

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**HOÀNG THU TRANG**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ  
PHẦN COMA18**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2015**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**HOÀNG THU TRANG**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ  
PHẦN COMA18**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KH: PGS.TS. NGUYỄN HOÀNG  
LONG**

**HÀ NỘI - 2015**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình của riêng tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên quá trình học tập, hiểu biết, cố gắng tìm tòi của bản thân và có sự hướng dẫn của PGS.TS. Nguyễn Hoàng Long. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này do Phòng Tổ chức hành chính – kế toán công ty CP Coma18, nhân viên công ty cung cấp và do bản thân tôi tự thực hiện điều tra, phân tích, tổng kết là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

*Hà Nội, ngày ..... tháng ..... năm 2015.*

**Người cam đoan**

**Hoàng Thu Trang**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>I</b>
<b>DANH MỤC BẢNG.....</b>	<b>II</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....</b>	<b>III</b>
<b>LỜI CẢM ƠN.....</b>	<b>1</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Tính cấp thiết đề tài .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đề tài luận văn.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>6. Kết cấu của luận văn.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	7
1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực .....	9
1.1.3. Vị trí, vai trò, mục tiêu của phát triển NNL trong doanh nghiệp .....	11
<b>1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Đảm bảo về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực .....	12
1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	15
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực.....</b>	<b>18</b>
1.3.1. Nhân tố bên trong .....	18
1.3.2. Nhân tố bên ngoài.....	21
<b>1.4. Kinh nghiệm phát triển NNL tại một số công ty trong và ngoài nước .</b>	<b>24</b>
1.4.1. Kinh nghiệm thu hút nhân lực của các doanh nghiệp Đan Mạch.....	24
1.4.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Mỹ.....	25

1.4.3. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Nhật Bản .....	26
1.4.4. Công ty cổ phần bảo hiểm PTI .....	26
1.4.5. Tập đoàn công nghệ thông tin và viễn thông FPT .....	27
1.4.6. Kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Coma18 .....	27

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18..... 29**

<b>2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần Coma18.....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Khái quát chung về Công ty cổ phần Coma18 .....	29
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển công ty cổ phần Coma18.....	29
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty cổ phần Coma18 .....	31
2.1.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Coma18.....	33
<b>2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty.....</b>	<b>36</b>
2.2.1. Phân tích thực trạng phát triển số lượng và cơ cấu.....	36
2.2.2. Phân tích thực trạng phát triển chất lượng nguồn nhân lực .....	46
2.2.2.5. Phân tích thực trạng phát triển về phẩm chất NNL .....	58
<b>2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong công ty cổ phần Coma18 .....</b>	<b>61</b>
2.3.1. Những nhân tố bên trong .....	61
2.3.2. Những nhân tố bên ngoài.....	69
<b>2.4. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực tại công ty.....</b>	<b>70</b>
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	70
2.4.2. Những mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân .....	71

## **CHƯƠNG 3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18..... 74**

<b>3.1. Định hướng và chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại công ty.....</b>	<b>74</b>
3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển nguồn nhân lực, cơ hội và thách thức đối với công ty CP Coma18.....	74
nhân lực của Công ty Coma18.....	76

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại công ty CP Coma18. ....	77
<b>3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty Coma18</b> .....	<b>79</b>
3.2.1. Các nhà quản lý cần tự nâng cao nhận thức về vai trò của mình .....	79
3.2.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực.....	80
3.2.3. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực .....	83
3.2.4. Hoàn thiện hoạt động quản lý đào tạo phát triển NNL.....	84
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	88
3.2.6. Thực hiện chế độ động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần đối với người lao động .....	89
3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp.....	95
3.2.8. Thu hút và giữ chân người tài .....	98
<b>3.3. Một số khuyến nghị</b> .....	<b>99</b>
3.3.1. Khuyến nghị với chính phủ, bộ ban ngành trung ương và hiệp hội sản xuất kinh doanh.....	99
3.3.2. Kiến nghị đối với tổng công ty cơ khí xây dựng Coma.....	100
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>2</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>3</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CP	Cổ phần
ĐM	Đan Mạch
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

	<b>TRANG</b>
Bảng 2.1: Kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty giai đoạn 2010 – 2014	33
Bảng 2.2: Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty năm 2014	37
Bảng 2.3: Các bước tuyển dụng lao động công ty Coma 18	39
Bảng 2.4: Đánh giá về công tác tuyển dụng	40
Bảng 2.5: Công tác bố trí, sử dụng lao động	41
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo chức năng giai đoạn 2010 – 2014	43
Bảng 2.7: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi giai đoạn 2010 – 2014	44
Bảng 2.8: Cơ cấu nguồn nhân lực theo hợp đồng lao động	45
Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn	47
Bảng 2.10: Thống kê trình độ lao động năm 2014 của công ty Coma18	48
Bảng 2.11: Các hình thức đào tạo của công ty cổ phần Coma18	51
Bảng 2.12: Chi phí đào tạo của công ty Com18 giai đoạn 2010 – 2014	51
Bảng 2.13: Nội dung đào tạo nhân lực tại công ty Coma18	53
Bảng 2.14: Bảng đánh giá kỹ năng làm việc nhóm	55
Bảng 2.15: Bảng tổng hợp kết quả khám sức khoẻ định kỳ hàng năm	56
Bảng 2.16: Đánh giá thể lực người lao động	57
Bảng 2.17: Tình hình kỷ luật tại công ty Coma18 giai đoạn 2010 - 2014	59
Bảng 2.18: Đạo đức, tác phong của lao động	60
Bảng 2.19: Văn hoá doanh nghiệp	60
Bảng 2.20: Đánh giá về tiền lương tại công ty Coma18	62
Bảng 2.21: Đánh giá đãi ngộ lao động công ty Coma18	63
Bảng 2.22: Thu nhập người lao động tại công ty Coma18	64
Bảng 2.22: Cơ hội thăng tiến của lao động	67
Bảng 3.1: Mục tiêu kinh tế năm 2015	78



## DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH

	<b>TRANG</b>	
Hình 1.1	Tiến trình tuyển chọn nhân lực	14
Sơ đồ 2.1:	Sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty cổ phần Coma18	34
Biểu đồ 2.1:	Sản lượng, doanh thu và lợi nhuận qua các năm công ty Coma18	37
Biểu đồ 2.2:	Biểu đồ thể hiện sự biến động lao động giai đoạn 2010 – 2014	40
Biểu đồ 2.3:	Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2010 – 2014	40
Biểu đồ 2.4:	Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi và hợp đồng	43
Biểu đồ 2.5:	Biểu đồ thể hiện trình độ học vấn lao động năm 2014	47

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết đề tài

Nhân tố con người là một trong ba nhân tố dẫn đến thành công là “ Thiên thời – Địa lợi – Nhân hòa”, bởi lẽ bất kỳ tổ chức nào muốn đạt được thành công trong hoạt động của mình đều phải chú trọng đến yếu tố con người. Trước hết, tổ chức đó cần phải có sự lãnh đạo sáng suốt, không chỉ ở dừng lại ở cấp lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của tổ chức, và để tổ chức hoạt động hiệu quả nhất, phải đảm bảo sự lãnh đạo xuyên suốt trong tổ chức. Thứ hai, tổ chức đó cần phải được quản lý hiệu quả. Thứ ba, tổ chức đó phải có một đội ngũ nhân viên với đầy đủ kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, và thái độ làm việc ở mức độ cao phù hợp để thực hiện sứ mệnh của tổ chức và mỗi một con người là một cá nhân hoàn toàn khác nhau do đó không có một nguyên tắc cũng như phép tính chung nào cho tất cả mọi người. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trước hết cần ở sự quản trị của nhà quản lý sáng suốt bởi vấn đề nguồn nhân lực là một lĩnh vực khó khăn và phức tạp, bao gồm nhiều vấn đề mà muốn nắm bắt phải có nghệ thuật của sự khéo léo và tinh tế bên cạnh vốn kiến thức kết hợp từ nhiều chuyên ngành khác nhau. “Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên, không có con người, tổ chức không tồn tại”.

Nền kinh tế Việt Nam liên tục chuyển mình và đạt được nhiều thành tựu nổi bật sau sự kiện gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO vào cuối năm 2006, song một thực tế không thể phủ nhận thời cơ luôn đi cùng thử thách, cơ hội luôn tiềm ẩn những nguy cơ rất nhiều doanh nghiệp thành công nhưng cũng không ít các doanh nghiệp đã thất bại và dẫn tới phá sản, vậy giá trị cốt lõi nhất của một tổ chức là gì ? Trả lời cho câu hỏi trên có rất nhiều những câu trả lời khác nhau như: Vốn, máy móc thiết bị, công nghệ, con người... Nhưng trong thời đại hội nhập vốn có thể huy động, vay được từ rất nhiều ngân hàng hay các tổ chức tín dụng khác nhau; máy móc, thiết bị, công nghệ, là bình đẳng giữa các công ty trên toàn cầu trong thế giới phẳng (chuyển giao công nghệ trong và ngoài nước), một yếu tố còn lại duy nhất tạo nên sự hùng mạnh, sự khác biệt, của một công ty

chính là yếu tố con người. Đối với các doanh nghiệp không những trên thế giới mà ở Việt Nam cũng vậy, bất kỳ công ty nào cũng muốn công ty sẽ ngày càng có mạng lưới phát triển rộng hơn và vững mạnh hơn nữa, nguồn nhân lực là một lực lượng quan trọng trong để tăng sức cạnh tranh của công ty trong việc hướng tới sáng tạo ưu việt.

Ở Việt Nam hiện có một đội ngũ nhân lực khá dồi dào so với nhiều nước trong khu vực và trên thế giới. Hiện nay, nước ta có trên 50,2 triệu người trong độ tuổi lao động trên tổng số 87 triệu người (chiếm 57,3%), đứng thứ 3 ở Đông Nam Á (sau In-đô-nê-xi-a và Phi-líp-pin) và đứng thứ 13 trên thế giới về quy mô dân số, Số người trong độ tuổi từ 20 đến 39 khoảng 30 triệu người. Trung bình mỗi năm, dân số Việt Nam tăng gần 1 triệu người và cũng có khoảng 1 triệu người gia nhập lực lượng lao động. Cơ cấu dân số Việt Nam thuộc nhóm “cơ cấu dân số trẻ”.

Trong bối cảnh ngày nay nền kinh tế luôn có sự cạnh tranh rất khốc liệt và ở thị trường tuyển dụng cũng vậy nó là cuộc đua kiếm tìm tài năng thực sự. Việc tuyển dụng những người có chuyên môn đã khó vì vậy cần phải làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực ở cả mặt số lượng và chất lượng? Các doanh nghiệp Việt Nam phải làm sao để không phải đối đầu với nguy cơ bị các đối thủ săn bắt nhân viên có tay nghề?. Qua tìm hiểu và nghiên cứu về lĩnh vực nguồn nhân lực, tôi thấy chủ đề nguồn nhân lực là một trong những vấn đề cần được quan tâm. Vì thế tôi đã tìm hiểu sâu hơn về thực trạng, nguyên nhân, cũng như giải pháp để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Mỗi tổ chức doanh nghiệp cần phải đặc biệt quan tâm tới vấn đề phát triển nguồn nhân lực, coi đó là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp, là điều kiện quyết định để các tổ chức doanh nghiệp có thể đứng vững và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Công ty cổ phần Coma18 là công ty hoạt động trên lĩnh vực cơ khí, kinh doanh và xây dựng cơ bản nên vấn đề nguồn nhân lực cũng là mục tiêu được công ty ưu tiên hàng đầu trong quá trình hoạt động và phát triển. Xuất phát từ nhận thức trên nên tôi chọn đề tài “***Phát triển nguồn nhân***

*lực tại Công ty Cổ phần Coma18*” để làm luận văn thạc sỹ cho mình.

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

Đã có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam thuộc các khu vực, đơn vị ở tất cả các loại hình kinh doanh khác nhau. Điều này chứng tỏ công tác nguồn nhân lực đang ngày càng được quan tâm, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin. Nghiên cứu về chiến lược phát triển nguồn nhân lực nói chung và phương pháp tại doanh nghiệp nào đó thì đã có một số công trình công bố ở các góc độ tiếp cận khác nhau, ví dụ như:

- PGS.TS Nguyễn Đức Bách “*Mấy vấn đề cần đổi mới, tạo động lực và điều kiện để tri thức nước ta hiện nay phát huy tài năng trí tuệ*”, tạp trí thông tin công tác khoa giáo, tháng 4 năm 1995.

- “*Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển nguồn nhân lực*”( năm 2008). Đây là báo cáo thường niên về Doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) do TS. Phạm Thị Thu Hằng là chủ biên . Các tác giả đã đánh giá tổng quan về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2007, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: lao động, tài chính, công nghệ và tiếp cận thị trường trong 6 ngành (dệt may, xây dựng, du lịch, ngân hàng, bảo hiểm, sản xuất chế biến thực phẩm) bị ảnh hưởng nhiều nhất của việc Việt Nam gia nhập WTO từ các vấn đề lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần III của báo cáo là Lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần này phân tích về thực trạng lao động và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở xem xét, so sánh tác động của yếu tố lao động đối với các ngành đã nêu, đồng thời đưa ra giải pháp chiến lược đối với việc phát triển nguồn nhân lực của các ngành này. Đây là những đóng góp có giá trị không chỉ cho doanh nghiệp mà cho cả các nhà hoạch định chính sách của Việt Nam.

- “*Chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong ngành da – giày Việt Nam giai đoạn đến năm 2015, tầm nhìn 2020*” do Phan Thị Thanh Xuân là tác giả. Tác giả đã phân tích hiện trạng phát triển nguồn nhân lực, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty da – giày ở Việt Nam đến năm 2015. Tác

giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam nói chung và trong các công ty nói riêng trong thời gian tới.

- *“Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn”* do PGS.TS. Đỗ Minh Cường- TS.Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004). Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam, tác giả đã đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô và vi mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

- *“Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức quản lý nhà nước đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa-hiện đại hóa đất nước”*. Nguyễn Bắc Sơn, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2005

- *“Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”*. Lê Thị Mỹ Linh, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009. Với mục đích nghiên cứu chuyên sâu về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ giúp các nhà nghiên cứu trong nước, các chuyên gia hiểu rõ hơn những khó khăn của doanh nghiệp vừa và nhỏ, từ đó đưa ra chính sách phù hợp để phát triển nguồn nhân lực. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp doanh nhân, chủ doanh nghiệp rút ra bài học phù hợp để phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình nói riêng và từ đó góp phần cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung.

- *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*. Nguyễn Đình Luận, Tạp chí Nông nghiệp và phát triển nông thôn, 7/2005

- *“Quản lý nguồn nhân lực: vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam”*. Phan Ngọc Trung, Tạp chí Phát triển nguồn nhân lực, số 1/2011.

- *“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7”*, luận án tiến sỹ Thái Thảo Ngọc, trường Đại học kinh tế quốc dân, 2013.

- *“Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Sông Đà”*; Luận án tiến sỹ Nguyễn Văn Hà, trường Đại học Đà Nẵng.

Song nghiên cứu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần

Coma18 trong giai đoạn hiện nay thì chưa có công trình nghiên cứu nào đã công bố. Mặt khác việc nghiên cứu có tính đặc thù bởi phạm vi nghiên cứu của nó.

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

#### 3.1. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và giải pháp phát triển NNL.
- Phân tích, đánh giá thực trạng NNL tại Công ty cổ phần Coma18 từ đó tìm ra những vấn đề cần giải quyết để phát triển nhân lực trong công ty.

- Đề xuất các giải pháp và xây dựng phương pháp để phát triển NNL tại Công ty cổ phần Coma18 nhằm góp phần nâng cao chất lượng nhân lực tại công ty và có những định hướng đúng đắn để đưa công ty phát triển.

#### 3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Tập trung nghiên cứu việc phát triển NNL tại Công ty cổ phần Coma18. Từ đó, đề xuất một số giải pháp mới để phát triển NNL, góp phần phát triển NNL đối với doanh nghiệp nói chung và trong công ty cổ phần Coma18 nói riêng.

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

- Đối tượng nghiên cứu:

Lý luận và thực tiễn về NNL và PTNNL tại Công ty cổ phần Coma18.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Về không gian: tại công ty cổ phần Coma18.

- + Về thời gian: Từ năm 2010 đến năm 2014 và định hướng cho thời gian tiếp theo.

- + Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Coma18; đánh giá thực trạng; đề xuất giải pháp và kiến nghị phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Coma18.

### **5. Phương pháp nghiên cứu luận văn**

Luận văn sử dụng những phương pháp nghiên cứu chung của khoa học như: phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, thống kê, mô tả, thống kê phân tích, so sánh và tổng hợp...

- Phương pháp thu thập số liệu: các văn bản liên quan đến công tác tuyển dụng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn; các báo cáo kế hoạch làm việc,

kinh doanh của từng cá nhân; các bản đánh giá, nhận xét, khen thưởng của bản thân và cấp quản lý đối với từng nhân viên; văn bản đánh giá quá trình làm việc qua các năm 2012, 2013, 2014; Và bản kế hoạch, định hướng mới cho công việc để phát triển công việc bản thân cũng như của công ty trong năm 2015...

- Phương pháp điều tra xã hội học: tác giả thiết kế bảng hỏi về phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Coma18

+ Mỗi bảng hỏi bao gồm 2 dạng hỏi: câu hỏi đóng và câu hỏi mở xoay quanh vấn đề đánh giá về nhân lực trong công ty.

+ Dự kiến hỏi 100 mẫu có chủ định và ngẫu nhiên có đủ cả nam và nữ. Phiếu điều tra ở phụ lục 1.

Số phiếu phát ra: 140 phiếu. Số phiếu thu về: 135 phiếu.

Số phiếu hợp lệ: 132 phiếu.

- Phương pháp phân tích số liệu: các số liệu được cung cấp bởi nguồn thông tin sơ cấp sẽ được thống kê lại và phân tích. Công cụ dung để xử lý số liệu là Excel.

- Phương pháp so sánh: so sánh các số liệu được cung cấp bởi nguồn thông tin thứ cấp để thấy được sự đánh giá của các cá nhân về số lượng, chất lượng nhân viên sau khi đã triển khai kế hoạch phát triển nhân viên.

- Khảo sát, đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp để xây dựng phương hướng phát triển NNL tại công ty CP Coma18 trong giai đoạn hiện nay nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên để phát triển công ty.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về NNL và PTNNL trong doanh nghiệp.

Chương II: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Coma18.

Chương III: Giải pháp, kiến nghị nhằm PTNNL tại Công ty CP Coma18

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Về ý nghĩa sinh học, nguồn nhân lực là nguồn lực sống, là thực thể thống nhất của cái sinh vật và cái xã hội. C. Mác đã khẳng định: “Trong tính hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hoà các quan hệ xã hội”. Về ý nghĩa kinh tế, nguồn nhân lực là “tổng hợp các năng lực lao động trong mỗi con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, địa phương, đã được chuẩn bị ở mức độ nhất định và có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước hoặc vùng địa phương cụ thể”.

Theo quan điểm kinh tế học phát triển, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự của quốc gia hoặc của một tổ chức, là vốn nhân lực. Ở tầm vĩ mô đó là nguồn lực xã hội, ở tầm vi mô đó là một tập hợp của rất nhiều cá nhân, nhân cách khác nhau với những nhu cầu và tâm lý khác nhau, là toàn bộ đội ngũ nhân viên của tổ chức, vừa có tư cách là khách thể của hoạt động quản lý vừa là chủ thể hoạt động và là động lực của tổ chức đó. Từ góc độ hoạch toán kinh tế, coi đó là vốn lao động, với phần đóng góp chi phí của nguồn vốn lao động trong sản phẩm sản xuất ra. Từ góc độ của kinh tế phát triển, người lao động trong một tổ chức được coi là nguồn nhân lực với những khả năng thay đổi về số lượng và chất lượng của đội ngũ trong quá trình phát triển tổ chức, hay còn gọi là “vốn nhân lực, được hiểu là tiềm năng, khả năng phát huy tiềm năng của người lao động, là cái mang lại nhiều lợi ích hơn trong tương lai so với những lợi ích hiện tại”.

Trong doanh nghiệp, theo GS.TS Bùi Văn Nhơn trong sách “Quản lý và phát triển NNL xã hội” xuất bản năm 2006: “NNL doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [2,72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học kinh tế quốc dân, do Ths.



Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì “NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm trí lực và thể lực” [24,tr.8].

Qua tham khảo các khái niệm về NNL nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm NNL theo cách hiểu của mình như sau: “NNL của một tổ chức bao gồm quy mô số lượng và chất lượng của tập thể người lao động cùng làm việc trong một tổ chức, nhằm hoàn thành yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức đó”.

Nguồn nhân lực của xã hội bao gồm những người trong độ tuổi lao động (theo Bộ Luật Lao động) và ngoài độ tuổi lao động nhưng có khả năng hoặc sẽ tham gia lao động. Số lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào tỷ lệ tăng dân số tự nhiên và độ tuổi lao động; chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào sự nghiệp giáo dục đào tạo và thể chất người lao động, yếu tố di truyền, nhu cầu sử dụng lao động ở địa phương. Trong một chừng mực nào đó nguồn nhân lực đồng nghĩa với nguồn lao động, nhưng nói về nguồn nhân lực là nói tới chất lượng của lao động.

Quan điểm trên đây nhìn nhận nguồn nhân lực một cách toàn diện, coi nguồn nhân lực không chỉ trên giác độ số lượng (nguồn lực lao động) mà cả về chất lượng (tiềm năng phát triển). Theo cách tiếp cận này, cho rằng nguồn nhân lực là tất cả các kỹ năng và năng lực con người liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân và quốc gia. Các nguồn lực cơ bản của sự phát triển quốc gia thường có là: nguồn lực tài chính, nguồn lực con người và nguồn lực vật chất; trong đó nguồn nhân lực có vai trò quyết định. Là “lao động sống”, nó làm cho các nguồn lực khác trở nên hữu dụng. Ngày nay, thế giới đang bước vào kỷ nguyên văn minh, trong đó trí tuệ và nền kinh tế trí thức đang là trụ cột của sự phát triển. Các thành quả khoa học trở thành yếu tố sản xuất và trở thành cấu phần của sản phẩm. Tỷ trọng hàm lượng chất xám trong mỗi sản phẩm cao hay thấp thể hiện khả năng cạnh tranh của ngành nghề hay quốc gia đó. Vì vậy, mặt chất lượng của nguồn nhân lực, yếu tố trình độ chuyên môn, kỹ năng chuyên nghiệp, nhân cách phẩm chất là những tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá

thực trạng và khả năng phát triển nguồn nhân lực của tổ chức hoặc của từng quốc gia.

Tuỳ theo giác ngộ nghiên cứu mà người ta phân chia nguồn nhân lực theo các tiêu thức khác nhau.

- Căn cứ vào nguồn gốc hình thành. Một là, nguồn nhân lực có sẵn trong dân số, bao gồm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động; Hai là, nguồn nhân lực tham gia hoạt động kinh tế còn gọi là dân số hoạt động kinh tế. Đây là số người có công ăn việc làm, đang hoạt động trong các ngành kinh tế quốc dân; Ba là, nguồn nhân lực dự trữ bao gồm những người trong độ tuổi lao động nhưng vì những lý do khác nhau chưa tham gia hoạt động kinh tế song khi cần có thể huy động, như người làm công việc nội trợ trong gia đình, người tốt nghiệp trung học phổ thông và chuyên nghiệp nhưng chưa có việc làm, những người hoàn thành nghĩa vụ quân sự.

- Căn cứ vào vai trò của từng bộ phận nguồn nhân lực. Nguồn lao động chính là bộ phận nguồn nhân lực nằm trong độ tuổi lao động và bộ phận quan trọng nhất; Nguồn lao động phụ là bộ phận dân cư nằm ngoài độ tuổi lao động có thể và cần tham gia vào nền sản xuất xã hội đặc biệt ở các nước kém phát triển; Nguồn lao động bổ sung là bộ phận nguồn nhân lực được bổ sung từ các nguồn khác (người hết thời hạn nghĩa vụ quân sự, số người trong độ tuổi thôi học ra trường, lao động nước ngoài trở về...).

### ***1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực***

Từ khái niệm về nguồn nhân lực, chúng ta có thể hiểu về phát triển nguồn nhân lực là gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn... Để họ có thể tham gia vào lực lượng lao động, thực hiện tốt quá trình sản xuất và tái sản xuất tạo ra nhiều sản phẩm, góp phần làm giàu cho đất nước làm giàu cho xã hội.

Ở góc độ vi mô, phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đào tạo, nhưng trên thực tế, phát triển nguồn nhân lực có nghĩa rộng hơn.

Ở góc độ vĩ mô, phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm

tạo ra nguồn nhân lực xã hội với số lượng và chất lượng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân phù hợp với yêu cầu của môi trường. Phát triển nguồn nhân lực được xem xét trên hai mặt chất và lượng:

- Phát triển về số lượng: là sự gia tăng về số lượng và thay đổi cơ cấu của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Sự thay đổi về cơ cấu nhân lực của quốc gia diễn ra theo cơ cấu độ tuổi, cơ cấu khu vực phân bổ nhân lực và cơ cấu về giới.

- Phát triển về chất lượng: là sự gia tăng mức sống, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật và sức khỏe của các thành viên trong xã hội hoặc tổ chức. Thước đo để so sánh sự phát triển nguồn nhân lực qua các thời kỳ phát triển của một quốc gia hoặc giữa các quốc gia với nhau là chỉ số phát triển con người, do Liên hợp quốc sử dụng.

Trong mỗi tổ chức, phát triển nguồn nhân lực là việc phát triển về số lượng và chất lượng thông qua thực hiện các chức năng của công tác phát triển nguồn nhân lực, nhằm có được một đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức trong từng thời gian nhất định.

Về khái niệm phát triển NNL trong phạm vi tổ chức, tác giả có thu thập một số tài liệu như:

Trong luận án tiến sỹ “*Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á – Kinh nghiệm đối với Việt Nam*” (2002) của tác giả Lê Thị Ái Lâm: “PTNNL là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất” [6,tr.14].

Theo “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á*” của Viện kinh tế thế giới, xuất bản năm 2003 thì: “PTNNL là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc ý tế” [29,tr.16-17].

Từ các khái niệm trên, tác giả xin đưa ra quan điểm của mình về khái niệm phát triển nguồn nhân lực như sau: “PTNNL bao gồm tất cả các hoạt động nhằm nâng cao thể lực và phẩm chất của người lao động, đáp ứng nhu cầu sản xuất trong từng thời kỳ”.

### ***1.1.3. Vị trí, vai trò, mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Nhân lực là nguồn lực có giá trị, không thể thiếu đối với một hoạt động của tổ chức hay doanh nghiệp, đồng thời hoạt động của bản thân nó thường bị chi phối bởi nhiều yếu tố tạo nên tính đa dạng và phức tạp của nguồn nhân lực. Chính vì vậy nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của 1 tổ chức cũng như của một doanh nghiệp.

Vai trò của nguồn nhân lực chính là vai trò của con người và được thể hiện:

+ Với tư cách là người sản xuất con người có vai trò quyết định đối với sự phát triển. Con người là nguồn lực sản xuất chính.

+ Với tư cách là người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ: Để tồn tại và phát triển con người cần được đáp ứng mọi nhu cầu vật chất lẫn tinh thần. Vì vậy sự tiêu dùng của con người chính là động lực cho mọi sự phát triển và là mục tiêu của mọi doanh nghiệp luôn hướng tới. Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu của con người trong điều kiện nguồn lực khan hiếm con người ngày càng phát huy khả năng về thể lực và trí lực của mình để đáp ứng nhu cầu của mình. Chính vì vậy sự thỏa mãn và đáp ứng nhu cầu của con người là động lực của sự phát triển.

Với mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và thực hiện nhiệm vụ được giao được tự giác, độc lập hơn, với thái độ làm việc tốt hơn, cũng như việc nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc dự kiến thực hiện trong tương lai.

## **1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Đảm bảo về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực***

Phát triển về số lượng và cơ cấu NNL là phát triển NNL phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực và đảm bảo cơ cấu hợp lý. Đủ về số lượng là đáp ứng đầy đủ về số lượng lao động theo chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Cơ cấu NNL hợp lý là đảm bảo tỷ lệ lao động theo giới tính, độ tuổi; cơ cấu lao động theo trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của đơn vị. Để công tác phát triển NNL của doanh nghiệp đạt được yêu cầu đảm bảo về số lượng và cơ cấu NNL đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác hoạch định chiến lược NNL.

#### ***1.2.1.1. Hoạch định nguồn nhân lực***

Hoạch định NNL trong doanh nghiệp nhằm xác định phương hướng, quy hoạch, kế hoạch PTNNL để đạt được mục tiêu chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh. Muốn vậy, cần dự báo được số lượng, cơ cấu NNL hợp lý cần phát triển cho từng giai đoạn của doanh nghiệp. Đặc biệt, yêu cầu của hoạch định PTNNL là đưa ra được yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác của NNL trong tương lai. Qua hoạch định, chiến lược và các cơ chế, chính sách PTNNL cũng được xây dựng phù hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Cơ sở hoạch định PTNNL bao gồm: chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; phương hướng, điều kiện phát triển của kinh tế - xã hội, của lĩnh vực liên quan và ngành nghề mà tổ chức đang hoạt động; kết quả đánh giá thực trạng NNL và tổ chức quản lý phát triển NNL của công ty.

Hoạch định về số lượng và cơ cấu NNL: trên cơ sở chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của tổ chức và tình hình phát triển ngành, lĩnh vực liên quan cần dự báo được số lượng nhân lực cần thiết theo cơ cấu hợp lý. Cơ cấu NNL hợp lý là cơ cấu phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh và phản ánh được trình độ tổ chức quản lý; trình độ về khoa học công nghệ tiên tiến. Từ việc hoạch định về số lượng và cơ cấu NNL, doanh nghiệp sẽ có kế hoạch tuyển dụng lao động hoặc bố trí sắp xếp, chuyển chuyển lao động cho phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với cơ cấu của NNL.

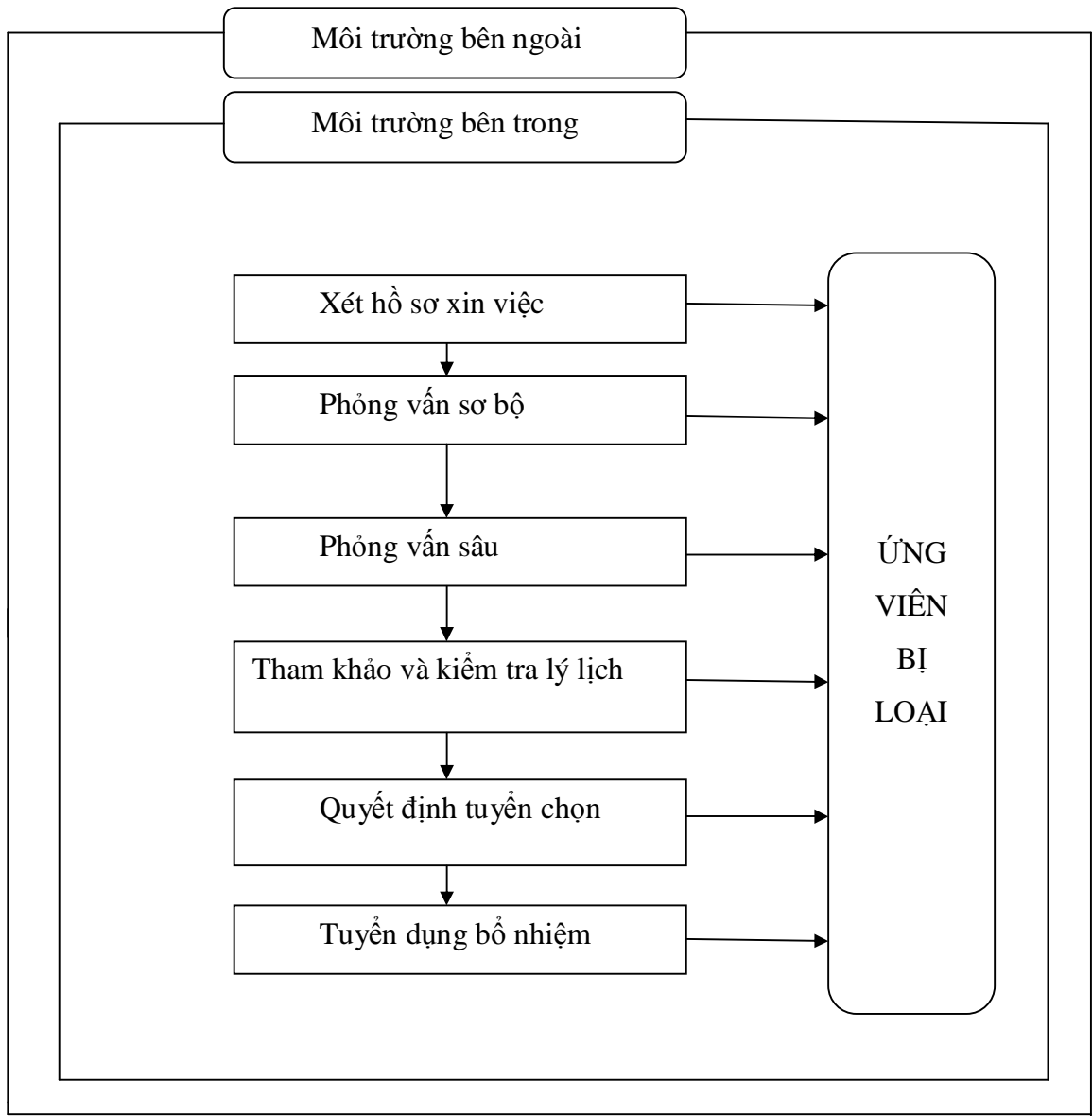
Công tác hoạch định dự báo được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng, tăng mức năng lực cần có của NNL phục vụ yêu cầu của doanh nghiệp. So sánh các yêu cầu trên với kết quả đánh giá NNL hiện có sẽ xây dựng được quy hoạch tổng thể phát triển NNL trong thời kỳ hoạch định, từ đó đưa ra kế hoạch phát triển NNL dài hạn.

Để thực hiện hoạch định PTNNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực thì phân tích công việc để đưa ra yêu cầu cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh là công việc cần thiết. Phân tích công việc thực chất là phân tích chức năng, nhiệm vụ và công việc để xác định rõ nội dung, tên gọi, trách nhiệm và các mối liên hệ của từng nhiệm vụ, từ đó có thể lượng hoá được yêu cầu về năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc ở khía cạnh kiến thức, thái độ, tác phong làm việc... Các yêu cầu này được dự kiến cho giai đoạn phát triển trong tương lai của tổ chức. Do vậy, phân tích công việc cần gắn chặt với phân tích chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của tổ chức để dự báo yêu cầu về NNL trong tương lai.

#### *1.2.1.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực*

Trước tiên là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được được lợi ích, thoả mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này, việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với những ứng viên cần có thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, chế độ và chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin nhằm thu hút nguồn nhân lực. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động thoả mãn nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển dụng là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau qua trình tìm kiếm theo tiêu chí cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.



**Hình 1.1. Tiến trình tuyển chọn nhân lực**

*Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, quản trị nhân sự, xuất bản Lao động – Xã hội năm 2007*

### 1.2.1.3. Bố trí, sử dụng lao động

Sau tuyển dụng, tới bước bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Dùng đúng người, đúng việc vừa phát huy tối đa sở trường của người lao động, vừa đáp ứng nhu cầu của tổ chức về hiệu quả năng suất lao động. Bố trí, sử dụng đúng người, các nước phát triển NNL tiếp theo mới thuận lợi.

Bố trí NNL là khâu hết sức quan trọng, bởi đây là thời điểm NLD mới bước chân vào tổ chức, họ cần được xác định đúng vị trí cho mình. Bố trí nhân lực phải đạt đủ hai mục tiêu: Về phía NLD có nơi làm việc và công việc thích

hợp với họ; Về phía tổ chức là tìm được người phù hợp với nhu cầu nhân sự. Gắn liền bố trí người với việc, là bố trí các phương tiện làm việc đầy đủ để NLD thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao. Được bố trí đúng công việc, NLD mới đủ khả năng đảm nhiệm công việc, từ đó phát triển bản thân và cống hiến để phát triển tổ chức.

Sử dụng NNL là cả một quá trình dài để NLD thể hiện trình độ chuyên môn, khả năng tương thích với tổ chức. Tổ chức đã chọn đúng người phù hợp với môi trường làm việc, tính chất công việc hay chưa, được thể hiện trong quá trình này.

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

#### ***1.2.2.1. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ***

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trang bị cho NLD những kiến thức, kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp những thay đổi của thực tế thị trường lao động hiện nay.

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những “bùng nổ” này tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong công ty. Chính sự thay đổi này đặt ra yêu cầu các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho nhân lực của mình các kiến thức và kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp với sự thay đổi. Tuy nhiên doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính chất đối phó này mà các nhà quản trị phải nhạy bén, nhìn xa trông rộng. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay mười năm tới để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng



các kỹ năng liên quan đến quản trị, phát triển nguồn nhân lực để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

#### *1.2.2.2. Phát triển trình độ lành nghề*

Phát triển trình độ lành nghề cho NLD là phát triển những kỹ năng mà NLD đã được đào tạo trong thời gian học tập nhằm nâng cao trình độ lành nghề cho NLD.

Hiện nay, hệ thống các trường dạy nghề ở nước ta rộng rãi, cơ sở vật chất được đầu tư nâng cao, nhưng do đa phần các trường dạy nghề tự chủ trong công tác hoạch toán kinh tế. Do vậy, để giảm thiểu chi phí các trường dạy nghề chưa chú trọng việc thực hành tay nghề cho học sinh dẫn đến học sinh sau khi ra trường mặc dù về mặt lý thuyết rất tốt nhưng khi triển khai thực hiện công việc còn rất nhiều bất cập và lúng túng. Để sử dụng lao động hiệu quả, doanh nghiệp cần thực hiện công tác hướng dẫn, kèm cặp lao động mới tuyển dụng để họ sớm tiếp cận với công việc thực tế của đơn vị, đồng thời nâng cao trình độ tay nghề cho NLD.

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, doanh nghiệp cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### *1.2.2.3. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm*

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau.

Chính vì thế, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm, cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm, cần đạt được những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp... Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên. Các nhà lãnh đạo cần tự coi mình là người đóng vai trò điều phối viên chứ không phải ở vai trò của “ông chủ” như trước đây.

#### *1.2.2.4. Phát triển thể lực người lao động*

Thân thể có cường tráng thì tinh thần mới sáng khoái, tiếp thu kiến thức văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ tốt và cuối cùng là lao động an toàn, có hiệu quả. Trong doanh nghiệp, phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, tuổi thọ, độ dẻo dai của thần kinh và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài. Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

Trong doanh nghiệp, để nâng cao sức khỏe cho NLĐ thì yếu tố đầu tiên là đảm bảo dinh dưỡng trong các bữa ăn hàng ngày cho NLĐ; bên cạnh đó phải có

sự tác động của các hoạt động thể dục thể thao tại đơn vị ngoài thời gian làm việc, cũng như việc quan tâm đến điều kiện sinh hoạt hàng ngày của NLD.

#### *1.2.2.5. Nâng cao phẩm chất cho người lao động*

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, cùng với việc nâng cao trí lực và thể lực của người lao động thì việc nâng cao phẩm chất NLD là yếu tố quan trọng không kém. Nâng cao phẩm chất NLD ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực bởi lẽ đây là nền tảng của mọi hành vi. nâng cao phẩm chất NLD trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong công nghiệp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực**

#### *1.3.1. Nhân tố bên trong*

Nhân tố bên trong bao gồm các nhân tố thuộc về nguồn lực bên trong doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, quyết định nội lực phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, các nhân tố này là chính sách thu hút nguồn nhân lực, chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực, chế độ đào tạo và đào tạo lại, chế độ đãi ngộ, môi trường văn hóa tổ chức, tiềm lực tài chính và năng lực công nghệ.

##### **-Thu hút nguồn nhân lực**

Tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh và tình hình thực tế, doanh nghiệp sẽ có chính sách thu hút nguồn nhân lực cụ thể cho từng thời kỳ nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng NNL với cơ cấu phù hợp để thực hiện các công việc, mục tiêu, nhiệm vụ của mình. Việc hoạch định nhân lực chính xác và khoa học giúp doanh nghiệp xây dựng chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp và hấp dẫn tạo tiền đề cho doanh nghiệp tuyển dụng được nhân lực có chất lượng ban đầu cao hơn. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho PTNNL tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nó cũng ảnh hưởng trực tiếp đến các yêu cầu và cách thức phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Đào tạo và đào tạo lại

Đào tạo và đào tạo lại là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp một cách toàn diện. Nó giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp từ đó thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc tương lai trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển nhanh hơn bao giờ hết. Đây chính là nền tảng để phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Chế độ đãi ngộ

Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động (lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động, giải trí, nghỉ mát...) là một trong những yếu tố cốt lõi để thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Mặt khác, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đây là nền tảng để duy trì và phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp.

- Sứ mạng, mục tiêu của công ty: Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

- Chính sách, chiến lược của công ty: Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc.

- Hình ảnh và uy tín công ty: Công ty có hình ảnh đẹp và uy tín cao đối với xã hội sẽ thu hút được nhiều quan tâm từ dư luận. Điều này tác động không nhỏ tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Bởi đây cũng là cơ hội để quảng bá mình, thu nhiều hiệu quả kinh doanh trong tương lai. Ngược lại, với chiến lược phát triển nguồn nhân lực thành công, công ty cũng xây dựng được hình ảnh và uy tín của mình, tạo tiếng vang và hoạt động sản xuất kinh doanh nhờ vậy cũng thuận lợi hơn.

Để xây dựng hình ảnh và uy tín công ty, không nên chỉ bó hẹp trong các hoạt động quảng bá thông tin, mà có thể tạo dựng, củng cố ngay từ những hoạt động nội bộ, văn hoá tổ chức thể hiện qua cách ứng xử giữa người với người, mục tiêu sản xuất kinh doanh, sứ mệnh mà công ty theo đuổi...

- Khoa học kỹ thuật

Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị, sự thay đổi này ảnh hưởng quá lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên tới, lĩnh vực khó khăn nhất đối với các doanh nghiệp là việc đào tạo nguồn nhân lực theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học hiện đại vào sản xuất. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp đòi hỏi phải có trình độ cao có năng lực và tuyển mộ những người này không phải dễ. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật định nghĩa với đưa máy móc thiết bị thay con người, các dây chuyền sản xuất cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải đào tạo lực lượng để theo kịp về sự thay đổi khoa học kỹ thuật và sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa trong doanh nghiệp.

- Khả năng tài chính:

Khả năng tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn như hiện nay, nhiều doanh nghiệp mặc dù biết mình phải đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực, nhưng do khả năng tài chính không cho phép họ cử người lao động đi đào tạo tại các nước ngoài hoặc cơ sở uy tín; buộc họ phải lựa chọn phương án đào tạo tại chỗ hoặc gửi đi đào tạo tại các cơ sở trong nước chỉ

phí thấp điều này ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực sau đào tạo.

- Bầu không khí văn hóa của công ty: Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp, được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

### ***1.3.2. Nhân tố bên ngoài***

Là các nhân tố khung cảnh kinh tế, dân số/ lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- Bối cảnh kinh tế trong điều kiện hội nhập: Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải

duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- Dân số/Lực lượng lao động: Nước ta là nước nông nghiệp đang tiến lên công nghiệp, dịch vụ. Nền kinh tế đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi.

- Luật lệ của Nhà nước: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- Văn hóa xã hội: Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cung cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- Đối thủ cạnh tranh và những cạnh tranh trên thị trường sản phẩm: Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các

doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách đố. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v...Tiếp đó, doanh nghiệp còn phải cạnh tranh trong hoạt động sản xuất kinh doanh với các đối thủ và vũ khí chính là nguồn nhân lực. Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- Khoa học kỹ thuật: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp.



Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- Chính quyền và các đoàn thể: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

#### **1.4. Kinh nghiệm phát triển NNL tại một số công ty trong và ngoài nước**

##### ***1.4.1. Kinh nghiệm thu hút nhân lực của các doanh nghiệp Đan Mạch***

Liên minh công nghiệp Đan Mạch (DM) là một hiệp hội doanh nghiệp hàng đầu tại Đan Mạch. DM sử dụng hai cách tiếp cận để thu hút nhân tài. Trước hết là chế độ lương bổng và đãi ngộ, họ đưa ra mức lương phù hợp được tính toán trên cơ sở thị trường làm sao đủ sức thu hút lao động có trình độ cao vào làm việc. Thứ hai là môi trường làm việc, họ nỗ lực để tạo môi trường làm việc hết sức năng động với trách nhiệm cao đối với từng cá nhân. Điều này kết hợp với một thương hiệu danh tiếng đã được thiết lập, một tổ chức có sức mạnh về tài chính cũng như khả năng tham gia vào chính sách mạnh mẽ đã giúp DM thu hút được nhiều nhân tài đến làm việc và gắn bó với tổ chức. DM cam kết tạo cho người lao động một sự gia tăng mạnh mẽ về tri thức được tích lũy trong quá trình làm việc tại DM; bên cạnh đó, lao động còn được tham gia các hoạt động xã hội khiến cho DM trở thành môi trường làm việc hết sức đa dạng và đầy thú vị đối với người lao động. Nhằm phát triển và củng cố kỹ năng người lao động,

DM cùng người lao động phát triển các kế hoạch công việc nhằm đảm bảo người lao động thấy được sự nghiệp và cơ hội thăng tiến của mình trong tổ chức. DM thường xuyên đưa ra các chương trình đào tạo ngắn và dài hạn cho nhân viên.

#### ***1.4.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Mỹ***

Mỹ là nước có nền kinh tế đa quốc gia, đa văn hoá và đa dân tộc, để phát triển nguồn nhân lực Mỹ coi trọng môi trường sáng tạo và khuyến khích phát triển nhân tài, bồi dưỡng và thu hút nhân tài trong nhiều lĩnh vực. Kinh nghiệm của Mỹ:

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực: các doanh nghiệp Mỹ quan tâm đến công tác xây dựng bảng thiết kế công việc tốt, các chức danh công việc được xác định rõ ràng. Thông qua việc thiết kế công việc, các doanh nghiệp Mỹ định biên được nhân sự cho từng chức danh công việc, từ việc phân tích công việc tốt họ xác định được tiêu chuẩn cho từng chức danh công việc. Từ đó, việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp có mục tiêu rõ ràng, việc tuyển dụng lao động phải đảm bảo tiêu chuẩn ít nhất bằng tiêu chuẩn cơ bản.

- Công tác tuyển dụng lao động: các doanh nghiệp Mỹ tuyển dụng lao động bình đẳng, nguồn nhân lực bao gồm bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tạo tính cạnh tranh cao, bình đẳng giới tính trong công tác tuyển dụng. Từ việc cạnh tranh cao trong công tác tuyển dụng, doanh nghiệp tuyển dụng được ứng viên chất lượng cao.

- Cơ chế sa thải: Doanh nghiệp Mỹ đề cao sự bình đẳng và cạnh tranh trong công tác tuyển dụng và họ cũng có cơ chế sa thải lao động thường xuyên, những lao động được tuyển dụng không đạt yêu cầu hoặc sau khi thực hiện đào tạo lại vẫn không khắc phục được doanh nghiệp sẽ sa thải ngay để thu hút người có năng lực vào làm việc.

- Văn hoá doanh nghiệp: Doanh nghiệp Mỹ thực hiện rất tốt các giá trị văn hoá doanh nghiệp trong sản xuất kinh doanh tạo thái độ, tác phong nghiêm túc, tạo tính kỷ luật cao trong công việc.

- Tiền lương: có sự phân cực lớn về tiền lương đối với từng vị trí công việc được sử dụng làm công cụ cơ bản thu hút lao động có trình độ cao.

#### ***1.4.3. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Nhật Bản***

Ở Châu Á, Nhật Bản là một trong những nước đi đầu trong phát triển nguồn nhân lực, các doanh nghiệp Nhật là một đại gia đình, làm việc nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chông chéo. Kinh nghiệm của họ:

- Chế độ tuyển dụng: Người lao động được tuyển vào làm việc tại doanh nghiệp cùng chung vận mệnh với doanh nghiệp do áp dụng chế độ thâm niên và tuyển dụng lâu dài có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc.

- Các hình thức đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng thông qua việc luân chuyển vị trí làm việc, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo – sử dụng lao động. Đề cao kỹ năng làm việc nhóm, từ đó phát huy được sự sáng tạo của mỗi lao động trong nhóm.

- Chế độ lương thưởng kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là yếu tố quan trọng để đề bạt, thăng tiến. Áp dụng chính sách tạo nên sự trung thành của lao động đối với doanh nghiệp, người lao động có thái độ, tác phong làm việc và phẩm chất tốt.

#### ***1.4.4. Công ty cổ phần bảo hiểm PTI***

Công ty thực hiện bổ nhiệm cán bộ định kỳ sau 3-4 năm. Nếu người lao động không hoàn thành nhiệm vụ theo vị trí công tác sẽ không được bổ nhiệm lại. Việc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ sẽ căn cứ vào bảng tiêu chuẩn đánh giá và do Hội đồng thi đua khen thưởng bình chọn, đánh giá hàng năm. Việc đánh giá cũng được phân theo cấp, công ty sẽ đánh giá lãnh đạo các chi nhánh và bộ phận tương đương căn cứ vào tiêu chí chung và kết quả lấy phiếu tín nhiệm ở cơ sở. Cấp chi nhánh sẽ đánh giá các trưởng phó phòng và các bộ phận tương đương. Cấp phòng sẽ đánh giá người lao động của phòng mình.

Mức độ đầu tư cho điều kiện làm việc theo ngạch bậc. Ngoài ra người lao

động cũng được hỗ trợ chi phí điện thoại di động, xăng xe và ăn trưa.

Phúc lợi cho người lao động như đi nghỉ mát, du lịch 1 lần trong năm. Người lao động cũng thường xuyên được đào tạo và hội thảo nghiệp vụ để trao đổi kinh nghiệm trong ngành.

#### ***1.4.5. Tập đoàn công nghệ thông tin và viễn thông FPT***

FPT là tập đoàn công nghệ thông tin và viễn thông hàng đầu Việt Nam; theo quan điểm của các nhà lãnh đạo FPT để phát triển ngày càng mạnh mẽ thì nguồn nhân lực là vấn đề cốt yếu, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. FPT đã mở ra trường đại học FPT để đào tạo nguồn nhân lực cho chính công ty bên cạnh việc tuyển dụng nhân sự cao cấp. Như năm 2013, đại học FPT đã giúp FPT Software đào tạo khoảng 800 kỹ sư cầu nối với trình độ tiếng Nhật tối thiểu đạt bậc 2. Để đáp ứng nhu cầu lớn về nhân lực cho các dự án từ Nhật Bản, FPT Software cũng đã hoạch định mở cơ sở đào tạo 1.000 kỹ sư cầu nối tại Đà Nẵng. Đây là sáng tạo mới của Tập đoàn FPT để một người không biết tiếng Nhật, sau 9 tháng có thể tốt nghiệp chương trình, đạt được trình độ tiếng Nhật bậc 2.

Ở các thị trường khác, FPT tiến hành “chuẩn” hóa nhân lực bằng việc yêu cầu nhân viên tham gia toàn cầu hóa phải nâng cao trình độ ngoại ngữ. Sau thời gian nhất định, một số nhân viên sẽ được đào tạo để trở thành “chuyên gia trong lĩnh vực” của mình. Cùng với đó, FPT cũng chiêu mộ nhân sự quốc tế từ các nước như Ấn Độ, Malaysia....

#### ***1.4.6. Kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Coma18***

Trên cơ sở những kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm như sau:

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

- Doanh nghiệp cần duy trì và xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ năng lực cao, gắn bó với doanh nghiệp, tinh thần làm việc tốt.

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

- Các doanh nghiệp cần có hệ thống phát triển nguồn nhân lực với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, bố trí, khen thưởng, đánh giá phù hợp với yêu cầu quản trị.

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

Quan trọng hơn nữa, đó là doanh nghiệp phải được tự chủ hoàn toàn trong mọi hoạt động theo đúng pháp luật và tự chịu trách nhiệm về hiệu quả kinh tế của mình trên cơ sở những qui định về cơ chế hoạt động của Nhà Nước.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18**

### **2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần Coma18**

#### **2.1.1. Khái quát chung về Công ty cổ phần Coma18**

Công ty cổ phần Coma 18 là công ty cổ phần được thành lập tại nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoạt động số 0500236860 do phòng đăng ký kinh doanh – Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 11/09/1998.

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN COMA 18
- Tên tiếng anh: COMA 18 Joint Stock Company
- Tên viết tắt: COMA 18
- Biểu tượng:



- Địa chỉ: Số 135 Trần Phú, Phường Văn Quán, Quận Hà Đông, Hà Nội
- Điện thoại: 04 33544667

Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh: Dịch vụ tư vấn, môi giới, quản lý, quảng cáo và sàn giao dịch bất động sản; Đào tạo dạy nghề: điện, điện tử, tin học; Khai thác khoáng sản; Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng...

Công ty chuyên hoạt động trong các lĩnh vực như: Lắp đặt thiết bị, máy móc; Gia công cơ khí; Xây lắp các công trình đường dây tải điện và trạm biến áp; Xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp giao thông thủy lợi, công trình kỹ thuật khu công nghiệp, khu đô thị; Đầu tư - xây dựng nhà ở (chung cư, liền kề, biệt thự, văn phòng làm việc...).

#### **2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển công ty cổ phần Coma18**

Công ty cổ phần Coma 18 tiền thân là một doanh nghiệp cổ phần hoạch toán độc

lập trực thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng COMA – Bộ xây dựng, được chuyển thành công ty cổ phần Cơ khí Xây dựng số 18 theo Quyết định số 2102/QĐ-BXD của Bộ Xây dựng. Ngày 23/12/2010, Công ty chính thức đổi tên thành Công ty Cổ phần Coma 18.

COMA 18 đã trải qua nhiều khó khăn thử thách, không ngừng nỗ lực vươn lên để khẳng định thế lực cũng như tầm vóc của một doanh nghiệp trong những cơn bão tài chính thế giới.

Đầu năm 2003, Ủy ban nhân dân tỉnh Hà Tây đồng ý chuyển giao nguyên trạng doanh nghiệp sang Bộ Xây dựng, đổi tên thành công ty cơ khí, xây lắp điện và phát triển hạ tầng COMA 18, là doanh nghiệp hoạch toán độc lập trực thuộc COMA. Sự thành công trong xây dựng chung cư La Khê, cụm công nghiệp Thanh Oai và hàng loạt các công trình xây dựng công nghiệp và dân dụng khác là tiền đề vững chắc để Coma 18 phát triển đầu tư bất động sản.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước, năm 2006, công ty đã tiến hành cổ phần hoá và đổi tên thành Công ty cổ phần Cơ khí xây dựng số 18 với số vốn điều lệ là 13,5 tỷ đồng, trong đó Tổng công ty Cơ khí xây dựng giữ cổ phần chi phối; sau gần 10 năm số vốn điều lệ của Công ty đã tăng gần 10 lần, lên đến 134,4 tỷ đồng.

Năm 2010, Công ty chính thức đổi tên thành công ty cổ phần Coma 18. Đưa ra các chiến lược kinh doanh dài hạn: Xây dựng và phát triển Coma 18 thành đơn vị chuyên nghiệp trong đầu tư kinh doanh bất động sản; duy trì ổn định sản xuất cơ khí và xây lắp...

Các hạng mục, công trình trong lĩnh vực cơ khí như đường dây 500KV, Trung tâm Hội nghị Quốc gia, Nhà máy Xi măng Quảng Trị, Nhà máy Xi măng Bút Sơn, Nhà máy Gang thép Thái Nguyên, Thủy điện Đa Khai, Thủy điện Sông Bung 4A... đến những công trình xây lắp như làng nghề Minh Khai (Văn Lâm - Hưng Yên), công trình nhà ở cho cán bộ chiến sỹ Cục cảnh sát phòng chống ma túy C17 (Bộ Công an) tại KĐT Mỗ Lao, Nhà máy thuốc – Công ty B.Brau Việt

Nam và khu phụ trợ cho Công ty Italya Việt Nam tại cụm công nghiệp Thanh Oai (Hà Nội)...

Những năm gần đây, COMA 18 đang tiến vững chắc sang đầu tư kinh doanh bất động sản và gặt hái được nhiều thành công. Nhiều công trình lớn đã và đang được đầu tư xây dựng như: Khu chung cư và nhà liền kề La Khê, Tòa nhà cao cấp Westa tại KĐT Mỗ Lao, Tòa nhà hỗn hợp VP6 Bán đảo Linh Đàm (Hà Nội), KCN Nhuận Trạch (Lương Sơn - Hòa Bình), KCN Kim Thành (Kim Thành - Hải Dương)... Không chỉ dừng lại ở miền Bắc, COMA 18 còn quyết định “Nam tiến” bằng việc mở rộng địa bàn hoạt động, đầu tư xây dựng KĐT Nam Dương với diện tích 160ha tại đô thị mới Điện Nam - Điện Ngọc (Quảng Nam)...

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty cổ phần Coma18***

Cơ cấu tổ chức công ty gồm: Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm. Các Phó tổng giám đốc và kế toán trưởng công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm. Trưởng các phòng ban, giám đốc các đơn vị trực thuộc do Tổng giám đốc công ty bổ nhiệm sau khi được sự đồng ý chấp thuận bằng nghị quyết của Hội đồng quản trị công ty. Các chức danh còn lại do Tổng giám đốc công ty bổ nhiệm theo đề nghị của trưởng phòng ban và giám đốc đơn vị trực thuộc.

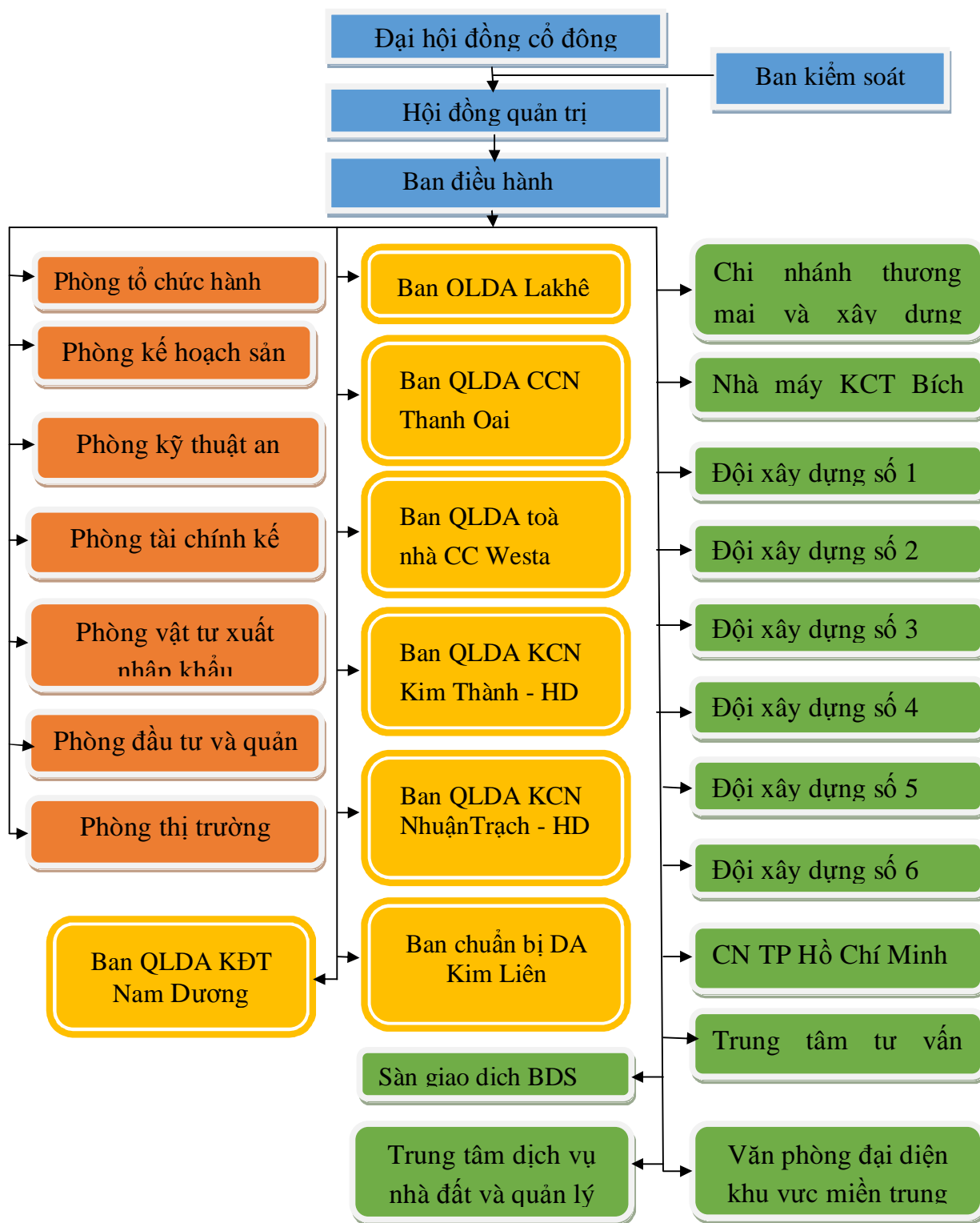
Các phòng ban và các đơn vị trực thuộc hoạt động theo chức năng nhiệm vụ và quy chế phân cấp công tác sản xuất kinh doanh được Hội đồng quản trị công ty phê duyệt.

Công ty cổ phần Coma18 có 07 phòng nghiệp vụ, 06 ban và 13 đơn vị trực thuộc:



- Sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty cổ phần Coma18:

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty cổ phần Coma18



( Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty Coma18)

Các phòng bán được thống nhất từ trên xuống để thực hiện được tốt nhiệm vụ được giao, tránh được sự chông chéo trong khâu tổ chức và chỉ đạo sản xuất. Các chi nhánh, phòng ban trực thuộc công ty đều chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc và các phó giám đốc nên thông tin được trao đổi và giải quyết nhanh chóng. Tuy vậy, cơ cấu quản lý khá phức tạp do nhiều phòng, ban; nhiều cấp, ngành.

#### 2.1.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Coma18

**Bảng 2.1: Kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty giai đoạn 2010 – 2014**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng sản lượng	Tỷ đồng	107,507	160,53	90,672	219,675	225,978
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	119,71	78,673	48,324	147,379	442,954
3	Khoản nộp ngân sách	Tỷ đồng	11,675	2,729	1800	10,901	10,000
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	16,54	1,626	-11,922	1,721	2,983
5	Số lao động	Người	237	235	212	242	249
6	Thu nhập bình quân	Đồng	2.842.000	3.882.000	3.490.000	4.290.000	4.759.000

( Nguồn: phòng tái chính – kế toán công ty Coma18).

Do chịu ảnh hưởng của suy thoái kinh tế trong nước, đặc biệt chịu ảnh hưởng rất xấu và nghiêm trọng của thị trường bất động sản đối với các doanh nghiệp cơ khí, xây lắp và kinh doanh bất động sản như Coma18. Doanh thu năm 2010 là 119,71 tỷ đồng đến năm 2012 giảm còn 48,324 tỷ đồng, đến năm 2014 là

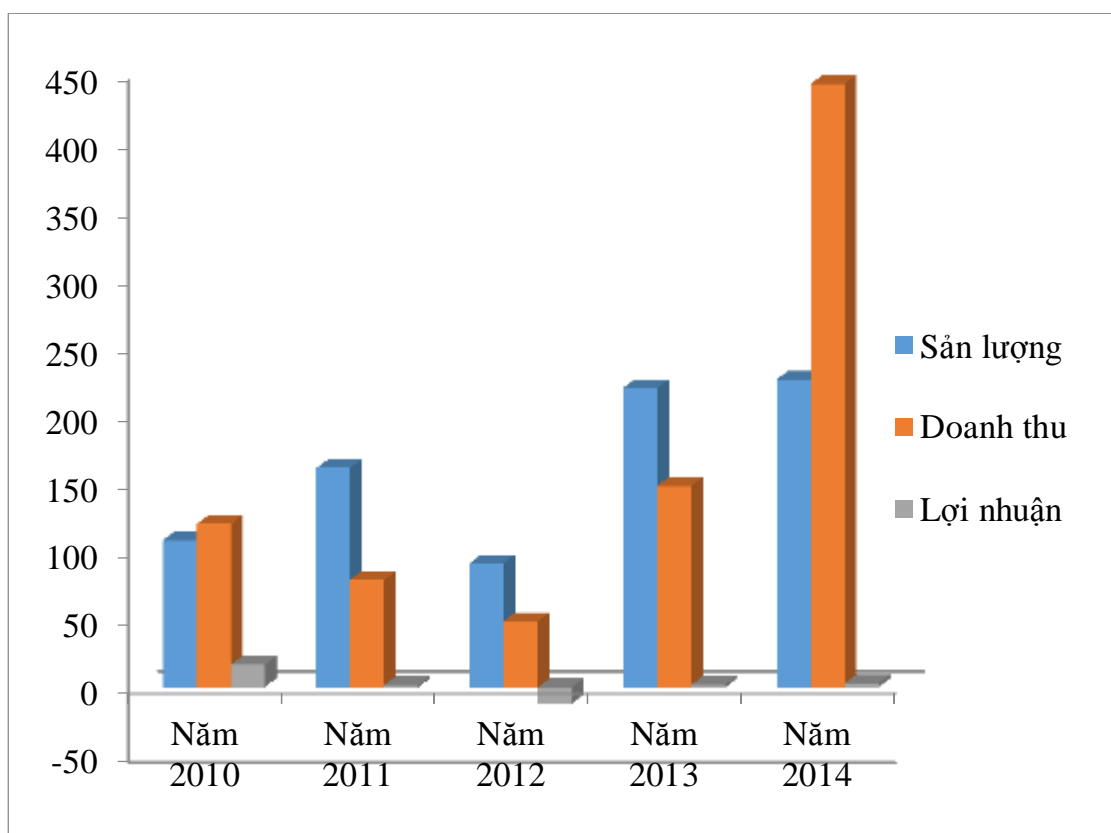
225,978 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế của công ty cổ phần Coma 18 năm 2010 là 16,54 tỷ đồng đến năm 2012 công ty lỗ 11,922 tỷ đồng và đến năm 2014 là 2,983 tỷ đồng. Tổng giá trị sản lượng của công ty năm 2014 đã đạt kế hoạch, được Đại hội đồng cổ đông thường niên thông qua, chỉ tiêu về doanh thu đạt 67,3% so với kế hoạch, tuy nhiên vẫn ở mức lãi thấp. Nguyên nhân là do việc khai thác tìm kiếm công việc xây lắp không được chú trọng, quan tâm nhiều, bởi công ty xác định đầu tư kinh doanh bất động sản là mũi nhọn trong hoạt động của mình trên cơ sở duy trì ngành nghề truyền thống là sản xuất gia công cơ khí và xây lắp.

Khối lượng thực hiện năm 2011 chủ yếu là thi công và hoàn thiện các hợp đồng cơ khí và xây lắp nhỏ lẻ có giá trị thấp, các hợp đồng có đã ký có giá trị lớn đều tạm dừng do chưa thu xếp đủ vốn, thay đổi thiết kế....

Do việc bán hàng chậm nên thiếu vốn để thi công các hạng mục còn lại của dự án Westa, tiến độ thực hiện dự án chậm gây tăng chi phí, đồng thời hạ giá để cạnh tranh với các dự án lân cận khiến cho kinh doanh không đạt hiệu quả.

Năm 2014 khối lượng thực hiện hoàn thiện các hạng mục thi công tốt hơn, công ty bên cạnh đầu tư bất động sản vẫn tiếp tục tìm kiếm các hợp đồng cơ khí. Việc bán hàng của dự án Westa được đẩy mạnh do thị trường bất động sản có sự khởi sắc và do toà nhà đang trong quá trình hoàn thiện và bàn giao nên được sự chú ý của khách hàng; Vì vậy, giá trị sản lượng và nguồn thu có sự tăng lên trong thời điểm này.

Tuy doanh thu không đạt so với kế hoạch đề ra Công ty vẫn cố gắng duy trì và ổn định sản xuất, đảm bảo thu nhập cho người lao động và chuẩn bị các điều kiện cũng như các yếu tố cần thiết phục vụ sản xuất kinh doanh phát triển vào những năm tiếp theo.



**Biểu đồ 2.1: Sản lượng, doanh thu và lợi nhuận qua các năm công ty Coma18**

Là đơn vị có ngành nghề chủ yếu là kinh doanh bất động sản với những dự án đang triển khai và đội ngũ nhân viên kinh doanh và công nhân chuyên nghiệp, có tay nghề và trình độ; bên cạnh đó, thi công cơ khí và xây lắp là hạng mục quan trọng đem lại doanh thu cho công ty. Công ty cổ phần Coma18 là chủ đầu tư một số dự án bất động sản như toà nhà cao cấp Westa, toà nhà hỗn hợp văn phòng skylight 125D Minh Khai, dự án C17 Bộ công an, đồng thời phân phối độc quyền một số dự án... Bên cạnh đó, Coma18 cũng là đơn vị trực tiếp xây dựng các dự án do công ty đầu tư và một số dự án khác.

Tỷ trọng nghề trong sản xuất kinh doanh công ty năm 2014 chủ yếu của công ty là kinh doanh và xây dựng, cơ khí. Trong đó hoạt động kinh doanh chiếm gần 47% như: kinh doanh bất động sản (đầu tư, môi giới, Kinh doanh phát triển nhà và hạ tầng kỹ thuật đô thị, kinh doanh nhà hàng, khách sạn...); Kinh doanh thương mại (nguyên vật liệu phục vụ ngành xây dựng, công nghiệp;

nguyên phụ liệu, phục vụ mạ kẽm nhúng nóng; máy móc thiết bị công nghiệp, máy động lực, máy thi công...). Các hoạt động xây dựng, cơ khí chiếm 33% bao gồm: Thi công xây lắp các công trình hạ tầng kỹ thuật đô thị, công nghiệp, dân dụng, giao thông, thủy lợi, bến cảng, công trình kiến trúc hạ tầng khu công nghiệp, khu đô thị, các công trình đường dây điện, trạm biến áp điện; Sản xuất, chế tạo cơ khí, thiết bị vật liệu và phụ kiện, gia công cấu kiện bê tông phục vụ các ngành điện, xây dựng và công nghiệp khác. Ngành nghề lắp đặt, chế tạo chiếm 12% trong tỷ trọng nghề bao gồm: Chế tạo, lắp đặt các thiết bị nâng hạ, cột Vi ba, lắp đặt máy móc thiết bị và chuyển giao công nghệ cơ khí động lực, điện lực và điện tử; Hoạt động tư vấn chiếm 8% tỷ trọng nghề (tư vấn thiết kế quy hoạch tổng thể mặt bằng, kiến trúc, nội ngoại thất đối với công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp).

## **2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty**

### ***2.2.1. Phân tích thực trạng phát triển số lượng và cơ cấu***

#### ***2.2.1.1. Thực trạng quy mô nguồn nhân lực***

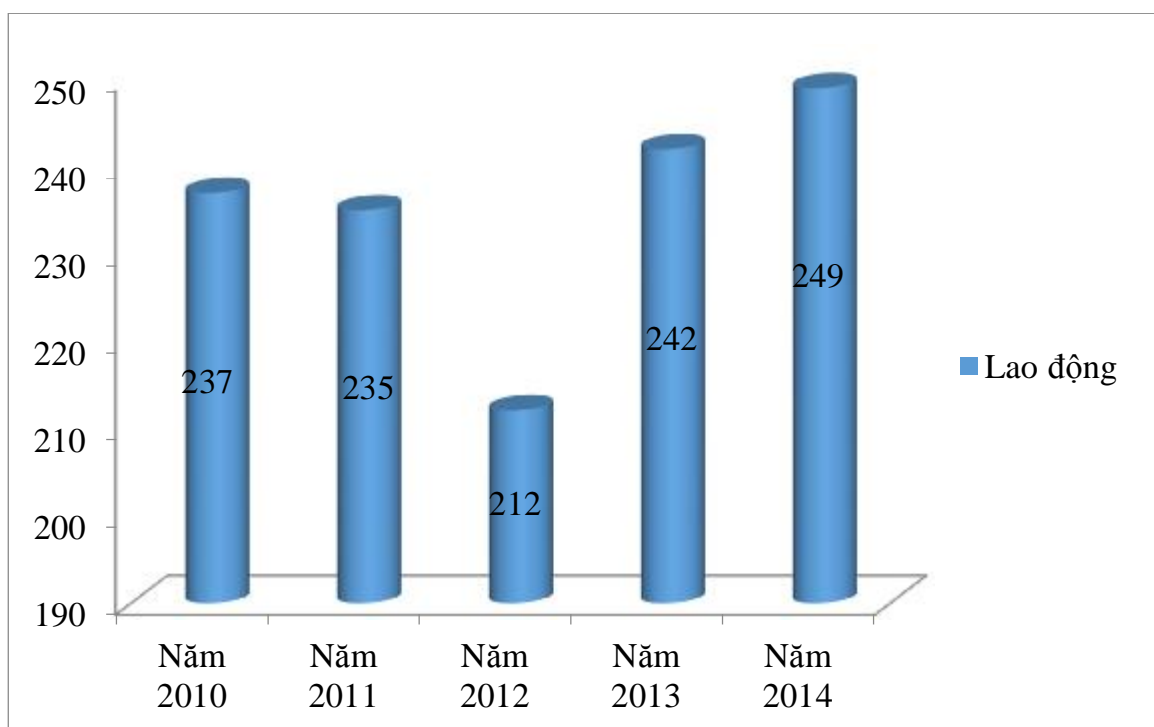
Trong giai đoạn 2010 – 2014 do tốc độ tăng trưởng kinh tế hàng năm, thêm nữa việc công ty đầu tư thiết bị, máy móc tiên tiến vào sản xuất như: cần trục tháo, hệ thống vận tải bê tông, cần trục tự hành... đã thay thế một phần lớn người lao động làm giảm số lượng công nhân lao động chân tay nặng nhọc, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của công ty. Với sự gia tăng về lao động tương đối ổn định trong những năm gần đây do phần lớn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế trong và ngoài nước. Lực lượng lao động năm 2014 của công ty Coma 18 chia ra thực hiện nhiều công trình, mỗi bộ phận có chức năng và nghiệp vụ riêng.

Trong quá trình triển khai dự án, sản xuất kinh doanh các công trình, dựa vào tiến độ thi công và sản lượng thực hiện tại mỗi công trình công ty công ty có sự điều động lao động giữa các đơn vị trực thuộc với nhau để đảm bảo tiến độ thi công của công trình, cũng như đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động trong công ty cổ phần Coma18.

**Bảng 2.2: Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty năm 2014**

<b>STT</b>	<b>Tên đơn vị</b>	<b>Số người</b>
1	Khối cơ quan công ty	35
2	Ban QLDA La Khê	8
3	Ban QLDA CCN Thanh Oai	9
4	Ban QLDA toà nhà cao cấp Westa	10
5	Ban QLDA KCN Kim Thành - Hải Dương	8
6	Ban QLDA KCN Nhuận Trạch - Hoà Bình	9
7	Ban chuẩn bị DA Kim Liên	6
8	Ban QLDA KĐT Nam Dương	13
9	Chi nhánh thương mại và XD Coma 18.2	20
10	Nhà máy KCT Bích Hoà	26
11	Đội xây dựng số 1	9
12	Đội xây dựng số 2	11
13	Đội xây dựng số 3	10
14	Đội xây dựng số 4	11
15	Đội xây dựng số 5	12
16	Đội xây dựng số 6	11
17	CN TP Hồ Chí Minh	25
18	Trung tâm tư vấn thiết kế	5
19	Sàn giao dịch BDS	23
20	Văn phòng đại diện khu vực miền trung	8
21	Trung tâm dịch vụ nhà đất và quản lý chung cư	7
	<b>Tổng cộng</b>	<b>249</b>

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)



**Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thể hiện sự biến động lao động giai đoạn 2010 – 2014**

*A, Tuyển dụng lao động*

Nguồn nhân lực của công ty qua các năm có sự biến động , tuy nhiên bộ phận quản lý điều hành, cán bộ kỹ thuật tương đối ổn định. Nguồn nhân lực có sự gia tăng về số lượng và chất lượng tính đến năm 2014, một phần nhờ chính sách tuyển dụng và chính sách đào tạo lao động của công ty phù hợp với thực tế. Nguyên tắc tuyển dụng với từng chức danh cụ thể như Tổng giám đốc là thành viên hội đồng quản trị và do hội đồng quản trị bổ nhiệm. Phó tổng giám đốc và các giám đốc chi nhánh do Tổng giám đốc bổ nhiệm với sự đồng ý của hội đồng quản trị. Các trưởng, phó phòng, cán bộ nghiệp vụ, cán bộ kỹ thuật, nhân viên văn phòng, lái xe do giám đốc bổ nhiệm và có sự đồng ý của Tổng giám đốc. Đối với nhân viên thời vụ tại công trường do bộ phận quản lý công trường tuyển dụng và quản lý.

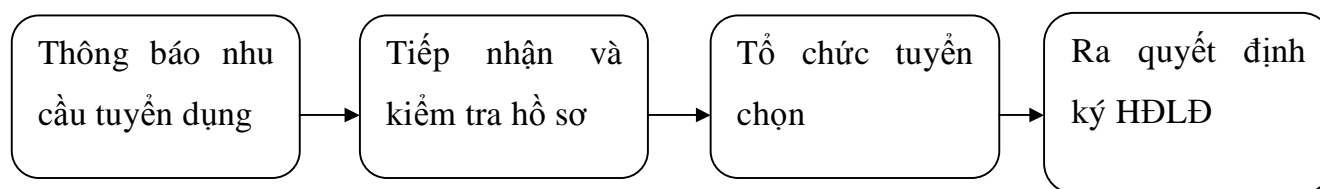
Công ty chưa hoạch định kế hoạch phát triển nhân lực cho dài hạn, việc lập kế hoạch cung ứng nguồn nhân lực chỉ được thực hiện hàng năm trên cơ sở

sản xuất kinh doanh của năm sau để xây dựng kế hoạch tuyển dụng. Công ty chưa xây dựng bảng mô tả công việc và yêu cầu về tiêu chuẩn đối với các chức danh công việc do vậy công tác tuyển dụng lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty.

### Về quy trình tuyển dụng

Công ty đã xây dựng quy trình tuyển dụng lao động ban hành kèm theo Quyết định số 32/QĐ –HDQT ngày 4/5/2011 của Hội đồng quản trị công ty.

**Bảng 2.3: Các bước tuyển dụng lao động công ty Coma 18**



Công ty chưa thành lập hội đồng tuyển dụng lao động, quy trình tuyển dụng còn rất sơ sài. Công ty tuyển dụng lao động chỉ dựa trên cơ sở tuyển chọn theo hồ sơ tuyển dụng của người lao động, không kiểm tra trình độ chuyên môn do vậy công tác tuyển dụng của công ty không đánh giá sát được trình độ chuyên môn của các ứng viên. Do không tổ chức thi tuyển nên chất lượng tuyển dụng chưa cao, công ty đã bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những ứng viên cũng nộp hồ sơ thi tuyển nhưng do hết chỉ tiêu đã đề ra. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng chưa được phổ biến rộng rãi, chưa đúng theo quy trình đảm bảo nhân sự từ bên ngoài, chủ yếu thông qua giới thiệu, quen biết, người thân nên chưa thực sự phù hợp với công việc.

### \* Đánh giá về công tác tuyển dụng lao động

Về nguồn tuyển dụng lao động của công ty chủ yếu là nguồn tuyển dụng từ trung tâm giới thiệu việc làm tại các trường dạy nghề là 76/132 phiếu (chiếm 57,6%). Điều này đem lại sự hạn chế đối với nguồn nhân lực sau tuyển



dụng.những lao động này có trình độ tay nghề cao nhưng khi nhận công tác thì sự hoà nhập có phần khó khăn hơn.

**Bảng 2.4: Đánh giá về công tác tuyển dụng**

Nguồn tuyển dụng	Số phiếu khảo sát	Tỷ lệ %
Cán bộ, nhân viên giới thiệu	19	14,4
Trung tâm giới thiệu việc làm	76	57,6
Phương tiện truyền thông ( trang Web tuyển dụng, quảng cáo, website công ty)	23	17,4
Từ nguồn khác	14	10,6
<b>Tổng</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

Nguồn tuyển dụng từ kênh này đồng một phần do công ty có sự kết nối với các trung tâm dạy nghề tại các trường. Tỷ lệ tuyển dụng do cán bộ nhân viên công ty giới thiệu chiếm 14,4%. Nguồn tuyển dụng từ các phương tiện truyền thông là 23 phiếu, chiếm 17,4%; điều này thấy được công ty chưa tận dụng được triệt để nguồn tuyển dụng từ phương tiện truyền thông, các kênh này chi phí tuyển dụng sẽ thấp hơn và tuyển dụng được ứng viên rộng hơn, không vất vả cho bộ phận làm công tác tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng từ các kênh khác có tỷ lệ 10,6% như những ứng viên đã tuyển dụng giới thiệu cho bạn bè cũng đang có nhu cầu, thông báo tại các trường đại học, cao đẳng...

### *B, Bố trí sử dụng lao động*

Sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, lao động được tuyển sẽ được bố trí vào các phòng nghiệp vụ, các ban và chi nhánh trực thuộc công ty đang có nhu cầu sử dụng. Các trưởng phòng, giám đốc chi nhánh sẽ phân công công việc cụ

thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn, kèm cặp. Để đảm bảo nâng cao nghiệp vụ của người lao động, các trưởng phòng, giám đốc chi nhánh luôn thường xuyên luân chuyển công việc nội bộ trong bộ phận cho nhân viên nhằm nâng cao chuyên môn và có sự hiểu biết một số công việc của những nhân viên khác trong bộ phận với mong muốn tránh sự nhàm chán trong công việc, nâng cao sự năng động của người lao động trong công việc. Đôi khi, thực hiện đào tạo nguồn nhân lực trong công ty hay cử cán bộ đi công tác, cũng như việc điều động nhân lực trong nội bộ công ty để thực hiện quá trình sản xuất kinh doanh thì Tổng giám đốc, giám đốc chi nhánh đưa ra quyết định điều động, luân chuyển cán bộ từ phòng nghiệp vụ công ty xuống các chi nhánh, đơn vị trực thuộc; ngược lại là việc điều động cán bộ từ các chi nhánh lên các phòng nghiệp vụ của công ty; điều động nhân lực từ phòng ban này sang phòng ban khác, từ đơn vị, tổ đội này qua đơn vị tổ đội khác; từ chi nhánh này sang chi nhánh khác để nhằm mục đích đạt hiệu quả công việc đã đề ra và tăng năng suất lao động.

\* Đánh giá về công tác bố trí, sử dụng lao động

**Bảng 2.5: Công tác bố trí, sử dụng lao động**

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Chưa phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	14	50	29	39

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

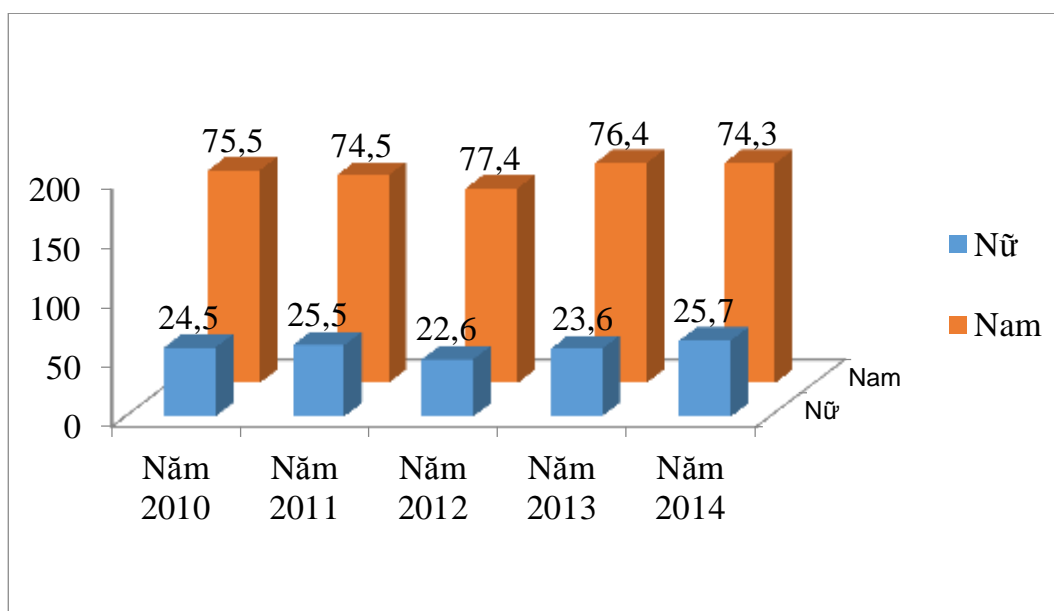
Đánh giá về phân công lao động	Rất tốt	Tốt	Chưa tốt lắm	Không tốt
Việc phân công công việc cho phép bạn phát huy tốt năng lực cá nhân	20	32	47	33

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Công tác bố trí, sử dụng lao động vẫn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo nguồn nhân lực, mức phù hợp với trình độ là 64/132 phiếu, mức ít và chưa phù hợp là 68/132 phiếu. Việc phân công công việc từ đó cũng chưa phát huy được hiệu quả năng lực cá nhân với số phiếu phát huy tốt là 52/132 phiếu, số phiếu chưa tốt là 80/132 phiếu. Điều này đặt ra cho công ty cần có sự bố trí, sử dụng phù hợp hơn, phân bổ đúng công việc, trình độ của người lao động từ đó mới phát huy tốt được năng lực mỗi cá nhân.

### 2.2.1.2. Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

#### A, Cơ cấu lao động theo giới tính



**Biểu đồ 2.3: Biểu đồ tỷ lệ lao động theo giới tính giai đoạn 2010 – 2014**

Với đặc thù ngành nghề hoạt động kinh doanh của Công ty, tỷ lệ lao động nam bình quân giai đoạn 2010 – 2014( chiếm tỷ lệ trên 70%) luôn cao hơn so với lao động nữ. Năm 2010, tỷ lệ lao động nam là 75,5% trong khi đó tỷ lệ lao động nữ chỉ là 24,5%; năm 2014, tỷ lệ lao động nam là 74,3%, tỷ lệ lao động nữ là 25,7%. Do điều kiện làm việc cũng như môi trường làm việc của công ty tại các dự án, công trình khó khăn, nặng nhọc, thường xuyên làm việc ở ngoài trời điều kiện khắc nghiệt và chủ yếu các công việc như hàn, bê tông, lái xe, lái cầu...vì vậy lao động nam phù hợp hơn lao động nữ. Lao động nữ chủ yếu làm

việc ở văn phòng công ty, gián tiếp tại các đơn vị trực thuộc hay là bộ phận phục vụ tại các đội sản xuất như: nấu ăn, phục vụ nước tại công trường.

B, Cơ cấu lao động theo chức năng

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo chức năng giai đoạn 2010 – 2014**

*Đơn vị: Người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2010</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>
<b>Tổng số</b>	<b>237</b>	<b>235</b>	<b>212</b>	<b>242</b>	<b>249</b>
<b>Lao động gián tiếp</b>	<b>91</b>	<b>88</b>	<b>70</b>	<b>92</b>	<b>92</b>
Nam	49	45	36	50	48
Nữ	42	43	34	42	44
<b>Lao động trực tiếp tại công trường</b>	<b>146</b>	<b>147</b>	<b>142</b>	<b>150</b>	<b>157</b>
Nam	130	158	130	135	137
Nữ	16	17	14	15	20

*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)*

Qua bảng số liệu ta thấy, lao động nữ thuộc khối gián tiếp nhiều hơn so với lao động nữ khối trực tiếp. Lao động gián tiếp chủ yếu thuộc khối văn phòng, các phòng chức năng, năm 2010 là 42 lao động đến năm 2012 giảm xuống còn 34 lao động và tăng lên 10 lao động vào năm 2014; còn khối trực tiếp tham gia trực tiếp thi công tại hiện trường có lao động nữ rất ít, chủ yếu là nam giới; lao động nữ thuộc khối trực tiếp năm 2010 là 16 lao động đến năm 2014 là 20 lao động, tăng 4 lao động so với năm 2010. Xét về tổng thể chung, lao động nữ tại công ty giai đoạn 2010 – 2014, chiếm tỷ lệ bình quân khoảng 25%, nhưng do tính chất công việc khắc nghiệt nên tỷ lệ lao động nữ toàn công ty như vậy là phù hợp. Lao động nam có số lượng cao trong khối trực tiếp và có sự biến động qua các năm như năm 2010 là 130 lao động, năm 2011 là 158 lao động và năm 2014 là 137 lao động. Lao động nam thuộc bộ phận gián tiếp chiếm tỷ trọng thấp hơn so với bộ phận trực tiếp, điều này hoàn toàn hợp lý với đặc thù ngành nghề của công ty.

### C, Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

Dựa vào bảng 2.4 ta thấy, lao động trong độ tuổi 30 – 39 chiếm tỷ trọng khá cao, năm 2010 chiếm 41,4%, đến năm 2012 là 42,5% và đến năm 2014 là 41,85; tiếp theo là nhóm tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ trung bình 30% qua các năm; tiếp đến là độ tuổi 40 – 49 có tỷ lệ trung bình 21%; thấp nhất là tỷ lệ lao động trên độ tuổi 50 với tỷ lệ trung bình 6,5%. Nhìn chung, công ty đang có xu hướng trẻ hoá, nhóm độ tuổi trên 50 có xu hướng giảm thay vào đó là nhóm độ tuổi từ 30 – 39 tuổi là những người có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao. Do nhu cầu tuyển dụng lao động ở độ tuổi này là những lao động có sức khoẻ, trình độ chuyên môn; đây là yếu tố rất tốt cho sự phát triển của công ty.

**Bảng 2.7: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi giai đoạn 2010 – 2014**

Nhóm tuổi	2010		2011		2012		2013		2014	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<=30	73	30,8	77	32,8	59	27,8	74	30,6	78	31,3
30 - 39	98	41,4	90	38,3	90	42,5	100	41,3	104	41,8
40 - 49	48	20,3	50	21,3	47	22,2	52	21,5	52	21,9
>=50	18	7,5	18	7,6	16	7,5	16	6,6	15	5
<b>Tổng số</b>	237	100	235	100	212	100	242	100	249	100

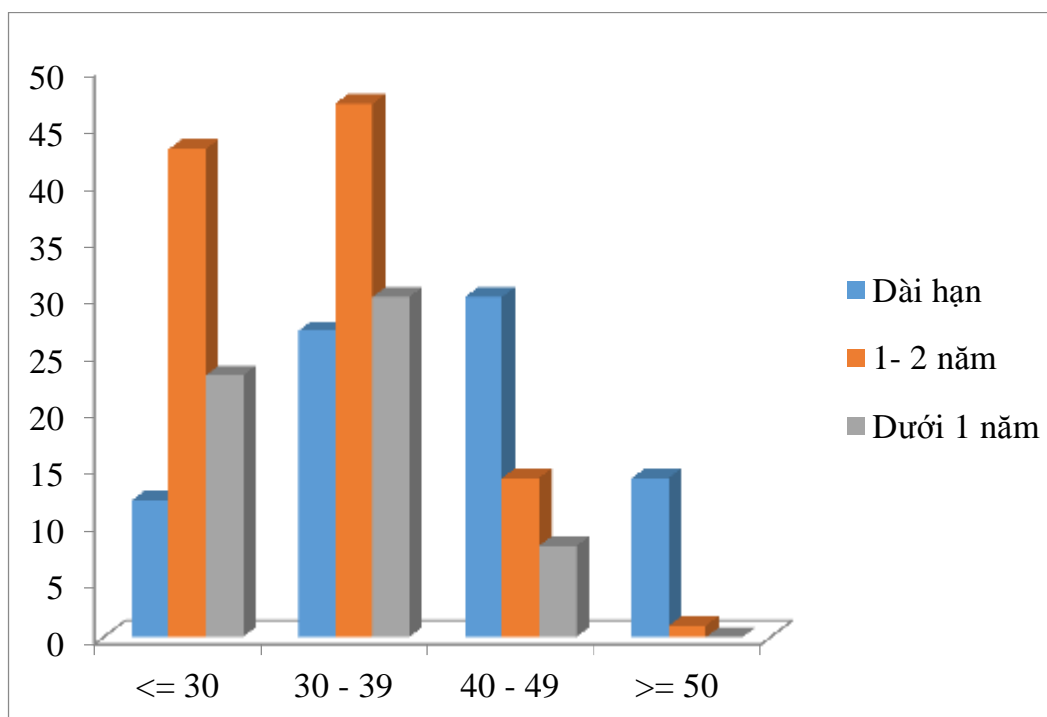
(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

#### D, Cơ cấu lao động theo hợp đồng lao động

**Bảng 2.8: Cơ cấu nguồn nhân lực theo hợp đồng lao động**

Nhóm tuổi	Hợp đồng lao động			Tổng số
	Dài hạn	1 - 2 năm	Dưới 1 năm	
<=30	12	43	23	78
30 - 39	27	47	30	104
40 - 49	30	14	8	52
>=50	14	1	0	15
<b>Tổng số</b>	83	105	61	249
<b>Tỷ lệ %</b>	33.33	42.17	24.50	100

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)



**Biểu đồ 2.4: Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi và hợp đồng**

Dựa vào bảng 2.5 và biểu đồ 2.4 cho thấy hiện nay công ty có 3 loại hợp đồng lao động chính là: dưới 1 năm, 1 đến 2 năm và dài hạn không xác định thời hạn. Số lượng lao động được ký hợp đồng 1 đến 2 năm chiếm số lượng cao trong lực lượng lao động với 105 hợp đồng, tức là 42,17%, trong đó độ tuổi dưới 40

tuổi chiếm phần lớn trong lao động ký hợp đồng 1 – 2 năm vì chủ yếu lao động ở độ tuổi này là lực lượng sản xuất kinh doanh chủ yếu bao gồm công nhân, văn phòng, đây là những lao động trẻ, lao động mới nên cần có thời gian làm việc công ty để có cơ sở ký hợp đồng dài hạn. Loại hợp đồng dài hạn có 83 hợp đồng, chiếm 33,3% chủ yếu lao động trong độ tuổi trên 40 chiếm tỷ lệ cao do có thâm niên công tác và gắn bó với công ty lâu dài, lao động ở độ tuổi này chủ yếu là cán bộ lãnh đạo, nòng cốt của công ty. Loại hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm chiếm 24,5% với 61 hợp đồng, chủ yếu là lao động dưới 30 tuổi và từ 30-39 tuổi do chưa có kinh nghiệm là những lao động mới tuyển ít có kinh nghiệm, những lao động ở độ tuổi 30 – 39 ký hợp đồng loại dưới 1 năm là các lao động trình độ thấp như lao công, phục vụ, phụ hồ, lái xe...Độ tuổi dưới 30 có tỷ lệ lao động chưa được ký hợp đồng lao động dài hạn nhiều hơn các độ tuổi khác.Điều này là hợp lý vì đây thường là những lao động trẻ công ty mới tuyển nên cần phải có thời gian làm việc để công ty có cơ sở ký hợp đồng dài hạn.

## ***2.2.2. Phân tích thực trạng phát triển chất lượng nguồn nhân lực***

### ***2.2.2.1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ***

Nhìn chung, lực lượng lao động của Coma18 đều được qua đào tạo phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty.

Dựa vào bảng 2.3 dưới đây, lực lượng lao động có trình độ đào tạo có tỷ lệ thấp. Năm 2010 và 2011 có 05 cán bộ trình độ trên đại học, trong đó có 02 kỹ sư quản trị kinh doanh, 01 kỹ sư điện và 02 kỹ sư xây dựng; đến năm 2012, công ty tuyển dụng thêm 01 cán bộ có trình độ thạc sỹ quản trị kinh doanh, chiếm 2,8% lực lượng lao động; Năm 2014 do 01 cán bộ đảm nhiệm vị trí phó tổng giám đốc được hưởng chế độ hưu trí nên số lượng cán bộ có trình độ đào tạo trên đại học còn 05 căn bộ.

**Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn***Đơn vị: người*

<b>Trình độ</b>	<b>Năm</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Trên đại học	5	5	6	6	5
Đại học	80	82	82	95	102
Cao đẳng	14	13	11	10	9
Trung cấp, công nhân kỹ thuật	109	105	88	99	99
Lao động phổ thông	29	30	25	32	34
<b>Tổng số</b>	<b>237</b>	<b>235</b>	<b>212</b>	<b>242</b>	<b>249</b>

*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)*

Lao động qua các năm có sự biến động. Năm 2010 với số lao động là 237 lao động, năm 2011 giảm 2 lao động, đến năm 2011 có sự giảm mạnh, giảm 25 lao động xuống còn 212 lao động và đến năm 2014 là 249 lao động, tăng 37 lao động so với năm 2012. Có sự biến động mạnh như vậy là do nền kinh tế năm 2011 gặp khó khăn dẫn đến hệ lụy cắt giảm lao động, các dự án trì trệ cũng khiến cho một số nhân viên nghỉ làm do không có việc làm.

Với quan điểm lãnh đạo, trình độ người lao động luôn lớn hơn hoặc bằng về trình độ đào tạo chức danh công việc. Trình độ cán bộ, nhân viên qua đào tạo đại học chiếm tỷ lệ khá cao trong cơ cấu nhân lực của công ty; Năm 2010 với 80 lao động có trình độ đại học, đến năm 2013 tăng 15 lao động, chiếm 39,26% trong tổng số lao động năm 2013; đến năm 2014, tăng 7 lao động qua đào tạo đại học, chiếm 41% trong tổng số lao động năm 2014.

Trình độ lao động qua đào tạo hệ cao đẳng có xu hướng giảm dần qua các năm; Năm 2010 là 14 lao động, đến năm 2012 còn 8 lao động và năm 2014 là 9 lao động, chiếm 3,6% tổng số lao động năm 2014. Do các cá nhân trong công ty có nhu cầu đi học liên thông, đào tạo lên mục đích gắn bó lâu dài với công ty.



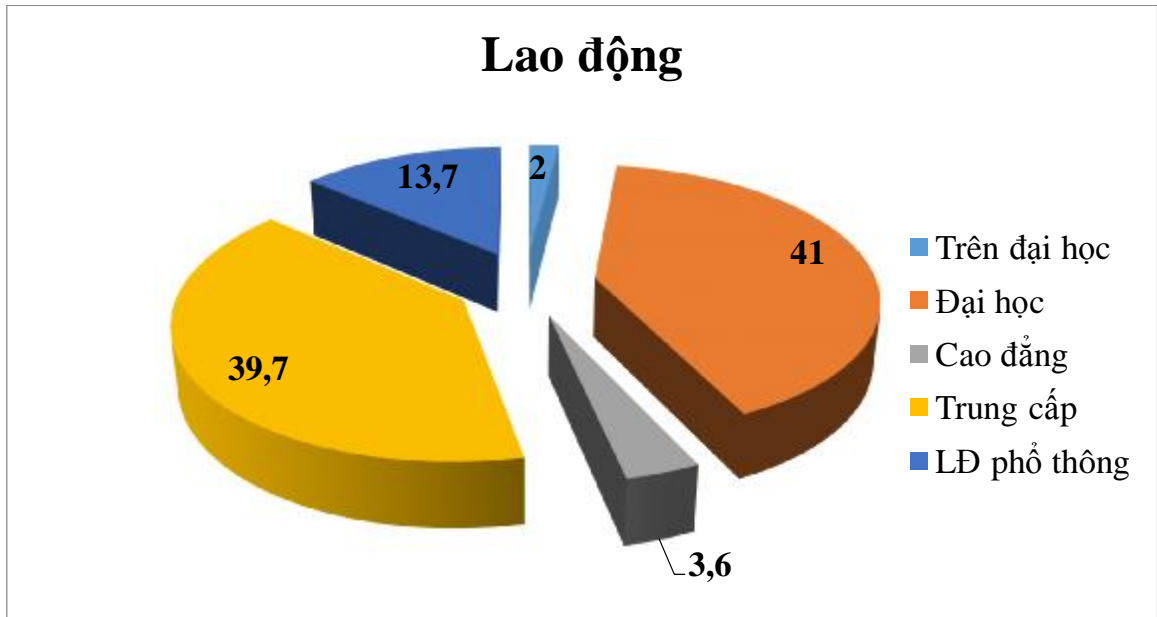
Lực lượng lao động chủ yếu của công ty là công nhân, công nhân kỹ thuật nên lượng lao động có trình độ đào tạo trung cấp khá cao và có sự biến động qua các năm; Năm 2010 có 109 lao động trình độ trung cấp chiếm 46% tổng số lao động, đến năm 2012 giảm xuống còn 88 lao động và năm 2014 là 99 lao động, tăng lên 11 lao động so với năm 2012. Có sự giảm lao động ở trình độ này là do công ty áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật nên giảm một lượng lớn lao động chân tay.

Lao động phổ thông năm 2010 là 29 lao động, đến năm 2012 giảm xuống còn 25 lao động và tăng lên 9 lao động tại năm 2014, chiếm 13,6% tổng số lao động năm 2014. Các lao động này chủ yếu được công ty bố trí làm việc ở những vị trí giản đơn như: bảo vệ, lao công, dọn vệ sinh, bốc nạp xi măng...

**Bảng 2.10: Thống kê trình độ lao động năm 2014 của công ty Coma18**

Chức danh	Tổng số	Trình độ học vấn				
		Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	LĐ phổ thông
<b>Cán bộ lãnh đạo quản lý</b>						
Tổng giám đốc	1	1				
Phó tổng giám đốc	3	3				
Giám đốc	9	1	8			
Phó giám đốc	7		7			
Trưởng, phó phòng, ban	13		10	3		
Đội trưởng	6		1	5		
<b>Nhân viên</b>						
Tài chính	18		10		8	
Hành chính, tạp vụ	26		14		7	5
Kinh doanh	20		10	1	9	
Kỹ thuật, xây dựng	146		42		75	29
<b>Tổng số</b>	<b>249</b>	<b>5</b>	<b>102</b>	<b>9</b>	<b>99</b>	<b>34</b>
<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>3.6</b>	<b>39.7</b>	<b>13.7</b>

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)



**Biểu đồ 2.5: Biểu đồ thể hiện trình độ học vấn lao động năm 2014**

Qua số liệu bảng 2.7 và biểu đồ 2.5 cho thấy, năm 2014 có tổng số 249 lao động; trong đó trình độ cán bộ trên đại học là 5 lao động, chiếm 2%; Lao động có trình độ đại học là 102 lao động, chiếm 41%; Lao động có trình độ cao đẳng là 9 lao động, chiếm 3,6%; Lao động có trình độ trung cấp chiếm 39,7% và lao động phổ thông là 34 người, chiếm 13,7%. Lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất, tập trung chủ yếu ở bộ phận gián tiếp như hành chính, tài chính của công ty. Điều này đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của công ty cho bộ phận gián tiếp.

Lao động trình độ trung cấp cũng chiếm tỷ trọng khá cao và tập trung chủ yếu tại bộ phận kỹ thuật, xây dựng do công ty hoạt động lĩnh vực cơ khí, xây dựng nên cần lượng lao động giản đơn lao động trực tiếp tại các công trường như công nhân xây dựng, thi công lắp đặt... Qua số liệu thấy được công ty trong năm 2014 đã thu hút được một lực lượng lao động giỏi, có đủ khả năng tiếp cận và tham gia vào việc hội nhập trong tương lai công ty. Công ty chú trọng phát triển bất động sản, tuy nhiên với khoảng 20 lao động, trong đó chỉ có 10 lao

động trình độ đại học chỉ phù hợp với giai đoạn hiện nay khi bất động sản đang đóng băng, điều này giúp cho công ty tiết kiệm được chi phí trả lương, chi phí môi giới, tư vấn. Nhưng cũng có nhược điểm là dễ rơi vào tình trạng bị động vì thiếu nhân lực khi công ty cần nhân lực hoạt động khi thị trường bất động sản dự đoán sẽ sôi động trở lại trong thời gian tới.

#### *2.2.2.2. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Để động viên, khuyến khích người lao động trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý, Công ty cổ phần Coma18 đã ban hành quyết định số 68/QĐ-HĐQT ngày 25/4/2013 về quy chế đào tạo đối của Hội đồng quản trị công ty, trong đó quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ với người được cử đi đào tạo. Từ đó có được sự thống nhất về nội dung cũng như hình thức về công tác đào tạo, đồng thời là quyền lợi và trách nhiệm của các cá nhân được cử đi đào tạo.

Về phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng phương pháp đào tạo dài hạn trên 12 tháng đối với khoá đào tạo cao học, đại học, các khoá cao cấp chính trị và đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng đối với khoá đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, đào tạo nâng lương, lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể. Trong giai đoạn 2010 – 2014, các cán bộ, công nhân có tay nghề nghiệp vụ được cử hướng dẫn những lao động mới tuyển dụng và có chuyên môn tập được thực hiện khá tốt, bên cạnh đó là việc tạo tài bản giấy nhưng nhân viên nghiệp vụ và văn phòng. Việc đào tạo tại công ty đã có sự phối hợp giữa bộ phận nhân lực và bộ phận chuyên môn. Công ty chú ý đến việc đào tạo nhân lực quản lý cấp cao cho tương lai công ty.

**Bảng 2.11: Các hình thức đào tạo của công ty cổ phần Coma18**

STT	Hình thức đào tạo	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Đào tạo dài hạn					
	Cao học, đại học	1	0	2	2	3
	Các khoá cao cấp chính trị	0	2	0	1	1
2	Đào tạo ngắn hạn					
	Đào tạo mới, đào tạo lại	23	32	20	35	40
	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ	17	20	13	21	26
	Đào tạo nâng lương	8	12	9	14	13
3	Cử cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp lao động mới, thiếu kinh nghiệm	58	62	58	63	77

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

Công ty tập trung vào các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tập trung cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho cán bộ, nhân viên. Các lớp đào tạo dài hạn thường tập trung khoá đào tạo đại học, cao học tại các trường kỹ thuật, quản trị kinh doanh như trường kinh tế quốc dân, xây dựng ; năm 2010 có 01 cán bộ được cử đi học cao học, năm 2012 là 02 cán bộ được cử đi học, năm 2014 có 01 cán bộ được cử đi học đại học và 02 cán bộ được cử học cao học. Đồng thời cử cán bộ đi học lớp cao cấp chính trị để nâng cao trình độ về lý luận chính trị của cán bộ lãnh đạo; năm 2011, công ty cử 02 cán bộ lãnh đạo học lớp khoá luận chính trị cấp cao Hồ Chí Minh; năm 2014, công ty cử 01 cán bộ đi học; các khoá đào tạo dài hạn thường được công ty xem xét dựa trên thâm niên làm việc để hỗ trợ kinh phí đào tạo. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, đào tạo về Luật xây dựng, kỹ năng quản lý, giám sát công trình và các khoá đào tạo theo chuyên ngành khác. Đào tạo mới, đào tạo lại có sự biến động, năm 2010 là 23 lao động, năm 2011 là 32 lao động đến năm 2012 giảm còn 20 lao động và đến năm 2014 tăng 20 lao động trong khoá đào tạo ngắn hạn, nhiều phần là đào tạo lại. Các khoá đào tạo nâng cao nghiệp vụ và

đào tạo nâng lương cũng có sự gia tăng từ năm 2010 – 2014, hình thức đào tạo ngắn hạn công ty tổ chức hàng năm cho nhân viên, công nhân, việc tổ chức này do phòng tổ chức hành chính công ty đảm nhận, chủ yếu là thuê cán bộ có kinh nghiệm lâu năm về công tác đào tạo về công ty giảng dạy cho cán bộ, công nhân. Công ty luôn chủ động trong việc lập kế hoạch đào tạo, nội dung và đối tượng tham gia đào tạo. Hình thức đào tạo cử cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm những lao động thiếu kinh nghiệm hay chưa có kinh nghiệm được triển khai khá tốt; năm 2010 có 58 lao động và đến năm 2014 là 77 lao động, đây là những cán bộ, lao động có kinh nghiệm được cử kèm cặp những lao động ít kinh nghiệm nâng cao tay nghề, trình độ trong qua trình sản xuất.

Về chi phí đào tạo: Hằng năm, Hội đồng quản trị công ty phê duyệt kinh phí đào tạo nhân lực và phòng tổ chức hành chính căn cứ vào yêu cầu của từng phòng, ban chức năng, các đơn vị trực thuộc để có kế hoạch đào tạo phù hợp đối với các hình thức ngắn hạn. Công ty đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng với việc chủ động đào tạo cán bộ nhân viên và cũng tạo điều kiện cho những lao động có nguyện vọng, tuy nhiên, giai đoạn này do điều kiện tài chính chưa đủ mạnh do đó chưa tập trung chuyên sâu nên chủ yếu lựa chọn các khoá đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp.

**Bảng 2.12: Chi phí đào tạo của công ty Com18 giai đoạn 2010 – 2014**

STT	Hình thức đào tạo	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng chi phí đào tạo	tỷ đồng	0.13	0.21	0.11	0.31	0.345
2	Tổng cán bộ nhân viên	người	237	235	212	242	249
3	Tổng giá trị sản lượng	tỷ đồng	107,507	160,530	90,672	219,675	225,978
4	Chi phí đào tạo/ Người	Triệu đồng/ng	0.549	0.894	0.519	1.281	1.386
5	Chi phí đào tạo/ tổng SL	%	0.12	0.13	0.12	0.14	0.15

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

Qua bảng 2.9 cho thấy tổng chi phí đào tạo tăng qua các năm, từ năm 2010 là 130 triệu đồng, đến năm 2011 là 210 triệu, có sự giảm nguồn chi phí năm 2012 chỉ còn 110 triệu, chỉ bằng ½ so với cùng kỳ năm trước, năm 2014 tăng nguồn chi phí lên tới 345 triệu đồng; đồng thời với mức tăng chi phí là mức tăng giá trị sản lượng qua các năm. Chi phí đào tạo/ người nhìn trung có sự tăng lên từ năm 2010 đến 2014, năm 2010 chi phí đào tạo/ người là 549.000 đồng /người, năm 2011 tăng lên 894.000 đồng/ người, tuy nhiên năm 2012 chi phí đào tạo giảm xuống so với những năm trước; năm 2014 có sự biến động tăng lên với mức chi phí 1.386.000 đồng/ người. Tỷ lệ chi phí đào tạo/ tổng sản lượng có sự tăng lên qua các năm, năm 2010 là 0,12% đến năm 2014 là 0.15%. Điều này thể hiện sự quan tâm và coi trọng hoạt động đào tạo của lãnh đạo công ty với giá trị sản lượng qua các năm. Bên cạnh đó, công ty áp dụng các hình thức đào tạo thông qua luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ, nhân viên đối với từng đối tượng lao động cụ thể.

\* Đánh giá về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Coma18

**Bảng 2.13: Nội dung đào tạo nhân lực tại công ty Coma18**

Nội dung đào tạo	Không đồng ý		Đồng ý	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ	Số phiếu KS	Tỷ lệ
Thực hiện chương trình training, định hướng cho lao động mới tuyển dụng	46	34,8	86	65,2
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động công ty	30	22,7	102	77,3
Thực hiện việc luân chuyển công việc để đào tạo lao động đạt hiệu quả	92	69,7	40	30,3
Giám sát, xem xét, đánh giá tiến bộ của NLĐ trong và sau quá trình đào tạo	58	43,9	74	56,1
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình	17	12,9	115	87,1

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Các hình thức đào tạo tại công ty được áp dụng rộng rãi tại nhiều bộ phận, chi nhánh công ty. Hình thức đào tạo mới, đào tạo lại và giao nhiệm vụ cho những cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp, chỉ bảo cho những lao động mới và thiếu kinh nghiệm được áp dụng rộng rãi trong công ty. Nói chung, công tác đào tạo trong thời gian vừa qua của công ty được thực hiện tốt, đặc biệt là việc thực hiện các chương trình training, định hướng cho lao động mới được sự đồng ý của 86/132 phiếu khảo sát, chiếm 65,2%; Sự phối hợp đào tạo với tổ chức bên ngoài để đào tạo cho nhân viên công ty như việc mời những kỹ sư, những người có trình độ chuyên môn cao về giảng dạy, đào tạo, hướng dẫn cho lao động tại công ty được thực hiện rất tốt và nhận được sự đồng ý cao của lao động với 102/132 phiếu (chiếm 77,3%); Những người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp lao động thiếu kinh nghiệm rất nhiệt tình và tận tâm với 87,1% , tương ứng với 115/132 phiếu; Giám sát, đánh giá tiến bộ của lao động trong và sau qua trình đào tạo được 74/132 phiếu (chiếm 56,1%) điều này chưa cao so với mức đề ra. Tuy nhiên, việc thực hiện luân chuyển cán bộ để đào tạo chiếm tỷ lệ thấp chỉ khoảng 30% do những cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm ở mỗi bộ phận có nhiệm vụ và chuyên ngành riêng; đồng thời việc luân chuyển chủ yếu thực hiện ở bộ phận gián tiếp mà tỷ lệ này trong công ty chiếm tỷ lệ không cao bởi công ty hoạt động lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, công ty cũng hỗ trợ, khuyến khích người lao động chủ động nâng cao trình độ.

#### *2.2.2.3. Kỹ năng làm việc nhóm*

Với mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty đang áp dụng tổ chức theo mô hình tổ đội do đó người lao động trong công ty thường xuyên làm việc theo nhóm. Làm việc theo nhóm giúp phát huy được ưu điểm mỗi cá nhân và hạn chế được những thiếu sót, người lao động có thể trực tiếp học tập kinh nghiệm từ những đồng đội trong nhóm. \* Đánh giá kỹ năng làm việc nhóm

**Bảng 2.14: Bảng đánh giá kỹ năng làm việc nhóm**

Kỹ năng làm việc theo nhóm	Đồng ý		Không đồng ý		Không ý kiến	
	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%
Thường xuyên làm việc theo tổ, nhóm	74	56,06	42	31,82	16	12,12
Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm đem lại hiệu quả cao trong công việc	96	72,73	35	26,52	1	0,76
Công việc yêu cầu phải nâng cao khả năng làm việc theo nhóm	67	50,76	51	38,64	14	10,61
Làm việc theo nhóm giúp nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm bản thân...	78	59,09	52	39,39	2	1,52
Được tham gia các lớp huấn luyện làm việc theo nhóm	35	26,52	92	69,70	5	3,79

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát cho thấy, công việc thường xuyên phải làm việc theo tổ đội, nhóm với 74/132 phiếu đồng ý (chiếm 56,06%), số phiếu không đồng tính chiếm 31,82%. Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm mang lại hiệu quả cao trong công việc và có 96/132 phiếu đồng tình với quan điểm (chiếm 72,73%). Với đặc thù ngành nghề của công ty, kỹ năng làm việc theo nhóm yêu cầu phải được nâng cao, có 67/132 phiếu (chiếm 50,76%), nhiều công nhân, nhân viên cho rằng việc nâng cao là chưa cần thiết khi có 38,64% phiếu không đồng ý và 10,61% không có ý kiến. 59,09% lao động đồng ý làm việc theo tổ, nhóm giúp cá nhân nâng cao kỹ năng và có thêm kinh nghiệm từ việc học hỏi những lao động cùng hoặc khác nhóm...Tuy nhiên, công ty chưa thực sự quan tâm đến các khoá đào tạo, huấn luyện làm việc theo nhóm cho lao động, người lao động đã làm tốt công tác làm việc theo nhóm nhưng họ chưa biết được những kỹ năng cần thiết để nâng cao hiệu quả công tác làm việc nhóm, do vậy



theo phiếu khảo sát về tham gia lớp huấn luyện làm việc theo nhóm chiếm tỷ lệ thấp với 35/132 phiếu đồng ý (chiếm 26,52%) và có tới 69,7% không đồng ý.

Để nâng cao hiệu quả công tác làm việc theo nhóm, công ty phải có phương pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các thành viên trong tổ, nhóm sản xuất, nhóm kinh doanh.

#### 2.2.2.4. Phân tích thực trạng phát triển thể lực cho NLD

Trong những năm qua, công ty luôn quan tâm đến công tác phát triển thể lực cho NLD thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, thưởng công bằng; hỗ trợ về nhà ở, phương tiện đi lại; chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt và tinh thần như trang thiết bị làm việc; môi trường và bầu không khí làm việc, sự quan tâm tới tổ chức đoàn thể của lãnh đạo; đã đảm bảo cho sự phát triển thể lực NLD và tạo động lực tăng năng suất lao động.

Hằng năm, công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong công ty (đạt tỷ lệ 98,48%) làm cơ sở để phân công, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe từng lao động, đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho lao động yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật với. Công ty liên hệ với cơ sở y tế gần nhất để giới thiệu người lao động ra khám, thường công ty tổ chức khám sức khỏe vào tháng 9 hàng năm và sẽ chi trả chi phí khám cho lao động.

**Bảng 2.15. Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm**

Phân loại sức khỏe	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
Loại 1	90	37.97	93	39.57	102	48.11	100	41.32	87	34.94
Loại 2	128	54.01	116	49.36	86	40.57	101	41.74	137	55.02
Loại 3	15	6.33	22	9.36	10	4.72	32	13.22	15	6.02
Loại 4	3	1.27	4	1.70	12	5.66	7	2.89	9	3.61
Loại 5	1	0.42	0	0.00	2	0.94	2	0.83	1	0.40
<b>Tổng hợp</b>	<b>237</b>		<b>235</b>		<b>212</b>		<b>242</b>		<b>249</b>	

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

Theo bảng 2.11 ta thấy kết quả khám sức khoẻ định kỳ của công ty hàng năm lao động có sức khoẻ loại 1,2 chiếm tỷ lệ khá cao (bình quân 80%), loại 4,5 chiếm tỷ lệ thấp (bình quân dưới 5%). Điều này hoàn toàn hợp lý do cơ cấu lao động trong công ty có tỷ lệ lao động dưới 30 và từ 30-39 tuổi chiếm tỷ lệ khá cao, lực lượng lao động ở độ tuổi này làm việc tốt và hiệu quả nhất. Lao động có sức khoẻ loại 1,2 ngày càng tăng chậm, loại 1 có sự suy giảm qua các năm từ 2010 đến 2014 giảm gần 0.5%, loại 2 có sự tăng lên tuy nhiên không đáng kể. Căn cứ vào kết quả phân loại khám sức khoẻ hàng năm, công ty bố trí lại công việc phù hợp đối với những lao động có sức khoẻ loại 4,5 theo đúng quy định của pháp luật, nguyên do hầu hết những lao động này sắp đến tuổi nghỉ hưu.

\* Đánh giá thể lực người lao động

**Bảng 2.16: Đánh giá thể lực người lao động**

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý		Không ý kiến	
	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khoẻ định kỳ	130	98,48	0	0	2	1,52
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý đảm bảo tái sức sản xuất	79	59,85	30	22,73	23	17,4
Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động	103	78,03	24	18,18	5	3,79
Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm, tạo điều kiện	95	71,97	28	21,21	9	6,82

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

Dựa vào bảng dưới đây, công ty cung cấp đầy đủ trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ chất lượng nhằm cải thiện điều kiện làm việc, lao động làm việc an toàn, giảm nguy cơ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Mỗi lao động tại công trường được phát quần, áo, mũ và giày đai bảo hộ. 103/132 phiếu tương

ứng 78,03% thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động; 18,18% thờ ơ với sức khoẻ, tính mạng của chính họ. Công ty thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình, quy định đối với công tác an toàn lao động tại công trường để kịp thời nhắc nhở, xử phạt những hành vi sai phạm tùy mức độ vi phạm.

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được thực hiện theo đúng quy định trong Bộ luật lao động. Chế độ làm việc 8 giờ/ngày, 40 giờ/ tuần đối với lao động gián tiếp và chế độ theo ca đối với lao động trực tiếp, đảm bảo thời gian nghỉ ca là 30 phút đến 1 giờ nhằm đảm bảo tái sức lao động. 59,85% lao động thực hiện tốt chế độ ăn uống nghỉ ngơi; tuy vậy gần 23% chưa thực hiện tốt chế độ do tăng ca để hoàn thành tiến độ được giao. Bữa ăn hàng ngày công ty định biên cho mỗi tổ đội từ 1-2 người nấu ăn với mỗi suất ăn trung bình 70.000 đồng/ngày (gồm 01 bữa sáng, 02 bữa chính); do việc chi trả ăn uống từ công ty đến chậm nên sự cung cấp thực phẩm hạn chế về chất lượng do đó chế độ dinh dưỡng chưa hoàn toàn đảm bảo.

Công ty cũng quan tâm đến hoạt động văn hoá, thể dục thể thao cho người lao động nhằm nâng cao sức khoẻ, nhưng do điều kiện hạn chế nên việc thuê mặt bằng cho hoạt động thể thao còn nhiều vấn đề, chưa đáp ứng được hầu hết nhu cầu của lao động trong công ty. Khảo sát kết quả cho thấy 72% việc thể dục thể thao được công ty tạo điều kiện. Lãnh đạo công ty cần quan tâm nhiều tới việc đảm bảo sức khoẻ, thể dục thể thao cho lao động hơn nữa, đây là hình thức giải lao, giải toả những căng thẳng sau một ngày làm việc mệt mỏi.

#### *2.2.2.5. Phân tích thực trạng phát triển về phẩm chất NNL*

Thực hiện theo Bộ luật lao động, công ty ký kết hợp đồng lao động đối với những lao động làm việc tại công ty. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc do vi phạm kỷ luật ở mức độ nghiêm trọng thì sẽ bị xử lý ở mức độ sa thải. Tình hình vi phạm kỷ luật qua các năm.

**Bảng 2.17: Tình hình kỷ luật tại công ty Coma18 giai đoạn 2010 - 2014**

Hình thức kỷ luật lao động	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Sa thải	0	1	0	0	0
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	2	0	1	0	1
Khiển trách	5	7	3	6	2
Tổng	7	8	4	6	3

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

Dựa vào bảng 2.13 thấy được tình hình vi phạm kỷ luật lao động trong những năm qua chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ khoảng 1,5%. Năm 2011 xảy ra 01 trường hợp bị xử phạt hình thức kỷ luật lao động nặng nhất là sa thải do người lao động này đã tổ chức uống rượu và gây gổ phá hoại trang thiết bị của công ty. Năm 2010 và 2011 cả ra nhiều vụ vi phạm kỷ luật, điều này đáng báo động đối với lãnh đạo công ty về hiện tượng vi phạm có nguy cơ tăng lên các năm sau. Năm 2012 đến 2014, vẫn xảy ra tình trạng vi phạm kỷ luật ở hình thức hạ bậc lương, chuyển việc và khiển trách, tuy thấp hơn so với các năm trước nhưng vẫn là hồi chuông cảnh báo đối với cán bộ, lãnh đạo công ty nếu không có biện pháp ngăn chặn kịp thời, tuyên truyền, phổ biến về pháp luật lao động cho NLD.

\* Đánh giá đạo đức của người lao động

Theo kết quả khảo sát trên ta thấy phẩm chất đạo đức, tác phong của lao động trong công ty thực hiện tương đối tốt, đạt tỷ lệ 92,4%, điều này là tối quan trọng đối với doanh nghiệp yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn và bảo hộ lao động, nhất là đối với lao động tại các công trường. Tinh thần làm việc của lao động chưa được tốt với 68/132 phiếu đồng có tinh thần làm việc tốt chiếm 51,5% do môi trường làm việc căng thẳng, với nhân viên kinh doanh thì chịu sự áp lực doanh số từ cấp trên nên khiến tinh thần làm việc của lao động chưa tốt. Việc đấu tranh chống tiêu cực trong công việc cũng như sinh hoạt chung được lao động thực hiện tốt với 85,6% ( 113/132 phiếu). Công ty tiếp tục tuyên

truyền, giáo dục cho người lao động nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với tiêu cực; rèn luyện ý chí và nâng cao tinh thần làm việc để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững.

**Bảng 2.18: Đạo đức, tác phong của lao động**

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty	122	92,4	10	7,6
Tinh thần làm việc tốt	68	51,5	64	48,5
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	113	85,6	19	14,4

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

\* Đánh giá văn hoá doanh nghiệp

**Bảng 2.19: Văn hoá doanh nghiệp**

Văn hoá doanh nghiệp	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%
Văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt	82	62,1	50	37,9
Bầu không khí làm việc tốt	71	53,8	61	46,2
Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người	98	74,2	34	25,8

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

Dù kết quả khảo sát về văn hoá doanh nghiệp chưa cao với 62,1% đồng ý văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt; bầu không khí làm việc tốt đạt 53,8% ( đạt 71/132 phiếu); 74,2% văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người; do môi trường làm việc đòi hỏi sự cạnh tranh cao, các cá nhân tự cố gắng để có doanh số, các phòng ban có sự nỗ lực để đạt kết quả cho chỉ tiêu đã đề ra nên sự tương hỗ trong bộ phận kinh doanh chưa được tốt.

Những điều này phản ánh sự tác động và sự ảnh hưởng tốt của văn hoá đến phát triển nguồn nhân lực của công ty.

### **2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong công ty cổ phần Coma18**

#### **2.3.1. Những nhân tố bên trong**

- Trang thiết bị văn phòng: Lãnh đạo công ty quan tâm đặc biệt đến việc đầu tư trang thiết bị văn phòng; đối với lao động trực tiếp tại công trường, bằng việc đầu tư máy móc thiết bị hiện đại đã thay thế người lao động làm những công việc nặng nhọc nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho lao động hoàn thành nhiệm vụ và năng suất lao động tăng lên.

- Môi trường làm việc: Công ty thực hiện đầy đủ theo quy định tại Bộ luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế. Lãnh đạo công ty phối hợp cùng ban chấp hành Công đoàn thường xuyên quan tâm, động viên khuyến khích kịp thời, tháo gỡ những khó khăn phát sinh trong sinh hoạt và sản xuất kinh doanh của công ty.

- Chính sách đãi ngộ

Các cán bộ nhân viên có thành tích trong sản xuất kinh doanh, lao động vượt chỉ tiêu đã đề ra thì công ty còn có các chính sách cho những lao động trong công ty.

+ Chính sách hỗ trợ về nhà ở và phương tiện đi lại: Công ty tổ chức xây dựng nhà ở tại các công trình đang thi công đảm bảo đúng quy định về tiêu chuẩn nhà ở công nhân được thiết kế tối thiểu là 5m<sup>2</sup>/ người theo Thông tư số 14/2009/TT-BSD ngày 30/6/2009 của Bộ xây dựng. Công ty xây dựng khu chung cư cho cán bộ, nhân viên của công ty được mua với giá ưu đãi. Công ty có xe đưa đón cán bộ, công nhân làm việc tại các công trường đang thi công, công ty cũng hỗ trợ xe riêng cho cán bộ, lãnh đạo cấp cao đi thị sát công trình, đi tiếp khách...

\* Đánh giá về lương bổng và chính sách đãi ngộ

**Bảng 2.20: Đánh giá về tiền lương tại công ty Coma18**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Có</b>	<b>Không</b>
Nợ lương	79	53
Tiền lương trả đúng hạn	35	97
Mức lương hiện tại đủ chi trả cuộc sống hàng ngày	110	22
Mức lương phù hợp với sức lao động và sự cống hiến	78	54

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Việc chi trả lương vẫn còn nhiều bất cập tại công ty, tình trạng nợ lương có 79/132 phiếu, chiếm 60% và trả lương chậm ( chiếm 26,5%) vẫn đang xảy ra do công ty hoạt động về lĩnh vực kinh doanh, xây lắp nên nhiều khi các nhà thầu chỉ chi trả tiền; do đặc thù hoạt động kinh doanh bất động sản trong lĩnh vực môi giới bất động sản, việc ký kết hợp đồng với các chủ đầu tư thoả thuận chi phí hoa hồng sẽ chi trả vào một thời điểm nhất định. Mức lương hiện tại đủ chi trả cho cuộc sống hàng ngày của lao động với 110/132 phiếu, chiếm 83%; Công ty cũng coi trọng sự cống hiến và sức lao động của nhân viên với 78/132 phiếu, chiếm 59% nhưng đây vẫn còn thấp so với mong muốn của công ty.

Chính sách thưởng và đãi ngộ của công ty được thực hiện khá tốt. Chế độ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế có 108/132 phiếu; số phiếu chưa được đóng là 24 phiếu do các lao động mới tuyển dụng chưa đủ thời hạn làm việc 3 tháng nên chưa được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế. Quỹ thăm hỏi, động viên lao động khi ốm đau, thai sản, hiếu hi, thương lễ, tết... cũng có tỷ lệ số phiếu cao với 128/132 phiếu, các lao động được sự quan tâm của sẽ gắn bó lâu dài, tích cực tham gia sản xuất kinh doanh. Năm 2014, 40 lao động được tăng lương và 09 lao động được thăng chức do có đóng góp cho công ty, ngoài ra công ty cũng phụ cấp đi lại cho lao động, nhân viên. Đối với bộ phận kinh doanh, lao động được hưởng lương dựa trên mức lương cơ bản và mức lương kinh doanh dựa trên sản phẩm cụ thể.

**Bảng 2.21: Đánh giá đãi ngộ lao động công ty Coma18**

<b>Đãi ngộ</b>	<b>Có</b>	<b>Không</b>
Tăng lương	40	92
Thăng chức	9	123
Hỗ trợ xăng, xe đi lại	80	52
Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế	108	24
Du lịch, nghỉ mát hàng năm	127	5
Quỹ thăm hỏi, đồng viên lao động khi ốm đau, thai sản hiếu hi...	128	4
Thưởng lễ, tết	130	2

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Công ty cổ phần Coma18 đã xây dựng quy chế trả lương khác nhau cho từng bộ phận khác nhau (Quy chế trả lương cho bộ phận trực tiếp và quy chế trả lương cho bộ phận gián tiếp) để trả lương cho từng vị trí công việc khác nhau trong công ty và được phân phối theo bảng lương lao động. Về nguyên tắc trả lương phân phối theo bảng lương lao động, phụ thuộc vào kết quả lao động, gắn với năng suất và hiệu quả công việc của từng người, từng đơn vị, không phân phối bình quân; Và những người thực hiện công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, gắn bó với công ty và đóng góp nhiều vào kết quả chung của công ty thì được trả lương cao Hằng tháng, tiền lương được trả qua tài khoản cho nhân viên hoặc trả trực tiếp cho họ.

- Trong cơ cấu tiền lương người lao động nhận sẽ gồm 2 phần: Lương cứng bao gồm các loại phụ cấp, lương cơ bản và thưởng. Lương cứng là lương cơ bản ổn định dựa trên hệ số lương thực tế của từng người, ngày công làm việc thực tế trong tháng ( mỗi tháng trung bình là 22 ngày công đối với lao động văn phòng và 26 ngày công đối với lao động trực tiếp tại công trường), các khoản phụ cấp lương theo chế độ và tiền lương làm thêm giờ (nếu có). Thưởng là khoản kích thích năng suất làm việc thực tế đối với từng lao động, người nào có



năng suất làm việc cao thì hưởng lương cao và ngược lại, được tính theo ngày công làm việc thực tế và năng suất làm việc của từng người, từng nhóm.

- Mức lương cơ bản được thay đổi tùy theo kết quả xét nâng bậc lương hàng năm của công ty và quy định mức lương tối thiểu mà công ty đang áp dụng. Mức lương tối thiểu từ ngày 1/5/2014 theo quy định của nhà nước là 1.050.000 đồng/tháng. Lương cơ bản là: lương tối thiểu chung x hệ số lương.). Công ty thực hiện việc trả lương thêm giờ đúng theo quy định của luật lao động như thêm giờ vào ngày thường được tính bằng 150% so với ngày thường, 200% đối với ngày nghỉ và 300% đối với ngày lễ, tết được quy định trong bộ Luật lao động. Thời gian qua để cạnh tranh với các công ty trong ngành và đảm bảo nhân sự từ bên ngoài, công ty đã thực hiện một số cách trả lương khác như lương khoán theo sự thương lượng trong quá trình tuyển dụng nhân sự.

- Công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc nhân viên. Các tiêu chí đo lường: bằng cấp, chức vụ, thâm niên, nội quy lao động, mức độ hoàn thành công việc, mức doanh số... Việc đánh giá này để xác định mức độ hoàn thành công việc và trả lương cho nhân viên. Đây cũng là động lực thúc đẩy và kích thích sự nhiệt tình, sự cố gắng, sáng tạo của nhân viên trong công việc của họ. Bên cạnh mức thưởng, còn có mức phạt đối với các cá nhân, nhóm không đạt được kế hoạch đề ra, những lao động làm sai, trái với quy định công ty.

**Bảng 2.22: Thu nhập người lao động tại công ty Coma18**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng lương, thưởng	Tỷ đồng	12,86	14,79	12,01	15,22	17,34
Tổng lao động	Người	237	235	212	242	249
Thu nhập bình quân	Triệu đồng/người	54.26	62.94	56.65	62.89	69.64

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)

Từ bảng 2.21 ta thấy được công ty chi trả mức lương khá cao đối với đội ngũ nhân viên trong công ty, năm 2010 chi 12,86 tỷ đồng, bình quân mỗi lao động thu nhập 54,26 triệu đồng/năm. Năm 2011 chi lương của công ty là 14,79 tỷ đồng, cao hơn gần 2 tỷ đồng so với năm 2010 do hoạt động sản xuất kinh doanh trong năm đạt kết quả cao, vượt doanh thu so với dự kiến nên người lao động được hưởng mức lương cao hơn; tuy vậy đến năm 2012 do gặp khó khăn nhưng công ty vẫn đảm bảo chi trả cho nhân viên mức lương là 56,65 triệu đồng/năm.; đến năm 2014 tổng lương công ty chi trả là 17,34 tỷ đồng, tính ra bình quân mỗi lao động có mức lương 69,64 triệu đồng. Có sự gia tăng lương là do hoạt động sản xuất kinh doanh đạt kết quả, bên cạnh đó là mức lương tối thiểu tăng qua các năm.

Ngoài ra trong quá trình hoạt động, công ty còn bổ sung các mức phụ cấp như đi lại, liên lạc, tàu xe ... Các mức phụ cấp này phụ thuộc vào quyết định của Tổng Giám đốc và sẽ giới hạn về thời gian khi công việc kết thúc. Người lao động trong công ty được đóng bảo hiểm xã hội khi đủ điều kiện đóng và mua bảo hiểm tai nạn cho cán bộ công nhân viên

+ Các ngày nghỉ phép năm, lễ, tết, ốm thai sản, ma chay, cưới hỏi được thực hiện đúng các quy định của Nhà nước.

+ Được cung cấp bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ...Mục đích nhằm tạo điều kiện thuận lợi để môi trường làm việc an toàn, đảm bảo sức khỏe và chăm lo đời sống cho người lao động.Hệ thống tiền lương tại công ty cơ bản đảm bảo tính cạnh tranh và tuân thủ luật pháp. thiểu của Nhà nước.

- Công ty trích lập và sử dụng đúng mục đích quỹ phúc lợi. Công ty dùng quỹ phúc lợi cho các hoạt động: Tổ chức cho CBCNV đi tham quan nghỉ mát hàng năm, đối với CBCNV có sức khỏe yếu được đưa đi an dưỡng, xây dựng và sửa chữa các công trình phúc lợi. Đây là những nỗ lực động viên về tinh thần rất lớn đối với CBCNV trong công ty.

Ngoài tiền lương, thưởng, Coma18 còn thanh toán tiền ăn giữa ca cho người lao động, mức áp dụng hiện nay là 500.000 đồng/người/tháng; trang bị quần áo bảo hộ lao động cho người lao động theo định mức 1.000.000 đồng/người/năm, khám sức khỏe định kỳ. Bên cạnh đó, để đảm bảo tác phong làm việc của CBCNV công ty đã ban hành nội quy lao động, cũng như thỏa ước lao động tập thể trong đó quy định chi tiết về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ca, trang phục, đồng phục... cho nhân viên gián tiếp và nhân viên trực tiếp. Ngoài ra, để phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các phòng, đơn vị nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm của CBCNV, công ty cũng đã ban hành quy định về chức năng nhiệm vụ của các phòng đơn vị trực thuộc công ty trong đó quy định chi tiết về chức năng, nhiệm vụ và quan hệ của các phòng đơn vị.

Nhìn chung hệ thống thù lao và đãi ngộ hiện tại của công ty, cơ bản đã đạt được mục tiêu cạnh tranh nhằm thu hút đội ngũ nhân viên có năng lực và mục tiêu chi phí của công ty. Tuy nhiên cách tính lương này chưa thể hiện sự công bằng trên cơ sở hiệu quả công việc. Đối với những nhân viên đảm nhiệm chức danh và ngày công như nhau sẽ hưởng lương như nhau, hiệu quả công việc chưa phản ánh trên tiền lương nhận được của họ. Về lâu dài chính điều này sẽ tạo sức ỳ trong công tác, không thúc đẩy khả năng sáng tạo và tinh thần phấn đấu của nhân viên trong công việc, kìm hãm sự phát triển chung của công ty do hiệu quả công việc thấp. Do vậy công ty cần có hướng khắc phục các vấn đề trên để chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty thực sự đem lại lợi ích và tạo cho nhân viên tinh thần phấn đấu trong công tác.

- Bầu không khí làm việc: là trạng thái tâm lý của tập thể người lao động trong quá trình cùng họ lao động, thể hiện thái độ của người lao động với tổ chức, công việc của bản thân và được thể hiện ra ngoài thông qua thái độ và hành vi của họ với đồng nghiệp, lãnh đạo, công việc. Điều này có sự ảnh hưởng tới quá trình tạo động lực cho lao động. Do đó, công ty đề cao việc xây dựng bầu không khí bình đẳng, thân thiện trong giao tiếp công việc, sinh hoạt hàng ngày,

đồng thời cũng tôn trọng những ý kiến, kiến nghị của lao động đối với lãnh đạo trong việc điều hành công việc, biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Sự quan tâm của lãnh đạo: Lãnh đạo luôn là đi đầu trong việc điều hành triển khai công tác sản xuất kinh doanh, luôn quan tâm ghi nhận những ý kiến các nhân mà lao động phản ánh, kiến nghị trong quá trình sản xuất cũng như sinh hoạt tập thể. Đặc thù của công ty làm việc tại công trường xây dựng vì vậy sự quan tâm của lãnh đạo là động lực nhằm động viên và khuyến khích lao động trong đơn vị hăng say cống hiến cho sự phát triển bền vững của công ty.

- Cơ hội thăng tiến: Công ty luôn tạo điều kiện cho lực lượng lao động trẻ có cơ hội thể hiện bản thân và phát triển thông qua các hình thức bổ nhiệm, luân chuyển hay quy hoạch cán bộ. Tuy vậy, công ty vẫn chưa ban hành cụ thể quy định, tiêu chuẩn cụ thể cho lao động biết, phấn đấu học tập nâng cao trình độ.

\* Dựa vào kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến:

Có 65,9% NLD quan tâm đến cơ hội thăng tiến, 34,1% không quan tâm đến cơ hội thăng tiến; có 43,2% lao động đồng ý với ý kiến công ty tạo điều kiện cho lao động có cơ hội thăng tiến trong công việc và 54,5% cho rằng chính sách của công ty với sự thăng tiến là không công bằng đối với lao động. Điều này cho thấy nhân viên chưa thực sự quan tâm đến sự thăng tiến của bản thân vì công ty cũng chưa tạo điều kiện cho lao động, và sự thăng tiến còn thiếu công bằng.

**Bảng 2.23: Cơ hội thăng tiến của lao động**

Cơ hội thăng tiến	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu KS	%	Phiếu KS	%
Có nhiều cơ hội thăng tiến	87	65,9	45	34,1
Được tạo điều kiện cần thiết để được thăng tiến	57	43,2	75	56,8
Chính sách của công ty với cơ hội thăng tiến là công bằng	60	45,5	72	54,5

( Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả).

- Hoạt động tổ chức đoàn thể: công ty thực hiện xác lập quỹ thông qua sự đóng góp của lao động; các phòng, ban cũng có nguồn quỹ riêng.

+ Quỹ tổ chức các hoạt động cho con em trong công ty, mỗi lao động đóng 01 ngày công và có sự hỗ trợ của công ty với mục đích khuyến khích con em đạt thành tích cao trong học tập; tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày tế thiếu nhi 1/6 và tổ chức hoạt động tết trung thu 15/8.

+ Quỹ từ thiện cũng được trích từ 01 ngày công của người lao động để tổ chức các hoạt động thăm nom ốm đau, thai sản, hiếu hỉ của người lao động tại công ty.

Hằng năm vào những ngày lễ lớn như tết dương lịch, tết nguyên đán, 30-4, 1-5, ngày thành lập công đoàn, ngày thành lập công ty, các ngày lễ của phụ nữ như 8/3, 20-10... Công đoàn phối hợp với công đoàn tổ chức các hoạt động thể thao văn hoá, tổ chức các buổi lễ meeting, liên hoan, tặng quà cho lao động, chị em phụ nữ trong công ty. Các hoạt động giao lưu luôn đạt những giải thưởng về mặt tinh thần cho lao động khi tham gia.

- Chiến lược phát triển công ty

Hiện nay, các doanh nghiệp về xây dựng, cơ khí đang đứng trước sự cạnh tranh lớn bởi các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng và ngay trọng các doanh nghiệp nội bộ của Tổng công ty cơ khí Coma. Do vậy, công ty đã xây dựng chiến lược phù hợp, cơ cấu lại ngành nghề sản xuất kinh doanh, xác định ngành nghề kinh doanh chính. Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty:

Tiếp tục duy trì ổn định và đẩy mạnh công tác đấu thầu và tìm kiếm việc làm. Chủ động tiếp cận dự án lớn, đặc biệt các dự án tốt.;

Tăng cường công tác quản lý, xây dựng biện pháp thi công tối ưu để đạt hiệu quả kinh tế cao. Triển khai thi công một số dự án bất động sản có tiềm năng và đang thi công dở dang. Tập trung nguồn lực để hoàn thành dự án đúng tiến độ, chất lượng và an toàn;

Tăng cường mở rộng hợp tác với các đối tác, nhà đầu tư trong và ngoài nước để tận dụng tối đa cơ hội và lợi thế kinh doanh;

Cơ cấu lại lực lượng lao động của công ty phù hợp với chiến lược phát triển chung của công ty và chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho công ty. Xây dựng bộ máy có trình độ, tiếp thu tri thức quản lý và kinh doanh hiện đại, nâng cao năng lực quản trị trên cơ sở phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao bằng chính sách thu hút và đào tạo.

### ***2.3.2. Những nhân tố bên ngoài***

#### **- Bối cảnh hội nhập kinh tế**

Việt Nam tiếp tục hội nhập sâu vào nền kinh tế toàn cầu sau khi gia nhập WTO, tạo cơ hội cho công ty và đội ngũ nhân lực tiếp cận nhanh và tận dụng triệt để những thành tựu tiên tiến nhất của khoa học công nghệ thế giới đối với lĩnh vực cơ khí, xây dựng và bất động sản. Đây là tiền đề cơ bản giúp đội ngũ nhân lực nâng cao năng lực hiểu biết và ứng dụng công nghệ tiên bộ nhất vào lĩnh vực mà công ty đang hoạt động. Tuy nhiên, kỹ thuật công nghệ khoa học phát triển nhanh cũng chính là một thách thức đối với nguồn nhân lực của công ty. Đội ngũ kỹ sư, công nhân có thể không làm chủ được công nghệ tiên tiến do không được đào tạo đúng mức và kịp thời. Đồng thời, việc hội nhập sâu giúp công ty có cơ hội tiếp cận nhiều mô hình quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước phát triển, tạo tiền đề và kinh nghiệm trong việc cải tiến mô hình quản lý, nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực của công ty.

#### **- Chính sách của nhà nước**

Do tác động của chính sách khuyến khích đầu tư của chính phủ đối với các doanh nghiệp cả trong và ngoài nước, nhiều khu chế xuất, khu công nghiệp đã và đang được xây dựng dẫn đến yêu cầu về xây dựng, cơ khí ngày càng lớn. Ngoài ra, nhu cầu nhà ở của con người là tối thiểu, đặc biệt là nhu cầu nhà ở tại Hà Nội tương đối cao do chủ yếu nhiều thành phần NLĐ từ các tỉnh thành làm việc tại Hà Nội chưa có nhà ở. Tuy nhiên, ở một khía cạnh khác, tốc độ tăng

trường cao và phát triển nhanh theo diện rộng về xây dựng, bất động sản làm cho nhu cầu nhân lực tăng mạnh cả về chất lượng và số lượng, trong lúc đó việc thu hút, đào tạo và phát triển, cũng như duy trì nguồn nhân lực không theo kịp. Điều này sẽ tạo áp lực lớn cho công tác quản lý, phát triển NNL thời gian tới.

- Hỗ trợ của Tổng công ty cơ khí Coma

Để công ty xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu chiến lược phát triển chung toàn công ty theo đúng định hướng của Tổng công ty cơ khí Coma. Tổng công ty cần ban hành chiến lược của tổng công ty để nhằm định hướng chi tiết hơn cho công ty con.

Tổng công ty có vai trò quan trọng trong công tác phát triển nguồn nhân lực hiện nay, thông qua sự hỗ trợ về chính sách với người lao động, đặc biệt công tác chuyển đổi ngành nghề, định hướng kinh doanh của công ty; Tổng công ty đứng ra thuê các công trình trọng điểm từ đó phân ra cho các công ty con thực hiện. Hiện nay, tổng công ty đã phối hợp với công ty Coma18 thực hiện thi công một số dự án lớn như tổ hợp nhà ở, văn phòng tại VP6 bán đảo Linh Đàm, dự án mặt đường Lê Văn Lương, các công trình cơ khí tại Xuân Mai – Hà Nội.

## **2.4. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực tại công ty**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Coma18 trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

- Thứ nhất, Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, mức thu nhập đảm bảo đời sống cho người lao động, chính sách đãi ngộ thực hiện khá tốt để tạo niềm tin cho người lao động an tâm làm việc

- Thứ hai, cơ cấu lao động hiện nay khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2010 -2014 trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ 31% và độ tuổi từ 30 -39 chiếm 41%, đây là lượng lao động dồi dào; Công ty có đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên gián tiếp và lực lượng lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn, lòng

nhiệt tình, tay nghề cao. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Và với đội ngũ lao động trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng tốt hơn trong môi trường công việc nặng nhọc độc hại và chế độ làm việc theo ca, đặc thù công việc trong ngành cơ khí, xây dựng.

- Thứ ba, đội ngũ lao động trẻ, nền tảng thể lực tốt có thể đáp ứng tốt hơn trong môi trường làm việc nặng nhọc độc hại của công ty và chế độ làm việc 03 ca/ngày theo đặc thù cơ khí, xây dựng.

- Thứ tư, lao động sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc do nội dung đào tạo sát với thực tế công việc. Bên cạnh đó, năng suất bình quân tăng lên qua các năm, doanh thu trung bình tăng lên.

\* Nguyên nhân

- Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư phát triển nguồn nhân lực

- Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng nguồn nhân lực do công ty đã kết hợp nhiều kênh tuyển dụng qua kênh chủ yếu là qua trung tâm giới thiệu việc làm, truyền thông trên các trang mạng xã hội. Quyền và nghĩa vụ của lao động được giới thiệu đến các ứng viên để họ có sự lựa chọn.

- Công tác đào tạo phần nào đáp ứng được nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh đó là sự quan tâm đến đời sống cá nhân lao động tới các chính sách đãi ngộ thúc đẩy tinh thần lao động của người lao động, tạo động lực phát triển nguồn nhân lực tại công ty.

- Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nhân lực.

#### ***2.4.2. Những mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân***

- Thứ nhất, Lực lượng lao động trong công ty hiện nay trong độ tuổi dưới 30 là cao, đây vừa là lợi thế nhưng cũng là hạn chế đối với phát triển nguồn nhân



lực do tỷ lệ bỏ việc của người lao động trong độ tuổi này tương đối cao.

- Thứ hai, lao động có trình độ chuyên môn cao của công ty hiện nay chiếm tỷ lệ thấp (khoảng 30%), trong khi đó lao động chuyên môn thấp chiếm tỷ lệ khá cao (gần 50%) điều này ảnh hưởng đến công tác sản xuất kinh doanh của công ty trong việc thực hiện thi công những hạng mục công trình đòi hỏi những công nhân có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm công tác.

- Thứ ba, nhân lực hiện nay của công ty vừa thiếu lại vừa thừa. Thiếu vì chưa đủ nhân lực đáp ứng cho nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất của công ty trong thời gian tới. Thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp. Thiếu trầm trọng nhân lực thiết kế, quản lý vận hành và tiếp thị đặc biệt là tiếp thị khách hàng quốc tế đối với các công trình bất động sản, mảng kinh doanh mua bán, trao đổi và cho thuê bất động sản như: mua đất, nhà, công trình bất động sản để bán lại hoặc cho người khác thuê; thuê đất, nhà, công trình bất động sản rồi cho người khác thuê lại v.v... Ngoài ra, còn có hình thức kinh doanh dịch vụ bất động sản như môi giới, định giá, quản lý bất động sản.

- Thứ tư, cán bộ lãnh đạo quản lý công ty đến các đơn vị trực thuộc có xuất phát điểm làm cán bộ kỹ thuật, có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nhưng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về kinh tế, quản lý doanh nghiệp do đó công tác quản lý chưa khoa học và hiệu quả kinh tế chưa cao. Công tác bố trí, sử dụng lao động chủ yếu dựa vào bằng cấp mà chưa chú ý đến năng lực, phẩm chất người lao động nên bố trí lao động thiếu chính xác, hạn chế phát triển năng lực cá nhân.

- Thứ năm, việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển mối qua hệ lao động còn nhiều bất cập. Đối với chế độ tiền lương, lao động được chi trả lương tương đối tốt, nhưng vẫn còn hạn chế do đặc thù công việc có những khi có nhiều dự án về, có những khi lại không có dự án nên người lao động không có việc làm cũng như qua sức lao động. Việc chi trả chậm lương cho lao động do các dự án thường khi hoàn thành xong thì sẽ được thanh toán chi phí nên gây ra nhiều bất cập.

\* Nguyên nhân

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình PTNNL xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút NNL hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu thị trường lao động.

- Cơ chế quản lý đào tạo còn nhiều bất cập cần được hoàn thiện. Bộ phận quản lý đào tạo chưa đáp ứng được công việc chuyên môn nên việc thực hiện các hoạt động đào tạo còn khó khăn.

- Việc bố trí, sử dụng NNL mang tính chủ quan, áp đặt. Bên cạnh đó, công tác đề bạt, bổ nhiệm trong công ty chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người có thể phấn đấu. Công ty vẫn tồn tại việc tuyển dụng, đề bạt mang tính chất “ con ông, cháu cha” khiến cho nhiều người lao động giỏi khác bị rào cản, khiến họ nản chí.

- Chính sách tiền lương: công tác chi trả được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên, vẫn còn tình trạng nợ lương. Do hoạt động trong lĩnh vực cơ khí và bất động sản là chủ yếu, mà việc chi trả doanh số hoa hồng đối với nhân viên nhiều khi không đúng thời hạn do phụ thuộc vào bên đối tác thanh toán.

## **CHƯƠNG 3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18**

### **3.1. Định hướng và chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại công ty**

#### ***3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển nguồn nhân lực, cơ hội và thách thức đối với công ty CP Coma18***

##### ***3.1.1.1. Xu hướng phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập***

Xu hướng phát triển nguồn nhân lực xuất phát không chỉ từ những thay đổi về công nghệ và sự giảm xuống liên tục các chi phí truyền thông và vận chuyển, mà còn từ sự tương tác giữa các quốc gia phát triển và vai trò tăng lên của các nước đang phát triển vào sự gia tăng nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau.

Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các doanh nghiệp cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng doanh nghiệp sẽ quyết định chất lượng các sản phẩm và dịch vụ.

Các thay đổi về công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông đã tạo ra những thay đổi lớn trong các tổ chức và xuất hiện cách thức thực hiện công việc mới. Việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ đã trở nên linh hoạt hơn và có thể đáp ứng tốt hơn các yêu cầu khách hàng.

Công nghệ thông tin và những lợi thế của việc giảm thấp chi phí truyền thông cho phép hoạt động của công ty tích hợp một cách chặt chẽ với các nhu cầu của khách hàng. Lực lượng lao động trở nên cơ động hơn.

### *3.1.1.2. Cơ hội của hội nhập kinh tế quốc tế đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty Coma18*

- Thị trường rộng lớn; Khi hội nhập kinh tế quốc tế thị trường kinh doanh của công ty rộng hơn là cơ hội để công ty tiếp cận thị trường mới, tăng doanh thu và lợi nhuận từ việc sản xuất, kinh doanh, dịch vụ... Trong những năm gần đây, công ty đã tiếp cận được với các chủ đầu tư để tham gia thi công xây dựng một số công trình lớn như dự án nhà liền kề biệt thự tại khu đô thị Mỗ Lao – chủ đầu tư Capital Land của Malaysia, phân phối độc quyền dự án Golden West của chủ đầu tư Viettradico...

- Thu hút vốn đầu tư, các nguồn tài trợ nước ngoài. Quá trình toàn cầu hoá với sự đầu tư mạnh mẽ của các chủ đầu tư ngoài nước, các nguồn tài trợ vốn từ các tổ chức ngân hàng lớn và các tổ chức tín dụng khác với nguồn vốn mạnh, lãi suất ưu đãi là cơ hội để Công ty tiếp cận nguồn vốn phục vụ cho việc triển khai, mở rộng sản xuất kinh doanh, điều này đòi hỏi công ty phải có kế hoạch hoạch định nguồn nhân lực để phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. Cụ thể, công ty đã tiếp cận và kết hợp với ngân hàng dầu khí PV Combank và ngân hàng quân đội MB Bank để thực hiện dự án toà nhà Westa – Mỗ Lao – Hà Đông, kết hợp với ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam BIDV để triển khai dự án biệt thự, liền kề Văn Khê...

- Có điều kiện tiếp nhận công nghệ sản xuất và trình độ quản lý tiên tiến, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong thời buổi bùng nổ công nghệ thông tin hiện nay, toàn cầu hoá công ty có thể dễ dàng đổi mới công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất sản lượng, trình độ quản lý. Thông qua các dự án, hợp đồng hợp tác sản xuất kinh doanh, công ty có cơ hội tiếp cận với công nghệ, máy móc hiện đại như việc ký hợp đồng xây dựng, cơ khí với các chủ đầu tư nước ngoài là hệ thống vận chuyển bê tông, máy móc thiết bị hiện đại thi công công trình thay thế lao động làm công việc nặng nhọc nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập cho người lao động trong công ty.

- Cơ hội được khẳng định vị thế doanh nghiệp. Với sự phát triển bùng nổ

của công nghệ thông tin, thương hiệu của công ty được quan tâm nhiều hơn, cùng với hình thức quảng cáo, quảng bá sản phẩm, dịch vụ đa dạng, phong phú. Đây là cơ hội tốt để công ty khẳng định vị thế, quảng bá hình ảnh của mình trên thị trường quốc tế và với các nước bạn. Bên cạnh đó, cơ hội giao lưu hợp tác, học hỏi với các doanh nghiệp khác trên thế giới.

### *3.1.1.3. Thách thức đối với hội nhập kinh tế quốc tế đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty Coma18*

- Năng lực cạnh tranh của công ty còn nhiều hạn chế; năng lực tài chính chưa đủ mạnh, năng lực quản lý còn chưa linh hoạt, cán bộ quản lý chuyên ngành kỹ thuật là chủ yếu nên thiếu kiến thức kinh doanh, ngoại ngữ còn hạn chế trong khi việc hoà nhập quốc tế đòi hỏi sự cạnh tranh quyết liệt. Cạnh tranh giữa công ty với các doanh nghiệp nước ngoài, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước, Điều này đòi hỏi công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong công ty cần chú ý đào tạo nâng cao những kiến thức, kỹ năng để hoà nhập thị trường quốc tế nhanh hơn.

- Mặc dù trong những năm qua công ty đã đầu tư nhiều máy móc, thiết bị tiên tiến để phục vụ sản xuất kinh doanh, nhưng với tốc độ phát triển về khoa học công nghệ như hiện nay vẫn chưa đủ đáp ứng và tạo lợi thế cạnh tranh trong thị trường hội nhập quốc tế. Trong khi đó, phần lớn các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đều có tiềm lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm quản lý tốt hơn, nơi làm việc khang trang, trả lương, phúc lợi cao nên dễ thu hút nguồn nhân lực chuyên môn, lành nghề từ các doanh nghiệp trong nước nói chung và công ty cổ phần Coma18 nói riêng. Do đó, công ty thực hiện đồng bộ việc phát triển về khoa học công nghệ song song với việc cần thực hiện tích cực các hoạt động phát triển nguồn nhân lực; đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ lao động, liên tục đào tạo bổ sung, cần đào tạo thực hiện chính sách giữ chân người tài.

### **3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại công ty CP Coma18.**

- Tập trung xây dựng công ty vững mạnh toàn diện về nguồn lực tài chính, nhân lực, năng lực quản lý, nâng cao trình độ kỹ thuật và máy móc, thiết bị công ty.

- Tìm kiếm, phát triển thị trường xây dựng, đầu tư trong và ngoài nước trên cơ sở sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, đảm bảo thu nhập cho người lao động trong công ty. Xây dựng, phát triển lực lượng cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật cao. Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ, nhân viên trong công ty.

- Xác định ngành nghề kinh doanh chính vẫn tập trung ngành nghề cơ khí và kinh doanh bất động sản. Đến năm 2015, tập trung các nguồn lực hoàn thành các dự án đang triển khai: bàn giao các căn hộ còn lại của dự án Westa – Hà Đông, triển khai dự án lắp đặt giàn không gian kho than Fomosa – Hà Tĩnh, thi công dự án khu xử lý nước thải tập trung tại cụm công nghiệp Thanh Oai, hoàn thiện thủ tục chuyển đổi mục đích sử dụng đất của công ty tại 38 Nguyễn Chánh – Phúc La – Hà Đông – Hà Nội...; tiếp tục công tác đấu thầu các công trình xây dựng có quy mô, khai thác tốt hơn và hiệu quả hoạt động của Chi nhánh sàn giao dịch bất động sản.

Công ty cổ phần Coma18 phấn đấu xây dựng và phát triển thương hiệu, hình ảnh, uy tín thị trường, các nhà đầu tư và công chúng. Kiên định chiến lược lâu dài: “Phát triển và nâng cao năng lực lĩnh vực sản xuất cơ khí và xây lắp, tập trung lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản, tiếp tục tìm kiếm các giải pháp, nguồn vốn triển khai các dự án một cách hiệu quả”.

Công tác phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài. Phát triển nhanh những ngành nghề, lĩnh vực mà công ty có lợi thế cạnh tranh như: công trình xây dựng, xây lắp cơ khí, kinh doanh bất động sản; đồng thời đưa ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực, đào tạo đội ngũ nhân lực, nâng cao chất lượng để đảm bảo thi công các

công trình, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng và thẩm mỹ cho khách hàng.

**Bảng 3.1: Mục tiêu kinh tế đến năm 2015**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2014	Năm 2015
1	Tổng sản lượng	Tỷ đồng	225,978	320,21
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	442,954	512,02
3	Các khoản nộp ngân sách	Tỷ đồng	10,000	13,000
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	2,983	5,000
5	Số lao động	Người	249	270
6	Thu nhập bình quân	Đồng	4.759.000	5.200.000

*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán công ty Coma18)*

Mục tiêu đến năm 2015 tăng tổng sản lượng lên 320,21 tỷ đồng, tương ứng tăng 141,7% so với năm trước; Tổng doanh thu tăng lên 512,02 tỷ đồng (tăng 115,6%); tăng số lao động lên 21 lao động, đồng thời mức thu nhập bình quân tăng 441.000 nghìn đồng so với năm trước.

Đẩy mạnh công tác tái cơ cấu bộ máy lao động theo hướng tinh giảm bộ phận lao động gián tiếp, có chính sách tuyển dụng, đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cán bộ nhân viên và tay nghề công nhân kỹ thuật hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả làm việc đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng lao động của công ty.

Xúc tiến đầu tư và quảng bá thương hiệu: tổ chức và phát triển bộ phận Marketing, tiếp thị và thị trường, xúc tiến đầu tư để quảng bá sản phẩm, tiếp cận khách hàng, cung cấp dịch vụ, tìm kiếm thị trường và mở rộng quan hệ kinh doanh.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp: tiếp tục chỉ đạo, giám sát công tác tuyên truyền, phổ biến để người lao động đều nắm được và tự giác ý thức được việc thực hiện hệ thống tiêu chí về giá trị cụ thể, bản sắc văn hoá công ty mang dấu ấn riêng Coma18.

### **3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty Coma18**

#### **3.2.1. Các nhà quản lý cần tự nâng cao nhận thức về vai trò của mình**

Một doanh nghiệp có đội ngũ lãnh đạo tốt, sáng suốt, biết nhìn xa trông rộng, thấu hiểu được nhân viên thì doanh nghiệp đó không sớm thì muộn cũng gặt hái được thành công. Vì thế việc nâng cao năng lực cho nhà quản lý là rất cần thiết, chúng ta nâng cao không chỉ chuyên môn, kỹ năng điều khiển người khác, điều khiển đám đông mà cả kỹ năng cá nhân của người lãnh đạo. Lãnh đạo chính là làm gương, lãnh đạo trước khi chỉ đạo được nhân viên thì phải làm những gì mà mình muốn nhân viên làm được, nếu không sẽ chỉ là lời nói vô giá trị, lời nói sáo rỗng. Đội ngũ ban lãnh đạo của Công ty đã có những nhận thức khách quan tương đối tốt về vấn đề quản trị nhân sự trong tổ chức, tuy nhiên để tốt hơn thì ban lãnh đạo cần phải có những khóa đào tạo chuyên về nhân sự, quản lý nhân sự. Cụ thể là có thể mời những nhà quản lý nhân sự hàng đầu về đào tạo, hay mời những giáo sư, tiến sĩ của các trường đại học về nói chuyện. Giải pháp trên nếu được áp dụng sẽ đưa ban lãnh đạo tới một góc nhìn mới chuyên nghiệp hơn về vấn đề nhân sự, dẫn tới có những quyết định phát triển nguồn nhân lực tốt nhất, hợp lý nhất.

Bên cạnh việc nâng cao nhận thức của ban lãnh đạo về vấn đề nhân sự thì đồng thời cũng phải nâng cao nhận thức của cán bộ, nhân viên về vấn đề nhân sự trong tổ chức. Mỗi cá nhân thì xét trên hai khía cạnh: ở năng lực chuyên môn (trình độ lập trình, bán hàng, xây dựng...), ở lòng nhiệt tình và niềm đam mê. Công ty phát triển đi lên theo tầm nhìn, sứ mệnh đặt ra từ trước, và theo những mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn, vậy để công ty phát triển thì mục tiêu của mỗi cá nhân phải trùng với mục tiêu của công ty, hay mỗi cá nhân phải nắm vững mục tiêu của công ty để hướng mọi hoạt động theo mục tiêu.



Ngoài nguồn nhân lực thông thường là nhân viên, công ty cần phải chú ý tới tạo dựng nguồn nhân lực cao cấp từ chính nguồn nhân lực của mình bằng việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn cho những nhân viên có triển vọng, gửi nhân viên đi học những khóa đào tạo, hội thảo ở bên ngoài, hoặc có thể đầu tư cho nhân viên đi học ở nước ngoài. Nếu chi phí là lớn, công ty không có khả năng chi trả thì có thể tuyển những nhân viên cao cấp ngay từ ban đầu: tuyển trực tiếp những người về làm trưởng nhóm dự án, trưởng, phó phòng... có thể cao hơn nữa là tuyển giám đốc điều hành. Thay đổi hoàn toàn quan niệm cố hữu của công ty là thăng tiến từ từ, và những người giữ vị trí cao đều là những nhân viên lâu năm.

Theo trên lãnh đạo thì có tập huấn lãnh đạo thường kỳ, một năm 2- 4 lần, nhân viên thì cũng có những đợt đào tạo về chuyên môn, văn hóa, tuyển dụng thêm. Mỗi nhân viên coi mục tiêu phấn đấu của mình trùng với mục tiêu của toàn công ty, phấn đấu hết mình vì sự phát triển của công ty. Đó chính là sự gắn kết giữa ban lãnh đạo với nhân viên, sự yêu thương giúp đỡ, chỉ bảo nhau để cùng tiến bộ, sự nâng đỡ nhau như những người thân trong gia đình, khi tổ chức vui chơi thì ban lãnh đạo cũng phải tham gia vào cùng đội ngũ nhân viên của mình trong các trò chơi, không có sự phân biệt giữa các trò chơi.

### ***3.2.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực***

#### ***3.2.2.1. Hoàn thiện quy trình hoạch định***

- Hoạch định NNL phù hợp với chiến lược phát triển của công ty

Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL cán bộ, nhân viên đã có dự báo, dự liệu. Công ty cần hoàn thiện công tác hoạch định NNL theo các giải pháp như:

- + Một là, phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng.
- + Hai là, cân đối nguồn nhân lực, giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất.

+ Ba là, thường xuyên kiểm tra đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

- Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh

Để nâng cao hiệu quả công tác PTNNL, Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn chức danh trong từng công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất. Việc đưa ra được bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh được coi là giải pháp mang tính hiệu quả nhất để lựa chọn ứng viên và bố trí công việc cho ứng viên sau khi được tuyển dụng, hoặc được áp dụng để bố trí, sắp xếp, sắp xếp lại nhân, xác định số lượng nhân viên định biên tại mỗi bộ phận chức năng.

Bản mô tả công việc phải liệt kê đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bản tiêu chuẩn chức danh giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

#### *3.2.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng*

Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong tình hình mới.

Cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn (xem xét cả hai nguồn tuyển chọn bên trong và bên ngoài Công ty); các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ. Cần hướng đến tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ. Công ty thường xuyên tuyển dụng người thân nên chất lượng chưa thực sự được đảm bảo và đồng đều. Do vậy công ty cần chấn chỉnh lại cách thức tuyển dụng khách quan hơn. Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nguồn nhân lực theo giải pháp:

- + Phân tích thực trạng và diễn biến nguồn nhân lực của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực.

- + Phân tích sự phù hợp giữa phát triển nguồn nhân lực với chiến lược phát triển khoa học công nghệ theo định hướng phát triển khoa học công nghệ và lĩnh vực kinh doanh của công ty; tập trung chú ý việc thi công, kinh doanh.

- + Có kế hoạch giải quyết lao động thừa hoặc thiếu hợp lý. Xây dựng quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng chặt chẽ.

- + Thực hiện công tác kiểm tra đánh giá việc hiện kế hoạch đề ra một cách khoa học.

- + Công ty cần lập ban tuyển dụng riêng, Để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực, công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Bản mô tả cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào và nhà tuyển dụng biết được kỹ năng, chuyên môn từng ứng viên.

- + Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho người lao động:

- + Mở các lớp đào tạo tại công ty, có thể đào tạo chung cho toàn bộ nguồn nhân lực hoặc đào tạo chuyên môn riêng. Sau đó đánh giá nguồn nhân lực sau mỗi khóa học. Thật vậy, công ty nên tiến hành khảo sát cán bộ công nhân viên

nhằm kiểm tra việc áp dụng những kỹ năng và kỹ thuật mới vừa được đào tạo vào công việc. Công ty nên khuyến khích người lao động sử dụng thời gian của mình để trau dồi kiến thức. Bên cạnh việc đào tạo, công ty nên kết hợp với chính sách đề bạt cân nhắc tức là việc đào tạo phải mở ra cơ hội thăng tiến cho nhân viên, là động lực thúc đẩy nhân viên phát triển.

Hiện nay, công nghệ tự động được sử dụng phổ biến trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty dẫn đến thay đổi định mức và bắt buộc phải điều chỉnh sắp xếp lại lao động của Coma18. Vì vậy trước khi quyết định tuyển dụng mới, công ty cần rà soát lại nguồn lao động hiện có, ưu tiên việc điều động lại nhân sự ngay trong công ty một cách hợp lý. Công ty nên thiết lập quy trình tuyển dụng nội bộ tạo cơ hội cho các ứng viên nội bộ tham gia một cách bình đẳng và minh bạch.

Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý của công ty. Để đón đầu quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế nhằm tăng tính cạnh tranh, với lĩnh vực cơ khí và bất động sản trong khu vực đòi hỏi Coma18 phải có một lực lượng kế thừa được đào tạo bài bản, trang bị kỹ năng tốt để có thể kế thừa tất cả kinh nghiệm của các bậc đàn anh đi trước, đồng thời có khả năng tiếp cận với các phương pháp quản lý, vận hành hệ thống điện hiện đại...

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực***

Trên tiêu chuẩn mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh đối với từng vị trí làm việc của công ty được bán hành thực hiện. Trưởng các phòng, ban căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ để định biên lao động và đánh giá trình độ, năng lực; ưu, khuyết điểm của lao động để sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với từng bộ phận dựa trên nguyên tắc: Mỗi công việc đều có thực hiện, việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi lao động phù hợp giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi một người lao động vắng mặt thì lao động khác có thể thay thế vị trí để không gián đoạn quá trình sản xuất kinh doanh. Đối với công việc được thực hiện theo nhóm, ngoài bản mô tả công việc cần có sự phối

hợp giữa các thành viên trong nhóm. Trong quá trình phân công, bố trí công việc, lao động được quyền chia sẻ những nguyện vọng cá nhân, điểm mạnh, yếu của bản thân để được bố trí vào công việc phù hợp. Đối với lao động khi được bố trí đúng người, đúng việc sẽ cảm thấy thoải mái, cùng những chế độ khuyến khích sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc và nâng cao hiệu quả công việc.

### ***3.2.4. Hoàn thiện hoạt động quản lý đào tạo phát triển NNL***

#### ***3.2.4.1. Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo***

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng đối tượng lao động, đòi hỏi cán bộ phòng tổ chức hành chính cùng phối hợp với trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích tổ chức, mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của lãnh đạo công ty. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân lao động. Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là một khâu quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng đào tạo, hiệu quả của việc áp dụng kiến thức vào thực tế sau đào tạo. Từ đó, lập ra kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo đạt hiệu quả cao. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

+ Thu thập nguồn thông tin dữ liệu phân tích về nguồn nhân lực của công ty. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân người lao động để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo hữu ích.

+ Phân tích hoạt động của công ty; việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp doanh nghiệp định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra việc tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

+ Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ người lao động.

#### *3.2.4.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo phát triển*

Căn cứ vào nhu cầu, kinh phí đào tạo cũng như lĩnh vực đào tạo, Công ty CP Coma18 sẽ xác định thời gian đào tạo, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Việc lập kế hoạch đào tạo cần được xem xét cho phù hợp với từng vị trí.

- Thứ nhất, đối với cán bộ lãnh đạo cần đào tạo bổ sung các năng lực: Quyết đoán dám chịu trách nhiệm; tác động đến nguồn nhân lực; năng động, sáng tạo; linh hoạt.

+ Quyết đoán, dám chịu trách nhiệm: là một doanh nghiệp Nhà nước, lại là đơn vị hạch toán phụ thuộc nên vẫn còn một bộ phận cán bộ lãnh đạo còn e ngại trách nhiệm cá nhân, tư tưởng trách nhiệm tập thể còn tồn tại trong các quyết định làm cho việc xử lý công việc chưa thật sự nhanh chóng làm kìm hãm sự phát triển của công ty. Cần có những khóa đào tạo cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo tiếp cận tư duy quản lý mới, đề cao vai trò và trách nhiệm cá nhân, biết sử dụng quyền hạn được ủy thác để hoàn thành trách nhiệm.

+ Tác động đến nguồn nhân lực: Người lãnh đạo phải biết tạo điều kiện để nhân viên mình phát huy hết năng lực, đạt được năng suất lao động cao nhất, tâm lý lao động thật thoải mái. Muốn vậy cần đào tạo cho họ kỹ năng giao việc, tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo,... Ngoài ra cần tạo môi trường làm việc thân thiện hơn để giảm căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên, tăng cường tiếp xúc giữa lãnh đạo và cấp dưới,...

+ Năng động, sáng tạo, linh hoạt: Công ty vẫn còn một số cán bộ lãnh đạo làm việc theo kinh nghiệm, lối mòn, ngại đổi mới. Vì vậy khi có những vấn đề mới phát sinh ngoài “quỹ đạo” thường gây ra những lúng túng nhất định. Biết rằng Coma18 là một doanh nghiệp có vốn đầu tư nhà nước, chịu sự chi phối và tác động của rất nhiều văn bản từ phía Nhà nước, nhưng không vì thế sẽ trở thành một rào cản tính linh hoạt của cán bộ lãnh đạo Công ty. Cần đào tạo cho cán bộ lãnh đạo biết cách uyển chuyển, không cứng nhắc, máy móc khi giải quyết vấn đề, đặc biệt các kiến thức về: Phân tích tài chính, đấu thầu, xét thầu,... Những quy định nào không còn phù hợp, khó thực hiện, thực hiện không hiệu quả hay không thể thực hiện nên mạnh dạn đề xuất với cấp có thẩm quyền nghiên cứu sửa đổi.

- Thứ hai, đối với nhân viên gián tiếp cần bổ sung các năng lực: lập kế hoạch; phân tích vấn đề; giải quyết vấn đề; kiểm soát; năng động, sáng tạo; hợp tác; làm việc nhóm. Cần trau dồi cho nhân viên gián tiếp các kỹ năng: Kiến thức về các nhu cầu của tổ chức, nghiên cứu, quan sát, kỹ năng hợp tác, làm việc nhóm...

- Thứ ba, đối với công nhân cần bổ sung các năng lực: năng động, sáng tạo; tiếp thu; cầu tiến... Theo đó, cần trang bị cho công nhân các kiến thức bổ sung chuyên môn, vi tính, kỹ năng phục hồi, ngăn ngừa sai lầm, kỹ năng quan sát...

- Thứ tư, bộ phận nhân viên kinh doanh đối với lĩnh vực bất động sản cần bổ sung kiến thức về luật kinh doanh bất động sản, năng động, ham học hỏi, nhanh nhẹn, giao tiếp...

Công ty CP Coma18 cần lựa chọn các hình thức đào tạo thích hợp, các chương trình đào tạo sao cho không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Một số phương pháp đào tạo mà công ty nên áp dụng:

\* Một là, đào tạo tại chỗ là phương pháp tiếp cận hữu hiệu giúp kết hợp được kiến thức sách vở với thực tế hiện trường, vận dụng những điều đã học vào thực tế vận hành thiết bị, quy trình công tác chuyên môn tại cơ sở.

- Đào tạo một đội ngũ cán bộ đầu đàn năng động, nhạy bén, có kiến thức

chuyên môn tốt, có kinh nghiệm thực tế quản lý và vận hành, có khả năng truyền đạt hướng dẫn để kèm cặp các công nhân mới, thực hiện tốt các yêu cầu của việc đào tạo tại chỗ. Qua khảo sát về công tác đào tạo, kỹ năng làm việc theo nhóm của chưa được triển khai thực hiện tốt, trong khi đó công việc yêu cầu lao động thực hiện công việc theo nhóm; do vậy để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động công ty cần có kế hoạch thực hiện ngay công tác đào tạo, tập huấn các kỹ năng cần thiết về làm việc theo nhóm.

- Đưa một số chương trình đào tạo chuẩn đã hợp tác xây dựng với các cơ sở đào tạo về thí điểm tại một số đơn vị để chọn ra một số chương trình phù hợp đưa vào phục vụ cho công tác đào tạo tại chỗ.

- Quy định thêm quyền và trách nhiệm của Bộ phận đào tạo Công ty, đầu tư xây dựng bộ phận đào tạo đơn vị, trang bị cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy và học phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh từng đơn vị để góp phần nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.

\* Hai là, cần liên hệ với một số cơ sở đào tạo trong và ngoài nước có trang bị cơ sở vật chất hiện đại, có năng lực đào tạo các chuyên ngành. Công ty cần có sự hợp tác giữa các Trường, Trung tâm đào tạo trong và ngoài ngành để tận dụng được thế mạnh của nhau, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Liên kết, đề xuất với các trường thực hiện nhiều hình thức đào tạo đa dạng để thu hút nhiều đối tượng tham gia, đặc biệt là những cán bộ đã có tuổi, như: Đào tạo ngắn hạn ngay tại doanh nghiệp, báo cáo chuyên đề, hội thảo,...

#### *3.2.4.3 Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện*

Dựa trên kế hoạch đào tạo, phát triển, phòng tổ chức hành chính cần phối hợp với các trường bộ phận có liên quan để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm và tạo điều kiện hết sức để NLD tham gia khóa học đạt kết quả tốt. Bên cạnh đó, phòng tổ chức hành chính còn có trách nhiệm theo dõi tiến độ giảng dạy để đạt kết quả tốt nhất.

Nơi đào tạo có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo



bồi dưỡng gửi Bộ phận đào tạo Công ty. Bộ phận đào tạo Công ty hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển NNL để báo cáo lên lãnh đạo

\* Tổ chức đánh giá sau đào tạo

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp như trắc nghiệm, phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm; Thảo luận nhóm là tiến hành thảo luận nhóm với học viên sau khóa học để nhận phản hồi trực tiếp về khóa học; học viên tự đánh giá là mẫu đánh giá có thể được sử dụng cho việc đánh giá vào giữa và cuối khóa học; Bài kiểm tra cuối khóa là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức mong muốn hay không...

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

Thực hiện công tác đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý công việc, quyết định đúng về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thực hiện chuyển đổi và bổ nhiệm. Đánh giá kết quả thực hiện giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn vì họ biết rõ mục tiêu và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó, biết được điểm yếu và có kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho người lao động; bản thân lao động sẽ nỗ lực hơn khi được đánh giá chính xác.

Theo kết quả khảo sát, Công ty chưa xây dựng được bản mô tả và đánh giá công việc hiệu quả do vậy tỷ lệ đánh giá nhân viên chưa được công bằng, chỉ mang tính chất chung chung nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, xây dựng quy trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Nội dung này cần được thể hiện rõ ràng và phổ biến rộng rãi cho toàn nhân viên.

Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên, để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần đảm bảo cho lao động biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và kết quả của việc đánh giá được công khai cho mọi người. Đồng thời, phải đảm bảo sự công bằng trong công tác chia lương của đơn vị.

### ***3.2.6. Thực hiện chế độ động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần đối với người lao động***

Hiện nay, Công ty cổ phần Coma18 đang thực hiện một số quy chế, quy định nhằm tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách, chế độ khuyến khích về mặt vật chất như tiền lương, khen thưởng, phúc lợi...

- *Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác*

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong và cải tiến chính sách thù lao tại công ty một cách công bằng.

Việc thực hiện đánh giá thành tích công tác tại công ty cần phải thực hiện định kỳ hàng tháng, quý và năm. Thành tích công tác được đánh giá bởi cấp trên trực tiếp do cấu trúc tổ chức của công ty là cấu trúc trực tuyến chức năng. Cấp trên trực tiếp là người giao việc và là người biết rõ nhất việc hoàn thành công tác của cấp dưới. Phương pháp sử dụng để đánh giá là phương pháp mức thang điểm, có 5 mức để đánh giá từ thấp đến cao là: kém, yếu, trung bình, tốt và xuất sắc tương ứng với điểm từ 1 đến 5.

Tiêu chuẩn đánh giá bao gồm các tiêu chuẩn liên quan đến công việc và liên quan đến cá nhân dựa trên cơ sở phân tích công việc và sự đồng tình của nhân viên.

Thành tích công tác được phân theo 4 loại: xuất sắc, tốt, trung bình và yếu căn cứ theo kết quả việc đánh giá các tiêu chuẩn đã được nêu trên.

-Xuất sắc: Tổng số điểm đạt được từ 45 đến 50 không có tiêu chuẩn dưới 4 điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc phải là 5.

-Tốt: Tổng số điểm đạt được từ 35 đến 44 không có tiêu chuẩn dưới 3 điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc không dưới 4.

-Trung bình: Tổng số điểm đạt được từ 25 đến 34 không có tiêu chuẩn dưới 2điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc không dưới 3.

-Yếu: Tổng số điểm đạt được dưới 25

<b>CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18</b> <b>Số 135 Trần Phú, P. Văn Quán, Q. Đống Đa, Hà Nội</b> <b>Điện thoại: 0433544667 Fax: 0433544667</b>						
Họ và tên Chức vụ Đơn vị công tác						
BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC						
Ngày tháng năm						
TT	TIÊU CHUẨN	ĐIỂM				
		1	2	3	4	5
Các tiêu chuẩn liên quan đến công việc						
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng thời gian					
2	Chất lượng công việc hoàn thành					
3	Chấp hành nội quy lao động của công ty					
4	Tổ chức thực hiện và chủ động trong công việc					
5	Tuân thủ mệnh lệnh cấp trên					
Các tiêu chuẩn liên quan đến cá nhân						
6	Tính trung thực, tiết kiệm					
7	Khả năng thích ứng với công việc, năng động					
8	Tinh thần phối hợp nhóm.					
9	Khả năng hòa nhập và tôn trọng đồng nghiệp					
10	Khả năng học tập và tự trau dồi kiến thức					

*Điểm cho mỗi tiêu chuẩn : Xuất sắc 5, Giỏi 4, Trung bình 3, Yếu 2, Kém 1*

Trong việc đánh giá thành tích rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên vậy nên phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo. Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu. Thông

báo các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ

Để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp và kết quả của việc đánh giá thành tích công tác phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó.

- *Hoàn thiện chế độ lương*

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan.

Công ty nên bổ sung hệ số hoàn thành công tác(HSHTCT)vào công thức tính lương hiện nay của công ty.

**Bảng 3.4. Hệ số hoàn thành công tác theo thành tích công tác**

<b>HSHTCT</b>	0,8	0,9	1	1,1	1,2
<b>Loại thành tích công tác</b>	Kém	Yếu	Trung bình	Tốt	Xuất sắc

Công thức tính lương hiện tại của công ty:

$$\text{TTN} = \text{LCB} + \text{PCCV} + \text{PCTN} + \text{PCĐH} + \text{PCKV} + \text{PCLĐ} + \text{PCK} + \text{THƯỞNG}$$

TTN: Tổng thu nhập LCB: Lương cơ bản

PCCV: Phụ cấp chức vụ PCTN: Phụ cấp trách nhiệm

PCLĐ: Phụ cấp làm đêm PCKV: Phụ cấp khu vực

PCĐH: Phụ cấp độc hại

PCK: Phụ cấp khác như: đi lại, di chuyển, liên lạc...

Trong đó các loại phụ cấp như: chức vụ, trách nhiệm, khu vực, lưu động và độc hại được công ty quy định rõ trong hệ thống thang lương, bảng lương theo quy định nhà nước. Các loại phụ cấp khác như: làm đêm và phụ cấp khác (Đi lại, di chuyển, liên lạc...) thì lại được quy định tùy theo mức độ hoạt động và cảm tính của lãnh đạo.

Tác giả đề xuất công thức tính như sau:

$$\text{TTN} = (\text{LCB} + \text{PCCV} + \text{PCTN} + \text{PCKV}) \times \text{HSHTCT} + \text{PCĐH} + \text{PCLĐ} + \text{PCK} + \text{THƯỞNG}$$

Việc tăng giảm hệ số hoàn thành công tác tác động tỷ lệ thuận đến các khoản thu nhập mang tính hiệu quả công việc của người lao động như lương cơ bản, phụ cấp trách nhiệm, chức vụ và khu vực. Việc này giúp nhân viên có thành tích tốt và xuất sắc cảm nhận được sự thỏa mãn về vật chất cũng như tinh thần.

Với hệ số bằng 1 phản ánh hiệu quả công việc ở mức trung bình trong việc đánh giá thành tích công tác. Mức trung bình là mức mà một nhân viên làm việc bình thường hoàn thành nhiệm vụ được giao theo sự phân công và đúng thời gian. Do đó không gây thiệt hại cho nhân viên làm việc bình thường.

Mục tiêu đề xuất hệ số này nhằm đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập giữa những người cùng đảm nhiệm một công việc như nhau.

-Việc nâng lương nên thực hiện phụ thuộc vào năng lực công tác và đóng góp của nhân viên cho hoạt động của công ty. Nâng lương không phụ thuộc vào thời gian công tác theo thâm niên như đang thực hiện hiện nay tại công ty.

-Ngoài ra, đối với nhân viên kinh doanh do đặc thù công việc khi có dự án thì nhân viên kinh doanh sẽ có thêm khoản hoa hồng trong quá trình bán hàng.

Công thức tính lương đối với bộ phận kinh doanh

$$\text{TTN} = \text{LCB} + \text{PCCV} + \% \text{HH} + \text{THƯỞNG}$$

TTN: Tổng thu nhập LCB: Lương cơ bản

%HH: Phần trăm hoa hồng

Trong đó: %HH được quy định đối với từng dự án cụ thể.

Nếu thực hiện tốt các giải pháp đã nêu sẽ tạo sự kích thích cho mọi người nỗ lực phấn đấu hơn trong công tác và nâng cao chất lượng công việc. Hơn nữa còn thể hiện sự thừa nhận, đánh giá cao và bù đắp của công ty đối với những công lao, thành tích đóng góp của mỗi cá nhân trong quá trình xây dựng và phát triển của công ty, tạo sự an tâm trong công tác và gắn bó lâu dài với công ty.

- *Chế độ khen thưởng*

Công ty thường xuyên phát động các cuộc thi đua khen thưởng thông qua việc đánh giá thực hiện công việc hàng năm khi đạt các tiêu chuẩn như: lao động tiên tiến, lao động giỏi, lao động suất sắc... Công ty đang áp dụng hình thức khen thưởng đó là tuyên dương và thưởng tiền mặt, trong đó chủ yếu là hình thức thưởng tiền mặt. Tiền thưởng được áp dụng cho những lao động có nhiều thành tích tốt trong công việc, tiền thưởng ngoài vấn đề bổ sung thu nhập cho người lao động thì nó còn là phương tiện để đánh giá công lao, sức lao động, tinh thần trách nhiệm, thành tích mà người lao động đạt được do sự nỗ lực của bản thân. Tùy vào thành tích của từng lao động mà Công ty có thể đưa ra các mức thưởng khác nhau, để đảm bảo mức thưởng là công bằng và phản ánh đúng thành tích mà người lao động đạt được thì Công ty cần xây dựng các chỉ tiêu thưởng cụ thể như:

- Thưởng do hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất
- Thưởng do nâng cao tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng cao
- Thưởng do có phát minh sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty
- Thưởng do tiết kiệm được nguyên vật liệu sản xuất

- Thường định kỳ, đánh giá nâng lương, nâng bậc

- *Tạo môi trường làm việc thuận lợi để lao động làm việc hiệu quả*

Điều kiện và môi trường làm việc là một nhân tố ảnh hưởng rất nhiều tới chất lượng thực hiện công việc của người lao động. Do đó để khuyến khích người lao động tích cực làm việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao, đạt năng suất hiệu quả cao trong công việc thì Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc thân thiện với con người. Công ty đã luôn chú trọng việc đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị... để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và an toàn với người lao động, tuy nhiên vẫn còn nhiều vị trí sự ô nhiễm môi trường làm việc, ô nhiễm tiếng ồn, nhiều vị trí chưa đảm bảo vấn đề an toàn lao động cho người lao động... Do vậy Công ty phải chủ động tích cực hơn trong việc xử lý các tồn tại để tạo môi trường làm việc thân thiện hơn, an toàn hơn cho người lao động, loại trừ các trở ngại trong công việc, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc, tuyển chọn và bố trí đúng người đúng việc... giúp người lao động yên tâm làm việc, khuyến khích người lao động làm việc tích cực hơn, có trách nhiệm hơn với công việc được giao, nâng cao năng suất lao động.

- *Tổ chức tốt việc cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên*

Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên là một việc làm rất cần thiết nhằm:

- Cung cấp cho nhân viên những sai sót để kịp thời khắc phục

- Khuyến khích nhân viên khẳng định những thành tích mà họ đạt được.

- Cung cấp thông tin phản hồi là làm cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu của Công ty để từ đó nhân viên có những định hướng rõ ràng trong công việc của mình nhằm phù hợp với đường lối chung của công ty.

Để tổ chức tốt việc cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên, cần tiến hành thực hiện theo các bước như sau:

Bước 1: Cần điều tra thu thập thông tin về tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Bước 2: Đối chiếu với tiêu chuẩn trong bản tiêu chuẩn công việc. Tổng hợp những thành tựu đạt được và những tồn tại.

- Bước 3: Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên:
- + Khẳng định những thành tựu nhân viên đã đạt được.
- + Gợi ý để nhân viên tự nêu lên những tồn tại.
- + Bổ sung thêm những tồn tại mà nhân viên chưa nêu lên.
- + Cùng với nhân viên tìm nguyên nhân của những tồn tại, đồng thời đề xuất các giải pháp khắc phục, trong điều kiện cần thiết có thể nêu lên những giải pháp hỗ trợ của Công ty.
- + Gợi ý cho nhân viên cam kết sửa chữa sai sót.
- + Nhấn mạnh việc tin tưởng vào sự cam kết của nhân viên.

### **3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp**

Đây là chuẩn mực trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hoá còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hoá công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai.

- + Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

- + Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc người tài, việc cần nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

- + Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập, họ là những người có kinh nghiệm, luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm



hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

+ Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự đố kỵ trong công tác.

+ Hàng năm công ty nên duy trì tổ chức các chuyến du lịch cho toàn thể nhân viên. Đây không chỉ là lời cảm ơn của công ty đến nhân viên mà còn làm cho mọi người trong công ty nâng cao tinh thần tập thể, có cơ hội gắn bó thông cảm lẫn nhau.

+ Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty điều này hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

Để đạt được điều đó, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Bước 1: Phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên trong công ty. Công ty có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa doanh nghiệp, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa doanh nghiệp để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp. Công ty có thể thuê các đối tác đào tạo, hoặc tự đào tạo về nội dung này.

- Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp. Bước này cần có sự chủ trì của Ban Giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty. Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp. Một số giá trị được lựa chọn đang được thừa nhận sẽ được công ty duy

trì và phát triển. Với một số giá trị khác, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chương trình hành động nhằm phát triển và tôn vinh.

- Bước 3: Triển khai xây dựng. Giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải đổi mới với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công. Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức,... sao cho phù hợp với văn hóa của mình. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

- Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa. Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, công ty phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng tồn tại được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó.

Ngoài ra, công ty cần xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở, tạo điều kiện để mọi thành viên có cơ hội thực hiện quyền và nghĩa vụ tham gia quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh từ đó củng cố niềm tin của nhân viên đối

với công ty. Các ý kiến cá nhân hay tập thể cần được lãnh đạo xem xét kỹ lưỡng và khi cần thiết nên nhờ đến sự hỗ trợ của các nhà chuyên môn để sau đó có thể ra quyết định. Trong trường hợp các kiến nghị không được chấp thuận, các cấp quản lý phải có cách giải thích khéo léo để không làm giảm lòng nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức.

### **3.2.8. Thu hút và giữ chân người tài**

Thu hút và giữ chân nhân viên giỏi là chiến lược, không phải là biện pháp đối phó nhất thời. Giữ chân nhân viên giỏi là dung các biện pháp nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất, khiến những nhân viên giỏi cảm thấy thoải mái với công việc của mình. Để từ đó họ đảm nhiệm công việc một cách tốt nhất, giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn, thử thách, ngày càng hùng mạnh hơn. Việc giữ chân nhân viên giỏi phụ thuộc vào tính quyết định và hấp dẫn của môi trường làm việc.

Để thu hút và giữ chân nhân viên có chuyên môn giỏi, công ty cần:

- Khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, để họ làm việc hết mình, ngoài khả năng lãnh đạo, người lãnh đạo còn phải hiểu được nhu cầu cá nhân của nhân viên,... Một công thức hiệu quả giúp người lãnh đạo động viên, thấp lửa cho nhân viên làm việc hết mình là: thành tích của 1 nhân viên bằng các yếu tố động viên nhân viên với khả năng để hoàn thiện công việc.

- Tin tưởng giao việc cho nhân viên, người lãnh đạo không nên ôm đồm mọi việc chỉ vì thiếu tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của nhân viên. Thay vì làm tất cả mọi việc, hãy chỉ đóng vai trò là người hướng dẫn, vạch ra hướng đi, đích đến để nhân viên hiểu và đảm nhận công việc. Nhà quản trị chỉ nghiệm thu thành quả cuối cùng của nhân viên mà thôi. Làm được như thế chứng tỏ nhà quản trị có niềm tin ở khả năng của nhân viên và người tài mới có cơ hội thực sự để thể hiện năng lực của mình, qua đó cũng sẽ yêu mến và gắn bó với doanh nghiệp hơn.

- Có chiến lược phát triển kinh doanh để nhân viên có niềm tin làm việc và phát triển

- Chế độ lương bổng và phúc lợi cũng như cơ chế lao động phải phù hợp với các đối tượng trong công ty. Ngoài ra, công ty nên đề ngỏ các cơ hội thăng tiến trong công việc để làm động lực khuyến khích sự cố gắng hết mình cũng như sự gắn bó của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên có tiềm năng. Nếu chọn một người giỏi, năng động vào một công việc ổn định, không có nhiều thử thách và không có cơ hội phát triển cũng như thăng tiến, chắc chắn sớm muộn gì họ cũng cảm thấy chán nản và rời đi.

- Giữ chân người có chuyên môn giỏi bằng văn hoá là một trong những nhân tố quan trọng trong việc gìn giữ và phát huy nguồn nhân lực. Một môi trường làm việc minh bạch, rõ ràng cho hiệu quả làm việc cao. Những mối liên hệ đoàn kết, thân ái, vui vẻ, phấn khởi trong Công ty, và có vai trò không thể thiếu trong tập thể.

### **3.3. Một số khuyến nghị**

#### ***3.3.1. Khuyến nghị với chính phủ, bộ ban ngành trung ương và hiệp hội sản xuất kinh doanh***

Công tác phát triển nguồn nhân lực tại Coma18 ngày càng hiệu quả và góp phần phát triển bền vững cho công ty. Bên cạnh đó, trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 đã gặp phải một số khó khăn mà công ty không tự giải quyết được, đòi hỏi phải có sự can thiệp của Nhà nước. Đồng thời mỗi công ty là một thực thể trong nền kinh tế nên phải hoạt động theo khuôn khổ của Pháp luật. Do đó, ngoài các biện pháp thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh ở phạm vi doanh nghiệp, vai trò Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Vậy để có thể tồn tại và phát triển thì đối với công ty ngoài những nỗ lực của bản thân công ty cần có các biện pháp hỗ trợ từ phía Nhà nước:

*Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách hỗ trợ, khuyến khích doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực. Đặc biệt, Nhà nước cần phải có những chính sách đảm bảo mức lương cơ bản cho cán bộ công nhân viên.*

*Nhà nước cần hỗ trợ về vốn cho các doanh nghiệp: Để đáp ứng nhu cầu mở*

rộng quy mô của công ty thì vấn đề vốn luôn là vấn đề quan trọng hàng đầu được đặt ra. Do đó để tạo điều kiện cho công ty phát triển hơn nữa thì Nhà nước cần hỗ trợ về vốn để công ty có đủ khả năng phát triển và mở rộng thị trường, tăng cường năng lực kinh doanh. Nhà nước có thể giảm thời gian và lãi suất trả nợ vốn đồng thời cải tiến thủ tục cho vay phù hợp với điều kiện công ty.

- Nhà nước cần có chính sách thu hút đầu tư trong và ngoài nước đặc biệt là đối với những công trình có vốn FDI cần giao cho các doanh nghiệp trong nước thực hiện.

*Cải cách giáo dục và đào tạo:* nhằm tạo ra nguồn vốn nhân lực có kỹ năng, trình độ chuyên môn cao. Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát triển dạy nghề hướng vào mục tiêu nâng cao chất lượng, kỹ năng làm việc, thích ứng với công việc, với công nghệ mới, bảo đảm đồng bộ giữa yếu tố lao động – vốn – Công nghệ. Nhà nước nên tăng cường hợp tác quốc tế đào tạo nguồn nhân lực, đa dạng hóa các hình thức hợp tác trong giáo dục và đào tạo. Xây dựng và phát triển hệ thống bảo hiểm cho người lao động:

Giáo dục, bồi dưỡng những giá trị đạo đức, tăng cường tính tổ chức kỷ luật, tinh thần hợp tác, lương tâm nghề nghiệp và tính cộng đồng.

### **3.3.2. Kiến nghị đối với tổng công ty cơ khí xây dựng Coma**

- Tập trung xây dựng chiến lược phát triển chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty cơ khí Coma phù hợp để các công ty thành viên dựa trên đó xây dựng chiến lược phát triển chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo đúng định hướng của Tổng công ty và công ty thành viên.

- Có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp về vốn, cung cấp các trang thiết bị trong quá trình xây dựng. Các dự án lớn Tổng công ty làm chủ đầu tư có thể giao cho công ty thành viên thực hiện, bởi không thiếu các công ty thành viên có đủ trình độ để thực hiện trong đó Coma18 là một đơn vị đã đạt được nhiều thành tựu và đã được ghi nhận.

- Mở rộng và nâng cao chất lượng các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp. Tạo điều kiện cho lãnh đạo các công ty thành viên được bổ sung kỹ năng, các lãnh đạo được đào tạo tại các lớp quản lý cấp cao.

- Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo, phát triển: Xây dựng kế hoạch đào tạo rõ ràng, dựa trên chiến lược kinh doanh của Tổng công ty, và chiến lược này phải được sử dụng nhất quán và thường xuyên trong quá trình quản lý và điều hành công ty. Hoàn thiện công tác tổ chức, thực hiện đào tạo và phát triển: Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo và phát triển, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng.

- Lãnh đạo trên Tổng công ty quan tâm đến công ty Coma18 để định hướng cho công ty những bước đi bền vững và chắc chắn. Hằng năm, họp khen thưởng các công ty thành viên, đối với những công ty đã đạt được thành tích trong từng năm có chế độ khen thưởng và ghi nhận từ Tổng công ty.

Tổng Công ty nên có quỹ khen thưởng đối với các công ty thành viên, nên có một khoản trích thường xuyên từ quỹ lương tạo thành quỹ tiền thưởng khi họ đạt được những thành tích cao trong công việc như các nhân sáng tạo trong công việc, hoàn thành tốt thi đua....

Tăng cường kỷ luật lao động: Nghiêm khắc kỷ luật đối với những công ty thành viên chưa đạt chỉ tiêu đề ra, điều đó tạo ra một tác phong làm việc kỷ luật, đưa vào khuôn khổ, đảm bảo thuận lợi cho việc quản lý.

## KẾT LUẬN

Tìm ra và nhận thức được một hướng đi mới, chính là yếu tố xung đột tạo nên nền tảng của sự thành công, sự đột phá trong doanh nghiệp. Mà yếu tố con người tạo nên nền tảng cho sự phát triển bền vững. Trong thời gian qua công ty cổ phần Coma18 đã và đang thực hiện những chiến lược nhằm phát triển nguồn nhân lực, thu được một số thành quả nhất định như thu hút được đội ngũ lao động trình độ cao, trẻ năng động nhiệt tình, luôn sẵn sàng cống hiến hết mình vì sự phát triển của công ty. Nhưng bên cạnh đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế.

Nhưng nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, công ty cổ phần Coma18 sẽ phát huy sức mạnh của mình, áp dụng các biện pháp phát triển nguồn nhân lực hợp lý (đầu tư cho sự phát triển của nguồn nhân lực: kinh phí hợp lý, chiến lược đào tạo, tuyển dụng...). Chắc chắn công ty sẽ nhanh tiến tới những nấc thang thành công mới để từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Vậy nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, vai trò của phát triển nguồn nhân lực... Từ đề tài cùng với những đề xuất này, luận văn hy vọng sẽ đóng góp phần nào trong việc phát triển nguồn nhân lực hiện tại của công ty nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho công ty từ đó mở ra một chiến lược đầu tư, khảo sát, nghiên cứu lại, quyết tâm xây dựng lại một chiến lược nguồn nhân lực hoàn thiện. Quyết tâm đưa Coma18 thành một doanh nghiệp đi đầu, tiên phong trong phát triển nguồn nhân lực trở thành một doanh nghiệp kiểu mẫu tại Việt Nam. Để mỗi nhân viên trong công ty đều có cuộc sống ổn định về mặt tinh thần và vật chất ngay tại công ty. Xa hơn khi mô hình nhân rộng thì mỗi nhân viên, công nhân trên đất nước Việt Nam đều có cuộc sống hạnh phúc: tới công ty như tới với một gia đình lớn, làm việc hết mình vì mục tiêu của công ty...

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. “Bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới”, NXB Thống kê Hà Nội 2002.
2. Phan Thị Minh Châu và Lê Thanh Chúc (2008). “Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, số 216 tháng 10/2008.
3. “Con người, chìa khóa của thành công, Nghệ thuật sử dụng nguồn nhân lực trong kinh doanh”, NXB Thống kê Hà Nội 2002.
4. Nguyễn Thuỳ Dung. “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo năng lực cần thiết – một phương pháp mới nâng cao năng lực giảng dạy cho giảng viên”. *Tạp chí Kinh tế và phát triển*. Số 102 – 12/2005.
5. Lê Thị Hồng Điệp (2012), “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á: Kinh nghiệm đối với Việt Nam”.
6. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), “Quản trị nhân lực”, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thành Độ (2003), “Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp”, NXB Lao Động – Xã hội.
8. 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).
9. Lê Thanh Hà (2009), “Quản trị nhân lực”, Tập 1, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2009), “Quản trị nhân lực”, Tập 2, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
11. Tạ Ngọc Hải, “Một số nội dung đánh giá về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực”, Viện khoa học tổ chức Nhà nước.
12. Nguyễn Đình Hương (2009), “Vấn đề đánh giá và sử dụng cán bộ”, Tạp chí xây dựng Đảng.
13. Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, NXB Tư pháp, Hà Nội.



14. Luận văn “Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và vật liệu PVV”, <http://doc.edu.vn/tai-lieu/de-tai-thuc-trang-cong-tac-tuyen-dung-nhan-luc-tai-cong-ty-co-phan-dau-tu-va-vat-lieu-pvv-30790/>
15. Nguyễn Ngọc Mai 2012 “Phát triển nguồn nhân lực tại trường quốc tế Anh – Việt”, đại học Kinh tế quốc dân.
16. Nguyễn Tiệp (2008), “Giáo trình quản trị nguồn nhân lực”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
17. Nguyễn Tiệp (2006), Đào tạo và phát triển lao động chuyên môn kỹ thuật – tiền đề quan trọng để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, (số 2).
18. Công ty cổ phần Coma18, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 năm 2010*, Hà Nội.
19. Công ty cổ phần Coma18, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 năm 2011*, Hà Nội.
20. Công ty cổ phần Coma18, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 năm 2012*, Hà Nội.
21. Công ty cổ phần Coma18, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 năm 2013*, Hà Nội.
22. Công ty cổ phần Coma18, *Báo cáo tổng kết kinh doanh của công ty cổ phần Coma18 năm 2014*, Hà Nội.
23. Tổng công ty cổ phần cơ khí Coma (2010), *Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Coma giai đoạn 2010 – 2014, dự kiến đến năm 2020*, Thành phố Hà Nội.
24. Tài liệu của công ty cổ phần Coma18.  
Web: <http://coma18land.vn/menu-article-1-38-1-lich-su-phat-trien.html>
25. Trần Kim Dung, Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, một yêu cầu cấp bách, [edu.hochiminhcity.org.vn](http://edu.hochiminhcity.org.vn), địa chỉ:  
<http://edu.hochiminhcity.gov.vn/tintuc/2007/5/nangcaochatluong-2352007.htm.16/3/2013>.
26. Trần Thanh Hưng, Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, [cphud.danang.gov.vn](http://cphud.danang.gov.vn), địa chỉ:

<http://cphud.danang.gov.vn/index.php/phat-trien-nguon-nhan-luc/tham-khao/1572-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao.html,11/5/2013>

27. Vũ Ngọc Phương, “Một số chính sách phát triển nguồn nhân lực Việt Nam hiện nay”, địa chỉ

[http://www.gopfp.gov.vn/so-8-125;jsessionid=3F93F15D28AA39FA546FA9D1652D9532?p\\_p\\_id=62\\_INSTANCE\\_Z5vv&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column3&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_62\\_INSTANCE\\_Z5vv\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles%2Fview&\\_62\\_INSTANCE\\_Z5vv\\_groupId=18&\\_62\\_INSTANCE\\_Z5vv\\_articleId=69654&\\_62\\_INSTANCE\\_Z5vv\\_version=1.0](http://www.gopfp.gov.vn/so-8-125;jsessionid=3F93F15D28AA39FA546FA9D1652D9532?p_p_id=62_INSTANCE_Z5vv&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column3&p_p_col_count=1&_62_INSTANCE_Z5vv_struts_action=%2Fjournal_articles%2Fview&_62_INSTANCE_Z5vv_groupId=18&_62_INSTANCE_Z5vv_articleId=69654&_62_INSTANCE_Z5vv_version=1.0)

28. Hiền Thư, “Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế”, tapchiconsan.org.vn., địa chỉ:

<http://www.tapchiconsan.org.vn/Home/Thong-tin-ly-luan/2012/17512/Phat-trien-nguon-nhan-luc-dap-ung-yeu-cau-cong-nghiep-hoa.aspx,27/8/2012>

## PHỤ LỤC: PHIẾU KHẢO SÁT

Hiện nay, tôi đang thực hiện một nghiên cứu khoa học về tình hình phát triển nguồn nhân lực trong Công ty cổ phần Coma18. Tôi rất mong anh/chị dành một ít thời gian để trả lời những câu hỏi dưới đây bằng quan điểm, ý kiến chân thực của anh/chị.

Chúng tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp, từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ phân tích tổng hợp không nêu tên bất cứ một cá nhân hay doanh nghiệp nào trong nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Câu 1. Họ và tên.....

Câu 2. Giới tính (Trả lời tích X vào ô trống bên cạnh – tương tự các câu sau)

Nam	<input type="checkbox"/>
Nữ	<input type="checkbox"/>

Câu 3. Xin vui lòng cho biết tuổi của anh/chị?

Dưới 30	<input type="checkbox"/>	30 - 40	<input type="checkbox"/>
40 - 49	<input type="checkbox"/>	Trên 50	<input type="checkbox"/>

Câu 4. Xin anh/chị cho biết trình độ học vấn cao nhất?

Sau đại học	<input type="checkbox"/>	Trung cấp	<input type="checkbox"/>
Đại học	<input type="checkbox"/>	PTTH	<input type="checkbox"/>
Cao đẳng	<input type="checkbox"/>	Không qua trường lớp nào	<input type="checkbox"/>

Câu 5. Khi tuyển dụng nhân viên anh/chị thường lấy từ nguồn nào?

Cán bộ, nhân viên trong công ty giới thiệu	<input type="checkbox"/>	Phương tiện truyền thông( Website, quảng cáo, Web tuyển dụng...)	<input type="checkbox"/>
Trung tâm giới thiệu việc làm	<input type="checkbox"/>	Từ nguồn khác.....	<input type="checkbox"/>

Câu 6. Xin anh/chị cho biết các hình thức đào tạo trong công ty mà anh/ chị đã tham gia?

Đào tạo tại nơi làm việc	
Các bài giảng, hội nghị	
Đào tạo theo kiểu học nghề	
Kèm cặp, chỉ bảo	
Luân chuyển, chuyển chuyển công tác	
Cử đi học chính quy dài hạn	

Câu 7: Ý kiến của anh/ chị về chương trình đào tạo NNL tại công ty ?

<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Đồng ý</b>
Thực hiện chương trình training, định hướng cho lao động mới tuyển dụng		
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động công ty		
Thực hiện việc luân chuyển công việc để đào tạo lao động đạt hiệu quả		
Giám sát, xem xét, đánh giá tiến bộ của người lao động trong và sau quá trình đào tạo		
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình		

Câu 8. Chế độ để đảm bảo thể lực cho lao động trong công ty theo anh/ chị đã được đảm bảo hay chưa?

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khỏe định kỳ			
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý đảm bảo tái sức sản xuất			

Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động			
Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm, tạo điều kiện			

Câu 9. Công ty nơi anh/chị làm việc nhân viên có chế độ bảo hộ an toàn lao động nghiêm ngặt không?

Có	
Không	

Câu 10. Đánh giá của anh/chị về đạo đức, tác phong làm việc của lao động trong công ty? ( đồng nghiệp và bản thân mình)

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý	Không đồng ý
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty		
Tinh thần làm việc tốt		
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể		

Câu 11. Văn hoá doanh nghiệp tại công ty như thế nào?

Văn hoá doanh nghiệp	Đồng ý	Không đồng ý
Văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt		
Bầu không khí làm việc tốt		
Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người		

Câu 12. Anh/ chị đánh giá như thế nào về kỹ năng làm việc nhóm tại công ty?

Kỹ năng làm việc theo nhóm	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến

Thường xuyên làm việc theo tổ, nhóm			
Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm đem lại hiệu quả cao trong công việc			
Công việc yêu cầu phải nâng cao khả năng làm việc theo nhóm			
Làm việc theo nhóm giúp nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm bản thân...			
Được tham gia các lớp huấn luyện làm việc theo nhóm			

Câu 13. Công tác sử dụng và bố trí lao động được sử dụng như thế nào?

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Không phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo				

Đánh giá về phân công lao động	Rất tốt	Tốt	Chưa tốt	Không tốt
Việc phân công công việc cho phép bạn phát huy tốt năng lực cá nhân				

Câu 14. Anh/chị cho biết chế độ nghỉ ngơi (giải lao) trong quá trình làm việc ở công ty anh/chị diễn ra như thế nào?

Không bao giờ		Thỉnh thoảng	
Hiếm khi		Thường xuyên	
Đôi khi		Rất thường xuyên	

Câu 15. . Xin có đồng ý với các chính sách đãi ngộ của công ty không?

Đãi ngộ	Có	Không
Tăng lương		
Thăng chức		
Hỗ trợ xăng, xe đi lại		
Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế		
Du lịch, nghỉ mát hàng năm		

Quý thăm hỏi, đồng viên lao động khi ốm đau, thai sản hiếu hỷ...		
Thưởng lễ, tết		

Câu 16. Đánh giá của anh/ chị về cơ hội thăng tiến trong công ty?

Cơ hội thăng tiến	Đồng ý	Không đồng ý
Có nhiều cơ hội thăng tiến		
Được tạo điều kiện cần thiết để được thăng tiến		
Chính sách của công ty với cơ hội thăng tiến là công bằng		

*Trân trọng cảm ơn anh/ chị!*

## PHỤ LỤC 02: TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Đối tượng khảo sát: cán bộ, nhân viên tại công ty CP Coma18

Số phiếu phát ra: 140 phiếu.

Số phiếu thu về: 135 phiếu.

Số phiếu hợp lệ: 132 phiếu.

Số phiếu không hợp lệ: 3 phiếu.

Phương án trả lời

Câu 2. Giới tính (Trả lời tích X vào ô trống bên cạnh – tương tự các câu sau)

Nam	182
Nữ	64

Câu 3. Xin vui lòng cho biết tuổi của anh/chị?

Dưới 30	8	30 - 40	04
40 - 49	2	Trên 50	5

Câu 4. Xin anh/chị cho biết trình độ học vấn cao nhất

Sau đại học	5	Trung cấp	99
Đại học	102	PTTH	34
Cao đẳng	9	Không qua trường lớp nào	0

Câu 5. Khi tuyển dụng nhân viên anh/chị thường lấy từ nguồn nào

Cán bộ, nhân viên trong công ty giới thiệu	9	Phương tiện truyền thông (Website, quảng cáo, Web tuyển dụng...)	3
Trung tâm giới thiệu việc làm	6	Từ nguồn khác.....	4

Câu 6. Các hình thức đào tạo trong công ty mà anh/ chị đã tham gia?

Đào tạo tại nơi làm việc	103
--------------------------	-----



Các bài giảng, hội nghị	35
Đào tạo theo kiểu học nghề	77
Kèm cặp, chỉ bảo	116
Luân chuyển, chuyển công tác	28
Cử đi học chính quy dài hạn	13

Câu 7: Chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

Nội dung đào tạo	Không đồng ý	Đồng ý
	Số phiếu KS	Số phiếu KS
Thực hiện chương trình training, định hướng cho lao động mới tuyển dụng	46	86
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động công ty	30	102
Thực hiện việc luân chuyển công việc để đào tạo lao động đạt hiệu quả	92	40
Giám sát, xem xét, đánh giá tiến bộ của người lao động trong và sau quá trình đào tạo	58	74
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình	17	115

Câu 8. Chế độ để đảm bảo thể lực cho lao động trong công ty theo anh/ chị đã được đảm bảo hay chưa?

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
	Phiếu KS	Phiếu KS	Phiếu KS
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khỏe định kỳ	130	0	2
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý đảm bảo tái sức sản xuất	79	30	23
Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động	103	24	5

Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm, tạo điều kiện	95	28	9
---	----	----	---

Câu 9. Chế độ bảo hộ an toàn lao động

Có	118
Không	14

Câu 10. Đánh giá về đạo đức, tác phong làm việc của lao động trong công ty

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý	Không đồng ý
	Phiếu KS	Phiếu KS
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty	122	10
Tinh thần làm việc tốt	68	64
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	113	19

Câu 11. Văn hoá doanh nghiệp tại công ty

Văn hoá doanh nghiệp	Đồng ý	Không đồng ý
	Phiếu KS	Phiếu KS
Văn hoá và môi trường làm việc tại công ty tốt	82	50
Bầu không khí làm việc tốt	71	61
Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực tới hành xử của mọi người	98	34

Câu 12. Anh/ chị đánh giá như thế nào về kỹ năng làm việc nhóm tại công ty?

Kỹ năng làm việc theo nhóm	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
	Phiếu KS	Phiếu KS	Phiếu KS
Thường xuyên làm việc theo tổ, nhóm	74	42	16
Sự phối hợp làm việc theo tổ, nhóm đem lại hiệu quả cao trong công việc	96	35	1
Công việc yêu cầu phải nâng cao khả năng làm việc theo nhóm	67	51	14

Làm việc theo nhóm giúp nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm bản thân...	78	52	2
Được tham gia các lớp huấn luyện làm việc theo nhóm	35	92	5

Câu 13. Công tác sử dụng và bố trí lao động được sử dụng như thế nào?

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Không phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	14	5 0	29	39

Đánh giá về phân công lao động	Rất tốt	Tốt	Chưa tốt	Không tốt
Việc phân công công việc cho phép bạn phát huy tốt năng lực cá nhân	20	32	47	33

Câu 14. chế độ nghỉ ngơi (giải lao) trong quá trình làm việc ở công ty ?

Không bao giờ	6	Thỉnh thoảng	68
Hiếm khi	08	Thường xuyên	25
Đôi khi	22	Rất thường xuyên	03

Câu 15. . Xin có đồng ý với các chính sách đãi ngộ của công ty không?

Đãi ngộ	Có	Không
Tăng lương	40	92
Thăng chức	9	123
Hỗ trợ xăng, xe đi lại	80	52
Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế	108	24
Du lịch, nghỉ mát hàng năm	127	5
Quý thăm hỏi, đồng viên lao động khi ốm đau, thai sản hiếu hỷ...	128	4
Thưởng lễ, tết	130	2

Câu 16. Đánh giá của anh/ chị về cơ hội thăng tiến trong công ty?

Cơ hội thăng tiến	Đồng ý	Không đồng ý
	Phiếu KS	Phiếu KS
Có nhiều cơ hội thăng tiến	87	45

Được tạo điều kiện cần thiết để được thăng tiến	57	75
Chính sách của công ty với cơ hội thăng tiến là công bằng	60	72