

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ HỒNG LIÊN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CHI NHÁNH
CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TUỜNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Doãn Thị Mai Hương

HÀ NỘI - 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan tất cả những nội dung của luận văn này hoàn toàn được hình thành và phát triển từ những quan điểm của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của Tiến sỹ Doãn Thị Mai Hương . Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả luận văn

Vũ Hồng Liên

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VI
DANH MỤC HÌNH VẼ	VII
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu liên quan đề tài luận văn	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Đóng góp mới của luận văn.....	4
7. Kết cấu của luận văn	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	6
1.1.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	6
1.1.1.1. Nguồn nhân lực (NNL).....	6
1.1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực.....	8
1.1.1.4. Chất lượng NNL trong doanh nghiệp	9
1.1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.1.2.1. Thẻ lực	11
1.1.2.2. Trí lực	12
1.1.2.3. Ý thức của người lao động.....	14
1.2. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	14
1.2.1. Quy hoạch nguồn nhân lực	14
1.2.2. Tuyển dụng, sử dụng, đánh giá người lao động.....	15
1.2.3. Chính sách đãi ngộ với người lao động.....	17
1.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	19
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	19

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài	19
1.3.1.1. Trình độ phát triển giáo dục, đào tạo.....	20
1.3.1.2. Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khoẻ.....	20
1.3.1.3. Sự phát triển của KHCN và quá trình toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới	21
1.3.2. Các nhân tố bên trong.....	22
1.3.2.1. Quan điểm của ban lãnh đạo công ty.....	22
1.3.2.2. Tình hình tài chính của doanh nghiệp.....	22
1.3.2.3. Bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp	22
1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường	23
1.3.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp	23
1.3.1.1. Tập đoàn Samsung	23
1.3.1.2. Công ty THNN Sanko Mold Việt Nam	26
1.3.1.3. Công ty Colgate – Palmolive	28
1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC	32
CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG	32
2.1. Khái quát chung về Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường.....	32
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	32
2.1.2. Quy trình sản xuất	33
2.1.3. Chức năng và sứ mệnh của VTI.....	34
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của VTI.....	35
2.1.5. Tình hình và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VTI	37
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường.....	40
2.2.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường	40
2.2.1.1. Thử lực	40
2.2.1.2. Trí lực	43
2.2.1.3. Cơ cấu nguồn nhân lực	51
2.2.1.4. Ý thức của người lao động.....	52

2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường.....	55
2.2.2.1. Về quy hoạch nhân lực	55
2.2.2.2. Tuyển dụng, sử dụng và đánh giá người lao động	57
2.2.2.3. Chính sách đãi ngộ người lao động	60
2.2.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	69
2.3. Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường	73
2.3.1. Những kết quả đạt được.....	73
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế	74
2.3.2.1 Hạn chế	74
2.3.2.2. Các hạn chế này được bắt nguồn từ các nguyên nhân sau.....	76
CHƯƠNG 3 : PHƯƠNG HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG.....	78
3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.....	78
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty.....	78
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.....	80
3.2. Các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.....	81
3.2.1. Hoàn thiện quy hoạch nhân lực.....	81
3.2.2. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá người lao động.....	84
3.2.2.1. Công tác tuyển dụng	84
3.2.2.2. Sử dụng lao động.....	87
3.2.3. Chính sách đãi ngộ với người lao động.....	89
3.2.3.1. Chính sách lương.....	89
3.2.3.2. Chính sách thưởng.....	90
3.2.3.3. Chăm lo đời sống, nâng cao thể lực cho người lao động.....	91
3.2.4. Đổi mới chương trình đào tạo huấn luyện, nâng cao ý thức tự bồi dưỡng của cán bộ công nhân viên	92

3.2.4.1. Xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình đào tạo.....	93
3.2.4.2. Xác định xu hướng phát triển của nhân viên	94
3.2.4.3. Xây dựng mô hình phân tích khoảng cách.....	94
3.2.4.4. Đo hiệu quả của đào tạo.....	98
3.2.4.5. Tạo thái độ tích cực cho nhân viên khi tham gia quá trình đào tạo.....	100
3.2.5. Đảm bảo cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển	102
3.2.6. Một số giải pháp khác nhằm nâng cao ý thức lao động trong doanh nghiệp.....	103
KẾT LUẬN	108
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	110
PHỤ LỤC	114

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Viết đầy đủ
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	CBNV	Cán bộ nhân viên
3	NL	Nhân lực
4	NNL	Nguồn nhân lực
5	DN	Doanh nghiệp
6	NLĐ	Người lao động
7	VTI	Vinh tuong industrial
8	CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
9	QHNNL	Quy hoạch nguồn nhân lực
10	KDDA	Kinh doanh dự án
11	ILO	Tổ chức lao động quốc tế
12	QTNL	Quản trị nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.3. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty năm 2010, 2011 và năm 2012	38
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi của VTI miền Bắc giai đoạn.....	41
Biểu đồ 2.5. Sức khỏe người lao động tại VTI miền Bắc theo khối lao động trực tiếp và gián tiếp năm 2012.....	42
Bảng 2.6. Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động VTI miền Bắc 2009-2013.....	42
Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo trình độ của VTI miền Bắc.....	44
Biểu đồ 2.8. Việc làm theo đúng ngành nghề của VTI miền Bắc	45
Biểu đồ 2.9. Trình độ tin học của khối lao động gián tiếp	47
Biểu đồ 2.10. Trình độ ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp	48
Biểu đồ 2.11. Tỷ lệ người lao động đã được đào tạo về kỹ năng phụ trợ khối lao động gián tiếp năm 2013	49
Bảng 2.12. Thành tích thực hiện công việc người lao động.....	50
.....	50
Bảng 2.13. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của khối trực tiếp sản xuất tại chi nhánh năm 2009 - 2013	51
Bảng 2.14. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của khối gián tiếp tại chi nhánh năm 2009 - 2013.....	52
Bảng 2.15. Tỷ lệ lao động đi muộn về sớm tại chi nhánh.....	52
năm 2005 – 2012.....	52
Bảng 2.16. Tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng của sản phẩm khung trần nổi VT500 năm 2005 – 2013	53
.....	53
Bảng 2.17. Tình trạng vi phạm nội quy lao động của khối lao động trực tiếp sản xuất	56
Bảng 2.18. Dự kiến nhu cầu NNL trong năm 2013 - 2015.....	56
Bảng 2.19. So sánh về các yêu cầu đối với vị trí Nhân viên kinh doanh dự năm	56
2008 – 2013.....	57
Bảng 2.20. So sánh chi phí các khóa đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên mới năm 2012.....	57
Bảng 2.21. Bảng xếp loại đánh giá thực hiện công việc	60
Bảng 2.22. Bậc lương Mercer áp dụng hiện tại của.....	60
Bảng 2.23. Mức thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc.....	64

năm 2012	64
Bảng 2.24. Chi phí thưởng cho cá nhân và tập thể xuất sắc.....	64
năm 2012	64
Bảng 2.25. Thống kê chi tiết thưởng theo dự án năm 2011	65
Bảng 2.26 Thưởng sáng kiến cải tiến chất lượng dịch vụ năm 2012.....	67
Bảng 2.27 Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo năm 2012.....	70
Bảng 2.28. Số giờ đào tạo của chi nhánh năm 2012.....	70
Bảng 3.1. Lộ trình công danh (Road map) của vị trí	83
Bảng 3.2. Bảng luân chuyển các vị trí có thời hạn của phòng	88
Bảng 3.4. Xác định mô hình năng lực chuẩn.....	97
Bảng 3.5. Xác định thông tin chi tiết cần thu thập.....	97
Bảng 3.6. Xác định trọng tâm đào tạo.....	98

DANH MỤC HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1 Chương trình đào tạo của Samsung.....	25
Sơ đồ 2.1. Quy trình sản xuất thanh.....	36
Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần công nghiệp.....	36
Vĩnh Tường.....	36
Sơ đồ 3.3. Mô hình phân tích khoảng cách	94

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Mỗi doanh nghiệp để phát triển và giành thế chủ động với những thay đổi của thị trường thì cần phát huy các nguồn lực của mình như : các nguồn lực về con người, về trang thiết bị và nguyên liệu... Trong đó nguồn lực con người là yếu tố quan trọng hàng đầu bởi nó có thể làm thay đổi các nguồn lực còn lại và quyết định sự phát triển của doanh nghiệp. Làm thế nào để có một đội ngũ cán bộ có trình độ cao, tay nghề giỏi, phẩm chất đạo đức tốt, có thể đáp ứng được nhu cầu hiện nay là một bài toán khó cho mỗi doanh nghiệp.

Khi nhìn lại và đánh giá về nguồn nhân lực của nước ta hiện nay chúng ta không khỏi lo lắng về chất lượng yếu kém, về cơ cấu và sự phân bố thiếu hợp lý. Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới, Việt Nam đang rất thiếu lao động có trình độ tay nghề, công nhân kỹ thuật bậc cao. Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam thấp hơn so với các nước khác rất nhiều, nếu lấy thang điểm là 10 thì chất lượng nhân lực của Việt Nam chỉ đạt 3.79 điểm – xếp thứ 11/12 nước Châu Á tham gia xếp hạng của Ngân hàng Thế giới, trong khi đó Hàn Quốc là 6.91; Ấn Độ là 5.76; Malaysia là 5.59; Thái Lan là 4.94...

Nguồn nhân lực nói chung và của Chi nhánh Công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường nói riêng cũng không nằm ngoài thực trạng chung của đất nước. Sau hơn 20 năm phát triển (5/8/1991) đội ngũ nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã có phát triển cả về số lượng và chất lượng nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số bất cập. Yêu cầu về chất lượng nhân lực tại tất cả các phòng ban và bộ phận trong doanh nghiệp đã và đang thay đổi do ảnh hưởng từ việc hội nhập thế giới, từ môi trường cạnh tranh khốc liệt trong ngành vật liệu xây dựng, từ việc áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý....Để hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện hiệu quả, tạo nên bước

đột phá mới, doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng nhân lực, tận dụng được tối đa lực lượng lao động của doanh nghiệp mình để nâng cao khả năng cạnh tranh, giúp doanh nghiệp hướng đến sự phát triển bền vững.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, tác giả lựa chọn đề tài: **“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của chi nhánh Công ty Cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường”** làm đề tài luận văn thạc sỹ.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu liên quan đề tài luận văn

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một đề tài có lĩnh vực nghiên cứu rộng và được tiếp cận dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Các đề tài của các tác giả thường đi sâu vào nghiên cứu các hệ thống lý luận về chất lượng nguồn nhân lực để từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn lực. Trong khi đó, thực trạng về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa có luận văn nào phân tích một cách kỹ lưỡng và đưa ra giải pháp một cách triệt để. Liên quan đến nghiên cứu nguồn nhân lực có các đề tài vĩ mô như :

Đề tài: “Chiến lược phát triển NNL của Việt Nam” của Tiến sỹ Nguyễn Tuyết Mai

Đề tài: “Nghiên cứu con người và NNL đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa” của GS.TS Phạm Minh Hạc

Đề tài: “Nâng cao chất lượng NNL ngành Xây dựng tỉnh Nam Định” của Thạc sỹ Nguyễn Văn Va

Bên cạnh đó, cũng có các đề tài vi mô liên quan đến nguồn nhân lực như:

Đề tài: “Nâng cao chất lượng NNL hệ thống kho bạc nhà nước Việt Nam” của Thạc sỹ Lê Văn Khoa

Đề tài: “Nâng cao chất lượng NNL của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn Nghệ An” của Thạc sỹ Ngô Anh Tuấn

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu về nâng cao chất lượng NNL trong các doanh nghiệp nhưng chưa có đề tài vi mô nào nghiên cứu chuyên sâu về: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh Công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường”. Vì vậy, tác giả đã đưa ra đề tài có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

Mục đích nghiên cứu:

Dựa trên việc hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, phân tích và đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường để đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Góp phần làm rõ hơn cơ sở khoa học về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Phân tích và đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường, từ đó chỉ ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Thời gian: Từ năm 2005 đến nay

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu như:

- Ø Phương pháp thống kê mô tả
- Ø Phương pháp thống kê phân tích
- Ø Phương pháp phân tích so sánh và tổng hợp.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng phương pháp điều tra xã hội học để phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường. Phương pháp điều tra xã hội học sẽ làm rõ :

Đối tượng phỏng vấn : cán bộ công nhân viên Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Số lượng : 150 cán bộ công nhân viên

Địa điểm : Văn phòng tại Hà Nội và nhà máy tại Hưng Yên

Sử dụng phương pháp : điều tra bảng hỏi và phỏng vấn đối với cán bộ công nhân viên trong chi nhánh

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn góp phần làm rõ hơn một số vấn đề lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đánh giá đúng thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.

Đề ra các giải pháp chủ yếu có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời cam đoan, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được kết cấu theo 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Chương 3: Phương hướng và các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Nguồn nhân lực (NNL)

Một quốc gia muốn phát triển thì cần phải có các nguồn lực của sự phát triển linh tế như: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người ... Trong các nguồn lực đó thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mọi quốc gia từ trước đến nay. Một nước cho dù có tài nguyên thiên nhiên phong phú, máy móc kỹ thuật hiện đại nhưng không có những con người có trình độ, có đủ khả năng khai thác các nguồn lực đó thì khó có khả năng có thể đạt được sự phát triển như mong muốn.

Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Theo Liên Hợp Quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. [42,tr 1]

Ngân hàng thế giới cho rằng: “Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân” [18, tr 2]. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động.

Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động. [15, tr 5]

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, in năm 2005 thì: “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”. [12, tr 23] . Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. “Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Từ những quan niệm trên, tiếp cận dưới góc độ của Kinh tế Chính trị ta có thể hiểu: “Nguồn nhân lực là tổng hoà thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, trong đó kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước” [12, tr 25]

Nguồn nhân lực được xem xét và đánh giá theo hai góc độ là số lượng và chất lượng.

Về số lượng: Số lượng NNL được tính bằng tổng số người đang có việc làm, số người thất nghiệp và số người lao động dự phòng. Nhưng đối với

doanh nghiệp thì NNL không bao gồm những người trong độ tuổi lao động của toàn xã hội mà chỉ tính những người trong độ tuổi lao động đang làm việc tại doanh nghiệp.

Về chất lượng: NNL được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc.

1.1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp, NNL được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất trong các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những NLD làm việc trong doanh nghiệp. Nhân lực nghĩa là chứa yếu tố con người, do vậy nó rất nhạy cảm và phức tạp. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

1.1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực

Do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên đến nay vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau khi bàn về chất lượng nguồn nhân lực.

Có quan điểm cho rằng, chất lượng nhân lực là giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và phẩm chất đạo đức, đáp ứng được những yêu cầu to lớn và ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế - xã hội [13, tr 24]

Theo PGS.TS. Mai Quốc Chánh, TS. Trần Xuân Cầu , chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: “ Chất lượng nguồn nhân lực là

trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực” [19, tr 18]

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả xin được sử dụng khái niệm về chất lượng NNL như sau : “Chất lượng nguồn nhân lực là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: thể lực, trí lực, tinh thần. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực” . Trong đó, thể lực là nền tảng, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực, ý thức tác phong làm việc là yếu tố chi phối hoạt động chuyển hóa của thể lực trí tuệ thành thực tiễn”.

1.1.1.4. Chất lượng NNL trong doanh nghiệp

Chất lượng NNL trong doanh nghiệp được biểu hiện ở hiệu quả của quá trình lao động do lực lượng lao động đó thực hiện. Trong quá trình này, con người thường thực hiện hai chức năng chủ yếu: một mặt, thực hiện những hoạt động theo quy trình có sẵn nhờ những kỹ năng, kỹ xảo đã tích lũy được hoặc đã học tập được qua đào tạo để sản xuất ra sản phẩm theo khuôn mẫu có sẵn được thiết kế từ trước; mặt khác con người đồng thời thực hiện những chức năng sáng tạo ra các sản phẩm mới, công nghệ mới không dập theo khuôn mẫu định trước. Ở đây, sự hao phí năng lực thể chất và năng lực tinh thần, tức sự vận dụng trí năng của người lao động phải đạt đến trình độ cao: trình độ tìm kiếm, phát hiện thông tin mới và vật chất hoá nó thành sản phẩm và công nghệ mới.

Như vậy, chất lượng NNL tiếp cận kinh tế tri thức là nâng cao năng lực thể chất và năng lực tinh thần sáng tạo, tìm kiếm, phát hiện thông tin và vật chất hoá thông tin thành sản phẩm và công nghệ mới. Do đó, khả năng sáng tạo đổi mới là đặc điểm nổi bật của chất lượng NNL tiếp cận kinh tế tri thức.

Từ những phân tích trên, tác giả hoàn toàn nhất trí với quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực của PGS.TS Vũ Thị Mai – trưởng bộ môn QTNL trường Kinh tế quốc dân : *“Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động (thể lực, trí lực, tinh thần) so với yêu cầu công việc cụ thể đặc trưng của doanh nghiệp”*

1.1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

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.

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. Việc quản lý và sử dụng đúng 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.

Từ những luận điểm trình bày trên, có thể hiểu rằng: *“Nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng về khả*

năng làm việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực, tinh thần so với yêu cầu công việc cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”

1.1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL 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 NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL 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.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu : Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hành động thực tiễn.

Thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

1.1.2.2. Trí lực

Tri thức là yếu tố cơ bản của trí lực, là sự tổng hợp khái quát kinh nghiệm cuộc sống, là nhận thức lý tính. Nắm bắt được nó sẽ có lợi trong việc chỉ đạo thực tiễn, có lợi trong việc nâng cao khả năng phân tích và lý giải vấn đề.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức nhưng không phải là tri thức xếp đống. Một đống tri thức đơn giản chỉ có thể là cuốn từ điển trong kho chứa sách và được mọi người sử dụng, còn kết tinh lại bao gồm cả việc chất lọc, cải tạo và chế tác tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiến hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kỹ năng kỹ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

(i) Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của NLD trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh ; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các doanh nghiệp NLD có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh. Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLD có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Khi nói tới nhân lực, ngoài thể lực và trí lực của con người cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn; bởi vì kinh nghiệm sống, đặc biệt là những kinh nghiệm nếm trải trực tiếp của con người, đó là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào việc tìm tòi, cách tân các hoạt động, các giải pháp mới trong công việc như một sự sáng tạo văn hóa; đồng thời, nói đến NL tức là nói đến con người thì yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là phẩm chất đạo đức, thái độ và phong cách làm việc của con người. Trước đây chúng ta thường hiểu NL đơn giản chỉ là sức người với thể lực và trí lực của họ.

(ii) Kỹ năng mềm

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian,

tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó hỗ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

1.1.2.3. Ý thức của người lao động

Chất lượng NNL còn được thể hiện qua những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp.... nhưng lại là những yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của NNL và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Khi nhắc đến NNL, người ta thường nhấn mạnh đến các phẩm chất văn hóa, đạo đức và truyền thống kinh doanh, tác phong làm việc công nghiệp... như là một nhân tố cấu thành nên đặc thù NNL riêng. Bên cạnh việc nâng cao số lượng NNL thì việc nâng cao chất lượng NNL là một yếu tố quan trọng không thể không nhắc đến. Vì vậy, việc xây dựng truyền thống văn hoá trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là những nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng NNL.

1.2. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Quy hoạch nguồn nhân lực

QHNNL là một quá trình dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực trong tổ chức, để từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ

năng phù hợp thực hiện các công việc, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải có tầm nhìn chiến lược, gắn kết chặt chẽ với quy hoạch phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi mục tiêu cuối cùng của nó là nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và thực hiện mục tiêu của tổ chức. Để đảm bảo cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao nhất chúng ta cần lên kế hoạch một cách cụ thể và chi tiết.

QHNNL là cơ sở cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng trong chu trình thực hiện. QHNNL cho phép 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 : nâng cao chất lượng NNL nhằm mục đích gì, hoạt động này hướng tới nhóm đối tượng cụ thể nào, nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không, nguồn nhân lực có đảm bảo lợi thế cạnh tranh và duy trì được lâu dài lợi thế cạnh tranh đó hay không...

1.2.2. Tuyển dụng, sử dụng, đánh giá người lao động

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không phải là nguồn lực đóng mà chúng ta hoàn toàn có thể thu hút các nguồn nhân lực từ bên ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp, đó là yếu tố con người. Quá trình này bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau:

nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn nhân sự có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

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.

Việc bố trí sử dụng phải đảm bảo nguyên tắc là khi đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng cho vị trí nào thì phải bố trí đúng công việc đó; bởi vì khi bố trí nhân lực vào các chức danh, vị trí công tác phù hợp với trình độ đào tạo và khả năng của từng người theo hướng chuyên môn hóa sẽ tạo môi trường thuận lợi để họ có điều kiện phát huy sở trường, năng lực theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân lực. Nó đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn, bởi vì đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của người lao động, giúp

người lao động có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình. Những công ty nhỏ thì đánh giá thực hiện công việc một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của giám sát viên, quản đốc phân xưởng với các nhân viên và sự đánh giá góp ý lẫn nhau giữa những người được đánh giá. Những công ty lớn thì đánh giá người lao động qua những phương pháp tiên tiến như áp dụng chỉ số KPIs (chỉ số đo lường hiệu suất công việc), xây dựng các biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và có sự đánh giá sát sao của người quản lý trực tiếp.

1.2.3. Chính sách đãi ngộ với người lao động

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

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

Đãi ngộ nhân sự giúp tái sản xuất, nâng cao sức lao động.

Một chế độ đãi ngộ tốt phải tạo điều kiện cho người lao động tái sản xuất sức lao động. Sức lao động là công năng về thể lực, trí lực của người lao

động. Trong quá trình lao động, công năng đó sẽ tiêu hao dần vào quá trình sản xuất (thể lực giảm sút, stress...). Đãi ngộ lúc này sẽ giữ vai trò khôi phục thậm chí nâng cao sức lao động của người lao động cả về phương diện thể lực và trí lực. Ví dụ: việc trả lương, thưởng phải đảm bảo cuộc sống đối với người lao động và gia đình, đảm bảo những nhu cầu tối thiểu trong cuộc sống của họ.

Giữ chân và thu hút nhân tài cho doanh nghiệp

Trong bất kỳ tổ chức nào thì những người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đều đóng vị trí rất quan trọng. Tuy nhiên, người giỏi không có nghĩa là họ sẽ tận tâm với công việc, gắn bó với tổ chức. Nếu họ ra đi và chúng ta không tìm được ứng viên có năng lực tương đương thì đồng nghĩa với việc chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp giảm xuống. Trước khi nghĩ tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, thì chúng ta cần phải giữ chân được những nhân lực có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc. Chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được việc này, nó khiến cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Có được chế độ đãi ngộ tốt chúng ta hoàn toàn có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân.

Nhu cầu của người lao động luôn vận động, phát sinh và không ngừng phát triển trong quá trình lao động, chúng tạo ra các động cơ làm việc khác nhau. Thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Để phát huy tốt nhất năng lực của mình, con người cần có sự trợ giúp và can thiệp của công nghệ. Trong thời đại mà “cuộc chiến chất xám” ngày càng khốc liệt thì nếu chính

sách đãi ngộ tốt của tổ chức sẽ cung cấp những công cụ lao động hiện đại để giúp người lao động phát huy tốt nhất năng lực của mình.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trí lực của 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 NNL. Vì vậy, để nâng cao trí lực NNL, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho NNL.

Đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp cho NLĐ 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. Trong môi trường doanh nghiệp, sức lao động - đặc biệt là lao động chất xám là một nguồn tài nguyên vô cùng quý giá, khẳng định vị thế của đơn vị trên thị trường. Đó là những tài năng của NLĐ thể hiện qua trình độ lành nghề của họ trong hoạt động nghiên cứu và sản xuất kinh doanh để có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của nền sản xuất hiện đại và của sự tiến bộ khoa học cũng như để đảm bảo sản xuất - kinh doanh có hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, đào tạo và đào tạo lại còn giúp cho NLĐ nâng cao trình độ văn hoá, mở mang kiến thức nâng cao năng lực phẩm chất của mình. Đồng thời còn giúp cho NLĐ 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.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài

1.3.1.1. Trình độ phát triển giáo dục, đào tạo

Nguồn nhân lực chất lượng cao là những con người được đầu tư phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo nói cách khác, đó chính là năng lực thực hiện của nguồn nhân lực). Năng lực này chỉ có thể có được thông qua giáo dục – đào tạo và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, ngay cả việc tích lũy kinh nghiệm này cũng phải dựa trên một nền tảng là giáo dục - đào tạo nghề nghiệp cơ bản. Như vậy có thể thấy, nhân tố này ảnh hưởng tới chất lượng cung ứng nguồn lao động cho thị trường, ảnh hưởng gián tiếp tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Khi chất lượng nguồn nhân lực tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề...được nâng cao thì đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có cơ hội tuyển dụng được những nhân viên có trình độ chuyên môn tốt, giảm thiểu chi phí đào tạo lại của DN.

Giáo dục - đào tạo tạo ra sự “tranh đua” xã hội và trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trên thị trường lao động, những người học văn thấp, kỹ năng, tay nghề thấp hoặc không có nghề khó có thể cạnh tranh được so với những người có trình độ, có kỹ năng nghề cao. Chính vì vậy, những nhân lực có tay nghề thấp bằng cách này hay cách khác phải nâng cao năng lực của mình và cách hiệu quả nhất là đầu tư vào giáo dục, đào tạo nghề.

1.3.1.2. Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe

Trên thực tế, nền tảng đầu tiên của NL 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.

Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe cho người lao động là một trong những yếu tố chính tác động đến tình trạng thể lực của người lao động. 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.

Bên cạnh đó chính sách BHXH cũng là một yếu tố quan trọng thể hiện trình độ phát triển của y tế và chăm sóc sức khỏe người dân. Chính sách BHXH tạo ra môi trường pháp lý cho quá trình hình thành và phát triển NNL chất lượng cao. Trong mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động thì người lao động thường nằm ở thế yếu nên các chính sách, quy định của nhà nước về tiền lương, bảo hiểm xã hội nhằm đảm bảo lợi ích tối thiểu của họ. Các doanh nghiệp phải dựa vào các chính sách này để xây dựng nên các chế độ đãi ngộ cho riêng doanh nghiệp mình. Nếu các chính sách này thay đổi theo chiều hướng tốt hơn thì người lao động sẽ được lợi. Khi đời sống của người lao động được đảm bảo, từ đó họ có điều kiện để tự hoàn thiện và nâng cao năng lực bản thân.

1.3.1.3. Sự phát triển của KHCN và quá trình toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới

Trong giai đoạn nền kinh tế hội nhập hiện nay, sự cạnh tranh để tồn tại giữa các doanh nghiệp là rất khốc liệt, sự tham gia của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã dẫn đến một cuộc chạy đua về công nghệ sản xuất. Chính vì vậy, các tiêu chí đặt ra đối với người thực hiện công việc cũng được nâng cao theo đó. Khoa học kỹ thuật càng phát triển thì trình độ người lao động cũng càng phải tăng cao. Và nếu doanh nghiệp không có nhân lực giỏi thì đã tụt hậu một bước so với các doanh nghiệp khác.

1.3.2. Các nhân tố bên trong

1.3.2.1. Quan điểm của ban lãnh đạo công ty

Với mỗi tổ chức, quan điểm của lãnh đạo sẽ quyết định đến vấn đề phát triển nhân lực. Nếu cấp lãnh đạo nhận thức được những giá trị mà nguồn nhân lực chất lượng cao mang lại và có cơ chế đầu tư một cách phù hợp thì việc phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao hơn, sẽ có nhiều cơ hội để xây dựng tổ chức vững mạnh. Ngược lại, nếu đơn vị nào không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức mình, không tạo ra được những lợi ích để thu hút, giữ chân được nhân tài, đồng nghĩa với việc tổ chức đó không thể phát triển một cách bền vững và ổn định.

1.3.2.2. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng NNL là một nhu cầu thiết yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định về nhân sự đều phải dựa trên tình hình tài chính thực tế của doanh nghiệp. Chúng ta không thể đòi hỏi doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí đưa ra quá lớn so với khả năng chi trả của doanh nghiệp. Trong trường hợp doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt thì có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với doanh nghiệp khác nhằm thu hút nhân tài. Nhưng nếu đó là một doanh nghiệp nhỏ và vừa thì điều đó là không hề khả thi chút nào.

1.3.2.3. Bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp

Quy mô của bộ phận quản lý nguồn nhân lực thay đổi tùy theo quy mô của tổ chức. Quy mô công ty càng lớn thì bộ phận quản lý nhân sự phải tăng cường, chia làm nhiều ban chuyên môn, dưới quyền của trưởng phòng hoặc giám đốc bộ phận. Chức danh của trưởng bộ phận quản lý nguồn nhân lực cũng tùy theo cơ cấu của tổ chức. Nếu cơ cấu phức tạp, mức độ chuyên môn

hóa cao và khối lượng công việc nhiều thì mỗi công việc chuyên môn sẽ có một bộ phận riêng phụ trách.

Năng lực thực tế của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Họ là người trực tiếp thực hiện các hoạt động liên quan đến nhân lực. Bởi vậy, nếu trình độ đội ngũ cán bộ nhân sự tại doanh nghiệp có chuyên môn cao, năng lực giỏi thì các hoạt động về nhân lực mới đạt hiệu quả cao, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

1.3.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp

1.3.1.1. Tập đoàn Samsung

(i) Giới thiệu công ty

Hình thành từ một công ty thương mại nhỏ tại Taegu, tỉnh North Kyungsang vào năm 1938, ngày nay Samsung đã trở thành một trong những tập đoàn (chaebol) sản xuất kinh doanh đa ngành lớn nhất Hàn Quốc với hơn 344.000 nhân viên trên toàn thế giới.

Để có được những bước phát triển nhanh, bền vững, nhất là sau khủng hoảng tài chính Châu Á cuối những năm 1990 và khủng hoảng tài chính toàn cầu hiện nay, Tập đoàn Samsung cũng như các công ty thành viên (đặc biệt là công ty Điện tử Samsung) đã tập trung vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản như xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong dài hạn, trung hạn và ngắn hạn; các chính sách thu hút nhân tài; chính sách đãi ngộ thỏa đáng; xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo... Tập đoàn

Samsung cũng như các công ty thành viên rất chú trọng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực và coi đây là một công cụ, một cách thức để nâng cao trình độ đội ngũ nhân lực. mình.

(ii) Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Samsung đang triển khai thực hiện theo ba chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu phát triển đội ngũ quản lý đáp ứng chiến lược kinh doanh toàn cầu của mình. Đó là :

Chương trình “Chia sẻ Giá trị Samsung” (SVP - Samsung Value Program): chia sẻ về giá trị và triết lý quản lý của Samsung. Đối tượng là các nhà quản lý mới được bổ nhiệm hoặc tuyển dụng, các nhà điều hành và CEO của các công ty thành viên. Mục tiêu của chương trình là giúp cho các đối tượng trên thực hiện theo định hướng thống nhất của tập đoàn.

Chương trình “Lãnh đạo Kinh doanh Samsung” (SLP – Samsung Business Leadership Program): nuôi dưỡng các nhà lãnh đạo tương lai của Tập đoàn do vậy chương trình này phải tuân thủ chặt chẽ theo quy trình “Lựa chọn - Phát triển - Bổ nhiệm” nhân sự.

Chương trình “Tài năng Toàn cầu Samsung” (SGP – Samsung Global Talent Program): hiện nay đang đào tạo 20 ngoại ngữ khác nhau, trong 10 tuần liên tục cho cán bộ quản lý.

Bên cạnh chương trình đào tạo nội bộ, Công ty cũng triển khai các chương trình đào tạo kết hợp với các trường đại học nổi tiếng và các chuyên gia của khu vực nhằm nâng cao năng lực của nguồn nhân lực.

Chương trình phát triển nguồn nhân lực của công ty áp dụng chiến lược “Lựa chọn & Tập trung” để nâng cao năng lực cốt lõi trong lĩnh vực kỹ thuật số nhằm nhận biết tầm nhìn của một công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực

này. Năng lực cốt lõi trong lĩnh vực kỹ thuật số tập trung vào bốn nội dung gồm: chia sẻ giá trị, bồi dưỡng lãnh đạo tương lai, nâng cao năng lực toàn cầu và phát triển chuyên gia.



Sơ đồ 1.1 Chương trình đào tạo của Samsung

Nguồn : <http://vbs.edu.vn/Samsung-mo-hinh-dao-tao-tien-tien.html>

Trong đó:

- Chương trình “Chia sẻ giá trị”: mục đích là chia sẻ triết lý quản lý, nguyên tắc, tầm nhìn và giá trị cốt lõi cũng như củng cố quyết tâm chung của công ty là theo đuổi sự đổi mới không ngừng.
- Chương trình “Lãnh đạo tương lai”: mục tiêu của chương trình nhằm nuôi dưỡng thế hệ lãnh đạo tương lai. Đó là những người sẽ khởi xướng các ý tưởng, sáng kiến tương lai trong việc dẫn đầu cuộc cách mạng kỹ thuật số và trở thành công ty hàng đầu thế giới.

- Chương trình “Tài năng toàn cầu”: Công ty tổ chức một hệ thống các khóa học ngoại ngữ nhằm hỗ trợ nhân viên trau dồi thêm năng lực cạnh tranh toàn cầu bằng tiếng Anh, tiếng Trung, tiếng Nhật và một số ngôn ngữ khác.
- Chương trình đào tạo Chuyên gia: tập trung bồi dưỡng các chuyên gia có trình độ trong các lĩnh vực về quản trị nguồn nhân lực, lập kế hoạch, tài chính, đấu thầu mua sắm, đảm bảo chất lượng, thiết kế và quản lý phát minh sáng chế.

Qua mô hình đào tạo của tập đoàn Samsung và các công ty thành viên trong đó có công ty điện tử Samsung có thể thấy trung tâm đào tạo nguồn nhân lực của tập đoàn đóng vai trò quan trọng trong việc đào tạo cán bộ quản lý cấp cao để đáp ứng mô hình sản xuất kinh doanh mang tính toàn cầu. Trong khi đó cấp công ty tập trung đào tạo cán bộ chuyên môn, kỹ thuật đáp ứng nhu cầu phát triển và hình thức sản xuất kinh doanh của mình.

1.3.1.2. Công ty THNN Sanko Mold Việt Nam

(i) Giới thiệu về công ty

Công ty TNHH Sanko Mold Việt Nam là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài của hai nhà đầu tư Nhật Bản là công ty TNHH Sanko Mold (góp vốn 66%) và công ty TNHH Engineering Sanko (góp vốn 44%). Địa chỉ tại lô 116/1, đường Amata, khu công nghiệp Amata, phường Long Bình, thành phố Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam. Hiện nay, số nhân viên người Việt Nam là 150 người và 4 chuyên gia Nhật Bản.

Ngành nghề kinh doanh chính là thiết kế, chế tạo, gia công các loại khuôn mẫu cho các sản phẩm nhựa và kim loại.

(ii) Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Thứ nhất, chính sách nâng cao chất lượng NNL của Sanko Mod Việt Nam tập trung vào việc nâng cao chất lượng đầu vào cho doanh nghiệp. Chủ động và tuyển dụng đúng người lao động cho doanh nghiệp là cơ sở ban đầu đảm bảo cho mô hình quản trị được vận hành tốt. Để đạt được các mục tiêu này, các nhà quản lý trong doanh nghiệp đã tích cực và chủ động xây dựng cho mình một kế hoạch dài hạn để thực hiện tốt nhiệm vụ thu hút nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Để thực sự chủ động, các nhà quản lý đã luôn duy trì mối quan hệ đặc biệt với các cơ sở đào tạo, đặc biệt các trường đại học, cao đẳng, trung tâm dạy nghề...để tạo lập được một kênh tuyển mộ đặc biệt và khép kín.

Trước hết công ty đã lập nên một danh sách các cơ sở đào tạo phù hợp với nhu cầu nhân lực của công ty trong khu vực hoạt động. Sau đó tiến hành truyền thông thương hiệu tuyển dụng, hình ảnh của công ty đến với các cơ sở này. Đặc biệt, ngay từ những ngày đầu thành lập, công ty đã xây dựng mối quan hệ với trường đại học Lạc Hồng qua việc tặng máy CNC công nghệ cao của Nhật Bản để sinh viên khoa cơ điện có điều kiện thực hành trực tiếp trên máy. Bên cạnh đó, công ty đã tạo điều kiện tối đa cho sinh viên đến tham quan môi trường làm việc tại nhà máy, hàng năm tiếp nhận sinh viên thực tập tại công ty, hỗ trợ học bổng cho sinh viên nghèo học giỏi, tuyển dụng sinh viên sau khi ra trường...Đến nay, mối quan hệ này đã được 12 năm. Tổng số máy móc thiết bị mà công ty đã tặng cho trường là 4 bộ trị giá 100.000 USD. Số lượng sinh viên các khoa đến thực tập tại công ty là khoảng 250 sinh viên. Tính đến nay, công ty đã xây dựng và thiết lập mối quan hệ với 24 trường đại học, cao đẳng trong địa bàn, tổng số lao động tuyển dụng từ nguồn này chiếm 64% tổng số lao động tuyển dụng mới của công ty.

Thứ hai, công ty đã nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các chính sách luân chuyển và chuyển đổi người lao động. Hàng quý, công ty

đã thực hiện luân chuyển NLD giữa các vị trí có công việc tương đương nhau (dành cho cả khối sản xuất và khối văn phòng). Việc này giúp mở rộng năng lực và kiến thức chuyên môn của NLD, giúp quá trình đa năng hóa nhân viên được diễn ra hiệu quả hơn.

1.3.1.3. Công ty Colgate – Palmolive

(i) Giới thiệu công ty

Công ty Colgate-Palmolive là một công ty toàn cầu các sản phẩm tiêu dùng với doanh thu 15.5 tỷ USD, phục vụ 6 tỷ người tại hơn 206 quốc gia. Công ty có quy mô hơn 36.000 người trên toàn thế giới và danh mục sản phẩm bao gồm những tên tuổi thương hiệu quốc tế công nhận như Colgate, Palmolive, Plax, Solfland.

Ở Việt Nam, công ty phát triển thương hiệu kem đánh răng Colgate và bàn chải đánh răng, nước súc miệng Plax, Palmolive xà phòng, dầu gội đầu và kem tắm vôi sen; và Softlan làm mềm vải ...

(ii) Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Ở Colgate, nguồn lực quý giá nhất được công ty xác định chính là con người. Chính vì vậy, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công ty đã đưa ra triết lý “hưởng theo năng suất làm việc” để đảm bảo công nhận đúng thành quả lao động của nhân viên và khen thưởng hợp lý. Chế độ đãi ngộ hấp dẫn của công ty (gồm các khoản thưởng và các chương trình sở hữu cổ phần) sẽ phản ánh việc công ty đã đề cao và nuôi dưỡng nguồn lực này như thế nào.

Về Lương và Thưởng: Colgate thưởng cho sự thành công – càng thành công, tiền thưởng càng nhiều. Công ty thực hiện cùng lúc ba hình thức lương thưởng:

- Lương hấp dẫn và kỳ nghỉ

- Tiền thưởng và Giải thưởng
- Việc sở hữu cổ phần cho Nhân viên

Về chăm sóc Sức khỏe/ Y tế: Công ty có những lựa chọn cho chương trình chăm sóc sức khỏe dành cho nhân viên Colgate và gia đình của họ. Với cương vị là nhà chăm sóc răng miệng hàng đầu thế giới, Colgate tự hào mang lại cho nhân viên của mình chương trình chăm sóc nha khoa tuyệt vời nhất với nhiều dịch vụ. Colgate có chương trình khám mắt định kỳ và trợ cấp mua gọng kính, tròng kính.

Về bảo hiểm nhân thọ: Colgate cũng hỗ trợ nhân viên mua Bảo hiểm chăm sóc dài hạn, Bảo hiểm bệnh hiểm nghèo, và Bảo hiểm cho thú cưng với giá ưu đãi.

Về các chính sách khác : Công ty triển khai các xây dựng các chương trình khác như:

- Nhà trẻ gần nơi làm việc
- Chăm sóc khẩn cấp tại nhà cho trẻ em và người lớn phụ thuộc trong gia đình
- Các dịch vụ tư vấn và hỗ trợ học hành
- Dịch vụ cá nhân như chăm sóc sức khỏe, pháp luật, tài chính
- Các dịch vụ tư vấn bao gồm sức khỏe, luyện tập, pháp luật và tài chính
- Dịch vụ Luật sư
- Hỗ trợ tái định cư

1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Mỗi doanh nghiệp khác nhau thì có những thế mạnh riêng nên chính vì vậy cũng có những cách thức riêng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cách thức của các công ty như đã phân tích ở mục 1.3.1 cũng có sự khác nhau cơ bản như sau :

Tập đoàn Samsung tập trung vào các chương trình đào tạo , các dự án phát triển nguồn nhân lực

Công ty TNHH Sanko Mold Việt Nam lại lựa chọn cách thức tập trung vào các kế hoạch tuyển dụng, chủ động và tìm kiếm các kênh tuyển mộ có hiệu quả để tạo ra mối quan hệ khít khao. Bên cạnh đó công ty cũng đưa ra các chính sách luân chuyển, chuyển công việc theo hàng quý để đa năng hóa nhân viên.

Công ty Colgate – Palmolive thì lại tập trung để xây dựng chế độ đãi ngộ thật tốt cho cán bộ công nhân viên.

Từ những kinh nghiệm của các công ty ở trên, cộng với tình hình thực tiễn của chi nhánh Công ty CPCN Vĩnh Tường, tác giả xin được đề xuất đưa ra bốn bài học kinh nghiệm rút ra như sau:

Thứ nhất, về tuyển dụng nhân viên

Tuyển nhân viên theo yêu cầu cụ thể, không giới hạn độ tuổi các ứng viên tham dự tuyển dụng để có NL phong phú; tuyển nhân viên theo phương thức cạnh tranh mở trên thị trường tạo cơ hội tuyển được số lượng và chất lượng theo phương châm “ chọn số ít trong số nhiều”. Coi trọng phỏng vấn từ khâu sơ tuyển cho đến các vòng kiểm tra cuối cùng để tăng chất lượng kiểm tra đánh giá cho phép tuyển được nhân viên có chất lượng theo yêu cầu; tổ chức các lớp đào tạo và thực tập sau tuyển dụng với nội dung, yêu cầu phù hợp để sau một thời gian ngắn các nhân viên mới trở thành nhân viên chính thức.

Thứ hai, về luân chuyển cán bộ

Cần quan tâm triển khai việc thường xuyên luân chuyển cán bộ có thời hạn theo danh mục các chức danh, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

Thứ ba, về đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch hoá, đa dạng hoá các loại hình đào tạo và khuyến khích tự học trong điều kiện cho phép để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, cử những nhân viên xuất sắc đi đào tạo ở các lớp học bên ngoài để kích thích nhân viên thi đua hăng say học tập, làm việc đồng thời tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.

Thứ tư, về chế độ đãi ngộ

Xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG

2.1. Khái quát chung về Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Từ một cửa hàng vật liệu xây dựng từ năm 1991, sau 22 năm phát triển, hiện nay công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường là thương hiệu lớn nhất tại Việt Nam cung cấp các giải pháp toàn diện về trần, vách ngăn thạch cao với tốc độ tăng trưởng 500% trong 5 năm qua. Toàn bộ hệ thống quản lý và sản xuất của doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn ASTM (Hoa Kỳ), BS (Vương Quốc Anh) và bảo hành 10 năm. Vĩnh Tường vinh dự nằm trong top 100 Sao vàng Đất Việt nhiều năm liền, top 10 công ty sản xuất vật liệu xây dựng và top 500 công ty tư nhân lớn nhất Việt Nam (VNR500)

Công ty Vĩnh Tường đã xây dựng được 5 nhà máy (2 nhà máy khu miền Nam, 1 nhà máy tại miền Bắc, 1 nhà máy tại Singapore và 1 nhà máy tại Campuchia) Cung cấp 25 triệu m² sản phẩm/năm cho toàn khu vực Đông Nam Á, thông qua hơn 500 trung tâm phân phối tại khắp tỉnh thành cả nước

Tên đầy đủ: CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG

Trụ sở chính: Lô C23a, KCN Hiệp Phước, Huyện Nhà Bè, TP HCM

Địa chỉ văn phòng: Cao ốc IPC, 1489 Nguyễn Văn Linh, Quận 7, TP HCM

Tên chi nhánh miền Bắc : CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG

Tên viết tắt: VTI miền Bắc (Sau đây gọi tắt là VTI miền Bắc trong bài luận văn)

Văn phòng chi nhánh Miền Bắc : Phòng 1402 – Tòa nhà Lilama 10, đường Lê Văn Lương kéo dài, Từ Liêm, Hà Nội.

Quy mô công ty : 1000 CBNV . Chi nhánh Miền Bắc : 500 CBNV

Điện thoại: (84-8) 37761888

Fax: (84-8) 37762888

Website: <http://www.vinhthuong.com>

Ngày 24/10/2005: Công ty được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, thành lập Công ty Cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường.

Ngày 28/12/2005: Thành lập Chi nhánh Công ty Cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường.

Tháng 11/2007: Thành lập Công ty liên doanh Vĩnh Tường (VTJ) và nhà máy sản xuất ở Campuchia.

Ngày 03/12/2009: Thành lập Công ty Cổ phần Vĩnh Tường (VTJ) tại Singapore..

Năm 2011: Khánh thành nhà máy tại tỉnh Hưng Yên. Khánh thành nhà máy Hiệp Phú sản xuất tấm Calcium Silicate đầu tiên ở Việt Nam và ra mắt thương hiệu tấm Duraflex.

2.1.2. Quy trình sản xuất

Hiện nay, sản phẩm sản xuất của công ty được chia làm 3 loại

* Trần khung chìm hiện có 2 loại

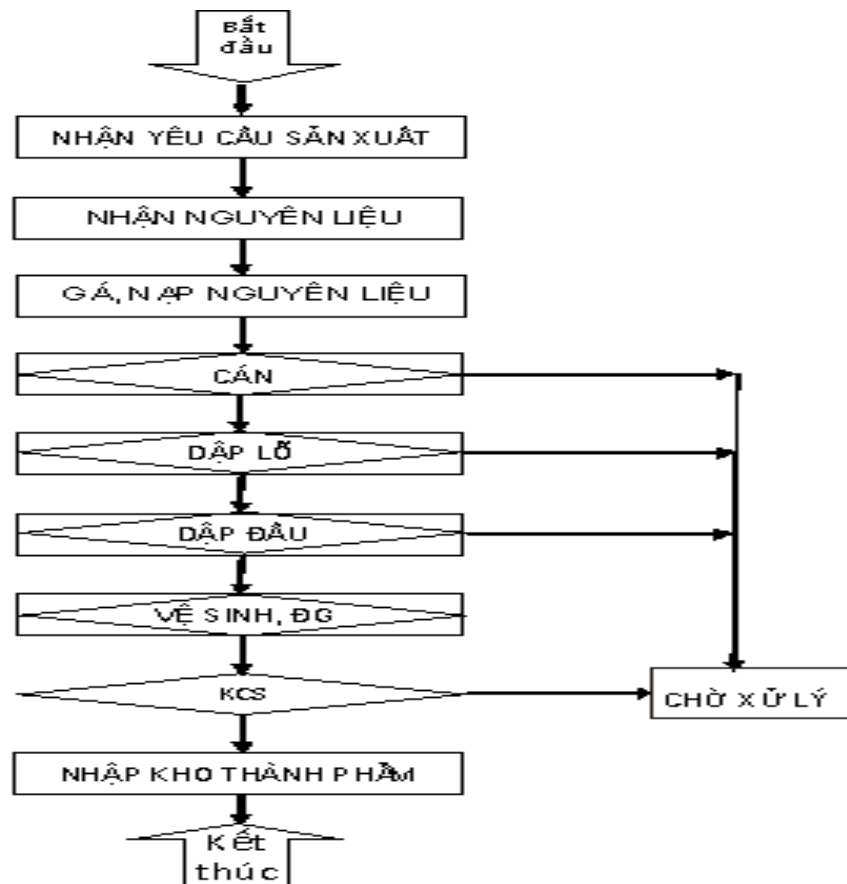
- Basi (Sản phẩm tiêu chuẩn)

- Eko (Sản phẩm tiết kiệm)

* Trần khung nổi : hiện có 3 loại

- Smart line (Sản phẩm cao cấp)
- Top line (Sản phẩm tiêu chuẩn)
- File line (Sản phẩm tiết kiệm)

* Khung vách ngăn : có 6 kích cỡ bản rộng khung (VTV49-50, VTV64-64, VTV65-66, VTV75-76, VTV90-92, VTV100-102)



Sơ đồ 2.1. Quy trình sản xuất thanh

Nguồn: Phòng QLHT – VTI miền Bắc

2.1.3. Chức năng và sứ mệnh của VTI

Chức năng công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường : Sản xuất và cung cấp các dịch vụ, giải pháp trong lĩnh vực xây dựng; Sử dụng các nguồn lực về vốn, vật lực và nhân lực để đạt được hiệu quả kinh doanh cao nhất nhằm nâng cao thương hiệu Vĩnh Tường trên thị trường trong và ngoài nước.

Sứ mệnh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường được thể hiện qua bốn mặt sau:

Đối với khách hàng: Vĩnh Tường là nhà tiên phong trong việc cung cấp các giải pháp trần và vách đa dạng, chất lượng cao nhất trong ngành, phù hợp với nhu cầu người sử dụng.

Đối với cổ đông: Vĩnh Tường cam kết việc kinh doanh hiệu quả và mang lại lợi nhuận cao mà cổ đông mong đợi.

Đối với đồng nghiệp: Vĩnh Tường cung cấp môi trường làm việc thử thách và tưởng thưởng xứng đáng. Luôn khuyến khích đổi mới và phát huy sáng tạo.

Đối với cộng đồng: Vĩnh Tường luôn quan tâm đến việc bảo vệ môi trường, tôn trọng giá trị văn hóa, hỗ trợ và phát triển cộng đồng.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của VTI

Công ty tổ chức theo mô hình cơ cấu phân theo địa lý. Với mô hình này giúp công ty xác định rõ trách nhiệm và dễ dàng kiểm soát tình hình hoạt động kinh doanh tại từng vùng, miền. Chức năng, nhiệm vụ các bộ phận thuộc cơ cấu tổ chức của Công ty như sau:

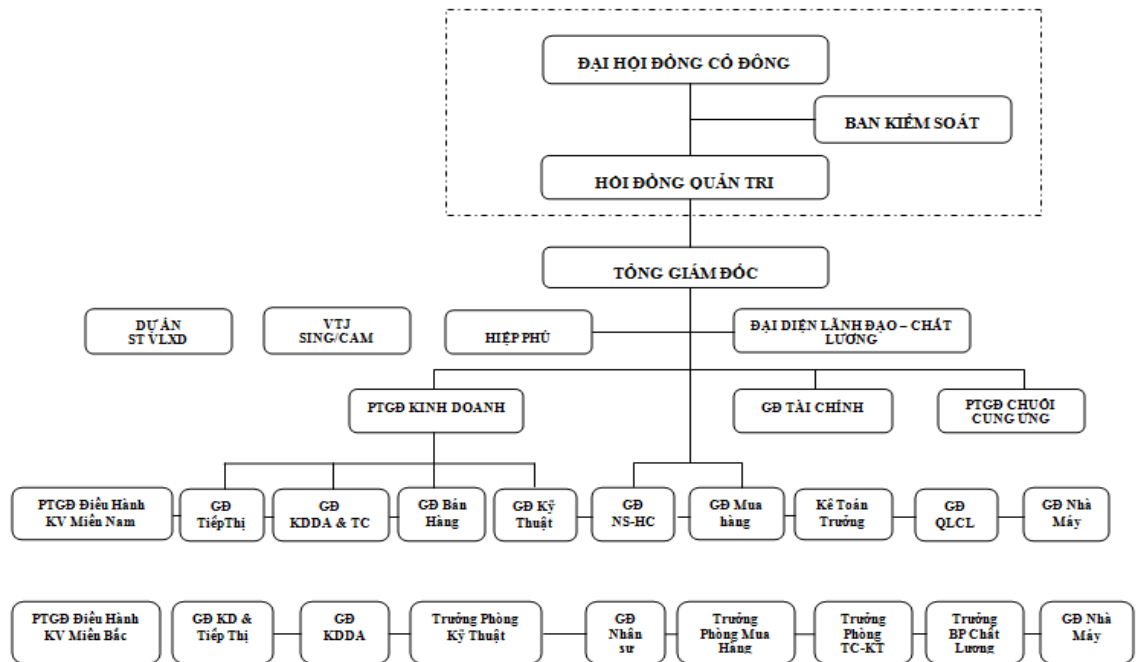
Đại hội đồng cổ đông: là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty, có nhiệm vụ thông qua các báo cáo với HĐQT về tình hình HĐKD, quyết định các phương án, nhiệm vụ SXKD và đầu tư, bổ sung, sửa đổi Điều lệ của Công ty

Hội đồng quản trị: có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty ngoại trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông;

Ban Kiểm soát: là tổ chức thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành Công ty;

Ban Tổng Giám đốc: điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, phụ trách Phó Tổng giám đốc và Giám đốc các phòng ban;

Các bộ phận phòng, ban: Từng bộ phận, phòng ban có những nhiệm vụ và chức năng riêng, Giám đốc các phòng ban có trách nhiệm phụ trách và triển khai thực hiện.



Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Công nghiệp

Vĩnh Tường

Nguồn: Phòng NSHC – VTI miền Bắc

2.1.5. Tình hình và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VTI

Sau 22 năm phát triển, Vĩnh Tường là thương hiệu lớn nhất tại Việt Nam cung cấp các giải pháp, sản phẩm về trần trang trí và vách ngăn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tương đối tốt, ổn định và phát triển bền vững, công ty không ngừng nâng cao chất lượng lao động, chất lượng sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất, do đó doanh thu không ngừng tăng trưởng qua các năm, tình hình tài chính ổn định, đảm bảo nâng cao đời sống cho người lao động.

Bảng 2.3. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty năm 2010, 2011 và năm 2012

Đơn vị: VNĐ

STT	Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2011/2010		2012/2011	
					Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.089.776.720.065	1.342.507.584.297	1.464.186.945.678	252.730.864.232	23	121.679.361.371	9
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	3.724.898.760	1.243.270.510	7.637.826.393	-2.481.628.250	-66,6	6.394.555.883	514
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.086.051.821.305	1.341.264.313.787	1.456.549.119.285	255.212.492.482	23,5	115.284.806.197	8,6
4	Giá vốn hàng bán	944.547.004.870	1.177.374.388.881	1.254.920.900.666	232.827.384.011	18,4	77.546.511.775	6,6
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	141.504.816.435	163.889.924.906	201.628.218.619	22.385.108.571	15,8	37.738.293.713	23
6	Doanh thu hoạt động tài chính	3.465.716.585	19.223.689.408	6.900.075.085	15.757.972.823	454,7	-12.323.614.326	-64,1
7	Chi phí tài chính	18.314.727.669	25.469.251.555	26.044.564.683	7.154.523.890	39,1	575.313.130	2,3
8	Chi phí bán hàng	45.495.684.041	55.677.165.495	94.179.780.735	10.181.481.454	22,4	38.502.615.240	69,2
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	18.358.146.136	30.705.155.075	40.991.257.726	12.347.008.939	67,2	10.286.102.651	33,5
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	62.801.975.174	71.262.042.189	47.312.690.560	8.460.067.015	13,5	-23.949.351.629	-33,6
11	Thu nhập khác	892.421.041	3.437.496.436	5.324.741.751	2.545.075.395	285,2	1.887.245.315	54,9
12	Chi phí khác	106.840.826	1.120.767.772	637.989.867	1.013.926.946	949	-482.777.905	-43,1
13	Lợi nhuận khác	785.400.215	2.316.728.664	4.686.751.884	1.531.328.449	195	2.370.023.220	102,3
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	63.587.375.389	73.578.770.853	52.114.797.920	9.991.395.464	15,7	-21.463.972.933	-29,2
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	15.896.843.847	18.394.692.713	13.028.699.480	2.497.848.866	15,7	-5.365.993.233	-29,2
16	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	47.690.531.542	55.184.078.140	39.086.098.440	7.493.546.598	15,7	-16.097.979.700	-29,2
17	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	4.220	2.940	2.234	-1.280	-30,3	-706	-24

Nguồn: Phòng TCKT – VTI miền Bắc

Qua bảng 2.3 ta có thể thấy, doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2010 toàn công ty là hơn 1086 tỷ đồng, đến năm 2011 đã tăng hơn 255 tỷ đồng lên hơn 1341 tỷ, tương ứng tỷ lệ 23,5%; lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2011 tăng hơn 22 tỷ đồng, tương ứng 15,8% so với năm 2010; doanh thu từ hoạt động tài chính tăng tới 454,7% mà chi phí bỏ ra chỉ tăng 39,1%. Năm 2011 là một năm kinh tế có khá nhiều bất lợi, giá nguyên liệu biến động, thị trường bất động sản đóng băng, người tiêu dùng cắt giảm chi phí có thể. Song Vĩnh Tường không vì vậy mà giảm chất lượng nhằm giảm giá kích cầu, công ty tiếp tục đầu tư vào các hoạt động chăm sóc khách hàng, truyền thông, tiếp thị, Vĩnh Tường chia sẻ với khó khăn của khách hàng bằng cách cho ra đời các dòng sản phẩm tiết kiệm với giá cả và chất lượng phù hợp, khả năng sản xuất của Vĩnh Tường năm 2011 đạt gần 35 triệu m³/năm khung trần và vách ngăn, chính vì vậy chi phí bỏ ra năm 2011 cũng tăng đáng kể, đặc biệt là chi phí quản lý doanh nghiệp tăng tới 67,2%, lãi cơ bản trên cổ phiếu giảm tới 1.280 đồng tương ứng 30,3%. Có thể nói, kết quả hoạt động kinh doanh năm 2011 của công ty khá tốt, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp hơn 47 tỷ đồng tăng 15,7% so với năm 2010.

Năm 2012, vẫn là một năm kinh tế khó khăn. Tuy nhiên, với uy tín về chất lượng của Vĩnh Tường và những chiến lược kinh doanh đúng đắn, doanh thu năm 2012 đạt hơn 1464 tỷ đồng tăng hơn 121 tỷ so với năm 2011, doanh thu thuần tăng hơn 115 tỷ đồng tương ứng 8,6%. Nhưng, doanh thu từ hoạt động tài chính giảm hơn 12 tỷ đồng tương ứng 64,1% so với năm 2011 trong khi chi phí bỏ ra tăng 2,3%, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh khác cũng giảm gần 24 tỷ đồng và bằng 33,6% năm 2011. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp giảm hơn 16 tỷ đồng, lãi cơ bản trên cổ phiếu tiếp tục giảm 706 đồng so với năm 2011. Tuy hiệu quả hoạt động kinh doanh năm 2012 không

bằng năm 2011 nhưng đây thực sự vẫn là một kết quả khả quan đối với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vật liệu xây dựng.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường

2.2.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường

2.2.1.1. Thể lực

Theo thống kê của Viện khoa học Thể dục thể thao Việt Nam: Chiều cao thân thể trung bình của nam 20 tuổi là $165,14 \pm 5,61$ cm, của nữ 20 tuổi là $153,88 \pm 5,28$ cm. Từ 18 tuổi, chiều cao thân thể ở nam hầu như không tiếp tục phát triển; còn ở nữ, từ 16 tuổi trở đi cũng dừng phát triển. So với nhiều nước trong khu vực, cân nặng của người Việt Nam vẫn ít hơn đáng kể. Chính vì vậy, tố chất thể lực của thanh thiếu niên nước ta còn hạn chế. Sức bền chung và chỉ số công năng tim của ngay cả thanh thiếu niên nước ta so với một số nước châu Á và so với chuẩn quốc tế chỉ ở loại trung bình hoặc kém.

Do đó, nguồn nhân lực trong công ty nói chung và miền Bắc nói riêng cũng mang những đặc điểm này. Có thể nhận thấy rõ yếu điểm này trong những giai đoạn đòi hỏi cường độ lao động cao, rất nhiều người lao động trong công ty có dấu hiệu bị hụt hơi, chưa theo kịp tiến độ sản xuất.

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi của VTI miền Bắc giai đoạn**2009 – 2013**

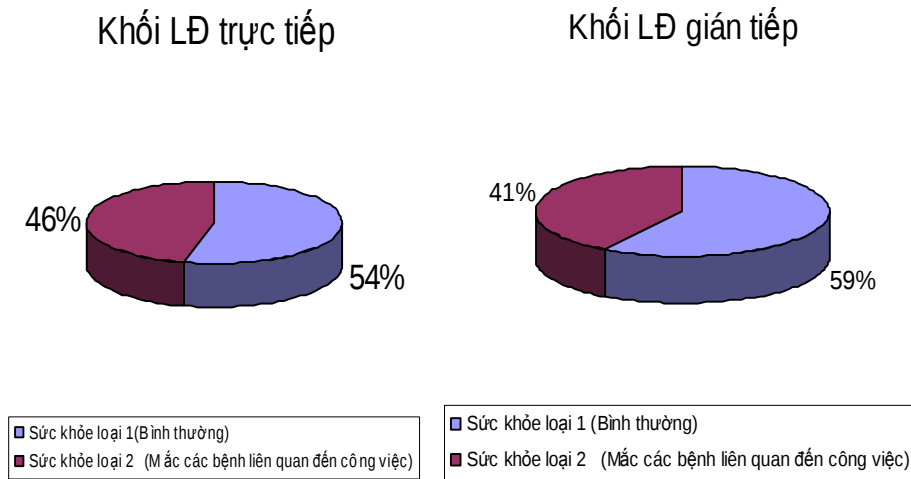
Đơn vị : Người

Năm Độ tuổi	2009		2010		2011		2012		5 tháng 2013	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
18 - 30	103	35	129	36	153	38	180	41	221	44
31 - 45	106	36	118	33	133	33	136	31	136	27
46 - 65	85	29	111	31	117	29	123	28	146	29
Tổng	294	100	358	100	403	100	439	100	503	100

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Qua bảng trên ta thấy đội ngũ lao động của VTI miền Bắc ngày càng được trẻ hóa, độ tuổi trên 30 tuổi ngày càng giảm mà gia tăng nhóm 18-30 tuổi (Năm 2012 tăng 3% so với năm 2011). Đây là nhóm lao động trẻ, khỏe, năng động, giàu nhiệt huyết, có sức khỏe tốt và đóng góp lâu dài cho sự phát triển của công ty. Tuy nhiên đây cũng là một bất lợi với chi nhánh vì những lao động dưới 30 tuổi thường là những người có ít kinh nghiệm làm việc. Nói chung, đối với tính chất là doanh nghiệp sản xuất thì cơ cấu lao động của Vĩnh Tường miền Bắc là khá hợp lý.

Đơn vị : %



Biểu đồ 2.5. Sức khỏe người lao động tại VTI miền Bắc theo khối lao động trực tiếp và gián tiếp năm 2012

Nguồn : Phòng NSHC - VTI miền Bắc

Theo số liệu khảo sát và thống kê năm 2012 của chi nhánh, tình hình sức khỏe của người lao động như sau :

Khối lao động trực tiếp sản xuất : Nhà máy Vĩnh Tường miền Bắc được đặt tại xã Vĩnh Khúc tỉnh Hưng Yên, do tính chất công việc tiếp xúc nhiều với các vật liệu xây dựng có độ độc hại nhất định nên công ty rất chú trọng các khâu Bảo hộ lao động và an toàn nơi làm việc. Tuy nhiên, số lượng người hoàn toàn khỏe mạnh chiếm 54% và vẫn có 46% mắc các bệnh liên quan đến công việc như : ô nhiễm tiếng ồn, có vấn đề về đường hô hấp...

Khối lao động gián tiếp : Từ năm 2010 trở về trước, Văn phòng miền Bắc của Vĩnh Tường đặt tại tòa nhà CT5 Mỹ Đình. Từ năm 2011, văn phòng đã chuyển địa điểm về tầng 14, tòa nhà LILAMA 10, đường Lê Văn Lương kéo dài, Hà Nội. Địa điểm mới gần trung tâm thành phố hơn, điều kiện vật chất, phòng ốc, không gian cũng rộng rãi và tiện nghi hơn, góp phần cải thiện

điều kiện làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có 41% lao động bị bệnh văn phòng như : các bệnh về mắt, khớp, tĩnh mạch, béo phì, cột sống ...

Nguyên nhân chính gây ra các bệnh này đó là người lao động vẫn chưa có ý thức về việc tự chăm lo và đảm bảo sức khỏe cá nhân của mình, lười vận động, tập thể dục thể thao; đặc biệt đối với khối lao động trực tiếp sản xuất thì ý thức về an toàn lao động vẫn còn rất thấp.

Bảng 2.6. Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động VTI năm 2009 – 2013

Đơn vị : %

Năm	Tỷ lệ nghỉ phép	Tỷ lệ nghỉ phép vì ốm đau, bệnh tật	Tỷ lệ nghỉ phép vì lí do gia đình, việc riêng
2009	17,8	12,5	5,3
2010	20,2	17,3	2,9
2011	20,5	10,2	10,3
2012	15,6	8,5	7,1
5 tháng 2013	10,2	6,2	4,0

Nguồn : Phòng NSHC - VTI miền Bắc

Tỷ lệ nghỉ phép của người lao động vì lí do ốm, bệnh tật càng cao thì càng chứng tỏ thể lực của người lao động trong doanh nghiệp vẫn còn thấp. Theo số liệu thống kê tỷ lệ người lao động nghỉ phép do ốm đau, bệnh tật ngày càng có xu hướng giảm. Từ 12,5 % năm 2009 giảm xuống còn 6,2 % trong 5 tháng đầu năm 2013. Tuy nhiên, đây vẫn là một tỷ lệ khá cao, là một bài toán khó cho phòng NSHC trong việc đưa ra các biện pháp để nâng cao sức khỏe cho người lao động , góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.2.1.2. Trí lực

(i) Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ

**Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo trình độ của VTI miền Bắc
giai đoạn 2009 - 2013**

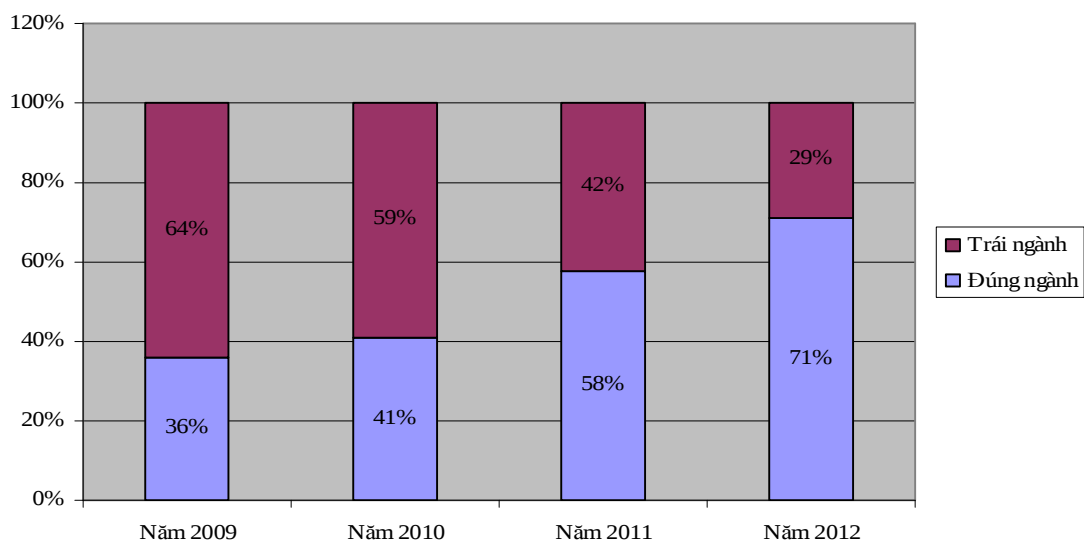
Đơn vị : Người

Năm Trình độ	2009	2010	2011	2012	5 tháng đầu năm 2013	Thay đổi so với năm 2009 (tăng + ; giảm -) (%)
Sau ĐH	0	0	0	0	2	
ĐH	51	67	94	119	183	258,82
CĐ, TC	112	113	134	129	108	-3,57
LĐPT	131	179	174	190	210	60,31
Tổng	294	359	402	438	503	71,09

Nguồn : Phòng NSHC - VTI miền Bắc

Với đặc thù là một doanh nghiệp vừa sản xuất , vừa thương mại nên cơ cấu lao động của công ty theo trình độ khá phong phú : từ trình độ cao như đại học , sau đại học đến trình độ lao động phổ thông. Bảng thống kê trên đã cho ta thấy nếu năm 2009, chỉ có 51 có trình độ đại học thì đến năm 2013 đã có 183 người (tăng 259,82%). Xu hướng tăng dần NNL có trình độ cao thể hiện môi trường tại VTI miền Bắc ngày một năng động, có cơ hội thăng tiến nên đã thu hút lao động đến làm việc, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty về mặt trình độ chuyên môn kỹ thuật. Hiện nay nhóm lao động đang giữ vị trí quản lý cấp trung và cấp cao là 12 người , trong khi đó, số lao động ở trình độ sau đại học thì còn quá ít (2 người), vậy mới chỉ mới đáp ứng được 16,7% so với nhu cầu .

Đơn vị : %



**Biểu đồ 2.8. Việc làm theo đúng ngành nghề của VTI miền Bắc
năm 2012**

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Trước đây, trong khâu tuyển dụng VTI miền Bắc chỉ chú trọng vào kinh nghiệm và khả năng làm việc, không quá chú trọng vào bằng cấp và ngành nghề nên có tới 64% NNL không làm đúng theo chuyên môn được đào tạo. Nhưng qua các năm, tỉ lệ làm việc trái ngành ngày càng được thu hẹp lại và đến năm 2012 con số này chỉ còn 29%. Tỉ lệ lao động làm việc tại Vĩnh Tường theo đúng chuyên môn lên tới 71% . Đây cũng là một trong những điểm điều chỉnh rất quan trọng trong việc xây dựng chiến lược NNL của ban lãnh đạo công ty. Tuyển dụng lao động không làm việc theo đúng chuyên ngành đã tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại và gây ra tình hình nhân sự biến động rất lớn bởi lẽ sau một thời gian làm việc, nhân viên thường rời bỏ công ty để tìm việc theo đúng chuyên ngành được của mình.

Theo bảng 2.3 đã phân tích ở trên, tỉ lệ lao động trong độ tuổi 46 – 65 là 29% , đây là độ tuổi người lao động có chuyên môn nghiệp vụ vững vàng. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của xã hội, bùng nổ về công nghệ thông tin, việc người lao động có sự lạc hậu về kiến thức là điều không thể tránh khỏi. Đối với lao động ở nhóm tuổi này thì khả năng tiếp thu kiến thức mới, nhanh nhạy kém hơn so với nhóm tuổi 18 – 45.

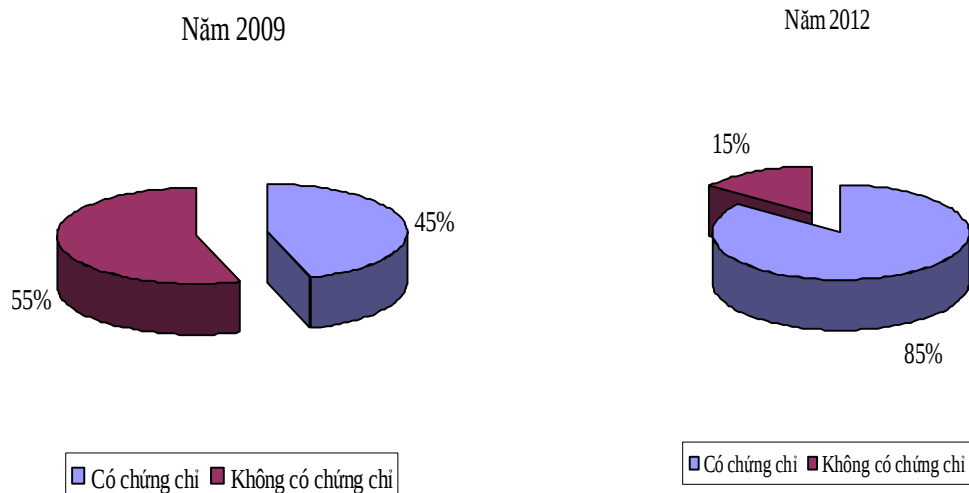
(ii) Kỹ năng mềm

Để người lao động có thể sử dụng hiệu quả các kiến thức chuyên môn vào công việc thực tế thì những kỹ năng mềm là hết sức quan trọng. Chúng ta có thể đưa ra một số kỹ năng cần thiết phải có đối với người lao động như : trình độ tin học, ngoại ngữ, kỹ năng làm việc nhóm, quản lý thời gian, thuyết trình...

Theo số liệu điều tra của tác giả (**Xem phụ lục 01**), hiện nay có 73,99% người lao động trong công ty am hiểu , hoặc đã từng nghe nói, biết đến đến về các kỹ năng mềm. Và có 43,33% thấy rằng những kỹ năng này cần thiết trong cho họ trong quá trình làm việc. Như vậy, người lao động hiện nay tại công ty đã nhận thức được phần nào tầm quan trọng của các kỹ năng khác ngoài năng lực chuyên môn. Điều này sẽ giúp họ thành công và nhanh chóng hội nhập được với nền kinh tế trong khu vực và thế giới.

Thứ nhất, về trình độ tin học

Đơn vị : %



**Biểu đồ 2.9. Trình độ tin học của khối lao động gián tiếp
trong năm 2009 và 2012**

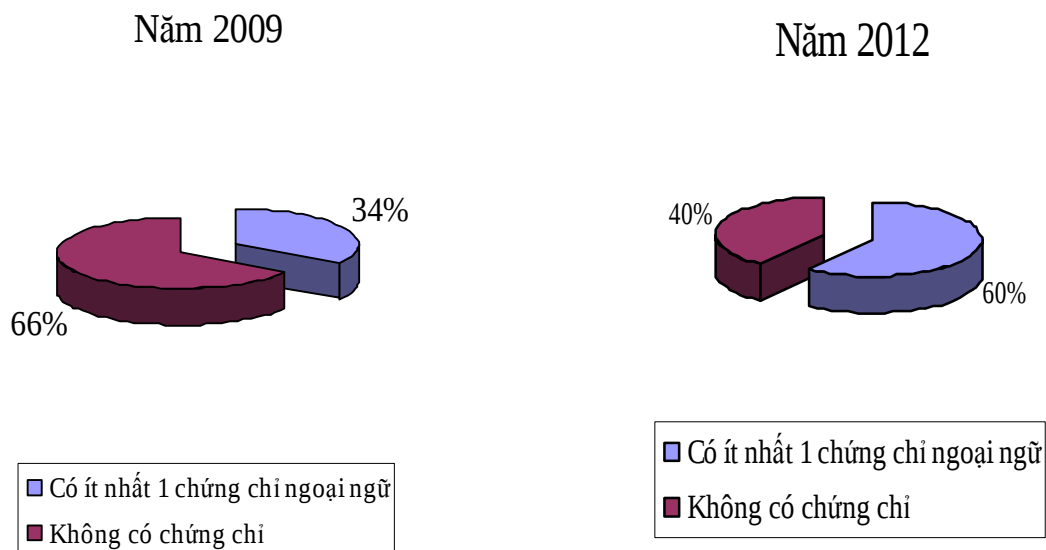
Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Kiến thức tin học là yếu tố quan trọng và hỗ trợ người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Trong bối cảnh hiện nay, việc ứng dụng công nghệ thông tin là ưu tiên chiến lược. Theo bảng tổng hợp, nếu năm 2009 bộ phận lao động gián tiếp, tỉ lệ có chứng chỉ tin học là 45% thì đến năm 2012 tỉ lệ này là 85% chiếm tỉ trọng lớn trong công ty.

Thứ hai, về trình độ ngoại ngữ

Ngoại ngữ là phương tiện giao tiếp quan trọng và cần thiết khi nền kinh tế nước ta đang hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng. Tại VTI miền Bắc, việc nâng cao trình độ ngoại ngữ là một yếu tố bắt buộc và đang được ban lãnh đạo chú trọng rất nhiều trong những năm gần đây.

Đơn vị : %



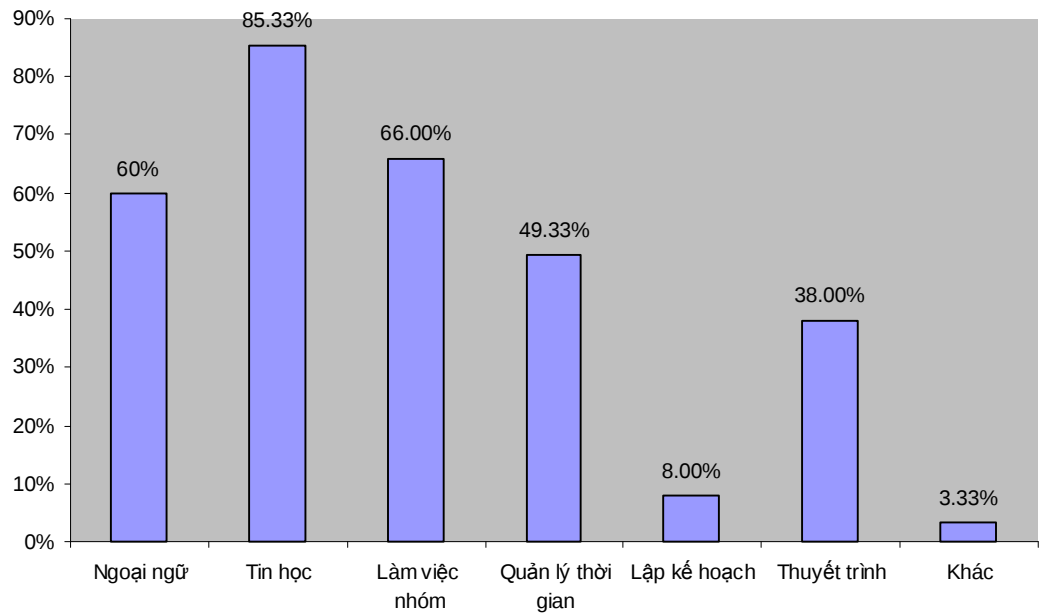
**Biểu đồ 2.10. Trình độ ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp
trong năm 2009 và 2012**

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Qua biểu đồ ta có thể thấy, nếu năm 2009, khối lao động gián tiếp của công ty có 34% có ít nhất 1 chứng chỉ ngoại ngữ thì đến năm 2012, con số này đã lên tới 60%. Việc trình độ ngoại ngữ được nâng cao có thể giúp người lao động tự tin hơn trong việc giao tiếp, nhất là với các đối tác nước ngoài. Đây cũng là phương tiện giúp họ có thể chủ động tiếp thu các kiến thức chuyên môn từ rất nhiều nguồn tài liệu trên thế giới.

Thứ ba, về các kỹ năng khác

Đơn vị : %



Biểu đồ 2.11. Tỷ lệ người lao động đã được đào tạo về kỹ năng mềm khối lao động gián tiếp năm 2013

Nguồn : Tác giả điều tra

Ngoài các kỹ năng đã được đề cập ở trên, còn có các kỹ năng mềm khác như : kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, làm việc độc lập, kỹ năng lãnh đạo, quản lý thời gian... Tác giả đã phát phiếu điều tra khảo sát , tổng hợp và thu được kết quả như sau : Hiện nay tại chi nhánh, người lao động đã được đào tạo về các kỹ năng phụ trợ. Trong đó có 3 kỹ năng có tỉ lệ cao nhất là : tin học (85,33%), làm việc nhóm (66%) và ngoại ngữ (60%) . Lần lượt sau đó là kỹ năng quản lý thời gian (49,33%), kỹ năng thuyết trình (38%). Riêng kỹ năng lập kế hoạch tỉ lệ rất thấp chỉ có 8%, các kỹ năng khác 3,33%. Như vậy, có thể thấy, việc hỗ trợ kiến thức và truyền thông đào tạo về các kỹ năng mềm của công ty đã có kết quả. Tuy nhiên, ở khối lao động trực

tiếp sản xuất, các kỹ năng phụ trợ của người lao động vẫn còn yếu, còn rất nhiều công nhân chưa biết và chưa bao giờ nghe đến về các kỹ năng này.

(iii) Năng lực thực tế đáp ứng công việc

Bảng 2.12. Thành tích thực hiện công việc người lao động

Đơn vị : %

Năm Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Không hoàn thành	0	1,4	2,9	5,6	4,9	6,8	6,6	7,3
Đạt chỉ tiêu	100	99	95,1	92,7	90,4	89,9	91,3	91,5
Vượt chỉ tiêu	0	2,5	3,4	5,3	3,0	3,3	2,1	1,2

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

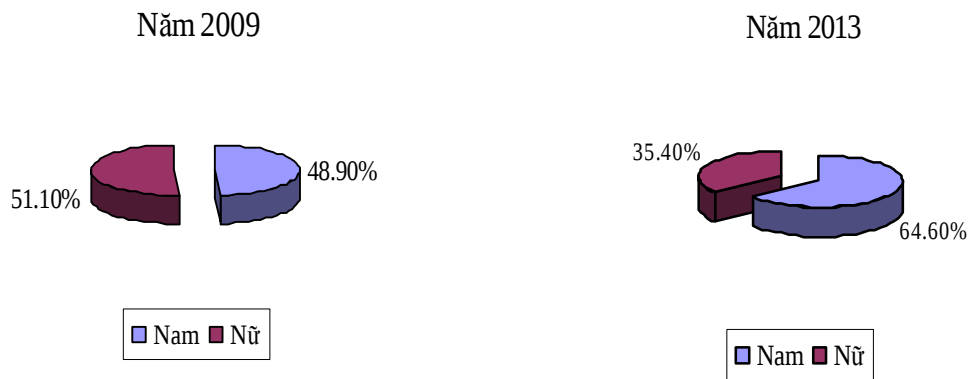
Hiện tại, công ty CPCN Vĩnh Tường sử dụng mô hình KPI (Key Performance Index- chỉ số đo lường hiệu suất công việc) để đánh giá thành tích cũng như kết quả làm việc của nhân viên.

Theo bảng trên, ta có thể thấy tỉ lệ nhân viên không hoàn thành chỉ tiêu của công ty qua các năm lần lượt là : 0% năm 2005; 1,4% năm 2006; 2,9% năm 2007; 6,8% năm 2010; 6,6% năm 2011; 7,3% năm 2012 . Tỉ lệ vượt chỉ tiêu có xu hướng giảm đi từ 3,3 % xuống 1,2 % năm 2012. Điều này là do tình hình kinh tế cạnh tranh gay gắt, đặc biệt là trong ngành vật liệu xây dựng. Công việc đòi hỏi người lao động phải sáng tạo và chủ động hơn để có thể

hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Do đó, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng công việc là một nhu cầu cấp thiết đối với chi nhánh.

2.2.1.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

Đơn vị : %

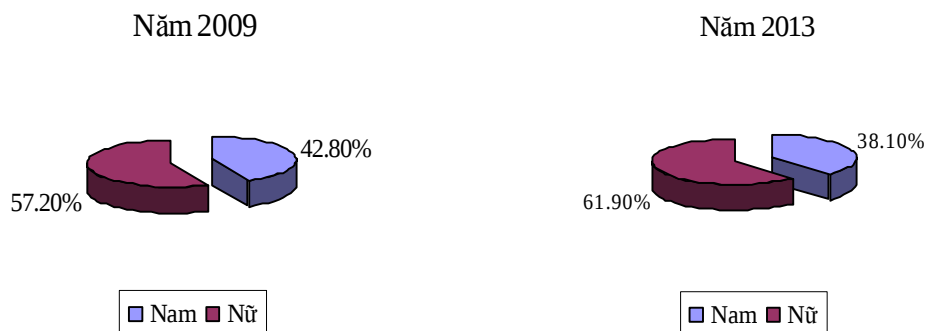


Bảng 2.13. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của khối trực tiếp sản xuất tại chi nhánh năm 2009 - 2013

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Qua biểu đồ trên ta có thể thấy, trong khối trực tiếp sản xuất trước đây thì có 51,1% là nữ và 48.9% là nam. Đây là con số khá cân bằng bởi trong đội ngũ sản xuất có cả công việc dành cho khối công nhân là nữ . Tuy nhiên chỉ trong vòng 4 năm sau, tỉ lệ lao động nam đã tăng lên khá nhanh (từ 48,9% lên tới 64,6 %). Với đặc thù là sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng, nên chi nhánh chú trọng và tuyển dụng lao động nam nhiều hơn trong những năm gần đây. Lao động nam ngoài sự nhanh nhẹn thì còn có lợi thế về sức khỏe nên có thể đảm nhận những công việc nặng nhọc hơn so với lao động nữ, có thể đảm bảo hoàn thành công việc.

Đơn vị : %



Bảng 2.14. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của khối gián tiếp tại chi nhánh năm 2009 - 2013

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Ngược lại với khối lao động trực tiếp sản xuất, khối lao động gián tiếp có tỉ lệ lao động nữ lớn hơn tỉ lệ lao động. Năm 2009 tỉ lệ nữ là 57,2% , năm 2013 là 61,9% (tăng 4,7%).

2.2.1.4. Ý thức của người lao động

Trong thời gian đầu, việc chấp hành tổ chức, kỷ luật lao động vẫn còn hạn chế nên chi nhánh vẫn còn tồn tại những vấn đề sau :

(i) Tình trạng lãng phí giờ công

Bảng 2.15. Tỉ lệ lao động đi muộn về sớm tại chi nhánh năm 2005 – 2012

Đơn vị : %

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tỉ lệ	15,0	14,6	13,2	12,8	11,4	12,6	8,3	7,1

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Tình trạng đi muộn và về sớm vẫn còn xảy ra tại công ty thường xuyên, tình trạng làm việc riêng trong giờ (đọc báo, vào mạng internet, chơi game..) còn rất phổ biến. Trong thời gian gần đây, theo báo cáo của phòng NSHC tình hình đã có dấu hiệu tốt dần khi năm 2012 tỉ lệ đi muộn về sớm là 7,1 %, giảm 7,9 % so 15% năm 2005 ; tuy nhiên, đây vẫn là con số khá cao và đáng để ban lãnh đạo cần suy ngẫm. Ngoài ra, vẫn còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau.

(ii) Tâm lý chú trọng số lượng

Tại các bộ phận sản xuất, tình trạng người lao động làm việc qua quýt, chỉ chú trọng vào số lượng mà bỏ qua chất lượng vẫn còn thường xuyên xảy ra. Điều này đã gây khó khăn cho các nhà quản lý và giám sát khi phải thường xuyên kiểm tra xử lý hàng lỗi hỏng và giải quyết khiếu nại của khách hàng.

Bảng 2.16. Tỉ lệ sản phẩm lỗi hỏng của sản phẩm khung trần nổi VT500 năm 2005 – 2013

Đơn vị : %

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tỉ lệ	14,3	14,0	15,1	12,7	11	8	9,7	8,0	7,4

Nguồn : Phòng QLHT – VTI miền Bắc

Tỉ lệ sản phẩm lỗi hỏng của sản phẩm của mặt hàng khung trần nổi VT 500 trong những năm qua tuy có xu hướng giảm , từ 14,3 % năm 2005 xuống 7,4% năm 2013 nhưng vẫn là một vấn đề nhức nhối. Trong khi tình hình kinh tế khó khăn, các công ty đang muốn cạnh tranh về chất lượng sản

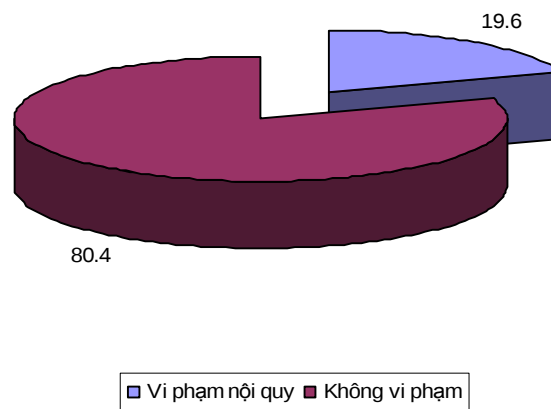
phẩm thì việc vẫn tồn tại 7,4 % sản phẩm lỗi hỏng là vấn đề rất quan trọng cần được ban lãnh đạo và phòng quản lý hệ thống lưu tâm.

(iii) Tâm lý làm việc đối phó, thiếu tầm tư duy dài hạn

Người lao động tại chi nhánh vẫn còn mang tính thụ động trong công việc, và khi được người quản lý trực tiếp chỉ đạo thì mới nhận nhiệm vụ. Trong khi sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, nếu người lao động không chủ động và chịu khó tìm tòi sáng tạo thì cũng không trụ vững trong công việc, sớm muộn cũng bị đào thải theo quy luật.

(iv) Tình trạng vi phạm nội quy lao động

Đơn vị : %



Biểu đồ 2.17. Tình trạng vi phạm nội quy lao động của khối lao động trực tiếp sản xuất quý 4 năm 2012

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Tình trạng vi phạm nội quy như không chấp hành đầy đủ quy định về an toàn lao động (không đội mũ khi ra xưởng, không đeo khẩu trang...) còn phổ biến và điều này được thể hiện rõ qua con số 19,6% . Người lao động còn

thụ động và còn chưa ý thức rõ được việc chấp hành các nội quy lao động sẽ góp phần đảm bảo an toàn sức khỏe, tính mạng cho họ.

Theo điều tra của tác giả (**Xem phụ lục 02**) có đến 70,75% người lao động chưa ý thức được tầm quan trọng của việc đảm bảo an toàn lao động trong nhà xưởng, 12,9% người lao động phản ánh về chất lượng trang thiết bị ATLD (găng tay nhanh rách, trang phục công nhân bí, không thấm mồ hôi...) Có 52,42% người lao động không cảm thấy thoải mái khi mặc đồ bảo hộ lao động. Việc chấp hành các nội quy của người lao động còn mang tính đối phó, và đối với một bộ phận lao động, họ vẫn còn thờ ơ cho rằng đây là trách nhiệm của công ty chứ không phải nhiệm vụ của mình.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt hạn chế thì thời gian gần đây, chi nhánh cũng đã có những chuyển biến tích cực. Công ty đã chú trọng vào việc xây dựng một bản sắc văn hóa riêng biệt theo hệ thống giá trị cốt lõi với bốn điểm nổi bật: “Tinh thần phải làm được – Hướng đến khách hàng – Đoàn kết, chuyên nghiệp – Làm hết sức chơi hết mình” . Bốn giá trị này như một sợi chỉ đỏ xuyên suốt, định hướng cho người lao động về thái độ, niềm tin, hành vi mà bất cứ nơi đâu, bất cứ nhân viên nào đều thuộc nằm lòng và thể hiện bản thân như sự kì vọng của công ty. Chính nhờ điều này đã góp phần làm thay đổi cách suy nghĩ và ý thức của một bộ phận lao động trong chi nhánh. Tinh thần đoàn kết, hỗ trợ và giúp đỡ nhau trong công việc được nâng cao, không còn mang nặng tinh thần làm việc cục bộ , ích kỉ.

2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường

2.2.2.1. Về quy hoạch nhân lực

Theo chỉ đạo của Hội đồng quản trị , trong vòng 5 năm từ năm 2013 – 2015, công ty sẽ xây dựng thêm một số các dự án lớn sau : Thứ nhất là xây

dựng nhà máy tại tỉnh Hưng Yên để sản xuất tấm Duraflex, cung cấp cho thị trường phía Bắc (từ Quảng Bình trở ra) , thứ hai là xây dựng thêm chi nhánh văn phòng đặt tại tỉnh Hải Phòng (phụ trách thị trường Đông Bắc). Như vậy, khi chiến lược kinh doanh tại chi nhánh thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi về chiến lược nhân sự. Nhu cầu về nhân sự sẽ được mở rộng và thay đổi dự kiến như sau:

Bảng 2.18. Dự kiến nhu cầu NNL trong năm 2013 - 2015

Đơn vị : Người

Tiêu chí	Hiện tại	Nhu cầu	Tiêu chí	Hiện tại	Nhu cầu
Sau ĐH	2	10	18 - 30	221	356
ĐH	183	310	31 - 45	136	208
CD, TC	108	258	46 - 65	146	156
LĐPT	210	146	Tổng	503	724
Tổng	503	724			

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Qua bảng 2.16 ta có thể thấy được nhu cầu rất lớn về lao động của chi nhánh đến năm 2015 (sau 3 năm số lao động dự kiến tăng 221 người). Vĩnh Tường xác định hạt nhân dự nguồn cho cơ sở mới chính là những người đang làm việc tại công ty có thành tích làm việc tốt, năng lực phát triển và đam mê học hỏi. Chính vì vậy chi nhánh rất chú trọng đến lực lượng lao động ở độ tuổi 18 – 30 và xác định sẽ có 4% trong số lao động ở nhóm này sẽ được giữ chức vụ ở cấp độ quản lý cấp trung và giám sát. Đây là khối lượng công việc không hề nhỏ đối với doanh nghiệp nói chung và phòng nhân sự nói riêng.

Tuy nhiên công tác quy hoạch nguồn nhân lực của công ty cho tới nay vẫn chưa được triển khai xây dựng. Điều này không ảnh hưởng tới doanh nghiệp trong thời gian ngắn nhưng chắc chắn sẽ có những khó khăn đối với doanh nghiệp khi dự án kinh doanh bước vào triển khai.

2.2.2.2 Tuyển dụng, sử dụng và đánh giá người lao động

(i) Tuyển dụng

Khi công ty ngày càng mở rộng quy mô thì các tiêu chí tuyển dụng cũng có sự thay đổi lớn. So với các biểu mẫu đơn giản trước đây thì đến đến nay, bộ phận nhân sự của chi nhánh đã tiến hành thay đổi bảng biểu, form mẫu, có mô hình năng lực đánh giá cho từng vị trí.

Bảng 2.19. So sánh về các yêu cầu đối với vị trí Nhân viên kinh doanh dự năm 2009 - 2013

Năm 2007	Năm 2013
* Tốt nghiệp CĐ, ĐH các chuyên ngành về quản trị kinh doanh... * Kinh nghiệm : 01 năm * Kỹ năng: - Kỹ năng giao tiếp - Kỹ năng thuyết trình	* Tốt nghiệp ĐH các chuyên ngành về Kinh tế, kỹ thuật, quản trị kinh doanh... * Kinh nghiệm : 02 năm * Kỹ năng: - Kỹ năng đàm phán xuất sắc - Kỹ năng giao tiếp - Kỹ năng thuyết trình - Kỹ năng quản lý thời gian - Có khả năng giao tiếp bằng Tiếng

	Anh là một lợi thế * Am hiểu về thị trường VLXD là một lợi thế * Là người năng động, định hướng kết quả, dám chấp nhận thách thức, có tinh thần “phải làm được” nổi trội.
--	--

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Việc thay đổi cách thức tuyển dụng cũng sẽ giúp cho đầu vào nguồn nhân lực được nâng cao hơn. Việc đặt ra yêu cầu cao hơn đối với các ứng viên sẽ giúp tuyển dụng được các ứng viên có chất lượng, giảm bớt thời gian và chi phí đào tạo.

Bảng 2.20. So sánh chi phí các khóa đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên mới năm 2012

STT	Các khóa đào tạo kỹ năng (theo cách cũ)	Các khóa đào tạo kỹ năng (theo cách mới)
1	Kỹ năng thuyết trình	Kỹ năng giao tiếp
2	Kỹ năng làm việc nhóm	
3	Kỹ năng phản biện	
Chi phí	2.600.000 đồng	500.000 đồng

Qua bảng so sánh trên, ta có thể thấy rõ : nếu chú trọng vào công tác tuyển dụng, đặt ra các yêu cầu rõ ràng và tuyển được lao động có năng lực thì

có thể tiết kiệm được rất nhiều chi phí. Khi một nhân viên mới gia nhập Vĩnh Tường, họ sẽ được trang bị các kỹ năng mềm để có thể đạt được hiệu quả cao trong công việc. Nếu tuyển được nhân viên đã có sẵn các kỹ năng này thì sẽ giảm bớt được tiền bạc và thời gian hội nhập. Trong ví dụ trên ta thấy nếu theo các yêu cầu mới thì có thể tiết kiệm 2.100.000 đồng so với các trước đây, chất lượng lao động tăng lên, trong khi chi nhánh tại giảm được chi phí.

(ii) Sử dụng lao động

Về công tác chuyển, luân chuyển thì hiện nay chi nhánh vẫn chưa có chính sách cụ thể và cơ chế rõ ràng. Điều này làm cho người lao động không tạo được điều kiện phát triển hết các khả năng và tiềm năng. Gây khó khăn, thụ động cho người lao động khi có sự biến động về nhân sự lớn, họ sẽ không thể đảm nhận các công việc trong phòng khi có đồng nghiệp rời bỏ tổ chức.

(iii) Đánh giá người lao động

Chi nhánh hiện tại đang áp dụng mô hình KPIs (Key Performance Index- chỉ số đo lường hiệu suất công việc) để đánh giá thành tích cũng như kết quả làm việc của nhân viên. Cuối mỗi quý, giám đốc/trưởng bộ phận từng phòng sẽ tiến hành đánh giá thành tích tất cả những nhân viên trong phòng. Cụ thể như sau :

Mức hoàn thành công việc: 1 điểm

Không hoàn thành công việc: 0 điểm

Hoàn thành công việc giao thêm: 2 điểm

KPIs của một người = KPIs cá nhân + KPIs nhóm + đánh giá của quản lý

Trong đó:

KPIs cá nhân = (Tổng điểm/tổng số việc)*40%

KPIs nhóm = (Tổng điểm cả nhóm/tổng số việc của cả nhóm)*40%

Đánh giá của quản lý = 20%

Bảng 2.21. Bảng xếp loại đánh giá thực hiện công việc

Loại	Xếp hạng	Tỷ lệ %
A+	Xuất sắc	$\geq 120\%$
A	Giỏi	110-120%
B	Đạt	100-109%
C	Yếu	90-99%
D	Kém	$< 90\%$

Nguồn: Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Ví dụ: Bản đánh giá thành tích của Chuyên viên nhân sự quý 1/2013 (**Xem phụ lục 03**)

Kết quả đánh giá thành tích này sẽ là căn cứ để ghi nhận thành tích, tổ chức tuyên dương khen thưởng vào buổi lễ tổng kết cuối năm, cuối quý dành cho những nhân viên xuất sắc. Bên cạnh sự khoa học, chặt chẽ trong quá trình đánh giá thực hiện công việc, vẫn còn tồn tại những hạn chế như: Quá trình đánh giá quá chặt chẽ, chi tiết tạo áp lực, thái độ của nhân viên không thoải mái, lo sợ.

2.2.2.3. Chính sách đãi ngộ người lao động

Như ta đã phân tích ở phần trên, chính sách đãi ngộ người lao động tại chi nhánh VTI thực hiện chức năng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp dưới ba hình thức:

(i) Đãi ngộ nhân sự giúp tái sản xuất, nâng cao sức lao động

Lương và phụ cấp : Đây là phần thu nhập người lao động được hàng tháng và là cơ sở cho các chương trình đãi ngộ. Hệ thống thang bậc lương của chi nhánh được xây dựng dựa trên tính chất tổng thể của các chức danh và giá của nó trên thị trường lao động. Hệ thống thang bảng lương mercer đã giúp tổ chức có thể linh hoạt trả cho người lao động phần giá trị phù hợp với hiệu quả làm việc cũng như các mức độ chuyên môn nghiệp vụ khác nhau của họ.

**Bảng 2.22. Bậc lương Mercer áp dụng hiện tại của
chi nhánh VTI**

TT	Chức vụ/ Bậc	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
1	Ban TGD																					
2	Giám đốc																					
3	PGĐ, KT trưởng																					
4	GS, TBP																					
5	Chuyên viên																					
6	NV, LĐ lành nghề																					
7	LĐ phổ thông, có kỹ năng																					

Nguồn: Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Hệ thống thang bảng lương Mercer được xây dựng và đánh giá trên 7 yếu tố : tác động đến công ty, giám sát, phạm vi trách nhiệm, ảnh hưởng trong giao tiếp, trình độ, giải quyết vấn đề ,điều kiện môi trường. Việc đánh giá điểm cho 7 yếu tố này để xác định bậc lương cho mỗi vị trí là vô cùng phức tạp, đòi hỏi phải có độ chính xác cao.

Mỗi một bậc lương sẽ được ứng với thành tiền cụ thể và trong mỗi một bậc lại được chia làm 3 mức (khởi điểm, chính thức và thực thụ)

Hệ thống thang bảng lương và cơ chế trả lương hiện tại của chi nhánh đang áp dụng là một hệ thống tiên tiến, được xây dựng và điều hành dưới sự cố vấn của các chuyên gia . Hệ thống giúp đánh giá và chi trả lương một cách khoa học, tạo được động lực cho nhân viên cố gắng hoàn thành tốt công việc được giao để tăng bậc, tăng lương cơ bản. Với hình thức tính lương này, chi nhánh có áp dụng cơ chế tăng bậc, luân chuyển đến vị trí cao hơn với mức lương hấp dẫn hơn.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm này vẫn còn tồn tại một số nhược điểm như : Hệ thống tính lương tiên tiến và phức tạp, cộng thêm quá trình tuyên truyền giúp nhân viên hiểu và ủng hộ hệ thống lương này chưa triệt để. Rất nhiều số nhân viên chưa hiểu được quy trình tính lương, chưa nhận thức được sự khoa học và đúng đắn, công bằng của hệ thống này nên còn băn khoăn và chưa thực sự hài lòng về số lương mình nhận được. Công ty áp dụng hình thức trả lương kín do vậy có thể dẫn đến việc trả công không công bằng giữa các nhân viên, gây tâm lý dò xét nghi ngờ giữa các nhân viên.

Bên cạnh đó, mức lương hiện tại chỉ mới đáp ứng được chức năng tái sản xuất sức lao động đối với người lao động trong doanh nghiệp. Mức lương bình quân thị trường mà công ty đánh giá còn thấp dẫn đến mặt bằng lương chung của chi nhánh cho nhân viên chưa thực sự cao dẫn tới khó thu hút được

những nhân tài về công ty (không nâng cao được chất lượng nhân lực). Công tác đánh giá nâng bậc lương còn chủ yếu dựa vào thâm niên công tác mà không tập trung vào kết quả hoàn thành công việc. Điều này làm người lao động ỷ lại và không cố gắng nâng cao năng lực chuyên môn bản thân.

(ii) Giữ chân và thu hút nhân tài cho doanh nghiệp

Ngoài việc quan tâm đến tiền lương, người lao động còn quan tâm đến tiền thưởng. Với mỗi doanh nghiệp khác nhau thì vấn đề trả thưởng sẽ đặt ra những mục đích trả thưởng khác nhau. Nhưng mục đích chung vẫn là thông qua việc thưởng sẽ kích thích được người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động. Điều này mang lại rất nhiều lợi ích cho tổ chức, chính vì thế mà hầu như doanh nghiệp hay tổ chức nào cũng đều cần phải quan tâm đến vấn đề tiền thưởng cho người lao động. Do đặc thù ngành nghề kinh doanh của công ty theo lĩnh vực xây dựng, kinh doanh vách trần thạch cao nên vấn đề tiền thưởng trả cho người lao động có những nét riêng. Hiện nay, chi nhánh áp dụng các hình thức tiền thưởng như sau: Khen thưởng thường xuyên và khen thưởng theo đợt.

Khen thưởng thường xuyên

Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường, hiện tại áp dụng việc khen thưởng thường xuyên (khen thưởng theo năm theo luật khen thưởng mới nhất của nhà nước ban hành)

Theo tài liệu thống kê, mức thưởng cụ thể của các cá nhân và tập thể xuất sắc năm 2012 như sau:

**Bảng 2.23. Mức thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc
năm 2012**

Đơn vị : đồng

STT	Danh hiệu khen thưởng	Mức thưởng
1	Nhân viên xuất sắc trong năm 2012	5.000.000
2	Phòng xuất sắc nhất trong năm 2012	15.000.000

Nguồn: Phòng TCKT – VTI miền Bắc

**Bảng 2.24. Chi phí thưởng cho cá nhân và tập thể xuất sắc
năm 2012**

Đơn vị : Đồng

STT	Danh hiệu	Cá nhân, tập thể đạt	Chi phí thưởng
1	Nhân viên xuất sắc	Nguyễn Thị Huệ	5.000.000
		Bùi Xuân Hùng	5.000.000
		Nguyễn Ngọc Đóa	5.000.000
		Lê Phương Nhung	5.000.000
		Đinh Thị Lan Anh	5.000.000
		Nguyễn Văn Hưng	5.000.000

		Nguyễn Duy Khánh	5.000.000
2	Phòng xuất sắc nhất	Phòng kinh doanh dự án	15.000.000
Tổng cộng			50.000.000

Nguồn: Phòng TCKT – VTI miền Bắc

Ngoài các mức thưởng theo danh hiệu thi đua cá nhân và tập thể, toàn bộ nhân viên trong công ty sẽ được hưởng mức thưởng lương tháng 13 theo quy định của nhà nước.

Khen thưởng theo đợt

Hiện tại, chi nhánh đang áp dụng các hình thức khen thưởng theo đợt như : Khen thưởng theo dự án, khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ và tiến trình làm việc.

Khen thưởng theo dự án: Do đặc thù của ngành nghề, ngoài việc bán hàng cho các đại lý, trung tâm phân phối thì Vĩnh Tường còn bán hàng qua các dự án , một số dự án mà chi nhánh đã đầu giá thành công như : tòa nhà Keangnam, dự án trung tâm Hội nghị quốc gia, dự án khách sạn Sofitel Tây Hồ, bảo tàng Hà Nội...

Mức thưởng theo dự án không cố định mà do Giám đốc dự án quyết định, tùy thuộc vào mức độ thành công của dự án mà có chế độ thưởng thích hợp cho các nhân viên tham gia vào dự án. Mức thưởng thấp nhất cho một dự án là 500.000đ/nhân viên tham gia.

Bảng 2.25. Thống kê chi tiết thưởng theo dự án năm 2011

Đơn vị : Đồng

STT	Tên dự án	Số người tham gia	Thưởng dự án	Mức thưởng /Người
1	Tòa nhà Keangnam	7	21.000.000	3.000.000
2	Trung tâm Hội nghị quốc gia	8	16.000.000	2.000.000
3	Trụ sở kho bạc Hải phòng	5	15.000.000	3.000.000
4	Khu an dưỡng Hà Nam	5	5.000.000	1.000.000
Tổng cộng			57.000.000	

Nguồn: Phòng KDDA – VTI miền Bắc

Đối với dự án, yêu cầu người tham gia cam kết không ảnh hưởng đến thời gian làm việc tại công ty nên số lượng người đăng ký tham gia chưa nhiều, tuy nhiên, mức thưởng như hiện tại cũng đã khuyến khích rất nhiều cho các nhân viên muốn đóng góp công sức cho công ty.

Khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến chất lượng dịch vụ (thưởng hoạt động Kaizen).Việc đánh giá mức thưởng cho các sáng kiến phải được Giám đốc nhân sự phê duyệt và đánh giá là có tầm quan trọng và ứng dụng thực tế, đem lại lợi nhuận cho công ty. Mức thưởng tối thiểu đối với sáng kiến được Giám đốc phê duyệt là: 500.000 đồng.

Ngoài ra, Chi nhánh cũng tổ chức thi đua sáng kiến giữa các phòng. Nhân viên trong từng phòng khi có đề xuất sáng kiến sẽ ghi vào giấy đề xuất sáng kiến và gửi lại cho Giám đốc nhân sự duyệt. Cuối năm, bộ phận nhân sự hành chính sẽ tổng hợp lại và đánh giá khen thưởng. Mức thưởng cá nhân chi tiết như sau:

- Sáng kiến của năm với mức thưởng là một chuyến du lịch nước ngoài trị giá 5 triệu đồng
- Sáng kiến của quý với mức thưởng là một máy vi sóng trị giá 3 triệu đồng
- Người có nhiều sáng kiến nhất quý – một máy sinh tố trị giá 2 triệu đồng
- Đồng thời, tập thể phòng có nhiều sáng kiến nhất cũng được thưởng nóng 10 triệu đồng.

Trong năm 2012, có 05 cá nhân và tập thể được khen thưởng theo chế độ khen thưởng này, cụ thể như sau:

Bảng 2.26. Thưởng sáng kiến cải tiến chất lượng dịch vụ năm 2012

Đơn vị : Đồng

STT	Người nhận	Bộ phận	Sáng kiến	Mức thưởng
1	Vũ Đức Huy	Nhà máy	Tiết kiệm 15% chi phí nguyên vật liệu	7.000.000
2	Nguyễn Phương Duy	Tài chính - Kế toán	Cải tiến quy trình sắp xếp chứng từ	3.000.000
3	Lương Thị Phương Hạnh	Nhân sự	Quy trình hội nhập nhân viên mới	3.000.000

4	Nguyễn Hưng	Kinh doanh dự án	Người có nhiều sáng kiến nhất năm	3.000,000
Tổng cộng				16.000.000

Nguồn : Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Tuy nhiên, đánh giá trong thời điểm hiện tại thì hình thức khen thưởng của công ty còn mang tính cào bằng, chưa thực sự khích lệ được người lao động có thành tích làm việc tốt. Khen thưởng còn chưa sâu sát kịp thời khi chỉ có một đợt khen thưởng vào cuối năm. Điều này dẫn tới sự bất mãn của một số lao động có thành tích tốt, năng lực chuyên môn cao thực sự, bằng chứng cho việc này là đã có nhưng nhân viên có thành tích tốt trong nhiều năm xin nghỉ việc trong thời gian qua. Đây cũng chính là yếu tố kém hấp dẫn đối với nguồn nhân lực có chất lượng cao trong doanh nghiệp.

(iii) Đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân

Công tác thi đua, khen thưởng ngày càng trở thành một trong những công cụ hỗ trợ đắc lực trong quản lý doanh nghiệp; làm tốt công tác thi đua, khen thưởng không những góp phần tạo ra động lực cho người lao động, qua đó những nhân tố tích cực được phát hiện và khen thưởng kịp thời sẽ tác động không nhỏ động viên tinh thần trách nhiệm, lòng nhiệt tình, sự say mê sáng tạo của người lao động. Khuyến khích người lao động tự hoàn thiện bản thân để nâng cao hiệu quả công việc.

Với Vĩnh Tường, chính sách đãi ngộ phi tài chính đã được chú trọng xây dựng và công bố rõ ràng. Hiện nay công ty đã thực hiện đóng đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT cho tất cả các cán bộ công nhân viên theo đúng quy định của pháp luật. VTI cũng đã được nhận bằng khen biểu dương của thành phố

Hà Nội khi lọt vào top 10 doanh nghiệp tại Hà Nội thực hiện nghiêm túc chế độ BHXH theo quy định của nhà nước.

Bên cạnh đó, Vĩnh Tường đã chú trọng đến việc xây dựng các chế độ chăm lo đời sống cho người lao động như : có trợ cấp ốm đau, sinh nhật, ngày 20/10, 8/3... Số tiền chúc mừng hay thăm hỏi không lớn nhưng cũng góp phần động viên tinh thần cho người lao động yên tâm làm việc. Chi nhánh cũng tổ chức chương trình du lịch hàng năm để tăng cường sự đoàn kết và giao lưu nội bộ, tổ chức thi đấu bóng đá vào dịp cuối năm... Tuy nhiên, các hoạt động này vẫn mang tính hình thức, chưa thực sự đem lại kì vọng như mong muốn như: Chi nhánh có tặng cho người lao động phong bì tiền mà không tổ chức các hoạt động chương trình chúc mừng, tỉ lệ tham gia nghỉ mát hàng năm thấp (tỉ lệ cán bộ nhân viên đi du lịch năm 2011 là 64% , năm 2012 là 72%)

Ngoài ra, chi nhánh cũng đã xây dựng phòng nghỉ , một ký túc xá dành cho các công nhân ở xa nhà, các phòng này đều có tivi, máy lọc nước. Điều này giúp người lao động có thể nghỉ ngơi , thư giãn khôi phục lại sức lao động sau giờ làm căng thẳng.

2.2.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trong giai đoạn hiện nay, công tác đào tạo và phát triển đang được các doanh nghiệp quan tâm, là điều kiện để có thể thu hút và giữ được những nhân viên giỏi cho tổ chức. Đào tạo giúp người lao động có thể nâng cao trình độ của cá nhân đồng thời đóng góp ngày càng nhiều cho tổ chức mà mình phục vụ. Chi phí cho đào tạo là chi phí lớn nhất, song nó cũng là phương pháp tốt nhất để giữ người lao động và kích thích người lao động làm việc tốt hơn. Bởi vì, ai cũng muốn được học hỏi để nâng cao tay nghề, trình độ của mình để tạo ra lợi ích cho bản thân mình được nhiều hơn.

Với đặc thù của kinh doanh trần vách ngăn, tức thiên về cung cấp và thi công vật liệu xây dựng nên hệ thống nhân viên từ công nhân sản xuất, công nhân thi công, nhân viên kế toán, nhân viên nhân sự,... luôn được yêu cầu chuyên nghiệp, phục vụ khách hàng chu đáo và cẩn thận, thực hiện các nghiệp vụ chuyên nghiệp chất lượng đem lại lợi ích lâu dài cho công ty. Hàng năm, chi nhánh đều có khóa huấn luyện, đào tạo kỹ năng và kiến thức chuyên môn cho nhân viên của từng phòng ban.

Hàng tháng, phòng Nhân sự phụ trách nhận đơn đề xuất đào tạo của các phòng ban sau đó đánh giá đề xuất, tiến hành tìm kiếm các lớp học phù hợp tại các trung tâm uy tín trên địa bàn Hà Nội để cử nhân viên đi học. Phòng nhân sự đã tiến hành xây dựng một khối lượng dữ liệu lớn về các trung tâm đào tạo cũng như các khóa học cho nhân viên công ty có thể kể đến như Khóa học Quản trị chất lượng, Khóa học Kiểm soát nội bộ, Khóa học về Kaizen,...

Chi phí về đào tạo kỹ năng cho công nhân sản xuất, thi công, nhân viên kế toán, nhân sự ... hàng năm tương đối lớn. Trong năm 2012, công ty đã thực hiện các lớp học đào tạo như sau:

Bảng 2.27. Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo năm 2012

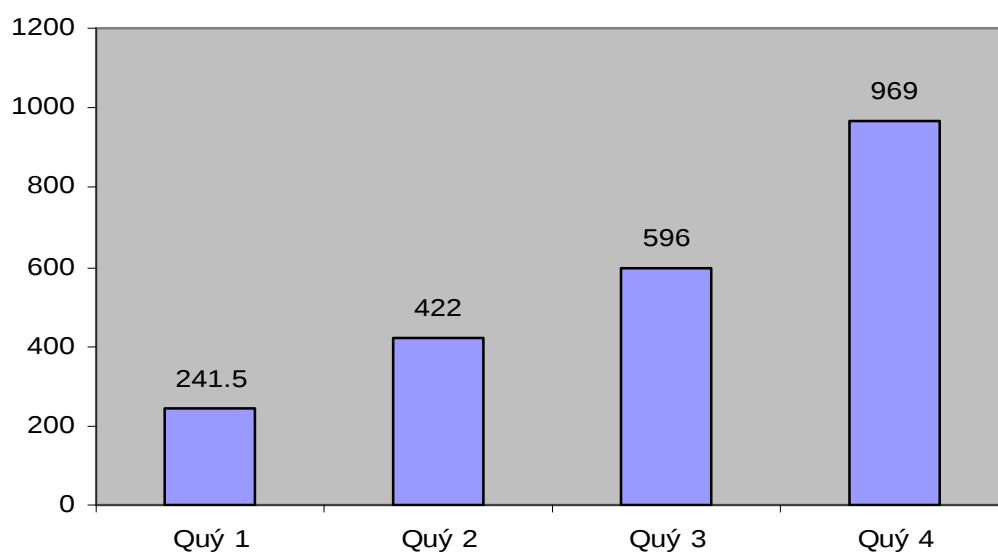
Đơn vị : Đồng

STT	Tên khóa học	Số lượng người tham dự	Số tiền/Khóa học
1	Nghệ vụ Kế toán	02	4.000.000
2	Kỹ năng xây dựng thang bảng lương	02	4.000.000
3	Quản trị sản xuất	03	9.000.000
4	Áp dụng 5S trong sản xuất	02	6.500.000

5	Giám đốc Nhân sự chuyên nghiệp	01	20.000.000
6	Bồi dưỡng tiếng Anh Xuất Nhập Khẩu	3	12.000.000
Tổng cộng			55.000.000

Nguồn: Phòng TCKT – VTI miền Bắc

Đơn vị : Giờ



Bảng 2.28. Số giờ đào tạo của chi nhánh năm 2012

Nguồn: Phòng NSHC – VTI miền Bắc

Như vậy, số tiền đầu tư cho học tập và đào tạo ngày càng nhiều, mỗi người trong bộ phận hoặc các nhân viên mới đều được chú ý đào tạo cơ bản. Ta có thể thấy số giờ đào tạo của năm 2012 ngày một tăng qua các quý. Cụ thể quý 4 là 969 giờ đào tạo (tăng gấp 4 lần) so với quý 1. Tuy nhiên, nếu đánh giá về độ định kì ổn định và tổ chức bài bản có hệ thống thì mới chỉ có

công tác đào tạo hội nhập nhân viên mới và Trung tâm đào tạo thợ thi công và giám sát chuyên nghiệp. Còn lại những công tác đào tạo khác vẫn còn mang tính nhỏ lẻ tự phát chưa bài bản và mang quy mô lớn.

Song song với các chương trình đào tạo đã áp dụng từ khá lâu thì hiện tại, chi nhánh cũng đang bắt đầu triển khai dự án lớn: Quản trị viên tập sự (QTVTS). Đây là chương trình tiên tiến được áp dụng rất phổ biến bởi các tập đoàn quốc tế lớn trên thế giới như CocaCola, Pepsi, Prudential,...Đối tượng tham gia : tất cả các cán bộ nhân viên có thời gian làm việc trên 1 năm đều có thể đăng ký tham gia dự án.

Mục tiêu: Những nhân viên mới nhưng có năng lực luôn có một suy nghĩ rằng, trong 2 đến 3 năm nữa, họ sẽ là ai, sẽ giữ vị trí nào, thu nhập ra sao trong tổ chức mà họ đang làm việc. Mục tiêu của chương trình là định hướng cho những nhân viên mới tài năng những vị trí mà họ có thể đạt được và để đạt được họ cần có kết quả công việc như thế nào, cần có những kiến thức kỹ năng nào.

Hình thức: Đầu tiên, phòng NSHC sẽ tiến hành tuyển chọn QTVTS qua rất nhiều vòng gặt gao, chủ yếu là những người có tố chất nhưng chưa nhiều kinh nghiệm. Chương trình kéo dài trong vòng 2 năm với cam kết, sau 2 năm nếu những QTVTS thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn sẽ được đề bạt lên vị trí quản lý cấp trung chính thức. Trong quá trình tập sự sẽ luôn có sự kiểm tra, hướng dẫn và đánh giá kết quả song song.

Nhận xét: Với dự án này, bước đầu chi nhánh đã tạo được không khí thi đua trong nhân viên, giúp nhân viên mau chóng hòa nhập và hứng thú với công việc. Bên cạnh đó cũng thu hút được những nhân tài về đầu quân và có lộ trình sử dụng nhân viên phù hợp. Tuy nhiên, cũng có một số hạn chế đến từ công tác kiểm tra, hướng dẫn và đánh giá kết quả song song với quá trình

thực hiện chương trình chưa thực sự hợp lý. Sự giám sát quá sát sao vô tình tạo áp lực lớn khiến tâm lý những QTVTS không được thoải mái và kết quả công việc cũng như động lực làm việc ít nhiều bị ảnh hưởng. Lộ trình công danh ngắn và chưa có chuyên gia về mảng này nên việc thực hiện còn mờ nhạt, chưa phát huy hết được các lợi ích.

2.3. Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

2.3.1. Những kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta nhận thấy chi nhánh bước đầu đã hoàn thành tốt các tiêu chí trong đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực. Các chính sách đưa ra không chỉ đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên mà còn ngày càng cải tiến và nâng cao để đáp ứng những yêu cầu thách thức của thực tiễn sản xuất, hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ nhất, về mặt thể lực : Tất cả cán bộ công nhân viên (CBCNV) trước khi vào công ty đều phải có đầy đủ giấy khám sức khỏe, chứng nhận của cơ quan y tế đảm bảo có thể làm việc tại Vĩnh Tường. Khi chính thức được nhận vào làm việc, tất cả CBNV đều được phát thẻ khám chữa bệnh tại những bệnh viện được lựa chọn có chất lượng tốt. Việc khám chữa bệnh còn được ngân hàng tiến hành định kỳ hàng năm cho toàn bộ CBNV trong công ty. Đảm bảo sức khỏe để hoàn thành công việc luôn được cán bộ lãnh đạo công ty cũng như chi nhánh rất quan tâm chú trọng.

Thứ hai, về văn hóa doanh nghiệp : Mọi quan hệ giữa người lao động tại chi nhánh rất thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được nhip nhàn. Văn hóa doanh nghiệp đã tạo cho chi nhánh VTI có một môi trường

làm việc lành mạnh, vui tươi, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức một cách tốt nhất.

Thứ ba, về chế độ đãi ngộ : Công tác trả lương, trả thưởng đúng thời hạn đã làm thỏa mãn phần nào cuộc sống của người lao động. Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được chi nhánh thực hiện khá tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc qui định của nhà nước. Chi nhánh đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho Vĩnh Tường trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống.

Thứ tư, về chương trình đào tạo phát triển : Hiện nay, chi nhánh rất chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, xây dựng VTI miền Bắc thành một tổ chức học hỏi và phát triển . Các chương trình đào tạo đã được nhân rộng và phổ biến đến nhiều đối tượng hơn thời gian trước : từ nhân viên văn phòng, các cấp quản lý cho đến khối công nhân... Nhiều dự án phát triển nhân lực trong thời gian dài cũng bắt đầu được đưa vào hoạt động và khởi đầu là chương trình Quản trị viên tập sự....

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đạt được thì vẫn còn tồn tại nhiều điểm hạn chế cần khắc phục về chất lượng nguồn nhân lực cũng như hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại chi nhánh.

2.3.2.1 Hạn chế

Thứ nhất, về công tác quy hoạch nguồn nhân lực : Công tác nhận dạng, triển khai và quy hoạch nhân viên còn vướng phải những bất cập. Có sự nhìn nhận với nhân viên tiềm năng để đề bạt lên cấp quản lý nhưng việc đánh giá vẫn theo cảm tính nên chưa đạt được sự thống nhất giữa các cấp quản lý. Việc nhận dạng năng lực nhân viên chưa thực sự được coi trọng, con đường phát

triển của một số vị trí chưa rõ ràng, còn nhiều điểm khiến nhân sự cảm thấy không minh bạch.

Thứ hai, công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá lao động vẫn còn tồn tại một số hạn chế như : chưa có phân tích công việc rõ ràng, khoa học cho nhân viên, chưa tuyên truyền triệt để tính đúng đắn và khoa học của quy trình đánh giá thành tích KPI. Việc đánh giá theo KPIs còn gặp nhiều sự phản ứng không tích cực của CBNV do đặc thù hoạt động của các bộ phận khác nhau, của các đơn vị kinh doanh chính vì vậy chưa thỏa mãn được những yêu cầu về tính công bằng đối với CBNV điều này gây tâm lý không tốt và mang lại một số hậu quả nhất định trong quá trình quản lý nhân sự của công ty : CBNV chuyển việc sang đơn vị khác, làm việc không hết sức của mình...quá trình đánh giá thực hiện công việc còn tạo nhiều tâm lý chưa hài lòng, do nhiều nhân viên có ý kiến rằng họ bị đánh giá cả những công việc không phải nhiệm vụ chính, họ không tập trung làm nên kết quả không tốt và ảnh hưởng đến thành tích chung của nhân viên.

Thứ ba, về chế độ đãi ngộ (tiền lương, khen thưởng, ưu đãi..) chưa thật sự hấp dẫn so với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành xây dựng, còn thiếu minh bạch trong quản lý, mặc dù đã đánh giá dựa trên hiệu quả công việc nhưng giữa các đơn vị lại chưa rõ ràng trong việc bố trí công việc vì vậy gây ra nhiều tranh luận liên quan đến chế độ đãi ngộ của công ty.

Thứ tư, về chương trình đào tạo phát triển, huấn luyện : Các chương trình đào tạo cho nhân viên nói chung vẫn nhỏ lẻ, mang tính tự phát và mới chỉ được thực hiện trên quy mô nhỏ, chưa phổ biến được đến toàn thể nhân viên. Đào tạo chưa gắn với phân công công việc, đào tạo xong để đó , không đề bạt nên chưa khuyến khích được nhiều học viên tham gia. Việc xác định nhu cầu đào tạo thiếu sự chủ động, không sát thực tế. Việc phát triển nguồn

nhân lực nội bộ chưa được chú trọng một cách đúng mức trong bối cảnh thị trường lao động có nhiều cạnh tranh như hiện nay. Kinh phí cho đào tạo có tăng nhưng không nhiều và chưa có đầu tư đúng đắn xuất phát từ nhận thức chưa triệt để.

Dự án QTVTS chưa đạt được mục tiêu mong muốn do còn hạn chế. Đối tượng áp dụng hiện tại mới chỉ thu hút lượng đăng kí từ nguồn nội bộ từ chi nhánh mà chưa mở rộng triển khai đến các đối tượng bên ngoài. Với nhân viên đang làm việc trong công ty cũng không tạo được sự thu hút vì áp lực và yêu cầu quá lớn từ chương trình.

2.3.2.2. Các hạn chế này được bắt nguồn từ các nguyên nhân sau

Thứ nhất, với việc mở rộng quy mô lên tới gần 500 cán bộ công nhân viên và phát triển kinh doanh tại khu vực miền Bắc việc điều hành hệ thống khổng lồ đòi hỏi cần phải có sự chuyên nghiệp và rõ ràng trong công tác quản lý nhân sự. Tuy nhiên hiện nay , phòng Nhân sự hành chính tại chi nhánh chỉ mới có 10 người, trong đó chỉ có 5 người làm về Nhân sự (1 giám đốc nhân sự, 1 trưởng bộ phận nhân sự hành chính, 1 chuyên viên nhân sự, 2 nhân viên nhân sự) ; chính vì vậy vẫn chưa đáp ứng được khối lượng công việc, đội ngũ làm công tác về quản lý nguồn nhân lực còn thiếu và yếu.

Thứ hai, hệ thống bảng phân tích công việc vẫn chưa đầy đủ, công tác đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự tạo ra sự công bằng, minh bạch và lôi cuốn người lao động chú ý để phát triển trên con đường công danh của mình, cũng như chưa tạo điều kiện để CBNV nhận ra được sự thiếu hụt của mình là gì trong quá trình phấn đấu lên các vị trí cao hơn.

Thứ ba, chính sách đào tạo còn chạy theo hình thức, chưa thực sự mang lại hiệu quả, đôi khi còn bị động trong việc nhận đề xuất đào tạo từ các phòng ban.

Thứ tư, hệ thống lương bổng chưa rõ ràng, chưa tạo ra nhiều sức hấp dẫn thu hút và phát triển nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 3 : PHƯƠNG HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG

3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty

Công ty CPCN Vĩnh Tường phấn đấu trở thành một công ty Việt Nam phát triển toàn diện, phát huy năng lực công nghệ tiên tiến, quản trị sản xuất hiện đại hàng đầu Việt Nam, đủ điều kiện cạnh tranh với các đối thủ quốc tế.

Duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn cao, tối ưu hóa việc sử dụng vốn cổ đông: đảm bảo quyền lợi của khách hàng, công ty và cổ đông;

Tăng trưởng cao bằng cách tạo nên sự khác biệt trên cơ sở hiểu biết nhu cầu khách hàng và hướng tới khách hàng;

Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ, hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo cho sự tăng trưởng được bền vững;

Có chiến lược chuẩn bị nguồn nhân lực và đào tạo lực lượng nhân viên chuyên nghiệp

Xây dựng “Văn hóa Vĩnh Tường” trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống.

Mục tiêu tổng quát :

Với mục tiêu xuyên suốt trở thành nhà sản xuất và cung cấp các giải pháp toàn diện về trần và vách ngăn thạch cao được ưa chuộng nhất Asean.

Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới

Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.

Tăng cường năng lực quản trị điều hành, có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển.

Có phạm vi hoạt động trong nước và tại các thị trường thế giới, cũng như mở rộng phạm vi hoạt động không chỉ trong lĩnh vực trần, vách ngăn mà còn cả lĩnh vực bất động sản,...

Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm / tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;

Phát triển nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.

Mục tiêu cụ thể :

Lợi nhuận tăng 5% trong năm 2013, đạt ROE (Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản) bình quân trên 15%, ROA (Đo lường khả năng sinh lời trên mỗi đồng tài sản của công ty) bình quân trên 1%.

Cải thiện năng lực quản trị điều hành, chuẩn bị các điều kiện về cơ sở vật chất, nhân sự để đưa vào hoạt động chính thức chi nhánh công ty và nhà máy tại đất nước Srilanka. Chú trọng thực hiện theo các tiêu chuẩn và chính sách trong tuyển dụng, đề bạt, đánh giá, điều động cán bộ để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc, phát huy được năng lực cán bộ, tạo động lực để CBNV nỗ lực hết mình vì sự phát triển chung của công ty. Tập trung xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, có đạo đức và văn hóa để đáp ứng được yêu cầu

nhiệm vụ. Từng bước điều chỉnh các chính sách phù hợp để người lao động công hiến, gắn bó và tự hào khi làm việc tại Vĩnh Tường

Nâng cao tính hiệu quả của việc sử dụng vốn, đảm bảo sự cân đối hài hòa giữa hoạt động kinh doanh tiền chiến và hoạt động kế toán, nhân sự hậu phương, duy trì thanh khoản tốt trong mọi điều kiện thị trường

Hoàn thành việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống quản lý dữ liệu ERP làm cơ sở và tạo điều kiện cho Công ty quản lý thông tin khoa học, thuận lợi mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, hoạt động an toàn, hiệu quả. Chú trọng và quan tâm đến trình độ và năng lực, phẩm chất của cán bộ trong lĩnh vực này

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

Trên cơ sở phương hướng phát triển, thực tiễn về nhân lực của Chi nhánh Công ty CPCN Vĩnh Tường miền Bắc, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hiện đại và hội nhập quốc tế, trong những năm tới cần xác định phương hướng quản trị và phát triển nhân lực như sau:

Thứ nhất, cần nhất quán trong tư tưởng, nhận thức và hành động về vai trò của nhân lực; coi trọng nhân tố con người. Từ đó có chính sách, biện pháp cụ thể và phù hợp đầu tư phát triển con người cũng như quản lý, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người đáp ứng yêu cầu xây dựng phát triển của công ty trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực.

Thứ hai, cần xây dựng chiến lược phát triển NL phù hợp với chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập; đồng thời, gắn chiến lược phát triển NL với phương hướng phát triển của VTI trong những năm tới.

Gắn chiến lược phát triển NL đi đôi với phát triển sản xuất, mở rộng hoạt động kinh doanh; đổi mới cơ chế chính sách quản trị điều hành; cải tiến tác phong làm việc; văn hoá ứng xử, giao tiếp trong từng thời kỳ. Các nội dung có mối quan hệ chặt chẽ tác động lẫn nhau. Vì vậy, trong tổ chức thực hiện, cần triển khai đồng bộ, nhịp nhàng gắn kết nhau.

Thứ ba, có cơ chế phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng phát triển, duy trì đội ngũ cán bộ, công nhân viên đủ số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển từng thời kỳ. Chú trọng, công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi, đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt các cấp có đủ năng lực QLĐH, trình độ chuyên môn, phù hợp với công nghệ tiên tiến. Có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút và giữ được nhân tài. Làm tốt công tác quy hoạch để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng lâu dài. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để khuyến khích tinh giản biên chế, nâng cao chất lượng NL bằng cách định kỳ kiểm tra đánh giá chất lượng, kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém về năng lực, phẩm chất. Đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng, chú trọng nâng cao kiến thức, kỹ năng tay nghề và tác nghiệp cho đội ngũ công nhân viên VTI theo chức trách và nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu phát triển của Chi nhánh. Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo cán bộ để triển khai có hiệu quả kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực.

3.2. Các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường

3.2.1. Hoàn thiện quy hoạch nhân lực

Con người không chỉ là động lực mà còn là mục tiêu của sự phát triển. Với đặc thù kinh doanh cũng như tổ chức, ngành vật liệu xây dựng là lĩnh vực kinh tế có tính nhạy cảm cao, chịu tác động bởi rất nhiều các yếu tố bên

ngoài. Vì vậy vai trò của con người, của nguồn nhân lực luôn được coi trọng đặc biệt. Việc xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng nhân lực bao gồm nhân lực trực tiếp hoạt động kinh doanh và đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành phục vụ cho sự nghiệp phát triển là yêu cầu cấp thiết và là một đòi hỏi khách quan.

Quy hoạch cán bộ là một trong những điểm nhấn mới trong Quản trị nhân sự với mong muốn hoàn thiện một chính sách nhân sự bài bản, đúng đắn và dài hạn tại Vĩnh Tường.

Xây dựng chương trình quy hoạch thí điểm tại chi nhánh để tìm ra 4 ứng viên sáng giá để đảm nhận chức vụ quản lý cấp trung, 9 giám sát ở các tổ sản xuất, 2 quản lý cấp cao. Với mục tiêu chỉ sau một thời gian gian ngắn từ 03 tháng – 06 tháng cán bộ nhân viên tham gia quy hoạch sẽ được đào tạo đầy đủ các kỹ năng, nghiệp vụ còn thiếu để đáp ứng yêu cầu cần thiết của chức danh quy hoạch.

Phòng NSHC cần đưa ra các cơ hội phát triển đặc biệt khi tham gia chương trình: (i) Được cung cấp lộ trình đào tạo, luân chuyển thực tế bài bản thiết kế dựa trên chính các điểm mạnh, điểm yếu của từng người với mục đích khắc phục điểm yếu, phát triển thêm điểm mạnh, cung cấp đủ kiến thức, kỹ năng cho từng người theo đúng yêu cầu và tính chất công việc sẽ định hướng đảm nhận; (ii) Được kèm cặp, hướng dẫn cũng như hỗ trợ bởi những cán bộ lãnh đạo cấp cao, dày dặn kinh nghiệm; (iii) Tách khỏi công việc hàng ngày để chú tâm tham gia các khóa đào tạo và luân chuyển thực tế; (iv) Khẳng định mình tại các công việc có tính thử thách cao.

Đến với chương trình quy hoạch, CBNV sẽ được đào tạo và bồi dưỡng để hoàn thiện tất cả những mảng kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng

mà mình còn thiếu để đáp ứng được một cách toàn diện các yêu cầu cần thiết cho một nhân viên đa năng.

Bên cạnh đó, chi nhánh cũng cần triển khai ngay chương trình Road map (Lộ trình công danh). Đối tượng áp dụng dành cho những nhân viên mới bắt đầu vào làm việc tại Vĩnh Tường. Mục tiêu chương trình: giúp nhân viên hội nhập nhanh chóng, nắm rõ về đặc điểm, lịch sử công ty, định hướng được các bước đi của bản thân trong những tháng đầu tiên bờ ngõ khi bước vào môi trường mới. Chương trình được thiết kế trong thời gian 6 tháng kể từ tháng đầu tiên khi nhân viên làm việc chính thức tại công ty. Công ty sẽ lên kế hoạch rằng mỗi tháng, NV sẽ có những nhiệm vụ gì, dự án gì và người hướng dẫn trực tiếp là ai. Cuối mỗi tháng sẽ tiến hành đánh giá kết quả đầu ra và có những điều chỉnh nhất định trong lộ trình của tháng sau. Với mỗi kết quả thành công, NV sẽ được tích điểm và 6 tháng sau, nếu kết quả tốt NV sẽ được tăng vị trí và mức độ quan trọng của công việc.

Bảng 3.1. Lộ trình công danh (Road map) của vị trí

Chuyên viên nhân sự

Tháng	Công việc cần làm	Kết quả đầu ra	Mentor
1	Tìm hiểu lịch sử hình thành phát triển của công ty Tìm hiểu chính sách, chiến lược nhân sự của công ty	Làm bài test Đưa ra đánh giá về chính sách nhân sự hiện tại	TBP Nhân sự

2	Tham gia xây dựng hệ thống lương Định biên nhân sự ...	Thuyết trình về kết quả xây dựng hệ thống lương trước ban giám đốc ...	Giám đốc Nhân sự
---	--	---	------------------

3.2.2. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá người lao động

3.2.2.1. Công tác tuyển dụng

(i) Xây dựng được các kênh tuyển mộ riêng

Hiện nay tại chi nhánh đã ban hành quy trình tuyển dụng, tuy nhiên, trên thực tế việc áp dụng này còn mang tính cứng nhắc và không mang lại một phong cách mới 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, Vĩnh Tường cần phải đa dạng hoá nguồn tuyển chọn từ nguồn cán bộ bên trong công ty và từ thị trường lao động bên ngoài.

Nguồn cán bộ từ bên trong doanh nghiệp bao gồm các nhân viên đang làm việc tại chi nhánh. Đây là nguồn cán bộ có năng lực, có kinh nghiệm thực tế. Để tuyển chọn được nguồn lao động này, chi nhánh cần đề nghị sự hỗ trợ từ tổng công ty để xem xét điều chuyển một số nhân viên có năng lực và chuyên môn phù hợp tới làm việc tại chi nhánh miền Bắc.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, chi nhánh tiến hành tổ chức thi tuyển theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Do đặc thù công việc đòi hỏi sự chuyên cần và hàm lượng chất xám cao nên chi nhánh ưu tiên lựa chọn các ứng viên có năng lực tốt nghiệp khá, giỏi, năng động và có nhiệt huyết. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi

trên các phương tiện thông tin đại chúng, chi nhánh cũng cần chủ động liên hệ với các trường đại học để được giới thiệu các sinh viên khá, giỏi có năng lực và trực tiếp gặp gỡ và trao học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc. Do đặc thù về địa lý (văn phòng đại diện đặt tại Hà Nội, nhà máy đặt tại Hưng Yên) nên chi nhánh cần thiết lập các mối quan hệ với các trường cao đẳng, đại học tại địa phương để dễ dàng thu hút ứng viên trẻ.

Tuy nhiên, để khắc phục những hạn chế, bất cập trong những năm qua, nhằm nâng cao chất lượng NNL việc thi tuyển của VTI 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 để đảm bảo nguyên tắc đầu loại

Đổi mới nội dung thi tuyển, phân thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển .

(ii) Xây dựng hệ thống bản mô tả công việc với các tiêu chí tuyển dụng cụ thể, nâng cao yêu cầu với một số vị trí trong doanh nghiệp.

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 VTI 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 VTI 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 VTI cần những loại lao động gì, với trình độ như thế nào.

Bên cạnh đó, phân tích mô tả công việc cũng giúp chi nhánh có thể đánh giá được khả năng đáp ứng nhu cầu của đội ngũ lao động hiện có về kỹ năng, tay nghề, năng lực nghiên cứu, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Từ đó giúp công tác quản lý NNL của công ty 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.

Xây dựng bảng phân tích công việc cụ thể với vị trí cao hơn để khuyến khích CBNV tham gia học tập nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng công việc trong tương lai. Mặt khác để CBNV đó hiểu được bản thân đang thiếu và yếu những kiến thức kỹ năng như thế nào từ đó tìm ra phương pháp đào tạo hiệu quả. Khi nhìn lại chặng đường đã qua, CBNV cảm thấy khá hài lòng và mong muốn có một bước ngoặt mới trong sự nghiệp để có thể phát triển bản thân hơn về các kỹ năng, kiến thức mới cũng như cống hiến được nhiều hơn cho Vĩnh Tường hơn. Các vị trí cần được xây dựng bản phân tích công việc theo xu hướng cao hơn, ví dụ như các yêu cầu về vị trí nhân viên kinh doanh dự án theo định hướng quy hoạch nhân lực. **(Xem phụ lục 02)**

Chương trình phát triển cho các vị trí trong công ty thực sự là một cơ hội rất tốt cho những người như CBNV đang làm tại chi nhánh. Việc đào tạo

thực tế cũng như nhận được chia sẻ kinh nghiệm từ những CBNV đi trước trong nghề sẽ làm rút ngắn lại khoảng cách bước tới ước mơ làm giám sát, trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc phòng của những nhân viên được phát triển.

3.2.2.2. *Sử dụng lao động*

Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc bao gồm các vấn đề như trang bị đầy đủ những công nghệ và tổ chức nơi làm việc, bố trí hợp lý nơi làm việc phù hợp với yêu cầu của nhân trắc học, tâm lý lao động, vệ sinh an toàn lao động và thẩm mỹ sản xuất cũng như tổ chức đáp ứng các nhu cầu phục vụ nơi làm việc.

(i) Xây dựng một chế độ thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi hợp lý hơn

Công ty vẫn tiến hành giải quyết việc nghỉ phép của nhân viên theo quy định đã có tuy nhiên, trường hợp cần huy động nhân viên làm việc trong những ngày nghỉ thì phải được sự đồng ý của nhân viên đó. Muốn vậy công ty cần cam kết sẽ thanh toán đầy đủ tiền làm thêm giờ vào ngày nghỉ hoặc giữ phép cho họ và cộng thêm một vài ngày phép nếu được.

Nếu nhân viên có lý do chính đáng để nghỉ việc riêng vào những ngày cao điểm thì Công ty cũng nên cố gắng giải quyết cho họ, điều đó cũng góp phần làm cho nhân viên thêm gắn bó với Công ty. Nếu nhân viên đã hết phép nhưng vẫn có yêu cầu được nghỉ thì tùy từng trường hợp cụ thể Công ty có thể linh động cho họ nghỉ trước và sẽ trừ bù công của họ ở lần sau.

(ii) Chính sách luân chuyển vị trí

Khi bước chân vào con đường sự nghiệp, CBNV đều ước mơ thành công trong công việc và có vị trí cao hơn ở nơi làm việc với mức thu nhập tốt

hơn cùng với nhiều quyền lợi và cơ hội hấp dẫn. Và cách thức để làm được điều này đơn giản đó là thiết lập chính sách luân chuyển vị trí.

Mỗi một phòng ban lại có những đặc thù, tính chất công việc khác nhau, nhưng để phát triển một nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai, thì để các cán bộ luân chuyển từ chức danh này sang chức danh khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác là rất quan trọng. Hiện nay, với chiến lược kinh doanh mở rộng hơn, việc luân chuyển nhân viên giữa các phòng ban hoặc cùng phòng ban với nhau là cơ hội để trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng cho phát triển cho người lao động. Việc luân chuyển nhân viên sẽ tạo điều kiện để CBNV đó được thể hiện bản thân mình, được sử dụng tất cả những kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, những kỹ năng trong quá trình làm việc một cách hiệu quả nhất.

**Bảng 3.2. Bảng luân chuyển các vị trí có thời hạn của phòng
Tài chính kế toán**

STT	Vị trí hiện tại	Vị trí luân chuyển	Thời gian (tháng)
1	Kế toán giá thành	Kế toán thanh toán	2
2	Kế toán thanh toán	Kế toán ngân hàng	3
3	Kế toán ngân hàng	Kế toán công nợ	2
4	Kế toán công nợ	Thủ quỹ	3
5	Thủ quỹ	Kế toán nguyên liệu	2
6	Kế toán nguyên liệu	Kế toán giá thành	4

3.2.3. Chính sách đãi ngộ với người lao động

Chương trình đặt mục tiêu xây dựng các chính sách đãi ngộ công bằng và cạnh tranh trong công ty nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

Thu hút và gìn giữ nhân tài những người có thể đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh trước mắt và lâu dài của chi nhánh .

Đề cao văn hóa làm việc hiệu quả, sáng tạo và chú trọng đến khách hàng.

Đảm bảo đãi ngộ xứng đáng những nhân viên xuất sắc và kiểm soát chặt chẽ những nhân viên không đạt yêu cầu công việc.

Hình thành chính sách phúc lợi cạnh tranh so với các tổ chức khác trên thị trường giúp khẳng định những giá trị cốt lõi và thương hiệu nhân viên VTI miền Bắc.

3.2.3.1. Chính sách lương

Hiện nay, mức lương của công ty còn thấp so với thị trường, không có sức hút cũng như giữ chân người tài. Vì vậy, công ty nên có những kế hoạch khảo sát lương thị trường, các tổ chức cùng lĩnh vực, tổ chức phát triển, khảo sát lấy ý kiến của nhân viên đồng thời thường xuyên cập nhật thông tin, các quy định, các văn bản pháp quy của Nhà nước: quy định về tiền lương tối thiểu, tổng quỹ lương, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...để từ đó có những điều chỉnh nhằm xây dựng một quy chế trả lương công bằng, phù hợp.

Công ty nên xem xét lại một số yếu tố như : Mặt bằng lương chung của xã hội trong ngành và khu vực; quy định của pháp luật; chính sách phát triển nhân lực của công ty,.. Công ty có thể điều chỉnh mức lương, thưởng trợ cấp tăng lên một mức hợp lý nào đó để tăng tính cạnh tranh, khả năng giữ chân

nhân viên và tạo động lực cho họ hăng say làm việc khi được trả công xứng đáng. Ví dụ tăng mức lương cơ bản, tăng trợ cấp, phụ cấp...

Hệ thống lương Mercer cũng là một hệ thống tiên tiến bậc nhất hiện nay. Nhưng số nhân viên trong công ty hiểu và nhận thức được lợi ích của hệ thống này là rất ít. Công ty cần đẩy mạnh truyền thông, tổ chức những buổi giải đáp thắc mắc về chính sách lương bổng giúp nhân viên hiểu bản chất khoa học của mô hình tính lương Mercer, giúp họ tin tưởng vào sự công bằng và an tâm hoàn thành công việc với nỗ lực cao nhất.

3.2.3.2. Chính sách thưởng

(i) Thưởng cổ phiếu thay vì thưởng tiền

Thông thường, khi nói đến khái niệm thưởng có nghĩa là việc ưu đãi thưởng là về vật chất cho một số lượng ít người. Trong các công ty cổ phần như công ty Vĩnh Tường, có thể hiểu thưởng cổ phiếu là việc công ty dùng một số cổ phiếu (trước đây là của chung mọi cổ đông) để thưởng cho những người quản lý, cán bộ công nhân viên hay những người có đóng góp lớn đối với hoạt động của Công ty. Đây là một cách để công ty khuyến khích tinh thần làm việc và sự đóng góp của những người được thưởng, nâng cao ý thức lao động đặc biệt đối với những người quản lý, do đó vẫn được Đại hội cổ đông thông qua.

(ii) Thiết kế chính sách thưởng phong phú hơn, có tính chất phân loại nhân viên, kết hợp thưởng vật chất và thưởng tinh thần

Hiện các khoản tiền thưởng của công ty chủ yếu mang tính chất cào bằng, trừ bộ phận kinh doanh được thưởng theo kết quả kinh doanh. Đây là hạn chế, không thúc đẩy lao động làm việc. Mức lương thưởng các ngày lễ tết còn khá thấp so với các công ty cùng ngành trên thị trường. Có thể ban hành chính sách có quà nhân các ngày lễ như : 2/9, 30/4, 1/5, 20/10... so với trước

đây chưa có. Vì vậy, Công ty cần nâng cao mức thưởng, kịp thời là một hành động tích cực góp phần nâng cao thành tích nhân viên. gắn liền phần thưởng với thành tích.

Mỗi khi nhân viên nào có một đóng góp lớn cho tổ chức thì phải thưởng và tuyên dương ngay sau đó (khen thưởng đột xuất) chứ không phải là chờ đến các dịp cuối năm, thưởng một cách đồng loạt. Điều này khiến cho nhân viên, người tài cảm thấy hẫng diện, cảm thấy được quan tâm, tôn trọng, hơn hết là họ thấy mình có vai trò quan trọng đối với tổ chức. Công ty cần xây dựng một hội đồng đánh giá có trình độ cao, trung thực và khách quan, đánh giá đúng năng lực, thành tích làm việc của nhân viên để có những đãi ngộ tài chính phù hợp. Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, công khai.

3.2.3.3. Chăm lo đời sống, nâng cao thể lực cho người lao động

Xây dựng bếp ăn tập thể thay vì trả trợ cấp ăn trưa. Khảo sát và lên thực đơn thay đổi theo từng tháng.

Thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc đối với tất cả người lao động đặc biệt là đội ngũ công nhân sản xuất, lao động trực tiếp hai lần trong một năm.

Tăng cường các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về an toàn lao động, sức khỏe lao động cho toàn bộ chi nhánh. 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 Chi nhánh.

Đề xuất cân nhắc tăng ngân sách dành cho việc mua mới các trang thiết bị an toàn lao động. Liên hệ và tham khảo với các nhà cung cấp có uy tín và giá cả hợp lý để có thể nâng cao chất lượng của trang thiết bị lao động.

Phát động phòng trào thể dục thể thao trên diện rộng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ thể thao trong doanh nghiệp (Ví dụ : tổ chức giao lưu bóng đá với các doanh nghiệp bạn, xây dựng câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông ...)

Công ty hiện tại đang áp dụng hình thức cho người lao động đi nghỉ mát mỗi năm một lần vào dịp hè nhưng nhân viên chỉ được thay phiên nhau đi theo từng đợt để đảm bảo sản xuất. Thay vào đó, chi nhánh nên cho người lao động mỗi năm đi một lần, đi cùng nhau trong một đợt để giúp cho nhân viên có thêm khoảng thời gian nghỉ ngơi và thay đổi không khí, từ đó tạo thêm hứng thú với công việc.

Công ty CPCN Vĩnh Tường đã thực hiện nghiêm túc theo quy định của nhà nước nhằm đảm bảo phúc lợi cho nhân viên. Tuy nhiên, để đẩy mạnh hơn nữa phúc lợi của công ty, công ty cũng nên có những hỗ trợ bằng văn bản cho các nhân viên làm thêm giờ trong những trường hợp như đi dự hội thảo công ty vào chủ nhật, tham gia hỗ trợ hoặc đi công tác vào ngày nghỉ. Từ đó, phòng nhân sự sẽ xây dựng những quy định riêng áp dụng cho từng phòng ban và theo dõi chấm công, đảm bảo được quyền lợi của nhân viên theo đúng văn bản đã ban hành. Việc này có lợi ích rất lớn, tạo được tâm lý công bằng trong công ty cũng như khuyến khích nhân viên quan tâm đến hiệu quả công việc của mình, tạo cho họ cảm giác làm chủ, được tham gia vào hoạt động giám sát quản lý trong công ty, nâng cao tinh thần xây dựng công ty của mỗi nhân viên.

3.2.4. Đổi mới chương trình đào tạo huấn luyện, nâng cao ý thức tự bồi dưỡng của cán bộ công nhân viên

Công tác đào tạo có vai trò vô cùng quan trọng, việc nâng cao chất lượng đào tạo luôn là một nhu cầu thiết yếu cho mọi tổ chức. Tuy nhiên, dưới

những thách thức trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công tác đào tạo cần phải có những giải pháp tích cực hơn để vượt qua những thách thức, đạt được mục tiêu đào tạo đã đặt ra, có được nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc.

Vĩnh Tường luôn xác định nâng cao chất lượng nhân lực bằng những phương thức khác nhau nhằm nâng cao nguồn lực nội tại của chi nhánh. Các chương trình đào tạo chất lượng cao hỗ trợ CBNV trong suốt quá trình hoàn thiện bản thân và thăng tiến trong sự nghiệp. Cán bộ nhân viên dù đang ở bất kỳ vị trí nào luôn được xem xét để tham gia vào chương trình đào tạo phù hợp. Bằng việc lên kế hoạch xây dựng một trung tâm đào tạo với chiến lược đào tạo tổng thể đảm bảo mỗi CBNV của chi nhánh đều được đáp ứng đầy đủ các kiến thức kỹ năng cần thiết cho sự phát triển trong tương lai.

3.2.4.1. Xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình đào tạo

Ta cần xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình đào tạo để từ đó lấy thông tin tổ chức cho các khóa học tiếp theo, cũng như tổ chức khóa học mới theo nhu cầu đề xuất của các bên. **(Xem phụ lục 04)**

Sau khi thu được kết quả của bảng khảo sát ta sẽ xây dựng một chương trình đào tạo hiệu quả như sau :

Xác định nhu cầu đào tạo để phát triển nguồn nhân lực: Nhu cầu đào tạo đặt ra khi nhân viên cần củng cố, chuẩn bị kiến thức, kỹ năng để đáp ứng được các công việc trong tương lai. Phân tích nhu cầu đào tạo bao gồm: phân tích quy mô, tổ chức của ngân hàng trong giai đoạn tiếp theo, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, kế hoạch quy hoạch cán bộ cấp cao.

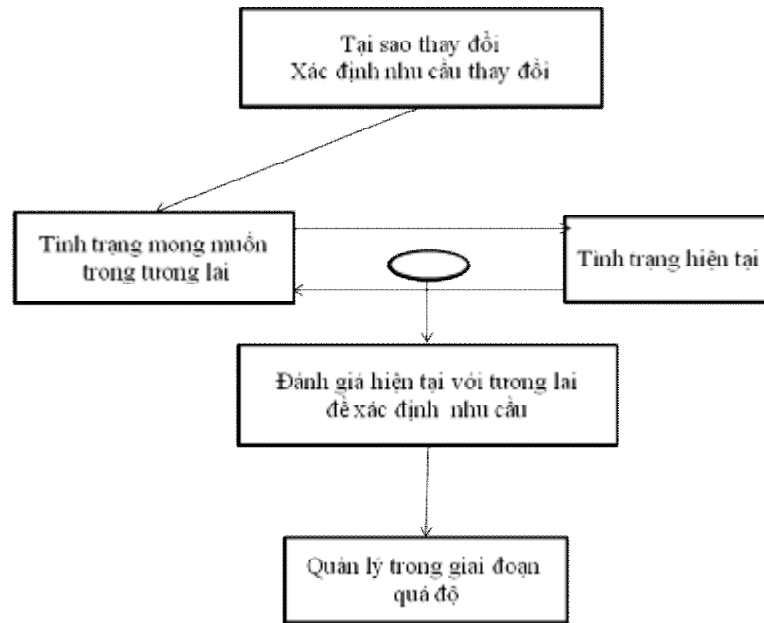
Xác định và phân tích nhu cầu đào tạo là bước phải tiến hành trước tiên để có một chương trình đào tạo hiệu quả. Đây là việc vô cùng quan trọng để

đảm bảo phát huy được nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực trong tương lai, đảm bảo chương trình đào tạo là lấy “ học viên là trung tâm”.

3.2.4.2. Xác định xu hướng phát triển của nhân viên

Dữ liệu này dùng để theo dõi xu hướng phát triển của nhân viên chủ chốt và có hướng đào tạo phát triển lên cấp cao hơn. Nếu nhân viên có xu hướng sang bên phải thì phát triển theo hướng quản lý. Nếu bên phát triển sang bên trái thì phát triển theo hướng chuyên gia. Những hướng phát triển của nhân viên được xác định cụ thể để từ đó xây dựng phương pháp pháp đào tạo hiệu quả phù hợp.

3.2.4.3. Xây dựng mô hình phân tích khoảng cách



Sơ đồ 3.3. Mô hình phân tích khoảng cách

Tình trạng tương lai – mong muốn của bản thân CBNV về vị trí, chức vụ và quyền lợi mình sẽ đạt được.

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

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

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

Ta có thể đưa ra một số giải pháp để tăng cường, đổi mới công tác đào tạo, huấn luyện:

Thứ nhất, quy hoạch đào tạo phải gắn với bố trí và sử dụng hiệu quả các chính sách duy trì nuôi dưỡng nhân lực, gắn việc phát triển nhân tài với chiến lược phát triển kinh doanh. Các vị trí lãnh đạo bắt buộc phải tham dự một số chương trình đào tạo, thay đổi quy trình đào tạo như hiện nay đó là bổ nhiệm rồi mới đào tạo.

Thứ hai, thực hiện truyền thông đến toàn thể CBNV về việc đào tạo suốt đời, bao gồm tự đào tạo hoặc đào tạo bên ngoài. Bên cạnh mỗi nhân viên đi tham gia đào tạo bên ngoài, chi nhánh cần có những chính sách khuyến khích người lao động tham gia những khóa đào tạo ngoài như có thêm một số phụ cấp ưu đãi khác. Một số hình thức cần đổi mới và thực hiện hiệu quả hơn:

(i) Đào tạo tại nơi làm việc: Phương pháp này cần phải có sự giám sát chặt chẽ của quản lý trực tiếp để theo dõi sự nắm bắt kiến thức của nhân viên. Đây là phương pháp áp dụng với nhân viên mới hiệu quả nhất, mang lại nhiều kiến thức và kỹ năng thực tế cho học viên. Hình thức này đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn kém có thể kiểm tra ngay kết quả học tập dựa trên công việc họ thực hiện. Việc này còn tạo ra cơ hội để xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên cấp trên

với nhân viên cấp dưới. Nhân viên cấp cao luôn có mong muốn tham gia vào huấn luyện và các chương trình phát triển nguồn nhân lực. Nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm hơn khi có sự tham gia đào tạo của các nhà lãnh đạo

(ii) Đào tạo theo chỉ dẫn: Không những giúp học viên có thể tự nghiên cứu tài liệu thông qua những cuốn cẩm nang, sổ tay...cùng với việc nắm được những nhiệm vụ cụ thể, học viên sẽ thực hiện theo từng bước, đúng quy trình nhằm rút ngắn thời gian đào tạo mà vẫn đạt được hiệu quả cao.

(iii) Một phương pháp phổ biến đang được áp dụng đó là đào tạo tập trung: Theo phương pháp này, đào tạo nhân viên sẽ củng cố một cách hệ thống những kiến thức, kỹ năng cho học viên. Đây là phương pháp đào tạo mang tính tổng quát, nội dung phong phú, học viên ngoài được nâng cao kiến thức cho vị trí trong tương lai, phương pháp đào tạo này bao gồm sự kết hợp lý thuyết bởi giảng viên chuyên trách và giảng viên kiêm chức với kiến thức thực tế, thực hành tại doanh nghiệp.

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

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

Bảng 3.4. Xác định mô hình năng lực chuẩn

Bảng xác định tiêu chí năng lực lý tưởng				
Vị trí:				
Các nhiệm vụ chính	Năng lực chuẩn			
	Kiến thức	Kỹ năng	Thái độ	Tổ chất

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

Bảng 3.5. Xác định thông tin chi tiết cần thu thập

Nội dung cần tìm hiểu	Thông tin chi tiết cần thu thập	Nguồn/đối tượng cung cấp thông tin
Năng lực lý tưởng	Công việc phải thực hiện. Cách thức thực hiện công việc. Hiệu quả, chất lượng công việc. Kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có.	Cấp trên/ chuyên gia
Năng lực hiện tại	Công việc đã, đang thực hiện. Cách thức thực hiện công việc Hiệu quả, chất lượng công việc. Kiến thức, kỹ năng và thái độ đã có.	Bản thân CBNV/đồng nghiệp/ quản lý trực tiếp
Khoảng cách	Những khó khăn trong quá trình triển	Bản thân CBNV/đồng

năng lực	khai công việc Những mong muốn được bổ sung và nâng cao kiến thức, kỹ năng đối với CBNV.	ngành/ quản lý trực tiếp
----------	---	--------------------------

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

Bảng 3.6. Xác định trọng tâm đào tạo

Năng lực còn thiếu	Năng lực có thể đáp ứng qua đào tạo	Trọng tâm đào tạo
Kiến thức	Kiến thức	Kiến thức
Kỹ năng	Kỹ năng	Kỹ năng
Thái độ	Thái độ	Thái độ

3.2.4.4. Đo hiệu quả của đào tạo

Thiết kế các chương trình đào tạo phải đo lường được hiệu quả mà chương trình này tạo ra cho bản thân CBNV và cho chi nhánh. Trong thực tế, đào tạo giúp cho công ty tuyển dụng được nhân viên dễ dàng hơn, giữ chân nhân viên lâu hơn và tạo ra thành tích đáng kể hơn.

Để có được số liệu chính xác, tác giả đã tiến hành theo phương pháp điều tra xã hội học để khảo sát. Với 150 phiếu được phát ra và có 142 phiếu được thu về, đã có 75% CBNV chi nhánh mới đây cho biết : đào tạo là lý do

số một khiến ở gắn bó với công ty từ lúc làm việc đến nay (**Xem phụ lục số 05**) .

Qua chương trình đào tạo có thể đo lường mức độ hiệu quả từ việc thiếu nhận thức thiếu kỹ năng đến thực hiện công việc một cách thành thạo vô thức và có đầy đủ các kỹ năng để thực hiện công việc tốt nhất.

Đào tạo từ khi CBNV thiếu nhận thức thiếu kỹ năng, đây là giai đoạn cần cho CBNV đánh giá toàn diện về kiến thức và kỹ năng của bản thân để nhận định sự thiếu hụt từ đó có cơ sở thuyết phục để tham gia đào tạo một cách hiệu quả cao nhất. Giai đoạn CBNV đã nhận thức được những gì còn thiếu và có kỹ năng , khi ở mức độ này, việc xây dựng chương trình đào tạo không còn mang tính lý thuyết nữa mà sẽ tập trung là thực hành nhiều hơn, cho CBNV chia sẻ với đồng nghiệp thông qua công việc hoặc qua các hoạt động giao lưu, giúp đỡ những đồng nghiệp khác để từ đó phát triển bản thân. Mục tiêu cao nhất là CBNV có thể thực hiện công việc một cách thành thạo, có thể huấn luyện người khác thực hiện công việc theo đúng quy định, chuẩn mực.

Các Module sẽ được đào tạo cho nhân viên trong giai đoạn 1 bao gồm : Kỹ năng quản lý cơ bản, kỹ năng điều hành cuộc họp, kỹ năng kèm cặp, huấn luyện, kỹ năng thuyết trình... Với số khóa đào tạo khoảng 35 đến 40 khóa, số học viên tham gia linh động từ 15 đến 20 người, chi phí dự kiến dành cho chương trình này khoảng 240 – 300 triệu đồng.

Các module được đào tạo cho khối quản lý cấp trung và cấp cao với thời lượng khoảng 60 khóa : Tư duy chiến lược, các mô hình lãnh đạo, truyền tải thông điệp, lãnh đạo thay đổi... Các chương trình mang đến cho học viên một cái nhìn chuyên sâu về vị trí lãnh đạo, những quan điểm mang tính vĩ mô và khả năng bao quát.

3.2.4.5. *Tạo thái độ tích cực cho nhân viên khi tham gia quá trình đào tạo*

(i) Đẩy mạnh việc tìm hiểu về nhu cầu đào tạo của nhân viên, định hướng cho nhân viên về các nội dung đào tạo phục vụ cho chiến lược phát triển công ty.

Một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại VTI là do không tích hợp được nhu cầu đào tạo giữa nhân viên và công ty. Nhu cầu đào tạo của các nhân viên có thể rất đa dạng và không phù hợp với chiến lược phát triển công ty. Chính vì vậy, đòi hỏi ban lãnh đạo công ty phải có sự thuyết phục, định hướng để các nhu cầu đào tạo của nhân viên hướng nhiều tới việc phục vụ công việc hơn là đáp ứng những mong muốn cá nhân họ. Việc tìm hiểu và định hướng những nhu cầu đó sẽ là một bước nền quan trọng cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng và quản lý nguồn nhân lực nói chung. Nhân viên phụ trách công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần thiết lập được nhu cầu song phương, thì đào tạo và phát triển nhân viên mới có hiệu quả thực sự. Trong những khoảng thời gian định kỳ ban lãnh đạo công ty nên có những tìm hiểu, đánh giá về nhu cầu đào tạo của nhân viên. Có thể thông qua những phương thức đơn giản như : trả lời bảng hỏi, trò chuyện trực tiếp... Đối với VTI, công việc này có thể tiến hành khá đơn giản và không mất quá nhiều thời gian. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của Công ty và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo. Nhu cầu đào tạo của nhân viên phải là một trong những yếu tố làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu, nội dung của quá trình đào tạo.

Đây là một trong những giải pháp quan trọng cần được thực hiện để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại VTI. Việc tìm hiểu nhu cầu đào tạo,

định hướng nhu cầu đào tạo sẽ góp phần tạo ra động lực cho nhân viên khi họ tham gia quá trình đào tạo. Bởi khi đó, nhân viên tham gia đào tạo không chỉ vì công ty yêu cầu, do phục vụ yêu cầu của công việc mà còn vì chính bản thân họ, vì những lợi ích thực sự mà đào tạo mang lại cho họ. Nói cách khác, giải pháp này làm tăng tỷ lệ tự nguyện của nhân viên tham gia quá trình đào tạo. Sự tích hợp nhu cầu này sẽ nâng cao đáng kể hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

(ii) Khuyến khích, hỗ trợ nhân viên tham gia quá trình đào tạo

Để tạo được thái độ tích cực, chủ động cho nhân viên khi tham gia vào quá trình đào tạo nguồn nhân lực, công ty có thể đưa ra một số những chính sách như: có sự động viên, khen thưởng cho các nhân viên tham gia có hiệu quả quá trình đào tạo, hỗ trợ thêm về mặt tài chính, chia sẻ một phần công việc hiện tại... Các chính sách này có thể được thực hiện đơn giản, không quá mất nhiều thời gian và công sức song lại có hiệu quả khá rõ rệt. Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty cũng nên có thời gian cho việc tìm hiểu về các nhu cầu đào tạo, đồng thời phải chỉ ra được những lợi ích mà quá trình đào tạo nguồn nhân lực mang lại trước hết cho bản thân nhân viên. Công ty cần có các chính sách để tạo điều kiện, khuyến khích người lao động tham gia quá trình đào tạo dưới mọi hình thức, không chỉ đào tạo nội bộ tại công ty mà có thể tham gia các khóa đào tạo bên ngoài, tự học hỏi nâng cao trình độ... Để thực hiện giải pháp này, VTI trước hết là đội ngũ ban lãnh đạo cần phải nhận thức rõ được vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực: Coi công tác đào tạo là một quá trình đầu tư lâu dài có lợi nhuận, chứ không phải là một hoạt động đầu tư tiêu hao chi phí. Từ đó, hoạt động đào tạo từ vị trí là một công tác nhằm duy trì hoạt động cho tổ chức còn trở thành một lợi thế cạnh tranh, một nhân tố thu hút nguồn nhân lực và thúc đẩy sự phát triển của toàn công ty.

(iii) Xây dựng cam kết đào tạo

Đây là một giải pháp không có tính bền vững, lâu dài nhưng lại mang lại hiệu quả tức thời, giảm những tác động tiêu cực do mất mát nguồn nhân lực sau đào tạo gây ra cho công ty. Cam kết đào tạo hướng đến sự gắn bó của nhân viên sau đào tạo, giúp cho những kết quả của quá trình đào tạo đóng góp cho hoạt động của công ty. Sự mất mát nguồn nhân lực đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng ít nhiều sẽ gây ra những thiệt hại cho công ty. Việc xây dựng và thực hiện chính sách ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía công ty. Nội dung của cam kết đào tạo bên cạnh có nội dung phù hợp với quy định của pháp luật lao động, cần phải phù hợp với các chính sách và chiến lược phát triển của công ty.

3.2.5. Đảm bảo cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển

Xác định nhu cầu nhân lực của Chi nhánh, việc xác định nhu cầu biên chế theo tiêu chuẩn này cần phải cân đối để đảm bảo hài hoà giữa các trình độ, giới tính, độ tuổi.

Cơ cấu lại đội ngũ nhân lực; sắp xếp, bố trí nhân lực có năng lực, trình độ, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu trước mắt cũng như lâu dài trên cơ sở giảm dần biên chế lao động dôi dư, kém chất lượng, không đáp ứng yêu cầu, đồng thời tăng tuyển dụng mới lao động có chất lượng để góp phần trẻ hoá đội ngũ nguồn lực và cải thiện nhanh chất lượng nhân lực.

Để khắc phục tình trạng mất cân đối giữa và hình thành cơ cấu hợp lý cho nguồn nhân lực chi nhánh, VTI cần phát triển mạnh mẽ lực lượng công nhân kinh doanh và kỹ thuật.

Ngoài tỷ lệ hợp lý giữa số lượng nhân lực tốt nghiệp đại học, tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp và tốt nghiệp các trường lớp công nhân kỹ thuật ra thì cần có tỷ lệ hợp lý giữa số lượng người có các nghề chuyên môn khác

nhau trong mỗi loại nhân lực. Chẳng hạn, tuy số lượng tốt nghiệp đại học các chuyên ngành xây dựng nước ta khá đông nhưng hiện nay lại chưa có cán bộ thuộc một số nghề chuyên môn như về chi phí, giá cả, quản lý dự án, quản lý xây dựng..., hay số lượng công nhân kỹ thuật đã rất thiếu nhưng một số loại thợ như thợ hàn bậc cao lại càng thiếu gay gắt.

Để thu hút thanh niên vào nghề xây dựng thì cần có chế độ tiền lương và chế độ bảo hiểm thỏa đáng, đồng thời phải nâng cao mức độ cơ giới hóa thi công và trang bị cho công nhân xây dựng đầy đủ công cụ, đồ nghề lao động hiện đại, nhờ đó mà nâng cao năng suất lao động và kèm theo là nâng cao mức thu nhập của công nhân. Mặt khác cần thông qua các công tác biểu dương, khen thưởng người tốt, việc tốt mà giáo dục niềm tự hào nghề nghiệp, bồi dưỡng lương tâm nghề nghiệp cho người công nhân

3.2.6. Một số giải pháp khác nhằm nâng cao ý thức lao động trong doanh nghiệp

Với mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ cần phải xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống...tất cả những gì liên quan đến doanh nghiệp đều hình thành nên văn hóa của tổ chức. Mỗi nhân viên là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn, khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những doanh nghiệp nào mà người lao động phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho người lao động có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức. Xây dựng định hướng văn hóa doanh nghiệp, hệ thống lại các giá trị chung được truyền đạt đến người lao động thông qua sổ tay, kênh truyền thông nội bộ.

Thông qua các phong trào đoàn thể được phát động toàn công ty, người lao động mới có điều kiện tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Chính vì vậy, công ty nên tổ chức thêm nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, để qua đó giúp mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều lần, mối quan hệ giữa những người lao động với nhau càng thêm gần, thân thiết. Đây là tiền đề rất quan trọng để thúc đẩy nhân viên làm việc hưng phấn hơn, nâng cao được chất lượng làm việc cho nhân viên.

Công ty cũng cần tuyển dụng mới một cán bộ chuyên trách xây dựng văn hóa doanh nghiệp chính thức; cho phát hành “Sổ tay Văn hóa” tới toàn bộ nhân viên trong công ty bởi sự thống nhất văn hóa sẽ giúp các phòng ban dù tính chất khác nhau sẽ tìm được điểm tương đồng và hợp tác làm việc tốt.

Trong công tác tổ chức, nên xây dựng chính sách mở cho người lao động tham gia vào việc xây dựng tổ chức, việc này tạo nên tính dân chủ cao trong việc kích thích người lao động góp ý trong công tác xây dựng, tạo cho người lao động thấy mình được quan tâm đến trong tổ chức.

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

Đưa ra các hoạt động nâng cao ý thức tác phong làm việc của người lao động như :

(i) Tạo môi trường làm việc thân thiện

Việc tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, xây dựng công sở văn minh, hiện đại, xây dựng bầu không khí dân chủ tương trợ lẫn nhau để tạo động lực thúc đẩy sự hăng hái, nhiệt tình của NL. Bản thân NL khi được làm việc trong môi trường văn minh, cơ sở vật chất, phương tiện hiện đại sẽ tự mình có ý thức học tập vươn lên để làm chủ khoa học, công nghệ, đồng thời rèn luyện tác phong làm việc cho phù hợp.

(ii) Thực hiện ký kết văn bản nội quy lao động

Nội quy lao động là những quy định về kỷ luật lao động mà người lao động phải thực hiện khi làm việc tại doanh nghiệp; quy định việc xử lý đối với người lao động có hành vi vi phạm kỷ luật lao động; quy định trách nhiệm vật chất đối với người lao động vi phạm kỷ luật lao động làm thiệt hại tài sản của Công ty.

Đây chính là công cụ hỗ trợ nhằm định hướng và quản lý nâng cao ý thức người lao động trong doanh nghiệp, ngăn cản những hành vi sai trái trong công việc. Một bộ nội quy lao động phù hợp với doanh nghiệp sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để xây dựng ý thức lao động.

(iii) Xây dựng văn hóa công sở của Chi nhánh

Trong một doanh nghiệp, người lao động được tuyển dụng có tính cách, tôn giáo, văn hóa khác nhau. Khi những người này tham gia làm việc trong cùng một môi trường, những nhân tố đó được biểu hiện dưới nhiều hình thái khác nhau. Dần dần, hình thành nên một hệ thống tiêu chuẩn, định hướng cách thức làm việc trong mỗi tổ chức. Hiện tượng này đã làm nảy sinh một

khái niệm mới là “văn hóa công ty”. Có thể nói, văn minh, văn hóa là nét đặc trưng cơ bản, là phong cách, là dấu hiệu nhận biết về công ty. Vì vậy, đối với Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường, để có được nét văn hoá đặc trưng, truyền thống, cần phải nỗ lực thực hiện trong toàn hệ thống và trải qua một khoảng thời gian dài. Chi nhánh cần phải có mục tiêu, kế hoạch hành động cụ thể, các giá trị về văn minh, văn hóa phải được giáo dục, tuyên truyền, vận động đến mọi cán bộ, công chức. Văn minh văn hóa chỉ được hình thành khi mọi chuẩn mực, quy tắc, giá trị đó trở thành ý thức, thái độ, thói quen của mọi người và được thể hiện bằng các hành động cụ thể.

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

Việc phát triển và duy trì văn hoá tập trung vào các mục tiêu định hướng khách hàng, đòi hỏi mọi người phải có ý thức và thái độ đúng đắn trước khách hàng của mình. Để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng và thái độ hành vi của mọi người, Chi nhánh cũng cần phải xây dựng cho được một môi trường làm việc mang tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch, lành mạnh, hấp dẫn, đặc biệt là với lớp trí thức trẻ luôn có nhu cầu thăng tiến và làm giàu chính đáng, tạo được những thay đổi cần thiết về môi trường làm việc, các phương thức đánh giá hiệu quả và các biện pháp khích lệ hoạt động của cán bộ viên chức. Ngoài ra, một yếu tố không kém phần quan trọng là sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa lãnh đạo với cấp dưới. Nhân viên 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 cá nhân. Một môi trường làm việc hiệu quả sẽ đem lại sự thoả mãn cho người lao động, đó cũng chính là điều kiện tiên đề của việc nâng cao chất lượng NNL mà Chi nhánh cần phải hướng tới.

KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh trên thương trường của bất cứ doanh nghiệp nào. Trong bộ máy tổ chức và cán bộ thì vấn đề chất lượng cán bộ từ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đến phẩm chất đạo đức, phong cách giao tiếp, ứng xử phải được xem là vấn đề hàng đầu. Trong cạnh tranh và hội nhập toàn cầu, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là vấn đề chiến lược và là vấn đề thời sự được đặc biệt quan tâm, trong đó chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường cũng không nằm ngoại lệ.

Đánh giá đúng vị trí và vai trò của việc nâng cao chất lượng NNL để phục vụ tốt cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế là hết sức quan trọng. Khoa học kỹ thuật phát triển nhanh chóng đòi hỏi người lao động phải nâng cao tính chủ động, sáng tạo; phải được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, nâng cao trình độ học vấn và tay nghề; phải biết tiếp thu những tiến bộ kỹ thuật và biết vận dụng chúng vào công việc một cách có hiệu quả nhất.

Luận văn “**Nâng cao chất lượng nhân lực của Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường**” góp phần hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và thực tế tại Chi nhánh công ty cổ phần Vĩnh Tường nói riêng, đồng thời cũng chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế của nguồn nhân lực của chi nhánh. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại chi nhánh công ty VTI miền Bắc.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ kinh tế, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, khảo sát thực tế tại Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh

Tường. Tuy nhiên, công tác nâng cao chất lượng NNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của Chi nhánh VTI. Bên cạnh đó, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.

Qua đây, tác giả luận văn xin được gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến TS Doãn Thị Mai Hương các nhà khoa học cùng các thầy, cô giáo trong hội đồng đã tận tình giúp đỡ tác giả hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Anh Cường - Nguyễn Thị Lệ Huyền - Nguyễn Thị Mai (2004), Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.
2. Nguyễn Hữu Dũng (2004), "Nguồn nhân lực Việt Nam đầu thế kỷ 21- Một số vấn đề và hướng phát triển"
3. Đỗ Đức Định (1998), Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực ở các nước ASEAN và một số nước kinh tế công nghiệp mới ở Châu Á, Trung tâm Khoa học xã hội và nhân văn, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2000), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Đại học quốc gia Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Phạm Minh Hạc (2001), Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hoá, hiện đại hoá, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội
7. Đào Thanh Hải, Minh Tiến (2005), Xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức trong thời kỳ Công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Chí Thành (2002), Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực ngân hàng nhà nước, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
9. TS. Tạ Ngọc Hải, Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực, Viện khoa học tổ chức nhà nước.
10. Tổng cục Thống kê (2004), Số liệu thống kê lao động - việc làm ở Việt Nam năm 2003, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Văn Thuy (2003), Vài suy nghĩ về chuẩn bị nguồn nhân lực cho CNH, HĐH theo định hướng Xã hội chủ nghĩa, Tạp chí Cộng sản, số 35.
12. PGS TS. Nguyễn Tiệp (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
13. Vũ Bá Thế (2005), Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
14. Nguyễn Thế Vịnh, Đinh Ngọc Giang (2009), Tiếp tục hoàn thiện chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức cơ sở, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
15. Nguyễn Văn Va (2011), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành xây dựng tỉnh Nam Định, Luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Mai Quốc Chánh (1999), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
17. Vũ Huy Chương (2002), Vấn đề tạo nguồn lực tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội
18. Phan Văn Kha (2007), Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam, Nhà Xuất bản Giáo dục.
19. TS. Mai Quốc Chánh, TS. Trần Xuân Cầu (2003), Giáo trình Kinh tế lao động, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
20. Tạ Ngọc Hải, Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước, “Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực”

21. Nguyễn Hữu Thân (2004), Giáo trình “Quản trị Nhân sự”, Nhà Xuất bản Thống kê
22. Nguyễn Trọng Chuẩn (1995), "Nguồn nhân lực và phát triển", Giáo dục lý luận
23. Trần Thị Kim Dung (2009), Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống kê, Hà Nội
24. Phạm Thanh Đức (2002), “Thực trạng nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay”, Nghiên cứu con người - Đối tượng và những xu hướng chủ yếu, niên giám nghiên cứu số 1 (in lần thứ hai)
25. Phạm Minh Hạc (2001), Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào Công nghiệp hoá, Hiện đại hoá, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
26. Công nghiệp hoá, hiện đại hoá: Bối cảnh, xu hướng và động lực phát triển
27. Phạm Văn Kha, (2007), Đào tạo và sử dụng trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội
28. Phạm Thanh Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
29. Hoàng An Quốc (2005), Chính sách đào tạo NNL trong bối cảnh toàn cầu hoá kinh tế của một số nước trong khu vực và hướng đi của Việt Nam, Đề tài nghiên cứu khoa học, TP Hồ Chí Minh.
30. Nguyễn Thị Anh Thu (2000), Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học - công nghệ trong các cơ quan nghiên cứu phát triển, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

31. Ngô Quý Tùng (2001), Kinh tế tri thức, xu thế mới của xã hội thế kỷ XXI, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
32. Trần Văn Tùng - Lê Ái Lâm (1996), Phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
33. Phan Sơn (2011), Quy chế lương thưởng và các phúc lợi dịch vụ tại Chi nhánh công ty CPCN Vĩnh Tường
34. Sổ tay doanh nghiệp công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường (2010)
35. M. Hilb (2001), Quản trị nguồn nhân lực theo định hướng tổng thể, Nxb Thống kê, Hà Nội.
36. Chi nhánh công ty cổ phần công nghiệp Vĩnh Tường (2010), Đề án chiến lược phát triển học hỏi, 2010, Hà Nội.
37. Báo cáo tài chính chi nhánh công ty CPCN Vĩnh Tường năm 2009, 2010, 2011, 2012
38. Cẩm nang hội nhập nhân viên mới (2012) , công ty CPCN Vĩnh Tường.
39. <http://vbs.edu.vn/Samsung-mo-hinh-dao-tao-tien-tien.html> (trang web của trường ĐH kinh doanh Vinacomin)
40. <http://www.lhu.edu.vn/285/17443/> (trang web của trường đại học Lạc Hồng)
41. <http://www.vinhthuong.com/> (trang web của công ty CPCN Vĩnh Tường)
42. <http://www.slideshare.net/dohaiyen0907/nhng-nhn-thc-chung-v-ngun-nhn-lc>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

BẢNG ĐIỀU TRA KIẾN THỨC KỸ NĂNG PHỤ TRỢ

Đây là phiếu thăm dò ý kiến dành cho CBNV tại Chi nhánh công ty cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường. Các câu trả lời của Anh/Chị sẽ giúp cho việc tổ chức các khóa đào tạo về các kỹ năng phụ trợ sẽ được hiệu quả hơn.

Câu 1: Anh (Chị) có hiểu thế nào là các kỹ năng phụ trợ không?

Rất am hiểu ☐

Có biết một chút ☐

Am hiểu ☐

Không biết ☐

Câu 2: Theo Anh (Chị) kỹ năng phụ trợ có cần thiết trong công việc không?

Rất cần thiết ☐

Bình thường ☐

Cần thiết ☐

Không cần thiết ☐

Câu 3: Anh (chị) đã được đào tạo những kỹ năng phụ trợ nào sau đây?

Ngoại ngữ ☐

Tin học ☐

Làm việc nhóm ☐

Quản lý thời gian ☐

Lập kế hoạch ☐

Thuyết trình ☐

Khác ☐

Câu 4: Anh/chị đề xuất được học thêm những kỹ năng phụ trợ nào?

.....

.....

.....

.....

Chân thành cảm ơn Anh/Chị

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ
ĐIỀU TRA KIẾN THỨC KỸ NĂNG PHỤ TRỢ

Số phiếu phát ra: 150

Số phiếu thu về: 150

Câu 1: Anh (Chị) có hiểu thế nào là các kỹ năng phụ trợ không?

Tiêu chí	Rất am hiểu	Am hiểu	Có biết một chút	Không biết
Số lượng phiếu	5	74	53	18
Tỉ lệ (%)	3,33	73,99	35,33	12

Câu 2: Theo Anh (Chị) kỹ năng phụ trợ có cần thiết trong công việc không?

Tiêu chí	Rất cần thiết	Cần thiết	Bình thường	Không cần thiết
Số lượng phiếu	25	65	52	8
Tỉ lệ (%)	16,66	43,33	34,67	5,33

Câu 3: Anh (chị) đã được đào tạo những kỹ năng phụ trợ nào sau đây?

Tiêu chí	Ngoại ngữ	Tin học	Làm việc nhóm	Quản lý thời gian	Lập kế hoạch	Thuyết trình	Khác
-----------------	------------------	----------------	----------------------	--------------------------	---------------------	---------------------	-------------

Số phiếu	90	128	99	74	12	57	5
Tỉ lệ (%)	60	85,33	66	49,33	8	38	3,33

Câu 4: Anh/chị đề xuất được học thêm những kỹ năng phụ trợ nào?

Kỹ năng	Kỹ năng thuyết trình	Kỹ năng giao tiếp	Kỹ năng làm việc nhóm	Lập kế hoạch	Ngoại ngữ	Tin học	Khác
Số phiếu	64	93	25	52	96	88	15
Tỉ lệ (%)	42,67	62	16,67	34,67	64	58,67	10

PHỤ LỤC 02

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ Ý THỨC ĐẢM BẢO AN TOÀN LAO ĐỘNG

Câu 1. Anh/Chị đã làm việc ở Công ty Vĩnh Tường thời gian bao lâu?

Dưới 1 năm ☐

Trên 3 năm ☐

Trên 1 năm ☐

Trên 5 năm ☐

Trên 2 năm ☐

Câu 2. Anh/Chị thấy có cần thiết đảm bảo an toàn lao động tại nơi làm việc không?

Cần thiết ☐

Không cần thiết ☐

Câu 3. Anh/Chị có sử dụng các trang thiết bị An toàn lao động (ATLĐ) được cấp phát cho cá nhân (mũ bảo hiểm, găng tay, khẩu trang, tạp dề, quần áo bảo hộ lao động...)

Thường xuyên sử dụng ☐

Có sử dụng ☐

Rất ít khi ☐

Không bao giờ ☐

(Nếu trả lời đáp án Có sử dụng, Rất ít khi, Không bao giờ thì trả lời câu

4. Nếu chọn đáp án Thường xuyên sử dụng thì bỏ qua câu 4)

Câu 4. Lý do Anh/Chị không sử dụng các trang thiết bị ATLĐ

Trang thiết bị cũ ☐

Chưa có chế tài xử lý ☐

Không cảm thấy thoải mái ☐

Khác ☐

Câu 5. Anh/Chị thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về việc mặc đồ bảo hộ lao động hàng ngày?

Rất quan trọng ☐Ít quan trọng ☐Khá quan trọng ☐Không quan trọng ☐Quan trọng ☐

Câu 6. Anh/Chị nhận thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về đầu tóc, tay chân khi làm việc?

Rất quan trọng ☐Ít quan trọng ☐Khá quan trọng ☐Không quan trọng ☐Quan trọng ☐

Chân thành cảm ơn Anh/Chị !

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ
Ý THỨC ĐẢM BẢO AN TOÀN LAO ĐỘNG

Số phiếu phát ra: 150

Số phiếu thu về: 147

Câu 1: Anh/Chị đã làm việc ở Công ty Vĩnh Tường thời gian bao lâu?

Tiêu chí	Dưới 1 năm	Trên 1 năm	Trên 2 năm	Trên 3 năm	Trên 5 năm
Số lượng phiếu	8	74	41	16	8
Tỉ lệ (%)	5,44	50,34	27,89	10,88	5,44

Câu 2: Anh/Chị thấy có cần thiết đảm bảo an toàn lao động tại nơi làm việc không?

Tiêu chí	Cần thiết	Không cần thiết
Số lượng phiếu	43	104
Tỉ lệ (%)	29,25	70,75

Câu 3: Anh/Chị có sử dụng các trang thiết bị An toàn lao động (ATLĐ) được cấp phát cho cá nhân (mũ bảo hiểm, găng tay, khẩu trang, tạp dề, quần áo bảo hộ lao động...)

Tiêu chí	Thường xuyên sử dụng	Rất ít khi	Có sử dụng	Không bao giờ
-----------------	-----------------------------	-------------------	-------------------	----------------------

Số phiếu	5	87	13	42
Tỉ lệ (%)	3,40	59,18	8,84	28,57

Câu 4: Lý do Anh/Chị không sử dụng các trang thiết bị ATLĐ?

Tiêu chí	Trang thiết bị cũ	Không thoải mái	Chưa có chế tài xử lý	Khác
Số phiếu	19	80	36	12
Tỉ lệ (%)	12,9	54,42	24,49	8,16

Câu 5: Anh/Chị thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về việc mặc đồ bảo hộ lao động hàng ngày?

Tiêu chí	Rất quan trọng	Khá quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
Số phiếu	4	45	19	48	31
Tỉ lệ (%)	2,72	30,61	12,93	32,65	21,08

Câu 6: Anh/Chị nhận thấy thế nào trong việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về đầu tóc, tay chân khi làm việc?

Tiêu chí	Rất quan trọng	Khá quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
Số phiếu	8	34	22	74	9
Tỉ lệ (%)	5,44	23,13	14,97	50,34	6,12

PHỤ LỤC 03



CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP VINH TUÔNG

Phòng 1402, Tòa nhà LILAMA 10, Lê Văn Lương nổi dài, Trung Văn, Từ Liêm, Hà Nội / ĐT: (84.4) 3785 6688 / Fax: (84.4) 3556 6685
www.vinhthuong.com

BIỂU MẪU QUẢN LÝ THÀNH TÍCH LÀM VIỆC

QUÝ 1 NĂM 2013

Giao chỉ tiêu :											
Người thực hiện mục tiêu			Người quản lý trực tiếp			Giám đốc phòng/Ban Tổng Giám đốc					
Chức danh: CV Nhân sự BP: NSHC			Chức danh: Giám đốc nhân sự			Chức danh: GĐNS Phòng: NSHC					
Họ & tên: Vũ Hồng Liên			Họ & tên: Phan Văn Sơn			Họ & tên: Phan Văn Sơn					
Chữ ký:			Chữ ký			Chữ ký:					
Ngày:			Ngày			Ngày:					
Đánh giá :											
Người thực hiện mục tiêu			Người quản lý trực tiếp			Giám đốc phòng/Ban Tổng Giám đốc					
Xếp loại : % đạt Mức :			Xếp loại : % đạt Mức :			Xếp loại : % đạt Mức :					
Chức danh: NV Nhân sự BP: NSHC			Chức danh: Giám đốc nhân sự			Chức danh: GĐNS . Phòng: NSHC					
Họ & tên: Vũ Hồng Liên			Họ & tên : Phan Văn Sơn			Họ & tên: Phan Văn Sơn					
Chữ ký:			Chữ ký			Chữ ký:					
Ngày:			Ngày			Ngày:					
I. THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC :											
THỎA THUẬN MỤC TIÊU							ĐÁNH GIÁ				
STT	TÊN CHỈ TIÊU	CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG					Mức độ quan trọng	Nhân viên tự đánh giá		QLTT đánh giá	
		1 = kém	2 = yếu	3 = đạt	4 = giỏi	5 = xuất sắc		Đánh giá	Kết quả	Đánh giá	Kết quả
1	2	3					4	5	6	7	8
A - Các công việc chính (KPI cá nhân: đo lường KQ/hiệu quả thực hiện gắn trực tiếp với KPI của Cty)							100%	52%	103%	50%	100%
I.KPI Tài chính											
1	Sử dụng chi phí NS TD & ĐT hiệu quả, đúng mục đích	vượt NS	Giảm chi phí < 5% NS	giảm chi phí 5-9% NS	giảm chi phí 10% NS trở lên	có sáng kiến & phong trào giảm chi phí	10%	4	13%	4	13%
II.KPI Khách hàng											

1	Đảm bảo các vị trí tuyển dụng đúng với yêu cầu các phòng ban	Đạt 50 - 60% yêu cầu	Đạt 60 - 70 % yêu cầu	Đạt 70 - 90% yêu cầu	Đạt 100% yêu cầu		5%	2	3%	1	2%
2	Đảm bảo công tác tuyển dụng đúng tiến độ	Đạt 50 - 60% yêu cầu	Đạt 60 - 70 % yêu cầu	Đạt 70 - 90% yêu cầu	Đạt 100% yêu cầu		10%	2	7%	2	7%
III.KPI Quy trình hoạt động											
1	Rà soát nội dung mới về tài liệu đào tạo hội nhập NV mới	Hoàn thành sau 16/3/2013	Hoàn thành sau 12/3/2013	Hoàn thành trước 10/3/2013	Hoàn thành trước 5/3/2013	Hoàn thành trước 1/3/2013	5%	3	5%	3	5%
2	Xây dựng cơ sở dữ liệu về năng lực các trung tâm headhunt	Dữ liệu 0 ~2	Dữ liệu 3~6	Dữ liệu 7 ~ 10	Dữ liệu 11~15	Trên 10 cơ sở và khảo sát trực tiếp tại ĐV	15%	4	20%	4	20%
3	Xây dựng dữ liệu về năng lực các cơ sở đào tạo trước	Dữ liệu 0 ~2	Dữ liệu 3~6	Dữ liệu 7 ~ 10 CSĐT	Dữ liệu 11~15 CSĐT	Trên 10 cơ sở và khảo sát trực tiếp tại ĐV	10%	3	10%	3	10%
4	Số lượng sáng kiến	0 ~ 1	2	3	4 ~ 6	Gây ảnh hưởng đến các NV khác về Sáng kiến	5%	1	2%	0	0%
IV.KPI Đào tạo và đổi mới phát triển											
1	Hoàn thiện các tình huống tuyển dụng	Xây dựng được < 4 tình huống	Xây dựng được 4 tình huống	Xây dựng được 5 ~ 8 tình huống	Xây dựng được 9 tình huống trở lên	Xây dựng Bộ đầy đủ các tình huống trong PV	10%	4	13%	4	13%
2	Phân tích và định biên 3 vị trí (NV Mua hàng, CV điều vận và mua hàng, Trưởng nhóm DVDA)	Không hoàn thành	Hoàn thành sau 25/3/2013	Hoàn thành trước ngày 25/3/2013	Hoàn thành trước ngày 15/3/2013	Hoàn thành trước 1/3/ 2013	15%	3	15%	3	15%
3	Xây dựng bộ sách công cụ tuyển dụng	Hoàn thành sau 30/3/2013	Hoàn thành sau 20/3/2013	Hoàn thành trước 10/3/2013	Hoàn thành trước 30/2/2013	Hoàn thành trước 20/2/2013	15%	3	15%	3	15%
V.KPI Cộng đồng/môi trường											
1	Tham gia hỗ trợ, triển khai chương trình từ thiện của công ty		Chưa tìm kiếm, chưa triển khai được	Triển khai được 1 CT từ thiện	Triển khai được 1 CT từ thiện và có phản hồi tốt	Triển khai được 2 CT từ thiện trở lên					
B- Các công việc quan trọng thường xuyên khác (đo lường việc thực hiện góp phần đạt được KPI cá nhân & KPI chung)							100%	53%	105%	50%	100%

I.Công việc hàng ngày											
1	Tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng, tổng hợp ứng viên, liên lạc và thông báo kết quả tới ứng viên	Dưới 70% UV được mời phỏng vấn, không thông báo kết quả	75% UV được mời phỏng vấn, thông báo kết quả	Đảm bảo 80% được mời phỏng vấn và thông báo kết quả	Đảm bảo 90% UV được mời phỏng vấn và thông báo kết quả	Đảm bảo 95% UV được mời phỏng vấn và thông báo kết quả	15%	4	20%	4	20%
2	Đảm bảo sự hài lòng của UV đến phỏng vấn	< 50% UV rất hài lòng	Đảm bảo 50-60% UV rất hài lòng	Đảm bảo 70 - 80% UV rất hài lòng	Đảm bảo 80-90% UV rất hài lòng	Đảm bảo 90-100% UV rất hài lòng	10%	3	10%	3	10%
3	Giải đáp thắc mắc các vấn đề liên quan đến quy trình TD&ĐT		Đạt >80% sự hài lòng	Đạt >=90% sự hài lòng	Đạt >=95% sự hài lòng	Đạt >100%	10%	3	10%	3	10%
4	Cập nhật các thông tin tuyển dụng trên các trang website miễn phí	Không cập nhật	Cập nhật chậm trễ	Cập nhật hàng ngày			5%	3	5%	3	5%
II.Công việc hàng tuần											
1	Theo dõi, kiểm tra thông tin tuyển dụng trên các trang tuyển dụng		Đảm bảo 90% các tin được làm mới vào đầu tuần	Đảm bảo 95% các tin được làm mới vào đầu tuần	Đảm bảo 100% các tin được làm mới vào đầu tuần		10%	3	10%	3	10%
2	Tham gia chương trình Share to learn của Phòng NSHC	Nghỉ 2 buổi	Nghỉ 1 buổi	Tham gia đầy đủ các buổi			5%	3	5%	3	5%
3	Tìm kiếm hồ sơ ứng viên trên các trang website miễn phí	Không tìm kiếm được hồ sơ	Tìm kiếm được 2 - 3 hồ sơ	Tìm kiếm được 4 - 7 hồ sơ	Tìm kiếm được 7 - 9 hồ sơ	Tìm kiếm được 10 hồ sơ trở lên	5%	3	5%	3	5%
4	Tổng kết lượng hồ sơ ứng viên, báo cáo GDNS và đưa ra phương án tuyển dụng trong tuần sau	Không kịp thời và chính xác trên 3 lần	Kịp thời và chưa chính xác 1 - 3 lần	Kịp thời và chính xác			10%	3	10%	3	10%
III.Công việc hàng tháng											
1	Thông báo nhân sự mới, sắp xếp và bố trí nơi làm việc, theo dõi các thủ tục cho nhân viên mới	Trễ hơn 1 tuần và đáp ứng <70% yêu cầu	Trễ không quá 1 tuần và đáp ứng 80% yêu cầu	Đúng trong ngày làm việc đầu tiên, đáp ứng 90% yêu cầu	Đúng trong ngày làm việc đầu tiên, đáp ứng 95% yêu cầu	Đúng trong ngày làm việc đầu tiên, đáp ứng 100% yêu cầu	5%	3	5%	3	5%
2	Tham gia lên kế hoạch, tổ chức sinh nhật Cho CBNV hàng tháng		Không tham gia	Tham gia tổ chức CT	Tổ chức CT kịp thời, đặc sắc và nhận được phản hồi tốt	Tổ chức CT kịp thời, có nhiều ý tưởng hữu ích.	10%	3	10%	3	10%

V.Công việc hàng quý												
1	Dự án truyền thông thương hiệu tuyển dụng qua các trang mạng xã hội (facebook)		Không triển khai	Đang triển khai theo deadline			5%	3	5%	0	0%	
2	Tổng kết phiếu điều tra thăm dò ý kiến ứng viên	Không triển khai	Không đúng hạn	Kịp thời, đúng hạn			5%	3	5%	3	5%	
3	Thực hiện các công việc phát sinh khác theo yêu cầu của GDNS, TBP	Hoàn thành>=80% công việc	Hoàn thành >=85% công việc	Hoàn thành >=90% công việc	Hoàn thành >=95% công việc	Hoàn thành 100 % công việc	5%	3	5%	3	5%	
V.Công việc hàng năm												
1	Làm báo cáo tổng kết cuối năm về tuyển dụng & đào tạo	Trễ hạn>3 ngày và chính xác >80%	Trễ hạn <3 ngày và chính xác >85%	Đúng hạn, chính xác >92%	Trước thời hạn 1 ngày, chính xác >98%	Trước thời hạn >3 ngày, chính xác 100%						
Tổng hợp							100%		83%		80%	
C - Các công việc mang tính thách thức, sáng kiến cải tiến (Có/không có)							0%	0%	0%	0%	0%	
II. HỆ THỐNG TÔN CHỈ & GIÁ TRỊ CỐT LÕI :							100%	21%	105%	21%	105%	
1	Tinh thần phải làm được	Có tinh thần trách nhiệm cao hoàn thành nhiệm vụ được giao	Có suy nghĩ không tích cực, ngại khó, không cố gắng tìm giải pháp và thường xuyên trễ hạn	Có suy nghĩ lạc quan, kiên nhẫn trước thử thách nhưng đôi khi trễ hạn	Luôn có suy nghĩ lạc quan, kiên nhẫn trước mọi thử thách để hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn	Luôn luôn có suy nghĩ tích cực và tìm được giải pháp hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng tốt	Giúp nhiều người đạt được tiêu chí này (có ít nhất 1 NV xuất sắc và không có NV trực tiếp nào bị loại B trở xuống)	10%	3	10%	3	10%
2	Tinh thần sẵn sàng học tập	Sẵn sàng học hỏi trong cải tiến năng lực bản thân	Chưa sẵn sàng học hỏi cải tiến năng lực bản thân, tham gia đầy đủ&đạt kết quả tốt<60% các khóa đào tạo cty yêu cầu	Chưa sẵn sàng học hỏi cải tiến năng lực bản thân, tham gia đầy đủ&đạt kết quả tốt<90% các khóa đào tạo cty yêu cầu	Luôn sẵn sàng học hỏi cải tiến năng lực bản thân, tham gia đầy đủ & đạt kết quả tốt>=90% các khóa đào tạo cty yêu cầu	Luôn tích cực chủ động học hỏi cải tiến năng lực bản thân, tham gia đầy đủ & đạt kết quả tốt 100% các khóa đào tạo cty yêu cầu	Tích cực tham gia chia sẻ/đào tạo và tạo ảnh hưởng góp phần xây dựng môi trường ham học hỏi cho phòng ban và công ty	20%	3	20%	3	20%

3	Hướng đến dịch vụ Khách hàng xuất sắc	Luôn đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ do mình phụ trách nhằm thỏa mãn cao nhất nhu cầu khách hàng(bên ngoài/nội bộ) Lấy hiệu quả của khách hàng làm định hướng thực hiện công việc Tinh thần phục vụ khách hàng	Tinh thần phục vụ kém, thường xuyên bị phản nản về chất lượng dịch vụ mà mình cung cấp (sai sót đáng kể>3 lần/quý)	Thụ động tìm hiểu và nâng cao chất lượng dịch vụ, thỉnh thoảng bỏ sót yêu cầu của khách hàng	Theo dõi thường xuyên để đảm bảo các vấn đề của khách hàng được giải quyết	Luôn nỗ lực, chủ động cải tiến quy trình làm việc đạt hiệu quả cao định hướng đến khách hàng (không có bất kì sai sót đáng kể nào)	Thường xuyên chủ động đóng góp ý kiến góp phần nâng cao chất lượng phục vụ xuất sắc(không có bất kì phản nản từ khách hàng)	20%	3	20%	3	20%
4	Chuyên nghiệp	Tác phong đúng giờ, đồng phục nghiêm chỉnh Thực hiện đúng cam kết với cấp trên, đồng nghiệp&khách hàng(đúng kế hoạch)	Thường xuyên không đúng giờ và không mặc đồng phục nghiêm chỉnh Thường xuyên không thực hiện đúng	Thỉnh thoảng chưa đúng giờ hoặc mặc đồng phục nghiêm chỉnh Thỉnh thoảng chưa thực hiện đúng	Luôn đúng giờ và mặc đồng phục nghiêm chỉnh Luôn thực hiện đúng	Tuyệt đối đúng giờ và mặc đồng phục nghiêm chỉnh Luôn thực hiện đúng và có biện pháp dự phòng	Là tấm gương sáng trong việc đúng giờ và đồng phục sạch đẹp Giúp nhiều người đạt được tiêu chí này	20%	3	20%	3	20%
5	Đoàn kết - Hợp tác	Lắng nghe, cư xử tôn trọng Trợ giúp và sẵn sàng chia sẻ	Có hành vi thiếu tôn trọng làm xúc phạm đến đồng nghiệp và khách hàng Thiếu tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp	Cư xử chừng mực, hòa nhã nhưng thỉnh thoảng còn chưa kiềm chế được cảm xúc Có tinh thần hỗ trợ nhưng chưa cao	Thái độ tôn trọng, hành vi hòa nhã với mọi người. Kiểm soát được cảm xúc Luôn hỗ trợ giúp đỡ đồng nghiệp	Hòa nhã, lịch thiệp, gây được thiện cảm với mọi người, được mọi người yêu mến Làm gương sáng, luôn hỗ trợ giúp đỡ đồng nghiệp kể cả ngoài bộ phận	Giúp nhiều người đạt được tiêu chí này Giúp nhiều người đạt được tiêu chí này	5%	4	7%	4	7%
6	Trung thực	Thẳng thắn, trung thực trong công việc Hành động minh bạch	Thường xuyên không phản ánh đúng sự thật	Thỉnh thoảng không phản ánh đúng sự thật	Luôn phản ánh đúng sự thật	Luôn phản ánh đúng sự thật và lên án, bảo vệ lẽ phải chống lại những hành vi gian dối	Luôn phản ánh đúng sự thật và lên án, bảo vệ lẽ phải. Có những ý kiến giải pháp tốt minh bạch hệ thống	5%	3	5%	3	5%

7	Ý thức chống lãng phí	Sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên của công ty, hạn chế lãng phí	Thường xuyên sử dụng không hiệu quả gây lãng phí tài nguyên của Cty	Thỉnh thoảng sử dụng không hiệu quả gây lãng phí tài nguyên của Cty	Luôn ý thức sử dụng hiệu quả tài nguyên của Cty, thực hiện kiểm soát tốt chi phí	Luôn sử dụng hiệu quả tài nguyên và góp phần tiết kiệm nguồn lực của Cty	Giúp nhiều người đạt được tiêu chí này	5%	3	5%	3	5%
		Thực hiện 5 S										

III. NGUYỆN VỌNG PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN CÁ NHÂN

1.Kế hoạch phát triển

2.Nguyện vọng nghề nghiệp

IV. TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ THÀNH TÍCH LÀM VIỆC

1.Kết quả đánh giá:

Quy định	Loại đánh giá		Thành tích công việc	Hệ thống tôn chỉ & giá trị cốt lõi	Tổng cộng	
	Tỷ trọng		80%	20%	100%	
	Kết quả tự đánh giá		83%	21%	104%	
	Kết quả đo cấp QLTT		80%	21%	101%	
Xu hướng thực hiện toàn diện	Nhân viên	 Đi Xuống	 Ổn định	 Đi lên		
	Quản lý trực tiếp	 Đi Xuống	 Ổn định	 Đi lên		

2.Nhận xét chung:

	Nhân viên	Quản lý trực tiếp	Giám đốc phòng	Ban Tổng Giám Đốc

PHỤ LỤC 04

Chỉ tiêu	Hiện tại (Nhân viên KDDA)	Tương lai (Giám sát KDDA)
I - Vai trò	Thiết lập mối quan hệ với kiến trúc sư, các chủ đầu tư công trình, nhà thầu phụ... Tư vấn sản phẩm công ty và đưa vào sử dụng các công trình	Thiết lập mối quan hệ với kiến trúc sư, các chủ đầu tư công trình, nhà thầu phụ... Tư vấn sản phẩm công ty và đưa vào sử dụng các công trình Phân chia công việc và giám sát tiến độ thực hiện công việc của các nhân viên KDDA khác
II – Nhiệm vụ chi tiết	Tư vấn khách hàng và chào bán sản phẩm cũng như giải pháp của công ty vào các dự án xây dựng dân dụng & công nghiệp nhằm đạt chỉ tiêu kinh doanh hiệu quả và bền vững	Tư vấn khách hàng và chào bán sản phẩm cũng như giải pháp của công ty vào các dự án xây dựng dân dụng & công nghiệp nhằm đạt chỉ tiêu kinh doanh hiệu quả và bền vững
	Triển khai làm hồ sơ năng lực, hỗ trợ gửi chứng chỉ và tài liệu kỹ thuật cho khách hàng	Triển khai làm hồ sơ năng lực, hỗ trợ gửi chứng chỉ và tài liệu kỹ thuật cho khách hàng

	Giới thiệu và tiếp thị sản phẩm, giải pháp đến các đối tượng trung gian gây ảnh hưởng như kiến trúc sư, tư vấn thiết kế	Giới thiệu và tiếp thị sản phẩm, giải pháp đến các đối tượng trung gian gây ảnh hưởng như kiến trúc sư, tư vấn thiết kế
	Giải quyết các vướng mắc phát sinh liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của khách hàng	Giải quyết các vướng mắc phát sinh liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của khách hàng
	Phối hợp CBNV khác thực hiện công việc	Đào tạo, kèm cặp nghiệp vụ cho nhân viên.
		Đề xuất, tham gia education trip định kì
III – Kỹ năng kiến thức, thái độ yêu cầu	* Tốt nghiệp CĐ, ĐH các chuyên ngành về quản trị kinh doanh... * Kinh nghiệm : 01 năm * Kỹ năng: - Kỹ năng giao tiếp - Kỹ năng thuyết trình	* Tốt nghiệp ĐH các chuyên ngành về Kinh tế, kỹ thuật, quản trị kinh doanh... * Kỹ năng: - Kỹ năng đàm phán xuất sắc - Kỹ năng giao tiếp - Kỹ năng thuyết trình - Kỹ năng quản lý thời gian - Có khả năng giao tiếp bằng Tiếng Anh là một lợi thế (Không bắt buộc)

		* Am hiểu về thị trường VLXD là một lợi thế * Là người năng động, định hướng kết quả, dám chấp nhận thách thức, có tinh thần “phải làm được” nổi trội.
--	--	--

PHỤ LỤC 05

XÂY DỰNG BẢNG KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Họ và tên :.....

Phòng :

Chức danh:

Nhằm mục đích nâng cao hiệu quả chương trình đào tạo và xây dựng nội dung phù hợp với nhu cầu của các Anh/ chị, Anh/ Chị vui lòng dành thời gian điền vào bảng câu hỏi sau với những tùy chọn sao cho phù hợp nhất với nhận định của mình.

1. Khóa học có mang lại cho Nhân viên của Anh/ Chị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc hàng ngày của không?

☐ Có ☐ Không

Mức độ cần thiết của những kiến thức kỹ năng: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
☐ 5

(chú ý: mức độ cần thiết được đánh giá từ thấp nhất là 1 đến cao nhất là 5)

2. Xin vui lòng đưa ra 1 ví dụ về việc Anh/ Chị đã áp dụng kiến thức ‘và kỹ năng đó vào hoạt động hàng ngày

.....

3. Chương trình đào tạo có mang lại sự thay đổi nào trong bất cứ cách thức làm việc nào của Nhân viên so với trước khi Anh/ Chị đó tham gia đào tạo không?

☐ Có ☐ Không

Nếu có, xin vui lòng đưa ra ví dụ cụ thể.

.....

4. Anh/ Chị có thấy khóa đào tạo này giúp Anh/ Chị phát huy thêm năng lực làm việc của Anh/ Chị không?

☐ Có ☐ Không

5. Anh/ Chị có ý kiến gì thêm về chương trình đào tạo này không (thay đổi, thêm bớt... hoặc những kiến nghị nào giúp chương trình thêm sinh động và hấp dẫn)?

☐ Thời lượng khóa đào tạo:

☐ Module đào tạo:

☐ Thời lượng cho các module:

☐ Giảng viên:

☐ Ý kiến khác:

Chân thành cảm ơn Anh/Chị !

PHỤ LỤC 06**XÂY DỰNG BẢNG KHẢO SÁT MỨC ĐỘ TẠO ĐỘNG LỰC CỦA VTI**

Họ và tên :.....

Phòng :.....

Chức danh:

Nhằm mục đích khảo sát mức độ tạo động lực tại chi nhánh, Anh/ Chị vui lòng dành thời gian điền vào bảng câu hỏi sau với những tùy chọn sao cho phù hợp nhất với nhận định của mình. Anh/Chị có thể không cần ghi tên. Mọi thông tin khảo sát sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

1. Xin vui lòng cho biết tuổi của Anh/Chị ?

Dưới 20 tuổi ☐ 30 -45 tuổi ☐

20- 30 tuổi ☐ Trên 45 tuổi ☐

2. Xin vui lòng cho biết giới tính của bạn:

Nam ☐ Nữ ☐

3. Anh/chị đã từng nghe và biết đến công tác tạo động lực trong công ty chưa ?

Đã nghe ☐ Chưa bao giờ ☐

4. Những yếu tố sau quan trọng như thế nào với việc tạo động lực, tạo sự thích thú hăng say trong công việc đối với Anh/chị và mức độ hài lòng của anh chị như thế nào về những yếu tố này ?

(mỗi cột đánh dấu 1 ô)

QH3: Quan hệ với khách hàng									
4. Nhu cầu được tôn trọng (TTR)									
TTR1: Sự công nhận vị trí trong công việc									
TTR2: Sự ghi nhận năng lực và thành tích									
TTR3: Văn hóa doanh nghiệp									
TTR4: Phong cách lãnh đạo (đối xử với nhân viên như thế nào)									
5. Nhu cầu được thể hiện (TH)									
TH1: Cơ hội học tập, đào tạo									
TH2: Cơ hội thăng tiến									
TH3: Chế độ trao quyền, ủy quyền									
TH4: Sự thử thách và tầm quan trọng của công việc									

5. Bạn có ý kiến nào khác bổ sung những yếu tố tác động đến động lực làm việc hay không?

.....

.....

Chân thành cảm ơn Anh/Chị !