

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

KIỀU XUÂN CHIẾN

HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH
ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC

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

KIỀU XUÂN CHIẾN

**HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH
ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MAI QUỐC CHÁNH

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Kiều Xuân Chiến

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	VI
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Đóng góp mới của đề tài	5
7. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Bản chất của hoạch định nhân lực.....	7
1.1.1. Các khái niệm	7
1.1.2. Vai trò của hoạch định nhân lực	9
1.2. Nội dung hoạch định nhân lực.....	11
1.2.1. Phân tích mục tiêu phát triển doanh nghiệp	11
1.2.2. Xác định cầu nhân lực	13
1.2.3. Xác định cung nhân lực.....	16
1.2.4. Cân đối cung cầu nhân lực	18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định nhân lực.....	20
1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	20

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	25
1.4. Kinh nghiệm xây dựng hoạch định nhân lực ở một số doanh nghiệp.....	27
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC	31
2.1. Tổng quan Công ty.....	31
2.1.1. Sự hình thành và phát triển Công ty Meditronic	31
2.1.2. Đặc điểm của công ty ảnh hưởng tới hoạch định nhân lực	34
2.2. Phân tích thực trạng hoạch định nhân lực của công ty.....	39
2.2.1. Phân tích thực trạng hoạch định nhân lực của công ty	39
2.2.2. Kết quả thực hiện hoạch định nhân lực của công ty qua các năm.....	46
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định của công ty.....	53
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	53
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	55
2.4. Đánh giá chung.....	57
2.4.1. Kết quả đạt được	57
2.4.2. Những hạn chế	58
2.4.3. Nguyên nhân hạn chế.....	61
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC ĐẾN NĂM 2020... 	63
3.1. Phương hướng phát triển của công ty đến năm 2020	63
3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạch định nhân lực của công ty	65
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện phương pháp xác định cầu nhân lực	65
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện phương pháp xác định cung nhân lực.....	71
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện phương pháp cân đối cung cầu nhân lực.....	78
3.3. Một số giải pháp để đảm bảo hiệu quả hoạch định nhân lực.....	81

3.3.1. Hoàn thiện PTCV.....	81
3.3.2. Hoàn thiện đánh giá THCV.....	84
3.4. Khuyến nghị.....	89
KẾT LUẬN.....	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94
PHỤ LỤC.....	97

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
2	Công ty	Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic
3	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
4	ĐH	Đại học
5	DN	Doanh nghiệp
6	DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
7	ĐT&PTNL	Đào tạo và phát triển nhân lực
8	HRM	Quản trị nguồn nhân lực
9	LĐ	Lao động
10	LĐBQ	Lao động bình quân
11	NNL/HR	Nguồn nhân lực
12	NSLĐBQ	Năng suất lao động bình quân
13	PTCV	Phân tích công việc
14	TCHC	Tổ chức hành chính
15	THCV	Thực hiện công việc
16	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
17	TP	Thành phố

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 2.1: Bảng số lượng nhân lực theo phòng, ban	35
Bảng 2.2: Bảng cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn qua các năm	37
Bảng 2.3: Bảng biến động và thay đổi nhân lực của doanh nghiệp	41
Bảng 2.4: Bảng cân đối về lao động giữa hai thời kỳ kế tiếp	45
Bảng 2.5: Bảng biến động nhân lực theo số lượng giai đoạn 2010 đến 2014	46
Bảng 2.6: Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL Công ty Meditronic	51

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

	TRANG
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Meditronic	34
Biểu đồ 2.1: Biểu đồ số liệu thống kê số lượng nhân lực theo trình độ chuyên môn theo tỉ lệ %	38
Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thống kê biến động nhân lực theo số lượng	47
Biểu đồ 2.3: Biểu đồ thống kê biến động nhân lực theo trình độ Đại học và trên Đại học	49
Biểu đồ 2.4: Biểu đồ thống kê biến động nhân lực theo độ tuổi	49
Biểu đồ 2.5: Biểu đồ thống kê biến động nhân lực theo số năm kinh nghiệm làm việc	51

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại nền kinh tế tri thức, khi khoa học kỹ thuật và công nghệ đã phát triển vượt bậc chi phối mọi lĩnh vực đời sống, kinh tế - xã hội nhưng nó vẫn không thể thay thế vai trò của con người, vai trò nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực không chỉ là một trong những yếu tố phát triển kinh tế - xã hội mà nó còn là nhân tố sáng tạo ra công nghệ, thiết bị và sử dụng chúng vào quá trình phát triển kinh tế đất nước. Nguồn nhân lực còn là một tiềm năng, nội lực quan trọng và là nhân tố quyết định việc tái tạo, sử dụng, phát triển các nguồn lực khác bao gồm cả tài nguyên thiên nhiên và vốn. Phát triển nguồn nhân lực nhưng không sử dụng nó một cách hợp lý sẽ gây lãng phí và tổn thất lớn cả trước mắt và lâu dài cho đất nước, cho xã hội và cho doanh nghiệp. Vì vậy, vấn đề nguồn nhân lực là vấn đề quyết định đối với bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức kinh tế xã hội hay một quốc gia nào. Để đạt mục tiêu phát triển, các tổ chức cần phải có hoạch định phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng đủ về số lượng và về chất lượng.

Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic là doanh nghiệp chuyên cung cấp các giải pháp và dịch vụ ưu việt về thiết bị y tế và các thiết bị khoa học kỹ thuật cao, hiện đại tiên tiến nhất trong lĩnh vực khám, xét nghiệm và điều trị bệnh, các sản phẩm trang thiết bị khoa học cung cấp cho các dự án lớn của: Bộ Y tế, Bộ Quốc phòng, các tổ chức quốc tế và các bệnh viện lớn trên toàn quốc, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và đào tạo nghề y dược...

- Dịch vụ chăm sóc, bảo trì, bảo hành và sửa chữa trang thiết bị y tế.
- Với đội ngũ cán bộ kỹ thuật trình độ cao, công ty cung cấp các sản phẩm dịch vụ bảo hành, bảo trì và sửa chữa các dòng sản phẩm đa dạng và cao cấp

nhu máy chụp cắt lớp, cộng hưởng từ, X – quang, siêu âm, máy thở, máy gây mê...

- Đảm nhiệm cung cấp các dịch vụ kỹ thuật sau bán hàng cho các hãng lớn và nổi tiếng trên thế giới như Maquet, Heyer, AGFA, Infinium, ERBA, DREW, Zimmer, Siemens...

- Tư vấn lập dự án cung cấp trang thiết bị y tế.

- Dược phẩm và thực phẩm chức năng.

Cùng với việc tập trung mọi nguồn lực cho phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty đã xác định nhiệm vụ trọng tâm và quan trọng hàng đầu là phải có hoạch định nhân lực, nhằm đảm bảo cho kế hoạch mở rộng kinh doanh của Công ty trong tương lai do vậy tác giả đã quyết định chọn đề tài: **“Hoàn thiện hoạch định nhân lực Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic”** làm luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hoạch định nhân lực là vấn đề đang được các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý quan tâm, qua tìm hiểu tác giả thấy có nhiều nghiên cứu liên quan đến hoạch định nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung và các nghiên cứu này thường đề cập đến hoạch định nhân lực ở tầm vĩ mô cho tỉnh hay quốc gia. Đã có nhiều công trình khoa học về liên quan đến vấn đề này có ý nghĩa lý luận và thực tiễn như:

- Nguyễn Thị Lan Hương (2006), luận án tiến sĩ: *“Đổi mới kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong điều kiện chuyển sang nền kinh tế thị trường”*, Đại học kinh tế quốc dân: Luận án nghiên cứu về cơ sở lý luận về kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong điều kiện kinh tế thị trường; Đánh giá kế hoạch hoá nguồn nhân lực của Việt Nam từ 1986 đến nay; Những giải pháp cơ bản nhằm tiếp

tục đổi mới kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong điều kiện chuyển sang nền kinh tế thị trường ở Việt Nam.

- Lê Thị Mỹ Linh (2010), luận án tiến sĩ: “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”, Đại học kinh tế quốc dân: Luận án nghiên cứu mang tính hệ thống về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Vận dụng lý luận này vào phân tích đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Từ đó, đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Tuy nhiên chưa có đề tài nào liên quan đến hoạch định nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ, đặc biệt là nhóm doanh nghiệp hoạt động đặc thù trong lĩnh vực trang thiết bị y tế.

Vận dụng kiến thức tiếp thu được của bản thân trong quá trình học tập vào nghiên cứu thực tế nhân lực tại Công ty Meditronic, đặc biệt là sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty trong 5 năm tới từ năm 2015 đến năm 2020, tác giả nhận thấy vấn đề này còn có nhiều điểm trống để tiếp tục nghiên cứu và xây dựng hoạch định nhân lực của Công ty. Mặc dù cũng đã có một số công trình nghiên cứu về hoạch định nhân lực nhưng với Công ty Meditronic thì chưa có công trình nghiên cứu nào. Vì vậy, tác giả đã đưa ra đề tài “***Hoàn thiện hoạch định nhân lực Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic***” để nghiên cứu vì nó mang tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn để làm luận văn tốt nghiệp với mong muốn nghiên cứu một cách có hệ thống về hoạch định nhân lực trong doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và tại Công ty Meditronic nói riêng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạch định nhân lực của công ty trong thời gian vừa qua, luận văn sẽ kiến nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạch định nhân lực của công ty trong giai đoạn tới đến năm 2020.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa lý thuyết về hoạch định nhân lực trong doanh nghiệp

Phân tích thực trạng về hoạch định nhân lực của công ty trong giai đoạn 2010 đến 2014.

Kiến nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạch định nhân lực của Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic đến năm 2020.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Những nội dung của hoạch định nhân lực trong một doanh nghiệp
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về không gian: Công ty TNHH Điện tử Y tế (Công ty Meditronic).
 - + Về thời gian: từ năm 2010 đến năm 2014.

5. Phương pháp nghiên cứu

** Phương pháp phân tích tổng hợp, thống kê, khảo sát, điều tra xã hội học thông qua:*

- Thông tin, số liệu thứ cấp:

- + Số liệu thống kê, báo cáo từ các phòng ban của Công ty Meditronic, các tài liệu tổng kết.

+ Những công trình nghiên cứu khoa học, các cuốn sách chuyên khảo, Luận án tiến sĩ, sách báo, tạp chí trong và ngoài nước, những thông tin và các báo cáo gần nhất liên quan đến chủ đề hoạch định nhân lực được thực hiện bởi các Viện nghiên cứu, các trường đại học, các cơ quan quản lý Nhà nước, các nhà khoa học... và tham khảo thêm trên các phương tiện truyền thông, internet.

- Thông tin, số liệu sơ cấp:

+ Điều tra bằng bảng hỏi được thiết kế sẵn để phân tích đánh giá thực trạng công tác hoạch định nhân lực tại Công ty Meditronic từ đó rút ra các mặt được và tồn tại của Công ty và xây dựng kế hoạch nhân lực cho tương lai.

+ Số lượng phiếu phát ra: 115 phiếu gồm:

Lãnh đạo quản lý: 15 phiếu (13%);

Nhân viên: 100 phiếu (87%)

* *Phương pháp thống kê, xử lý số liệu toán học trên máy tính bằng Excel*

6. Đóng góp mới của đề tài

Một là, tổng hợp lý thuyết về sử dụng nhân lực, hoạch định nhân lực và đưa ra tiêu chí hoàn thiện hoạch định nhân lực của Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic giúp cho nhân viên chuyên trách về quản trị nhân lực của công ty có thể dễ dàng hơn trong việc THCV của mình.

Hai là, phần đánh giá về hoạch định nhân lực trong công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic.

Ba là, phần đưa ra giải pháp mang tính định hướng nhằm hoạch định nhân lực của Công ty Meditronic đến năm 2020.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài các phần thông lệ ở đầu và cuối bao gồm mở đầu, kết luận, danh mục, tài liệu tham khảo, luận văn có 3 chương như sau:

Chương 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC

Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC ĐẾN NĂM 2020

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Bản chất của hoạch định nhân lực

1.1.1. Các khái niệm

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những vấn đề cốt lõi của sự nghiệp phát triển kinh tế – xã hội ở mỗi quốc gia. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, đối với các nước đang phát triển, giải quyết vấn đề này đang là yêu cầu được đặt ra hết sức bức xúc, vì nó vừa mang tính thời sự, vừa mang tính chiến lược xuyên suốt quá trình phát triển kinh tế – xã hội của mỗi nước.

Nhân lực/Nguồn nhân lực (Human Resource): Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê... Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn. Bởi những nhân tố tương chừng như có hạn như sức khỏe, thể lực của con người, đặt trong những tình huống nhất định nào đó nó lại vượt xa hơn cái tương chừng là giới hạn đã có. Sức khỏe của con người bị ảnh hưởng/được điều khiển bởi tâm lý và ý thức. Trong khi những diễn biến về tâm lý và ý thức lại bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài. Trong những nhân tố thể hiện NNL của con người thì sức sáng tạo được coi là nhân tố tiềm năng lớn nhất. Nhân tố này phần lớn cũng lệ thuộc vào trình độ mỗi người hiện hữu. Tuy nhiên, nó cũng phần lớn lệ thuộc vào môi trường. Một người có trình độ cao nhưng nếu không có môi trường và điều kiện thuận lợi để nảy sinh các ý tưởng thì sức sáng tạo của họ bị hạn

ché. Như vậy có thể khẳng định, nhân lực là NNL trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng.

NNL của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên [4, tr.8, tr.9].

Khái niệm "nguồn nhân lực" (Human Resoures) được hiểu như khái niệm "nguồn lực con người". Khi được sử dụng như một công cụ điều hành, thực thi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động có tham gia lao động - hay còn được gọi là nguồn lao động. Bộ phận của nguồn lao động gồm toàn bộ những người từ độ tuổi lao động trở lên có khả năng và nhu cầu lao động được gọi là lực lượng lao động.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

Vì vậy, có thể định nghĩa: *Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hoà các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm*

chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực mà bản thân con người và xã hội đã, đang và sẽ huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển và tiến bộ xã hội.

1.1.1.2. Khái niệm hoạch định nhân lực

Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao [4, tr.300].

Hoạch định nhân lực có thể tiếp cận với các mức thời hạn khác nhau:

- Hoạch định dài hạn: Còn gọi là hoạch định chiến lược nhân lực hay hoạch định theo xu hướng lâu dài, là xác định nhu cầu nhân lực trên 5 năm (ví dụ như các tổ chức có qui mô lớn, đặc thù; kế hoạch NNL của các trường đại học, bệnh viện...).
- Hoạch định trung hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được xu hướng xảy ra trong khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm (ví dụ như kế hoạch sản phẩm theo đơn đặt hàng, dự án công trình giao thông, xây dựng, cầu đường, sự biến động của kinh tế, chính trị...).
- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong khoảng thời gian dưới một năm (ví dụ như Tết Nguyên Đán, Trung Thu, mùa thu hoạch nguyên liệu như rau quả, lương thực, thực phẩm...)

1.1.2. Vai trò của hoạch định nhân lực

- Công tác hoạch định nhân lực giúp tổ chức thấy được nhu cầu NNL phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó đảm bảo sắp xếp đúng người

đúng việc vào đúng thời điểm cần thiết, giúp tổ chức luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, linh hoạt ứng phó với mọi thay đổi trên thị trường.

- Hoạch định nhân lực còn có tác dụng gắn bó NNL và tổ chức lại với nhau. Kết quả của hoạch định nhân lực sẽ là một tài liệu cho nhà quản trị cũng như mọi cán bộ công nhân viên của tổ chức hiểu rõ về các chính sách nhân lực, mối liên hệ, sự gắn bó giữa mục tiêu của mỗi thành viên cũng như mục tiêu tổng thể của tổ chức.

- Hoạch định nhân lực giúp tổ chức luôn ở trong trạng thái chủ động, gắn kết các hoạt động quản trị nhân lực lại với nhau: liên kết giữa tuyển dụng, đào tạo, trả lương... Từ đó làm cho hoạt động quản trị nhân lực đạt đến mục đích cuối cùng, làm cho mọi người lao động tham gia tích cực hứng thú với công việc của mình, đoàn kết gắn bó với mục đích chung, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

- Hoạch định nhân lực cho phép dự tính được hiệu quả kinh tế của việc đầu tư vào NNL. Gắn với một nội dung hoạch định là một chính sách trong tương lai, tương ứng với việc đã tăng thêm hoặc giảm đi một khoản chi phí và đồng thời với việc thêm hay giảm đi một phần lợi nhuận. Hoạch định nhân lực phải so sánh cái lợi với chi phí bỏ ra cho mỗi chính sách cần có. Dựa trên hiệu quả kinh tế cuối cùng mà quyết định chiến lược nhân sự cho tương lai **[4, tr.301 & tr.302]**.

- Cụ thể, hoạch định nhân lực giúp cho tổ chức chủ động thấy được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tiếp vào quá trình hoạch định chiến lược; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của NNL trong tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Vì vậy, hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp.
- Hoạch định nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động thấy trước những biến động nhân sự, thực trạng về nguồn nhân sự, từ đó có những điều chỉnh phù hợp. Chúng ta sẽ biết được: doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào? Khi nào doanh nghiệp cần họ? Họ cần phải có những kỹ năng như thế nào? Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Hoạch định nguồn nhân lực chính là cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực.
- Hoạch định nguồn nhân lực ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp: Để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết. Hoạch định nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nguồn nhân lực hay hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp.
- Kết quả hoạch định nhân lực sẽ là thông tin giúp ích cho quá trình ra quyết định nói chung của nhà quản trị.

1.2. Nội dung hoạch định nhân lực

1.2.1. Phân tích mục tiêu phát triển doanh nghiệp

- Nhu cầu nhân lực do yêu cầu sản xuất kinh doanh phụ thuộc vào chiến lược của công ty và chính sách của công ty. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ

chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Do đó, công tác hoạch định nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

- Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm... sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất – kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi.

- Phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức và môi trường hoạt động của tổ chức. Đây là bước đầu tiên phải tiến hành vì nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào, tuy rất quan trọng song lại phụ thuộc và do mục tiêu phát triển của tổ chức quyết định và đây cũng thể hiện mối quan hệ giữa chiến lược của tổ chức và chiến lược NNL. Ví dụ như mục tiêu phát triển của tổ chức thông qua các chỉ tiêu cụ thể, sự thay đổi của tiến bộ kỹ thuật sẽ cần bao nhiêu lao động tương ứng với chất lượng lao động ở mức độ nào?

- Đối với kế hoạch sản xuất, hoạch định nhân lực là một công tác liền kề. Hoạch định nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất, gắn với kế hoạch sản xuất và phục vụ kế hoạch sản xuất.

- Mỗi kế hoạch sản xuất công tác đều gắn với đòi hỏi nhất định về NNL cần có khi triển khai kế hoạch đó. Với những khó khăn và bất ổn trong nền kinh tế thị trường như hiện nay thì khối lượng sản xuất không thể ổn định và thường xuyên biến đổi. Tổ chức cần đi trước đón đầu với mọi sự thay đổi. Do vậy, kế

hoạch sản xuất sẽ dự trù những thay đổi trong mỗi giai đoạn khác nhau và hoạch định nhân lực cũng phải đáp ứng những thay đổi đó.

- Hoạch định nhân lực đúng đắn, hợp lý sẽ là một trong những nhân tố đảm bảo cho mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

1.2.2. Xác định cầu nhân lực

Cơ sở xác định cầu nhân lực

Kỹ thuật để xác định cầu nhân lực cần phải dựa vào phân tích môi trường trong và ngoài tổ chức. Những thông tin đó có được sẽ cho thấy:

- Những dự đoán về kinh tế thị trường trong tương lai ảnh hưởng đến mức độ cầu của thị trường về sản phẩm của tổ chức, những yêu cầu mới đối với sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mà tổ chức cung ứng từ đó dự đoán về khối lượng công việc cần thực hiện trong các giai đoạn khác nhau.

- Những dự đoán về mức độ trang bị trang thiết bị, những thay đổi về công nghệ, kỹ thuật; những thay đổi trong cải tiến bộ máy tổ chức ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả công việc; những kế hoạch đầu tư (cải tiến công nghệ, thù lao và phúc lợi lao động, các chế độ động viên, tạo động lực, thu hút nhân tài...); mức lao động tiên tiến dự kiến được xây dựng và áp dụng; các chế độ sử dụng thời gian lao động được áp dụng và tỷ lệ thời gian lao động của người lao động có thể cung ứng cho tổ chức... Những thông tin có thể cho thấy khả năng thay đổi của năng suất lao động ở các thời điểm trong tương lai;

- Cầu nhân lực sẽ được xác định trên cơ sở của xác định về khối lượng công việc và khả năng thực hiện công việc của mỗi người lao động (mức lao động và khả năng tăng năng suất lao động (hoàn thành mức)) sau khi phân tích mối quan hệ tương quan với các yếu tố ảnh hưởng.

Sau khi có được những thông tin đầu vào cần thiết, để xác định cầu nhân lực ta cần phải thiết kế, sử dụng phương pháp xác định phù hợp với tình hình thực tế và đặc thù của tổ chức. Có nhiều phương pháp xác định khác nhau nhưng thông thường các phương pháp phân tích định lượng được chú ý nhiều hơn như là phương pháp phân tích xu hướng hay phương pháp phân tích tương quan.

Các phương pháp xác định cầu nhân lực:

- *Phương pháp dự đoán của chuyên gia:* Phương pháp này dựa vào, kinh nghiệm, suy đoán và sự cảm nhận và đánh giá của các chuyên gia hoặc một nhóm các chuyên gia. Cơ sở cho sự đánh giá đó là căn cứ vào các chỉ số kinh tế và lực lượng lao động của doanh nghiệp hiện tại. Đây còn gọi là phương pháp Delphi. Thực chất của phương pháp này là, mỗi chuyên gia sẽ đánh giá, ước lượng từ thông tin đánh giá và ước lượng, phán đoán từ các cá nhân chuyên gia khác.

Ưu điểm của phương pháp này là các chuyên gia không được tiếp xúc trực tiếp với nhau nên tránh được sự chi phối ý kiến của nhau, nể nang, ngại bất đồng quan điểm. Tuy nhiên phương pháp này trong nhiều trường hợp phải mất nhiều thời gian mới thu được kết quả mong muốn;

- Bên cạnh phương pháp Delphi, người ta còn thường áp dụng phương pháp là kỹ thuật nhóm trên danh nghĩa, có nghĩa là, ý kiến đánh giá của từng cá nhân được hướng dẫn bởi cả nhóm nhằm tìm ra được một quyết định chung nhất tổng hợp từ những ý kiến cá nhân. Phương pháp này loại bỏ vai trò độc tôn của một cá nhân trong dự đoán;

- *Phương pháp xác định xu hướng:* là phương pháp dự kiến dựa vào mối quan hệ sẵn có giữa các nhân tố liên quan đến công việc và chính công việc đó, ví dụ, mối liên quan giữa doanh số bán hàng và nhân viên bán hàng; giữa

khối lượng sản phẩm và năng suất lao động và tổng số lao động... tuy nhiên, như chúng ta biết, tốc độ tăng của nguồn nhân lực không thể tăng cùng với tốc độ tăng của doanh thu bán hàng hoặc khối lượng sản phẩm sản xuất mà phải tăng ở tốc độ chậm hơn vì lý do: trình độ lành nghề của người lao động được nâng lên, môi trường sản xuất được cải thiện, năng suất lao động cao hơn;

- *Phương pháp hồi quy tuyến tính đơn nhất* (một biến phụ thuộc và một biến độc lập): và hồi quy bội (hai biến độc lập trở lên và sử dụng chương trình SPSS, SAS): Sử dụng hàm số toán học phản ánh mối quan hệ của cầu nhân lực với các biến số như: doanh số bán ra; sản lượng sẽ sản xuất kỳ kế hoạch; năng suất lao động... để dự đoán cầu nhân lực trong thời kỳ kế hoạch.

Để áp dụng phương pháp này cần thu thập số liệu phản ánh mối quan hệ giữa cầu nhân lực theo thời gian và các yếu tố theo chuỗi thời gian.

Chẳng hạn: $y = (X1, X2, X3...)$

Chuỗi thời gian thu thập được số liệu càng dài thì kết quả dự đoán cầu nhân lực trong thời kỳ kế hoạch càng chính xác.

- *Dự đoán nhu cầu nhân lực theo đơn vị* (phương pháp dự đoán nhân lực từ dưới lên): Theo phương pháp này, người quản lý ở từng đơn vị (phân xưởng, phòng ban, tổ sản xuất...) dựa vào mục tiêu của đơn vị, xác định khối lượng công việc cần phải hoàn thành cho thời kỳ kế hoạch, dự đoán cần bao nhiêu nhân lực để hoàn thành khối lượng công việc đó. Cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch sẽ được tổng hợp từ cầu nhân lực của từng đơn vị.

Ưu điểm cơ bản của phương pháp này là người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị trong tổ chức thường có những thông tin chính xác về nhiệm vụ, sản lượng, khối lượng công việc... mà đơn vị mình sẽ hoàn thành trong thời kỳ kế hoạch,

do đó sẽ dự đoán được số nhân lực cần thiết kể cả những người lao động mới dự kiến sẽ bổ sung.

Nhược điểm của phương pháp này là để có số liệu cần thiết cho dự đoán đòi hỏi phải có sự hợp tác của nhiều người trong đơn vị. Hơn nữa, mỗi người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị có thể sử dụng những giả định khác nhau cho sự phát triển đơn vị mình trong tương lai để dự đoán cầu nhân lực. Để khắc phục nhược điểm này, người đứng đầu tổ chức phải thông báo rõ mục tiêu dài hạn của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch, đưa ra những ràng buộc về tài chính, vốn, lao động... dựa vào đó, người quản lý từng đơn vị dự đoán cầu nhân lực của đơn vị mình [13, tr.74, tr.75]

- *Phương pháp phân tích tương quan*: Thực chất của phương pháp này là xác định nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về qui mô công việc (ví dụ: số lượng sản phẩm hàng hóa – dịch vụ) và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng. Ví như xác định số lao động trực tiếp sản xuất (L) cần có dựa vào số lượng sản phẩm cần sản xuất kỳ kế hoạch (Q) có độ dài (N) ngày và định mức lao động (MsL):

$$L = \frac{Q}{N * MsL}$$

Phương pháp này ít chính xác do chưa tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như sự thay đổi về qui trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật, điều kiện thực hiện công việc....

1.2.3. Xác định cung nhân lực

1.2.3.1. Xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức

Cung nhân lực trong nội bộ tổ chức là lượng nhân lực tương ứng với mỗi chức danh nhân sự mà tổ chức đã và đang có, hiện đang làm việc hoặc sẵn sàng làm việc cho tổ chức khi cần.

Xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức là việc làm cần thiết trước khi tiến hành cân đối cung cầu nhân lực, kết hợp với phân tích cung cầu nhân lực từ bên ngoài để sẵn sàng hoạch định các chính sách nhân lực, đảm bảo cân bằng cung cầu nhân lực – đủ nhân lực cho mọi kế hoạch sản xuất kinh doanh

Cơ sở xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức: những thông tin phân tích hiện trạng quản trị nhân lực, thông tin từ hồ sơ nhân lực, sơ đồ phản ánh khả năng chuyển chuyên, hồ sơ nhân viên cũ, lao động vệ tinh, lao động không thường xuyên..., thống kê về tỉ lệ nghỉ việc hàng năm, về xu hướng nghỉ việc, lượng lao động đến tuổi nghỉ hưu hàng năm, kế hoạch cán bộ nguồn, sơ đồ định vị nhân lực từng thời kỳ, kế hoạch phát triển sự nghiệp của nhân viên...

Phương pháp xác định cung nhân lực trong nội bộ tổ chức được áp dụng phổ biến là phương pháp thống kê phân tích. Một số phương pháp khác được nhắc đến như phương pháp ước đoán, phương pháp biểu đồ thay thế hay phương pháp ma trận chuyển đổi xác suất (mô hình Markov)... Mức độ chính xác của xác định cung nhân lực nội bộ phụ thuộc vào chất lượng quản lý thông tin nhân lực. Các thông tin nhân lực cần phải được thu thập và cập nhật thường xuyên, đảm bảo đầy đủ các khía cạnh. Ngày nay, các tổ chức thường sử dụng các phần mềm quản trị nhân lực. Trong đó việc thiết kế cách thức cập nhật, quản lý thông tin nhân lực đặc biệt được chú ý [4, tr.323, tr.324].

1.2.3.2. Xác định cung nhân lực bên ngoài tổ chức

- Cung nhân lực từ bên ngoài là lượng nhân lực ứng với mỗi chức danh nhân sự mà tổ chức có thể thu hút từ thị trường lao động tương ứng với các nỗ lực từ các hoạt động quản trị nhân lực có liên quan và một mực chi phí nhân công nhất định.

- Cung nhân lực từ bên ngoài phụ thuộc vào mức độ sẵn có và đa dạng của loại lao động cần tìm trên thị trường lao động, mức độ hoàn hảo của thị trường lao động, mức độ phát triển của các dịch vụ hỗ trợ tìm việc làm hay tìm kiếm nhân sự, các chính sách về lao động của chính phủ, mức độ phát triển của ngành tạo sự khan hiếm của một loại lao động đặc thù nào đó, khả năng thu hút nhân lực từ các đối thủ tiềm năng, khả năng cạnh tranh của tổ chức trong việc thu hút nhân lực (thù lao lao động, các chế độ phúc lợi, vị thế của tổ chức, môi trường văn hóa của tổ chức...).
- Xác định cung nhân lực bên ngoài khó hơn nhiều so với xác định cung nhân lực nội bộ. Vì không những đối tượng xác định thường xuyên thay đổi mà phạm vi các yếu tố ảnh hưởng lại nhiều hơn và khó nắm bắt hơn. Phương pháp xác định chủ yếu vẫn tương tự như xác định cung nhân lực nội bộ và có sử dụng kết hợp với phương pháp phân tích tương quan. Tuy vậy các tổ chức thường ít có khả năng phân tích cung nhân lực từ bên ngoài. Thông thường thì họ ước đoán hoặc sử dụng các kết quả phân tích, số liệu thống kê từ các tổ chức chuyên quản lý, cung ứng lao động khác rồi liên hệ với các thông tin nội bộ để xác định cho đơn vị mình.
- Phân tích cung nhân lực từ bên ngoài sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạch định tốt hơn các chính sách để duy trì NNL sẵn có (ổn định cung nhân lực nội bộ) cũng như các chính sách đảm bảo cung nhân lực từ bên ngoài khi xảy ra tình trạng thiếu hụt lao động [4, tr.324, tr.325].

1.2.4. Cân đối cung cầu nhân lực

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và mức độ sử dụng nó. Nó có ý nghĩa rất lớn cho ta hiểu hơn về nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp và thông qua đó làm cơ sở cho sự xác định cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai.

1.2.4.1. Cung không đáp ứng cầu

“Cung không đáp ứng cầu” là tình trạng mà lượng nhân lực cần có ở một, một số hoặc toàn bộ các chức danh công việc đang nhiều hơn lượng nhân lực có thể thực hiện công việc mà tổ chức sẵn có. Không có chức danh công việc nào đang thừa người thực hiện.

Yêu cầu đặt ra đối với tình trạng này là tổ chức cần duy trì lượng cung nhân lực hiện có đồng thời thu hút bổ sung một lượng nhân lực tương ứng với yêu cầu đặt ra từ mỗi công việc để lấp chỗ thiếu hụt. các hoạt động quản trị nhân lực được nhắc đến lúc này bao gồm: tuyển dụng, hợp đồng lao động phụ, làm thêm giờ, sử dụng lao động thời vụ hay những hoạt động thiên về thúc đẩy năng suất và hiệu quả làm việc (thúc đẩy hơn so với khả năng đã xác định), các hoạt động làm duy trì nhân lực như tiền lương – tiền công, phúc lợi lao động, quan hệ nhân lực, văn hóa tổ chức.

1.2.4.2. Cung vượt quá cầu

“Cung vượt quá cầu” là tình trạng mà lượng nhân lực của tổ chức hiện đang có đang nhiều hơn so với lượng nhân lực của tổ chức để thực hiện công việc ở một, một số hoặc toàn bộ các chức danh công việc. Không có công việc nào thiếu người thực hiện.

Yêu cầu đặt ra đối với tình trạng này là xử lý như thế nào đối với lực lượng lao động dư thừa để đảm bảo hợp tình, hợp lý, hợp pháp, đồng thời duy trì thái độ tốt đẹp trong quan hệ đôi bên sau khi chấm dứt quan hệ lao động và đảm bảo sự yên tâm công tác cho những người ở lại. Các hoạt động quản trị nhân lực được nhắc đến nhiều nhất lúc này là: tinh giản biên chế, giảm giờ làm, về hưu sớm, cho thuê (hợp đồng lao động phụ), nghỉ không lương. Có nhiều hoạt động để tổ chức có thể lựa chọn, tuy nhiên đối đầu với trạng thái dư thừa nhân lực đòi hỏi tổ chức hết sức thận trọng và khôn khéo trong lựa chọn cũng như triển khai thực hiện.

1.2.4.3. Vừa thừa – vừa thiếu nhân lực

Đây là tình trạng phổ biến nhất trong các tổ chức. “Vừa thừa – vừa thiếu” là tình trạng mà có chức đang công việc thì cung vượt quá cầu, có chức đang công việc khác thì cung lại không đáp ứng cầu.

Đối đầu với tình trạng này, tổ chức cần quan tâm đến hoạt động như: đào tạo lại, sắp xếp lại, chuyển chuyển, đề bạt, thăng chức, đào tạo phát triển hay sử dụng tình trạng dư thừa để đối phó với tình trạng thiếu hụt. Sau khi thực hiện tất cả các hoạt động có thể nếu vẫn còn tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt thì tổ chức buộc phải sử dụng các hoạt động tương ứng với từng tình trạng ở mỗi chức đang công việc.

1.2.4.4. Cân đối cung cầu nhân lực

“Cân đối cung cầu nhân lực” là trạng thái mà cung nhân lực đang vừa đủ để đáp ứng cầu nhân lực ở mọi chức danh công việc. Đây là trạng thái rất hiếm khi đạt được, đặc biệt trong dài hạn.

Khi cân đối cung cầu nhân lực, tổ chức cũng không quan tâm đến các hoạt động quản trị nhân lực. Vì trạng thái cân bằng là rất khó đạt được và dễ bị tác động. Để đảm bảo trạng thái cân bằng đó thì cần thiết phải quan tâm đến các hoạt động nhằm duy trì nhân lực. Các hoạt động về thù lao lao động, phúc lợi xã hội, quan hệ lao động, tổ chức lao động, duy trì năng suất và hiệu quả làm việc.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định nhân lực

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Chiến lược phát triển công ty:

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, khả năng tài chính, văn hóa của công ty, các

cổ đông, và sau cùng là công đoàn. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà công ty sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Do đó, công tác hoạch định nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý NNL đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Đối với mỗi công việc cụ thể, có thể thu thập một số lượng khá lớn các loại thông tin quan trọng có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập thông loại thông tin nào, ở mức độ chi tiết như thế nào là tùy thuộc ở mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tùy thuộc vào lượng thông tin đã có sẵn và thậm chí tùy thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó.

Nói chung, để làm rõ bản chất của công việc cụ thể cần phải thu thập các loại thông tin sau:

Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc. Đối với loại thông tin này, yêu cầu là phải thu thập đầy đủ, không bỏ sót tất cả những gì mà người lao động cần phải làm, các trách nhiệm cần phải gánh chịu cũng như làm rõ mức độ thường xuyên, tầm quan trọng của từng nhiệm vụ và kể cả hao phí thời gian (ước tính) để thực hiện từng nhiệm vụ đó.

Thông tin về các máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...

Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết...

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan tới các chức năng quản lý nhân sự trong một tổ chức [13, tr.48, tr.49].

- Đánh giá thực hiện công việc:

Thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với

các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý NNL quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở các công ty nhỏ, ĐGTHCV có thể thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức. Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của từng người lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian được qui định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích của đánh giá. Tùy vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức thực hiện công việc tốt hơn.

Trong tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung.

Các mục tiêu mà ĐGTHCV phục vụ có thể được quy về hai mục tiêu cơ bản là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho những người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật... Quá trình ĐGTHCV ở một mức độ nào đó chính là sự mở rộng của thiết kế công việc và có những tác động cơ bản tới tổ chức nói chung. Do đó, ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự, các kết quả ĐGTHCV còn giúp cho bộ phận quản lý NNL và lãnh đạo cao cấp có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt

động chức năng về NNL như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu quả của các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. Đồng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí tâm lý xã hội trong các tập thể lao động.

- Đào tạo và phát triển:

Nội dung phát triển NNL trong tổ chức gồm ba hoạt động cơ bản là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Giáo dục là hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới thích hợp trong tương lai. Hoạt động giáo dục thường gắn liền với các hoạt động nhằm nâng cao kiến thức và hiểu biết cho người lao động.

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho những người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Phát triển là hoạt động học tập nhằm mở ra cho người lao động những công việc mới dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức.

Như vậy, các hoạt động giáo dục, đào tạo trong tổ chức chủ yếu phục vụ cho nhu cầu trước mắt để giúp người lao động thực hiện tốt công việc được giao, còn phát triển thì vượt ra ngoài phạm vi đó, hướng sự phát triển của người lao động đến tương lai. Tuy nhiên sự phân biệt này chỉ là tương đối bởi chính giáo dục đào tạo sẽ tạo ra sự phát triển, nếu không có giáo dục, đào tạo sẽ không có sự phát triển.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Yếu tố kinh tế - xã hội:

Hệ thống chính trị, pháp luật và các chính sách xã hội cũng là một trong những nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực, đến thị trường sức lao động. Hệ thống các chính sách xã hội nhằm vào mục tiêu vì con người, phát huy mọi tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển kinh tế-xã hội, với phương hướng phát huy nhân tố con người trên cơ sở đảm bảo công bằng, bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ công dân, giải quyết tốt tăng trưởng kinh tế với tiến bộ và công bằng xã hội, giữa đời sống vật chất và đời sống tinh thần, giữa đáp ứng các nhu cầu trước mắt với việc chăm lo lợi ích lâu dài, giữa cá nhân với tập thể và cộng đồng xã hội. Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực không thể không nghiên cứu đến đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước như Luật Giáo dục, Luật Dạy nghề, Luật Lao động, chính sách chuyển dịch cơ cấu kinh tế; chính sách, cơ chế quản lý kinh tế, xã hội...

- Giáo dục và đào tạo:

Giáo dục và đào tạo là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến lực lượng sản xuất, quyết định sự tăng trưởng và phát triển kinh tế- xã hội. Bối cảnh và phẩm chất của người lao động là sản phẩm của quá trình giáo dục và đào tạo. Các quốc gia đều nhìn nhận rằng một nền giáo dục hoàn chỉnh, đồng bộ, toàn diện sẽ tạo ra những nhà khoa học, những người lao động có tri thức, có kỹ năng nghề nghiệp, năng động và sáng tạo. Đối với mỗi người, giáo dục và đào tạo còn là quá trình hình thành, phát triển thế giới quan, tình cảm, đạo đức, hoàn thiện nhân cách. Còn đối với xã hội, giáo dục và đào tạo là quá trình tích tụ nguồn vốn con người để chuẩn bị, cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội. Trong đó, giáo dục phổ thông là nền tảng, là cơ sở tạo ra nguyên liệu cho đào

tạo nguồn nhân lực; giáo dục nghề nghiệp trực tiếp sản xuất ra sản phẩm cung cấp cho thị trường sức lao động. Với ý nghĩa và tầm quan trọng ấy, đầu tư cho giáo dục được xem như là đầu tư cho phát triển.

- Khoa học và công nghệ:

Sự tiến bộ của khoa học và công nghệ ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Sự phát triển kinh tế-xã hội trên thế giới hiện nay thực chất là cuộc chạy đua về khoa học và công nghệ, chạy đua nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động trên cơ sở hiện đại hóa nguồn nhân lực. Những tiến bộ khoa học và công nghệ làm thay đổi cơ cấu lao động của mỗi quốc gia, mỗi địa phương; làm thay đổi tính chất, nội dung lao động nghề nghiệp của người lao động, làm cho lao động trí óc tăng dần và lao động chân tay ngày càng có khuynh hướng giảm đi; tiến bộ khoa học và công nghệ từng bước được quốc tế hóa tạo nên sự cạnh tranh gay gắt về năng suất, chất lượng, giá thành. Nhiều ngành nghề mới xuất hiện, nhiều nghề cũ mất đi, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động bị hao mòn nhanh chóng; tiến bộ của khoa học và công nghệ cũng đã làm thay đổi nội dung, phương pháp dạy học từ giáo dục phổ thông đến đại học. Do vậy, cần phải nghiên cứu cải tiến, mềm hóa chương trình, phương thức đào tạo để tạo điều kiện cho người lao động có thể cần gì học nấy, học tập suốt đời, không ngừng cập nhật, nâng cao trình độ trước những thay đổi nhanh chóng của khoa học và công nghệ.

- Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế:

Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, bởi những nhân tố này đã tạo điều kiện cho các quốc gia, địa phương kết hợp tốt nhất sức mạnh dân tộc với sức mạnh quốc tế, phát huy được nội lực và mọi tiềm năng sáng tạo; đồng thời, tranh thủ được tối đa các

nguồn lực bên ngoài phục vụ cho phát triển. Xu thế hội nhập quốc tế có tác động nhiều mặt và đặt ra những yêu cầu mới đối với việc phát triển nguồn nhân lực ở mỗi quốc gia, dẫn đến một cuộc cách mạng về đào tạo ngành nghề trong xã hội. Do đó, các quốc gia, địa phương phải chuẩn bị cho mình những tiềm lực lao động đáp ứng yêu cầu của một hệ thống ngành nghề mới đang phát triển phù hợp với xu thế thời đại. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, các quốc gia còn phải hướng đến việc phát triển những con người thích ứng với thời đại cạnh tranh ồ ạt và khốc liệt để phát triển. Có thể nhận ra rằng, tác động của xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đối với việc điều chỉnh, lựa chọn chiến lược phát triển của các quốc gia, địa phương mà trong đó có cả phát triển nguồn nhân lực là rất mạnh mẽ và sâu sắc.

1.4. Kinh nghiệm xây dựng hoạch định nhân lực ở một số doanh nghiệp

Hoạt động sử dụng nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp khác nhau được triển khai thực hiện khác nhau tùy thuộc vào loại hình doanh nghiệp; qui mô, cơ cấu lao động; sự quan tâm chú trọng của lãnh đạo đến NNL trong tổ chức, doanh nghiệp đó...

- **Công ty dược và thiết bị vật tư y tế giao thông vận tải:** thành lập ngày 16/5/1994 tên giao dịch là **TRAPHACO** với chức năng bao gồm cả sản xuất và mua bán dược phẩm, vật tư, thiết bị y tế.

Công ty dược Cục Quản lý dược công nhận đạt tiêu chuẩn GMP - ASEAN (Thực hành tốt sản xuất thuốc ASEAN). Đây là dây chuyền GMP - ASEAN đầu tiên ở Miền Bắc.

Quyết định cổ phần hóa thành Công ty cổ phần dược và thiết bị vật tư y tế giao thông vận tải (Công ty TRAPHACO) ngày 27/9/1999 với 45% vốn nhà nước, theo chủ trương đổi mới, cải cách doanh nghiệp của Nhà nước để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Đây là thời điểm quan trọng nhất, Ban

lãnh đạo và toàn thể CBCNV đã tích cực chuẩn bị mọi điều kiện pháp lý cho Đại hội đồng cổ đông sáng lập được tổ chức ngày 15/11/1999.

Việc sử dụng NNL chưa được Công ty TRAPHACO chú trọng, do là doanh nghiệp nên việc quản lý nhân lực, sử dụng, bố trí và thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực còn mang tính thụ động, phụ thuộc vào qui định của Nhà nước, nhất là khi tuyển dụng, đào tạo, phân công bố trí lao động hay khi đánh giá THCV của người lao động.

Về tuyển dụng: Công ty tuyển dụng chủ yếu là từ nguồn nội bộ, cách tuyển dụng này giúp giảm bớt chi phí nhưng tạo nên sự cứng nhắc trong tuyển dụng và khi tuyển dụng sẽ dẫn đến sự thiên vị chủ quan của cán bộ tuyển dụng.

Hoạt động đánh giá THCV được thực hiện định kỳ theo quý, năm. Người lao động tự đánh giá theo mẫu đánh giá được ban hành, sau đó Hội đồng đánh giá sẽ bình xét phân loại lao động cho tất cả các cán bộ nhân viên công ty.

Cũng như các doanh nghiệp cổ phần khác, Traphaco luôn áp dụng qui chế và hệ thống đãi ngộ lao động, gắn trách nhiệm của người lao động với chất lượng công việc, đồng thời kích thích họ tăng năng suất lao động. Hệ thống lương thưởng, phụ cấp được áp dụng theo qui định của Nhà nước và có sự điều chỉnh phù hợp với lợi nhuận công ty theo quý.

- Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm, tên giao dịch quốc tế: MITALAB CO., LTD:

Dựa trên nguyên tắc đoàn kết, công bằng và phát triển, Công ty TNHH Thiết Bị Minh Tâm cam kết tạo mọi điều kiện để các thành viên trong Công ty bằng nỗ lực cá nhân và kinh nghiệm chuyên môn, cung cấp những sản

phẩm, dịch vụ và giải pháp tốt nhất nhằm không ngừng đáp ứng hơn nữa các yêu cầu và mong đợi ngày càng cao của khách hàng.

Được thành lập từ năm 2001, công ty đã có 10 năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực thiết bị y tế, chuyên cung cấp giải pháp cho các phòng xét nghiệm, các bệnh viện trên toàn quốc. Công ty TNHH Thiết Bị Minh Tâm là nhà phân phối thiết bị xét nghiệm y tế độc quyền tại Việt Nam cho các hãng lớn uy tín trên thế giới như: Mỹ, Tây Ban Nha, Nhật, Hà Lan...

Hoạt động tuyển dụng được tiến hành rất chặt chẽ với qui định, qui trình, tiêu chuẩn đánh giá xét tuyển cụ thể với từng vị trí tuyển dụng và phân công người chịu trách nhiệm tuyển dụng rõ ràng.

Công tác đào tạo bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, kiến thức sản phẩm luôn được công ty Minh Tâm chú trọng. Hàng năm thường tổ chức các lớp bồi dưỡng cho cán bộ là trưởng các bộ phận, Phòng, Ban, cử người có năng lực đi học kiến thức sản phẩm ở nước ngoài, học về quản trị kinh doanh nâng cao trình độ quản lý.

Để tạo động lực cho người lao động. Công ty thực hiện chế độ lương, thưởng dựa trên đánh giá THCV, đánh giá thái độ làm việc và sự hòa đồng, phối hợp làm việc với các đồng nghiệp trong công ty...

- Các kinh nghiệm về hoạch định nhân lực có thể áp dụng cho công ty Meditronic: Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của một số công ty về hoạch định nhân lực tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong hoạch định nhân lực của công ty như sau:

Một là: Công ty cần nâng cao nhận thức về vai trò của hoạch định nhân lực từ đó đưa ra những chính sách phù hợp, đúng đắn về hoạch định nhân lực góp phần mang đến sự thành công trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Hai là: Trong quản lý sử dụng nhân lực cần đề cao tính sáng tạo của nhân viên, tin tưởng nhân viên, dùng người có tâm – có tầm – có tài, đánh giá dựa trên hiệu quả giải quyết công việc. Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Ba là: Đánh giá thực hiện công việc thường xuyên 6 tháng/lần để từ đó có chính sách kịp thời như việc trả lương, khen thưởng, bổ nhiệm, thuyên chuyển, tuyển dụng, đào tạo và phát triển ... cho phù hợp với yêu cầu hoạch định nhân lực của công ty và theo kịp với nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế.

Bốn là: Đánh giá lại hiệu quả của công tác hoạch định nhân lực tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh để từ đó điều chỉnh kịp thời các nội dung nhằm nâng cao hiệu quả trong việc hoàn thiện hoạch định nhân lực của công ty.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC

2.1. Tổng quan Công ty

2.1.1. Sự hình thành và phát triển Công ty Meditronic

- Lịch sử thành lập:

Công ty TNHH Điện tử Y tế, Meditronic, được thành lập và đặt trụ sở tại Thành phố Hà Nội từ năm 2003 với phương châm "Sản Phẩm Tốt Vẫn Chưa Đủ, Cần Phải Có Dịch Vụ Tốt". Chúng tôi cam đoan mang lại cho khách hàng của mình các giải pháp ưu việt và cung cấp dịch vụ tốt nhất với thiết bị y tế và thiết bị khoa học kỹ thuật cao và hiện đại tiên tiến nhất.

- Lĩnh vực kinh doanh:

Công ty Meditronic, với đội ngũ nhân viên đầy nhiệt huyết và năng lực, sẽ mang lại cho khách hàng:

Các sản phẩm trang thiết bị Y tế kỹ thuật cao và hiện đại theo kịp những tiến bộ trong lĩnh vực khám và điều trị bệnh, các sản phẩm trang thiết bị khoa học cung cấp cho các dự án lớn của: Bộ Y tế, Bộ Quốc phòng, Các tổ chức quốc tế, Các Sở Y tế và các bệnh viện lớn trên toàn quốc, các trường đào tạo nghề...

Dịch vụ chăm sóc, bảo trì, bảo hành và sửa chữa trang thiết bị y tế.

Với đội ngũ cán bộ kỹ thuật trình độ cao chúng tôi cung cấp các sản phẩm dịch vụ bảo hành, bảo trì và sửa chữa các dòng sản phẩm đa dạng và cao cấp như máy chụp cắt lớp, cộng hưởng từ, X – quang, siêu âm, máy thở, máy gây mê...

Đảm nhiệm cung cấp các dịch vụ kỹ thuật sau bán hàng cho các hãng lớn và nổi tiếng trên thế giới như Maquet, AGFA, Siemens...

Tư vấn lập dự án cung cấp trang thiết bị y tế.

- Sản phẩm cung cấp:

Công ty Meditronic chuyên cung cấp các trang thiết bị cho ngành Y tế, thiết bị khoa học, thí nghiệm, giáo dục. Sản phẩm do công ty Meditronic cung cấp có hàm lượng chất xám cao với công nghệ hiện đại tiên tiến giúp cho việc chẩn đoán và điều trị bệnh hiệu quả. Công ty Meditronic là đối tác lâu năm của các hãng nổi tiếng thế giới như: Heyer (Đức), Drew Scientific (Anh - Mỹ), Medelkom (Lithuania), Arkemann (Đức), Maquet (Đức), Stephan (Đức), Nakamura (Nhật Bản), Leisegang (Đức), Kyowa (Nhật Bản), PaceTech (Mỹ), Agfa (Bi), Geuder (Đức), Hettich (Đức), ALP (Nhật Bản), NewTech (Mỹ), Choongwae (Hàn Quốc), Sturdy (Đài Loan), UMMI (Malayxia), X quang (Alfa), Siemens (Đức)... đồng thời là đối tác tin cậy của các bệnh viện, trung tâm y tế, các công ty thiết bị y tế ... trong nước.

- Các thiết bị phân phối chính:

Các thiết bị hồi sức cấp cứu, phòng mổ, thiết bị cho khoa nội và khoa ngoại

Máy thở cho người lớn, trẻ em và trẻ sơ sinh

Máy gây mê và Máy gây mê kèm thở

Bàn mổ, Đèn mổ

Máy điện tim, Máy điện não

Dao mổ điện, Dao mổ Laser, Kính hiển vi phẫu thuật

Monitor theo dõi bệnh nhân, monitor trung tâm, monitor sản khoa.

Bơm tiêm điện, bơm truyền dịch, máy hút, máy tạo oxy di động...

Dược phẩm và thực phẩm chức năng

- **Các thiết bị chẩn đoán hình ảnh:**

Máy siêu âm

Máy X-quang

Máy nội soi

- **Các thiết bị và hóa chất xét nghiệm:**

Máy và hóa chất xét nghiệm sinh hóa

Máy và hóa chất xét nghiệm nước

Máy và hóa chất xét nghiệm huyết học

Máy và hóa chất xét nghiệm đông máu

Máy và hóa chất xét nghiệm nồng độ tiểu đường trong máu - HbA1c

- **Các thiết bị khác như:**

Monitor sản khoa, lồng ấp trẻ sơ sinh, Đèn điều trị vàng da, Doller tim thai, Máy soi cổ tử cung, Xông khí dung, siêu khí dung, Máy nội soi tai mũi họng, Ghế răng, Máy đo thị lực, Máy đo khúc xạ, Máy đo nhãn áp, Máy siêu âm chẩn đoán loãng xương, Máy điều trị sóng ngắn, Máy laser điều trị, Giường kéo nắn cột sống, máy sắc thuốc các loại dụng cụ phẫu thuật và phẫu thuật nội soi...

- **Các thiết bị khoa học:**

Máy phân tích nước, Máy đo độ ồn, Máy đo độ rung

Máy đo pH, Máy đo độ đục, Máy đo độ dẫn điện,

Máy quang phổ kế, Máy đếm khuẩn lạc

Cân phân tích, Máy cất nước, Máy hút âm, Máy khuấy từ, Máy lắc, Máy ly tâm, Kính hiển vi, Tủ âm, Tủ sấy...

- Dịch vụ sau bán hàng:

Hỗ trợ đào tạo khách hàng ở trong nước và nước ngoài.

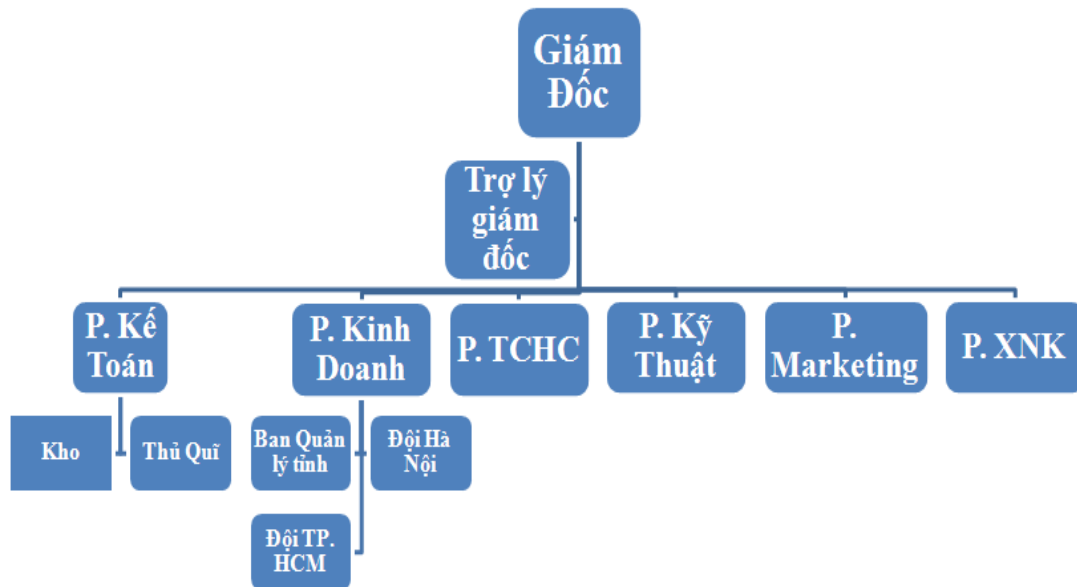
Hỗ trợ giải đáp các thắc mắc của khách hàng online.

Thực hiện đầy đủ quy trình bảo dưỡng dự phòng, bảo trì, bảo hành để đảm bảo việc sử dụng máy được ổn định, an toàn và lâu dài.

Tham gia các triển lãm trên các lĩnh vực Y tế và thiết bị khoa học trong nhiều năm.

2.1.2. Đặc điểm của công ty ảnh hưởng tới hoạch định nhân lực

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Meditronic

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính Công ty Meditronic)

2.1.2.2. Đội ngũ cán bộ công nhân viên

Các nhân viên của công ty được chọn lọc kỹ càng từ các ứng cử viên được đào tạo chính qui từ các trường đại học hàng đầu cả nước và có tinh thần cầu tiến. Sau khi được tuyển dụng, họ được tiếp tục tham gia các khoá đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức, tay nghề để có thể mang lại cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Bộ phận đào tạo của công ty luôn đảm bảo cập nhật những kiến thức khoa học công nghệ tiên tiến nhất trong lĩnh vực y tế cho các nhân viên để theo kịp đà tiến bộ của thế giới và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Các chương trình đào tạo về kỹ thuật phục vụ cho ngành y tế của công ty rất đa dạng, mới nhất và cập nhật nhất.

- Số lượng:

Bảng 2.1. Bảng số lượng nhân lực theo phòng, ban

ĐƠN VỊ	SỐ LƯỢNG (người)	TỈ LỆ (%)
Ban giám đốc	2	1,73
Phòng Kế toán	12	10,44
P. Marketing	10	8,69
P. Kinh doanh	10	8,69
P. XNK	5	4,35
P. Kỹ thuật	15	13,05
P. TCHC	7	6,09
Khối thị trường	54	46,96

TỔNG	115	100,00
-------------	------------	---------------

(Nguồn: Công ty Meditronic thời điểm Tháng 12 năm 2014)

Do hình thức kinh doanh của công ty là chuyên về các sản phẩm y tế, máy móc xét nghiệm và vật tư, hóa chất tiêu hao, dược phẩm và thực phẩm chức năng do vậy công ty có số lượng lao động trong khối thị trường chiếm tới gần 50% lực lượng lao động của công ty và nhóm này thường có sự biến động lớn.

Từ năm 2011 đến nay, Công ty đang dần mở rộng thị trường cung cấp sản phẩm y tế tới tận các quận huyện ở hầu hết các tỉnh từ Đà Nẵng trở ra và TP. Hồ Chí Minh, mở rộng địa bàn quản lý và giới thiệu sản phẩm. Cùng với đó là những thay đổi về công nghệ và những yêu cầu cao hơn về trình độ chuyên môn và những kỹ năng mềm đối với người lao động nhất là những kỹ năng về giao tiếp, nghệ thuật bán hàng, tiếng anh và công nghệ thông tin trong giải quyết công việc trong công ty.

Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty khá thuận lợi, kéo theo sự đòi hỏi về nhân lực có trình độ và chuyên môn cao. Công ty ngày càng mở rộng địa bàn hoạt động không chỉ ở các thành phố lớn như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh mà còn ở hầu hết các tỉnh thành từ Đà Nẵng trở ra cho tới các bệnh viện, trung tâm y tế tuyến quận huyện và các nhà thuốc. Đồng thời theo chiến lược phát triển công ty trong giai đoạn 2015 đến 2020 sẽ mở thêm 1 phòng khám đa khoa tiêu chuẩn quốc tế tại Hà Nội nhằm đa dạng hóa các loại hình khám chữa bệnh để phục vụ nhân dân nhằm giảm tải tại các bệnh viện lớn ở tuyến trung ương là Hà Nội. Nhu cầu số lượng dự kiến cần thiết cho phòng khám này là khoảng 50 người bao gồm: Bác sĩ, Dược sĩ, y tá, y sĩ, kỹ thuật viên và các cán bộ nhân viên cần thiết cho phòng khám. Theo số liệu của

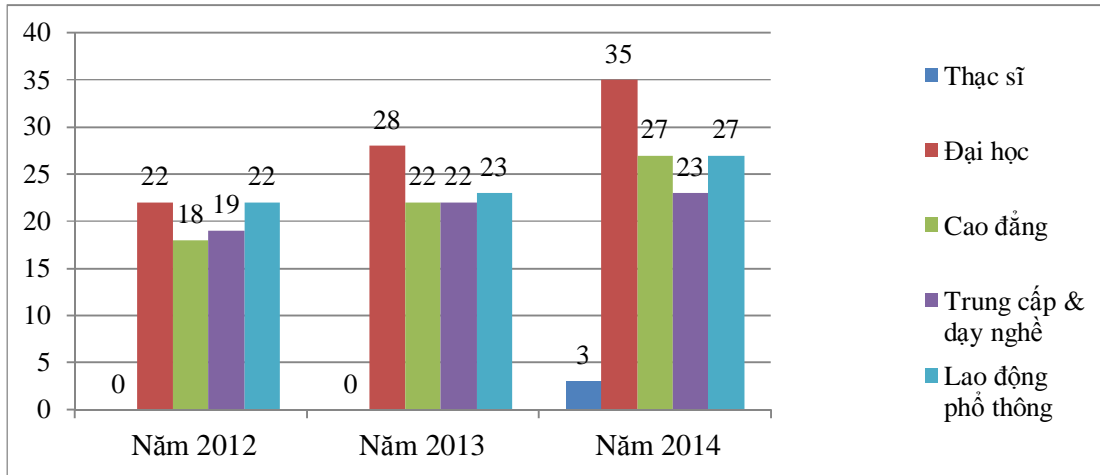
phòng Tổ chức – Hành chính Công ty, đến ngày 31 tháng 12 năm 2014 số lượng cán bộ công nhân viên công ty là 115 người.

- Chất lượng:

Bảng 2.2. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn qua các năm

Chi tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Số LĐ	Tỉ lệ (%)	Số LĐ	Tỉ lệ (%)	Số LĐ	Tỉ lệ (%)	Số LĐ	Tỉ lệ (%)
TỔNG	68	100	81	100	95	100	115	100
Thạc sĩ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	2,61
Đại học	20	29,42	22	27,16	28	29,47	35	30,43
Cao đẳng	13	19,12	18	22,22	22	23,16	27	23,48
Trung cấp & dạy nghề	15	22,04	19	23,46	22	23,16	23	20,00
Lao động phổ thông	20	29,42	22	27,16	23	24,21	27	23,48

(Nguồn: Tổng hợp số liệu Phòng Tổ chức – Hành chính)



Biểu đồ 2.1. Biểu đồ số liệu thống kê số lượng nhân lực theo trình độ chuyên môn theo tỉ lệ %

(Nguồn: Công ty Meditronic thời điểm Tháng 12 năm 2014)

Qua biểu đồ trên cho ta thấy, cơ cấu lao động của Công ty Meditronic theo trình độ chuyên môn có sự biến động qua các năm cả về số lượng lẫn chất lượng. Số lao động có trình độ đại học tăng theo các năm từ 22 lao động năm 2012 (chiếm 27,16%) tăng lên 28 người năm 2013 (chiếm 29,47%) và năm 2014 con số này là 35 người (chiếm 30,43%). Đặc biệt trong các năm 2012 và 2013 chưa có lao động nào có trình độ thạc sĩ thì đến năm 2014 đã có 3 người có trình độ thạc sĩ (chiếm tỉ lệ 2,61%). Cán bộ, nhân viên có trình độ thạc sĩ và đại học hầu hết là cán bộ quản lý, trưởng các bộ phận, trưởng các phòng ban.

Số lượng lao động có trình độ cao đẳng cũng tăng nhưng tăng ít hơn. Cụ thể: năm 2012 là 18 người (chiếm 22,22%) tăng lên 22 người năm 2013 (chiếm 23,16%) và năm 2014 con số này là 27 người (chiếm 23,48%).

Riêng toàn bộ số lượng nhân viên có trình độ trung cấp và trung học phổ thông có xu hướng tăng về số lượng nhưng giảm dần theo tỉ lệ phần trăm. Cụ thể: lao động có trình độ trung cấp từ 19 người năm 2012 (chiếm 23,46%)

tăng lên 22 người năm 2013 (nhưng chỉ chiếm 23,16%) và năm 2014 con số này là 23 người (nhưng chỉ chiếm 20%). Tương tự như vậy với lao động phổ thông từ 22 người năm 2012 (chiếm 27,16%) tăng lên 23 người năm 2013 (chỉ chiếm 24,21%) và năm 2014 con số này là 27 người (nhưng chỉ chiếm 23,48%).

Nhìn chung, các chức danh công việc đều được bố trí công việc khá hợp với công việc mình phụ trách.

2.2. Phân tích thực trạng hoạch định nhân lực của công ty

2.2.1. Phân tích thực trạng hoạch định nhân lực của công ty

2.2.2.1. Phân tích thực trạng cầu nhân lực

Công ty Meditronic đã có hơn 12 năm hình thành và phát triển trong lĩnh vực trang thiết bị y tế, dược phẩm và hóa chất xét nghiệm và nhằm xây dựng cho mình một hình ảnh đẹp, uy tín trong mắt khách hàng, cán bộ, nhân viên và những người có nhu cầu làm việc trong công ty. Đó là một môi trường làm việc khá chuyên nghiệp, có văn hóa, với chính sách đãi ngộ đối với công nhân viên ... Quyết định tăng hay giảm nhân lực, hiện tại, doanh nghiệp có 115 nhân viên trong tương lai dự tính tăng lên 165 đến 200 nhân viên để đảm bảo mức tăng trưởng bình quân mỗi năm là 17% - 25%. Với nguồn nhân lực hiện tại của công ty không thể đủ khả năng đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. **Có nhiều phương pháp xác định cầu nhân lực khác nhau nhưng công ty sử dụng hai phương pháp chính là phương pháp phân tích xu hướng và phương pháp phân tích tương quan:**

- Phương pháp dự báo xu hướng: phương pháp này dựa trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu nhân sự trong những năm qua để xác định nhu cầu nhân sự trong giai đoạn sắp tới, do tình hình phát triển sản xuất kinh doanh của công ty

trong những năm qua tương đối ổn định và tăng trưởng đều với mức trung bình hàng năm là 20%.

Đây là phương pháp dễ thực hiện. Tuy nhiên, nó mang tính định hướng, kém chính xác do xác định chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung của công ty.

- **Phương pháp phân tích tương quan:** Thực chất của phương pháp này là xác định nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về qui mô công việc (ví dụ: số lượng sản phẩm hàng hóa – dịch vụ) và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng. Ví như xác định số lao động trực tiếp sản xuất (L) cần có dựa vào số lượng sản phẩm cần sản xuất kỳ kế hoạch (Q) có độ dài (N) ngày và định mức lao động (M_{sL}):

$$L = \frac{Q}{N * M_{sL}}$$

Phương pháp này ít chính xác do chưa tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như sự thay đổi về qui trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật, điều kiện thực hiện công việc....

Do qui mô của công ty còn nhỏ, do vậy công ty vẫn còn áp dụng phương pháp xác định cầu nhân lực theo phương pháp định lượng mà chưa áp dụng phương pháp định tính. Tuy nhiên theo khuyến nghị của tác giả thì trong giai đoạn tới công ty cần áp dụng thêm cả phương pháp định tính trong việc xác định cầu nhân lực vì sẽ đảm bảo được độ chính xác hơn, đặc biệt là với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ ngày nay cùng với sự thay đổi nhanh chóng và mạnh mẽ của môi trường kinh doanh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế do vậy rất khó có thể xác định nhu cầu nhân sự dựa trên các quan hệ và các số liệu ở quá khứ.

- Dựa vào phương pháp trên công ty xác định được cầu nhân lực trong năm tới như sau:

Bảng 2.3. Bảng biến động và thay đổi nhân lực của công ty

Loại cán bộ	Số lượng hiện tại	Số lượng ra đi	Số lượng thăng cấp	Số lượng chắc chắn năm tới
Lao động kỹ thuật	15	3		12
Lao động quản lý	10	1	1	8
Lao động phụ trợ	90	20	2	68
Tổng cộng	115			88

(Nguồn: Số liệu phân tích của tác giả)

Theo phương pháp dự báo xu hướng ta thấy cầu nhân lực được tăng đều theo các năm, do vậy công ty cần phải:

- Tuyển thêm nhân viên vào các bộ phận thích hợp đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.
- Đào tạo nhân viên ở các bộ phận phòng ban đáp ứng yêu cầu chuyên môn của từng bộ phận, hay luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận, phòng ban với nhau.

- Tuyển dụng nhân viên: vào các vị trí nhân viên bán hàng trực thuộc phòng kinh doanh, phòng marketing, phòng kế toán, phòng kỹ thuật, khối thị trường, các cán bộ nhân viên, y bác sĩ cho phòng khám đa khoa tiêu chuẩn quốc tế theo chiến lược phát triển nhân lực của công ty trong tương lai....
- Sắp xếp lại nhân lực các phòng ban: công ty sẽ sắp xếp lại nhân lực tại các phòng ban sao cho phù hợp nhất với nhu cầu phát triển và tuyển dụng của công ty trong thời gian tới, để đảm bảo chỉ tiêu tăng trưởng 17%-25%/năm của công ty.
- Đào tạo nhân viên tại chỗ: nhân viên được đào tạo những kiến thức kỹ thuật theo tiêu chuẩn quốc tế, mời các chuyên gia đối tác của công ty về chuyên gia công nghệ, đào tạo tại chỗ cho nhân viên, đồng thời khuyến khích tính sáng tạo cá nhân và đề cao tinh thần làm việc tập thể.
- Đào tạo tại nước ngoài: Công ty sẽ gửi các cán bộ có đủ trình độ năng lực về ngoại ngữ và chuyên môn đi đào tạo tại nước ngoài để cập nhật nhanh nhất các tiến bộ khoa học mới trên thế giới về trang thiết bị y tế nhằm đáp ứng được các yêu cầu về kỹ thuật chuyên nghiệp, chính xác, hiệu quả để chuyển giao lại cho các kỹ thuật viên ở các các bệnh viện được tốt nhất.

2.2.2.2. Phân tích thực trạng cung nhân lực

- *Phân tích mức cung nội bộ Công ty*

Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng trên cơ sở nhân lực thực tế của các bộ phận phòng ban và định hướng phát triển trong tương lai của công ty:

- + Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc.

+ Tiếp đến, mỗi công việc ước tính sẽ có bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình.

+ Cụ thể, khi công ty mở rộng sản xuất kinh doanh, mở thêm phòng khám đa khoa quốc tế thì cần xác định số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực cần thiết. Xem xét và chuyển chuyên một số cán bộ của các phòng ban hiện có của công ty sang phòng khám sao cho phù hợp với đúng chuyên môn nghiệp vụ yêu cầu của từng công việc cụ thể. Ví dụ như nhân lực trong lĩnh vực quản lý, kế toán, hành chính nhân sự, kỹ thuật...có thể luân chuyển sang quản lý phòng khám. Còn về lĩnh vực chuyên môn cho phòng khám thì phải tuyển dụng mới như các bác sĩ chuyên khoa, y sĩ, y tá, hộ lý, kỹ thuật viên xét nghiệm, dược sĩ, dược tá...

+ Thực tế sẽ phát sinh khi luân chuyển cán bộ, nhân viên thì cần phải tuyển bổ sung cho các phòng ban bị thiếu hụt do có cán bộ nhân viên được luân chuyển sang bộ phận mới. Trong giai đoạn đầu mới mở phòng khám có thể kiêm nhiệm ở một số vị trí chức danh, tuy nhiên khi phòng khám đi vào hoạt động thì các chức danh và vị trí này sẽ được tách ra độc lập.

- Phân tích mức cung bên ngoài Công ty

+ Xác định nhu cầu nhân lực giúp công ty xác định được số lượng nhân viên với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên.

+ Do vậy việc xác định về kế hoạch nhân lực cần phải dựa trên một số căn cứ sau:

Chiến lược phát triển của công ty

Khối lượng công việc cần phải thực hiện

Trang thiết bị và khả năng thay đổi về mặt công nghệ

Sự thay đổi về hành chính làm tăng năng suất lao động

Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc

Khả năng nâng cao chất lượng công việc của nhân viên

Tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên

Khả năng tài chính, đãi ngộ của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề từ bên ngoài.

+ Từ các yếu tố đó, công ty sẽ xem xét tìm kiếm nguồn cung nhân lực từ bên ngoài công ty từ các kênh khác nhau như:

Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, ti vi, radio...

Hiệp hội việc làm, trung tâm giới thiệu việc làm;

Tuyển tại các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề...

Qua internet: các trang tuyển dụng như: www.vietnamworks.com; www.careerlink.vn; www.timviecnhanh.com; www.mywork.vn;... Qua mạng xã hội như facebook, zalo, twitter...

Giới thiệu cá nhân từ các nhân viên hiện tại của công ty;

Tuyển dụng nguồn từ các nhân viên cũ của Công ty;

Tuyển dụng từ đối thủ cạnh tranh;

- Cụ thể để đảm bảo nhân lực cho các chuyên khoa của phòng khám đa khoa quốc tế của công ty trong tương lai thì cần tuyển dụng các bác sĩ, y tá, kỹ thuật viên... phù hợp với từng chuyên khoa như các khoa: Khoa Nhi, Khoa Sản-Phụ Khoa, Khoa Mắt, Khoa Xét nghiệm – Giải phẫu bệnh, Nha Khoa,

Khoa Nội Soi – Tiêu Hóa, Khoa Tim Mạch, Khoa Tai Mũi Họng, Khoa Da Liễu, Khoa Phục Hồi Chức Năng, Khoa Dược, Chuẩn đoán hình ảnh...

Theo khảo sát của tác giả thì thực tế nguồn tuyển dụng của công ty những năm qua được tuyển dụng từ cả 2 nguồn là nội bộ (chiếm 47%) và bên ngoài (chiếm 53%) công ty (*Phụ Lục 2 – Mục 7*). Qua đó ta thấy việc tuyển chọn được quan tâm đến cả hai nguồn, nhưng nguồn nội bộ công ty sẽ được ưu tiên hơn vì một số lý do như kinh phí tuyển dụng thấp, hiểu rõ công việc và văn hóa của công ty....

2.2.2.3. Cân đối cung cầu nhân lực

Có hai sự chênh lệch mà công ty hay gặp phải:

- Sự chênh lệch về lượng khi xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa công nhân. Thiếu nhân công là tình trạng số chỗ làm trong công ty nhiều hơn số người có năng lực để thực hiện chức danh. Thừa nhân công là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với số chỗ làm cần thỏa mãn.
- Chênh lệch về chất là tình trạng không có đủ số nhân viên có năng lực và kỹ thuật cần thiết để thực hiện các chức danh cần tuyển hoặc nhân viên có trình độ nghiệp vụ quá cao so với các chức danh cần bổ nhiệm.

Khi công ty thiếu hụt cần phải có kế hoạch thu hút nguồn nhân lực. Quá trình này gọi là tuyển mộ: quá trình thu hút và tìm kiếm những người được coi là có đủ năng lực để đăng ký dự tuyển vào làm việc. Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên ta có thể chia ra làm hai nguồn chính:

Bảng 2.4. Bảng cân đối về lao động giữa hai thời kỳ kế tiếp

Loại cán bộ	Số lượng hiện tại	Nhu cầu kỳ tới	Số lượng năm tới	Chênh lệch
--------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------

Lao động kỹ thuật	15	20	12	+8
Lao động quản lý	10	20	8	+12
Lao động phụ trợ	90	120	68	+52
Tổng cộng	115	160	88	+72

(Nguồn: Công ty Meditronic, 2014)

Thành công của quá trình tuyển mộ sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và thù lao của công ty. Phát triển những cơ hội này cho ứng viên sẽ bảo đảm hơn cho những thành công trong việc thu hút nguồn nhân lực kể cả nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.2.2. Kết quả thực hiện hoạch định nhân lực của công ty qua các năm

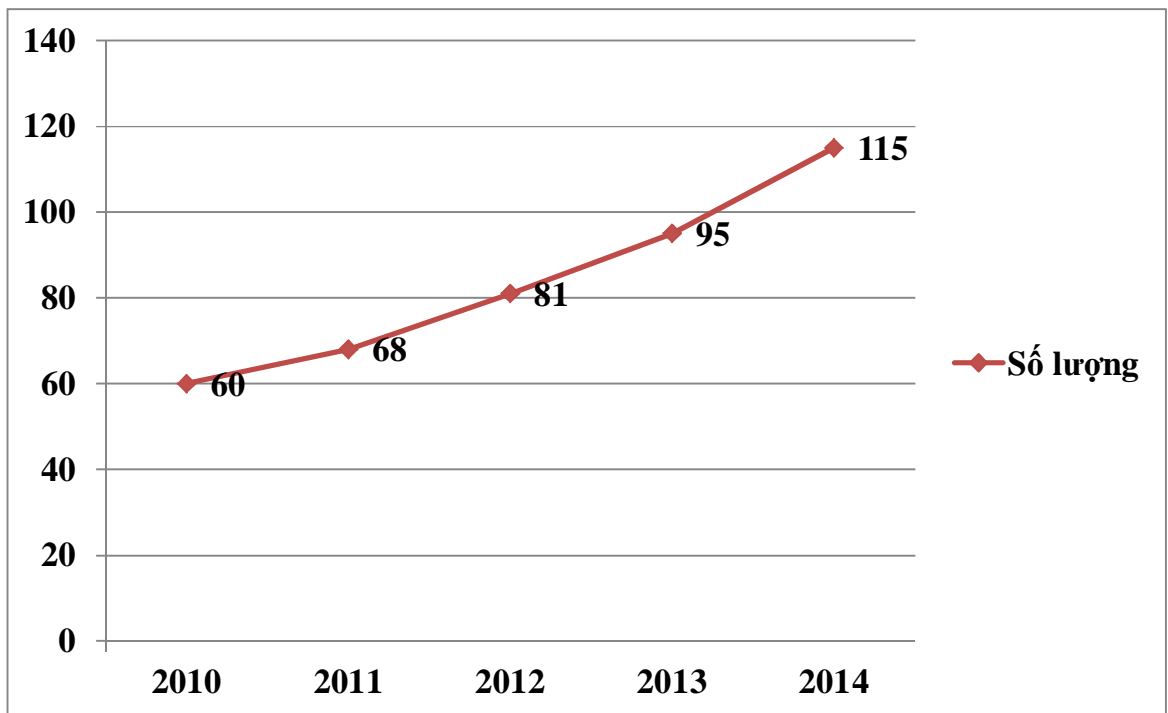
Bảng 2.5. Bảng biến động nhân lực theo số lượng giai đoạn 2010 đến 2014

NĂM	2010	2011	2012	2013	2014
Số lượng (người)	60	68	81	95	115
Tỉ lệ so sánh năm sau so với năm trước về số lượng (%)		13,33	19,12	17,28	21,05

(Nguồn: Phòng TCHC)

Theo số liệu của phòng TCHC cung cấp (ở bảng 2.3 trên) cho thấy, số lượng nhân viên năm 2011 tăng 8 người so với năm 2010 tương ứng với tỉ lệ tăng 13,33%; năm 2012 tăng 13 người so với năm 2011 tương ứng với tỉ lệ tăng 19,12%; năm 2013 tăng 14 người so với năm 2012 tương ứng với tỉ lệ

tăng 17,28%; năm 2014 tăng 20 người so với năm 2013 tương ứng với tỉ lệ tăng 21,05% với tỉ lệ tăng trung bình hàng năm là 17,7% (minh họa tại Biểu đồ 2.2) nguyên nhân là do công ty mở rộng kinh doanh thêm mặt hàng hóa chất xét nghiệm và độc quyền phân phối một số sản phẩm máy xét nghiệm xinh hóa, máy xét nghiệm miễn dịch và máy xét nghiệm huyết học cho hãng Siemens từ năm 2011 đến nay vì vậy công ty phải tuyển thêm một số vị trí để quảng bá, tiếp thị, phân phối, ... sản phẩm đến các bệnh viện và phòng khám.



Biểu đồ 2.2. Biểu đồ biến động nhân lực theo số lượng

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

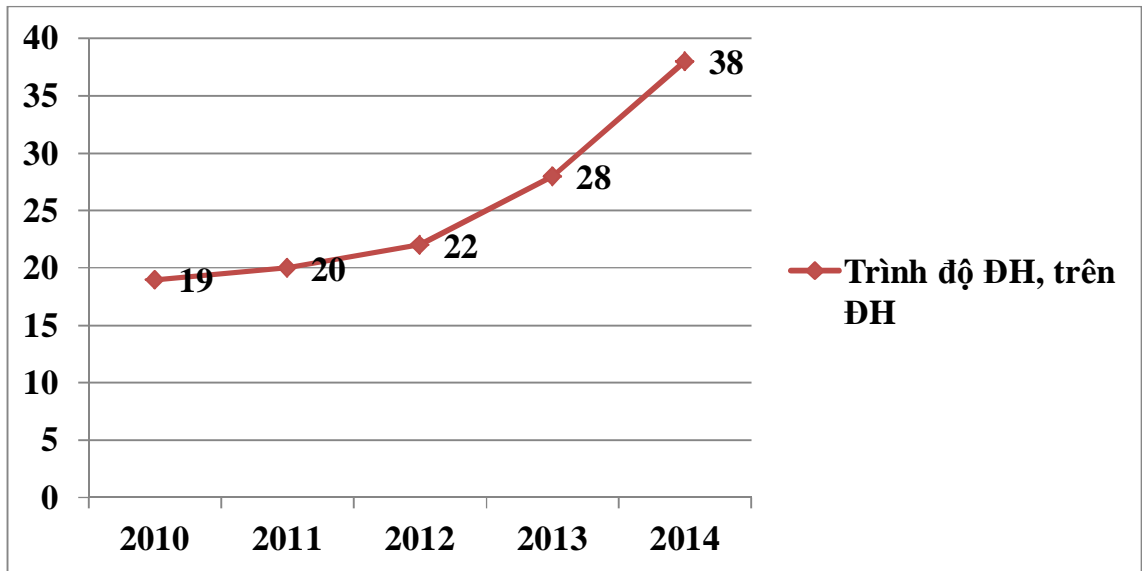
Tiếp theo đó là đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật viên và bộ phận chăm sóc khách hàng sau bán hàng cũng được bổ sung, đặc biệt là đội thị trường Hà Nội, đội TP. Hồ Chí Minh. Đây là giai đoạn Công ty đang trên đà phát triển cùng với rất nhiều kế hoạch cũng như chiến lược kinh doanh mới. Vấn đề đó đặt ra yêu

cần cần phải xây dựng kế hoạch về cung cầu nhân lực cho phù hợp với sự phát triển và mở rộng thị trường của công ty.

Qua bảng biến động nhân lực theo trình độ ở trên ta thấy trong vòng 5 năm trở lại đây (từ năm 2011 đến năm 2014) đều tăng về chất lượng ở các trình độ từ trung học phổ thông cho đến trình độ đại học, trên đại học. Số lao động có trình độ đại học, trên đại học tăng quan các năm từ 19 người năm 2010 (chiếm tỉ lệ 31,67%) lên 38 người năm 2014 (chiếm tỉ lệ 33,04%) - *Biểu đồ 2.1*. Vấn đề đó đặt ra yêu cầu cần phải xây dựng kế hoạch về cung cầu nhân lực cho phù hợp với sự phát triển và mở rộng thị trường của công ty. Cán bộ nhân viên có trình độ đại học hầu hết là cán bộ quản lý, trưởng các bộ phận phòng ban.

Nhìn chung các chức danh công việc đều được bố trí khá hợp lý với công việc mình phụ trách. Công ty đã liên doanh liên kết với các cơ sở đào tạo có uy tín để tuyển dụng lao động nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ số lượng, lao động, kỹ sư có tay nghề cao, có kỹ năng và trình độ ngoại ngữ tốt.

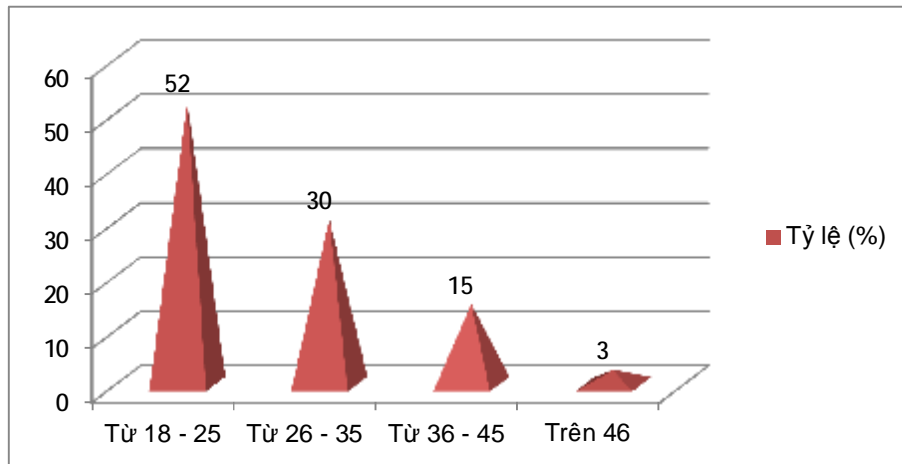
Công ty đang rất quan tâm, chú trọng phát triển nguồn nhân lực tạo mọi điều kiện cho người lao động có thể vừa đi học vừa đi làm, hỗ trợ tiền học phí. Cho nhân viên tham gia các khóa học ngắn và dài hạn nhằm nâng cao kỹ năng và nghiệp vụ.



Biểu đồ 2.3. Biểu đồ biến động nhân lực theo trình độ Đại học và trên Đại học.

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Mục tiêu của công ty là thay đổi cơ cấu lao động phù hợp hơn, hiệu quả hơn nhằm đáp ứng chiến lược phát triển của công ty trong tương lai.



Biểu đồ 2.4. Biểu đồ biến động nhân lực theo độ tuổi

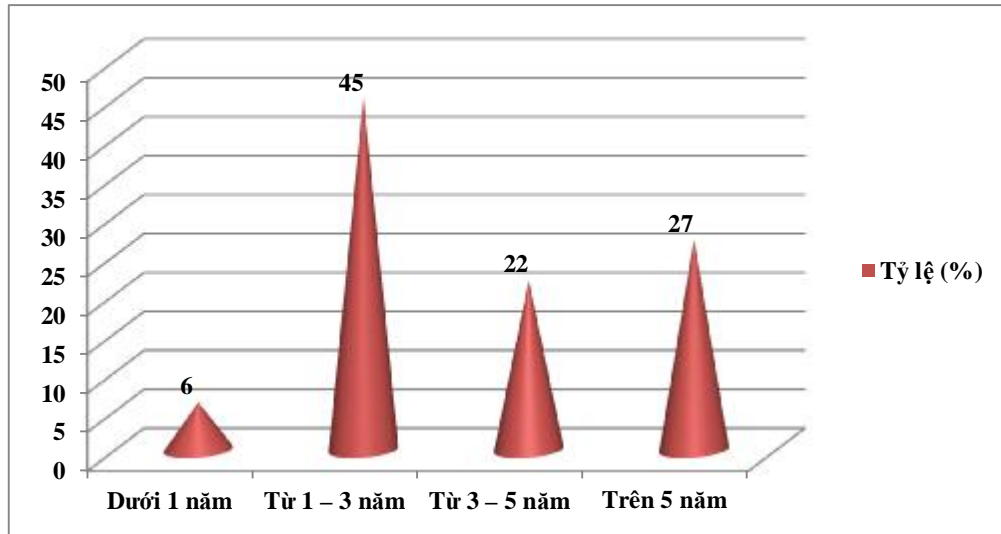
(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả - Phụ Lục 2 – Mục 2)

- Nhóm tuổi từ 18 – 25 (chiếm 52%) luôn năng động và hoài bão trong công việc để khẳng định bản thân. Nhưng hay thay đổi, chưa xây dựng lòng trung thành với công ty. Công ty luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động phát huy tất cả các năng lực tiềm tàng, đánh giá đúng và bố trí công việc phù hợp, có các chính sách đãi ngộ để xây dựng lòng trung thành.

- Nhóm tuổi từ 26 – 35 (chiếm 30%) là lực lượng lao động đã có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng, định hướng rõ ràng về nghề nghiệp đang theo. Nhóm này đòi hỏi công ty phải đánh giá đúng thành tích làm việc, cơ hội phát triển, vị trí trong công ty, chế độ lương bổng, khen thưởng. Ngược lại, người lao động sẽ có khuynh hướng bất mãn không hợp tác với công ty và tìm kiếm công việc mới ở đối thủ cạnh tranh. Công tác quản trị nhân lực của công ty rất chú trọng đến nhóm lao động này có các chính sách hợp lý nhằm duy trì và phát huy tối đa NNL này.

- Nhóm tuổi từ 36 – 45 (chiếm 15%) là lực lượng lao động đã có một vị trí ổn định, vững vàng trong công việc, có khả năng đào tạo và hướng dẫn cho lớp trẻ kế cận, có tiếng nói nhất định để lớp trẻ noi theo. Ngoài những chính sách ở nhóm tuổi 36-45, công ty còn tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, kiến thức quản lý, vui chơi du lịch để dựa vào các vị trí cao hơn.

- Nhóm tuổi trên 46 (chiếm 3%) là lực lượng lao động có kinh nghiệm tốt, có mối quan hệ với nhiều đối tác, đặc biệt là các bệnh viện và các cơ quan chức năng như Bộ Y Tế, Sở Y Tế, Cục Dân Số... điều đó rất tốt cho Công ty, nhưng nhóm tuổi này đã cao tuổi, sức khỏe không còn tốt, Công ty có chính sách hỗ trợ cho người lao động, bố trí sắp xếp lại công việc, tăng các khoản phúc lợi, BHXH, y tế, du lịch. Ngoài ra cũng để lớp trẻ yên tâm họ sẽ đạt được những điều này khi gắn bó làm việc lâu dài với công ty.



Biểu đồ 2.5. Biểu đồ biến động nhân lực theo số năm kinh nghiệm làm việc (Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả - Phụ lục 2)

Tương ứng với đó là số năm kinh nghiệm làm việc từ 1-3 năm chiếm 45%, nhưng bên cạnh đó số lao động có kinh nghiệm làm việc từ 3 đến trên 5 năm chiếm tới 49% sẽ giúp cho các nhân viên mới vào học hỏi từ những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm rất nhiều, đặc biệt là trong lĩnh vực kỹ thuật chuyên môn liên quan trực tiếp đến các trang thiết bị y tế.

Bảng 2.6. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL Công ty Meditronic

TT	Tiêu chí	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng doanh thu	nghìn	55.202.704	62.359.719	67.549.891
2	Tổng lao động	người	81	95	115
3	Lợi nhuận	nghìn	77.088	138.103	191.646
4	Tổng quỹ lương trong năm	nghìn	4.374.000	5.415.000	7.107.000

5	Giá trị sản lượng	nghìn	55.450	70.368	85.967
---	-------------------	-------	--------	--------	--------

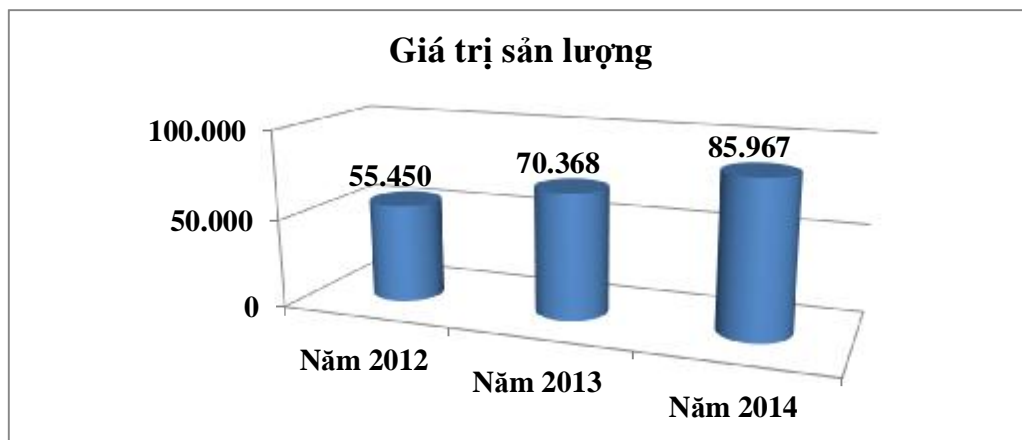
(Nguồn: Tổng hợp số liệu Phòng kế toán – Công ty Meditronic)

- Đánh giá sử dụng lao động theo tiêu chí lợi nhuận:

Theo tính toán, ta thấy doanh thu năm 2013 so với năm 2012 tăng 12,96% và năm 2014 so với năm 2013 tăng 8,32%. Lợi nhuận năm 2013 so với năm 2012 tăng 79,14% và năm 2014 so với năm 2013 tăng 38,77%. Nguyên nhân là do năm 2014 công ty có đầu tư một số máy xét nghiệm cho Bệnh viện Đại Học Y và Bệnh viện Nội Tiết Nghệ An trị giá 750.000 USD (khoảng 16 tỉ đồng) và sau đó bán hóa chất rồi cùng chia sẻ lợi nhuận theo hợp đồng hợp tác xã hội hóa với Bệnh viện trong những năm tiếp theo.

- Đánh giá sử dụng lao động qua tiền lương:

Ta thấy thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty Meditronic ở mức trung bình khá sơ với các doanh nghiệp trong nước ở cùng lĩnh vực hoạt động và có mức tăng trưởng từ 5,55% năm 2013 đến 8,42% năm 2014. Ngoài tiền lương chính ra công ty còn có tiền thưởng Tết, Ngày Quốc Tế Lao Động 1/5, thưởng theo doanh số bán hàng và các phúc lợi khác nữa. Với mức thu nhập này có thể đảm bảo đời sống vật chất của người lao động trong công ty.



Biểu đồ 2.11. Biểu đồ đánh giá sử dụng NNL qua năng suất LĐBQ

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo tính toán ta thấy năng suất LĐBQ năm sau cao hơn năm trước, cụ thể năm 2013 là 740,715 (giá trị sản phẩm/người) tăng nhiều so với NSLĐBQ năm 2012 là 684,617 (giá trị sản phẩm/người); và năm 2014 là 747,539 (giá trị sản phẩm/người);

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định của công ty

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.3.1.1. Môi trường chính trị- pháp luật

- Chính trị:

Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi doanh nghiệp định đầu tư.

- Luật pháp:

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không lành mạnh hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế.

2.3.1.2. Môi trường kinh tế

Đây là một yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số các yếu tố khác của môi trường tổng quát.

- Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:

Nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại khi nền kinh tế sa sút sẽ dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng lực lượng cạnh tranh. Thông thường sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong ngành.

- *Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế:*

Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư và do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp.

- *Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái:*

Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của doanh nghiệp đặc biệt nó tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu.

- *Lạm phát:*

Lạm phát cũng là một nhân tố quan trọng cần phải xem xét và phân tích. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế.

- *Hệ thống thuế và mức thuế:*

Các ưu tiên hay hạn chế của chính phủ với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế.

Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ đối với các doanh nghiệp vì nó làm cho mức chi phí hoặc thu nhập của doanh nghiệp thay đổi.

2.3.1.3. Môi trường văn hoá xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng, bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Dân số cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến ảnh hưởng đến hoạch định nhân lực và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

2.3.1.4. Môi trường công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp:

- Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:

+ Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.

+ Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.

- Bên cạnh những đe dọa này thì những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể là:

+ Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế để tận dụng được cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

+ Sự ra đời của công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Các mục tiêu kinh doanh của công ty

- Các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn trong sản xuất kinh doanh, các vấn đề về ngân sách của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực. Điều này cho thấy sự tăng lên của mục tiêu theo dự đoán sẽ làm tăng nhu cầu nhân lực trong khi sự suy giảm mục tiêu kinh doanh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực.
- Giảm qui mô và thiết kế lại công việc để đối phó với sức ép cạnh tranh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực.
- Áp dụng kỹ thuật mới, công nghệ mới là xu hướng tất yếu của sự phát triển và điều này đưa đến những thay đổi trong cơ cấu lao động và số lượng lao động.
- Những nhu cầu nhân công chất lượng cao sẽ tăng lên và tổng số lao động có thể sẽ giảm đi. Yếu tố kỹ thuật và công nghệ vừa mang tính bên ngoài lẫn bên trong của tổ chức.
- Nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực sẽ thay đổi khi sản phẩm của dịch vụ hướng về chu kỳ tồn tại của sản phẩm.
- Ví dụ sản phẩm trong chu kỳ phát triển hay bão hòa nhu cầu nhân lực sẽ tăng lên, ngược lại khi sản phẩm trong giai đoạn suy thoái nhu cầu về nhân lực sẽ suy giảm.
- Sự độc lập hay hợp tác với tổ chức khác cũng có thể thay đổi nhu cầu nhân lực.
- Sự thay đổi về lực lượng lao động của tổ chức:
- Sự thay đổi lao động như nghỉ hưu, từ chức, kết thúc hợp đồng lao động, bỏ việc, chuyển chuyên... là những thay đổi sẽ ảnh hưởng tới tương lai về nhân lực của tổ chức.

- Những thay đổi về chất lượng lao động như tính năng động, tinh thần trách nhiệm, trình độ thành thạo về kỹ thuật...
- Các yếu tố khác rất khó xác định như: sự vắng mặt, chết... đây là các yếu tố mà nhà quản trị rất khó tiên liệu trước.

Nói chung các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của công ty liên quan đến:

- Khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh hay dịch vụ của doanh nghiệp.
- Khả năng phát triển thị trường mới, mở ra những cơ sở mới.
- Việc nâng cao chất lượng sản phẩm hay chất lượng dịch vụ.
- Sự thay đổi và áp dụng công nghệ, kỹ thuật mới.
- Thiết kế lại công việc và tổ chức lại bộ máy.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp.
- Sự thay đổi về chất lượng và nhân cách của nhân viên.
- Tỷ lệ chuyển chuyển và thay thế dự kiến.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Kết quả đạt được

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của công ty Meditronic và mức độ sử dụng nó có ý nghĩa rất lớn cho việc hoạch định NNL, khi hiểu hơn về nguồn nhân lực hiện tại của công ty và thông qua đó làm cơ sở cho sự xác định cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Qua đánh giá và khảo sát thông qua bảng hỏi trực tiếp của tác giả trong những năm qua, Công ty Meditronic đã đạt được một số kết quả như sau:

- Số lượng và chất lượng lao động của toàn Công ty cũng như ở từng bộ phận phòng ban, khối hành chính và khối thị trường hiện tại là tương đối phù hợp với qui mô và công việc thực tế (*Biểu đồ 2.1: Biểu đồ biến động nhân lực theo số lượng*).
- Số lượng nam, nữ phù hợp với công việc cụ thể. Trình độ chuyên môn trong toàn công ty cũng như ở từng bộ phận của doanh nghiệp có sự tăng trưởng về chất lượng qua từng năm. (*Biểu đồ 2.1: Biểu đồ biến động nhân lực theo trình độ*)
- Tháp tuổi và kinh nghiệm làm việc của lực lượng lao động: Tuổi trẻ chiếm trên 50% nói nên sức trẻ của công ty, kinh nghiệm làm việc có sự giao thoa giữa người mới vào và người đã có kinh nghiệm làm việc lâu năm, tỉ lệ này là tương đối cân bằng (51% lao động có kinh nghiệm dưới 3 năm và 49% lao động có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm). (*Biểu đồ 2.4: Biểu đồ biến động nhân lực theo độ tuổi & Biểu đồ 2.5: Biểu đồ biến động nhân lực theo số năm kinh nghiệm*)
- Tình hình năng suất lao động bình quân của cán bộ công nhân viên. Nhịp độ tăng trưởng tiền lương trong một số năm gần đây: Năng suất LDBQ và tốc độ tăng trưởng tiền lương tăng đều trong các năm từ 2012 đến 2014 từ 5,55% đến 8,42%
- Kết quả đánh giá THCV trong những năm đã qua: mới chỉ đạt 77% là thực hiện tốt theo định kỳ, tức là vẫn chưa có hệ thống đánh giá THCV đến toàn bộ các cán bộ, nhân viên trong toàn công ty. (*Mục 16 – Phụ lục 2*)

2.4.2. Những hạn chế

Về hoạch định nguồn nhân lực

Hiện nay, có rất ít Công ty hoạch định nhân lực trong dài hạn. Theo số liệu thống kê, có đến 85% trong tổng số doanh nghiệp thực hiện xác định nhu cầu dựa trên số lượng lao động cần thay thế, chỉ có khoảng 15% là dựa vào sự thay đổi về khoa học, công nghệ, nhu cầu sản phẩm và dịch vụ, quy mô vốn,... Thêm vào đó, việc xác định thừa hay thiếu lao động cũng chỉ do từng phòng ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại chứ không có sự tham gia của phòng nhân sự. Phòng nhân sự chỉ có chức năng nhận chỉ tiêu lao động và thực hiện việc tuyển dụng.

Công ty Meditronic cũng đã xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực trong ngắn hạn và thường chỉ căn cứ vào thời điểm và nhu cầu hiện tại để ra quyết định về nhân lực khi quy mô công ty còn nhỏ ở mức dưới 50 nhân viên. Nhưng từ khi quy mô tăng cao, công ty cũng đã quan tâm và đề ra chiến lược nguồn nhân lực, nhưng những chiến lược này còn rất sơ sài, chưa thực sự có chiến lược lâu dài về hoạch định nhân lực.

Về phân tích công việc

Hầu hết các DNNVV Việt Nam đều thực hiện việc xây dựng công tác phân tích công việc, đặc biệt là những DN có quy mô từ 50 lao động trở lên. Mỗi DN đều có những mẫu soạn thảo mô tả công việc riêng của mình, gồm những nội dung chính như: Tên công việc; Tên bộ phận chuyên trách công việc; Tên người giám sát; Phần mô tả tóm tắt về công việc; Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc....

Đối với Công ty Meditronic, việc đánh giá PTCV vẫn chưa được chi tiết, cụ thể. Các tiêu chuẩn còn chung chung, chưa hợp lý.

Về tuyển dụng nhân lực

Mỗi DN đều lựa chọn một cách thức tuyển dụng riêng nhưng hầu hết các DNNVV đều thực hiện các bước của quá trình tuyển chọn như sau: tiếp nhận hồ sơ và nghiên cứu; lựa chọn những ứng viên đạt yêu cầu để phỏng vấn.

Khi tiến hành phỏng vấn, các DN lập hội đồng phỏng vấn gồm giám đốc, trưởng phòng nhân sự và các nhân viên nhân sự tham gia phỏng vấn. Ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn sẽ được nhận vào thử việc trong vòng 3-6 tháng, sau đó DN sẽ ký hợp đồng chính thức.

Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ: khi công tác tuyển dụng được tiến hành thì phòng tổ chức – hành chính của công ty Meditronic sẽ thông báo đến các phòng ban trong công ty và từng bộ phận sẽ xem xét thấy cá nhân nào có khả năng đảm nhiệm công việc thì thông báo lại cho phòng tổ chức – hành chính. Tuy nhiên, do NNL của Công ty có quy mô nhỏ nên ưu thế dành cho tuyển dụng nội bộ là không nhiều.

Đối với tuyển dụng từ bên ngoài: việc tuyển dụng thông qua các tổ chức giới thiệu việc làm còn rất khiêm tốn. Nguồn từ cơ sở đào tạo và thông tin đại chúng là một phần đảm bảo cho Công ty tuyển được đúng người đúng việc. Công ty thường sử dụng thông báo tuyển dụng qua Internet, mạng xã hội (Facebook, Zalo, Twitter...) báo chí. Theo thống kê thì nguồn tuyển dụng qua internet và các phương tiện thông tin đại chúng này, chiếm tới 70% số lượng nhân lực đến từ bên ngoài.

Về đào tạo, nâng cao kỹ năng, tay nghề cho người lao động

Công ty chưa có chiến lược đào tạo và phát triển gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của công ty. Một thực tế trong thời gian qua là công ty vẫn chỉ quan tâm đến việc đào tạo cho các cán bộ quản lý, chuyên gia cấp cao. Còn với công tác đào tạo chuyên viên kỹ thuật, nhân viên thị trường thì hình

thức đào tạo chủ yếu là tự đào tạo hoặc đào tạo ngắn hạn hoặc người lao động phải tự nâng cao tay nghề.

2.4.3. Nguyên nhân hạn chế

- **Về hoạch định nhân lực:** Đối với công tác đánh giá tình hình thực hiện hoạch định nhân lực và đưa ra dự kiến cho kế hoạch của năm tiếp theo, hiện nay, Công ty vẫn chưa coi trọng quá trình này, vì vậy công tác này tại Công ty còn rất đơn giản.

- **Về phân tích công việc:** Công tác phân tích công việc chỉ được tiến hành khi có chỗ trống trong Công ty. Công ty chưa đưa ra một quy trình, hay một sự đánh giá nào về công tác này mà chủ yếu chỉ do một cá nhân thực hiện sau đó được trưởng phòng của phòng ban đó ký duyệt và gửi tới phòng tổ chức – hành chính.

- **Về tuyển dụng nhân lực:** Sau khi kết thúc quá trình tuyển dụng công ty vẫn chưa có những đánh giá hiệu quả của đợt tuyển dụng này là như thế nào, có đạt được mục tiêu của quá trình tuyển dụng không.... Chính vì vậy, công việc đánh giá hiệu quả công tác tuyển chọn cũng chưa được tiến hành một cách bài bản.

- Bên cạnh những nhược điểm trong quản trị nhân lực nói trên thì hiện nay công ty vẫn chưa xây dựng được một quy chế trả lương hoàn thiện cho nhân viên theo hiệu quả công việc.

- Từ thực trạng nói trên, có thể thấy rằng hiệu quả công tác sử dụng và quản trị nhân lực trong công ty Meditronic còn khá thấp, chưa đáp ứng được tình hình phát triển một cách hết sức nhanh chóng của nền kinh tế cũng như yêu cầu về vấn đề sử dụng nhân lực hiện nay, đặc biệt là trong lĩnh vực y tế, khi mà khoa học công nghệ thay đổi liên tục, điều này đòi hỏi công ty cần phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ lòng cốt giỏi về chuyên môn cũng như kỹ

năng nghề nghiệp và tư cách đạo đức đồng thời cũng phải luôn cập nhật được những xu hướng mới của thị trường công nghệ tiên tiến trên thế giới. Khi có chiến lược phát triển nhân lực một cách khoa học và bền vững lâu dài thì mới tận dụng được một các hiệu quả nhân lực trong công ty và mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai ngày càng lớn mạnh.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC ĐẾN NĂM 2020

3.1. Phương hướng phát triển của công ty đến năm 2020

- Nằm trong xu thế phát triển chung của đất nước cũng như Chiến lược phát triển NNL Việt Nam thời kỳ 2011-2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 19 tháng 04 năm 2011: Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.
- Chất lượng NNL là một trong các yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Nó là quá trình chuyển đổi căn bản, toàn diện các hoạt động sản xuất kinh doanh và làm tăng năng suất lao động cùng với việc hội nhập quốc tế và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thế giới.
- Vì thế, việc nâng cao chất lượng NNL của các doanh nghiệp nói chung và tại công ty Meditronic nói riêng trong bối cảnh hiện nay là rất quan trọng và cấp thiết; việc đào tạo và phát triển năng lực cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty cũng cần quan tâm đến ý thức, thái độ, tình cảm, cảm xúc của nhân viên cũng như chú trọng vào việc đổi mới việc quản lý nhân lực gắn liền với xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, định hướng phát triển công ty trong thời gian tới cần phải:
 - Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu hoạt động

kinh doanh của công ty, sắp xếp bố trí lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn;

- Hoàn thiện cơ cấu quản lý: Việc hoàn thiện đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý là một yếu tố cần thiết phù hợp với cơ chế quản lý mới, cơ cấu đó phải phát huy được vai trò lãnh đạo trong công ty và phải tạo được điều kiện cho những sáng kiến, ý tưởng hay phục vụ việc sản xuất kinh doanh và định hướng chiến lược phát triển của công ty;

- Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ làm việc cho cán bộ, nhân viên của công ty, khắc phục những yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua:

+ Tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên tham gia các khóa huấn luyện.

+ Đưa những nhân viên có năng lực, tham gia học nâng cao tay nghề, tại các trường trong và ngoài nước.

+ Mở lớp huấn luyện đào tạo cán bộ quản lý,... Nâng cao trình độ nghiệp vụ.

+ Tạo điều kiện cho nhân viên giỏi có cơ hội thăng tiến, đảm nhiệm các trọng trách quan trọng trong công ty;

- Xem xét lại chế độ thù lao, lao động, để có phương pháp trả lương, thưởng một cách công bằng cho người lao động;

- Đánh giá đúng mức đóng góp hoàn thành công việc;

- Tăng cường bảo đảm an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe, và chế độ làm việc cho người lao động;

- Chú ý hơn các chế độ BHXH, BHYT...và các chế độ phúc lợi khác để tạo cảm giác thoải mái trong công việc; thưởng, phạt kịp thời;

- Tạo điều kiện và xây dựng môi trường làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên công ty phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ;

- Tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban trong công ty với nhau, đặc biệt là sự phối hợp THCV và sự đoàn kết nội bộ trong công ty;
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên và gắn quyền lợi của nhân viên với hiệu quả kinh doanh cũng như lợi ích của công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạch định nhân lực của công ty

Nhằm nâng cao hiệu quả công tác hoàn thiện nhân lực tại công ty thì cần thực hiện một số giải pháp:

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện phương pháp xác định cầu nhân lực

- Theo chiến lược phát triển của công ty Meditronic giai đoạn từ 2015 – 2020 về việc mở rộng thị trường đến các bệnh viện đa khoa tuyến tỉnh và tuyến huyện ở các tỉnh từ Đà Nẵng trở ra và đồng thời xúc tiến mở phòng khám đa khoa quốc tế tại Hà Nội đã được Ban Giám đốc thông qua và đã được phổ biến đến toàn thể cán bộ nhân viên trong toàn công ty Meditronic trong cuộc họp tổng kết cuối năm 2014, công ty đã xác định rõ ràng quyền lợi và trách nhiệm cho mỗi thành viên trong công ty, kể cả cán bộ quản lý đến nhân viên các bộ phận phòng ban để cùng với Ban Giám đốc công ty xây dựng và nghiên cứu nhu cầu thị trường, thiết kế mẫu mã, giới thiệu và quảng cáo tiếp thị về các sản phẩm trang thiết bị y tế, hóa chất xét nghiệm và được phẩm đến trực tiếp các bệnh viện trên toàn quốc.

- Các mục tiêu, chính sách, chiến lược, tầm nhìn chung của công ty là nền tảng quan trọng cho hoạt động xây dựng hoạch định nhân lực. Hoạch định nhân lực là bước chuẩn bị lực lượng lao động để thực hiện các mục tiêu, chiến lược kinh doanh đã đề ra trong thời gian tới.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo, từng bước xây dựng và nâng cao chất lượng của đội ngũ lãnh đạo, quản lý, nhân viên các phòng ban thuộc khối

hành chính và khối thị trường để đảm bảo phải hiểu sâu và áp dụng được các kiến thức chuyên môn do mình phụ trách vào công việc cụ thể.

- Những công việc này cần mô tả rõ ràng, cụ thể: đưa ra những dữ liệu tổng quát như công việc được thực hiện ở bộ phận nào? Cá nhân nào trực tiếp thực hiện và chịu trách nhiệm chính? Tên công việc? Quyền hạn và trách nhiệm và quyền lợi được hưởng của người chịu trách nhiệm chính?

- Kèm với đó là tiêu chuẩn đối với nhân viên ra sao? Yêu cầu về trình độ chuyên môn? Kỹ năng giao tiếp? Hiểu biết về thị trường? Giá cả và nhu cầu của người tiêu dùng?... và các tiêu chuẩn khác như Sự chính xác? Khả năng xử lý tình huống? Tốc độ làm việc? Khả năng phán đoán và định hướng công việc? Khả năng lên kế hoạch và sắp xếp công việc?...

- Với các yêu cầu trên, đòi hỏi công ty phải có Bảng phân tích công việc chính xác ngay từ đầu khi có kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Ví dụ dưới đây về PTCV mà Công ty có thể tham khảo cho vị trí y tá dự phòng của Phòng khám đa khoa quốc tế mà công ty đang xúc tiến mở tại Hà Nội trong thời gian tới:

Ví dụ bảng PTCV: CÔNG VIỆC Y TÁ DỰ PHÒNG BỆNH VIỆN NHÀ NƯỚC 350 GIƯỜNG (Nguồn: Bài giảng môn học: Quản trị>NNL trong các loại hình doanh nghiệp – PGS.TS. Mai Quốc Chánh)

+ **Chức năng:** Thế chỗ y tá vắng mặt, đảm bảo luôn có nhân viên y tá túc trực bên cạnh bệnh nhân.

+ **Nhiệm vụ:**

Nhiệm vụ 1: Tham gia chăm sóc y tế cho bệnh nhân:

Theo dõi các yếu tố liên quan đến sự sống: Bắt mạch; cặp nhiệt độ; đo huyết áp; đếm nhịp thở; kiểm tra ý thức; quan sát màu sắc của da;

Lấy mẫu theo yêu cầu của bác sĩ: lấy mẫu máu; lấy mẫu nước tiểu; lấy mẫu bệnh phẩm;

Thao tác kỹ thuật trợ giúp bác sĩ: tiêm, chích; đặt ống thông; thực hiện các hoạt động nội soi; trợ giúp trong các ca phẫu thuật;

Tham gia thăm khám bệnh nhân: tập hợp thông tin giúp bác sĩ điều trị; ghi lại đơn thuốc; kiểm tra sự thống nhất trong đơn thuốc; kiểm tra hạn dùng; kiểm tra sự nguyên dạng của thuốc; tiêm hoặc cho bệnh nhân uống thuốc; theo dõi phản ứng phụ; theo dõi tác dụng của thuốc;

Lên kế hoạch chăm sóc bệnh nhân: thống kê số lần chăm sóc bệnh nhân; xác định các việc có thể ủy nhiệm cho hộ lý; xác định khoảng cách giữa các lần chăm sóc; tổng hợp những lần chăm sóc; dán lên bảng ghi những lần chăm sóc;

Thực hiện các công việc chăm sóc: làm vệ sinh cho bệnh nhân; thay băng;

Kiểm tra công việc đã ủy quyền cho hộ lý;

Lên kế hoạch chụp chiếu: điền vào phiếu chụp chiếu; gửi phiếu chụp chiếu: thông báo cho thư ký hoặc đơn vị chụp chiếu; dự kiến và thực hiện công tác chuẩn bị; trao đổi về thời gian chụp chiếu và các dự kiến khác; dự kiến phương tiện đi lại; báo cho bệnh nhân và gia đình họ; THCV chụp chiếu; nhận và đọc kết quả chụp chiếu; báo cho bác sĩ nếu cần; theo dõi các phản ứng phụ;

Nhiệm vụ 2: Tham gia chăm sóc bệnh nhân về tổng thể

Thông báo cho bệnh nhân về sự thay đổi y bác sĩ điều trị;

Ghi chép những diễn biến của bệnh nhân vào hồ sơ bệnh án;

Thông báo cho bệnh nhân và gia đình về tình trạng bệnh và các hoạt động đang tiến hành;

Tham gia luyện tập cho bệnh nhân: đánh giá nhận thức của bệnh nhân; vạch ra mục tiêu luyện tập; sử dụng các phương tiện sư phạm phù hợp; đánh giá kết quả và tiến hành các điều chỉnh cần thiết;

Làm chỗ dựa tâm lý cho bệnh nhân và gia đình họ;

Lên kế hoạch các hoạt động chăm sóc;

Thu thập các dữ liệu hành chính cần thiết cho việc tiếp nhận bệnh nhân: đón tiếp bệnh nhân và gia đình họ;

Tham gia chuyển bệnh nhân;

Tham gia quản lý tủ thuốc: sắp xếp thuốc; bổ sung cho lượng thuốc đã sử dụng; mua thuốc để bổ sung cho tủ thuốc;

Nhiệm vụ 3: tham gia vào các hoạt động khác của bệnh viện:

Tham gia vào các cuộc họp do cơ quan tổ chức;

Tham gia các nhóm công tác;

Tham gia các khóa đào tạo;

Tham gia hướng dẫn thực tập sinh;

+ Bối cảnh thực thi công việc

Phạm vi quan hệ:

Y tá dự phòng làm việc theo mệnh lệnh của: cán bộ phụ trách bộ phận dự phòng; của giám sát viên phụ trách các đơn vị; của giám sát viên trưởng; của bác sĩ;

Y tá dự phòng có các quan hệ với: các nhóm làm việc tại nơi y tá dự phòng làm việc; bệnh nhân; gia đình bệnh nhân; các bộ phận cung ứng dịch vụ thuốc, chiếu chụp ...

Các quan hệ mang tính sư phạm: thực tập sinh; các thành viên trong nhóm làm việc.

Phạm vi tự chủ và trách nhiệm: Tự chủ trong hành động trên cơ sở nội quy, quy chế; tự chủ trong lựa chọn nhiệm vụ trên cơ sở nội quy cơ quan; chịu trách nhiệm về những công việc mà mình thực hiện hay ủy nhiệm cho người khác.

Những rủi ro có thể gặp: về thể xác (lây nhiễm); về pháp lý (nếu để xảy ra sai sót gây hậu quả đối với bệnh nhân)

Đánh giá kết quả làm việc: (Trên cơ sở sự hài lòng của bệnh nhân): không sai sót; số lượng người bệnh được phục vụ; hòa nhập vào đơn vị một cách nhanh chóng; thỏa mãn được nhu cầu thay thế lao động

Những khó khăn và ràng buộc của công việc: thường xuyên thay đổi đơn vị làm việc; kế hoạch làm việc hay bị thay đổi đột ngột; không am tường địa bàn làm việc; nhu cầu hòa nhập vào đơn vị được cử đến làm việc;

Cơ hội: hiểu biết toàn bộ các đơn vị trong cơ quan; tiếp thu nhiều loại năng lực khác nhau; phong phú trong quan hệ; khả năng hòa nhập với bất kỳ đơn vị nào.

+ Năng lực cần có:

Kiến thức: Hiểu biết tâm lý của người khỏe mạnh; biết những biểu hiện bình thường; biết những biểu hiện bệnh lý khác nhau và hậu quả của chúng; biết các phương pháp điều trị; biết các biến chứng có thể xảy ra; biết nơi để dụng cụ và tài liệu; biết các kỹ thuật lấy bệnh phẩm; biết trình tự lấy

bệnh phẩm; biết mã cầu của ống nghiệm; biết tác dụng của các mẫu phiếu. Biết tiến trình thực hiện các hoạt động; biết sự vận hành của đơn vị điều trị bệnh nhân và nhiệm vụ của y tá; biết các công cụ thu thập dữ liệu; biết cách lập bệnh án; biết cách lập các tài liệu khác nhau; biết nội dung và tác dụng của từ điển dược học; biết công dụng của các loại thuốc; biết nguyên tắc lập kế hoạch của đơn vị; biết danh mục các hoạt động có thể ủy nhiệm; biết các kỹ thuật chăm sóc bệnh nhân; biết các phương tiện và cách sử dụng chuyển bệnh nhân; biết trình tự chuẩn bị công việc; biết các loại hình văn bản và cách sử dụng chúng; có kiến thức cơ sở về tâm lý học; biết các nguyên tắc chăm sóc bệnh nhân; biết thủ tục nhập và ra viện; biết các bộ phận đón tiếp bệnh nhân; biết các loại chăm sóc bệnh nhân khác nhau; biết cách sử dụng sổ đặt mua thuốc; biết các chương trình đào tạo thực tập sinh; có kiến thức cơ sở của tổ chức lao động.

Kỹ năng: Biết sử dụng các phương tiện đặc thù (máy đo huyết áp, nhiệt độ...); biết sử dụng các phương pháp phân tích tình trạng bệnh nhân trên cơ sở dữ liệu thu thập được; biết sử dụng các phương tiện lấy bệnh phẩm; biết sử dụng các kỹ thuật giao tiếp bằng lời nói; biết sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, tổ chức; biết sử dụng các kỹ thuật: chăm sóc bệnh nhân, giao tiếp bằng văn bản, quản lý xung đột, đón tiếp bệnh nhân, đàm phán.

Thái độ hành vi: Biết quan sát và tập trung chú ý; có khả năng bình tĩnh và làm chủ bản thân; chính xác và chặt chẽ; tự tin; nhanh nhẹn; biết nhìn nhận lại sự việc và rút đúc kinh nghiệm; biết lắng nghe; kiên quyết; tôn trọng quy định; lịch duyệt; có khả năng đồng cảm; kiên nhẫn và vị tha; sáng tạo; dễ gần; có khả năng hợp tác và làm việc nhóm; biết sắp xếp công việc; tự chủ.

- Vấn đề sắp xếp, sử dụng nhân lực như thế nào cho phù hợp chính là thể hiện sự thành công lâu dài bền vững hay không của công ty. Đội ngũ cán bộ nhân

viên hiện nay của công ty đã có sự ổn định về vị trí cũng như công việc của mỗi người đảm nhiệm. Do vậy khi phát sinh công việc mới như các Bác Sĩ, Y tá, kỹ thuật viên... trong phòng khám đa khoa của Công ty trong tương lai thì công ty cần phải bố trí, tuyển dụng người phù hợp với các đặc điểm của công việc đó. Sắp xếp, tổ chức, bố trí lực lượng lao động một cách khoa học, hợp lý, đẩy mạnh việc ứng dụng khoa học, công nghệ thông tin để quản lý nhân lực như phần mềm quản lý nhân lực, phần mềm quản lý bán hàng, phần mềm kế toán... cũng là một trong những biện pháp nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Dù có sự ổn định về vị trí, công việc của bộ máy quản lý hiện nay thì công ty vẫn cần phải tiến hành đánh giá thường xuyên khả năng làm việc của mỗi cán bộ quản lý. Từ đó có thể phát hiện ra những người có khả năng về một lĩnh vực nào đó để tạo cơ hội cho họ có thể lên những chức vụ quản lý cao hơn. Với những nhân viên có khả năng giải quyết công việc tốt hơn, có thể giao cho họ một số quyền lực nhất định, tạo cho họ cơ hội thăng tiến, tự giải quyết công việc trong giới hạn của quyền lực đó.

- Việc hoạch định nhân lực của Công ty trong giai đoạn 2015 – 2020 cũng cần phải bám sát vào thực tế và phải phù hợp với nhu cầu của từng năm cũng như khả năng về tài chính của công ty và các chỉ tiêu kế hoạch của năm đó.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện phương pháp xác định cung nhân lực

- Nguồn cung cấp ứng viên nội bộ (Nguồn từ bên trong công ty)

+ Có thể có những nhân viên có sẵn trong nội bộ công ty sẽ đáp ứng đầy đủ những yêu cầu trong tương lai. Do đó việc tuyển dụng trực tiếp ngay từ bên trong công ty thường được ưu tiên hơn, những ưu điểm của việc tuyển chọn này:

+ Sẽ tạo ra không khí thi đua giữa các viên chức đang làm việc, thúc đẩy họ hăng hái, phấn đấu sáng tạo, nhiệt tình với công việc hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến.

+ Nhân viên trong công ty đã hiểu rõ văn hóa sẽ dễ dàng hơn trong việc thực hiện công việc vì họ đã có những mối quan hệ nhất định trong công ty.

+ Đã nắm rõ được các mục tiêu vì thế thực hiện công việc sẽ dễ dàng hơn.

+ Lãnh đạo đã hiểu tính cách, lòng trung thành và tinh thần trách nhiệm nên dễ dàng tin tưởng giao phó các nhiệm vụ quan trọng hơn.

Người Nhật họ có quan điểm như nếu chọn nhà lãnh đạo thì chỉ chọn người trong công ty vì chỉ có người công ty mới hiểu được nội tình của công ty. Khi công ty đứng trước bờ vực phá sản hay có sự đổi mới hoàn toàn về mặt công nghệ thì họ mới nghĩ đến việc chọn một giám đốc từ bên ngoài.

- Nguồn cung cấp ứng viên từ bên ngoài

Nếu Công ty coi nhân công như là "chi phí" thì sẽ thường tìm kiếm nhân công ở thị trường bên ngoài. Nếu các nhà quản lý coi nhân viên như tài sản của doanh nghiệp thì họ sẽ không ngại khi bỏ ra khoản lớn đầu tư cho việc đào tạo và phát triển. Một số nguồn từ bên ngoài như:

+ *Nguồn từ bạn bè, người thân quen của nhân viên công ty:* Nguồn này có chất lượng cao và nhân viên dễ hòa nhập với doanh nghiệp trong thời gian ngắn. Tuyển dụng qua nguồn này thì chi phí tuyển dụng thấp và nhanh hơn. Tỷ lệ bỏ việc giữa chừng sẽ ít hơn. Các nhà hoạch định thường đầu tư một ít chi phí để trả cho người giới thiệu nhân lực cho công ty. Tuy nhiên hạn chế là

không tránh khỏi trường hợp thiên vị hoặc ác cảm trong nhân viên khi bạn bè người thân của họ bị từ chối.

+ *Nguồn từ nhân viên cũ của công ty:* Đây là những nhân viên đã từng làm việc cho công ty nhưng bỏ công ty vì những lý do cá nhân nhưng giờ họ lại xin quay trở về làm việc cống hiến. Nguồn nhân lực này thì người Việt Nam không ưa chuộng vì họ có suy nghĩ nhân viên đã đi rồi quay lại là kẻ "đứng núi này trông núi nọ" song ở các nước phát triển người ta lại cho rằng những nhân viên này khi quay trở lại làm việc thì chắc chắn họ sẽ làm tốt hơn với ý nghĩ bù đắp lại sai lầm.

+ *Nguồn nhân viên mới đến từ việc quảng cáo:* Hiện nay hình thức phổ biến nhất của tuyển dụng chính là mạng xã hội, quảng cáo trên báo chí... Việc này đem lại cho công ty cơ hội lựa chọn nhân tài cao hơn, nhiều hơn.

+ *Tuyển chọn trực tiếp từ các trường đại học và cao đẳng:* Công ty có thể tuyển người từ các trường đại học và cao đẳng qua các sự kiện đặc biệt (ví dụ ngày hội nghề nghiệp), sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Công ty có thể mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường để tối đa hóa khả năng lôi kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng toàn phần hay một phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn sinh viên giỏi và quảng cáo hình ảnh của công ty.

+ *Tuyển dụng từ các đối thủ cạnh tranh:* tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: khả năng tài chính, chính sách lôi kéo những người tài năng

của công ty. Khi thực hiện hình thức tuyển dụng này các công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “săn đầu người”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

- Hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực để nâng cao chất lượng cung lao động

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn không chỉ giữa các DN trong nước mà còn là với các DN nước ngoài. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, quản lý, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, v.v... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người. Vì vậy, việc đầu tư vào công tác ĐT&PTNL là điều tất yếu được các DN quan tâm. Mặc dù các DN đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác ĐT&PTNL nhưng trong thực tế, công tác này còn chưa phát huy tốt vai trò trong hoạt động kinh doanh. Một trong những nguyên nhân cơ bản là nhiều DN chưa có phương pháp thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực một cách bài bản, hệ thống; phần lớn hoạt động đào tạo còn mang tính bị động theo chỉ đạo của cấp trên, hoặc chạy theo nhu cầu thị trường, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động liên quan. Trong phạm vi bài luận văn của mình, tác giả muốn đưa ra phương pháp tổ chức công tác ĐT&PTNL nhằm hướng tới tính hiệu quả của công tác hoạch định nhân lực cho Công ty Meditronic, định hướng đến năm 2020.

Trước hết, Công ty cần xây dựng được chiến lược ĐT&PTNL: Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, Công ty cần phải có một chiến lược ĐT&PTNL tương xứng vì chính nhân lực là một yếu tố sống còn quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động ĐT&PTNL không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động ĐT&PTNL khó đo lường trực tiếp thông qua

giá cả thị trường và phải mang tính đón đầu trong chiến lược hoạt động của công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác ĐT&PTNL phải được thực hiện trước đó.

Thứ hai, vấn đề quản lý nhân lực cũng có quan hệ mật thiết với công tác ĐT&PTNL: Trong điều kiện ngày nay, việc quản lý nhân lực cũng là vấn đề cần đặt ra. Quản lý nhân lực bằng các ràng buộc hành chính đã trở thành phản tác dụng. Bằng chứng là hiện tượng chảy máu chất xám trong khu vực Nhà nước xảy ra trong những năm gần đây. Vì vậy, công tác ĐT&PTNL cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người, thể hiện chủ yếu qua việc thiết kế và phân tích công việc, đánh giá kết quả công việc, chế độ đãi ngộ (lương, phúc lợi) và môi trường làm việc. Thiết kế công việc được xem là khâu đầu tiên có ý nghĩa quan trọng trong quản lý sử dụng nhân lực. Cần phải phân tích rõ từng vị trí công việc, đưa ra một bản mô tả công việc cụ thể và rõ ràng, làm cơ sở cho hoạt động của nhân viên đồng thời là căn cứ quan trọng trong công tác quản lý và sử dụng nhân lực. Nếu không mô tả công việc cho các vị trí cụ thể sẽ dẫn đến hình dung của mọi người về công việc mơ hồ, thiếu phân định rõ ràng và như vậy cũng không rõ ràng, chi tiết trong yêu cầu về trình độ, kỹ năng cụ thể cho mỗi vị trí công việc. Khi thiếu bản mô tả công việc với yêu cầu về trình độ, kỹ năng và năng lực cụ thể cho mỗi vị trí công việc, thì việc xác định nhu cầu đào tạo cũng mơ hồ hơn.

Thứ đến là việc đánh giá kết quả công việc. Ngoài mục đích đánh giá kết quả công việc để thực hiện cơ chế trả lương, thưởng; công ty chưa thấy tác dụng khác của hoạt động này. Đánh giá kết quả công việc còn là bức tranh phản hồi chất lượng công tác ĐT&PTNL; đồng thời khi đánh giá kết quả công việc, công ty còn tìm ra được những mặt yếu kém cần đào tạo của nhân viên, nghĩa là phát hiện đúng nhu cầu đào tạo của công ty trong từng thời kỳ.

Chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc vừa là động cơ đồng thời vừa là yêu cầu đòi hỏi người lao động quan tâm đến học tập bồi dưỡng để nâng cao kiến thức và trình độ chuyên môn.

Thứ ba, cách thức thực hiện công tác DT&PTNL: Nhìn chung, quy trình đào tạo chuẩn bao gồm 4 giai đoạn: đánh giá nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo và đánh giá kết quả của công tác đào tạo.

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo: là bước đầu tiên trong quy trình đào tạo. Đánh giá đúng nhu cầu đào tạo đồng nghĩa với việc xác định đúng nội dung, đối tượng cần đào tạo sẽ dẫn đến việc thực hiện thuận lợi các bước sau trong quy trình đào tạo. Trong đánh giá nhu cầu đào tạo cần tránh hiện tượng “bốc thuốc” hoặc “phân bổ chỉ tiêu”. Như trên đã trình bày, một trong những cách thức giúp cho việc đánh giá nhu cầu đào tạo mang tính thực tiễn đó là dựa trên đánh giá kết quả công việc của từng nhân viên. Trên cơ sở đánh giá đúng nhu cầu đào tạo, bước tiếp theo là phải *thiết kế chương trình đào tạo* phù hợp. Tính phù hợp ở đây thể hiện ở các yếu tố: nội dung, thời lượng, thời điểm và nơi đào tạo cần phải tập trung. Thiết kế nội dung đào tạo phải thỏa mãn nhu cầu của người đi học. Đáp ứng đúng các kỹ năng, kiến thức người được đào tạo đang thiếu, cần cập nhật hoặc nâng cao trình độ. Nội dung đào tạo không nên chỉ mang tính chất lý thuyết, thiên về các định nghĩa, nguyên tắc, yêu cầu mà cần nhấn mạnh vào giải thích các kỹ năng: làm gì, làm như thế nào, trong điều kiện hoàn cảnh nào, v.v. Yếu tố thời lượng đào tạo cũng được xem xét trên các khía cạnh: người đi học đang đảm nhận những công việc nhất định trong hoạt động của công ty nhưng cũng cần phải tiếp thu được kiến thức qua lớp học; họ là những người “Vừa học, vừa làm”, do vậy thời lượng không nên quá ngắn hoặc quá dài. Thời điểm đào tạo

cần tránh các kỳ bận rộn của nhân viên, ví dụ các thời điểm cuối tháng hoặc cuối quý hoặc cuối năm.

Trong khâu *thực hiện chương trình đào tạo*, một vấn đề cần cải cách nằm ở phương pháp giảng dạy. Một phương pháp truyền thống vẫn được ưa chuộng hiện nay là giáo viên chủ yếu giảng, diễn giải, cung cấp nội dung đã được chuẩn bị trước mà thường ít giao tiếp với học viên trong quá trình giảng dạy. Rất ít thời gian dành cho việc thảo luận, trao đổi học tập lẫn nhau của học viên. Việc học trên lớp rất thụ động, học viên chủ yếu ngồi nghe, ngại đặt các câu hỏi cho giáo viên, ngại suy nghĩ... Việc ít trao đổi cũng làm giáo viên có hạn chế cơ hội nhận được các thông tin phản hồi để kiểm tra quá trình học tập của học viên ngay trên lớp học và ít có sự điều chỉnh cần thiết. Giảng dạy một chiều cũng làm học viên ít có điều kiện chia sẻ kinh nghiệm làm việc với nhau, giáo viên ít có cơ hội thâm nhập thực tế qua sự chia sẻ kinh nghiệm của học viên, đây cũng là sự thiệt thòi đối với cả giáo viên và học viên. Vì vậy, kết hợp giữa lý thuyết với thực hành, giữa diễn giải và trao đổi, thảo luận; tăng cường làm việc theo nhóm... được xem là một phương pháp đào tạo tích cực.

Công việc cuối cùng là *đánh giá kết quả đào tạo*. Có 4 mức đánh giá kết quả của đào tạo: 1) đánh giá mức độ tham gia của học viên, được tổ chức thường xuyên với giả định là nếu học viên hứng thú với lớp học thì sẽ không bỏ lớp; 2) đánh giá phản ứng nhanh của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học thông qua các phiếu điều tra, với giả định là nếu học viên thích thú với lớp học thì thường tiếp thu được nhiều hơn; 3) đánh giá sự thay đổi trong công việc của học viên, thường thực hiện sau khóa học vài ba tháng với giả định rằng nếu học viên tiếp thu tốt các kiến thức được trang bị trong lớp học thì công việc sẽ

được thực hiện tốt hơn; và 4) đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của Công ty.

Khi việc đánh giá kết quả đào tạo không được tổ chức bài bản, chính thức, thì việc rút ra bài học kinh nghiệm cũng sẽ bị hạn chế. Như vậy, khó có thể đúc rút được bài học kinh nghiệm đầy đủ và toàn diện cho những lần kế tiếp. Ngoài ra, cần phải xem công tác đào tạo như một đầu tư, và cần phải đánh giá xem hiệu quả đầu tư như thế nào, để có phương án đầu tư tiếp cho có lợi hơn.

Công tác ĐT&PTNL cần được coi trọng trong công ty, nhất là trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập hiện nay. Đầu tư vào ĐT&PTNL là hoạt động đầu tư cho tương lai. Để thực sự phát huy hiệu quả của công tác này trước hết cần có đủ nhận thức và sự quan tâm của Ban Giám đốc và của mỗi một cán bộ nhân viên trong công ty Meditronic.

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện phương pháp cân đối cung cầu nhân lực

- Cung không đáp ứng cầu

Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- + Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- + Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- + Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- + Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.

+ Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.

+ Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức: Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca): Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn. Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường. Hạn chế của giải pháp này: Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép); Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả; Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường; Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Giải pháp gia công: Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài. Hạn chế: Có thể làm cho công ty bị động; Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ.

Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời: Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa. Hạn chế: Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém; Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình; Thuê lao động từ những công ty cho thuê.

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình. Ưu điểm của giải pháp này:

Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự; Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời. Hạn chế: Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản. Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT)

- Cung vượt quá cầu

Về cơ bản những giải pháp khắc phục tình trạng thừa nhân viên sẽ bao gồm:

- + Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức
- + Phân bố lại nhân sự (sử dụng nhân sự dư thừa vào các bộ phận khác bằng việc tái đào tạo).
- + Giảm thời gian làm việc
- + Cho nghỉ việc tạm thời
- + Chính sách giảm biên chế

Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách cụ thể sau:

Khuyến khích về hưu sớm

Trợ cấp cho thôi việc

Cho các doanh nghiệp khác thuê lại nhân công

Sa thải

Khi thực hiện các giải pháp trên phòng HCNS cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của công ty như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh ... vì vậy khi ra các quyết định về hoạch định nhân lực công ty cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác.

Trong thực tế có quá nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của công ty, nên việc hoạch định một cách chính xác nhu cầu nhân lực cho công ty là điều không dễ dàng. Điều quan trọng ở đây là phòng HCNS phải cảm nhận được sự thay đổi của môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến nhân lực của công ty từ đó đưa ra những đề xuất phù hợp với nhu cầu thực tế trong tương lai của công ty.

3.3. Một số giải pháp để đảm bảo hiệu quả hoạch định nhân lực

3.3.1. Hoàn thiện PTCV

Hiện tại công ty có thực hiện và đánh giá phân tích công việc nhưng chưa thực sự chú trọng. Công tác phân tích công việc tương đối phức tạp, đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao. Do vậy, Ban giám đốc, trưởng phó phòng, các chuyên gia phải là người đảm nhiệm và phụ trách. Công tác này cần tiến hành như sau:

- Những người quản lý nhân sự sẽ cộng tác với những người cán bộ quản lý bộ phận khác, các nhân viên khác để thu thập các thông tin về các công việc có liên quan đến công tác phân tích công việc.
- Các cán bộ phân tích công việc sẽ tiến hành xử lý thông tin thu thập được, sau đó tiến hành viết các văn bản của phân tích công việc bao gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

- **Bản mô tả công việc:** Người phân tích công việc viết bản mô tả công việc để giải thích về trách nhiệm, nhiệm vụ, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể với những nội dung chính sau:

+ *Phần giới thiệu công việc:* bao gồm những thông tin cơ bản về công việc như tên công việc, tên địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo, số người lãnh đạo dưới quyền... Các thông tin này sẽ cho cái nhìn tổng quát về bất cứ một công việc nào mà không chỉ người trong lĩnh vực chuyên môn mới có thể hiểu được.

+ *Phần trình bày các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc:* các vấn đề này sẽ được trình bày tóm tắt, chính xác bằng các câu mô tả ngắn gọn để mô tả rõ xem người lao động phải làm gì, làm như thế nào, tại sao phải làm và trách nhiệm ra sao.

+ *Các điều kiện làm việc:* là các yếu tố thuộc môi trường lao động trong đó công việc được thực hiện, tác động đến như các điều kiện về môi trường vật chất, thời gian làm, điều kiện vệ sinh và an toàn lao động... Các yếu tố này thường tuân theo các quy định của pháp luật nằm trong các quyết định, nghị quyết, luật....

- **Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện:** Trong bản này người phân tích sẽ liệt kê các yêu cầu của công việc với người thực hiện về kiến thức kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần và thể lực... và các yêu cầu khác cần thiết đối với từng công việc cụ thể. Điều cần thiết với văn bản này là chỉ nên có yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng đến thực hiện công việc, đặc biệt là tránh sự phân biệt đối xử đối với người lao động về các vấn đề thuộc về riêng tư như giới tính, dân tộc, tôn giáo,... và các yêu cầu đó cũng không được quá cao mà lại không cần thiết.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: “Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng, chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc”

Các tiêu chuẩn này có thể được xây dựng bằng văn bản hoặc chỉ đơn giản là sự giao hẹn bằng miệng hoặc các điều khoản của công ty và có thể được xây dựng bằng các chỉ tiêu định lượng hoặc chỉ tiêu định tính. Mỗi doanh nghiệp sẽ tự xây dựng cho mỗi một công việc một loạt các tiêu chuẩn phù hợp theo các tiêu chí mà doanh nghiệp đề ra. Các tiêu chuẩn trong công việc quản lý và chuyên môn nghiệp vụ thường được xây dựng hơn và đòi hỏi hơn các công việc tác nghiệp, thực hiện sản xuất khi có sử dụng các chỉ tiêu định tính nhiều hơn.

+ Sau khi đã viết được ba bản trên là kết quả của công tác phân tích công việc thì công việc tiếp theo là việc đưa các văn bản này vào thực hiện tại các bộ phận sản xuất và tác nghiệp đồng thời sử dụng trong việc quản lý nhân sự.

+ Song hành với việc đưa vào sử dụng các văn bản trên, tổ chức cần quản lý, lưu trữ và cập nhật thường xuyên các văn bản này.

- Phân tích công việc ảnh hưởng đến sự thực hiện công việc của người lao động: Khi doanh nghiệp xây dựng và đưa vào thực hiện chương trình phân tích công việc thì sự thực hiện công việc của người lao động sẽ tốt lên rất nhiều. Đơn giản bởi vì khi phân tích công việc thì tất cả các yếu tố có liên quan đến công việc đã được thể hiện ra nên mỗi người đều biết các công việc của mình và của những người khác, họ ý thức được nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của mình trong công việc, mọi sự phân công và công việc đều trở nên rõ ràng nên trách xảy ra tình trạng chồng chéo, đan xen trong thực hiện công việc, mỗi người đều có công việc của riêng mình đồng thời cũng có trách nhiệm với chính những công việc thuộc phạm vi quyền hạn của mình.

Ngoài ra người quản lý trực tiếp cũng góp phần làm sự thực hiện công việc của nhân viên mình tốt lên khi đóng vai trò quản lý, hướng dẫn, giúp đỡ đúng người đúng lúc và đúng chỗ.

- Phân tích công việc ảnh hưởng đến hoạch định nhân lực: Hoạch định nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu nhân lực. Hoạt động PTCV giữ vai trò làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự khác. Khi có kết quả của phân tích công việc, công ty sẽ biết chỗ nào đang thừa lao động hoặc thiếu lao động, mỗi công việc sẽ cần lao động như thế nào, phân bổ cán bộ như thế đã hợp lý chưa,...từ đó các cán bộ nhân sự đưa ra kế hoạch nhân sự hợp lý như đào tạo, bố trí lại người bằng cách chuyển chuyên,...Qua phân tích công việc, kế hoạch hoá nhân lực trở nên chính xác hơn. Vì vậy muốn thực hiện được hoạch định nhân lực tốt thì tất yếu cần một chương trình phân tích công việc hoàn thiện hơn.

3.3.2. Hoàn thiện đánh giá THCV

Để hoàn thiện hoạch định nhân lực tốt thì ngoài việc hoàn thiện PTCV, Công ty còn phải hoàn thiện ĐGTHCV. ĐGTHCV là một trong những tiêu chí giúp cho công tác hoạch định nhân lực được tốt hơn.

- Đối tượng của đánh giá THCV

Đánh giá THCV là sự đánh giá có hệ thống chính thức tình hình THCV của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó. Bởi vậy, đối tượng không phải là năng lực, phẩm chất đạo đức, trình độ giáo dục đào tạo, kỹ năng của người lao động mà đó chính là sự THCV của người lao động. Trong thực tế, nhiều tổ chức, cá nhân gọi đánh giá THCV của nhân viên là đánh giá nhân cách. Cách gọi đó vô tình đã gây ra ngộ nhận về bản chất của đánh giá THCV là đánh giá con người chứ

không phải là đánh giá quá trình THCV. Xác định đối tượng đánh giá đúng đắn sẽ dễ dàng cho việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, so sánh với tiêu chuẩn đặt ra, và quá trình thảo luận kết quả đánh giá.

- Mục đích của đánh giá THCV

Đánh giá THCV là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nhân lực. Việc đánh giá giúp khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên. Đây là cơ sở giúp doanh nghiệp tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân lực một cách công bằng chính xác.

Đánh giá THCV nhằm các mục đích chính sau: đánh giá THCV trong quá khứ nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên, làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho người lao động thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp. Tóm lại Công ty có thể thực hiện các mục đích khác nhau khi đánh giá THCV, nhưng đều hướng tới một mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên, nâng cao hiệu quả sử dụng NNL của Công ty.

- Hệ thống đánh giá THCV

Quá trình đánh giá THCV cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá. Hệ thống này thường được thiết lập bởi 3 yếu tố cơ bản: Các tiêu chuẩn THCV; Đo lường sự THCV; Thông tin phản hồi kết quả đánh giá.

Trong đó, tiêu chuẩn THCV là hệ thống các chỉ tiêu về mặt số lượng, chất lượng, là các mức chuẩn cho việc đo lường, nhằm xác định các yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn cần xây dựng khách quan hợp

lý sao cho có thể đo lường và đánh giá được mức độ THCv của người lao động. Đo lường sự THCv trước hết chính là việc xác định cái gì cần được đo lường trong sự THCv của người lao động, sau đó xem xét sử dụng tiêu thức nào để đo lường. Từ đó xây dựng được một công cụ đo lường thông qua các phương pháp đánh giá THCv sao cho phù hợp với bản chất công việc và mục đích đánh giá. Kết quả đo lường THCv được thể hiện thông qua một con số hoặc một thứ hạng nhằm đánh giá mức độ THCv của người lao động. Thông tin phản hồi kết quả đánh giá là yếu tố thứ ba trong hệ thống đánh giá, nó thường được thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá. Việc thu thập, cung cấp thông tin phản hồi được thực hiện thông qua buổi nói chuyện, cuộc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá. Nội dung cuộc thảo luận thông báo cho người được đánh giá về tình hình THCv của họ trong chu kỳ đánh giá, tiềm năng phát triển trong tương lai và các biện pháp hoàn thiện sự THCv.

- *Các phương pháp đánh giá THCv*

+ *Thang đo đồ họa*: việc đánh giá được thực hiện thông qua mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu đánh giá này có tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan đến công việc. Thang đo đánh giá có thể được chia thành các thứ hạng như xuất sắc, khá, trung bình, dưới trung bình, kém. Việc xếp hạng các thang đo rất quan trọng.

+ *Danh mục kiểm tra*: Đánh giá thông qua một mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu này mô tả về hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Các câu mô tả thường có giá trị ngang nhau, tuy nhiên trong một số trường hợp chúng thường được cho trọng số để làm rõ mức độ quan trọng của từng câu. Người đánh giá sẽ cho điểm số phù hợp với

đối tượng đánh giá của từng câu mô tả, kết quả cuối cùng được tính bằng cách cộng điểm ở các câu.

+ *Ghi chép các sự kiện quan trọng*: Đánh giá thông qua quá trình quan sát và ghi lại bằng cách mô tả hành vi xuất sắc hoặc yếu kém có liên quan đến việc THCV của người lao động theo từng yếu tố công việc.

+ *So sánh*: Đánh giá dựa trên sự so sánh THCV của người lao động với đồng nghiệp của họ và tiêu thức để đánh giá tình hình THCV nói chung.

+ *Quản lý bằng mục tiêu*: Nhân viên và người lãnh đạo trực tiếp cùng xây dựng các mục tiêu THCV cho thời kỳ tương lai. Khác với các phương pháp trên, phương pháp này nhấn mạnh nhiều vào các kết quả THCV mà nhân viên cần đạt được chứ không nhấn mạnh vào trách nhiệm cá nhân đối với công việc.

- *Tiến trình đánh giá THCV*

Tiến trình đánh giá THCV cần được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1. Lựa chọn phương pháp đánh giá: Để lựa chọn được phương pháp thích hợp đảm bảo cho hệ thống đánh giá được chặt chẽ, công bằng thì các nhà quản lý thường dựa vào 2 phương pháp sau:

Lựa chọn dựa vào mục đích đánh giá: Mục đích cơ bản của quá trình đánh giá THCV là kiểm tra tình hình THCV. Ngoài ra việc đánh giá còn nhằm thực hiện các chức năng của công tác quản trị nhân lực như đào tạo, đề bạt tăng lương.

Lựa chọn dựa vào mục tiêu quản lý: Tùy theo mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn để lựa chọn phương pháp phù hợp... Ví dụ, nếu tổ chức đánh giá theo mục tiêu ngắn hạn thì có thể sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

Bước 2: Lựa chọn chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá, thường là 6 tháng hoặc 1 năm. Chu kỳ đánh giá không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin cho một quá trình đánh giá dài sẽ thiếu chính xác, không đầy đủ, do đó kết quả đánh giá sẽ bị sai lệch. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình THCV. Ngoài ra, các tổ chức cũng cần có thông tin quản lý và đánh giá kịp thời để đưa ra các quyết định nhân lực hợp lý đó là một biện pháp tạo động lực

Bước 3. Lựa chọn người đánh giá

Việc lựa chọn người đánh giá là việc rất quan trọng trong tiến trình đánh giá. Lựa chọn người đánh giá có ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Thông thường, người ta thường sử dụng những đối tượng sau:

+ **Lãnh đạo trực tiếp:** Là người quan sát quá trình THCV của người lao động, được coi là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và hiệu quả nhất. Đồng thời, trực tiếp chỉ đạo và đưa ra các biện pháp điều chỉnh phù hợp để quá trình THCV của người lao động có hiệu quả hơn.

+ **Đồng nghiệp:** Là những người cùng làm việc, hiểu rõ về kết quả THCV của người cùng làm việc với mình. Do đó, họ có thể đưa ra những đánh giá phù hợp về sự THCV của người lao động;

+ **Người dưới quyền:** Là người cùng làm việc và chịu sự điều hành quản lý của người được đánh giá. Trong quá trình THCV, người dưới quyền cũng có một số nhận xét cơ bản về quá trình THCV của cấp trên.

+ **Khách hàng** (*Chỉ áp dụng để đánh giá các nhân viên bán hàng hay nhân viên phụ trách tìm kiếm mở rộng thị trường – dùng cho phòng kinh doanh và khối thị trường*): Đánh giá của khách hàng mang tính khách quan cao, nhưng cách thức này cũng gặp khó khăn lớn trong việc lựa chọn khách hàng và lấy ý

kiến là việc hoàn toàn không đơn giản, đặc biệt là khi họ thực sự không quan tâm đến chương trình đánh giá của tổ chức và đưa ra ý kiến không xác thực.

+ **Tự đánh giá:** Cách thức này ít có tính hiệu quả bởi vì kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới lợi ích nhận được của người lao động, dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác. Phương pháp này chỉ được áp dụng đối với phương pháp đánh giá quản lý bằng mục tiêu.

Sau khi tiến hành giải pháp trên, dự kiến ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực THCV của nhân viên thì công tác hoạch định nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện nghiêm túc, nó thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân nhân viên trong công ty.

3.4. Khuyến nghị

Để công ty Meditronic phát triển và mở rộng kinh doanh hiệu quả thì công tác hoạch định nhân lực là rất quan trọng, như PGS.TS. Hà Văn Hội đã viết: “Hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức, chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh”. Chính vì vậy, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị cho công ty như sau:

Một là, Công ty cần hoàn thiện công tác phân tích và hoạch định nguồn nhân lực. Để tiến hành hoạch định nguồn nhân lực một cách hợp lý thì trước tiên công ty cần phải nhìn nhận một cách đúng đắn về thực trạng hoạt động của nhân viên một cách khách quan và cụ thể.

Công ty cần phải tiến hành điều tra về khối lượng công việc cho nhân viên cũng như khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ bằng việc xây dựng các bảng đánh giá, hay các phiếu chấm điểm thường xuyên. Hình thức này nên áp dụng hàng tháng, nhân viên sẽ tự chấm điểm của mình, đồng thời cán bộ quản lý không thiên vị.

Công ty muốn hoạt động tốt thì công ty đó cần phải có một NNL chất lượng tốt, phù hợp với yêu cầu thực tế và chiến lược, tầm nhìn của công ty. Để có thể nắm bắt được điều đó, thì công ty nhất thiết phải tiến hành hoạch định nhu cầu về nhân lực.

Phòng tổ chức – hành chính nhân sự cần làm tốt công tác quản lý hồ sơ nhân viên để đảm bảo phân công công tác cho phù hợp với khả năng của nhân viên tránh hiện tượng bố trí việc trái ngành nghề không đúng với chuyên môn gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Đây là một nguyên tắc rất quan trọng trong quản trị nhân lực.

Hai là, xây dựng các chính sách bảo hiểm cho người lao động. Công ty cần mang lại được sự đảm bảo cho người lao động để người lao động làm việc tại công ty sẽ luôn có tâm lý gắn bó lâu dài với công ty và không còn lo lắng bởi nguy cơ phá sản của công ty. Vì thế, cần có những biện pháp nhằm củng cố và phát triển chính sách bảo hiểm việc làm, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho cán bộ công nhân viên. Các biện pháp cụ thể bao gồm:

Tăng số lượng lao động tham gia bảo hiểm xã hội, ký hợp đồng lao động lâu dài với cán bộ công nhân viên, đặc biệt là khối thị trường, dần tiến tới đảm bảo 100% người lao động được tham gia bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của Bộ luật Lao động;

Ba là, nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý. Hiện nay, chất lượng đội ngũ quản lý của công ty Meditronic còn ít kinh nghiệm trong vấn đề kinh doanh với quốc tế, còn yếu về ngoại ngữ. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý là vô cùng cấp thiết. Bên cạnh đó mỗi cá nhân trong công ty cũng nên tự mình nâng cao tinh thần tự học hỏi, trau dồi những kiến thức chuyên môn, cập nhật những tiến bộ khoa học mới về lĩnh vực mình phụ trách, nhận thức được tầm quan trọng của trình độ học vấn và kinh nghiệm quản trị.

Năng lực quản lý của các phòng ban hiện nay còn yếu, chủ yếu chỉ có hiểu biết trong công tác chuyên môn, nghiệp vụ mà không có nhiều kinh nghiệm về quản lý quốc tế và ảnh hưởng của các hiệp định thương mại giữa Việt Nam và các đối tác, ví dụ Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương (*tiếng Anh: Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement - viết tắt TPP*) sau khi được ký sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các dòng thuế XNK trong các nước ký kết và từ đó sẽ ảnh hưởng đến thị trường hàng hóa có liên quan.

Bốn là, Công ty nên hoàn thiện công tác tuyển dụng và phát triển nhân lực. Công ty nên thực hiện việc tuyển dụng từ trường đại học, cao đẳng và dạy nghề. Hiện tại, công ty chưa quan tâm đến việc tham gia cùng xã hội đào tạo nguồn nhân lực từ các trường đại học cao đẳng và dạy nghề mà mới chỉ biết sử dụng nguồn nhân lực sau khi đã đào tạo, dẫn tới việc nguồn nhân lực vừa thiếu vừa thừa. Nếu công ty có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ trong trường thì không những Công ty đỡ tốn chi phí cho việc tuyển chọn phức tạp sau này mà còn có thể tuyển chọn được nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với công việc thực tế của công ty.

Năm là, Công ty nên hoàn thiện chế độ lương bổng và đãi ngộ. Các khoản tiền thưởng còn có tác dụng khuyến khích tinh thần của nhân viên và gắn kết nhân viên với Công ty nên Công ty không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của Nhà nước mà nên xem xét đánh giá công việc, phân tích công việc của từng cán bộ thực hiện và xem xét mức lương trên thị trường trong cùng lĩnh vực để có tiêu chí chung trong việc phân bổ lương.

Trong xu thế phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thế giới nói chung và của Việt Nam nói riêng, DNNVV ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế. Công ty Meditronic cũng không phải là ngoại lệ, Công ty đã và đang tạo ra nhiều công ăn việc làm cho người lao động, cũng như đóng góp nhiều vào tăng trưởng chung của cả nước. Tuy nhiên, trước sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, công ty cần phải quan tâm đầu tư hơn nữa đối với nguồn nhân lực nhằm tạo lợi thế cạnh tranh. Công ty cũng cần phải tiến hành cải thiện lại cơ chế quản lý, luôn đề cao nhân tố con người trong tổ chức và nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực hơn nữa, từ đó nâng cao năng suất lao động và năng lực cạnh tranh hướng tới hội nhập với nền kinh tế thị trường thế giới và mở rộng đầu tư sang các nước Đông Nam Á như Lào, Myanmar và Campuchia...

KẾT LUẬN

- Nhân lực là tài sản quý giá của mỗi DN và của mỗi quốc gia. Nó là yếu tố quyết định đến sự thành bại của DN trên thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Chính vì vậy vấn đề hoạch định nhân lực ngày càng trở lên quan trọng và cấp thiết. Nhân lực chất lượng cao là tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến sức cạnh tranh, tồn tại và phát triển của DN.

- Cùng với sự thay đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh, và yêu cầu phát triển sản xuất của các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập sâu rộng như hiện nay đặc biệt là trong lĩnh vực y tế thì hoạt động quản lý và sử dụng nhân lực cũng cần liên tục đổi mới, cập nhật và nâng cao hiệu quả sử dụng cho phù hợp với điều kiện mới của nền kinh tế thị trường của Việt Nam.

- Trong luận văn, tác giả dựa trên những nghiên cứu và tài liệu khoa học về quản trị nhân lực, phân tích đánh giá thực trạng hoạch định nhân lực của công ty Meditronic, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế trong quá trình hoạch định nhân lực của công ty với mục đích hoàn thiện hơn công tác này của công ty.

Tuy nhiên, vì đề tài viết về công tác hoạch định nhân lực là một công tác quản trị có phạm vi và qui mô rất rộng, mặt khác, do hạn chế về mặt thời gian, kinh nghiệm thực tế cũng như khả năng phân tích, nghiên cứu tài liệu của tác giả do vậy trong nội dung luận văn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của Hội đồng và của các bạn học viên để bài luận văn được hoàn thiện hơn.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban giám đốc công ty Meditronic, lãnh đạo và các nhân viên trong phòng Tổ chức – Hành chính, đặc biệt là sự giúp đỡ của PGS. TS. Mai Quốc Chánh đã nhiệt tình hướng dẫn để tác giả hoàn thành luận văn này!

Xin trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS. TS Trần Xuân Cầu & PGS.TS. Mai Quốc Chánh, *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà Xuất Bản Đại học Kinh tế Quốc dân
2. PGS.TS. Mai Quốc Chánh, Đại học lao động – xã hội, *Bài giảng môn học: Quản trị NNL trong các loại hình doanh nghiệp*, 2014.
3. PGS. TS Trần Kim Dung, NXB tổng hợp TP. HCM, *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, 2011.
4. PGS.TS. Lê Thanh Hà, Đại học Lao động – Xã hội, *Giáo trình Quản trị nhân lực tập I, II* – NXB Lao động xã hội, 2009.
5. TS. Ngô Phúc Hạnh: “Quản trị nguồn nhân lực tại các DNNVV của Việt Nam hiện nay: Thực trạng và giải pháp”, Tạp chí Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương, số 422 tháng 3/2014.
6. PGS.TS. Hà Văn Hội, Trường ĐHKT – ĐHQGHN, *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Bưu điện, 2008.
7. PGS.TS. Hà Văn Hội: “*Quy trình thực hiện Kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*” Tạp chí Nhà quản lý, 10/2007.
8. Nguyễn Thị Lan Hương (2006), luận án tiến sĩ: “*Đổi mới kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong điều kiện chuyển sang nền kinh tế thị trường*”, Đại học kinh tế quốc dân.
9. Lê Thị Mỹ Linh (2010), luận án tiến sĩ: “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”, Đại học kinh tế quốc dân.

10. GS. TS. Bùi Văn Nhơn, Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực xã hội, Học viện hành chính Quốc gia, NXB Tư pháp, 2006.
11. Vũ Hồng Phong (2011), luận án tiến sĩ: “*Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*”, Đại học kinh tế quốc dân.
12. PGS.TS. Đồng Thị Thanh Phương & ThS. Nguyễn Thị Ngọc An, Giáo trình: Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê 2008.
13. PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân & Ths. Nguyễn Văn Điềm, Đại học kinh tế quốc dân, Giáo trình Quản trị nhân lực, 2014.
14. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình Kế hoạch nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
15. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động xã hội.

Tiếng Anh

16. Cuza Bogdan (2013), *Means of Improving the Management of Human Resources in Enterprises from the Textile Manufacture Industry*”, BABES-BOLYAI - ROMANIA University.
17. Lia Codrina CONȚIU (2010), *the influence of organisational culture on human resources management*”, BABEȘ-BOLYAI - ROMANIA University.
18. Paul Hersey – Ken Blanc Hard, *Quản lý nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.

19. Robert D. Gatewood, Hubert S. Field, Human Resource Selection, Fourth Edition, The Dryen Press, 1998.
20. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, Ninth Edition, Thomson Learning Publishing, 2000.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN VỀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ Y TẾ MEDITRONIC

Xin chào anh/chị!

Tôi là học viên lớp cao học tại trường Đại học Lao động – Xã hội, hiện đang trong giai đoạn hoàn thành luận văn Thạc sĩ với đề tài: ***“Hoàn thiện hoạch định nhân lực Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic”***

Được sự đồng ý của Ban giám đốc Công ty Meditronic, tôi xin được tiến hành thu thập xin ý kiến của quý anh/chị, từ đó có sự đánh giá tổng quát về Công ty trong các hoạt động liên quan đến quản lý và hoạch định nguồn nhân lực Công ty.

Tôi rất mong nhận được thông tin phản hồi của anh/chị cho cuộc điều tra đánh giá thực trạng về sử dụng nguồn nhân lực và hoạch định nguồn nhân lực nhằm phục vụ cho luận văn thạc sĩ của mình.

Đối tượng trả lời gồm: Tất cả các nhân viên và trưởng các phòng ban thuộc khối thị trường (Đội thị trường Hà Nội, Đội thị trường TP. Hồ Chí Minh, Ban quản lý tỉnh) và Khối hành chính (Phòng kế toán, Phòng kinh doanh, Phòng XNK, Phòng kỹ thuật, Phòng Marketing, Phòng tổ chức- hành chính).

Tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được, tôi sẽ tổng hợp, phân tích và đánh giá một cách tổng quát, không nêu một cá nhân cụ thể nào trong bài luận văn của mình.

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

Hà Nội, ngày 02 tháng 4 năm 2015

Người lập bảng

Kiều Xuân Chiến

A. BẢNG HỎI DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ

(Gồm Ban giám đốc, trưởng các phòng ban và toàn bộ cán bộ phòng tổ chức hành chính: 15 phiếu)

I. Thông tin cá nhân phỏng vấn

Họ và tên:Giới tính: Tuổi:

Chức vụ:.....

Thuộc phòng, ban:

Số điện thoại:

Ngày phỏng vấn:

Trình độ đào tạo:.....

Chuyên ngành đào tạo:.....

Số năm kinh nghiệm làm việc:

II. Phần câu hỏi

Câu 1: Theo anh/chị, Công ty có chiến lược sử dụng và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược chung của công ty không?

- Không có kế hoạch
- Kế hoạch dưới 1 năm
- Chiến lược từ 1 – 3 năm
- Chiến lược trên 3 năm

Câu 2: Công tác tuyển dụng hiện nay Công ty đang thực hiện, theo anh/chị có hiệu quả không?

- Có
- Không (trả lời câu 2.1)

2.1. Công tác tuyển dụng không hiệu quả là do:

Kinh phí hạn chế

Thời gian tuyển dụng gấp

Không có ban tuyển dụng hoặc nhân viên thực hiện và chịu trách nhiệm chính trong thực hiện tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng hạn chế, ứng viên hạn chế.

Lý do khác.

Câu 3: Tuyển dụng ứng viên từ

Nguồn bên ngoài công ty

Nguồn bên trong công ty

Cả hai

Câu 4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty có qui định rõ vai trò, chức năng, trách nhiệm của các cá nhân, ban, phòng trong công ty và tiêu chuẩn, qui trình lựa chọn ứng viên đi đào tạo không?

Không

Có nhưng không rõ ràng, minh bạch, công khai

Có, được cụ thể bằng văn bản và ban hành công khai trong công ty.

Câu 5. Anh/chị đánh giá như thế nào đối với những chương trình đào tạo mà công ty đã tổ chức thực hiện?

Không hài lòng, không hiệu quả và không có tính thực tế

Bình thường, hiệu quả không rõ ràng

Rất hài lòng, tính thực tế cao

Câu 6. Thực tế sau khi tham gia khóa đào tạo, anh/chị ứng dụng những kiến thức được đào tạo vào giải quyết công việc:

Không áp dụng vào giải quyết công việc (dưới 20%)

Áp dụng khoảng từ 20 – 50%

Áp dụng trên 50%

Câu 7. Công tác hoạch định nhân lực của công ty được thực hiện ra sao?

Không thực hiện

Thực hiện nhưng không thường xuyên

Thực hiện hàng năm

Câu 8. Theo anh/chị thì Ban lãnh đạo công ty có chú trọng vào vấn đề hoạch định nhân lực không?

Không

Có, nhưng chỉ ở mức độ hạn chế

Rất quan tâm

Câu 9. Công tác hoạch định nhân lực của công ty có giúp cho các phòng ban xây dựng được kế hoạch chiến lược về nhân lực, kết quả đạt được, những hạn chế và thay đổi cần có?

Có, góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban

Còn hạn chế, cần sự thay đổi

Không góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban

Câu 10. Công ty có thực hiện đánh giá THCV của nhân viên không?

Không

Có, nhưng chưa có văn bản cụ thể. Đánh giá thông qua ý kiến chủ quan của lãnh đạo.

Có, được hệ thống bằng văn bản cụ thể.

Câu 11. Với thời gian anh/chị làm việc tại công ty anh/chị nhận thấy điều kiện làm việc (môi trường, điều kiện vật chất, tinh thần, không khí làm việc) trong nội bộ công ty thế nào?

Điều kiện làm việc còn hạn chế

Điều kiện làm việc tốt, làm việc hiệu quả cao

Luôn cập nhật, ứng dụng những tiến bộ khoa học mới về điều kiện làm việc, đặc biệt là về công nghệ, đảm bảo THCV đạt hiệu quả cao.

Câu 12. Chế độ phúc lợi, đãi ngộ của công ty như thế nào?

Không được thực hiện

Đảm bảo theo đúng qui định của Luật Lao động

Được thực hiện tốt, ngoài việc thực hiện theo qui định của pháp luật, hàng năm công ty thường xuyên tổ chức những kỳ nghỉ hè, Hội nghị, Liên hoan văn nghệ - Thể thao trong nội bộ công ty và với các công ty khác.

Câu 13. Hãy cho biết ý kiến của anh/chị về sự phối hợp THCV giữa nhân viên – phòng – ban trong công ty?

Chưa có sự phối hợp, hiệp tác lao động

Có nhưng còn hạn chế, chỉ phối hợp trong nội bộ phòng - ban

Luôn có sự phối hợp giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với phòng ban và giữa phòng ban với nhau trong THCV, công việc được thực hiện hiệu quả, đảm bảo về chính xác và thời gian.

Câu 14. Anh/chị hãy cho biết 2 điều mà anh/chị thấy tâm đắc nhất ở công ty

.....
.....
.....

Câu 15. Anh/chị hãy cho biết 2 điều mà anh/chị thấy không hài lòng nhất ở công ty?

.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và thời gian anh/chị đã trả lời phiếu hỏi này!

B. BẢNG HỎI DÀNH CHO NHÂN VIÊN (100 phiếu)

I. Thông tin cá nhân phỏng vấn

Họ và tên:Giới tính: Tuổi:

Chức vụ:.....

Thuộc phòng, ban:

Số điện thoại:

Ngày phỏng vấn:

Trình độ đào tạo:.....

Chuyên ngành đào tạo:.....

Số năm kinh nghiệm làm việc:

II. Phần câu hỏi

Câu 1. Khi được nhận vào làm việc, anh/chị có được làm đúng với chuyên môn đào tạo không?

Có

Có, nhưng sau đó phải chuyển sang bộ phận khác

Không

Câu 2. Trong khi làm việc, anh/chị có làm đúng với công việc mình được giao không?

Có

80% công việc được giao và 20% công việc khác

50% công việc được giao và 50% công việc khác

Không

Câu 3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty có qui định rõ vai trò, chức năng, trách nhiệm của các cá nhân, ban, phòng trong công ty và tiêu chuẩn, qui trình lựa chọn ứng viên đi đào tạo không?

Không

Có nhưng không rõ ràng, minh bạch, công khai

Có, được cụ thể bằng văn bản và ban hành công khai trong công ty.

Câu 4. Anh/chị đánh giá như thế nào đối với những chương trình đào tạo mà công ty đã tổ chức thực hiện?

Không hài lòng, không hiệu quả và không có tính thực tế

Bình thường, hiệu quả không rõ ràng

Rất hài lòng, tính thực tế cao

Câu 5. Thực tế sau khi tham gia khóa đào tạo, anh/chị ứng dụng những kiến thức được đào tạo vào giải quyết công việc:

Không áp dụng vào giải quyết công việc (dưới 20%)

Áp dụng khoảng từ 20 – 50%

Áp dụng trên 50%

Câu 6. Theo anh/chị thì Ban lãnh đạo công ty có chú trọng vào vấn đề hoạch định nhân lực không?

Không

Có, nhưng chỉ ở mức độ hạn chế

Rất quan tâm

Câu 7. Công ty có thực hiện đánh giá THCV của nhân viên không?

Không

Có, nhưng chưa có văn bản cụ thể. Đánh giá thông qua ý kiến chủ quan của lãnh đạo.

Có, được hệ thống bằng văn bản cụ thể.

Câu 8. Với thời gian anh/chị làm việc tại công ty anh chị nhận thấy điều kiện làm việc (môi trường, điều kiện vật chất, tinh thần, không khí làm việc) trong nội bộ công ty thế nào?

Điều kiện làm việc còn hạn chế

Điều kiện làm việc tốt, làm việc hiệu quả cao

Luôn cập nhật, ứng dụng những tiến bộ khoa học mới về điều kiện làm việc, đặc biệt là về công nghệ, đảm bảo THCV đạt hiệu quả cao.

Câu 9. Chế độ phúc lợi, đãi ngộ của công ty như thế nào?

Không được thực hiện

Đảm bảo theo đúng qui định của Luật Lao động

Được thực hiện tốt, ngoài việc thực hiện theo qui định của pháp luật, hàng năm công ty thường xuyên tổ chức những kỳ nghỉ hè, Hội nghị, Liên hoan văn nghệ - Thể thao trong nội bộ công ty và với các công ty khác.

Câu 10. Hãy cho biết ý kiến của anh/chị về sự phối hợp THCV giữa nhân viên – phòng – ban trong công ty?

Chưa có sự phối hợp, hiệp tác lao động

Có nhưng còn hạn chế, chỉ phối hợp trong nội bộ phòng - ban

Luôn có sự phối hợp giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với phòng ban và giữa phòng ban với nhau trong THCV, công việc được thực hiện hiệu quả, đảm bảo về chính xác và thời gian.

Câu 11. Anh/chị có hài lòng về các chính sách, nội qui, qui chế cũng như môi trường làm việc của công ty và muốn gắn bó lâu dài với công ty?

Không hài lòng và không muốn làm việc lâu dài với công ty

Hài lòng, nhưng không muốn gắn bó lâu dài vì chế độ đãi ngộ chưa được thực hiện tốt

Rất hài lòng với chế độ chính sách của công ty, muốn gắn bó và cống hiến năng lực bản thân co sự phát triển lâu dài và bền vững của công ty.

Câu 12. Anh/chị hãy cho biết 2 điều mà anh/chị thấy tâm đắc nhất ở công ty?

.....
.....
.....
.....

Câu 13. Anh/chị hãy cho biết 2 điều mà anh/chị thấy không hài lòng nhất ở công ty?

.....
.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và thời gian anh/chị đã trả lời phiếu hỏi này!

PHỤ LỤC 2

TỔNG HỢP SỐ LIỆU BẢNG THU THẬP THÔNG TIN

Bảng hỏi được chia thành 2 bảng khác nhau dành cho 2 đối tượng khác nhau là quản lý và nhân viên: Bảng hỏi dành cho cán bộ quản lý gồm 15 phiếu và Bảng hỏi dành cho nhân viên gồm 100 phiếu, tổng số 115 mẫu ngẫu nhiên trong các phòng, ban thuộc khối thị trường (Đội thị trường Hà Nội, Đội thị trường TP. Hồ Chí Minh, Ban quản lý tỉnh) và Khối hành chính (Phòng kế toán, Phòng kinh doanh, Phòng XNK, Phòng kỹ thuật, Phòng Marketing, Phòng tổ chức - hành chính).

Thời gian bắt đầu tiến hành từ ngày 06/4/2015 và kết thúc thu hồi toàn bộ mẫu ngày 10/04/2015 với sự hỗ trợ của chuyên viên Phạm Thị Hương và chuyên viên Bùi Thị Ly – Phòng tổ chức hành chính, cùng với sự đồng ý tạo điều kiện của Ban giám đốc công ty. Các mẫu thu về được tổng hợp và làm cơ sở dữ liệu cho bài luận văn với đề tài: *“Hoàn thiện hoạch định nhân lực Công ty TNHH Điện tử Y tế Meditronic”*.

KẾT QUẢ TỔNG HỢP SỐ LIỆU

1. Nhân lực phân theo giới tính

Giới tính	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Nam	67	67	58%
Nữ	48	48	42%
Tổng số	115	115	100%

2. Nhân lực phân theo độ tuổi

Tuổi	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
------	----------	-----------------	-------

Từ 18 - 25	60	60	52%
Từ 26 - 35	35	35	30%
Từ 36 - 45	17	17	15%
Trên 46	3	3	3%
Tổng số	115	115	100%

3. Nhân lực phân theo số năm kinh nghiệm

Số năm kinh nghiệm	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Dưới 1 năm	7	7	6%
Từ 1 – 3 năm	60	60	45%
Từ 3 – 5 năm	17	17	22%
Trên 5 năm	31	31	27%
Tổng số	115	115	100%

4. Nhân lực phân theo trình độ đào tạo

Trình độ	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Thạc sĩ	3	3	3%
Đại học	35	35	30%
Cao đẳng	27	27	23%
Trung cấp & dạy	23	23	20%

nghề			
Lao động phổ thông	27	27	23%
Tổng số	115	115	100%

5. Chiến lược phát triển NNL

Chiến lược phát triển NNL	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không có kế hoạch	0	0	0%
Kế hoạch dưới 1 năm	3	3	20%
Chiến lược từ 1 – 3 năm	7	7	47%
Chiến lược trên 3 năm	5	5	33%
Tổng số	15	15	100%

6. Hiệu quả công tác tuyển dụng

Hiệu quả tuyển dụng	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Tuyển dụng hiệu quả	15	15	100%
Tuyển dụng không hiệu quả	0	0	0%
Tổng số	15	15	100%

7. Nguồn tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Nguồn bên ngoài công ty	8	8	53%
Nguồn bên trong công ty	7	7	47%
Tổng số	15	15	100%

8. Chuyên ngành đào tạo

Chuyên ngành đào tạo	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Làm đúng chuyên ngành đào tạo	80	80	80%
Làm đúng chuyên ngành đào tạo nhưng sau đó phải chuyển sang bộ phận khác	12	12	12%
Không làm đúng chuyên ngành đào tạo	8	8	8%
Tổng số	100	100	100%

9. Công việc được giao

Công việc được giao	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Làm đúng công việc được giao	80	80	80%
80% công việc được giao và 20% công việc khác	15	15	15%
50% công việc được giao và 50% công việc khác	5	5	5%

Không làm đúng công việc được giao	0	0	0%
Tổng số	100	100	100%

10. Công tác đào tạo

Công tác đào tạo	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không thực hiện công tác đào tạo trong công ty	0	0	0%
Tổ chức nhưng không rõ ràng, minh bạch	16	16	14%
Tổ chức tốt	99	99	86%
Tổng số	115	115	100%

11. Thực hiện công tác đào tạo

Thực hiện đào tạo	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không hài lòng, không hiệu quả	0	0	0%
Bình thường, hiệu quả không rõ ràng	5	5	4%
Rất hài lòng, tính thực tế cao	110	110	96%
Tổng số	115	115	100%

12. Ứng dụng kiến thức được đào tạo vào công việc

Ứng dụng kiến thức được đào tạo	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không áp dụng vào giải quyết công việc	0	0	0%
Áp dụng khoảng từ 20 – 50%	12	12	10%
Áp dụng trên 50%	103	103	90%
Tổng số	115	115	100%

13. Thực hiện công tác hoạch định NNL

Thực hiện công tác hoạch định NNL	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không thực hiện	0	0	0%
Thực hiện nhưng không thường xuyên	3	3	0%
Thực hiện hàng năm	12	12	0%
Tổng số	15	15	100%

14. Sự quan tâm của lãnh đạo đến hoạch định nhân lực

Sự quan tâm của lãnh đạo	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Lãnh đạo không chú trọng vào vấn đề hoạch định nhân lực	0	0	0%
Có sự quan tâm, nhưng hạn chế	14	14	12%
Rất quan tâm	101	101	88%
Tổng số	115	115	100%

15. Ảnh hưởng của công tác hoạch định nhân lực

Ảnh hưởng của công tác hoạch định nhân lực	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban	13	13	87%
Còn hạn chế, cần sự thay đổi	2	2	13%
Không góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban	0	0	0%
Tổng số	15	15	100%

16. Công tác đánh giá THCV

Đánh giá THCV	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không đánh giá	0	0	0%

Có, nhưng chưa hệ thống	27	27	23%
Thực hiện tốt theo định kỳ	88	88	77%
Tổng số	115	115	100%

17. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Còn hạn chế	5	5	4%
Điều kiện làm việc tốt	59	59	51%
Luôn cập nhật, ứng dụng những tiến bộ khoa học mới	51	51	44%
Tổng số	115	115	100%

18. Chế độ phúc lợi, đãi ngộ

Chế độ phúc lợi	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không được thực hiện	0	0	0%
Đảm bảo theo đúng qui định của pháp luật	9	9	8%
Được thực hiện tốt	106	106	92%
Tổng số	115	115	100%

19. Sự phối hợp THCV

Sự phối hợp THCV	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Chưa có sự phối hợp	0	0	0%
Có nhưng còn hạn chế	17	17	15%
Luôn có sự phối hợp tốt	98	98	85%
Tổng số	115	115	100%

20. Các chính sách, nội qui, qui chế

Chính sách, nội qui, qui chế	Số lượng	Số phiếu hợp lệ	Tỷ lệ
Không hài lòng	0	0	0%
Hài lòng, nhưng chưa được thực hiện tốt	17	17	17%
Rất hài lòng	83	83	83%
Tổng số	100	100	100%