pháp quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan sẽ vừa khuyến khích người lao động làm việc có ý thức, trách nhiệm và vừa răn đe họ phải tiến hành công việc theo đúng yêu cầu, chỉ dẫn.

### ***1.3.5. Chính sách lương, phúc lợi***

Lương hay còn gọi là thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn của họ với doanh nghiệp. Lương bao gồm lương cơ bản, các khuyến khích và các phúc lợi.

Mục tiêu chính của thù lao lao động là thu hút được những lao động giỏi phù hợp với yêu cầu của tổ chức, giữ gìn và động viên họ thực hiện công việc một cách tốt nhất. Các doanh nghiệp trả thù lao càng cao thì càng có khả năng thu hút, giữ chân được những lao động giỏi. Thù lao lao động tỷ lệ thuận với kết quả thực hiện công việc, với hiệu suất sử dụng ngày công, giờ công và với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Khi đó sự hài lòng về công việc tăng; giờ công, ngày công lãng phí giảm. Người lao động cũng gắn bó với tổ chức hơn, giảm thuyên chuyển lao động, tăng năng suất đồng nghĩa với tăng chất lượng và hiệu quả sử dụng lao động của tổ chức. Vì vậy, hệ thống thù lao lao động cần phải hợp pháp, thỏa đáng, bảo đảm, có tác dụng kích thích, công bằng và hiệu quả.

### ***1.3.6. Quy hoạch nguồn nhân lực***

Quy hoạch phát triển NNL trong các doanh nghiệp là một hoạt động đa chiều và hướng tới một thể thống nhất trong tương lai. Quy hoạch cũng đề cập đến sự lựa chọn một chương trình hành động với nhiều phương án đặt ra. Nó cũng liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu cơ bản cho điểm đến để làm căn cứ cho các kế hoạch hành động hỗ trợ khác tiếp theo. Quy hoạch phát triển NNL cũng có thể coi là việc xây dựng trước một kế hoạch (hoặc một phương

pháp) để đánh giá tình huống hiện tại, dự báo tình huống tương lai và lựa chọn một chương trình hành động phù hợp để tạo được nhiều cơ hội sẵn có nhất cho sự phát triển.

Công tác quy hoạch NNL giúp doanh nghiệp định hướng được hoạt động sản xuất kinh doanh gắn với sự phát triển của nền kinh tế thị trường. Đây là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ NNL với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc tốt nhiệm vụ nghiên cứu, tạo năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Do vậy, đòi hỏi đơn vị phải quy hoạch NNL để:

*Thứ nhất*, quy hoạch gắn NNL và tổ chức lại với nhau. Việc lập kế hoạch chính là tạo ra sự liên kết giữa việc tuyển chọn kỹ hơn, đào tạo nhiều hơn cho NLĐ, trả lương cao hơn để họ có thu nhập ổn định hơn... từ đó, giúp doanh nghiệp đạt được năng suất lao động cao hơn bằng cách làm cho mọi người đều tham gia và hứng thú với các công việc của mình, tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao.

*Thứ hai*, quy hoạch NNL liên kết các hành động với các kết quả. Nếu không có kế hoạch, doanh nghiệp sẽ không thể biết được có đi đúng hướng hay không. Các hoạt động về hoạch định, lập kế hoạch NNL có thể được đánh giá bằng việc sử dụng chính các mô hình như các trường hợp đầu tư vào các lĩnh vực hoạt động mới, những chiến dịch quảng bá hay những công cụ tài chính. Cũng giống như những trường hợp đầu tư này, các hoạt động nhân sự tiêu hao đầu vào như thời gian, tiền bạc, vật tư và sự tham gia của NLĐ. Các chi phí của công tác hoạt động nhân sự là nguồn tài nguyên cần thiết để tiến hành hoạt động đó. Những chi phí này có thể là chi phí đào tạo, chi phí điều hành và quản lý...

*Thứ ba*, quy hoạch NNL cho phép đơn vị nhìn nhận rõ các bộ phận hoạt động có ăn khớp với nhau không, đồng thời giải đáp cho doanh nghiệp những vấn đề như: NNL có phù hợp với chiến lược không, NNL có đảm bảo lợi thế cạnh tranh và duy trì được lâu dài lợi thế cạnh tranh đó hay không...

Quy hoạch phát triển NNL của doanh nghiệp nhằm hướng tới tương lai và lựa chọn một chương trình hành động phù hợp cho sự phát triển NNL của ngành nói chung. Khi xây dựng quy hoạch cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Nguyên tắc xây dựng quy hoạch NNL: Xây dựng quy hoạch phát triển NNL phải phù hợp với chiến lược, quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và chiến lược phát triển của từ ngành; bảo đảm huy động tối đa nguồn nhân lực; bảo đảm tính khả thi, cân đối giữa cung và cầu NNL cho mỗi ngành; bảo đảm công khai trong quá trình lập và công bố quy hoạch.

- Nội dung quy hoạch phát triển NNL: Phải xác định vị trí, vai trò và lợi thế của mô hình Doanh nghiệp; phân tích, đánh giá khả năng phát triển của đơn vị; dự báo các chỉ tiêu và luận chứng các phương án phát triển NNL của đơn vị.

Nhìn chung, để quy hoạch được NNL đảm bảo chất lượng cao, các nhà quản trị nhân lực của doanh nghiệp cần lưu ý trong quá trình hoạch định, lập kế hoạch NNL cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh chung trong toàn đơn vị. Đồng thời, phải xây dựng được chiến lược NNL tốt nhất là tuyển dụng, đào tạo và trả lương cho NLD sao cho họ có thể sáng tạo ra những chiến lược tương lai tốt nhất, bất kể các điều kiện tương lai như thế nào. Chiến lược này phải chú trọng tới các đặc điểm chung của con người như khả năng sáng tạo, trí thông minh, tính ham hiểu biết, có thể tin cậy được và tận tụy với tổ chức. Điều này sẽ dẫn đến những chiến lược sáng suốt và hiện thực trong tương lai. Mặt khác, việc tìm ra cách thức tốt nhất để đánh giá đúng năng lực hoàn thành công việc của nhân viên để thực hiện trả công và đãi ngộ xứng đáng, để NLD

gắn bó lâu dài với đơn vị, tích cực tích lũy kinh nghiệm, phát huy sáng kiến trong công việc để cống hiến cho đơn vị và cũng chính là để nâng cao lợi ích của chính bản thân họ. Đó cũng chính là những nội dung cơ bản của công tác quản trị và phát triển NNL, một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### **1.4. Nội dung hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Nâng cao trình độ nguồn nhân lực***

Trí lực của NLD hay trình độ NNL là tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của NLD. Vì vậy, để nâng cao trí lực NLD, Doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho NLD.

Đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp cho NLD sẽ bảo đảm cho NNL của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu.

Việc đào tạo và phát triển NNL không chỉ đơn thuần là việc giúp cho NLD hoàn thiện các kỹ năng của mình để đáp ứng các yêu cầu công việc hiện tại mà nó còn giúp cho NLD trang bị cho mình những kiến thức và kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc đòi hỏi trong tương lai.

Bên cạnh đó, đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng còn giúp cho NLD nâng cao trình độ văn hoá, mở mang kiến thức nâng cao năng lực phẩm chất của mình. Đồng thời còn giúp cho NLD tự chăm sóc sức khoẻ cho mình một cách tốt hơn, có thái độ tích cực hơn trong lao động góp phần ngày càng hoàn thiện NNL của doanh nghiệp.

Quá trình đào tạo và phát triển NNL phải tuân theo một trình tự khoa học được bắt đầu từ việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của đơn vị. Tiếp theo là việc xác định các mục tiêu cụ thể, hai giai đoạn này cần trả lời được hai câu hỏi sau: Các nhu cầu đào tạo và phát triển của doanh là gì? Doanh nghiệp muốn thực hiện mục tiêu gì qua các nỗ lực đào tạo và phát triển?

Sau khi xác định được mục tiêu, doanh nghiệp cần phải lựa chọn các phương pháp và các phương tiện đào tạo thích hợp. Sau đó tiến hành thực hiện chương trình đào tạo phát triển và cuối cùng là đánh giá chương trình đào tạo phát triển. Quá trình đào tạo và phát triển bị chi phối, ảnh hưởng bởi cả môi trường bên trong và môi trường bên ngoài đơn vị.

#### ***1.4.2. Nâng cao thể lực của nguồn nhân lực***

Tình trạng sức khỏe của NLD bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NLD được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NLD phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Công tác chăm sóc sức khỏe NLD không chỉ có ý nghĩa to lớn về mặt kinh tế, chính trị, mà còn là vấn đề của xã hội. Vì vậy, Doanh nghiệp phải rất chú trọng mở rộng tuyên truyền phổ biến các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ chăm sóc, bảo vệ sức khỏe người lao động,



nhất là Bộ luật Lao động. Từ đó đề cao ý thức phòng, chống các bệnh nghề nghiệp.

#### ***1.4.3. Xây dựng cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý***

Cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đến chất lượng NNL, cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau và phải đảm bảo tính hợp lý thông qua: số lượng, trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi, theo lĩnh vực công tác.... Quy mô về mặt số lượng lao động 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 lao động, gắn tăng trưởng lao động với hiệu quả cuối cùng của hoạt động sản xuất kinh doanh. Hay việc điều chỉnh cơ cấu trình độ đào tạo của lao động sẽ gắn với khả năng giải quyết và xử lý các công việc có yêu cầu cao về quản lý và kỹ thuật. Hiện nay, nghiên cứu về cơ cấu độ tuổi, giới hạn chỉ ở việc xem xét khía cạnh sinh học của độ tuổi liên quan đến khả năng và sự phù hợp với các lĩnh vực công việc, ngành nghề và điều kiện lao động trong mỗi lĩnh vực. Trong khi để có cơ sở phân tích, đánh giá mức độ phù hợp của cơ cấu độ tuổi lao động đối với từng lĩnh vực, công việc và đặc điểm ngành nghề của lao động cần phải có những nghiên cứu sâu và tổng thể về các yếu tố liên quan như: thâm niên, kinh nghiệm công tác, kiến thức tích lũy...

- Cơ cấu NNL theo độ tuổi sẽ 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 NLĐ. Cơ cấu tuổi của NNL theo hướng trẻ hoá sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... ngoài ra khi cơ cấu NNL 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 NNL 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 đơn vị, tổ chức nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

- Cơ cấu NNL theo trình độ tay nghề là tỷ lệ lao động đã qua đào tạo trên tổng NNL. Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo trình độ cao cho thấy sự ổn định, bền vững và là lợi thế cạnh tranh đối với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Như vậy cơ cấu lao động gọi là hợp lý khi tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo giảm dần còn tỷ trọng lao động lành nghề, có trình độ tăng dần lên.

#### ***1.4.4. Tạo dựng tác phong, ý thức trách nhiệm và phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của người lao động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp***

Với NNL dồi dào trong thị trường và con người Việt Nam nói chung có truyền thống yêu nước, cần cù, sáng tạo, có nền tảng văn hoá, giáo dục, có khả năng nắm bắt nhanh khoa học và công nghệ, là NNL quan trọng nhất, nguồn lực nội sinh. Và để phát huy được sức mạnh của nguồn lực nội sinh này, trước hết cần phải quan tâm đến việc đáp ứng và giải quyết tối đa lợi ích của NLD trí óc và ứng dụng KHCN vào sản xuất kinh doanh.

### **1.5. Kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần VIMECO***

VIMECO là một trong những đơn vị mạnh hoạt động trong ngành cơ khí thành công. Tiền thân là Trung tâm xuất nhập khẩu xây dựng VIMECO, gồm có 1 Công ty thành viên và 5 trạm sản xuất, tổng cộng gồm 560 CBCNV. Các đơn vị thành viên trong mô hình công ty mẹ - công ty con đã góp phần quan trọng trong việc tạo ra sự phát triển nhanh, ổn định và bền vững của

VIMECO. Các sản phẩm chất lượng cao của VIMECO đã chiếm lĩnh hầu hết thị trường trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài. Năm 2012, doanh thu của Công ty VIMECO là hơn 600 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người là 4,3 triệu đồng/tháng. Để có một lực lượng lao động đủ về số lượng, đồng bộ về chất lượng đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, VIMECO đã thực hiện một số biện pháp sau:

*Thứ nhất*, xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL; rà soát, đánh giá đội ngũ NNL từ đó sàng lọc tinh giảm những người không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

*Thứ hai*, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; phân nhóm đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng; khuyến khích và có chính sách khen thưởng người lao động tự học tập về chuyên môn kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ, vi tính, ngoại ngữ nhằm nâng cao trình độ của bản thân phục vụ tốt công việc được giao; liên kết đào tạo với nước ngoài để lựa chọn cán bộ cử đi học tại các nước tiên tiến trên thế giới nhằm tiếp thu những công nghệ cao.

*Thứ ba*, ban hành các chính sách thu hút, đãi ngộ như: Chính sách tuyển dụng, chính sách tiền lương, tiền thưởng, đề bạt nhằm thu hút nhân tài và ngăn chặn tình trạng chảy máu chất xám.

### ***1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty cơ khí Hà Nội***

Công ty cơ khí Hà Nội là một doanh nghiệp Nhà nước, tên giao dịch quốc tế là HAMECO (Ha Noi Mechanic Company), trực thuộc Tổng công ty máy và thiết bị công nghiệp Việt Nam, thuộc Bộ công nghiệp. Công ty sản xuất các loại sản phẩm như: Máy tiện, máy phay, máy bào, máy mài, máy khoan, máy bơm, máy doa, máy cưa, máy búa, máy chuốt, máy cắt độn, máy lắc trộn, máy hàn, máy nén khí, cầu trục, lò luyện gang, lò luyện thép, lò cảm ứng, lò đúc, nồi nấu giấy, các thiết bị cho các nhà máy (đường, giấy...), các công trình thủy điện... Doanh thu vào năm 2012 của Công ty cơ khí Hà Nội là gần 700 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người

là 4,5 triệu đồng/tháng. Trong thời gian qua, Công ty cơ khí Hà Nội đã thực hiện một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty:

- *Thứ nhất*, Tổ chức các phong trào phát huy các sáng kiến, kỷ luật lao động, chế độ thưởng phạt nghiêm minh luôn là động lực thúc đẩy và khuyến khích người lao động.

- *Thứ hai*, Việc phân công lao động theo chức năng đã tạo ra cơ cấu lao động tương đối phù hợp với đặc điểm sản xuất của công ty. Một số bộ phận được phân công đầy đủ theo đúng yêu cầu và trong các bộ phận có sự phân công cụ thể nhiệm vụ cho từng người nên đã tạo cho đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc. Người lao động được phân công nhiệm vụ rõ ràng, đa số thích ứng với công việc. Do vậy, hiệp tác lao động giữa các bộ phận sản xuất, giữa lãnh đạo và nhân viên đều thực hiện dễ dàng.

*Thứ ba*, Công ty đã quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, làm cho người lao động ngày càng gắn bó hơn với công ty. Chất lượng sản phẩm làm ra cao hơn và có sự hoàn thành tốt tiến độ sản xuất theo yêu cầu đề ra.

*Thứ tư*, Công ty Cơ khí Hà Nội đã có sự liên kết với các trường đào tạo nghề về cơ khí. Nhận các sinh viên có thành tích học tập tốt đến công ty làm việc ngay khi ra trường.

### ***1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất***

*Một là*, chính sách đãi ngộ nhân tài là yếu tố quan trọng để đảm bảo và duy trì NNL chất lượng cao

Cần xây dựng chính sách đãi ngộ thỏa đáng như: lương, điều kiện làm việc, điều kiện y tế, bảo hiểm xã hội... để NLĐ yên tâm làm việc mang hết khả năng trí tuệ của họ ra để cống hiến cho đơn vị; họ không thuần túy làm việc chỉ vì vấn đề mưu sinh mà còn luôn có sự tìm tòi sáng tạo trong công việc.

***Hai là, chính sách đầu tư cho đào tạo, đào tạo lại đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng NNL***

Công tác đào tạo hiện nay không chỉ là một trong những nghiệp vụ thông thường mà còn được coi như là một nhiệm vụ chủ yếu. Nhiều năm qua, công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho người lao động đã được các cơ quan, đơn vị, các ngành triển khai, áp dụng một cách khoa học và có hệ thống. Bên cạnh đó, cần hoạch định những chính sách giáo dục và đào tạo cho từng giai đoạn phát triển, đồng thời tập trung mạnh và luôn tăng mức chi phí đầu tư cho công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng người lao động nâng cao trình độ chuyên môn.

***Thứ ba, sử dụng NNL đúng đắn, hợp lý sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ trong việc nâng cao chất lượng NNL***

Các chính sách tạo động lực trong sử dụng NNL của mỗi đơn vị có đặc điểm riêng. Tuy nhiên, đều có một điểm chung đó là trả lương cao đúng với công sức đóng góp của NLĐ, phù hợp với từng vị trí công việc mà NLĐ đảm nhận, nhằm tạo sự cạnh tranh, kích thích sự sáng tạo, hăng say làm việc của mỗi cá nhân NLĐ. Ở nước ta, chính sách tiền lương của các đơn vị, tổ chức nói chung còn mang nặng dấu ấn của tính bình quân nên không tạo động lực trong đánh giá, kích thích phát triển NNL.

***Năm là, xây dựng mối quan hệ với các trường đào tạo để lựa chọn, thu hút các sinh viên xuất sắc.***

Thông qua các chính sách, cơ chế hoạt động của mình, các doanh nghiệp cần gắn với các trường đào tạo và ngược lại các trường đào tạo gắn với doanh nghiệp để đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL là những sinh viên giỏi, năng động một cách có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu về NNL của doanh nghiệp.

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN  
THỐNG NHẤT**

**2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất**

***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất***

Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thống Nhất (tiền thân là nhà máy xe đạp Thống Nhất), thành lập ngày 30/6/1960.

Tháng 9/1993 chuyển Xí nghiệp xe đạp Thống Nhất thành Công ty xe máy xe đạp Thống Nhất.

Tháng 10/2004 Công ty xe máy xe đạp Thống Nhất chính thức chuyển đổi thành Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thống Nhất.

Tháng 3/2010 Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thống Nhất chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Tên giao dịch: THONG NHAT COMPANY

Tên viết tắt: VINA – TNC

Trụ sở chính: 198B Tây Sơn - Đống Đa – Hà Nội.

Vốn điều lệ: 600.000.000.000 đồng ( Sáu trăm tỉ đồng)

Tổng số cán bộ công nhân viên: Gần 600 người.

Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thống Nhất trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội.

Công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu xe đạp, xe đạp điện, xe máy và phụ tùng.

Sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu sản phẩm nội, ngoại thất.

Kinh doanh bất động sản, siêu thị, mở văn phòng giao dịch, văn phòng cho thuê.

Công ty áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000, hệ thống quản lý chất lượng ISO: 14000 về môi trường, hệ thống quản lý quốc tế IWAY, QWAY (IKEA).

Trong những năm qua, Công ty đã không ngừng mở rộng thị trường tiêu thụ, tăng cường quảng bá sản phẩm; xuất khẩu sản phẩm sang: Anh, Mỹ, Tây Ban Nha, Hà Lan, Thụy Điển, Canada, Nhật Bản, Singapore...

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty***

Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước do UBND Thành phố Hà Nội làm chủ sở hữu; có tư cách pháp nhân đầy đủ, có con dấu riêng, được mở tài khoản tại các ngân hàng theo quy định của pháp luật; hoạt động theo Luật doanh nghiệp và Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty được UBND Thành phố phê duyệt.

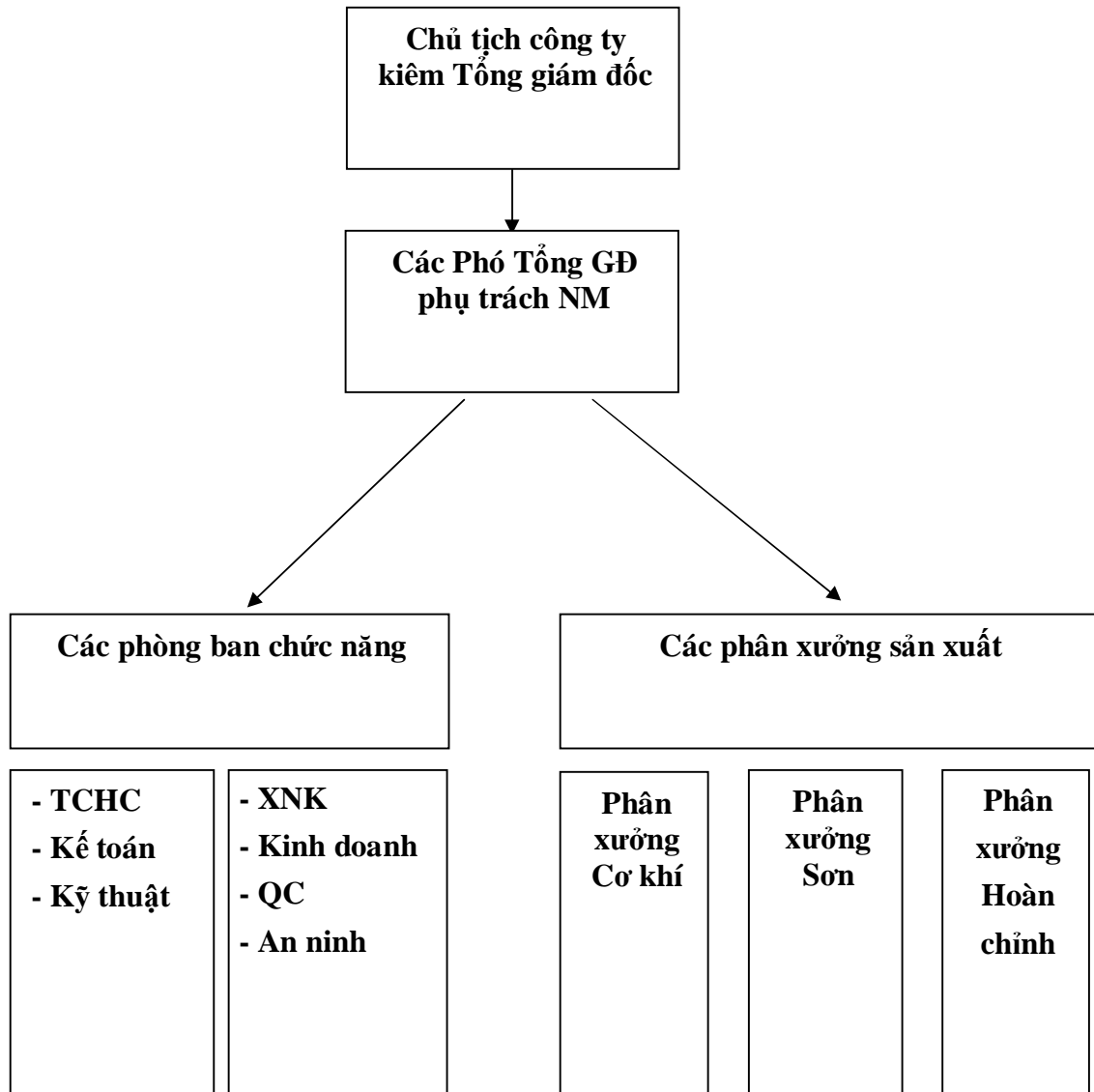
Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất kế thừa các quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp đối với vốn, tài sản, lao động, đất đai, hồ sơ, tài liệu và các vấn đề khác có liên quan của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất trước khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Vốn điều lệ của Công ty là sáu trăm tỷ đồng. Việc xác định, điều chỉnh, bổ sung mức vốn điều lệ của công ty do chủ sở hữu công ty quyết định. Chủ sở hữu công ty là UBND Thành phố Hà Nội.

Hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực công nghiệp với ngành nghề kinh doanh chủ yếu: Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu, thiết kế, chế tạo các sản phẩm ngành công nghiệp cơ kim khí phục vụ sản xuất và tiêu dùng...

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

**2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Thống Nhất**



**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH một thành viên  
Thống Nhất**



### 2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

#### \* Phòng Đảm bảo chất lượng

Định biên: 24 người

*Chức năng:*

- Là phòng chức năng giúp Giám đốc Công ty quản lý chất lượng sản phẩm, không ngừng nâng cao chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng, nâng cao uy tín của công ty trên thị trường.

*Nhiệm vụ:*

- Thiết lập, thực hiện và duy trì hệ thống chất lượng trong Công ty.
- Kiểm tra, kiểm soát các thiết bị, dụng cụ đo lường, kiểm tra.

#### \* Phòng kế toán

Định biên: 10 người

*Chức năng:*

- Phòng kế toán có chức năng tham mưu cho giám đốc về các quyết định Kinh tế - Tài chính.

*Nhiệm vụ:*

- Phòng kế toán chịu trách nhiệm quản lý và đưa vào sử dụng có hiệu quả tất cả các loại vốn và quỹ của Công ty, thực hiện việc bảo toàn vốn.
- Tổ chức ghi chép, hạch toán theo từng khoản mục, kiểm tra phân tích kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, theo dõi, đôn đốc việc thực hiện hợp đồng kinh tế đã ký, các đơn đặt hàng đã được xác nhận.

#### \* Phòng kỹ thuật

Định biên: 7 người

*Chức năng:*

- Nghiên cứu, áp dụng công nghệ vào sản xuất của Công ty nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá các mặt hàng, sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của thị trường.

*Nhiệm vụ:*

- Xây dựng các tiêu chuẩn sản phẩm, tiêu chuẩn kỹ thuật, cấp bậc công việc, định mức tiêu hao nhiên nguyên vật liệu, định mức lao động.
- Xây dựng quy trình công nghệ của từng sản phẩm, quy trình kỹ thuật của từng bước công nghệ

**\* Phòng tổ chức hành chính**

Định biên: 8 người

*Chức năng:*

- Công tác nhân sự, công tác tổ chức, tuyển dụng, đào tạo, điều động nhân sự phục vụ sản xuất kinh doanh trong toàn Công ty.
- Công tác hành chính quản trị, văn thư lưu trữ, chăm lo đời sống và sức khoẻ của CBCNV trong toàn Công ty.

*Nhiệm vụ:*

- Xây dựng định mức lao động, đơn giá tiền lương trên cơ sở định mức lao động từng loại sản phẩm, quản lý quỹ tiền lương, xây dựng và tổ chức thực hiện quy chế trả lương, trả thưởng.
- Thực hiện kiểm tra, kiểm soát, đôn đốc, hướng dẫn các đơn vị trong Công ty việc thực hiện áp dụng các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9000, ISO14000, các tiêu chuẩn theo yêu cầu của khách hàng.

**\* Phòng Kinh doanh**

Định biên: 10 người

*Chức năng:*

- Lập kế hoạch, cung ứng vật tư, phụ tùng, công cụ dụng cụ....
- Tiếp thị, giới thiệu sản phẩm, xây dựng chương trình quảng cáo và chiến lược thị trường và cơ cấu sản phẩm.

*Nhiệm vụ:*

- Tổ chức quản lý các khâu nghiệp vụ trong phòng. Thực hiện các chế độ chính sách của nhà nước, công ty ban hành.

- Xây dựng kế hoạch SXKD theo từng thời kỳ của Công ty. Điều độ sản xuất theo kế hoạch SXKD đã xây dựng và được phê duyệt.

- Cân đối năng lực sản xuất với kế hoạch sản xuất, đưa ra ý kiến giải pháp với Ban Giám Đốc nhằm thực hiện kế hoạch sản xuất đặt ra.

và các tiêu chuẩn của khách hàng

**\* Phòng Xuất nhập khẩu**

Định biên: 6 người

*Chức năng:*

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về công tác xuất nhập khẩu, quản lý và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn theo phương hướng phát triển của lãnh đạo Công ty và chính sách pháp luật của Nhà nước.

*Nhiệm vụ:*

- Làm thủ tục ký kết các hợp đồng xuất và nhập khẩu theo nhu cầu của Công ty.

- Làm thủ tục hải quan, chứng từ xuất xứ, tổ chức giao nhận, thuê tàu, phương tiện vận chuyển hàng xuất nhập khẩu theo hợp đồng.

- Dịch thuật các thông tin, tài liệu vào/ra trong và ngoài Công ty.

**\* Phòng An ninh**

Định biên: 8 người

*Chức năng:*

- Bảo vệ trật tự trị an, an ninh chính trị trong Công ty.

- Bảo vệ tài sản trong công ty.

*Nhiệm vụ:*

- Giúp Giám đốc Công ty xây dựng phương án, kế hoạch trong công tác Bảo vệ.

- Thực hiện công tác phòng cháy chữa cháy và công tác quân sự.

**\* Chức năng nhiệm vụ của các phân xưởng**

*Chức năng*

- Phân xưởng cơ khí có chức năng gia công các phôi thép, sắt thành các khung hoàn chỉnh.

- Phân xưởng sơn có chức năng sơn các khung từ bên phân xưởng Cơ khí chuyển sang

- Phân xưởng Hoàn chỉnh có chức năng lắp ráp sản phẩm hoàn thiện và bao gói.

*Nhiệm vụ*

- Đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch sản xuất được giao

- Tổ chức sản xuất đảm bảo tuyệt đối an toàn về người và trang thiết bị.

- Phối kết hợp với các đơn vị trong toàn Công ty để xử lý và khắc phục hậu quả khi có tai nạn hoặc hoả hoạn xảy ra, đồng thời trực tiếp tham gia vào quá trình điều tra tai nạn cùng với các cơ quan chức năng.

**2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty**

<b>Năm</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Doanh thu( tỷ đồng )	223	280	370	500	710
So với năm trước (%)		125%	132%	135%	142%
Thu nhập bình quân (triệu đồng/tháng)	3,3	3,5	3,8	4,0	4,6

*Nguồn: Phòng Kế toán*

**Bảng 2.1. Doanh thu của công ty TNHH một thành viên Thống Nhất từ năm 2008 đến năm 2012.**

Như vậy, tốc độ tăng doanh thu bình quân hằng năm của công ty đạt 33,5%/năm. Trong vòng 5 năm, doanh thu năm 2012 đạt 318% so với doanh thu năm 2008. Thu nhập bình quân đầu người cũng có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2008 là 3,3 triệu đồng/tháng, năm 2009 tăng 6% tương ứng 3,5 triệu đồng. Năm 2011 thu nhập bình quân là 4 triệu đồng, đến năm 2012 tăng 15% tương ứng 4,6 triệu đồng/tháng. Có thể nói, Việt Nam gia nhập WTO đã tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các doanh nghiệp trong việc thông thương với nước ngoài. Nhưng hội nhập kinh tế thế giới càng sâu rộng, các doanh nghiệp càng phải tuân thủ luật lệ quốc tế, càng phải hoàn thiện mình hơn. Điều đó chứng tỏ, để đạt được doanh thu và tốc độ tăng trưởng như trên, công ty TNHH nhà nước một thành viên Thống Nhất đã rất nỗ lực đổi mới, nắm bắt các cơ hội kinh doanh một cách nhạy bén, vận hành bộ máy đúng quỹ đạo và guồng quay của thương mại quốc tế. Trước những biến động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, công việc SXKD của Nhất đã vượt qua khó khăn và vẫn ổn định.

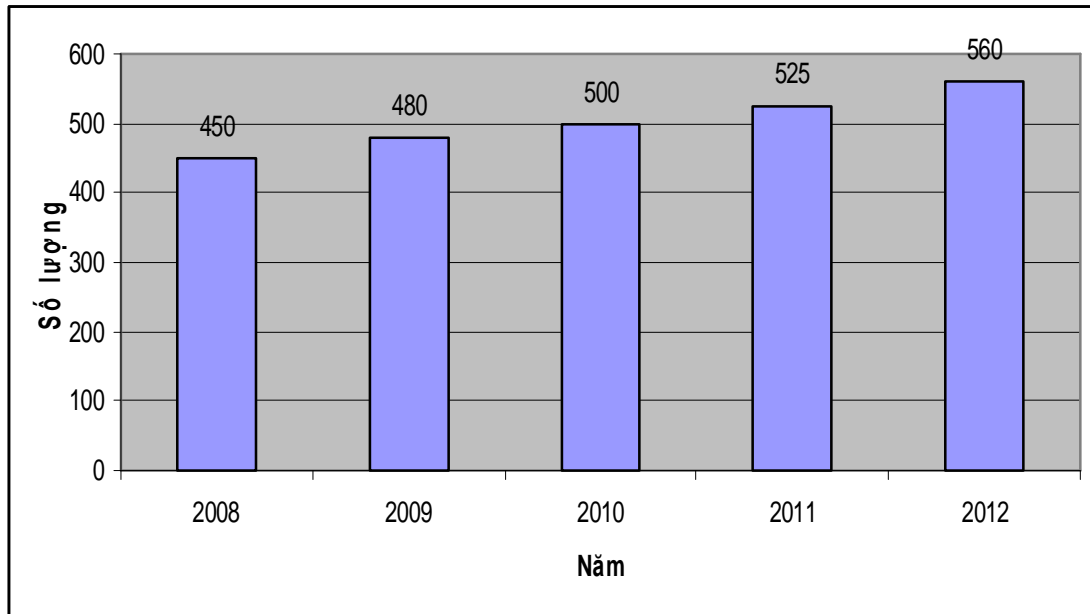
## **2.2. Phân tích số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất**

### ***2.2.1. Phân tích về số lượng nguồn nhân lực***

Công ty TNHH một thành viên Thống nhất là một Công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất cơ khí nên nguồn nhân lực mang đầy đủ các đặc điểm lao động của ngành công nghiệp cơ khí.

Từ tháng 3/2010, Thống Nhất đã thực hiện chuyển đổi hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Thống Nhất đã có sự chuyển biến đáng kể, từ tư tưởng cán bộ cho đến chất lượng các hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là sự biến động không ngừng về số lượng lao động sau khi thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động. Số lượng lao động trong giai đoạn 2008 - 2012 được phản ánh ở biểu đồ sau:

*Đơn vị tính: người*



*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

### ***Biểu đồ 2.1. Số lượng NNL của Thống Nhất qua các năm***

Chỉ tính riêng 5 năm gần đây (từ 2008 đến 2012), về số lượng NNL của Thống Nhất năm 2012 đã tăng 24% so với 2008 – giai đoạn trước khi chuyển đổi mô hình hoạt động, cụ thể : nếu năm 2008 NNL Thống Nhất có 450 người thì đến năm 2010 có 500 người (tăng 50 người – tương đương 11%). Như vậy, tốc độ bình quân Thống Nhất tăng trung bình là 6.9%. Với mức độ này có thể nhìn nhận Thống Nhất đã tập trung cho việc phát triển NNL trong những năm qua, tuy nhiên vẫn chưa theo kịp và chưa tương xứng với mức tăng về khối lượng công việc.

### 2.2.2. Cơ cấu nhân lực

✚ Cơ cấu lao động theo lĩnh vực công tác


**Bảng 2.2. Thống kê cơ cấu lao động theo tính chất lao động**

Đơn vị tính: Người

Lĩnh vực công tác	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Lao động trực tiếp	352	78,2	380	79,2	389	77,8	401	76,4	430	76,8
Lao động gián tiếp	98	21,8	100	20,8	111	21,2	124	23,6	130	23,2
<b>Tổng số</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>525</b>	<b>100</b>	<b>560</b>	<b>100</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng của khối lao động gián tiếp và lao động trực tiếp của Thống Nhất không ngừng tăng lên. Do tính chất là doanh nghiệp sản xuất nên tỉ lệ lao động gián tiếp khá cao so với tổng số lao động. Năm 2008 tỉ lệ lao động gián tiếp là 21,8% so với tổng số lao động, năm 2009 giảm xuống còn 20,8% nhưng lại tăng dần qua các: năm 2010 là 21,2%, năm 2011 là 23,6% và năm 2012 là 23,2%. Một lý do nữa khiến tỉ lệ lao động gián tiếp cao là chưa chuyên môn hoá sâu trong quá trình sản xuất và quản lý nên nhiều khâu còn gây lãng phí thời gian lao động. Đối với một đơn vị sản xuất, thì tỉ lệ lao động gián tiếp như vậy là khá cao và dư thừa. Trong những năm tới, công ty Thống Nhất cần phải giảm tỉ lệ lao động gián tiếp xuống dưới 20%. Tránh gây lãng phí, giúp cho bộ máy tổ chức giảm nhẹ và hoạt động có hiệu quả hơn.

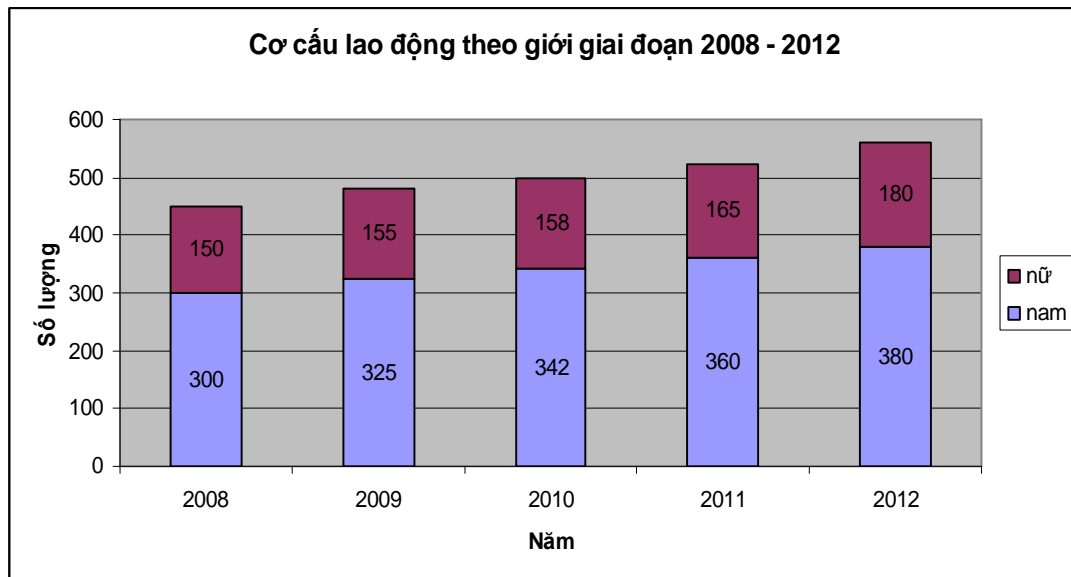
 Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.3. Thống kê cơ cấu lao động theo giới tính**

Đơn vị tính: Người

Lĩnh vực công tác	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Lao động nam	300	66,67	325	67,7	342	68,4	360	68,57	380	67,85
Lao động nữ	150	33,33	155	32,3	158	31,6	165	31,43	180	31,15
<b>Tổng</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>525</b>	<b>100</b>	<b>560</b>	<b>100</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính




Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

**Biểu đồ 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính**

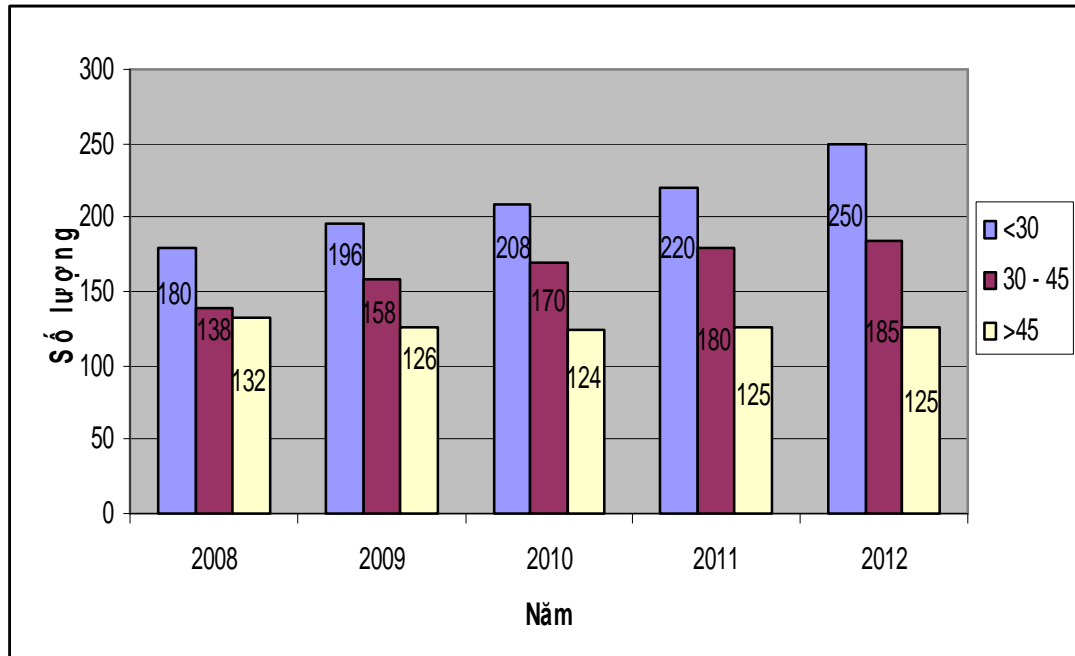
Qua biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động nam tăng đều qua các năm và chiếm tỷ trọng lớn gấp hơn 2 lần so với số lượng lao động nữ. Cụ thể, trong năm 2008, tỷ trọng số lao động nam là 66,66 % (300 người), nữ là 33,34% (150 người); năm 2009 tỷ trọng số lao động nam là 67,5% (325



người), nữ là 37,5% (155 người); năm 2010, tỷ trọng số lao động nam là 68,4% (342 người), nữ là 31,6% (158 người); năm 2011 số lao động nam là 360 người chiếm 68,57% tổng số lao động toàn Công ty; năm 2012 tỉ lệ lao động nữ là 32,14% trong khi đó lao động nam chiếm tỉ lệ 67,86% tương đương 380 người. Tương ứng, tốc độ tăng của số lao động là nam cũng nhanh hơn nữ, từ năm 2008 đến năm 2012, số lượng lao động nam tăng thêm 80 người trong khi số lượng lao động nữ chỉ tăng thêm 30 người. Có thể thấy rõ cơ cấu lao động của Thống Nhất có số lượng lao động là nam chiếm tỷ lệ cao hơn hẳn số lao động nữ, đó là do đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty là ngành cơ khí, đòi hỏi lao động nam là chủ yếu, đây cũng là cơ cấu lao động phổ biến trong các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung. Nguyên nhân của việc này có nhiều, trong đó có thể thấy được là do Luật lao động nước ta quy định về độ tuổi nghỉ hưu của nữ sớm hơn nam giới là 5 năm, cơ quan thường ngừng việc đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt với lao động nữ sớm hơn, và tỷ lệ lao động nữ đạt trình độ cao cũng như trong các vị trí lãnh đạo thấp. Nhưng đối với Công ty Thống Nhất, chuyên về sản xuất các sản phẩm về cơ khí thì cơ cấu theo giới này là tương đối phù hợp.

 *Cơ cấu lao động theo độ tuổi*

*Đơn vị tính: Người*



*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

### **Biểu đồ 2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Lao động có độ tuổi dưới 30 tại Thống Nhất luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất và có xu hướng không ngừng tăng lên, năm 2008 con số này là 180 lao động chiếm 40 % tổng số lao động của Công ty, đến năm 2010 là 208, tăng thêm 28 lao động, chiếm 41,6 % tổng số lao động, năm 2012 tỉ lệ lao động dưới 30 tuổi là 44,64% tương đương 250 lao động. Con số hơn 40% CBCNV có tuổi nghề trẻ cho thấy sự phát triển của Công ty là chưa bền vững. NNL trẻ có những ưu điểm: sức khỏe, tính năng động, dễ tiếp thu cái mới, nắm bắt nhanh công nghệ, tuân thủ mọi sự điều động trong công tác; tỷ lệ cán bộ qua đào tạo, NNL trình độ cao do thừa hưởng cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống giáo dục phát triển hơn trước. Tuy nhiên, các NNL trẻ vướng phải một số hạn chế như tâm lý thích thay đổi công việc, chưa có tầm nhìn dài, chỉ nghĩ đến việc làm để kiếm sống hôm nay, dễ nản lòng khi làm việc không đạt kết quả như mong muốn; còn yếu về kỹ năng làm việc và kinh nghiệm thực tế; không quen làm việc theo nhóm hoặc chưa biết cách diễn đạt, trình bày ý tưởng của

mình trước tập thể; thiếu tác phong công nghiệp, tính kỷ luật.

Việc tuyển nhiều lao động trẻ khiến cho việc làm giảm số lượng lao động trên 45 tuổi. Cụ thể năm 2008, số lượng lao động trên 45 tuổi là 132 người, chiếm 29,3 % lao động toàn Công ty, thì đến năm 2010 giảm xuống còn 124 người, chiếm 24,8 số lượng lao động, năm 2012 tỉ lệ lao động trên 45 tuổi là 22,32%. Các lao động trên 45 tuổi có xu hướng giảm vì nhiều lý do như sức khỏe, giới hạn tuổi về hưu. Tuy rằng họ có kinh nghiệm lâu năm trong ngành và có sự từng trải, nhưng về sức trẻ, sự năng động sáng tạo và khả năng nắm bắt kỹ thuật thì không thể bằng các lao động có độ tuổi nhỏ hơn.

Các lao động có độ tuổi từ 30- 45 cũng tăng chậm qua các năm, họ là những người tuy không thể bằng số lao động trẻ về sự năng động nhưng lại hơn hẳn về mặt kinh nghiệm làm việc. Đây là lực lượng lao động có khả năng duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty một cách thuận lợi, tạo điều kiện cho lực lượng lao động trẻ hơn có cơ hội học hỏi kinh nghiệm.

### **2.3. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty**

#### **2.3.1. Thực trạng về thể lực**

Lĩnh vực hoạt động của Công ty Thống Nhất là thuộc loại hình công nghiệp nặng, do đó yêu cầu về sức khỏe của người lao động là rất cao, nó được kiểm soát chặt chẽ qua khâu tuyển dụng lao động (Tất cả đều phải đạt loại A), do đó mặt bằng chung của công ty Thống Nhất là rất tốt, đặc biệt là công nhân làm việc trong phân xưởng. Mặt khác, công tác chăm sóc sức khỏe của Thống Nhất được thực hiện một cách nghiêm túc và thường xuyên, công tác bảo vệ sức khỏe cho người lao động được đặc biệt quan tâm thêm vào đó người lao động rất có ý thức tự bảo vệ sức khỏe bản thân nên dù làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại song sức khỏe người lao động vẫn được bảo đảm.

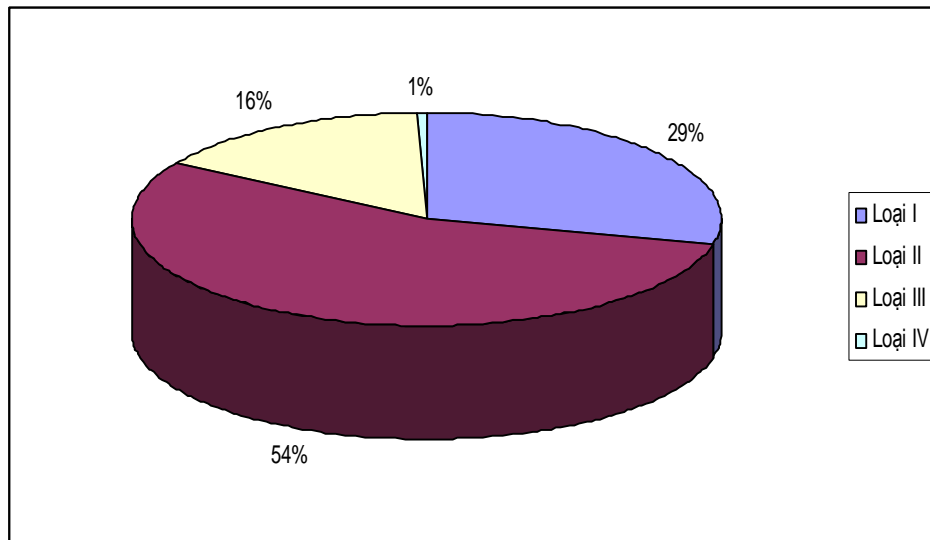
Theo số liệu qua các đợt kiểm tra sức khoẻ định kỳ vào năm 2012 thì tình hình sức khoẻ của CBCNV Công ty là khá tốt.

**Bảng 2.4: Tình hình sức khoẻ của CBCNV tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất năm 2012**

Loại sức khoẻ	Loại I	Loại II	Loại III	Loại IV
Nam	107	222	43	3
Nữ	55	86	44	0
Tổng cộng	162	308	87	3
Tỉ lệ % /TS người khám	29%	54%	16%	1%

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

**Ghi chú:** Loại I : Rất khoẻ;  
 Loại II : Khỏe;  
 Loại III : Trung bình;  
 Loại IV : Yếu ;  
 Loại V : Rất yếu.



**Biểu đồ 2.4: Phân loại sức khoẻ tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất năm 2012**

Tình hình sức khoẻ của CBCNV Công ty trong đợt kiểm tra sức khoẻ định kì năm 2012:

<b>TT</b>	<b>Nhóm bệnh</b>	<b>Số người mắc bệnh</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
1	Mắt	108	19.28 %
2	Tai Mũi Họng	155	27.67%
3	Răng Hàm Mặt	165	29,46 %
4	Tâm thần kinh	02	0.3 %
5	Tuần hoàn	19	3.4 %
6	Tiêu Hoá	8	1.42 %
7	Ngoại khoa	20	3.57 %
8	Thận tiết niệu	03	0.5 %
9	Da liễu	24	4,2 %
10	Sản phụ khoa	09	1,61 %

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Dựa vào bảng kết quả khám sức khoẻ định kì năm 2012 ta thấy tình hình sức khoẻ NLD tại công ty Thống Nhất khá tốt. Tỷ lệ người lao động đạt sức khoẻ loại II (khỏe) là cao nhất chiếm 54% tổng số lao động. Tỷ lệ người lao động đạt sức khoẻ loại I (rất khỏe) là 29% và 1% là tỷ lệ người lao động có sức khoẻ loại V (rất yếu).

Do hoạt động trong lĩnh vực sản xuất cơ khí, có nhiều vị trí nặng nhọc, độc hại như sơn, tẩy, đánh bóng kim loại, hàn...nên tỷ lệ nhân viên mắc bệnh nghề nghiệp là không tránh khỏi. Số ca mắc bệnh nghề nghiệp năm 2010 là 25 người (chiếm 5% tổng số CBCNV), tăng đột biến so với năm 2009 (có 15 người, chiếm 3,1% tổng số CBCNV) và do đã được khống chế nên giảm còn

22 người trong năm 2011 (giảm xuống còn 4,1% tổng số CBCNV). Năm 2012, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp giảm xuống còn 4,8% tương đương 27 người. Các bệnh nghề nghiệp mắc phải thường liên quan đến đường hô hấp như viêm phổi. Tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp giảm theo các năm là bởi lãnh đạo Công ty đã kịp thời chỉ đạo bộ phận Y tế, nhân sự có kịp thời tiến hành các biện pháp đặc biệt chăm lo tới sức khỏe của những nhân viên này như: bố trí cho công nhân nghỉ để đi chữa trị bệnh một cách triệt để, chú ý đến công tác bảo hộ và an toàn vệ sinh lao động,... Tuy nhiên, vấn đề hỗ trợ về mặt tài chính cho công nhân bị bệnh nghề nghiệp là không có.

Năm 2010, xảy ra 4 vụ tai nạn lao động trong đó 02 vụ là tai nạn giao thông trên đường đi làm, 01 nhân viên ngã khi đang thực hiện nhiệm vụ trên mái nhà xưởng và 01 nhân viên bị giạt điện. Năm 2011, có 5 vụ tai nạn lao động trong đó có 03 vụ là tai nạn giao thông trên đường đi làm, 01 vụ nhân viên bị ngã từ trên cây khi tham gia chặt bớt tán lá để phòng bão và 01 vụ nhân viên bị máy đập đập vào tay. Năm 2012, số vụ tai nạn đã giảm xuống còn 03 vụ trong đó 01 vụ do tai nạn giao thông trên đường đi làm về, 01 nhân viên bị xe nâng đâm và 01 nhân viên bị thiết bị rơi vào chân. Nhìn chung, trong 3 năm qua không có vụ tai nạn lao động nào gây thiệt hại về tính mạng, tần suất tai nạn lao động cũng có xu hướng giảm nhưng tổn thất về ngày công để những nhân viên này điều trị tai nạn cũng gây ảnh hưởng cho hoạt động kinh doanh của Công ty. Do Công ty vẫn còn chậm trễ trong quá trình hoàn thiện thủ tục thanh toán bảo hiểm cho người lao động nên đã gây tâm lý không tốt cho nhân viên.

### ***2.3.2. Thực trạng về trí lực (kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng)***

- ◆ *Đánh giá về trình độ của CBCNV Công ty Thống Nhất*

**Bảng 2.5. Trình độ lao động của Thống Nhất giai đoạn 2008 – 2012***Đơn vị tính: Người*

TT	Trình độ	2008	2009	2010	2011	2012	Thay đổi năm 2012 so với năm 2008 (tăng +; giảm -)
1	Đại học và trên đại học	80	85	93	98	102	+27,5%
2	Cao đẳng	50	61	70	80	98	+ 96%
3	Trung cấp và công nhân kỹ thuật	250	259	268	275	292	+ 16,8%
4	Lao động phổ thông	70	75	69	72	68	- 2,9%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>450</b>	<b>480</b>	<b>500</b>	<b>525</b>	<b>560</b>	<b>24,4%</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Qua số liệu thống kê tại Bảng 2.5 cho thấy, nếu năm 2008 Thống Nhất mới chỉ có 80 người có trình độ đại học và trên đại học thì đến năm 2012 tăng thêm 22 người; NNL có trình độ cao đẳng năm 2008 là 50 người thì đến năm 2012 tăng 96% tương đương tăng 48 người. Do đặc thù chức năng, nhiệm vụ là đơn vị sản xuất kinh doanh các sản phẩm về cơ khí nên lao động trung cấp và công nhân kỹ thuật luôn chiếm tỉ lệ cao nhất. Năm 2008 là 250 người chiếm 55,6%, năm 2009 là 259 người chiếm 53,9%, năm 2012 là 292 người chiếm 52,14% và tăng 16,8% so với năm 2008. Lao động phổ thông chiếm tỉ lệ nhỏ và không có biến động nhiều qua các năm, năm 2012 giảm gần 3% so với năm 2008. Việc tăng NNL có trình độ cao thể hiện Thống Nhất do cơ chế năng động, môi trường làm việc lành mạnh đã tạo sức hút được người lao động đến làm việc. Việc giảm số lượng NNL có trình độ thấp chủ yếu tập trung ở các bộ phận như bảo vệ, tạp vụ, lái xe.

“ Trình độ công nhân

**Bảng 2.6: Biểu kê khai chất lượng công nhân kỹ thuật năm 2012**

TT	Ngành nghề	Tổng số	Trong đó					
			Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7
	<b><i>I. Công nhân cơ khí</i></b>	<b>195</b>						
1.	Hàn	96	4	20	31	15	18	8
2.	Đột	60	6	12	24	11	5	2
3.	Tiện	6	0	1	3	2	0	0
4.	Phay	4	0	0	3	1	0	0
5.	Bào	3	0	0	3	0	0	0
6.	Mài phốt	25	3	8	10	1	2	1
7.	Điện	4	0	1	2	1	0	0
	<b><i>II. Công nhân sơn</i></b>	<b>25</b>	3	5	10	4	3	0
	<b><i>III. Công nhân tẩy</i></b>	<b>18</b>	0	7	9	2	0	0
	<b><i>IV. Công nhân lắp ráp</i></b>	<b>65</b>	10	9	25	15	4	2
	<b><i>V. Công nhân KCS</i></b>	<b>30</b>	0	6	10	6	8	0
	<b>Tổng</b>	<b>333</b>	<b>26</b>	<b>69</b>	<b>127</b>	<b>58</b>	<b>40</b>	<b>13</b>
	<b>Tỷ lệ phần trăm (%)</b>	<b>100</b>	<b>7,8</b>	<b>20,7</b>	<b>38,2</b>	<b>17,4</b>	<b>12,0</b>	<b>3,9</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Thông qua bảng trên cho thấy: Đối với công nhân kỹ thuật thì công nhân bậc 4 vẫn chiếm tỷ lệ cao nhất chiếm 38,13%; sau đó là bậc 3 chiếm 20,7%, bậc 5 chiếm 17,41% ; bậc 6 chiếm 12,01%; bậc 2 chiếm 7,8%; thấp nhất là bậc 7 với tỉ lệ 3,9%.

Như vậy nói chung bậc thợ trình độ tay nghề của công nhân trong Công ty chưa phải là cao, đó là do lực lượng lao động của Công ty chủ yếu là lao



động trẻ, chưa có kinh nghiệm. Những lao động có tay nghề cao thì đến tuổi nghỉ hưu nên tỉ lệ lao động có bậc thợ cao thấp hơn.

◆ *Năng lực cán bộ quản lý cấp trung*

Để thực hiện việc đánh giá thực trạng về năng lực cán bộ quản lý cấp trung, tác giả đã thực hiện điều tra qua bảng hỏi đối với 2 nhóm đối tượng: nhóm thứ nhất là cán bộ quản lý cấp trung tự đánh giá về năng lực của mình bao gồm trưởng, phó các phòng ban chuyên môn và quản đốc các phân xưởng, nhóm thứ hai là cán bộ quản lý cấp cao đánh giá về năng lực của cán bộ quản lý cấp trung bao gồm Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc . Và tác giả đã sử dụng kết quả của cuộc điều tra mẫu cho việc đánh giá thực trạng của mình.

- Cơ cấu điều tra: Gồm 2 nhóm cán bộ:

+ Cán bộ quản lý cấp trung tự đánh giá: 12 người

+ Cán bộ quản lý cấp cao đánh giá: 4 người

- Nội dung điều tra: sử dụng bảng hỏi như trong phụ lục 1A.

- Kết quả điều tra: chi tiết trong bảng tổng hợp dưới đây. Mức điểm đánh giá từ 1 – 5 (5:Rất tốt; 4: Tốt; 3: Khá; 2: Trung bình; 1:Kém)

**Bảng 2.7 - Kết quả đánh giá năng lực cán bộ quản lý cấp trung**

<b>Năng lực</b>	<b>Cán bộ quản lý cấp cao đánh giá</b>	<b>Cán bộ quản lý cấp trung tự đánh giá</b>
<b>I. KIẾN THỨC</b>		
1. Kiến thức chuyên môn	4,05	4,1
2. Kiến thức về quản lý	4,13	4,18
3. Kiến thức về pháp luật, xã hội	3,82	3,76
4. Kiến thức về Công ty	4,25	4,23
5. Kiến thức về khách hàng, đối tác	4,01	4
<b>II. KỸ NĂNG</b>		
1. Kỹ năng chuyên môn	4,12	4,1
2. Kỹ năng trao đổi thông tin	3,96	4,05
3. Kỹ năng lãnh đạo	3,92	4,09
4. Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	4,03	3,95
5. Kỹ năng ngoại ngữ	3,5	3
6. Kỹ năng tin học	3,83	4,01
<b>III. THÁI ĐỘ</b>		
1. Thái độ ứng xử	4,25	4,2
2. Thái độ trong công việc	4,25	4,19
<b>Trung bình cộng</b>	<b>4,03</b>	<b>4,01</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát*

Nhận xét:

- Điểm trung bình cộng các nhóm tiêu chí năng lực: Nhìn chung, cán bộ quản lý cấp trung có năng lực làm việc hiện tại đạt mức tốt với mức trung bình chung là 4,03 điểm (theo ý kiến của cán bộ cấp cao của Công ty) và 4,01 điểm (theo ý kiến của cán bộ quản lý cấp trung). Nhóm năng lực hiện tại tốt nhất theo cán bộ quản lý cấp cao là nhóm tiêu chí thái độ (4,25 điểm) và theo cán bộ quản lý cấp trung là kiến thức về Công ty (4,23 điểm); nhóm năng lực hiện tại kém nhất theo ý kiến của cán bộ quản lý cấp cao là kỹ năng ngoại ngữ (3,5 điểm) và theo ý kiến của cán bộ quản lý cấp trung cũng tự đánh giá là kỹ năng ngoại ngữ là kém nhất (3 điểm).

◆ *Năng lực của lao động gián tiếp*

Để đánh giá năng lực của lao động gián tiếp, tác giả cũng thực hiện điều tra thông qua bảng hỏi đối với 2 nhóm đối tượng: thứ nhất là người lao động tự đánh giá về năng lực của mình bao gồm các nhân viên gián tiếp làm việc tại các phòng ban chuyên môn và các nhân viên kinh tế làm việc tại các phân xưởng, thứ hai là cán bộ quản lý trực tiếp của lao động gián tiếp sẽ đánh giá về năng lực nhân viên họ quản lý bao gồm các trưởng, phó phòng ban chuyên môn và các quản đốc phân xưởng.

- Cơ cấu điều tra: Gồm 2 nhóm cán bộ:

+ Người lao động tự đánh giá: 25 người

+ Cán bộ quản lý đánh giá: 12 người

- Nội dung điều tra: sử dụng bảng hỏi như trong phụ lục 1B.

- Kết quả điều tra: chi tiết trong bảng tổng hợp dưới đây. Mức điểm đánh giá từ 1 – 5 (5:Rất tốt; 4: Tốt; 3: Khá; 2: Trung bình; 1:Kém)

**Bảng 2.8 - Kết quả đánh giá năng lực lao động gián tiếp**

Năng lực	Đánh giá năng lực lao động gián tiếp	
	Người lao động tự đánh giá	Cán bộ quản lý đánh giá
<b>I. KIẾN THỨC</b>		
1. Kiến thức chuyên môn	3,5	3,3
2. Kiến thức về Công ty	3,1	3,22
3. Kiến thức về khách hàng, đối tác	2,4	2,3
<b>II. KỸ NĂNG</b>		
1. Kỹ năng làm việc	2,98	2,8
2. Kỹ năng trao đổi thông tin	2,5	2,45
3. Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	3	3,3
4. Kỹ năng ngoại ngữ	2,6	2,2
5. Kỹ năng tin học	3,4	3,21
<b>Trung bình cộng</b>	<b>2,93</b>	<b>2,84</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát*

Nhận xét:

+ Điểm trung bình cộng các nhóm tiêu chí năng lực: Nhìn chung, không có sự chênh lệch nhiều giữa sự đánh giá của người lao động và cán bộ quản lý. Theo người lao động gián tiếp tự đánh giá, họ có năng lực làm việc hiện tại gần đến mức khá với điểm trung bình chung là 2,93 điểm. Còn theo cán bộ quản lý, số điểm này là 2,84 điểm. Theo người lao động: nhóm năng lực hiện tại tốt nhất của họ là nhóm tiêu chí kiến thức chuyên môn (3,5 điểm); Nhóm năng lực hiện tại kém nhất là kiến thức về khách hàng và đối tác (2,4 điểm). Theo cán bộ quản lý đánh giá: nhóm năng lực hiện tại tốt nhất cũng là

nhóm tiêu chí về kiến thức chuyên môn (3,3 điểm) và nhóm năng lực hiện tại kém nhất là kiến thức về ngoại ngữ (2,2 điểm).

Tóm lại, từ 2 kết quả phân tích trên có thể nhận thấy đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ năng lực tương đối cao (năng lực hiện tại có điểm trung bình chung trên mức điểm tốt (trên 4 điểm). Tuy nhiên, trình độ năng lực của lao động gián tiếp nói chung còn hạn chế (năng lực hiện tại có điểm trung bình chung ở dưới mức điểm khá (2,93 và 2,84 điểm).

### ***2.3.3. Thực trạng về tác phong, ý thức làm việc***

Những bằng khen, giấy khen được trao cho các cá nhân, tập thể xuất sắc là những bằng chứng thể hiện rõ phẩm chất đạo đức tốt và thái độ làm việc nghiêm túc, nhiệt tình của CBCNV trong Công ty:

- Tỷ lệ nhân viên xuất sắc năm 2011 tăng 4,3% và năm 2012 tăng 7,1% so với năm 2010.

- Tập thể tiên tiến xuất sắc: năm 2010 và năm 2011 đều có 2 tập thể, năm 2012 có 03 tập thể

- Năm 2012 có 2 sáng kiến cải tiến kỹ thuật.

- 100% CBCNV trong Công ty là Đoàn viên và 20% CBCNV là Đảng viên.

Bên cạnh những biểu hiện tích cực trên, trong Công ty còn tồn tại một số hành vi vi phạm về phương diện phẩm chất đạo đức người lao động. Theo số liệu thống kê, ta có bảng sau:

**Bảng 2.9 - Bảng số liệu các tiêu thức biểu hiện phẩm chất đạo đức  
CBCNV Công ty**

S T T	Tiêu thức	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	2011/2010		2012/2011	
		(số vụ)	(số vụ)	(số vụ)	+/-	%	+/-	%
1	Vắng mặt không lý do	37	45	41	8	21,62	-4	-8,89
2	Đi muộn, về sớm	448	534	517	86	19,2	-17	-3,14
3	Làm việc riêng trong giờ	70	81	65	11	15,7	-16	-19,75
4	Rời bỏ vị trí làm việc	54	68	61	14	25,92	-5	-7,35
5	Tham ô, móc ngoặc với người ngoài ăn trộm tài sản Công ty	2	3	2	1	50	-1	-33,33
6	Sử dụng máy móc, thiết bị của Công ty vì mục đích cá nhân	9	13	7	4	44,44	-6	-46,15
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	5	5	3	0	0	-2	-40
8	Uống bia rượu, hút thuốc lá khi đang trong giờ làm việc	4	4	5	0	0	1	25
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	2	3	2	1	50	-1	-50
10	Gây gổ, đánh nhau với đồng nghiệp	6	4	5	-2	33,33	1	25

*(Nguồn: Phòng tổ chức Công ty)*

Qua bảng số liệu thống kê trên ta thấy số trường hợp vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc tăng lên trong năm 2011 và đã giảm xuống trong năm 2012. Có sự thay đổi tích cực trong năm 2012 là bởi

Công ty đã kịp thời thắt chặt quản lý, giám sát kiểm tra CBCNV trong việc thực hiện nội quy, quy chế làm việc. Tuy vậy, Công ty vẫn cần phải nâng cao ý thức người lao động cũng như tăng thêm các chế tài xử lý đối với các trường hợp vi phạm, đặc biệt là đối với các trường hợp làm phương hại đến uy tín và hình ảnh của Công ty trên thương trường.

## **2.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH một thành viên Thống Nhất**

### **2.4.1. Chính sách tuyển dụng tại Công ty Thống Nhất**

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị phải phân tích công việc và hoạch định tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Công ty Thống Nhất tuyển chọn nhân viên theo tiêu chuẩn IWAY

Công ty Thống Nhất có quy định về tuyển dụng quy định như sau:

Điều 1: Giám đốc nhà máy chỉ xét duyệt tuyển dụng người lao động vào nhà máy làm việc, thử nghề khi có đầy đủ các giấy tờ văn bằng sau:

- Đơn xin vào làm việc hoặc thử nghề.
- Lý lịch bản thân.
- Văn bằng, bảng điểm có công chứng.
- Giấy chứng nhận đủ sức khỏe của cơ quan y tế đa khoa.
- Ý kiến nhận xét của đơn vị nhận vào làm việc, thử nghề.

Điều 2: Giấy chứng nhận đủ sức khỏe do đơn vị y tế đa khoa khám và cấp. Giấy khám sức khỏe phải là tờ A3, có đầy đủ các thông tin về sức khỏe của người khám. Giấy khám sức khỏe có hiệu lực trong vòng 6 tháng tính đến thời điểm nộp hồ sơ.

Điều 3: Trước lúc nhận làm việc hoặc thử nghề người lao động phải được hướng dẫn, huấn luyện về an toàn lao động và vệ sinh lao động, những điều cơ bản về tiêu chuẩn IWAY.

Điều 4: Nghiêm cấm:

1) Việc bố trí người lao động làm việc hoặc thử nghề khi có đề nghị tuyển dụng nhưng chưa có giấy chứng nhận sức khỏe của cơ quan y tế đã ghi trong điều 2.

2) Việc bố trí người lao động làm việc hoặc thử nghề khi chưa được ban an toàn lao động nhà máy cấp giấy chứng nhận đã được huấn luyện về an toàn lao động, vệ sinh lao động, tiêu chuẩn IWAY.

Tuy nhiên, tại Công ty Thống Nhất, mặc dù có quy trình tuyển dụng nhưng các hoạt động tuyển dụng vẫn được tiến hành theo thói quen và theo cảm tính. Theo tổng hợp từ phòng Tổ chức hành chính công ty Thống Nhất thì số lượng CBCNV vào làm việc tại Công ty qua thi tuyển chính thức chỉ chiếm 32,7%. Số còn lại chủ yếu là do người thân quen giới thiệu, xin vào làm. Hơn nữa, Công ty chưa xây dựng được ngân hàng đề thi cho tất cả các vị trí làm việc nên việc thi tuyển vẫn mang tính hình thức, chưa thật sự có hiệu quả trong việc lựa chọn người đủ tài và đức.

Tóm lại, hạn chế về tính công khai, minh bạch về công tác tuyển dụng nên thực tế, nguồn nhân lực đầu vào của Công ty có chất lượng chưa cao. Công ty phải mất một khoảng thời gian khá dài để đào tạo nhân viên mới có thể bắt nhịp được với công việc dẫn đến lãng phí nguồn lực.

#### **2.4.2. Chính sách bố trí, sử dụng nhân lực**

Chúng ta biết rằng việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động có ý nghĩa quan trọng, góp phần khai thác, phát huy tối đa khả năng, tiềm lực người lao động, đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức.

Thực trạng hiện nay cho thấy, công tác này của Công ty Thống Nhất mới chỉ dừng lại ở việc bố trí, sử dụng lao động một cách cứng nhắc, ban đầu xin vào vị trí nào thì sẽ làm ở vị trí đó mãi mà ít có sự luân chuyển, thay đổi công việc sao cho phù hợp với trình độ, năng lực, nguyện vọng của bản thân



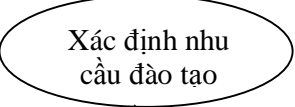
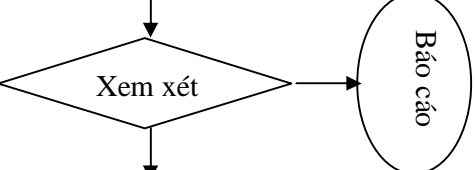
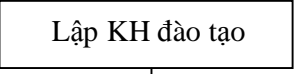
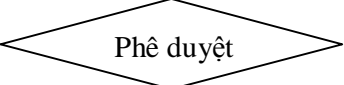
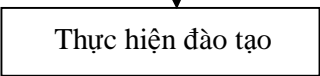
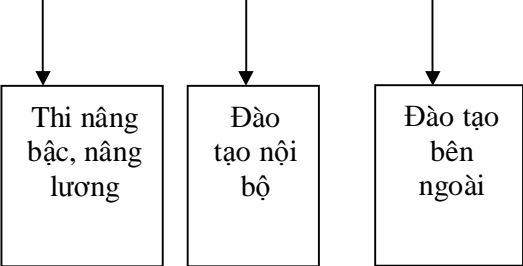
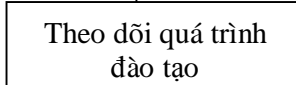
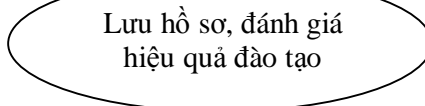
người lao động. Chính vì vậy, năng suất lao động thực tế còn thấp so với tiềm lực sẵn có, gây lãng phí nguồn lực. Bên cạnh đó, do kỹ năng quản lý của cán bộ còn thiếu hụt nên khi tổ chức, sắp xếp công việc cho nhân viên chưa phù hợp, không phát huy được thế mạnh của họ nên hiệu quả công việc chưa cao. 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 xây dựng những mối quan hệ để tìm hiểu cách thức làm việc, tìm hiểu văn hóa Công ty. Việc này sẽ mất một khoảng thời gian đáng kể để nhân viên có thể bắt nhịp được với công việc. Và đương nhiên trong khoảng thời gian này những sai sót không đáng có xuất hiện, năng suất và chất lượng công việc không cao, ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh chung của Công ty.

#### ***2.4.3. Chính sách đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo***

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được coi là biện pháp chủ yếu để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Hiện nay, Công ty Thống Nhất đang thực hiện đào tạo theo quy trình sau:

**Sơ đồ 2.2 : Quy trình đào tạo:**

Trách nhiệm thực hiện	Sơ đồ quá trình đào tạo	Sơ đồ/Biểu mẫu liên quan
Lãnh đạo Trưởng bộ phận		5.2.1 BM.03.07 BM.03.08 BM.03.09 BM.03.10
TP. TCHC		5.2.2
T.PTCHC		BM.03.11
Giám đốc		
TCHC		
TCHC, KT, đơn vị liên quan.		5.2.3 5.2.3a 5.2.3b 5.2.3c BM.03.12 BM.03.13
TCHC		5.2.4 BM.03.14
TCHC		5.2.5

Công ty Thống Nhất đã và đang áp dụng các hình thức đào tạo sau:

**Thi nâng bậc, nâng lương:** Phòng Tổ chức hành chính phối hợp với phòng Kỹ thuật tổ chức lớp học lý thuyết và thi lý thuyết, với các đơn vị liên quan tổ chức thi thực hành cho công nhân

**Đào tạo nội bộ:**

§ Tự đào tạo tại chỗ

§ Mời chuyên gia về đào tạo

§ Đào tạo cán bộ công nhân viên mới

§ Đào tạo nội bộ định kỳ: đào tạo an toàn vệ sinh lao động, an toàn sử dụng hoá chất, phòng cháy chữa cháy....

**Đào tạo bên ngoài:**

§ Gửi đi các trường đào tạo (nếu có nhu cầu)

§ Đào tạo bên ngoài khác

Trên thực tế, Công ty Thống Nhất có quan tâm tới công tác đào tạo nguồn nhân lực nhưng mới chỉ dừng lại tập trung đầu tư cho những hoạt động đào tạo mang tính tập thể như: cử người đi tham gia phòng cháy chữa cháy, đi học các lớp đào tạo về nghiệp vụ kế toán, công tác tiền lương ...mời giảng viên về đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, sơ cấp cứu....

Hiện nay, Công ty Thống Nhất chưa có chính sách bằng văn bản chính thức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong đó có quy định rõ về tiêu chuẩn, quy trình cũng như vai trò, trách nhiệm của Công ty, cá nhân trong và sau hoạt động này. Các cá nhân khi tham gia các khóa học bồi dưỡng, nâng cao trình độ, năng lực đều phải tự lo thu xếp thời gian và kinh phí đào tạo. Do đó, trong thời gian vừa học vừa làm này, chất lượng và kết quả công việc sẽ giảm sút bởi sự phân tán thời gian, công sức của người lao động. Vì đây là đào tạo mang tính tự phát, không có trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực nên sau thời gian đào tạo, có thể Công ty sẽ không thể bố trí công việc cho phù

hợp với trình độ, năng lực mới của người lao động, dẫn đến tâm lý chán nản và khả năng nghỉ việc của người lao động là rất lớn. Như vậy, việc tự tham gia các khóa đào tạo mà không có định hướng, quy hoạch này của người lao động dễ dẫn đến tình trạng “thừa vẫn thừa mà thiếu vẫn thiếu” nguồn nhân lực có chất lượng cho Công ty.

#### **2.4.4. Chính sách khen thưởng, kỷ luật**

##### *+ Chính sách thưởng*

Hiện nay, Công ty đã xây dựng và ban hành quy chế khen thưởng kỷ luật. Theo đó, mỗi tập thể, mỗi cá nhân có thành tích công tác tốt hàng năm sẽ được thưởng giấy khen, bằng khen, được tăng lương và được thưởng một khoản tiền mặt mức thưởng tùy thuộc vào từng thời điểm, từng trường hợp và do ban lãnh đạo quyết định. Bên cạnh đó, nhằm khuyến khích CBCNV sáng tạo, đổi mới trong công việc, Công ty cũng có chế độ thưởng thành tích cho những cá nhân, tập thể có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật giúp tiết kiệm chi phí quản lý, chi phí hoạt động. Tuy nhiên, thưởng tại Công ty Thống Nhất lại không phát huy hết được vai trò tạo động lực bởi thưởng không kịp thời. Thời gian từ khi có quyết định khen thưởng đến lúc nhận được tiền thưởng khá lâu, nên đã làm tinh thần của người lao động không còn được phấn khởi khi nhận được tiền thưởng.

##### *+ Chính sách phạt*

Ngoài việc công tác khen thưởng, Công ty cũng chú trọng đến công tác phạt, kỷ luật đối với các đơn vị, cá nhân vi phạm hợp đồng lao động, luật lao động, vi phạm quy chế của Công ty đề ra, những cá nhân không có tinh thần trách nhiệm tập thể, vì lợi ích tư lợi cá nhân... Phải có hình thức kỷ luật nghiêm khắc.

Công ty đề ra nội quy: Phải tuân thủ quy trình công nghệ, đảm bảo năng xuất chất lượng hiệu quả, không đưa người ngoài vào Công ty một cách tự

do, không tiết lộ bí mật kinh doanh của Công ty, không đi lại lộn xộn, và nghiêm cấm mọi hành vi cờ bạc, uống rượu, không làm việc trong giờ làm việc....

Đối với những lao động vi phạm kỷ luật lao động nhưng chưa đến mức gây hậu quả nghiêm trọng, vi phạm thời gian lao động, vi phạm kỷ luật nếp sống văn minh. Cần phải nhắc nhở người lao động nghiêm chỉnh thực hiện theo đúng quy định đề ra

Nếu người lao động gây ra hậu quả nghiêm trọng ảnh hưởng đến tài sản cơ sở vật chất trong Công ty thì người lao động phải có trách nhiệm bồi thường cho Công ty. Mức độ bồi thường phụ thuộc vào mức độ thiệt hại.

Đối với những lao động có hành vi trộm cắp tài sản, tham ô, tham nhũng, hoặc có hành vi gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản và lợi ích của Công ty thì phải buộc thôi việc.

#### ***2.4.5 Chính sách lương, phúc lợi***

- *Chính sách lương*

Tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao mức sống của người lao động và gia đình họ ở một mức nhất định. Tiền lương có thể được xem là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động đối với cá nhân và xã hội. Tiền lương ở công ty Thống Nhất được xác định rõ ràng và trên cơ sở tổng quỹ lương do tổng công ty máy và thiết bị đo lường, vụ tổ chức cán bộ công nghiệp giao xuống. Nó được xác định trên cơ sở đơn vị sản phẩm và các chỉ tiêu sau: tổng doanh thu, tổng chi, tổng các khoản phải nộp ngân sách theo quy định.

- Lương cơ bản: trả theo trình độ chuyên môn, thâm niên công tác theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước tại Nghị định 205/NĐ-CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế

độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước, được xem xét điều chỉnh theo quy định của Nhà nước.

- Hình thức trả lương sản phẩm: áp dụng cho công nhân sản xuất trực tiếp ra sản phẩm tại các phân xưởng sản xuất. Lương sản phẩm được trả theo đơn giá tiền lương của từng sản phẩm, được phê duyệt theo từng giai đoạn nhất định và đảm bảo nguyên tắc lũy tiến như sau:

+ Hoàn thành 100% định mức hưởng 100% đơn giá sản phẩm

+ Khi đơn vị hoàn thành từ 100 – 110% định mức hưởng 105% đơn giá sản phẩm

+ Khi đơn vị hoàn thành từ 111 – 120% định mức hưởng 110% đơn giá sản phẩm

+ Khi đơn vị hoàn thành >120% định mức hưởng 115% đơn giá

- Hình thức trả lương khoán, thỏa thuận gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty: Áp dụng cho CBCNV khối gián tiếp hưởng lương thời gian tại các phòng ban, phân xưởng.

+ Căn cứ đánh giá chi trả lương: Căn cứ vào bằng cấp, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, những cống hiến của từng cá nhân cụ thể để đảm bảo trả lương thỏa thuận theo hiệu quả sản xuất kinh doanh được chính xác.

+ Công thức tính tiền lương (tổng thu nhập)

Tổng thu nhập = Tiền lương cơ bản + Phụ cấp + Tiền ăn ca + Lương theo hiệu quả SXKD

Lương cơ bản = Hệ số lương x Mức lương tối thiểu chung

Phụ cấp = Mức lương tối thiểu chung x Hệ số phụ cấp

Tiền lương theo		Ngày công		Tiền lương theo		Hệ số
hiệu quả SXKD	=	thực tế trong	x	hiệu quả SXKD/26	x	thi đua
		tháng		ngày công		tháng

\* Hệ số thi đua tháng: do Trưởng đơn vị bình xét

Mức xuất sắc: Hưởng hệ số 1.2

Mức A: Hưởng hệ số 1

Mức B: Hưởng hệ số 0.8

Mức C: Hưởng hệ số 0.6

- *Chế độ phúc lợi:*

Ngoài các khoản phúc lợi do luật pháp quy định, Công ty cũng áp dụng hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích CBCNV làm việc, an tâm công tác và gắn bó với Công ty nhiều hơn. Đó là chương trình bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn: Như trợ cấp ốm đau và tai nạn theo luật lao động quy định, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm cho những lao động phải làm những công việc nguy hiểm, phải làm việc cao hơn mức quy định của Nhà nước, và các trợ cấp khác.

Công ty cũng chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động, qua những thời gian làm nhiều công việc căng thẳng Công ty còn tổ chức cho các CBCNV đi thăm quan nghỉ mát hàng năm, quan tâm chia sẻ với từng cá nhân trong Công ty.

Đảm bảo nâng cao đời sống tinh thần, quyền lợi cho cán bộ công nhân viên như: an dưỡng, bồi dưỡng, trợ cấp khó khăn, thăm hỏi, hiếu hỷ, sức khỏe, bệnh nghề nghiệp. Bảo đảm giải quyết thủ tục và thanh toán kịp thời đầy đủ các chế độ, bảo hiểm xã hội cho CBCNV khi ốm đau, thai sản, tai nạn, bệnh nghề nghiệp theo quy định của Nhà nước, đảm bảo những điều kiện tốt nhất cho lao động yên tâm làm việc.

#### ***2.4.6. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực***

Quy hoạch NNL là một công tác rất quan trọng mà bất kỳ một tổ chức nào cũng phải thực hiện. Công tác quy hoạch NNL giúp cho Thống Nhất thấy

rõ được phương hướng, cách thức quản trị nhân sự của mình, đảm bảo cho Thống Nhất có được đúng người, đúng việc, đúng vào thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Công tác quy hoạch NNL của Thống Nhất không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết tại thời điểm đó, mà còn phải đảm bảo cả chất lượng nhân sự để không ảnh hưởng đến chất lượng công tác sản xuất kinh doanh. Việc quy hoạch NNL phải dựa trên kế hoạch thực hiện chức năng nhiệm vụ, chiến lược thực hiện các dự án ngắn hạn hay dài hạn. Những năm trước đây Thống Nhất chưa xây dựng được chiến lược NNL dài hạn, các kế hoạch nhân lực chỉ được xây dựng trong vòng 1 năm. Tuy nhiên đến giai đoạn hiện nay, Thống Nhất đã xây dựng và triển khai cho mình chiến lược nguồn nhân lực trong giai đoạn năm 2005- 2010, và đang tiếp tục tiến hành xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong thời gian sắp tới từ năm 2011- 2015. Trong chiến lược dài hạn lại bao gồm cả kế hoạch nguồn nhân lực cụ thể cho từng năm, vừa thực thi các mục tiêu ngắn hạn lại vừa định hướng phát triển định mục tiêu dài hạn, kế hoạch nguồn nhân lực trong từng năm bao gồm:

- Kế hoạch số lượng lao động
- Nhu cầu chuyên môn kỹ thuật
- Kế hoạch lao động tiền lương
- Kế hoạch sử dụng thời gian lao động

Hiện nay, công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo quản lý của Thống Nhất được thực hiện đã bám sát với tình hình thực tiễn, có tính tích cực, khả thi trên cơ sở nắm chắc đội ngũ cán bộ hiện có và cán bộ dự nguồn; dự báo được nhu cầu trước mắt và lâu dài. Quan tâm tạo nguồn cán bộ trẻ, có thành tích xuất sắc, gia đình có công với cách mạng, cán bộ nữ. Công tác quy hoạch được thực hiện với phương châm “Mở” và “Động”. Quy hoạch “mở” là một chức danh cần quy hoạch một số người, một người có thể được quy hoạch vào



một số chức danh mà người đó có khả năng đảm nhận; không khép kín trong từng đơn vị, đưa vào quy hoạch cán bộ công tác ở đơn vị khác có đủ tiêu chuẩn và điều kiện đảm nhiệm được chức danh quy hoạch. Quy hoạch “động” là quy hoạch luôn được bổ sung, điều chỉnh theo sát sự phát triển của cán bộ; đưa ra khỏi quy hoạch những người không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện, không có triển vọng phát triển; bổ sung vào quy hoạch những nhân tố mới có triển vọng.

## **2.5. Đánh giá về chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất**

### **2.5.1. Những ưu điểm**

#### *Thứ nhất, về trí lực*

Lao động có trình độ chiếm tỷ trọng khá cao. Theo số liệu trên ta có thể thấy số người lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn nhất vào năm 2008 là 15,5% tổng số CBCNV; nhưng đến năm 2012 đã giảm xuống với 12,1% tổng số CBCNV. Trong khi đó, tỷ lệ nhân viên qua đào tạo Cao đẳng, trung cấp và nghề thì tăng nhanh. Bên cạnh đó, tinh thần học và tự học của nhân viên trong Công ty đang dần trở thành phong trào lan khắp Công ty. Trong quá trình làm việc, do yêu cầu của công việc và thỏa mãn nhu cầu học hỏi, thăng tiến của bản thân nên một lượng lớn CBCNV đã chủ động tham gia các khóa học.

#### *Thứ hai, về ý thức, tác phong làm việc*

Công ty có những CBCNV trung thực, có trách nhiệm, nhiệt tình trong công việc, có ý thức và thái độ tốt trong công việc và trong các mối quan hệ giữa con người với con người.

#### *Thứ ba, về công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Công ty cũng đã quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nâng cao trình độ người lao động, với mục đích kịp thời đổi mới phù hợp với nhu cầu đổi

mới sản phẩm, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng đảm bảo cho nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, có trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo đổi mới để ứng dụng công nghệ mới tạo ra sản phẩm mới có chất lượng cao, có sức khỏe để lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao.

*Thứ tư, về cơ cấu nhân lực*

Trong những năm gần đây, Công ty Thống Nhất đã chú trọng đến việc điều chỉnh cơ cấu NNL phù hợp với sự phát triển của Công ty Thống Nhất, trong đó việc phát triển nguồn nhân lực có trình độ cao đặc biệt được quan tâm, tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học khá cao và có sự gia tăng ổn định, được phân bổ đồng đều ở các ngành nghề cần thiết cho hoạt động của Công ty Thống Nhất. Cán bộ nữ được quan tâm với số lượng và chất lượng ngày càng tăng. Cơ cấu của Công ty Thống Nhất hiện nay đang ngày càng trẻ hóa và tạo sự cân bằng mọi mặt về độ tuổi, giới tính và trình độ của NNL Công ty Thống nhất. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động gián tiếp vẫn còn tương đối cao so với tổng số lao động. Vì vậy trong những năm tới, Công ty cần phải giảm tỷ lệ lao động gián tiếp, tăng cường tính chuyên môn hoá nâng cao hiệu quả công việc.

*Thứ năm, về quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của Công ty Thống Nhất*

Đối với công tác quy hoạch NNL, Công ty Thống Nhất đã thường xuyên xây dựng được kế hoạch về nhân lực cho năm tiếp theo, đảm bảo đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty Thống Nhất. Nhờ vậy, Công ty Thống Nhất trong giai đoạn vừa qua đã tuyển chọn được một đội ngũ CBCNV có trình độ, tay nghề tương đối cao, có năng lực, phẩm chất tốt, có thái độ, tư tưởng vững vàng.

Việc tiến hành công tác quy hoạch được triển khai nghiêm túc, công khai, dân chủ, khoa học, tạo được niềm tin đối với đảng viên, CBCNV và

NLĐ của Công ty Thống Nhất. Trong quá trình triển khai đã kết hợp tốt việc triển khai công tác quy hoạch với việc thực hiện các nhiệm vụ khác về công tác cán bộ. Quy hoạch cán bộ của cấp trên được dựa trên kết quả quy hoạch cấp dưới và triển khai sâu rộng trong toàn thể NLĐ, tạo điều kiện cho mỗi người, mỗi đơn vị đều có trách nhiệm tham gia vào việc phát hiện nguồn cán bộ lãnh đạo quản lý cho đơn vị mình và cho Công ty trong giai đoạn 2011 - 2015 ở tất cả chức danh. Kết quả giới thiệu các chức danh được đánh giá là sát với thực tế, số lượng người được giới thiệu vào nguồn quy hoạch các chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý khá phong phú. Phần lớn là cán bộ đương chức, trong độ tuổi, đảm bảo các điều kiện, đều có số phiếu giới thiệu cao, đồng thời cũng phát hiện và giới thiệu được nhiều nhân tố mới.

### ***2.5.2. Những hạn chế***

#### *Một là, về trí lực*

Nhiều CBCNV tại Công ty Thống Nhất chưa không được đào tạo bài bản về chuyên môn. Khả năng về ngoại ngữ, tin học, kỹ năng mềm (khả năng thích ứng với môi trường làm việc, thương thuyết, xây dựng niềm tin, xây dựng quan hệ,...) còn thiếu.

Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp và công nhân kỹ thuật khá cao, được phân bổ khá đồng đều ở các ngành nghề cần thiết cho hoạt động sản xuất của Công ty Thống Nhất. Tuy nhiên, so với yêu cầu của một đơn vị sản xuất xuất khẩu thì chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất chưa cao, tỷ lệ cán bộ có trình độ trên đại học còn thấp (chiếm 19,64% năm 2012). Một số cán bộ, chuyên viên năng lực còn hạn chế, kinh nghiệm chuyên môn, nghiệp vụ chưa đủ đáp ứng yêu cầu của công việc. Việc tăng cường nhân lực để thay thế lớp cán bộ nghỉ chế độ còn nhiều hạn chế và gây nên tình trạng khủng hoảng thế hệ. Đó đang là một vấn đề khó khăn trong giai đoạn này của Công ty Thống Nhất khi một số lớn CBCNV nghỉ chế độ hưu trí.

*Hai là, về chính sách thưởng, phạt*

Các hình thức thưởng còn ít, khoảng cách thưởng giữa các lần còn xa. Thưởng chưa kịp thời, khoảng cách các lần thưởng còn dài, chủ yếu là thưởng theo năm và các dịp lễ tết nên chưa làm cho người lao động thấy ngay được phần thưởng của mình, để khuyến khích kịp thời, thường xuyên người lao động. Thời gian từ khi có quyết định khen thưởng đến lúc nhận được tiền thưởng khá lâu, nên đã làm tinh thần của người lao động không còn được phấn khởi khi nhận được tiền thưởng.

*Ba là, về chính sách lương, phúc lợi*

Công tác trả lương của Công ty vẫn chưa thực sự công bằng, chưa gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động, vẫn còn mang tính bình quân, cào bằng. Mức lương cũng còn thấp so với thị trường lao động nói riêng và nền kinh tế nói chung. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, mức sống ngày càng được nâng cao khiến CBCNV phân tâm nhiều hơn vào thu nhập. Điều này dẫn đến ngày càng có nhiều cán bộ có kinh nghiệm, tay nghề cao, cán bộ quản lý... chuyển sang các đơn vị khác làm việc, từ đó nảy sinh nhiều bất cập trong chiến lược phát triển NNL của Công ty.

*Bốn là, về chính sách đào tạo*

Hoạt động đào tạo và phát triển NNL của công ty còn yếu, công tác đào tạo chưa thực sự được coi trọng đúng mức, không có kế hoạch dài hạn có tầm nhìn, mà chủ yếu là đào tạo ngắn hạn phục vụ nhu cầu trước mắt. Mà nguyên nhân chính là do chương trình đào tạo chưa gắn với nhu cầu thực tế, kế hoạch đào tạo chưa có tầm nhìn chiến lược, chưa có một kế hoạch lâu dài gắn liền với mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo mang tính hình thức, hiệu quả đào tạo chưa cao.

Công tác phân tích nhu cầu đào tạo hàng năm ở các đơn vị cơ sở chưa sát với thực tế về trình độ NNL và định hướng phát triển, dẫn đến việc xây

dụng các chỉ tiêu kế hoạch đào tạo nhiều khi chưa khả thi, chưa sát với nhu cầu công việc. Nguyên nhân chủ yếu là do đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý thiếu kỹ năng về quản trị nhân sự. Số lượng các khoá tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ cho cán bộ quản lý và cán bộ kỹ thuật chưa đáp ứng nhu cầu, chất lượng còn hạn chế. Chưa có hệ thống đánh giá sau đào tạo.

Hiện nay, lượng CBCNV phải tự túc kinh phí học tập, tự bố trí, sắp xếp thời gian, công việc để có thể theo học. Chính vì thế nên công việc họ đảm đương ít nhiều bị chi phối, chất lượng học tập và hiệu quả công việc bị suy giảm, gián đoạn gây lãng phí nguồn lực, thiệt hại cho Công ty và cho chính bản thân người lao động.

### ***2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế***

**Một là**, tình hình kinh tế trong và ngoài nước thường xuyên có sự biến động, đòi hỏi Công ty Thống Nhất luôn phải vận động, điều chỉnh liên tục sao cho có thể thích nghi và phát triển tốt. Bên cạnh đó, sự thu hút mạnh mẽ nhân lực của các đơn vị trong và ngoài ngành thông qua việc trả lương, thưởng cao cho NLD và sự phát triển vượt bậc của kỹ thuật và công nghệ đã ảnh hưởng đáng kể đến nhân lực của Công ty Thống Nhất do nghề nghiệp thay đổi, công việc thay đổi, trình độ và tài năng của NLD cũng phải tiến kịp với sự tiến hoá đó đã làm ảnh hưởng đến NNL của Công ty Thống Nhất trong thời gian qua.

**Hai là**, Công ty Thống Nhất chưa triển khai xây dựng tổng thể chiến lược, quy hoạch phát triển NNL cụ thể cho từng giai đoạn, đảm bảo cho số lượng, chất lượng và cơ cấu phù hợp với yêu cầu thực tế trong từng giai đoạn phát triển

**Ba là**, chất lượng đào tạo chuyên môn nghiệp vụ của NLD trong những năm qua còn chưa được quan tâm đúng mức. Đào tạo mang tính hình thức, hiệu quả mang lại chưa cao.

**Bốn là**, hiện nay chính sách tiền lương, tiền thưởng của Công ty Thống Nhất mới chỉ đạt mức trung bình khá so với thị trường lao động, chưa thực sự tạo được động lực khuyến khích NLD hăng say và tâm huyết với công việc.

**Năm là**, Chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty chậm được xây dựng, ban hành. Đồng thời, chính sách thu nhập, đánh giá kết quả thực hiện công việc cùng các quy chế khen thưởng kỷ luật chưa hoàn thiện nên chưa thực sự phát huy được hết vai trò tạo động lực của nó trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Hơn nữa, môi trường văn hóa Công ty, các chính sách đãi ngộ chưa được chú trọng nên chưa có tác động khuyến khích người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ theo mục tiêu của doanh nghiệp.

**Sáu là**, Nhận thức của ban lãnh đạo về tầm quan trọng của nguồn nhân lực chưa đầy đủ, do vậy chưa phân bổ kinh phí để đầu tư đúng mức cho công tác đào tạo phát triển nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

**CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT  
LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH  
MỘT THÀNH VIÊN THỐNG NHẤT**

**3.1. Phương hướng của Công ty trong thời gian tới**

**3.1.1. Phương hướng sản xuất kinh doanh**

Trong những năm gần đây, nền kinh tế nước ta nói riêng và nền kinh tế thế giới nói chung gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, với sự quyết tâm của Ban Lãnh đạo Công ty và toàn bộ CBCNV, Công ty Thống Nhất đã trở thành một trong những doanh nghiệp phát triển nhất năm 2012. Công ty đã đưa ra một hướng mới để thực hiện kiện toàn tổ chức – đó là tập trung vào yếu tố con người, coi con người là trung tâm của sự phát triển, là điều kiện tiên quyết trong chiến lược hoạt động của Công ty, phương hướng đào tạo, đổi mới, nâng cao các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.

“ *Phương hướng sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.*

- **Các chỉ tiêu kế hoạch năm 2013-2015**

**Bảng 3.1: Phương hướng sản xuất kinh doanh 2013 - 2015**

ST T	Các chỉ tiêu chủ yếu	Đơn vị tính	Năm		
			2013	2014	2015
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	980	1400	2000
2	Các khoản phải nộp ngân sách	Tỷ đồng	19,6	28	38,5
3	Thu nhập bình quân( người/ Th)	Triệu đồng	5	5,8	7
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	29	41	59
5	Lợi nhuận để lại sau thuế	Tỷ đồng	20,88	29,52	42,48
6	Trích quỹ dự trữ bắt buộc	Triệu đồng	626,4	885,6	1274,4
7	Trích quỹ khen thưởng phúc lợi	Triệu đồng	626,4	885,6	1274,4
8	Quỹ đầu tư mở rộng sản xuất	Triệu đồng	626,4	885,6	1274,4

*Nguồn: Phòng Kế toán*

Phương hướng sản xuất của Công ty có xu hướng tăng lên, để đạt được các mục tiêu đề ra, muốn tăng giá trị tổng sản lượng phải tăng năng suất lao động, do đó công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần phải đẩy mạnh.

### ***3.1.2. Phương hướng về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

*3.1.2.1. Quan điểm, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất*

*Một là, quan điểm phát triển toàn diện NNL*

Từ chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước trong quan điểm nâng cao chất lượng NNL nói chung để phục vụ CNH, HĐH đất nước, Công ty Công ty Thống Nhất đã xây dựng cho mình quan điểm phát triển toàn diện đội ngũ cán bộ (đạo đức nghề nghiệp, chuyên môn, kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp; kỹ năng làm việc theo nhóm..., ngoại ngữ), đáp ứng yêu cầu về NNL cho các giai đoạn phát triển của Công ty Thống Nhất, góp phần thực hiện thành công Chiến lược phát triển của Công ty Thống Nhất; Xây dựng NNL vững vàng về chính trị, gương mẫu về đạo đức, trong sách về lối sống, có trí tuệ; Xây dựng NNL có trình độ cao để triển khai công tác phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường của Công ty Thống Nhất không chỉ là những cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn mà còn là những nhà sư phạm có khả năng tham gia công tác đào tạo NNL chất lượng cao cho người lao động có tay nghề yếu hơn.

*Hai là, mục tiêu phát triển NNL*

Mục tiêu cụ thể của nâng cao chất lượng NNL gắn liền với quy mô hoạt động của Công ty Thống Nhất theo chiến lược phát triển đến 2015 tầm nhìn đến 2025. Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, CBCNV đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, ngang tầm khu vực vào năm 2015 và thế giới vào 2025 trong lĩnh vực cơ khí và nội thất, kịp thời nắm bắt và ứng dụng các tiến bộ về khoa



học và công nghệ tiên tiến trên thế giới, nghiên cứu, giải quyết các vấn đề then chốt trong quá trình chuyển giao công nghệ và thiết bị hiện đại, đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Công tác nâng cao chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất phải góp phần xây dựng đội ngũ CBCNV đủ khả năng thực hiện các mục tiêu chiến lược của Công ty Thống Nhất. Từ đó, đòi hỏi Công ty Thống Nhất phải xây dựng được NNL như sau:

*Thứ nhất*, xây dựng NNL vững vàng về chính trị, gương mẫu về đạo đức, trong sạch về lối sống, có văn hóa, có trí tuệ, kiến thức và năng lực thực tiễn. Có cơ chế và chính sách thu hút, phát hiện, tuyển chọn, trọng dụng những người có đức, có tài.

Đảm bảo xây dựng được NNL đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu; có phẩm chất và bản lĩnh chính trị vững vàng, có tác phong làm việc công nghiệp; được trang bị kiến thức toàn diện về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ; có năng lực trong hoạch định chính sách, trong thực hiện nhiệm vụ biết đề ra giải pháp thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ được giao, biết sử dụng các phương tiện kỹ thuật hiện đại, tiên tiến đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty Thống Nhất.

*Thứ hai*, nâng cao chất lượng NNL Công ty Thống Nhất phải áp dụng đồng bộ các giải pháp: Xây dựng hệ thống quản trị nhân sự theo chuẩn mực quốc tế; Tiêu chuẩn hóa và nâng cao chất lượng tuyển dụng NNL; Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng lao động; Đổi mới công tác bổ nhiệm và sử dụng cán bộ; Tập trung đào tạo chuyên gia có chuyên ngành sâu; Xây dựng chính sách, biện pháp thu hút lao động trình độ cao; Hoàn thiện hệ thống bộ phận quản trị nhân sự và củng cố đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự và đào tạo.

*Thứ ba*, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL, đặc biệt trong công tác đào tạo chuyên môn, đào tạo nâng cao cho cán bộ ở các Nhà máy,

đảm bảo tỷ lệ Đại học và trên đại học trong Công ty Thống Nhất lên 25%, chú trọng.

*3.1.2.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất.*

Muốn tạo bước nhảy vọt về chất lượng NNL để đáp ứng yêu cầu NNL của Công ty Thống Nhất và sự phát triển kinh tế - xã hội, không còn cách nào khác Công ty Thống Nhất phải lựa chọn, tập trung đầu tư trọng điểm và xây dựng NNL chất lượng cao. Hỗ trợ cho định hướng nâng cao chất lượng NNL nêu trên, trước mắt Công ty Thống Nhất cần ưu tiên thực hiện:

*Một là, rà soát và sắp xếp lại NNL*

Công ty Thống Nhất cần tiến hành rà soát lại trình độ chuyên môn, đánh giá năng lực của lao động để bố trí, sắp xếp công việc cho phù hợp đồng thời tiến hành đào tạo, bồi dưỡng để người lao động đạt được tiêu chuẩn quy định cho chức danh đảm nhận. Công việc này nhằm bố trí đúng người, đúng việc, phát huy tối đa được năng lực của lao động hiện có; hạn chế việc phải sa thải lao động do không đáp ứng được công việc, giúp NLD yên tâm công tác, từ đó gắn bó và cống hiến vì sự phát triển của Công ty Thống Nhất.

Mặt khác, nhằm giúp người lao động có định hướng phấn đấu, Công ty Thống Nhất cần tiến hành xây dựng con đường nghề nghiệp cho mỗi NLD, trong đó quy định cụ thể về thời gian giữ bậc cũng như việc cho phép thi vượt bậc, NLD theo đó có thể xác định được vị trí nghề nghiệp hiện tại của bản thân, có định hướng phát triển nghề nghiệp của cá nhân trong mỗi giai đoạn sự nghiệp. Công việc này còn có tác dụng, NLD không chỉ bị động tham dự các khoá đào tạo do Công ty Thống Nhất tổ chức mà còn chủ động tìm hiểu đề xuất tổ chức các khoá đào tạo hoặc đề xuất được đào tạo kèm cặp từ các cán bộ lâu năm có kinh nghiệm hơn nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu của bậc chức danh tiếp theo.

*Hai là, tiếp tục đổi mới công tác quản lý NNL*

Để thực hiện nâng cao chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất thì một việc làm thiết yếu là phải kiện toàn công tác quản lý NNL tại Công ty Thống Nhất. Đây là yếu tố sống còn có tính chất quyết định tác động trực tiếp đến chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất. Một đội ngũ lao động không thể được khai thác triệt để nếu hoạt động quản trị nhân lực của Công ty Thống Nhất không tốt, thậm chí có thể làm suy giảm chất lượng NNL của mình. Hoạt động quản trị của Công ty Thống Nhất bao gồm nhiều lĩnh vực hoạt động cụ thể hợp thành vì vậy để hoàn thiện công tác này nhằm nâng cao chất lượng NNL thì Công ty Thống Nhất phải đề ra những biện pháp cụ thể tác động đến từng hoạt động cụ thể của việc quản trị NNL và phải tiến hành một cách tổng hợp và đồng thời các biện pháp trên tạo ra sức mạnh tổng hợp nâng cao chất lượng NNL.

Định biên và xác định tiêu chuẩn cán bộ làm cơ sở xây dựng, phát triển NNL. Phát triển đội ngũ cán bộ tác nghiệp giỏi, đội ngũ cán bộ thực hiện chính sách...; thực hiện quy hoạch đào tạo, luân chuyển, bổ nhiệm đội ngũ cán bộ lãnh đạo theo hướng trẻ hóa, đảm bảo tính ổn định, kế thừa và phát triển. Đồng thời giảm tỷ lệ lao động gián tiếp xuống dưới 20% tổng số lao động.

Căn cứ chức năng nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc, xây dựng bản mô tả công việc đối với từng vị trí công tác cụ thể, xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá cán bộ, đảm bảo tính rõ ràng, khách quan trong đánh giá cán bộ.

*Ba là, đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng*

Chú trọng nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý và tác nghiệp cho đội ngũ CBCNV của Công ty Thống Nhất theo chức trách và nhiệm vụ được giao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty Thống Nhất. Xây dựng hệ thống

phân tích nhu cầu đào tạo cán bộ để triển khai có hiệu quả kế hoạch đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo.

*Bốn là, hoàn thiện chính sách và quy trình quản lý NNL theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp, trình độ quản lý tiên tiến của đội ngũ cán bộ Công ty Thống Nhất. Tăng cường phát triển đội ngũ cán bộ là những người có năng lực, kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty Thống Nhất đến giai đoạn 2025.*

Thực hiện quản lý cán bộ theo khối lượng và chất lượng công việc được giao. Thực hiện đãi ngộ theo vị trí công tác và mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao.

Hệ thống chính sách đãi ngộ NNL là công cụ điều tiết mạnh mẽ để nâng cao chất lượng NNL, mỗi chính sách phải phát huy tác dụng thực sự trên cơ sở phối hợp đồng bộ nhiều chính sách khác. Do vậy, việc đổi mới và hoàn thiện hệ thống chính sách đối với NNL không chỉ ở khâu sử dụng mà phải thể hiện ở tất cả các khâu khác, nhất là quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng NNL.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Công ty Thống Nhất**

#### **3.2.1. Nâng cao thể lực cho nguồn nhân lực tại Công ty**

Một yếu tố không thể thiếu đối với NLD là sức khỏe. Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Trên thực tế, nền tảng đầu tiên của NLD là thể trạng và sức khỏe, đây là kết quả tổng hợp của nhiều nhân tố: môi trường vệ sinh, chăm sóc sức khỏe ban đầu, chế độ dinh dưỡng, khám chữa bệnh, điều kiện thể dục, thể thao, hưởng thụ văn hoá, học tập..., mọi người lao động, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động

thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau.

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khoẻ và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khoẻ mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó, thể lực có ý nghĩa quyết định đến năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực, con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội. Trong bối cảnh hiện nay, nâng cao thể lực cho NLĐ là yêu cầu bức xúc hàng đầu nhằm đáp ứng đòi hỏi về chi phí và cường độ lao động ngày càng cao, đặc biệt là đối với một đơn vị sản xuất như Công ty Thống Nhất. Nâng cao thể lực là nâng cao sức khoẻ NLĐ và phải được coi như là sự đầu tư cơ bản, phục vụ cho yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. Khi đề cập đến vấn đề phát triển NNL, Đảng ta đã khẳng định: sự cường tráng của thể chất là nhu cầu của bản thân con người, đồng thời là vốn quý để tạo ra tài sản trí tuệ và vật chất cho xã hội. Chỉ có những người khoẻ mạnh cả về thể chất lẫn tinh thần mới có thể nâng cao sức mạnh của bản thân, bắt nhịp được với cuộc sống hiện đại. Họ làm việc dẻo dai, có khả năng tập trung về trí tuệ khi làm việc, có sức mạnh của niềm tin và ý chí để làm tốt công việc.

Sức khoẻ vừa là mục đích, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển, nên bảo vệ và nâng cao sức khoẻ con người là một đòi hỏi hết sức chính đáng mà xã hội phải đảm bảo. Để NLĐ Công ty Thống Nhất có sức khoẻ về thể chất và tinh thần tốt, cần thực hiện các giải pháp sau:

- Thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc ( 6 tháng 1 lần đối với người lao động làm những công việc có tính chất nặng nhọc độc hại, 12 tháng 1 lần đối với người lao động làm những công việc trong điều kiện bình thường)
- Tăng cường các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung

về chăm sóc sức khỏe sinh sản và kế hoạch hoá gia đình cho NLD.

- Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của người lao động trong việc tự bảo vệ sức khỏe cho bản thân bằng việc cung cấp các kiến thức về dinh dưỡng hàng ngày, chế độ chăm sóc sức khỏe hợp lý, phát động phong trào thể dục thể thao trong toàn Công ty Thống Nhất (khuyến khích mỗi cá nhân lựa chọn cho mình một môn thể thao phù hợp để rèn luyện sức khỏe và thư giãn sau mỗi ngày làm việc).

### **3.2.2. Đánh giá việc thực hiện nội quy, quy định hàng tháng**

Việc đánh giá thực hiện Nội quy quy định Công ty cần được thực hiện hàng tháng bởi các Trưởng bộ phận, đồng thời có sự tham gia của các nhân viên để đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng. Mỗi CBCNV nếu không vi phạm Nội quy quy định trong tháng được hưởng 100% phụ cấp ăn trưa. Nếu CBCNV có hành vi vi phạm Nội quy quy định trong tháng sẽ bị khấu trừ tỷ lệ % tương ứng với mức quy định khấu trừ hoặc trừ toàn bộ phụ cấp, tùy theo hành vi và mức độ vi phạm. Mức khấu trừ cụ thể được quy định như sau:

- *Giờ giấc làm việc:*

- Đi muộn về sớm (không báo cáo xin phép) quá 30 phút trong một ngày làm việc lần thứ nhất trong tháng bị khấu trừ 20% . Nếu tái phạm lần thứ hai trong tháng sẽ bị khấu trừ tiếp 30%.

- Đi muộn về sớm (không báo cáo xin phép) cộng dồn trong một tháng quá 60 phút bị trừ 40%. Quá từ 90 phút đến 120 phút trở lên bị khấu trừ 60%; cao hơn 120 phút bị trừ toàn bộ và có thể bị xử lý kỷ luật.

- Các trường hợp đi muộn về sớm, xin ra ngoài giữa giờ làm việc vì lý do việc riêng (dù có báo cáo xin phép) nếu quá 02 lần trong một tuần và/hoặc 5 lần trong một tháng sẽ bị khấu trừ 10% . Mỗi lần tiếp theo sẽ bị trừ tiếp 10%

. Những trường hợp đặc biệt có lý do chính đáng và có đề xuất giải trình được cấp trên phê duyệt sẽ không bị trừ theo quy định này.

• **Tác phong làm việc:**

- Uống rượu, bia, hút thuốc lá trong giờ làm việc; bị khấu trừ 30%. Tái phạm lần thứ hai bị trừ 50% toàn bộ. Lần thứ 3 sẽ bị trừ toàn bộ.

- To tiếng, nói tục với đồng nghiệp; có những lời lẽ trực tiếp hoặc gián tiếp từ chối hợp tác thực hiện công việc (không có lý do chính đáng) bị khấu trừ 30%. Tái phạm lần thứ hai bị trừ 50% toàn bộ. Lần thứ 3 sẽ bị trừ toàn bộ.

- Thiểu trách nhiệm gây lãng phí tài sản của Công ty bị khấu trừ 20%. Tái phạm lần thứ hai bị khấu trừ tiếp 30%. Lần thứ ba bị trừ 50% và bị xử lý kỷ luật tùy theo mức độ lãng phí gây ra.

- Không tuân thủ đúng quy trình tác nghiệp của bộ phận, các thao tác, quy trình vận hành, bảo dưỡng sửa chữa máy móc thiết bị, các quy định về vệ sinh an toàn lao động bị khấu trừ từ 30% - 50%. Nếu gây hậu quả hoặc thiếu trách nhiệm dẫn đến tai nạn lao động cho mình và/hoặc cho người khác và/hoặc gây hỏng hóc trang thiết bị, thiệt hại về kinh tế, uy tín của Công ty sẽ bị trừ toàn bộ và còn bị xử lý kỷ luật, đền bù thiệt hại tùy theo hành vi và mức độ thiệt hại gây ra theo quy định của pháp luật và Nội quy Công ty.

- Tham gia chơi cờ bạc hoặc ngồi xem chơi cờ bạc trong giờ làm việc đều bị trừ 50% phụ cấp ngay từ lần vi phạm đầu tiên. Tái phạm sẽ bị trừ toàn bộ phụ cấp và xử lý kỷ luật.

Nhân viên bị xử lý kỷ luật từ hình thức cảnh cáo bằng văn bản toàn Công ty trở lên bị trừ toàn bộ phụ cấp trong 03 tháng liền kể từ ngày bị xử lý kỷ luật.

**3.2.3. Bố trí, sử dụng lao động thích hợp tại các bộ phận, phòng ban**

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.

#### ***3.3.4. Cải thiện điều kiện lao động và nâng cao chất lượng môi trường làm việc***

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả lao động của mỗi cá nhân đồng thời cũng ảnh hưởng đến sức khoẻ của người lao động.

- Hoàn thiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc theo yêu cầu của công việc, tạo ra môi trường thuận lợi về tâm sinh lý cho người lao động.

- Chú trọng đến các biện pháp kích thích tinh thần nhằm tăng năng suất lao động và tái tạo sức lao động cho CBCNV như: tổ chức các cuộc thi thể thao, văn nghệ đều đặn hay tổ chức tham quan, nghỉ mát trong và ngoài nước vừa để động viên, khuyến khích nhân viên vừa tăng tính đoàn kết, tinh thần tập thể, gây dựng niềm tự hào vừa tạo cơ hội cho CBCNV Công ty (đứng trên địa vị mình là khách hàng) có thể học hỏi, rút kinh nghiệm phục vụ khách hàng từ các tổ chức du lịch khác.



### ***3.3.5. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng***

Công tác tuyển dụng của Công ty Thống Nhất hiện nay đã được chuẩn hoá thông qua hình thức ISO, IWAY và đã xây dựng được Quy chế tuyển dụng lao động của Công ty. Tuy nhiên, trên thực tế việc áp dụng này còn mang tính cứng nhắc và không mang lại hiệu quả cao trong Công ty và có thể sẽ bỏ qua cơ hội để tuyển được những ứng viên tài năng. Như vậy, để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty Thống Nhất cần phải đa dạng hoá nguồn tuyển chọn từ nguồn cán bộ bên trong Công ty và từ thị trường lao động bên ngoài.

Để công tác tuyển dụng thực sự có chất lượng cao, Công ty Thống Nhất đã xây dựng một quy trình tuyển chọn thật khoa học và hợp lý theo đúng nguyên tắc của bộ chuẩn ISO, IWAY. Tuy nhiên, để khắc phục những hạn chế, bất cập trong những năm qua, nhằm nâng cao chất lượng NNL, việc thi tuyển của Công ty Thống Nhất cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

- Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn cần tuyển trên cơ sở nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí còn thiếu.
- Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch cũng như đến tổ chức thực hiện thi tuyển.
- Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người dự thi đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm cao đến thấp cho đến hết chỉ tiêu cần tuyển. Muốn vậy, số người đưa đi dự thi phải nhiều hơn số lượng cần tuyển (100%) để đảm bảo nguyên tắc đầu loại.
- Đổi mới nội dung thi tuyển, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển .

### **3.3.6. Cơ chế khen thưởng, đãi ngộ**

Thực tế hiện nay, lực lượng lao động trẻ được đào tạo bài bản lại không muốn gắn bó lâu dài với Công ty, lý do cơ bản để lực lượng trẻ có trình độ giỏi không gắn bó lâu dài chủ yếu là do thu nhập, các điều kiện làm việc,... của môi trường làm việc còn hạn chế. Do đó phải có chính sách tiền lương và chính sách đãi ngộ thỏa đáng mới giữ chân được nguồn chất xám trẻ này. Để làm được điều đó, Công ty Thống Nhất cần phải xây dựng hệ thống chính sách đãi ngộ NLD thông qua các giải pháp sau:

- Tạo động lực bằng cách kích thích vật chất: Công tác tiền lương, tiền thưởng là một công cụ hiệu quả tiền kích thích NLD, do đó khi xây dựng các chính sách thu hút, Công ty cần quan tâm tới các yếu tố sau: Xây dựng tiêu chuẩn cụ thể đối với các đối tượng cần thu hút. Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ đối với từng đối tượng, có sự so sánh kỹ với các đơn vị trong và ngoài ngành, so với thị trường lao động, đảm bảo tính cạnh tranh về nhân lực so với các doanh nghiệp trong nước, nếu không sẽ khó thu hút và giữ nhân viên giỏi. Hợp lý đối với khả năng tài chính của Công ty: Tổng quỹ lương và phúc lợi phải đảm bảo phù hợp, cân đối với tình hình tài chính và tổng chi phí của doanh nghiệp. Đồng thời, Công ty cũng cần quan tâm, cất nhắc, đề bạt đối với NLD có phẩm chất đạo đức tốt, có đủ năng lực, trình độ và có nhiều đóng góp cho hoạt động của Thống Nhất. Đây là việc tạo điều kiện cho NLD có cơ hội thăng tiến, đồng thời tạo động lực để NLD phấn đấu, học tập và rèn luyện.

- Tạo động lực về mặt tinh thần cho NLD: tạo dựng môi trường làm việc văn hoá lành mạnh bao gồm một hệ thống các giá trị, các niềm tin, các thói quen được chia sẻ trong tổ chức, tạo ra các chuẩn mực về hành vi ứng xử trong công việc, trong kinh doanh.

- Thường xuyên phát động sâu rộng phong trào thi đua, qua đó động viên khen thưởng kịp thời những người có thành tích trong công tác. Đồng

thời, xử lý kỷ luật nghiêm minh, thỏa đáng đối với những hành vi vi phạm kỷ luật. Cụ thể:

+ Trong công tác khen thưởng, cần lựa chọn các hình thức thưởng và đưa các mức thưởng hợp lý như: thưởng do có sáng kiến mang lại hiệu quả cao, thiết thực; thưởng do hoàn thành vượt mức số lượng và chất lượng công việc được giao; thưởng do tiết kiệm thời gian và chi phí; thưởng do chấp hành tốt kỷ luật và đảm bảo ngày công, giờ công; thưởng cho tinh thần hợp tác và có thái độ giao tiếp chuẩn mực... Khi đã xây dựng được các quy định rõ ràng về các mức thưởng cần thông báo và giải thích cho NLD hiểu rõ để làm tăng kỳ vọng của họ về quan hệ giữa kết quả - phần thưởng.

Việc thực hiện thưởng có thể dưới dạng bằng tiền hay hiện vật nhưng điều quan trọng cần tạo được ấn tượng tốt của người được thưởng về cái mà họ nhận được. Với NLD thực hiện công việc liên tục xuất sắc nên áp dụng hình thức tăng lương tương xứng, tăng lương trước thời hạn để kích thích sự nỗ lực trong công việc. Quyết định thưởng phải đưa ra một cách nhanh chóng nhằm ghi nhận kịp thời những thành tích xuất sắc, cần phải có những lời khen ngợi ngay chứ không nhất thiết phải đợi đến khi có khoản thưởng về vật chất. Thưởng phải đảm bảo công bằng với tất cả mọi người và phải dựa trên mức độ hoàn thành công việc của cá nhân NLD chứ không phải là vị trí của NLD. Đồng thời, quyết định thưởng nên công khai trước toàn thể Công ty để tăng niềm tự hào của cá nhân NLD và nêu gương sáng cho NLD khác học tập với hy vọng có cơ hội được khẳng định chính mình trước tập thể. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh tình trạng thưởng trở thành nguồn thu nhập chính khi đó sẽ làm mất vai trò của tiền lương.

+ Tương ứng với chế độ khen thưởng, cần có quy định rõ ràng về các mức phạt tương ứng với các hành vi sai phạm. Khi xây dựng mức phạt cần dựa vào tính chất, mức độ của hành vi vi phạm, mức độ ảnh hưởng đến người

khác trong bộ phận và lợi ích của Công ty Thống Nhất. Các quy định về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật cần được công khai và làm rõ trong toàn Công ty. Đồng thời đảm bảo mọi vi phạm cũng đều phải được xử lý nghiêm minh. Tuy nhiên, khi thi hành kỷ luật cần xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng, nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm có cơ hội sửa chữa sai lầm, khuyết điểm.

Việc khen thưởng - kỷ luật song hành tồn tại một cách nghiêm minh sẽ thiết chặt quan hệ giữa quyền lợi và trách nhiệm của NLD với công việc đang đảm nhận, giúp NLD thấy cần phải hoàn thiện mình trong việc không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn cũng như việc nghiêm túc chấp hành các quy định của pháp luật và ngày càng thành thạo trong tác phong làm việc, thái độ phục vụ của mình.

- Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ giữa tổ chức Đảng, Đoàn với chính quyền trong hoạt động điều hành như quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD. Mặt khác, tăng cường công tác kiểm tra tình hình thực hiện nhiệm vụ, công vụ để kịp thời phát hiện, uốn nắn những sai sót, lệch lạc, đồng thời xử lý nghiêm minh, thỏa đáng những hành vi vi phạm.

Bên cạnh đó, Công ty Thống Nhất cũng cần yêu cầu NLD hiểu để đứng vững và có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp đòi hỏi người lao động cần am hiểu luật pháp cũng như quyền và nghĩa vụ của mình. Chính mỗi người lao động cần phải có ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện về phẩm chất đạo đức, ý thức tuân thủ pháp luật; nỗ lực hoàn thiện mình trong việc chấp hành giờ giấc, tuân thủ kỷ luật lao động, tìm hiểu và chấp hành những quy định do Công ty đề ra.

### ***3.2.7. Nâng cao tác phong làm việc***

Để có được NNL chất lượng cao, Công ty Thống Nhất cần hết sức quan tâm đến công tác giáo dục nâng cao ý thức trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; nâng cao ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện của cá nhân NLD.

Đối với Công ty Thống Nhất trải qua thực tiễn quá trình hoạt động gần 60 năm, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi mô hình hoạt động, nhìn chung phần lớn NLD của Công ty Thống Nhất luôn giữ được phẩm chất đạo đức, lối sống trong sáng, lành mạnh, tận tụy, gắn bó tâm huyết với nghề .

Tuy nhiên, bên cạnh mặt ưu điểm là cơ bản như đã nêu trên, cũng còn một số ít NLD thiếu rèn luyện, tu dưỡng, sa sút về phẩm chất đạo đức, lãng phí của công, quan liêu, bè phái, kém ý thức tổ chức kỷ luật; một bộ phận NNL yếu kém về kỹ năng giao tiếp, ý thức phục vụ chưa cao, thái độ, phong cách phục vụ chưa chuẩn mực, thậm chí quan liêu hách dịch, những nhiễu, gây phiền hà, làm cho khách hàng bức xúc. Những hạn chế, yếu kém này có nơi, có lúc làm suy giảm uy tín, niềm tin của Công ty Thống Nhất.

Để khắc phục những hạn chế nêu trên, trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL thời gian tới, Công ty cần quan tâm đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công vụ được giao. Những yêu cầu cần đạt được trong công tác này thời gian tới như sau:

- Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL , nội dung giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công việc được giao phải trở thành một môn học chính thức. Đối với NNL mới tuyển dụng, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng trang bị kiến thức cơ bản về Công ty, về nghiệp vụ chuyên môn, nhất thiết phải được bồi dưỡng trang bị kiến thức về truyền thống của Công ty, những yêu cầu về phẩm chất đạo đức và ý thức trách nhiệm, phong cách phục vụ.

Việc phát triển và duy trì văn hoá tập trung vào các mục tiêu định hướng bản thân NLD và khách hàng, đòi hỏi mọi người phải có ý thức và thái độ đúng đắn đối với bản thân và đối với khách hàng của Công ty Thống Nhất. Để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng và thái độ hành vi của mọi người, Công ty Thống Nhất cũng cần tạo được những thay đổi cần thiết về môi trường làm việc, các phương thức đánh giá hiệu quả và các biện pháp khích lệ hoạt động của người lao động. Ngoài ra, một yếu tố không kém phần quan trọng là sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa lãnh đạo với cấp dưới. NLD cần biết được những việc họ đang thực hiện đã tốt hay chưa, cần phát huy hay khắc phục ở điểm nào. Điều đó đòi hỏi hệ thống phản hồi của tổ chức phải rõ ràng, cụ thể, kịp thời, tập trung vào hành vi thay vì những đặc điểm các nhân. Một môi trường làm việc hiệu quả sẽ đem lại sự thoả mãn cho NNL, đó cũng chính là điều kiện tiền đề của việc nâng cao chất lượng NNL.

### ***3.2.8. Hoàn thiện quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của Công ty***

*Thứ nhất, thực hiện phân tích công việc thường xuyên, đầy đủ và chính xác*

Thực tế trong thời gian vừa qua vấn đề thực hiện phân tích công việc mới khởi đầu được quan tâm. Khi làm công tác lập kế hoạch dự báo nhu cầu lao động Công ty Thống Nhất mới bước đầu chỉ nêu ra các tiêu chuẩn chức danh cơ bản nhất (Chức danh cho nhóm công việc và vị trí của mỗi chức danh lãnh đạo). Điều này làm cho việc quy hoạch nhân lực của Công ty Thống Nhất không được chi tiết cụ thể về các yêu cầu đối với lao động cần tuyển dụng. Cái cần của công việc quy hoạch là phải xây dựng được bản mô tả tiêu chuẩn công việc và từ đây sẽ cho biết các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc. Trên cơ sở này công tác quy hoạch mới có thể xem xét đánh giá xem Công ty Thống Nhất cần những loại lao động gì, với trình độ như thế nào.

Bên cạnh đó, phân tích mô tả công việc cũng giúp Công ty Thống Nhất có thể đánh giá được khả năng đáp ứng nhu cầu của đội ngũ lao động hiện có của Công ty Thống Nhất về kỹ năng, tay nghề, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Từ đó giúp công tác quản lý NNL của Công ty Thống Nhất có thể dễ dàng thực hiện công việc của mình và đưa ra một bức tranh tổng thể về nhu cầu sử dụng lao động trong kỳ dự báo cả về số lượng cũng như chất lượng.

*Thứ hai, xây dựng các kế hoạch dài hạn về NNL*

Một chương trình kế hoạch về NNL chỉ được coi là hoàn thiện khi nó có đầy đủ các kế hoạch ngắn hạn, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho thực hiện nhiệm vụ trong một năm. Hạn chế này làm ảnh hưởng rất nhiều tới hoạt động đào tạo và phát triển NNL và ảnh hưởng tới việc hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh. Chưa kể đến trong quá trình hoạt động sẽ có tác động của ngoại cảnh như: thị trường, sản phẩm, công nghệ... Để có thể thích ứng được những thay đổi này, Công ty Thống Nhất cần phải có sự chuẩn bị kỹ càng về mọi mặt trong đó NNL là một trong những giải pháp ưu tiên hàng đầu. Mặt khác, kế hoạch đào tạo NNL xuất phát từ yêu cầu sử dụng lao động mà chủ yếu là căn cứ vào kế hoạch NNL đã được xây dựng. Như vậy, với kế hoạch ngắn hạn (1 năm) thì sẽ không thể có được các chương trình đào tạo dài hạn. Việc xây dựng chiến lược, kế hoạch dài hạn về NNL giúp Công ty Thống Nhất hoàn toàn chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Hơn thế nữa, nó giúp tạo ra tâm lý tin tưởng, phấn khởi của đội ngũ lao động khi thấy tương lai của mình được quan tâm, đảm bảo. Từ đó mang lại hiệu quả công việc và chất lượng sản phẩm giúp Công ty Thống Nhất ngày càng phát triển bền vững.

*Thứ ba, nội dung quy hoạch NNL phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể*

- Quy hoạch NNL làm công tác quản lý: Trong thời gian tới, các đơn vị trực thuộc Công ty Thống Nhất phải tiếp tục tiến hành rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý của đơn vị mình, trên cơ sở đó điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới và đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện. Đồng thời, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ dự nguồn, nhất là đối với những cán bộ chưa đủ các tiêu chuẩn cần thiết để giữ các chức danh được quy hoạch; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch luân chuyển, bố trí, sử dụng cán bộ để tạo điều kiện cho cán bộ trong quy hoạch rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau, nhất là vị trí công tác kề cận cho chức danh quy hoạch, đồng thời để kiểm chứng bản lĩnh, trình độ, phẩm chất, tạo vị thế và uy tín cần thiết, qua đó sàng lọc, tuyển chọn cán bộ.

- Quy hoạch NNL làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất: để thực hiện tốt công tác này, Công ty Thống Nhất cần tiến hành các nhiệm vụ: Tiến hành rà soát NNL làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất hiện có, trên cơ sở mục tiêu phát triển của Công ty Thống Nhất từng giai đoạn. Trong quy hoạch phát triển NNL làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất cần đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực chuyên ngành, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính. Trên cơ sở quy hoạch phát triển NNL làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất trong từng giai đoạn, phải xây dựng kế hoạch cụ thể về phương án tạo nguồn như: tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành có trình độ bằng khá - giỏi, sinh viên từ các trường đào tạo nghề, ...; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển NNL.



### ***3.2.9. Tăng cường công tác đào tạo chuyên môn và nâng cao trình độ cho CBCNV***

Để có một lực lượng lao động có thể vận hành được các công nghệ mới, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao, Công ty cần phải chú trọng đến việc đào tạo đối với cả những nhân viên mới vào và cả những nhân viên cũ đều cần không ngừng được đào tạo, để quá trình đào tạo có hiệu quả, Công ty cần thực hiện như sau:

#### ***“ Xác định nhu cầu đào tạo.***

Để xác định nhu cầu đào tạo trước hết phải phân tích công việc, nó cho biết bản chất và nội dung của các công việc và điều kiện cần có để thực hiện công việc đó, căn cứ vào bản mô tả công việc sẽ cho biết cần đào tạo kỹ năng gì, hình thức đào tạo nào phù hợp, tiếp đó cần phân tích cơ cấu lao động của Công ty, trình độ chuyên môn và thâm niên công tác từ đó xác định rõ đối tượng đào tạo và nhu cầu đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo ngoài việc căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty, thì còn phải căn cứ vào tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Muốn xác định chính xác nhu cầu này cần đi sâu tìm hiểu mong muốn của mỗi cá nhân. Việc xác định đó được thông qua khảo sát thực tế bằng các bảng hỏi thiết kế sẵn, với các nội dung phù hợp với từng đối tượng và mục đích nghiên cứu.

#### ***“ Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo***

Công ty phải xây dựng một chương trình đào tạo có tính thường xuyên và cập nhật từ cấp quản lý lãnh đạo đến các bộ phận, chương trình gồm các bài học và môn học cập nhật những khoa học tiên tiến nhất. Tránh việc chương trình được xây dựng từ quá lâu không xây dựng lại, Công ty còn nên mở rộng các lớp đào tạo tin học, ngoại ngữ, nâng cao kỹ năng sử dụng tin học, ngoại ngữ cho các đơn vị trong Công ty.

Định hướng xây dựng chương trình đào tạo theo nguyên tắc giỏi một nghề, biết nhiều nghề, điều đó sẽ giúp cho người lao động tránh được nhàm chán khi làm việc.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau, Công ty nên chọn phương pháp phù hợp với tình hình của Công ty.

*Đào tạo tập trung:* Định hướng vào việc cung cấp một cách nhanh nhất về hệ thống quản lý cho doanh nghiệp, chủ yếu phục vụ các cán bộ quản lý và kỹ thuật trung cao cấp, các khóa đào tạo được tổ chức định kỳ hàng tháng theo các nội dung đã được lập kế hoạch.

*Đào tạo tại chỗ:* Định hướng vào việc rèn luyện các kỹ năng của các cán bộ quản lý và kỹ thuật nhằm giải quyết một nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp

*Đào tạo từ bên ngoài:* Chương trình đào tạo này được thực hiện tại các cơ sở đào tạo ngoài như trường học, trung tâm đào tạo, kiến thức đào tạo theo cách tiếp cận này tương đối chung và rộng lớn, chi phí đào tạo theo phương pháp này tương đối thấp.

### ***“ Lựa chọn phương tiện, thực hiện việc đào tạo***

Phương tiện đào tạo là một nhân tố tác động tới tâm lý học tập của học viên, phương tiện được chuẩn bị tốt, đầy đủ sẽ có tác dụng kích thích học viên học tập, nâng cao chất lượng khóa học, Công ty nên đầu tư các trang thiết bị, tài liệu tốt cho việc đào tạo, các tài liệu phải được tiêu chuẩn hóa, bao gồm tài liệu giảng dạy, tài liệu học tập, tài liệu tham khảo, nghiên cứu. Bên cạnh đó đội ngũ giảng dạy phải là đội ngũ giảng viên đa chuyên môn, được đào tạo cơ bản trong và ngoài nước, có nhiều kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực liên quan

Tổ chức thực hiện đào tạo là việc quyết định sự thành công của công tác đào tạo, hội đồng đào tạo của Công ty phải thường xuyên kiểm tra đôn đốc các đơn vị, các tổ sản xuất thực hiện nghiêm túc chương trình đào tạo, Công

ty nên phát động phong trào thi đua học tập sôi nổi trong toàn Công ty, quán triệt sâu rộng đến tất cả các cán bộ, chuyên viên, từng người lao động trong Công ty nhận thức được mục đích yêu cầu đề ra. Tăng cường hệ thống thông tin trong Công ty, đặc biệt các kênh thông tin phản hồi từ phía người lao động đối với công tác đào tạo.

Ngoài ra do đặc điểm máy móc thiết bị trong Công ty khác nhau mà rất nhiều chủng loại. Công ty nên thường xuyên tạo điều kiện cho công nhân mới tiếp cận với máy móc trong phân xưởng. Như thế có thể cho người lao động làm quen, tiếp cận với máy móc trong phân xưởng, làm cho học viên quen với máy móc, tạo niềm tin khi bắt tay vào công việc mới.

***.. Đánh giá kết quả đào tạo.***

Để đánh giá kết quả đào tạo có hiệu quả, cán bộ làm công tác đào tạo phải hiểu thế nào là nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó có cơ sở đánh giá tốt, sau đây em xin đưa ra một số cách đánh giá chất lượng đào tạo như sau:

Đánh giá nhận thức của học viên: Cần được đánh giá thường xuyên ngay khi và sau đào tạo, đánh giá liên tục qua các bài kiểm tra lý thuyết và thực hành sẽ giúp giáo viên và học viên có thể rút ra những hạn chế, để khắc phục khuyết điểm ngay khi học.

Đánh giá thông qua lượng hóa các yếu tố kinh tế: Năng suất, chất lượng sản phẩm, thực hiện an toàn lao động. Công việc dựa trên việc xây dựng và lượng hóa chất lượng của đào tạo thông qua các yếu tố khác dựa vào các hàm kinh tế về thời gian và chi phí... Bên cạnh đó, còn đánh giá hiệu quả đào tạo bằng việc thống kê kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua khảo sát điều tra thực tế bằng bảng hỏi. Đây là cách đánh giá sẽ cho kết quả chính xác, nó cho biết tâm tư nguyện vọng của người lao động, học viên về mọi vấn đề của chương trình đào tạo, cũng như đánh giá hiệu quả đối với từng học viên.

## KẾT LUẬN

Từ những vấn đề lý luận và qua quá trình thu thập, nghiên cứu, phân tích, đánh giá đặc điểm cũng như thực trạng chất lượng NNL ở Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất, đề tài đã nêu lên cơ cấu trình độ nhân lực để thấy được hạn chế về chất lượng NNL. Qua các số liệu thống kê, tổng hợp luận văn có những nhận xét, đánh giá, nhìn nhận về hiệu quả, xu hướng NNL trong hoạt động sản xuất kinh doanh, thấy rõ tính cấp thiết và tầm quan trọng của việc nghiên cứu như sau:

1. Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp muốn phát triển phải quan tâm tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tức là quan tâm tới việc nâng cao năng lực thể chất và năng lực tinh thần của nguồn nhân lực trong việc sáng tạo, nghiên cứu, tìm kiếm, phát triển thông tin và vật chất hoá thông tin thành sản phẩm và công nghệ mới. Bên cạnh đó, cần phải thúc đẩy đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là giải pháp quan trọng trực tiếp quyết định để có nguồn nhân lực chất lượng cao. Ngoài ra, việc khai thác và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực cũng là cách để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2. Để góp phần vào việc xây dựng và phát triển Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất vững mạnh, đặc biệt trong phát triển NNL, Luận văn đã hệ thống hoá cơ sở lý luận của việc xây dựng và nâng cao chất lượng NNL; nêu rõ thực trạng việc sử dụng và nâng cao chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất trong giai đoạn vừa qua, các thành tựu, các tồn tại đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao chất lượng NNL của Công ty Thống Nhất.

Từ các kiến thức lý luận được tiếp thu từ tài liệu, Nhà trường và thực tiễn tình trạng NNL của Công ty TNHH một thành viên Thống Nhất, tác giả đã hoàn thành Luận văn thạc sĩ. Tuy nhiên, trong khuôn khổ của của một luận văn thạc sĩ kinh tế, những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề về chất lượng NNL. Đồng thời, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, rất mong nhận được ý kiến tham gia, đóng góp của Thầy, Cô giáo .

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến TS. Nguyễn Hải Hữu đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi để tôi có thể hoàn thành bài luận văn này một cách tốt nhất.