

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**VŨ NGỌC LINH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN  
ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**

**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**

**VŨ NGỌC LINH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN  
ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. DOÃN THỊ MAI HƯƠNG

HÀ NỘI - 2015

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn với tiêu đề: “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, với sự hướng dẫn khoa học của TS. Doãn Thị Mai Hương, 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 nghiên cứu của mình./.**

**Hà Nội, ngày tháng năm 2015**

**Tác giả luận văn**

**VŨ NGỌC LINH**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tác giả muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến cô giáo hướng dẫn TS. Doãn Thị Mai Hương đã tận tình hướng dẫn, tạo điều kiện tốt nhất giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Tác giả chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo tại khoa sau đại học trường Đại học Lao động - Xã hội đã tạo điều kiện cần thiết để tác giả có thể triển khai và hoàn thành luận văn đúng yêu cầu.

Tác giả xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo cùng toàn thể đồng nghiệp tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tôi trong việc tiến hành lấy số liệu điều tra, phỏng vấn để hoàn thành luận văn.

Tác giả rất mong muốn nhận được sự hướng dẫn, đóng góp ý kiến của quý Thầy, Cô để hoàn thiện luận văn và rút kinh nghiệm cho những lần nghiên cứu sau này.

***Trân trọng cảm ơn !***

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC VIẾT TẮT</b> .....	iv
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ</b> .....	v
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG</b> .....	v
<b>DANH MỤC CÁC BIỂU</b> .....	vi
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>1. Lý do chọn đề tài</b> .....	1
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	3
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	6
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu</b> .....	6
<b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	7
<b>6. Kết cấu của luận văn</b> .....	8
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	9
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b> .....	9
1.1.1. Nhân lực .....	9
1.1.2. Nguồn nhân lực .....	9
1.1.3. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	11
1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	12
1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	13
<b>1.2. Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các tiêu chí đánh giá về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	14
1.2.1. Nâng cao thể lực .....	14
1.2.2. Nâng cao trí lực .....	16
1.2.3. Nâng cao tâm lực .....	18
1.2.4. Đảm bảo đủ số lượng cơ cấu nhân lực hợp lý .....	19
<b>1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	20
1.3.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực .....	20
1.3.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	22
1.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực .....	22
1.3.4. Đãi ngộ lao động .....	23
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	25

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài .....	25
1.4.2. Các nhân tố bên trong.....	28
<b>1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>30</b>
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp.....	30
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội .....	33
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>35</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	37
2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh .....	39
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội .....	41
<b>2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>43</b>
2.2.1. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....	43
2.2.1.1. Nâng cao thể lực.....	43
2.2.1.2. Nâng cao trí lực .....	48
2.2.1.3. Nâng cao tâm lực.....	53
2.2.1.4. Đảm bảo số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý.....	58
2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội .....	59
2.2.2.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực.....	59
2.2.2.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	62
2.2.2.3. Đào tạo và phát triển nhân lực .....	64
2.2.2.4. Đãi ngộ lao động .....	68

<b>2.3. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>71</b>
2.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	71
2.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	72
<b>2.4. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>73</b>
2.4.1. Ưu điểm.....	73
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	74
<b>CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. Phương hướng phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>77</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển.....	77
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	77
<b>3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....</b>	<b>78</b>
3.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực hướng tới cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển.....	78
3.2.2. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá người lao động.....	80
3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo phát triển nguồn nhân lực.....	85
3.2.4. Hoàn thiện công tác đãi ngộ lao động.....	91
3.2.5. Tiến hành đánh giá thực hiện nội quy, quy định của người lao động ..	96
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>97</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>98</b>
<b>PHẦN PHỤ LỤC.....</b>	<b>102</b>

**DANH MỤC VIẾT TẮT**

<b>Viết tắt</b>	<b>Đầy đủ</b>
CBNV	Cán bộ nhân viên
Hadico	Tên viết tắt của công ty
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn



## DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.....	37
---	----

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2012-2014.....	40
Bảng 2.2. Bảng tổng hợp lao động của công ty.....	41
Bảng 2.3. Tình hình sức khỏe của cán bộ công nhân viên trong công ty giai đoạn 2012-2014 .....	43
Bảng 2.4. Chỉ số cơ thể(BMI) của người lao động trong công ty năm 2014 .	44
Bảng 2.5. Điều kiện môi trường làm việc trong công ty năm 2014.....	45
Bảng 2.6. Nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2012 – 2014.....	48
Bảng 2.7. Khả năng giải quyết công việc thuộc chuyên môn mình đảm nhiệm năm 2014 .....	52
Bảng 2.8. Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật tác phong của CBNV theo thống kê của công ty giai đoạn 2012 – 2014.....	54
Bảng 2.9. Khả năng giao tiếp, hành vi ứng xử của NLĐ trong công ty năm 2014.....	56
Bảng 2.10. Tình hình bố trí sử dụng lao động tại công ty năm 2014.....	61
Bảng 2.11.Đánh giá sự công bằng của bản đánh giá thực hiện công việc năm 2014.....	63
Bảng 2.12. Quy mô đào tạo phân theo hình thức đào tạo tại công ty giai đoạn 2012 – 2014 .....	66
Bảng 2.13. Quy mô đào tạo phân theo nội dung đào tạo tại công ty giai đoạn 2012 – 2014 .....	67
Bảng 2.14. Khen thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc năm 2014.....	70
Bảng 3.1. Xác định mô hình năng lực chuẩn .....	86
Bảng 3.2. Thông tin chi tiết cần thu thập .....	87

**DANH MỤC CÁC BIỂU**

Biểu đồ 2.1. Độ tuổi phù hợp với công việc của cán bộ nhân viên năm 2014.....	47
Biểu đồ 2.2. Trình độ tin học của khối lao động gián tiếp trong công ty giai đoạn 2012- 2014 .....	50
Biểu đồ 2.3. Trình độ ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp trong công ty giai đoạn 2012- 2014.....	50
Biểu đồ 2.4. Số lượng cán bộ nhân viên quản lý kinh tế và hành chính, cán bộ nhân viên kỹ thuật đã được đào tạo kỹ năng mềm năm 2014...	51
Biểu đồ 2.5. Tinh thần phối hợp làm việc của người lao động trong công ty năm 2014 .....	57

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của một doanh nghiệp, nó vừa là mục tiêu vừa là động lực cho hoạt động của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản cấu thành nên doanh nghiệp, là điều kiện cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển đi lên. Vì vậy một doanh nghiệp được đánh giá mạnh hay yếu, phát triển hay tụt hậu phụ thuộc phần lớn vào chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp đó.

Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt, để đứng vững trong môi trường đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ có chất lượng về năng lực, phẩm chất, trình độ chuyên môn để đáp ứng với tình hình của doanh nghiệp cũng như theo kịp với tiến bộ và trình độ khoa học – kỹ thuật của thế giới. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nhiệm vụ hết sức quan trọng của doanh nghiệp và của cả các quốc gia. Quan niệm cho rằng lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp là do khả năng tài chính, kỹ thuật, công nghệ cao nay đã không còn là tuyệt đối. Giờ đây điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển ở mỗi doanh nghiệp, mỗi quốc gia là đội ngũ nhân lực có học vấn cao, được đào tạo tốt, có đạo đức, văn hóa và làm việc có hiệu quả. Chính vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đã trở thành chủ đề được nghiên cứu và quan tâm trong những năm gần đây.

Nông nghiệp là ngành kinh tế quan trọng của Việt Nam hiện nay. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt và sự phát triển không ngừng của ngành, thì nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần có sự thay đổi cơ bản cả lượng và chất thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển. Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội cũng không nằm ngoài

ngoại lệ. Với gần 40 năm xây dựng và phát triển. Ngoài tiềm năng về vốn, tài sản, sự phát triển về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, Công ty có lợi thế về các ngành nghề kinh doanh trong danh mục Nhà nước khuyến khích và được Thành phố chỉ đạo định hướng mũi nhọn trong triển khai thực hiện, đó là các lĩnh vực đầu tư phát triển nông nghiệp du lịch sinh thái, đầu tư xây dựng các dự án Sản xuất và cung cấp rau quả thực phẩm sạch, các dự án về Khoa học công nghệ nông nghiệp nhằm xác lập vị thế nông nghiệp Hà Nội là nông nghiệp công nghệ cao, là nơi tập trung trí tuệ và tinh hoa về công nghệ nông nghiệp chuyển giao cho các tỉnh thành địa phương khác, xây dựng nông nghiệp Hà Nội là nông nghiệp sinh thái, gắn nông nghiệp với dịch vụ. Tuy nhiên sự phát triển về chất lượng và số lượng nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được sự phát triển và cạnh tranh gay gắt hiện nay. Nhìn chung số lượng cán bộ nhân viên có sự tăng thêm nhưng số cán bộ có trình độ bằng cấp cũng như kinh nghiệm vẫn chưa cao, tình trạng cán bộ nhân viên làm trái ngành trái nghề, chưa đúng với bằng cấp còn tồn tại hay số lượng công việc chia trên đầu người vẫn chưa hợp lý: có người phải phụ trách rất nhiều công việc, trong khi có người thời gian nhàn rỗi còn rất nhiều....Những hạn chế về nguồn nhân lực nêu trên làm nảy sinh nhiều tác động tiêu cực đến sự phát triển của Công ty, vì vậy việc nghiên cứu một cách toàn diện về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để tìm ra các giải pháp hoàn thiện đáp ứng nhu cầu phát triển, cải thiện năng suất lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty trở nên cấp bách.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và xuất phát từ thực tiễn của Công ty nên tác giả quyết định chọn vấn đề “ ***Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội***” làm đề tài nghiên cứu luận văn tốt nghiệp của mình, với hi vọng góp phần hoàn thiện

quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh của Công ty trong bối cảnh kinh tế hiện nay.

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

### **2.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài**

Trên thế giới, kể từ những năm ở thập niên 1990 trở lại đây đã có nhiều nghiên cứu về nâng cao chất lượng NNL một cách có hệ thống nhất là ở Mỹ, Châu Âu và một số nước phát triển như Anh, Úc , Canada... tiêu biểu nhất là các nghiên cứu và các tác giả dưới đây:

Kelly D.J trong một kết quả nghiên cứu về phát triển NNL của nhóm công tác nghiên cứu phát triển thuộc Doanh nghiệp hợp tác kinh tế Thái Bình Dương công bố năm 2011 trên tạp chí *Human Resource Development Outlook* đã đưa ra những khái niệm về phát triển NNL. Theo quan điểm phát triển , nhóm nghiên cứu cho rằng phát triển NNL là một phạm trù nằm trong tổng thể quá trình thuộc về sự nghiệp phát triển con người.

Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2007) thuộc Đại học Nelson Mandela Metropolitan đã công bố công trình nghiên cứu về khái niệm và nội dung của phát triển NNL trên tạp chí *Human Resource Development International* . Gần đây nhất, tác giả Abdullsh Haslinda (2009) cũng tập trung làm rõ các khái niệm, mục đích, chức năng của phát triển NNL. Trong các nghiên cứu này, các tác giả đã tổng hợp lý thuyết và thực tiễn khái niệm, quan điểm về phát triển NNL ở các phạm vi, góc độ khác nhau từ các nghiên cứu tiêu biểu trên thế giới đã công bố.

Về khái niệm và phạm vi của phát triển NNL trên khía cạnh học thuật, Greg G.Wang và Judy Y.Sun (2009) đã công bố nghiên cứu nhằm làm rõ ranh giới của của phát triển NNL trong tạp chí *Human Resource Development International*. Trong bài viết này, các tác giả đã phân tích sự khác biệt giữa khái niệm phát triển NNL với phát triển vốn nhân lực và phát triển con người

ở phương diện xã hội, qua đó có ứng dụng làm rõ về mặt lý luận trong nghiên cứu NNL trong một doanh nghiệp.

Julia Storberg và Walker Claire Gubbins (2007) nghiên cứu về mối quan hệ xã hội của con người với phát triển NNL đã đưa ra nội dung của phát triển NNL ở các phạm vi khác nhau có tính đến những liên kết, đan xen giữa các đơn vị trong doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với xã hội bên ngoài.

Nhiều nghiên cứu gần đây về phương pháp luận và nội dung nâng cao chất lượng NNL đã được công bố. Tiêu biểu nhất có thể kể đến là các tác giả như Charles Cowell và cộng sự và một số tác giả như W.Clayton Allen và Richard A.Swanson (2006) , Timothy Mc Clernon và Paul B.Roberts. Các nghiên cứu này thống nhất “ mô hình đào tạo mang tính hệ thống gồm phân tích, thiết kế, phát triển, thực hiện và đánh giá (ADDIE)” sử dụng trên 30 năm qua trên thế giới là những nội dung cốt lõi của nâng cao chất lượng NNL trong mỗi doanh nghiệp.

## **2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước**

Có thể nói, trước thập niên 1990 có rất ít công trình nghiên cứu được công bố về nâng cao chất lượng NNL. Kể từ năm 2000 trở lại đây vấn đề này được quan tâm hơn và có một số nghiên cứu tiêu biểu như:

Nghiên cứu trọng điểm cấp Bộ do trường Đại học Kinh tế quốc dân thực hiện năm 2003 với đề tài “ Kinh tế tri thức với đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam trong thập niên đầu của thế kỉ XXI” trong đó có nhiều bài viết, tham luận của các nhà khoa học, các nhà quản lý giáo dục tập trung chủ yếu vào vấn đề giáo dục và đào tạo của đất nước phục vụ phát triển kinh tế- xã hội trong thời kỳ mới, hội nhập và hướng tới nền kinh tế tri thức.

Tác giả Nguyễn Hữu Dũng trong cuốn sách “ Sử dụng hiệu quả nguồn lực của con người ở Việt Nam” , Nhà xuất bản Lao động- Xã hội, Hà Nội (2003) đã hệ thống một số vấn đề cơ bản về phát triển, phân bố và sử dụng

NNL trong thời kỳ xây dựng nền kinh tế thị trường ở Việt Nam.

Tác giả Đoàn Văn Khái (2005) công bố nghiên cứu lý luận và thực tiễn về NNL đối với phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam trong thời kỳ công nghiệp hóa – hiện đại hóa đưa ra những quan điểm, phương hướng và một số giải pháp mang tính vĩ mô trong phát triển và sử dụng NNL ở Việt Nam giai đoạn 2001- 2010.

Tác giả Bùi Văn Nhơn, trong cuốn sách “ Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội (2006) đã nêu lên những luận điểm cơ bản về quản lý và phát triển NNL, đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội hiện đại.

Tác giả Ngô Thị Minh Hằng, trong bài viết “Công tác đào tạo và phát triển NNL trong công ty nhà nước” được công bố năm 2008 đã trình bày nghiên cứu về thực trạng phát triển NNL mà chủ yếu là hoạt động đào tạo ở các doanh nghiệp nhà nước thông qua khảo sát một số doanh nghiệp ở địa bàn Hà Nội. Tác giả đã phân tích, đưa ra một số nhận định, khái quát về những yếu kém, tồn tại của công tác đào tạo trong doanh nghiệp này thời gian vừa qua.

Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (2008) đã công bố bài viết “ Phát triển con người và phát triển NNL “ trong đó đi sâu vào phân tích mối quan hệ và vai trò của phát triển NNL với phát triển con người trong phát triển kinh tế...

Tác giả Lê Thị Hồng Điệp trong luận án tiến sĩ “ Phát triển NNL chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam” được công bố năm 2010 đã trình bày thực trạng phát triển NNL chất lượng cao ở Việt Nam giai đoạn 2001- 2007, từ đó đề xuất những giải pháp góp phần tìm ra con đường và cách thức hiệu quả để phát triển NNL chất lượng cao trở thành lực lượng tiên phong trên hành trình hiện thực hóa nền kinh tế tri thức ở Việt Nam.

Tuy nhiên các nghiên cứu có tính vĩ mô thường đi sâu vào nghiên cứu hệ thống lý luận về chất lượng NNL để từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng NNL ở cấp độ vĩ mô. Trong khi đó, chưa có đề tài vi mô nào nghiên cứu chuyên sâu và đề cập một cách toàn diện, đầy đủ đối với vấn đề Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở ngành Nông nghiệp nói chung cũng như cho Công ty Hadico nói riêng. Vì vậy tác giả đưa ra đề tài có tính cấp thiết về cả mặt lý luận và thực tiễn.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội, chỉ ra những thành công và những hạn chế cũng như nguyên nhân.

Đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về nội dung: luận văn nghiên cứu về các khía cạnh trí lực, tâm lực và thể lực nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng NNL của Công ty



TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội trong giai đoạn từ 2015-2020.

Về không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

Về thời gian: từ năm 2012 đến năm 2014

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

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

*Phương pháp quan sát:* Tiến hành quan sát trong hoàn cảnh tự nhiên, những hoạt động thực tế về nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

*Phương pháp điều tra, khảo sát:* thu tập thông tin qua bảng hỏi.

Nội dung bảng hỏi được chia thành nhiều câu hỏi nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu. Các câu hỏi được chia ra dưới dạng câu hỏi đóng, câu hỏi mở, câu hỏi kết hợp, trong đó câu hỏi đóng là chủ yếu.

Số lượng phiếu điều tra: 175 phiếu

Đối tượng điều tra: cán bộ, công nhân viên Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

Cơ cấu mẫu điều tra: 70 nam / 105 nữ, độ tuổi từ 18 đến 60 tuổi, với 55 người là cán bộ nhân viên quản lý kinh tế và hành chính chiếm 31.4%, 45 người là cán bộ nhân viên kỹ thuật chiếm 25.7%, 75 người là công nhân sản xuất chiếm 42.9%.

### **5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

*Nguồn bên trong:* các văn bản về mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty, báo cáo về số liệu nhân sự, đào tạo và các kế hoạch nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

*Nguồn bên ngoài:* các sách báo, ấn phẩm, tài liệu liên quan đến lĩnh vực Quản trị nhân sự, các công trình khoa học đã được nghiên cứu và công bố trước đó....

Dựa trên các nguồn số liệu có được, tác giả đã tiến hành phân tích, tổng hợp, so sánh để có cái nhìn tổng quan về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

## **6. Kết cấu của luận văn**

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

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

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi quy định và có khả năng tham gia vào quá trình lao động. Nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham gia lao động của từng cá nhân cụ thể. Có một số cách hiểu khác về nhân lực như:

Tác giả Phạm Đức Thành cho rằng “Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người gồm thể lực và trí lực” thể hiện việc tận dụng sức lực và tri thức của con người trong lao động sản xuất [9, tr.5].

Nhân lực (theo Wikipedia) bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp [24, tr.1]

Như vậy, nhân lực được hiểu là lực lượng lao động với kỹ năng nhất định để làm công việc nào đó mà xã hội hay thị trường có nhu cầu. Cấu thành nhân lực là số lượng nhân lực bao gồm tổng thể những người trong độ tuổi lao động và thời gian làm việc có thể huy động của họ. Chất lượng nhân lực: thể hiện ở giới tính, sức khỏe, trình độ chuyên môn, ý thức, tác phong, thái độ làm việc của người lao động.

#### 1.1.2. Nguồn nhân lực

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, NNL là nhân tố trung tâm, có vai trò quyết định với sự tăng trưởng và phát triển của nền

kinh tế. Một nước có nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú, máy móc kỹ thuật hiện đại nhưng không có những con người có trình độ, có đủ khả năng khai thác các nguồn lực đó thì khó có thể khai thác hết tiềm năng để đạt được sự tăng trưởng như mong muốn. Bởi nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên làm cho các nguồn lực khác trở nên có ích. Do đó, việc nhận rõ các nội dung, tính chất, đặc điểm, sự phát triển, sử dụng có hiệu quả NNL là vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt trong giai đoạn hiện nay.

Hiện nay hình thành nên nhiều khái niệm NNL với nhiều cách hiểu hay quan điểm khác nhau như:

Theo Liên Hợp Quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” [25, tr.1]

Ngân hàng thế giới cho rằng: “Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân” [25, tr.1]. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. NNL được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, NNL bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động, không phân biệt ngành nghề, lĩnh vực, khu vực nào, đang có việc làm hay tạm thời chưa có việc làm. Theo nghĩa hẹp, NNL là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao

động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động [25, tr.1]

Theo tác giả Nguyễn Tiệp, nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội [11, tr.8]

Như vậy, nguồn nhân lực được xem xét và đánh giá theo hai góc độ là số lượng và chất lượng.

Về số lượng: Số lượng NNL được tính bằng tổng số người đang có việc làm, số người thất nghiệp và số người lao động dự phòng. Nhưng đối với doanh nghiệp thì NNL không bao gồm những người trong độ tuổi lao động của toàn xã hội mà chỉ tính những người trong độ tuổi lao động đang làm việc tại doanh nghiệp.

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

### ***1.1.3. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Theo tác giả Mai Quốc Chánh và tác giả Trần Xuân Cầu, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực. [2, tr.7]

Theo tác giả Bùi Văn Nhơn thì: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [8, tr.72]

Đối với bất kì doanh nghiệp nào, NNL là nòng cốt cơ bản không thể thiếu được trong mọi hoạt động. NNL luôn bao gồm trí tuệ nhân sự được xem

là tài sản vô hình quý báu của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp nào không biết trân trọng, bảo vệ và tiết kiệm nguồn lực nhân sự ( còn được gọi là nguồn vốn nhân sự) và tài sản vô hình của trí tuệ nhân sự trong doanh nghiệp mình, doanh nghiệp đó sẽ khó có thể phát triển bền vững được trong tương lai.

NNL trong doanh nghiệp được hiểu là nguồn lực con người, đó là những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật, làm việc bằng trí lực, thể lực và tâm lực trong doanh nghiệp.

#### ***1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Từ thực tiễn kinh doanh cho thấy rằng : Để đảm bảo năng suất cao, giá thành hạ và tăng lợi nhuận các nhà sản xuất không còn con đường nào khác là dành mọi ưu tiên hàng đầu cho chất lượng. Chất lượng là chìa khóa đem lại phần vinh, sự phát triển bền vững cho các doanh nghiệp và các quốc gia thông qua việc chiếm lĩnh thị trường phát triển kinh tế.

Theo tác giả Mai Quốc Chánh và tác giả Trần Xuân Cầu , chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: “ Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực” [1, tr.18]

Theo tác giả Vũ Thị Mai chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là: “mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của NLD với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động” [27, tr.1]

Theo tác giả Nguyễn Tiệp: Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp về những người thuộc nguồn nhân lực được thể hiện ở các mặt sau đây:

- Sức khỏe;
- Trình độ văn hóa;
- Trình độ chuyên môn – kỹ thuật (cấp trình độ được đào tạo);

- Năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp (khả năng thực tế về chuyên môn – kỹ thuật);
- Tính năng động xã hội (khả năng sáng tạo, thích ứng, linh hoạt, nhanh nhạy với công việc và xã hội; mức độ sẵn sàng tham gia lao động...);
- Phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc và môi trường làm việc...
- Hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực;
- Thu nhập, mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân (nhu cầu vật chất và tinh thần) của NLĐ. [11, tr.9]

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả sử dụng khái niệm về chất lượng NNL trong doanh nghiệp như sau: chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về mức độ đáp ứng, khả năng làm việc của người lao động qua các tiêu chí: thể lực, trí lực, tâm lực, cơ cấu lao động của nguồn nhân lực so với yêu cầu công việc cụ thể đặc trưng của doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp có cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý, người lao động có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng xử lý được đào tạo, đủ sức khỏe thể chất và có tinh thần làm việc là một doanh nghiệp có nguồn nhân lực có chất lượng

#### ***1.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và bền vững cần dựa vào ba yếu tố là áp dụng công nghệ mới, phát triển cơ cấu hạ tầng hiện đại và nâng cao chất lượng NNL. Trong giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa hiện nay, chúng ta ngày càng nhận thức rõ vai trò quyết định của NNL, nhất là NNL chất lượng cao vốn là yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và hội nhập thành công vào nền kinh tế quốc tế.

Nâng cao chất lượng NNL là gia tăng giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho NLD có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn, hoàn thành tốt hơn mục tiêu của tổ chức và của chính bản thân họ.

Từ những luận điểm trình bày trên, có thể hiểu rằng: Nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp chính là tổng thể các biện pháp nhằm nâng cao mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực, tâm lực. Biến đổi chất lượng nguồn nhân lực theo hướng phát triển một cách hợp lý về quy mô (số lượng), trình độ (chất lượng) và cơ cấu để ngày càng đáp ứng tốt hơn nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

## **1.2. Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các tiêu chí đánh giá về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Nâng cao thể lực***

Sức khỏe con người là vấn đề quan tâm hàng đầu của mọi quốc gia trên thế giới nói chung cũng như các doanh nghiệp nói riêng. Mọi NLD, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức khỏe để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất.

Thể lực là trạng thái sức khỏe của con người có được do sự phát triển hài hòa cả về thể chất và tinh thần. Sức khỏe thể chất là sự cường tráng, năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, khả năng vận động của trí tuệ, khả năng biến tư duy thành hành động thực tiễn; khả năng thích ứng, đối phó với các biến động của môi trường xã hội.

Đánh giá thể lực của NLD không chỉ dựa trên những tiêu chí đơn giản có thể cân đo được như: chiều cao, cân nặng, các chỉ số về mắt, tai, tim mạch...mà còn tùy từng độ tuổi, môi trường làm việc mức độ độc hại khác



nhau tác động đến sức khỏe cho NLD. Do vậy trong doanh nghiệp để nâng cao sức khỏe của NLD cần đánh giá các tiêu chí sau:

*Tình trạng sức khỏe người lao động:* phân loại sức khỏe của người được khám sức khỏe theo Quyết định số 1613/BYT- QĐ của Bộ y tế cụ thể như sau:

Loại I : Khỏe

Loại II : Trung bình

Loại III : Yếu

Nếu tỉ lệ sức khỏe loại I chiếm tỉ trọng lớn và tăng qua các năm và tỉ lệ sức khỏe loại II, III chiếm tỷ trọng thấp và có xu hướng giảm dần qua các năm thì có thể khẳng định doanh nghiệp có chất lượng thể lực là tốt và ngược lại.

*Chỉ số BMI:* Tổ chức y tế thế giới (WHO) đã đưa ra chỉ số cơ thể BMI là cơ sở xác định sức khỏe như sau :

$$\text{Chỉ số BMI} = \frac{W}{H^2}$$

Trong đó W : cân nặng(kg) ; H : chiều cao (m)

BMI  $\geq$  30 (béo phì), BMI từ 25 đến 29,9 (thừa cân), BMI từ 18,5 đến 24,9 (bình thường), BMI  $\leq$  17 (thiếu năng lượng)

*Độ tuổi của NLD:* thể hiện qua sức khỏe ở độ tuổi khác nhau đáp ứng cường độ làm việc khác nhau, nhu cầu công việc khác nhau.

*Tác động của điều kiện môi trường làm việc đến sức khỏe NLD:* thể hiện qua các chỉ tiêu nhiệt độ nơi làm việc, mức độ bụi, tiếng ồn, không gian làm việc, số người mắc bệnh nghề nghiệp của doanh nghiệp.

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, tùy vào độ tuổi, môi trường làm việc, cá nhân mỗi lao động đều bị hao hụt sức khỏe, khả năng trí

tuệ. Vì vậy, nâng cao thể lực là yếu tố quan trọng để NLĐ có thể hoàn thành công việc với chất lượng và năng suất cao. Trong thời kì hội nhập ngày nay sức ép của công việc ngày càng lớn đòi hỏi càng phải có thể lực tốt.

### **1.2.2. Nâng cao trí lực**

Trí lực là yếu tố phản ánh khả năng nhận thức, tư duy, là những thuộc tính về trí tuệ giúp con người nắm được tri thức, hoạt động dễ dàng có hiệu quả trong các hoạt động khác nhau, đó là năng lực trí tuệ. Trí lực NNL được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục - đào tạo và thực tế lao động.

Nâng cao trí lực (gồm nâng cao trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn – kỹ thuật, kỹ năng mềm...) Đây là yếu tố có tính quyết định đến nâng cao năng lực làm việc của NNL trong doanh nghiệp

*Trình độ văn hóa:* là sự hiểu biết của NLĐ đối với những kiến thức phổ thông về tự nhiên - xã hội. Được cung cấp qua hệ thống giáo dục, là khả năng về học vấn để NNL có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản và tri thức chuyên môn - kỹ thuật. Trình độ văn hóa của dân cư là cơ sở quyết định đến trình độ văn hóa NNL, phản ánh một mặt nào đó trình độ văn hóa của nhân lực trong doanh nghiệp. Dân cư có trình độ văn hóa cao tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn, giúp doanh nghiệp có nhiều cơ hội thực tế để nâng cao chất lượng, khả năng lao động.

*Trình độ chuyên môn:* là khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, nó có biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học, có khả năng chỉ đạo, quản lý, thực hiện một công việc thuộc một chuyên môn nhất định. Trình độ chuyên môn được đo bằng: tỉ lệ cán bộ trung cấp, tỉ lệ cán bộ cao đẳng, đại học, tỉ lệ cán bộ trên đại học, tỉ lệ cán bộ có bằng cấp chứng chỉ tin học, ngoại ngữ.

*Trình độ kỹ thuật của NLD*: dùng để chỉ trình độ của người được đào tạo ở các trường kỹ thuật, được trang bị kiến thức nhất định, những kỹ năng thực hành về công việc nhất định. Nó được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu: số lao động được đào tạo và lao động phổ thông; số người có bằng kỹ thuật và không có bằng; trình độ tay nghề theo bậc thợ.

*Kỹ năng mềm*: Bằng cấp và kinh nghiệm chưa chắc đã đảm bảo có một công việc thành công trong tương lai, vì bên cạnh đó cần trang bị những kỹ năng mềm cần thiết nữa. Bởi đối với bất kỳ công việc nào, kỹ năng mềm cũng là yếu tố quan trọng giúp người lao động sử dụng hiệu quả các kiến thức và xử lý tình huống nhanh chóng. Kỹ năng mềm là thuật ngữ liên quan đến trí tuệ, dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian,...là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động, nhạy bén hơn trong việc ứng biến các tình huống. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

*\* Các tiêu chí đánh giá về nâng cao trí lực nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:*

*Trình độ văn hóa của NLD trong doanh nghiệp thể hiện qua các tiêu chí*: số người có trình độ trung học phổ thông, trung học cơ sở, số người tốt nghiệp tiểu học, số người biết chữ, không biết chữ

*Trình độ chuyên môn - kỹ thuật của NNL được đánh giá thông qua các tiêu chí*:

*Cơ cấu lao động đã qua đào tạo theo các cấp trình độ*: công nhân kỹ thuật và sơ cấp, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, trên đại học.

*Trình độ tin học ngoại ngữ của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp*: thể hiện trên số người có bằng cấp chứng chỉ.

*Tiêu chí đánh giá kỹ năng mềm:* thể hiện qua số lượng lao động đã được đào tạo các kỹ năng để hỗ trợ cho công việc.

*Khả năng giải quyết công việc thuộc lĩnh vực chuyên môn mình phụ trách:* được thể hiện qua các chỉ tiêu thời gian hoàn thành công việc, tính khả thi và tính hiệu quả của kế hoạch được xây dựng,...

### **1.2.3. Nâng cao tâm lực**

Tâm lực là tinh thần trách nhiệm, tâm huyết của con người dành cho công việc mà họ được phân công. Tâm lực cao hay thấp thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với doanh nghiệp.

Tâm lực cũng phản ánh nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống, thể hiện nét văn hóa của NLD. Trong mối quan hệ tương tác với các yếu tố cấu thành NNL, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn không chỉ với chức năng kinh tế mà còn với chức năng xã hội và là cơ sở tâm lý cho việc nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong lao động.

Trong doanh nghiệp, để nâng cao tâm lực trước tiên phải xây dựng một môi trường làm việc thoải mái nhưng vẫn phải đảm bảo có tính kỷ luật cao, tác phong lao động công nghiệp, thưởng phạt phân minh, rõ ràng và công bằng với mọi đối tượng để khuyến khích tinh thần lao động của nhân viên. Nâng cao tâm lực của NNL trong doanh nghiệp còn là môi trường làm việc dân chủ, thu hẹp khoảng cách giữa người quản lý và nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên để tăng tính đoàn kết, tinh thần hợp tác, có trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận... Như vậy cùng với tiến trình phát triển của doanh nghiệp đòi hỏi NLD phải có phẩm chất tâm lý cơ bản sau :

*Có ý thức kỷ luật, tự giác cao, có tác phong công nghiệp* (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ)

*Khả năng giao tiếp và hành vi ứng xử văn minh lịch sự* (chủ ĐỘNG, TỰ TIN TRONG GIAO TIẾP, BÌNH TĨNH VUI VẺ HÒA ĐỒNG VỚI MỌI NGƯỜI)

*Tinh thần phối hợp làm việc với người khác* (CỘNG TÁC GIÚP ĐỠ ĐỒNG NGHIỆP TRONG CÔNG VIỆC)

#### **1.2.4. Đảm bảo đủ số lượng cơ cấu nhân lực hợp lý**

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

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

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

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

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

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

#### **1.3.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực**

(i) *Tuyển dụng*: là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển. Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự, và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung NLD cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

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

Để tuyển chọn được nguồn nhân lực có chất lượng doanh nghiệp phải sử dụng hài hòa hai phương pháp là tuyển dụng bên trong và tuyển dụng bên ngoài: Tuyển dụng bên trong là sử dụng nguồn nhân lực sẵn có của doanh nghiệp để sắp xếp những vị trí công việc phù hợp, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ từ đó giúp họ phát triển nghề nghiệp và thăng tiến trong công việc. Tuyển dụng bên ngoài là ngay từ đầu, quan điểm của doanh nghiệp là phải lấy người lao động chất lượng tốt, đảm bảo các tiêu chí đề ra như: được

đào tạo đầy đủ về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, giao tiếp, khả năng xử lý tình huống, đạt tiêu chuẩn sức khỏe... thì mới tuyển dụng vào làm việc, chất lượng đầu vào có tốt thì chất lượng nhân lực về sau mới tốt và có cơ hội phát triển nâng cao.

Công tác tuyển dụng là yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NNL của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt, có những kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai; ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được quan tâm đúng mức sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc.

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

Bố trí sử dụng nhân lực giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bởi bản thân NLD khi lựa chọn ngành nghề đào tạo họ đã quan tâm đến khả năng cá nhân, đến xu hướng lựa chọn công việc trong tương lai. Vì vậy, có bố trí đúng người, đúng việc, đúng chuyên ngành đào tạo mới giúp người lao động rút ngắn thời gian làm quen với công việc, phát huy hết năng lực của họ, nhanh chóng đạt năng suất cao, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra sự đồng lòng và tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp, khiến cho người lao động cảm thấy thoải mái và cống hiến hết mình vì doanh nghiệp. Do đó, việc bố trí công việc đúng với ngành nghề được đào tạo là tiền đề cho chuỗi các hoạt động trong doanh nghiệp cũng có chất lượng.

Bố trí để nguồn nhân lực phát huy được khả năng của bản thân, phát huy được những sở trường mà thông qua thao tác công việc, thông qua quá trình thực hiện thực tế sẽ giúp họ bộc lộ và phát triển một cách toàn diện hơn.

### ***1.3.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc***

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD chính là đánh giá khả năng ứng dụng trình độ chuyên môn kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất của từng NLD. NLD được đào tạo bồi dưỡng trình độ chuyên môn kỹ thuật một cách cơ bản, phù hợp với thực tiễn sản xuất sẽ phát huy hoàn thành tốt công việc và ngược lại.

Đây là khâu quan trọng để xác định chất lượng nguồn nhân lực, là cơ sở để khen thưởng, động viên hoặc kỷ luật nhân viên trong doanh nghiệp. Đồng thời việc đánh giá trung thực, đúng mức từng NLD sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động và chất lượng công tác, tăng cường trách nhiệm của NLD. Việc đánh giá này là cơ sở cho tạo động lực và khuyến khích NLD, giúp nhà quản trị trả lương một cách công bằng, tạo cơ sở để tiến hành đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

### ***1.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực***

Đào tạo là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, khả năng thuộc một nghề, một chuyên môn nhất định để NLD thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình.

Đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp cho NLD sẽ bảo đảm cho NNL của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu. Trong môi trường doanh nghiệp, sức lao động - đặc biệt là lao động chất xám là một nguồn tài nguyên vô cùng quý giá, khẳng định vị thế của đơn vị trên thị trường. Đó là những tài năng của NLD thể hiện qua trình độ lành nghề của họ



trong hoạt động nghiên cứu và sản xuất kinh doanh để có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của nền sản xuất hiện đại và của sự tiến bộ khoa học cũng như để đảm bảo sản xuất - kinh doanh có hiệu quả nhất.

Đào tạo và đào tạo lại giúp cho NLD nâng cao trình độ văn hoá, mở mang kiến thức nâng cao năng lực phẩm chất của mình. Đồng thời còn giúp cho NLD có thái độ tích cực hơn trong lao động, góp phần ngày càng hoàn thiện NNL của doanh nghiệp.

Đào tạo giúp nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp, bởi nó tạo ra những cơ hội cho CBNV của doanh nghiệp được học tập và với việc học tập liên tục sẽ làm biến đổi hành vi tương đối bền vững với các kết quả là có kiến thức, có kỹ năng, có năng lực cá nhân tốt hơn, phù hợp với nhu cầu thực tế. Khi được đào tạo NLD sẽ nhanh chóng nắm bắt được kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm ứng dụng vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp để mang lại năng suất cao, tạo ra được đội ngũ nhân lực kế cận cho sự phát triển chung của toàn doanh nghiệp.

#### ***1.3.4. Đãi ngộ lao động***

Đãi ngộ lao động là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD để NLD có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự thể hiện những quan hệ nhân sự cơ bản nhất của doanh nghiệp: quan hệ giữa người sử dụng lao động và NLD, quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên dưới quyền.

Đãi ngộ lao động được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần...Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của

NLĐ ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người...

Như vậy, công tác đãi ngộ là yếu tố quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp và luôn cần được doanh nghiệp xem trọng và liên tục hoàn thiện. Chú trọng đến việc xây dựng hệ thống đãi ngộ cho NLĐ phù hợp với từng thời kỳ và từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến và cạnh tranh trong thị trường lao động.

*Đãi ngộ lao động giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp bởi:*

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

Đãi ngộ lao động tạo động lực kích thích NLĐ nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân. Nhu cầu của NLĐ luôn vận động, phát sinh và không ngừng phát triển trong quá trình lao động, chúng tạo ra các động cơ làm việc khác nhau. Thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, đãi ngộ

lao động tạo động lực kích thích NLD làm việc và phát huy tốt nhất năng lực của mình.

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

##### ***1.4.1. Các nhân tố bên ngoài***

###### ***1.4.1.1. Tình hình phát triển kinh tế - xã hội***

Tình hình kinh tế xã hội là nhân tố quan trọng tác động đến chất lượng NNL trên nhiều phương diện, trong đó tăng trưởng kinh tế, hội nhập quốc tế là nhân tố tác động mạnh mẽ nhất.

Tăng trưởng kinh tế không chỉ trực tiếp góp phần cải thiện đời sống nhân dân mà còn tăng tiết kiệm và đầu tư trong nước, tạo được nhiều việc làm với mức thu nhập cao. Ngoài ra, nhờ thành tựu tăng trưởng, thu ngân sách tăng đảm bảo nhu cầu chi thường xuyên cho các chương trình mục tiêu quốc gia, chi cho phát triển giáo dục, đào tạo, y tế, văn hóa...tác động tích cực hơn đến chất lượng NNL.

Xu hướng toàn cầu hóa với sự tham gia hội nhập của doanh nghiệp vào nền kinh tế thế giới của mọi quốc gia, đẩy mạnh tự do thương mại quốc tế tạo ra những thách thức mới trong kinh doanh khiến các doanh nghiệp nhận rõ được vai trò chất lượng NNL, và sự cần thiết phải đào tạo trang bị nâng cao chất lượng NNL. Sự phát triển nhanh chóng của tiến bộ khoa học công nghệ, đặc biệt là sự phát triển của công nghệ thông tin đã làm thay đổi nhiều tư duy, thay đổi phương pháp sản xuất, đòi hỏi cần phải tuyển dụng những người có trình độ và năng lực cao, do đó nhân tố con người sẽ được quan tâm lớn, thúc đẩy mạnh tới nâng cao chất lượng NNL.

###### ***1.4.1.2. Chính sách phát triển nguồn nhân lực của Nhà nước***

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội của nước ta trong bất cứ giai đoạn nào cũng đề cập đến việc phát triển con người, trong đó nhấn mạnh phát triển

NNL trong xây dựng và phát triển đất nước. Trong việc phát triển NNL và nâng cao chất lượng NNL, chiến lược hàng đầu vẫn là giáo dục và đào tạo. Các chương trình giáo dục chuyên nghiệp được chú trọng đào tạo NNL có chuyên môn, tay nghề và khả năng cạnh tranh với NNL trong khu vực và thế giới. Hiện nay, Đảng ta khẳng định giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu vì chiến lược phát triển NNL quốc gia. Chiến lược phát triển giáo dục của nước ta đã đề ra các chính sách nâng cao chất lượng NNL một cách có hệ thống như: Phát triển NNL thực chất là phát triển nguồn vốn con người phải được quan tâm từ tuổi ấu thơ đến lúc trưởng thành và trong suốt cuộc đời một cá nhân về các mặt trí lực, tâm lực và thể lực, thể hiện qua phẩm chất đạo đức, nhân cách công dân, trình độ học vấn, chuyên môn, văn hóa... Phát triển NNL phải gắn với nhu cầu lao động kỹ thuật ngoài xã hội của thị trường lao động trong và ngoài nước, phù hợp từng vùng địa lý kinh tế. Phát triển các hình thức đào tạo kết hợp giữa các trường chuyên nghiệp với các cơ sở sản xuất, dịch vụ, các doanh nghiệp. Cơ cấu lại hệ thống đào tạo NNL theo hướng đa dạng hóa, phát triển các loại hình đào tạo NNL chất lượng cao. Triển khai hệ thống kiểm định chất lượng đào tạo.

Như vậy, với chính sách phát triển NNL đúng đắn của Đảng và Nhà nước đầu tư vào con người là cách đầu tư hiệu quả, quyết định khả năng tăng trưởng nhanh, bền vững của đất nước. Bên cạnh đó, một lực lượng lao động chất lượng cao luôn thu hút được các nhà đầu tư và là lợi thế cạnh tranh vững chắc cho các doanh nghiệp.

#### *1.4.1.3. Trình độ tiến bộ của khoa học công nghệ*

Sự tiến bộ ngày càng cao của khoa học công nghệ đặt ra nhiều thách thức lớn lao, khoa học công nghệ tiến bộ sẽ phát minh ra những trang thiết bị công nghệ hiện đại giúp con người có thể xử lý nhanh chóng các công việc, giảm lao động chân tay. Khoa học công nghệ phát triển đòi hỏi tăng cường và

nâng cao lao động trí thức, khả năng sáng tạo, tiếp cận và vận hành thành những công nghệ hiện đại, đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngày nay, khoa học kỹ thuật thay đổi nhanh chóng, vòng đời công nghệ cũng như các sản phẩm có xu hướng ngày càng bị rút ngắn, doanh nghiệp luôn phải không ngừng nâng cao chất lượng nhân lực, đảm bảo có đội ngũ nhân viên đáp ứng kịp thời sự thay đổi đó.

#### *1.4.1.4. Thị trường lao động*

Thị trường lao động là thị trường mua bán các dịch vụ của NLD, về thực chất là mua bán sức lao động, trong một phạm vi nhất định. Ở nước ta, hàng hóa sức lao động được sử dụng trong các doanh nghiệp tư nhân, các doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp tiểu chủ, và trong các hộ gia đình thuê mướn, người làm dịch vụ trong nhà. Thị trường lao động được tạo thành từ ba bộ phận chính đó là cung lao động, cầu của thị trường lao động và giá cả sức lao động hay mức tiền công, tiền lương mà tại đó người sở hữu sức lao động đồng ý làm việc.

Thị trường lao động tác động đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bởi tại địa phương – nơi doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu trên thị trường lao động, cung lao động đáp ứng qui mô, cơ cấu, trình độ văn hóa, sức khỏe loại lao động mà các doanh nghiệp cần thì sẽ được tuyển dụng vào làm việc. Nếu cung lao động không đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp thì người lao động cần phải được đào tạo, tái đào tạo để có được trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề giỏi hơn, có sức khỏe và tác phong làm việc tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp.

Thị trường lao động, là quan hệ không thể thiếu được trong nền kinh tế thị trường, nó điều tiết thúc đẩy người lao động phải thường xuyên trao dồi kiến thức, có kỹ năng nghề nghiệp, năng động và sáng tạo để thích ứng với

công nghệ mới, phương thức quản lý mới. Nhờ vậy mà chất lượng nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao để đáp ứng nhu cầu của thị trường.

### **1.4.2. Các nhân tố bên trong**

#### *1.4.2.1. Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh*

Chất lượng NNL cần đáp ứng mục tiêu phát triển của tổ chức được cụ thể hoá trong chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh có vai trò quyết định tới nhu cầu NNL. Bởi vì, khi lập quy hoạch và kế hoạch NNL, chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh được phân tích để xác định yêu cầu chất lượng NNL, đảm bảo được cơ cấu NNL hợp lý và yêu cầu về nâng cao năng lực thực hiện của các vị trí công tác đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh.

#### *1.4.2.2. Trình độ tổ chức quản lý và quan điểm phát triển nhân lực của ban lãnh đạo doanh nghiệp*

Mỗi doanh nghiệp là một hệ thống trong đó có sự phối hợp, đồng bộ thống nhất giữa các bộ phận chức năng. Chất lượng của hoạt động quản lý phản ánh chất lượng hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp lãnh đạo có khả năng và tổ chức tốt biết tạo liên kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp, họ luôn cùng nhau trao đổi, chia sẻ những kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau. Lãnh đạo biết tiếp thu và lắng nghe ý kiến của mọi thành viên thì năng lực của thành viên sẽ được phát huy mạnh, sức sáng tạo được đẩy mạnh, chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao.

Bên cạnh đó quan điểm của Ban lãnh đạo đối với nguồn nhân lực cũng giúp nâng chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nếu ban lãnh đạo nhìn nhận giá trị cốt lõi cho chính sự phát triển hùng mạnh và bền vững của doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở cơ sở hạ tầng hay những câu nói băng quơ về tầm nhìn và thực tiễn, mà nó nằm ngay ở chính giá trị nhân lực của doanh nghiệp mình, không phân biệt giữa nhân viên văn phòng hay công nhân lao

động, nhân viên ở nội thành hay ngoại tỉnh, và xây dựng lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt, cơ hội và thăng tiến, để toàn bộ các thành viên có thể đạt được các cơ hội đó từng bước, từng bước một sẽ như biện pháp kích thích người lao động tự nâng cao trình độ của mình.

#### *1.4.2.3. Khả năng thiết bị, công nghệ hiện có của doanh nghiệp*

Mỗi doanh nghiệp tiến hành hoạt động trong những điều kiện xác định về công nghệ. Trình độ hiện đại máy móc thiết bị và quy trình công nghệ của doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực, máy móc công nghệ hiện đại giúp NLD giảm thiểu lao động chân tay, tăng cường lao động tri thức, đòi hỏi sự cần thiết của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, máy móc thiết bị hiện đại còn giúp bảo vệ tốt hơn môi trường lao động cho NLD, an toàn lao động, đem lại năng suất cao.

#### *1.4.2.4. Văn hóa doanh nghiệp*

Doanh nghiệp là tập hợp nhiều con người nên văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan. Văn hóa chính là giá trị tài sản vô hình của doanh nghiệp, là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối hành vi và tình cảm của con người. Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, xây dựng, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. Văn hóa doanh nghiệp còn thể hiện giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, là dấu hiệu phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, là “khuôn khổ” mà trong đó doanh nghiệp thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hóa doanh nghiệp phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hãnh diện

vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

Văn hóa doanh nghiệp điều phối và kiểm soát hành vi các cá nhân bằng các câu chuyện, các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc..., là keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi ta phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất.

Như vậy văn hóa doanh nghiệp là cái liên kết và nhân lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ, sự hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường. Vì thế, khẳng định văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình nhưng được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của các cấp quản trị doanh nghiệp và tác phong làm việc của nhân viên, văn hóa doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

## **1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp***

#### ***1.5.1.1. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Giống - Vật tư nông nghiệp Công nghệ cao Việt Nam***

Là một đơn vị đã có gần 20 năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực



nghiên cứu sản xuất, kinh doanh giống cây trồng và vật tư nông nghiệp, chuyển giao các tiến bộ kỹ thuật mới. Với cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ để thực thi những nhiệm vụ thiết yếu của công ty: 1 xí nghiệp chế biến giống với quy trình công nghệ hiện đại, công suất 70T/mẻ; một xưởng sản xuất phân bón lá phức hữu cơ có công nghệ hiện đại, công suất 400.000 lít/năm; một trung tâm nghiên cứu, chọn tạo và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực sản xuất nông lâm nghiệp. Công ty sử dụng thiết bị công nghệ tiên tiến châu Âu, hàng năm đưa ra thị trường nhiều thế hệ sản phẩm mới, chất lượng cao và không ngừng được cải tiến quy trình công nghệ. Trong gần 20 năm nỗ lực phấn đấu không ngừng, Công ty đã thực hiện thành công nhiều đề tài, dự án khoa học công nghệ cấp tỉnh, cấp nhà nước và một số đề tài của nước ngoài.

Nhằm mục tiêu hướng đến nền sản xuất nông nghiệp hiệu quả - bền vững . Trong những năm qua công ty đã xây dựng một đội ngũ các bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật chuyên sâu trong lĩnh vực nghiên cứu chọn tạo kiểm khảo nghiệm giống lúa, ngô, rau màu, đậu đỗ, hoa cây cảnh và giống cây ăn quả ; nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật sản xuất các sản phẩm nông nghiệp công nghệ cao.

Để đảm bảo nguồn lao động có chất lượng, Công ty thực hiện chính sách trả lương ưu đãi kết hợp tạo cơ hội học nghề và thăng tiến cho NLĐ. Công ty tổ chức các chương trình đào tạo, tập huấn để nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ quản lý. Sau khi được tuyển dụng vào các vị trí quản lý, Công ty thực hiện chế độ đào tạo theo phương thức: trình độ cao đẳng đào tạo 3 tháng; trình độ đại học đào tạo 6 tháng, trình độ thạc sĩ không phải thử việc với yêu cầu hoàn thành tốt công việc. Ngoài việc đào tạo lại, hàng năm Công ty còn cử cán bộ quản lý tham gia các chương trình đào tạo tập huấn ngắn hạn từ 10 – 15 ngày do Bộ Công thương, Bộ Khoa học và Công nghệ tổ chức.

Công ty không ngừng nâng cao năng lực quản lý bằng các phương thức quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời khuyến khích cán bộ, công nhân đề xuất các ý tưởng, sáng kiến nhằm hợp lý hoá quá trình sản xuất,...

Bên cạnh các biện pháp quản lý, đào tạo, liên kết đào tạo, biện pháp để thu hút và ổn định nguồn lao động, Công ty luôn chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo dựng lòng tin và sự gắn bó lâu dài của NLD với Công ty.

Việc quan tâm xây dựng lực lượng lao động cùng đội ngũ cán bộ quản lý chất lượng cao, đồng thời áp dụng các phương thức quản lý tiêu chuẩn quốc tế, Công ty đã từng bước xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu phát triển sản xuất, kinh doanh trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế.

#### *1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Giải pháp nông nghiệp Tiên Tiến*

Với tâm huyết muốn đem lại cho bà con nông dân các giải pháp nông nghiệp hiệu quả và tiên tiến nhất, Công ty cổ phần Giải pháp nông nghiệp Tiên Tiến đã được hình thành và phát triển. Hiện nay Công ty có nhà máy sản xuất thuốc bảo vệ thực vật tại khu công nghiệp Đức Hòa 1, Long An với quy mô 3.300 tấn/năm, vốn điều lệ 25 tỷ đồng. Quy mô nhân sự 320 người với đội ngũ lao động có kiến thức nông nghiệp được đào tạo trong trường lớp, có kinh nghiệm làm việc thực tế, cán bộ quản lý của Công ty có kinh nghiệm từ 10 đến 40 năm trong lĩnh vực thuốc bảo vệ thực vật.

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên tất cả các mặt: công nghệ, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, tài chính,... nhưng trên hết, yếu tố đứng đầu và đi đến quyết định thành công của một doanh nghiệp chính là con người. Quan điểm “Con người là tài sản vô giá” Ban lãnh đạo Công ty rất chú trọng trong chiến lược phát triển kinh doanh toàn diện và bền vững, không ngừng nâng cao trình độ nghiệp vụ cho NLD đang làm việc tại Công ty. Trong những năm vừa qua, Công ty đã tổ chức tập

huấn và nâng cao nghiệp vụ về kỹ thuật, kinh doanh cho đội ngũ kinh doanh của Công ty. Chương trình đào tạo gồm:

- Cập nhật, bổ sung các kiến thức kỹ thuật về thuốc bảo vệ thực vật, phân bón, giống cây trồng
- Cập nhật tính năng sản phẩm ngành Phân bón của Công ty
- Cập nhật kiến thức về sự phát triển, cách canh tác giống cây trồng và định vị sản phẩm trong năm
- Chú trọng công tác chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng thuyết phục và chăm sóc khách hàng hiệu quả

Bên cạnh chương trình đào tạo nội bộ, Công ty cũng triển khai các chương trình đào tạo kết hợp với các chuyên gia trong và ngoài nước nhằm nâng cao năng lực của nguồn nhân lực. Mục tiêu của chương trình phát triển nguồn nhân lực của Công ty là xây dựng chương trình đào tạo đem lại lợi ích thực sự cho hoạt động kinh doanh. Với mong muốn đội ngũ nhân viên “Chuyên nghiệp - hiệu quả”, Công ty không ngừng nâng cao trình độ của nhân viên.

#### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội***

Mỗi doanh nghiệp khác nhau thì có những thế mạnh, thách thức riêng với công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ những kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số Công ty có hoạt động sản xuất kinh doanh tương đồng, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm sau:

Công ty cần xây dựng chiến lược phát triển của mình, tạo cơ sở để xác định đúng nhu cầu nhân lực, từ đó đưa ra các phương pháp giải quyết vấn đề của công ty như: tuyển mới, đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có...

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, tạo dựng lòng tin và sự gắn bó lâu dài của NLĐ với Công ty

Nâng cao năng lực quản lý, khuyến khích cán bộ, công nhân đề xuất các ý tưởng, sáng kiến nhằm hợp lý hoá quá trình sản xuất,...

Kế hoạch hóa, đa dạng hóa các loại hình đào tạo, tạo mọi điều kiện để hỗ trợ, nâng cao trình độ chuyên môn của NLĐ, từ đó tăng năng suất chất lượng, hiệu quả công việc.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

### **2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

Tên đăng ký : Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.

Tên tiếng anh : HANOI AGRICULTURAL DEVELOPMENT AND INVESTMENT COMPANY LIMITED.

Địa chỉ : 136 Hồ Tùng Mậu , Cầu Diễn, Từ Liêm , Hà Nội

- Tên viết tắt : HADICO.

- Điện thoại : 04.7643447- Fax : 04.8370268

- Website : [www.hadico.com.vn](http://www.hadico.com.vn)

- Email : [hadico@hadico.com.vn](mailto:hadico@hadico.com.vn)

Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội được sáp nhập từ nhiều đơn vị của ngành nông nghiệp Thủ đô và thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động ngày càng có hiệu quả, khẳng định hướng đi chiến lược của một ngành nông nghiệp Thủ đô.

Tiền thân Công ty là Trạm Giống Cây Trồng được thành lập ngày 15/7/1975 theo Quyết định 682/QĐ-TC của Ủy ban Hành chính Thành phố. Ba năm sau, ngày 12/8/1978, Ủy Ban Nhân dân Thành phố Hà Nội đã ký Quyết định số 3403/TC-CQ về việc thành lập Công ty Giống cây trồng Hà

Nội trực thuộc Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hà Nội với chức năng, nhiệm vụ là: Tổ chức sản xuất, chỉ đạo sản xuất, thu mua và cung ứng giống cây trồng (giống lúa, giống rau, giống màu ...) cho sản xuất nông nghiệp và hợp tác xã ngoại thành Hà Nội.

Năm 2004, thực hiện Nghị quyết 05/NQ-TW của Trung ương Đảng và Quyết định của UBND Thành phố về "Tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước", quy mô tổ chức Công ty được mở rộng. Bắt đầu từ sáp nhập Công ty Vườn quả Du lịch Từ Liêm vào Trung tâm Kỹ Thuật Rau Hoa Quả (Quyết định số 4135/QĐ/UB ngày 5/7/2004), sau đó tiếp tục sáp nhập các đơn vị: Trung tâm Kỹ thuật rau hoa quả, công ty giống cây trồng yên Khê vào Công ty Giống Cây trồng Hà Nội theo Quyết định số 6270/QĐ-UB ngày 28/9/2004 của UBND Thành phố Hà Nội.

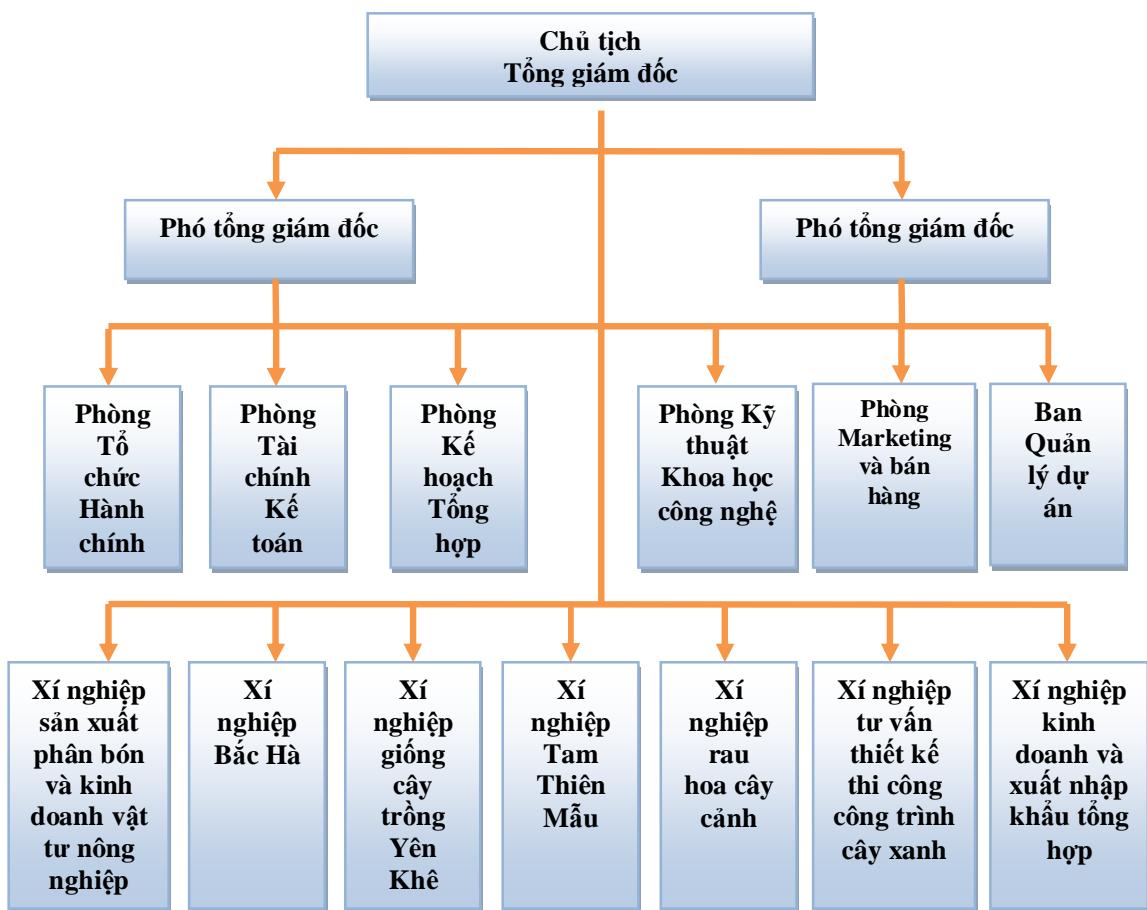
Ngày 23/11/2005, UBND Thành phố Hà Nội ra Quyết định số 198/2005/QĐ-UB về việc chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động Công ty Giống Cây trồng Hà Nội thành Công ty TNHH nhà nước một thành viên Giống Cây trồng Hà Nội. Tiếp đó, Thành phố đã ra Quyết định số 8354/QĐ-UB ngày 23/12/2005 về việc đổi tên Công ty TNHH nhà nước một thành viên Giống Cây trồng Hà Nội thành Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và PTNN Hà Nội trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội. Được UBND Thành phố sắp xếp chỉ đạo, công ty đã có những bước chuyển đổi về tổ chức và chức năng hoạt động, trở thành một đơn vị lớn của ngành nông nghiệp Thủ đô.

Với nhiều thành tựu và cống hiến có ý nghĩa thực tiễn to lớn, Công ty đã được Nhà nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng nhất (2005) vì đã có thành tích hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh, chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động của Công ty, Huân chương Lao động hạng hai (1996), Huân chương Lao động hạng Ba (1985), UBND Thành phố tặng cờ Đơn vị thi đua xuất sắc (năm 1997, 2004), nhiều tập thể, cá nhân

được Thủ tướng Chính phủ, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, UBND Thành phố Hà Nội tặng bằng khen (Trong đó có 1 Chiến sỹ thi đua toàn quốc, nhiều chiến sỹ thi đua cấp Thành phố, cấp cơ sở, 1 danh hiệu Giám đốc Doanh nghiệp giỏi).

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội



(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Chủ tịch Tổng Giám Đốc điều hành mọi hoạt động của công ty.

Các Phó Giám Đốc của công ty có nhiệm vụ giúp Chủ tịch Tổng Giám Đốc điều hành mọi công việc

Phòng Tổ Chức – Hành Chính thì có chức năng: Công tác tổ chức nhân sự, công tác lao động tiền lương, công tác hành chính quản trị, các pháp chế

Phòng Tài Chính – Kế Toán thì tổ chức thực hiện toàn bộ các công tác kế toán. Lập báo cáo các hoạt động và kế hoạch tài chính. Tham mưu về giá cả, phương thức thanh toán trong việc kí kết các hợp đồng. Ban hành biểu mẫu thống kê kế toán. Tổ chức phân tích các chỉ tiêu, chi phí thanh toán, lợi nhuận. Đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện quy chế tài chính của công ty và hướng dẫn xí nghiệp thành viên thực hiện quy chế. Tổ chức công tác kiểm toán của công ty.

Phòng Kế hoạch và Tổng hợp thì quản lý định mức kinh tế kỹ thuật có nhiệm vụ nghiên cứu phát triển các hoạt động đầu tư của công ty. Ngoài ra nó còn tham gia cả đối nội và đối ngoại

Phòng Kỹ thuật Khoa học công nghệ thì tổ chức sản xuất các quy trình xuất khẩu, các tiêu chuẩn sản phẩm cho các loại cây trồng. Xây dựng định mức kinh tế kỹ thuật của công ty. Hướng dẫn kiểm tra việc thực hiện định mức kinh tế đã ban hành. Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Quản lý các dự án đề tài khoa học công nghệ. Xử lý và đề xuất các phương án giải quyết các vấn đề phát sinh về kỹ thuật, chất lượng sản phẩm.

Phòng Marketing và bán hàng có chức năng tham mưu cho lãnh đạo công ty về chiến lược tiêu thụ sản phẩm và tổ chức hệ thống tiêu thụ sản phẩm.

Ban Quản lý dự án của công ty thì Nghiên cứu các dự án đầu tư phục vụ chiến lược phát triển kinh doanh theo chỉ đạo của Chủ tịch – Tổng Giám Đốc. Nghiên cứu đề xuất ý đồ khởi thảo, lập hồ sơ chuẩn bị đầu tư dự án, chuẩn bị mặt bằng, các thủ tục có liên quan trình chủ đầu tư thực hiện dự án. Tiếp nhận đề xuất đầu tư của các phòng ban, xí nghiệp trực thuộc, nghiên cứu thẩm định sơ bộ và trình Chủ tịch Tổng Giám Đốc xem xét quyết định dự



án đầu tư . Chuẩn bị đầy đủ hồ sơ dự án trình chủ đầu tư và cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Thực hiện công tác quản lý dự án đầu tư theo ủy quyền của chủ đầu tư và theo quy định của luật xây dựng , nghị định 16/2004/NĐ-CP và các quy định có liên quan. Tham mưu giúp Chủ tịch – Tổng Giám Đốc quản lý đúng trình tự thủ tục , quy định của pháp luật đối với mọi hoạt động đầu tư cơ bản trong công ty theo đúng quy chế quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình do chủ tịch Tổng Giám Đốc ban hành.

### ***2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh***

Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội (HADICO) là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội. Với lợi thế về các ngành nghề kinh doanh trong danh mục Nhà nước khuyến khích. Công ty luôn là một trong những đơn vị tiên phong trong việc cung cấp sản phẩm thực phẩm sạch đến khách hàng. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh có truyền thống là:

Nghiên cứu, trồng và chế biến nông sản, rau quả, thực phẩm. Sản xuất kinh doanh hạt giống, giống rau hoa quả, giống cây cảnh, cây lâm nghiệp, cây môi trường và các cây nguyên liệu.

Kinh doanh sản phẩm gia súc, gia cầm và các sản phẩm chế biến nông sản, thực phẩm.

Kinh doanh xuất nhập khẩu các loại giống cây trồng, vật tư nông nghiệp, thiết bị hàng hóa và nông sản thực phẩm.

Dịch vụ tư vấn về kế hoạch và thiết kế vườn hoa, cây cảnh công viên, tư vấn đầu tư và phát triển nông lâm thủy sản.

*Ngoài ra công ty còn hoạt động trong một số lĩnh vực sau*

Sản xuất kinh doanh các loại phân bón, các chế phẩm phục vụ sản xuất, nông lâm ngư nghiệp.

Kinh doanh nhập khẩu máy móc , thiết bị nông nghiệp và các loại máy

móc, thiết bị thi công xây dựng, các ngành hàng, vật tư, vật liệu xây dựng, trang thiết bị nội ngoại thất và hàng hóa tiêu dùng khác phục vụ đời sống sản xuất.

*Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty*

Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây có những thuận lợi và đạt kết quả cao. Sau đây là bảng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây:

**Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2012-2014**

*Đơn vị : triệu VNĐ*

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh 2013/2012		So sánh 2014/2013	
				Lượng tăng	Tỷ lệ (%)	Lượng tăng	Tỷ lệ (%)
Tổng doanh thu	370.830	438.335	615.081	67.505	18.2	176.746	40.3
Chi phí	365.880	432.720	608.736	66.840	18.3	176.016	40.7
Lợi nhuận	4.950	5.615	6.345	665	13.4	730	13
Nộp ngân sách	21.295	31.256	40.783	9.961	46.8	9.527	30.5

*(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)*

Nhìn chung kết quả kinh doanh của công ty theo chiều tăng dần, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước đặc biệt là tỷ lệ nộp ngân sách nhà nước tăng nhanh.

*Giai đoạn 2012-2013:* doanh thu năm 2013 tăng 18.2%, kéo theo lợi nhuận tăng 13.4%, nộp ngân sách cao hơn năm trước. Đạt được những kết quả này là do công ty tiến hành tái cơ cấu mạnh mẽ, trong đó tập trung các nguồn lực, chú trọng đầu tư, đi sâu vào các lĩnh vực thế mạnh, trọng điểm là sản xuất nông nghiệp như cây, con giống: Lúa giống, các loại giống rau, hoa, cây hàng năm, cây lâu năm.

Thực hiện nhiều chương trình liên doanh liên kết, xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm nhằm huy động vốn của các đối tác

trong và ngoài nước đầu tư phát triển công ty.

*Giai đoạn 2013-2014* : công ty có tổng doanh thu 615081 triệu đồng tăng 40.3% so với năm 2013 lợi nhuận đạt 6345 triệu đồng, nộp ngân sách nhà nước tăng hơn so với năm 2013. Trong giai đoạn này Công ty áp dụng các biện pháp tận dụng tiềm năng lớn về đất đai, phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh cho các đơn vị xí nghiệp, cũng như góp phần thu hút các đối tác hợp tác đầu tư, tăng hiệu quả sử dụng đất. Khai thác sử dụng các nguồn vốn nhàn rỗi trong công ty, vốn vay và các hình thức huy động vốn khác để đưa vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Phát triển nông nghiệp sinh thái, nông nghiệp đô thị, đẩy mạnh triển khai nghiên cứu, ứng dụng và chuyển giao các tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ cao.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

**Bảng 2.2. Bảng tổng hợp lao động của công ty**

Các chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Số lượng lao động</b>						
Tổng số lao động	<b>779</b>		<b>926</b>		<b>1033</b>	
+ Lao động trực tiếp	585	75	683	73.8	783	75.8
+ Lao động gián tiếp	194	25	243	26.2	250	24.2
<b>Độ tuổi</b>						
+ Từ 18 đến 30	269	34.6	369	39.9	470	45.5
+ Từ 31 đến 50	446	57.1	515	55.62	520	50.4
+ Từ 51 đến 60	64	8.2	42	4.5	43	4.1
<b>Giới tính</b>						
+ Nam	287	36.9	387	40.9	418	40.5
+ Nữ	492	63.1	547	59.1	615	59.5

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Qua bảng tổng hợp ta có thể thấy công ty có số lượng lao động ngày càng tăng, quy mô ngày càng mở rộng, năm 2014 số lao động tăng thêm 254

người, tương đương tăng 32.6% lao động so với năm 2012.

*Phân loại theo quan hệ với quá trình sản xuất ta thấy:*

Số lượng lao động trực tiếp tại công ty tăng theo quy mô tăng tổng số lượng lao động, tính đến năm 2014 lực lượng này chiếm 75.8% lực lượng lao động, tăng 33.8% số lượng lao động so với năm 2012 .

Số lao động gián tiếp xét về quy mô đang có xu hướng giảm so với quy mô nguồn nhân lực trong công ty. Năm 2013 số lao động này chiếm 26.2% thì đến năm 2014 đã giảm còn 24.2 % do công ty đang trong quá trình tái cơ cấu tiến tới xây dựng cơ cấu lao động hợp lý, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

*Về độ tuổi:* Nhìn chung công ty là một đơn vị có đội ngũ nhân viên trẻ, số lao động ở độ tuổi dưới 30 tăng dần qua các năm từ 34.6% năm 2012 đến năm 2014 chiếm 45.5%. Đây là một lợi thế bởi ở độ tuổi này họ có sức khỏe, rất năng động, nhiệt tình trong công tác, dễ tiếp thu khoa học kỹ thuật mới, đem đến cho công ty sinh khí mới, không khí làm việc năng động, phong cách chuyên nghiệp, trẻ trung, là nhân tố tích cực cho sự phát triển của công ty nhưng cũng là thách thức bởi đội ngũ trẻ nên kinh nghiệm còn hạn chế

*Về giới tính:* Do đặc thù của công ty là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh các sản phẩm nông nghiệp nên số lao động nữ có phần nhiều hơn số lao động nam, năm 2014 tỉ lệ lao động nữ chiếm 59.5% trong tổng số lao động. Đây cũng là một thuận lợi của công ty vì nữ giới là những người khéo léo, cần cù, có sự tỉ mỉ trong công việc.

Với quy mô lao động hơn 1000 người, trong đó có hơn 70% lực lượng lao động của là lao động trực tiếp sản xuất, để có được chất lượng sản phẩm tốt, yếu tố quan trọng nhất là chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực. Vì vậy công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở công ty là hết sức cần thiết.

## **2.2. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động**

## **nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

### **2.2.1. Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

#### **2.2.1.1. Nâng cao thể lực**

Là đơn vị sản xuất kinh doanh các sản phẩm nông nghiệp, một số ban chuyên môn và công nhân phải lao động ngoài trời, khối lượng công việc phải xử lý hàng ngày lớn tác động không nhỏ đến sức khỏe NLD. Vì vậy, định kỳ hàng năm công ty đều phối hợp với trung tâm y tế trên địa bàn hoạt động, tiến hành kiểm tra sức khỏe cho cán bộ công nhân viên trong công ty và lưu trữ thành hồ sơ theo dõi sức khỏe người lao động qua các năm. Kết quả khám định kỳ như sau:

**Bảng 2.3. Tình hình sức khỏe của cán bộ công nhân viên trong công ty giai đoạn 2012-2014**

<b>Năm</b> <b>Tiêu chí</b>	<b>Năm 2012</b>		<b>Năm 2013</b>		<b>Năm 2014</b>	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Sức khỏe loại I	503	64.6	598	64.6	690	66.8
Sức khỏe loại II	180	23.1	237	25.6	267	25.8
Sức khỏe loại III	96	12.3	91	9.8	76	7.4
<b>Tổng hợp</b>	<b>779</b>	<b>100</b>	<b>926</b>	<b>100</b>	<b>1033</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Qua bảng số liệu trên ta có thể thấy tình hình sức khỏe, thể chất nguồn nhân lực toàn công ty có sự chuyên biến theo chiều hướng tích cực trong 3 năm qua, số lao động có sức khỏe loại I luôn chiếm tỉ lệ cao. Số công nhân có sức khỏe loại III qua các năm đều có xu hướng giảm, tìm hiểu thực tế được biết đa số họ là lao động nữ và người lao động sắp đến tuổi nghỉ hưu nên việc suy giảm sức khỏe là không thể tránh khỏi. Tính đến năm 2014 số lao động có

sức khỏe loại III của công ty còn 7.4 % đòi hỏi công ty cần có biện pháp nâng cao sức khỏe cho người lao động bằng các chế độ làm việc nghỉ ngơi, cải thiện môi trường làm việc cho phù hợp hơn...

Đề có cơ sở khoa học trong việc đưa ra những kiến nghị nhằm nâng cao thể lực cho NLĐ tác giả đã thực hiện khảo sát về chỉ số phát triển BMI, độ tuổi phù hợp với công việc, tác động của môi trường làm việc đến sức khỏe của NLĐ, số người mắc bệnh nghề nghiệp cụ thể như sau:

(i) *Chỉ số cơ thể BMI:*

Chiều cao, cân nặng của người lao động luôn là những chỉ tiêu ban đầu để đánh giá về thể lực và qua đó cho biết một phần về khả năng lao động của NLĐ nhất là đối với công việc cần đến sức khỏe và sự bền bỉ của NLĐ.

**Bảng 2.4. Chỉ số cơ thể (BMI) của người lao động trong công ty năm 2014**

Đối tượng Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất		Tổng hợp	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Chỉ số BMI</b>	55		45		75		175	
<b>BMI <math>\geq 30</math></b>	0		0		0		0	
<b>BMI (từ 25 đến 29,9)</b>	15	27.3	11	24.4	2	2.6	28	16
<b>BMI (từ 18,5 đến 24,9)</b>	36	65.4	31	68.9	56	74.7	123	70.3
<b>BMI <math>\leq 17</math></b>	4	7.3	3	6.7	17	22.7	24	13.7

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua việc tính chỉ số BMI ta thấy đa phần NLĐ trong công ty đủ điều kiện để lao động và làm việc với 70.3% lao động có chỉ số BMI mức bình thường. Số lao động thừa cân là 16% tìm hiểu thực tế được biết, số lao động này ở những bộ phận làm việc văn phòng, ít vận động với 27.3% trong tổng số CBNV quản lý kinh tế hành chính và 24.4% trong CBNV kỹ thuật

Tình trạng thiếu năng lượng của công nhân sản xuất là 22.7% là mức

rất đáng quan tâm bởi lực lượng trực tiếp sản xuất ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm nên trong thời gian tới công ty cần tăng cường truyền thông giáo dục về dinh dưỡng cho NLĐ, cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao giá trị dinh dưỡng trong xuất ăn.

(ii) Điều kiện môi trường làm việc

**Bảng 2.5. Điều kiện môi trường làm việc trong công ty năm 2014**

S T T	Đối tượng  Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất		Tổng hợp	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	<b>Nhiệt độ tại nơi làm việc</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Dễ chịu	14	25.5	11	24.4	12	16	37	21.1
	- Bình thường	41	74.5	29	64.4	39	52	109	62.3
	- Khó chịu	0		5	11.2	24	32	29	16.6
2	<b>Độ bụi</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Rất bụi	2	3.6	2	4.4	2	2.7	6	3.4
	- Khá bụi	10	18.2	11	24.4	25	33.3	46	26.3
	- Bình thường	43	78.2	32	71.2	48	64	123	70.3
3	<b>Ánh sáng</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Đủ ánh sáng	52	94.5	45	100	53	70.7	150	85.7
	- Không đủ ánh sáng	3	5.5	0	0	22	29.3	25	14.3
4	<b>Tiếng ồn</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Rất ồn	0		2	4.4	6	8	8	4.6
	- Khá ồn	5	9.1	14	31.1	24	32	43	24.6
	- Bình thường	50	90.9	29	64.5	45	60	124	70.8
5	<b>Không gian làm việc</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Rộng rãi	0	0	0	0	5	6.7	5	2.9
	- Bình thường	38	69.1	29	64.4	61	81.3	128	73.1
	- Chật chội	17	30.9	16	35.6	9	12	42	24
6	<b>Mức bệnh nghề nghiệp</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
	- Có	4	7.3	3	6.7	8	10.7	15	8.6
	- Không	51	92.7	42	93.3	67	89.3	160	91.4

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Công ty luôn đặt trọng tâm NLD là nhân tố quan trọng nhất trong sản xuất, kinh doanh. Hàng năm Công ty đều đo môi trường lao động tại nơi làm việc do Trung tâm y tế dự phòng thành phố thực hiện. Cùng với đó Công đoàn Công ty đã phát động các đợt thi đua trong sản xuất, phát động phong trào “Xanh - Sạch - Đẹp, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động”. Xây dựng mạng lưới An toàn vệ sinh viên tại các bộ phận, tổ sản xuất với 15 an toàn vệ sinh viên, là những nòng cốt thực hiện công tác đảm bảo an toàn vệ sinh lao động tại nơi sản xuất.

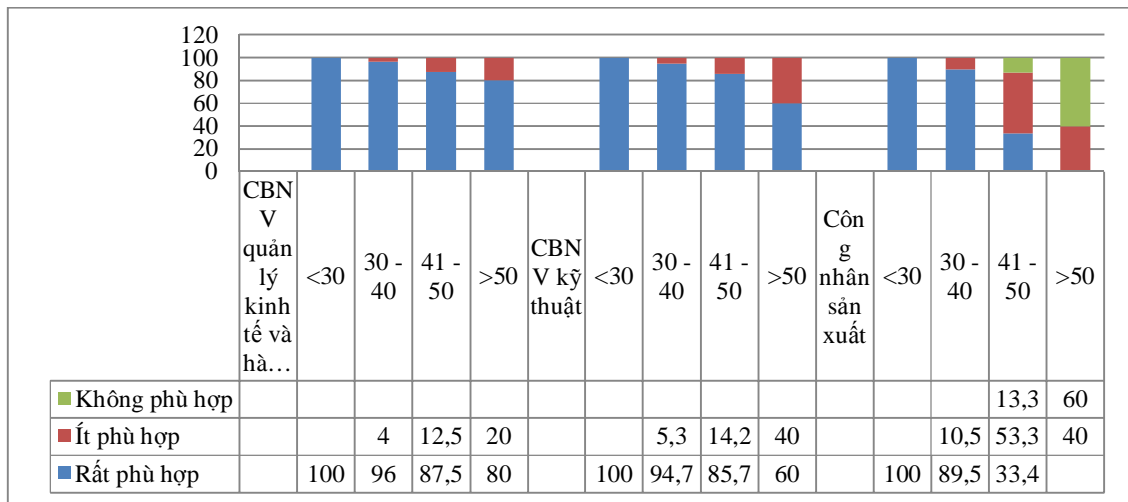
Dựa vào kết quả khảo sát thực tế thu được cho thấy sự tác động của môi trường làm việc đến sức khỏe NLD đã được hạn chế đến mức thấp nhất. Chỉ có 8.6% số NLD được hỏi mắc các bệnh nghề nghiệp, các yếu tố như: nhiệt độ được đánh giá ở mức bình thường là 62.3%, nhiệt độ khó chịu ở mức 16.6% đa phần ở bộ phận các công nhân làm việc tại bộ phận lò hơi, lò gió nóng tại phân xưởng sản xuất phân bón và các công nhân trông tưới ngoài trời chịu tác động khắc nghiệt của thời tiết. Độ bụi, tiếng ồn, ánh sáng, không gian làm việc được đánh giá là bình thường đạt trên 70%, các đánh giá ở mức nguy hại với sức khỏe (rất bụi 3.4%, rất ồn 4.6%) do không gian làm việc chật chội đang được công ty dần dần khắc phục.

Có được những kết quả trên một phần còn là do Công ty đã xây dựng đầy đủ các nội quy, quy chế quản lý về đảm bảo an toàn vệ sinh lao động; xây dựng danh mục trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân, bổ sung bữa ăn cho công nhân, luân phiên thay đổi công nhân làm việc. Hàng năm trong hội nghị NLD Ban Giám đốc Công ty luôn lắng nghe, tiếp thu các ý kiến đóng góp của NLD về việc thực hiện đảm bảo an toàn vệ sinh lao động và cải thiện môi trường làm việc.

*(iii) Độ tuổi có sức khỏe phù hợp với công việc:*



Đơn vị: %



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

### Biểu đồ 2.1. Độ tuổi có sức khỏe phù hợp với công việc của cán bộ nhân viên năm 2014

Nhìn vào kết quả điều tra, ta thấy phần lớn lao động trong công ty ở độ tuổi có sức khỏe phù hợp với công việc, số lao động cảm thấy sức khỏe ở độ tuổi của mình rất phù hợp với công việc hiện đang đảm nhiệm chiếm 86,9%. Có được điều này là do hàng năm công ty đã tiến hành đánh giá thực trạng độ tuổi nguồn nhân lực hiện có, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của các độ tuổi khác nhau, đưa ra các quyết định tuyển dụng và thuyên chuyển hợp lý. Đi vào từng lĩnh vực công tác cụ thể, những lao động ở độ tuổi dưới 30 là cán bộ nhân viên quản lý hành chính kinh tế, cán bộ nhân viên kỹ thuật, công nhân sản xuất 100% cho rằng sức khỏe ở độ tuổi của mình rất thích hợp với công việc hiện tại. Ở tuổi từ 30 đến 40, số lao động cho rằng sức khỏe ở độ tuổi của mình phù hợp với công việc hiện tại cũng đạt gần 90% trở lên.

Sự khác biệt về đánh giá độ tuổi có sức khỏe phù hợp với công việc tập trung ở độ tuổi từ 40 tuổi đến 50 tuổi. Khác với CBNV quản lý kinh tế hành chính và CBNV kỹ thuật có khoảng 80% đánh giá độ tuổi của mình có sức khỏe rất phù hợp với công việc, khoảng 20% còn lại thấy mình ít phù hợp với

công việc hơn thì cũng ở độ tuổi này, số lao động là công nhân sản xuất cho rằng sức khỏe ở độ tuổi của mình rất phù hợp với công việc đang làm chỉ chiếm 33.4%, ít phù hợp là 53.3%, 13.3% còn lại thấy không phù hợp.

Ở độ tuổi trên 50 CBNV quản lý kinh tế và hành chính thấy sức khỏe của mình rất phù hợp với công việc vẫn chiếm đa số với 80%, CBNV kỹ thuật là 60%. Riêng công nhân sản xuất 60% cho rằng ở độ tuổi này sức khỏe không còn phù hợp với công việc nữa. Như vậy độ tuổi có ảnh hưởng rất lớn đến việc làm của NLD. Kết quả điều tra cho thấy, một xu hướng khá rõ rệt là khi có độ tuổi càng cao NLD càng thích làm công việc nhẹ nhàng hơn.

#### 2.2.1.2. Nâng cao trí lực

NLD có trình độ học vấn cao sẽ có khả năng tiếp thu, vận dụng tốt các thành tựu khoa học kỹ thuật hiện đại, trở thành nguồn lực có ý nghĩa chiến lược trong sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Thực tế trình độ năng lực NLD tại công ty như sau:

(i) Xét về số lượng lao động phân loại theo trình độ

**Bảng 2.6. Nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2012 – 2014**

Trình độ chuyên môn	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
- Đại học trở lên	61	7.8	73	7.9	93	9
- Cao đẳng	57	7.3	71	7.7	82	7.9
- Trung cấp	55	7.1	70	7.5	75	7.3
- Dạy nghề dài hạn, công nhân kỹ thuật	65	8.3	112	12.1	136	13.2
- Sơ cấp nghề	37	4.8	58	6.3	97	9.4
- Lao động phổ thông	504	64.7	542	58.5	550	53.2
<b>Tổng</b>	<b>779</b>	<b>100%</b>	<b>926</b>	<b>100%</b>	<b>1033</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Do sản xuất các sản phẩm nông nghiệp, nên tỷ lệ công nhân sản xuất

chiếm tỷ trọng lớn hơn trong cơ cấu lao động của công ty. Xuất phát từ yêu cầu khi tuyển chọn nhân lực, đối tượng tuyển dụng công nhân sản xuất là những lao động phổ thông, không yêu cầu trình độ chuyên môn. Chính vì vậy, qua các năm lực lượng lao động có trình độ phổ thông chiếm số lượng lớn trong bộ phận lao động, dù đã tổ chức đào tạo lại nhưng hiện tại số lao động này vẫn ở mức cao. Tìm hiểu thực tế cho thấy lao động có trình độ phổ thông, sơ cấp nghề, dạy nghề dài hạn đều là lực lượng công nhân sản xuất của công ty, có rất ít lao động có trình độ trung cấp. Năm 2014 số lao động có trình độ phổ thông chiếm 53.2% trong tổng số lao động, tuy đã giảm 11.5% so với năm 2012 nhưng vẫn là một bất lợi cho công ty trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Trong khi đó số lao động có trình độ cao đẳng, đại học trở lên tập trung ở đội ngũ CBNV quản lý kinh tế và hành chính, CBNV kỹ thuật chiếm 16.9% trong tổng số lao động năm 2014, tăng 1.8% so với năm 2012. Tuy nhiên với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và sự phát triển nhu cầu của con người công ty cần phải tiếp tục nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ tri thức để đáp ứng với yêu cầu của công việc.

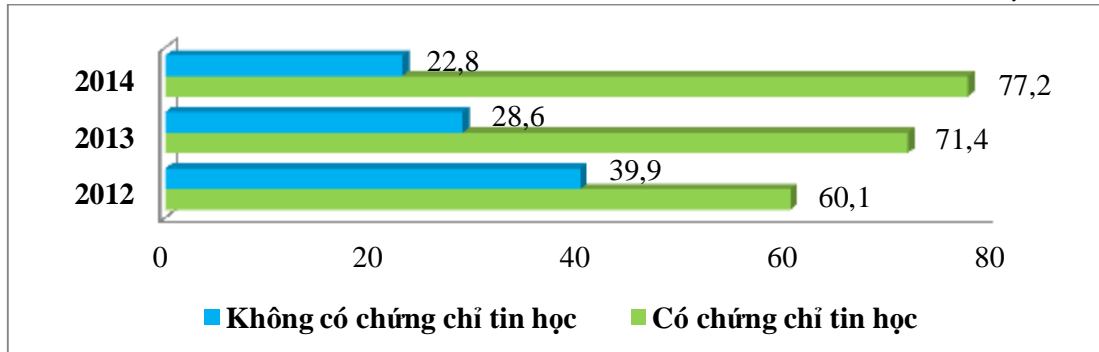
Qua thực tế hoạt động cho thấy trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của công ty, thời gian tới công ty cần có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên của mình.

*(ii) Trình độ tin học và ngoại ngữ*

Nắm vững ngoại ngữ và tin học, cộng với năng lực chuyên môn, con người có thể hội nhập một cách dễ dàng vào thế giới rộng lớn, nắm bắt tận dụng được nhiều cơ hội hơn. Tại công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội, ta có thể thấy trình độ ngoại ngữ và tin học của người lao động một cách tổng quan qua thống kê sau:

\* *Trình độ tin học của khối lao động gián tiếp trong công ty*

*Đơn vị: %*



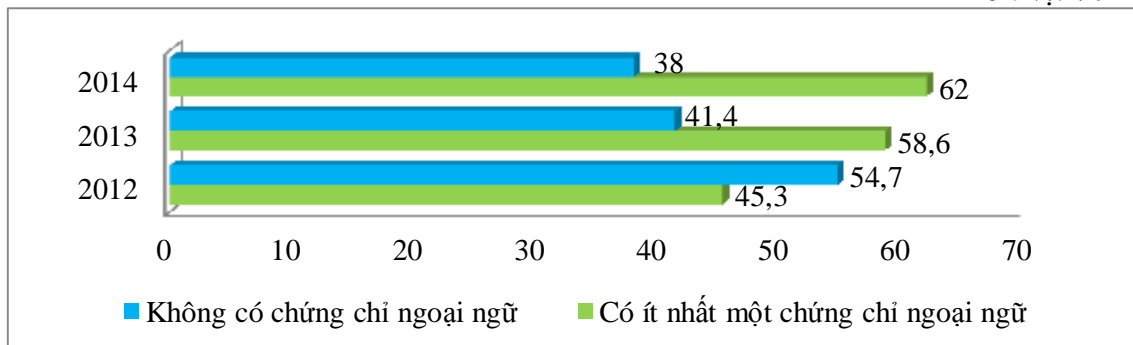
*(Nguồn : Phòng Tổ chức Hành chính )*

**Biểu đồ 2.2. Trình độ tin học của khối lao động gián tiếp trong công ty giai đoạn 2012- 2014**

Kiến thức tin học là yếu tố quan trọng và hỗ trợ người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Trong bối cảnh hiện nay, việc ứng dụng công nghệ thông tin là ưu tiên chiến lược để xây dựng nền nông nghiệp công nghệ cao. Theo bảng tổng hợp , nếu năm 2012 bộ phận lao động gián tiếp, tỉ lệ có chứng chỉ tin học là 60.1% thì đến năm 2014 tỉ lệ này là 77.2% chiếm tỉ trọng lớn trong công ty.

\* *Trình độ ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp trong công ty*

*Đơn vị: %*



*(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)*

**Biểu đồ 2.3. Trình độ ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp trong công ty giai đoạn 2012- 2014**

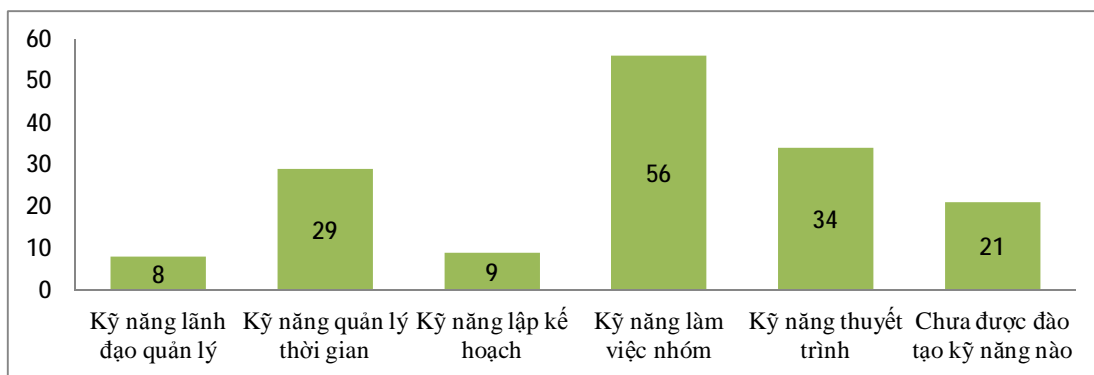
Qua biểu đồ ta có thể thấy, nếu năm 2012, khối lao động gián tiếp của

công ty có 45.3 % có ít nhất 1 chứng chỉ ngoại ngữ thì đến năm 2014 , con số này đã lên tới 62%. Việc trình độ ngoại ngữ được nâng cao có thể giúp người lao động tự tin hơn trong việc giao tiếp, nhất là với các đối tác nước ngoài trong điều kiện công ty đang mở rộng hợp tác, mở rộng thị trường xuất khẩu các sản phẩm của mình. Đây cũng là phương tiện giúp họ có thể chủ động tiếp thu các kiến thức chuyên môn từ rất nhiều nguồn tài liệu trên thế giới.

*(iii) Kỹ năng mềm*

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Thực tế cho thấy người thành đạt chỉ có 25% là do những kiến thức chuyên môn, 75% còn lại được quyết định bởi những kỹ năng mềm họ được trang bị. Tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội, ta có thể thấy kỹ năng của người lao động một cách tổng quan qua thống kê sau:

*Đơn vị: người*



*(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)*

**Biểu đồ 2.4. Số lượng cán bộ nhân viên quản lý kinh tế và hành chính, cán bộ nhân viên kỹ thuật đã được đào tạo kỹ năng mềm năm 2014**

Khảo sát 100 cán bộ nhân viên quản lý và cán bộ nhân viên kỹ thuật

biết được, số người được đào tạo và có các kỹ năng như sau: kỹ năng làm việc nhóm 56 người, kỹ năng thuyết trình 34 người, kỹ năng quản lý thời gian 29 người, kỹ năng lãnh đạo quản lý 8 người, kỹ năng lập kế hoạch 9 người. Với tỷ lệ 79/100 người được hỏi đã được đào tạo một hoặc nhiều các kỹ năng là có thể thấy, công ty đã chăm lo hỗ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động giúp họ nhạy bén hơn trong việc ứng biến các tình huống.

(iv) *Khả năng giải quyết công việc thuộc chuyên môn mình đảm nhiệm*

**Bảng 2.7. Khả năng giải quyết công việc thuộc chuyên môn mình đảm nhiệm năm 2014**

Đối tượng Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Giải quyết công việc thuộc lĩnh vực mình đảm nhiệm</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>	
-Kịp thời và sai lỗi nhỏ không thường xuyên	30	54.5	22	48.8	39	52
-Chậm và sai lỗi không đáng kể thường xuyên	18	32.7	17	37.8	24	32
-Chậm và sai lỗi đáng kể thường xuyên	7	12.8	6	13.4	12	16

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

*Cán bộ nhân viên quản lý kinh tế và hành chính:* Qua bảng phân tích mức độ sai lỗi trong giải quyết vấn đề, tình huống nảy sinh thì: chậm và sai lỗi không đáng kể chiếm tỷ lệ khá cao 32.7%. Nguyên nhân của vấn đề này là trình độ của một số cán bộ nhân viên quản lý còn hạn chế, chưa có khả năng phán đoán, nhận định công việc nhanh chóng, khả năng độc lập đề ra quyết định còn yếu, hoạt động quản lý còn chông chéo, có cán bộ kiêm nhiệm nhiều chức danh nên dẫn đến tình trạng đùn đẩy trách nhiệm cho nhau. Một số lãnh đạo quản lý trưởng thành từ lĩnh vực nông lâm ngư nghiệp, kỹ thuật sau đó

mới hợp lý hóa bằng cách học thêm chuyên ngành 2 về quản lý (chủ yếu là đào tạo tại chức, không chính quy), trình độ ngoại ngữ và tin học không đạt yêu cầu nên chất lượng không cao, mức độ giải quyết tốt công việc chỉ ở mức độ khiêm tốn. Đây là vấn đề đòi hỏi công ty phải điều chỉnh kịp thời nếu không sẽ dẫn tới hậu quả xấu, ảnh hưởng đến sự phát triển và thành công trong hoạt động sản xuất của công ty.

*Cán bộ nhân viên kỹ thuật:* Là những đối tượng gần với lao động trực tiếp nhất, chất lượng của đội ngũ này sẽ thể hiện chất lượng của sản phẩm đầu ra. Qua khảo sát ta thấy mức độ chậm và sai lỗi không đáng kể khi thực hiện công việc của lực lượng cán bộ nhân viên kỹ thuật là 37.8% tìm hiểu thực tế cho thấy, nguyên nhân của vấn đề là do trình độ cán bộ nhân viên không đồng đều, phân công xác định vị trí công việc chưa rõ ràng, nhiệm vụ giữa các phòng ban chồng chéo, bộ máy các phòng ban chưa năng động. Một số công nhân, kỹ sư trẻ mới ra trường chưa có kinh nghiệm trong công việc, vững về lý thuyết nhưng thực hành chưa thành thạo, kinh nghiệm thực tế chưa có nên tiến độ công việc luôn bị chậm. Do vậy công ty phải bố trí sắp xếp lại chức năng của các phòng ban rõ ràng, đưa ra các bản mô tả công việc và quy tắc công việc, đánh giá thành tích công việc của các phòng ban khách quan, nếu không dễ dẫn đến làm mất đoàn kết nội bộ, không có tinh thần tập thể.

*Công nhân sản xuất:* Sự chậm trễ và sai lỗi không đáng kể không thường xuyên là 32%, chậm sai lỗi đáng kể thường xuyên 16% . Có tình trạng này là do ở lực lượng này tỷ lệ lao động phổ thông còn lớn, họ còn trẻ thiếu kinh nghiệm làm việc nhưng lại chưa quan tâm đến việc tự học tập nâng cao trình độ

### 2.2.1.3. Nâng cao tâm lực

#### (i) Ý thức kỷ luật, tác phong

Trật tự nề nếp của một doanh nghiệp và ý thức tuân thủ kỷ luật của

NLĐ là yếu tố quan trọng để duy trì mối quan hệ hài hòa trong lao động. Đây là cơ sở để công ty hoạt động hiệu quả, bởi có chấp hành tốt kỷ luật lao động mới làm cho thời gian làm việc tăng lên, máy móc, thiết bị, vật tư, nguyên vật liệu được sử dụng tốt hơn vào quá trình sản xuất.

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

**Bảng 2.8. Số liệu các tiêu thức biểu hiện ý thức kỷ luật tác phong của CBNV theo thống kê của công ty giai đoạn 2012 – 2014**

S T T	Tiêu thức	Số vụ			2013/2012		2014/2013	
		Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	+/_	%	+/_	%
1	Đi muộn về sớm	325	385	300	60	18.5	-85	-22.1
2	Vắng mặt không lý do	32	47	41	15	46.9	-6	-12.8
3	Làm việc riêng trong giờ	65	85	58	20	30.8	-27	-31.7
4	Rời bỏ vị trí làm việc	42	38	41	-4	9.5	3	7.9
5	Tiết lộ bí mật công ty		1		1	100	-1	-100
6	Lấy trộm tài sản của công ty	2	4	3	2	100	-1	-25
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	7	5	3	-2	-28.6	-2	-40
8	Sử dụng rượu bia trong giờ làm việc	8	4	3	-4	-50	-1	-25
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	3	5	1	2	66.7	-4	80
10	Gây gỗ đánh nhau	4	5	2	1	25	-3	-60
11	Các hành vi phạm pháp ảnh hưởng đến uy tín công ty trên thị trường	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tổng</b>		<b>488</b>	<b>579</b>	<b>452</b>	<b>91</b>	<b>18.6</b>	<b>-127</b>	<b>-21.9</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)



Việc chấp hành kỷ luật lao động trong công ty nhìn chung đã dần đi vào ổn định và có những chuyển biến tích cực. Số vụ vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc trong năm 2013 tăng lên (tăng 18.6% với 91 vụ so với năm 2012) đã giảm xuống trong năm 2014 (giảm 127 vụ tương đương với giảm 21.9% so với năm 2013) đem lại hiệu quả cao cho sự phát triển công ty.

Tuy nhiên việc chấp hành kỷ luật lao động vẫn còn nhiều tồn tại, nhiều hạn chế, đó là việc vi phạm kỷ luật nề nếp tác phong, nội quy lao động như: đi muộn về sớm, vắng mặt không lý do, làm việc riêng trong giờ và rời bỏ vị trí làm việc mà công ty đã đề ra. Cụ thể như sau:

Trong các loại vi phạm thì loại vi phạm đi muộn về sớm với số lượng nhiều nhất. Năm 2012 với 325 vụ, năm 2013 với 385 vụ tăng 18.5% so với năm 2012, đến năm 2014 đã giảm 85 vụ tương đương giảm 22.1% nhưng tình hình vi phạm vẫn ở mức cao với 300 vụ.

Tình hình vắng mặt không lý do, làm việc riêng trong giờ trong năm 2014 tuy đã giảm nhưng vẫn còn ở mức cao. Đặc biệt tình trạng rời bỏ vị trí làm việc năm 2014 đã tăng 7.9% so với năm 2013.

*(ii) Khả năng giao tiếp và hành vi ứng xử của NLD*

Trong một ngày làm việc tiếp xúc với lãnh đạo, đồng nghiệp và các khách hàng là điều thường xuyên...Giao tiếp, ứng xử tốt sẽ giúp đạt được hiệu quả cao nhất cho công việc, nắm bắt những cơ hội học hỏi kinh nghiệm hay, xây dựng cho bản thân một phong cách làm việc có tính tổ chức cao và thể hiện môi trường làm việc thân thiện hòa đồng trong doanh nghiệp.

Tìm hiểu thực tế về tình hình này tại công ty tác giả có cuộc khảo sát như sau:

**Bảng 2.9. Khả năng giao tiếp, hành vi ứng xử của NLD trong công ty năm 2014**

Đối tượng Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất		Tổng hợp	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Biểu hiện khi gặp người chưa quen</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
-Chủ động làm quen	31	56.4	25	55.5	29	38.7	85	48.6
-Chờ người khác bắt chuyện trước	21	38.2	18	40	37	49.3	76	43.4
-Không giao lưu, nói chuyện với bất kì ai	3	5.4	2	4.5	9	12	14	8
<b>Mức độ tự tin khi giao tiếp</b>								
-Rất tự tin	13	23.6	15	33.3	12	16	40	22.9
-Ít tự tin	34	61.8	23	51.1	39	52	96	54.9
-Không tự tin	8	14.6	7	15.6	24	32	39	22.2
<b>Biểu hiện trong ứng xử hàng ngày</b>								
-Luôn bình tĩnh vui vẻ	35	63.7	24	53.3	40	53.4	99	56.6
-Thi thoảng mất bình tĩnh, cáu gắt	18	32.7	18	40	25	33.3	61	34.9
-Thường xuyên nóng nảy	2	3.6	3	6.7	10	13.3	15	8.5

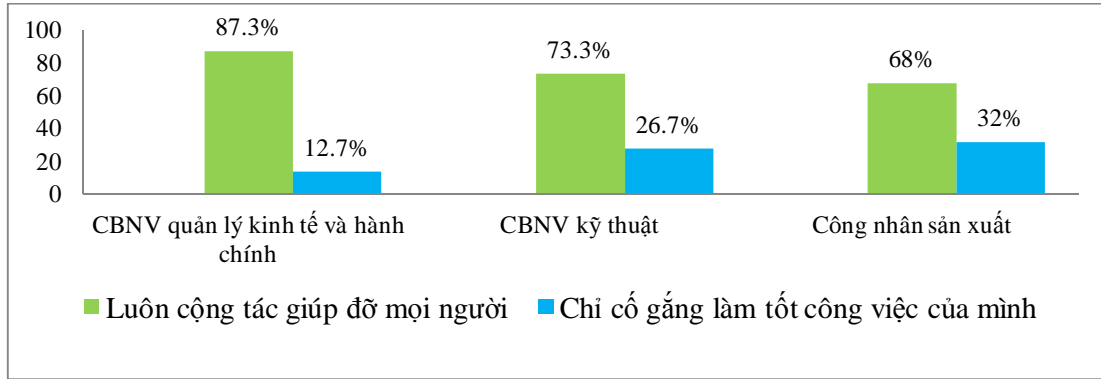
(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Về khả năng giao tiếp: Từ những số liệu trên có thể thấy rằng đa phần NLD trong công ty chủ động làm quen với mọi người với 48.6% . Trạng thái bị động khi giao tiếp tập trung chủ yếu ở bộ phận lao động sản xuất với 49.3% chờ người khác bắt chuyện, thậm chí có một số bộ phận sống khép kín mình , không giao lưu nói chuyện với ai 12%. Có điều này là do họ vẫn còn rụt rè, thiếu tự tin trong giao tiếp 54.9%.

Về hành vi ứng xử : Sự mất bình tĩnh, nổi nóng vẫn xảy ra trong công ty. Hành vi thi thoảng mất bình tĩnh, cáu gắt ở mức cao với 34.9% số người được hỏi. Số lao động có biểu hiện này đa phần phải làm việc nặng nhọc như công nhân tại phân xưởng phân bón, trồng trọt, chịu tác động trực tiếp từ môi trường làm việc. Điều này đặt ra thách thức không nhỏ với xây dựng tinh thần

đoàn kết trong công ty, đòi hỏi công ty phải thường xuyên giáo dục tuyên truyền, nhắc nhở, cảnh cáo nếu cần thiết với hành vi ứng xử của NLĐ.

*(iii) Tinh thần phối hợp trong công việc*



*(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)*

**Biểu đồ 2.5. Tinh thần phối hợp làm việc của người lao động trong công ty năm 2014**

Có ý thức kỷ luật tốt, khả năng giao tiếp ứng xử hay, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên một tác phong làm việc chuyên nghiệp bởi cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp, được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác mỗi cá nhân sẽ như được chấp thêm đôi cánh.

Với 87.3% số lao động là cán bộ nhân viên quản lý hành chính kinh tế, 73.3% lao động là cán bộ nhân viên kỹ thuật và 68% lao động là công nhân sản xuất luôn sẵn sàng cộng tác giúp đỡ mọi người trong công việc. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ không nhỏ ở các bộ phận chỉ cố gắng làm tốt công việc của mình mà thiếu đi sự cộng tác, tìm hiểu thực tế được biết có tỷ lệ 12.7% là cán bộ quản lý kinh tế và hành chính, 26.7% cán bộ nhân viên kỹ thuật là do làm công tác chuyên môn, họ có hiểu biết sâu về công việc mình đang làm quá đam mê mà dẫn tới một số người chỉ chuyên tâm cho nhiệm vụ của mình được giao. Đối với công nhân sản xuất trình độ giữa các cá nhân không đồng đều, một số bộ phận cho rằng “trình độ tôi có hạn”, “tôi đã cố gắng rồi”, “tiền lương như vậy tôi chỉ làm được như vậy” nên có tới 32% lao động chỉ làm tốt

công việc của mình, thiếu đi sự giao lưu học hỏi, hợp tác với nhau.

#### 2.2.1.4. *Đảm bảo số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý*

*i) Công tác dự đoán nhu cầu nhân lực:* Việc xác định nhu cầu về số lượng lao động và cơ cấu lao động trong kỳ kế hoạch được xây dựng thông qua nhu cầu lao động tại các xí nghiệp, phòng ban do cán bộ quản lý ở từng đơn vị đảm nhận. Cụ thể, người quản lý tại từng đơn vị dựa vào mục tiêu của đơn vị mình, xác định khối lượng công việc sẽ phải hoàn thành trong kì kế hoạch, hao phí thời gian lao động để hoàn thành từng bước công việc, đồng thời căn cứ cả vào số lượng lao động nghỉ việc, để từ đó dự đoán cần bao nhiêu nhân lực để hoàn thành khối lượng công việc trong kì kế hoạch. Trong dài hạn, cầu nhân lực của công ty được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh và định mức hao phí lao động để sản xuất ra một sản phẩm.

#### *ii) Công tác dự đoán cung nhân lực*

*Công tác rà soát đánh giá nhân lực hiện tại:* là công tác được tiến hành thường xuyên. Trong đó, chủ yếu tập trung vào việc: Đánh giá tình hình lao động hiện có tại các phân xưởng( bao gồm: số lượng lao động hiện có, số lượng lao động nghỉ việc, số lượng lao động tuyển mới), đánh giá tình hình cơ cấu lao động hiện có tại các đơn vị (theo giới, theo độ tuổi, theo phân xưởng, theo ngành nghề)

*Công tác dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài:* Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, nguồn cung lao động bên ngoài đóng vai trò rất quan trọng, không chỉ là sự thay thế cho những lao động đã nghỉ việc, lao động đến tuổi về hưu, lao động bị sa thải do vi phạm kỉ luật... mà nguồn cung lao động từ bên ngoài còn là NNL quan trọng phục vụ cho kế hoạch đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh của công ty

Có thể nói công tác đảm bảo đủ số lượng và cơ cấu lao động của công ty trong những năm qua đã thu được những kết quả nhất định. Từ thực tiễn số

lượng lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm ta có thể thấy: số lượng và cơ cấu nhân lực đã đáp ứng được yêu cầu công việc bằng việc gia tăng sản lượng và doanh thu của công ty qua các năm, sự tăng trưởng lao động đã gắn liền với hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh.

### ***2.2.2. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội***

#### ***2.2.2.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực***

##### ***(i) Tuyển dụng***

Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực do phòng Tổ chức Hành chính đảm nhiệm với mục tiêu tuyển được NLD có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Quy trình tuyển mộ, tuyển chọn của công ty được chia thành hai quy trình: quy trình áp dụng đối với lao động phổ thông và quy trình áp dụng đối với lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Công tác tuyển dụng nhân lực trong công ty không diễn ra một cách đều đặn theo chu kỳ nhất định mà được thực hiện khi công ty có phát sinh biến động về nhân sự. Khi cần tuyển chọn tăng thêm NLD để phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, phòng tổ chức hành chính thông báo các điều kiện tuyển dụng, quyền lợi và trách nhiệm của NLD và người sử dụng lao động trong quá trình làm việc, giấy khám sức khỏe, sơ yếu lý lịch, văn bằng chứng chỉ có liên quan...Ưu tiên các nguồn tuyển chọn từ công ty, những người thông qua người trong công ty giới thiệu.Cụ thể chính sách tuyển dụng của công ty như sau:

Đối với cán bộ quản lý: ưu tiên con em cán bộ công nhân viên có bằng cấp được tuyển thẳng vào công ty, sẽ được bố trí công việc phù hợp. Đối với

cán bộ chủ chốt sẽ được đề bạt, thăng cấp từ chính cán bộ trong công ty, còn nhân viên khác khi cần thiết sẽ tuyển thẳng từ các nguồn bên ngoài, ưu tiên người có kinh nghiệm.

Đối với công nhân sản xuất: tổ chức tuyển dụng rộng rãi, không cần thiết phải là người có tay nghề cao, khi được tuyển sẽ được đào tạo thêm.

Là nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của công ty. Tuy nhiên, tại công ty công tác tuyển dụng vẫn chưa thật sự được quan tâm chú trọng :Nguồn tuyển mộ hạn chế, mặc dù đăng thông báo rộng rãi trên các phương tiện tuyển dụng nhưng theo khảo sát, điều tra thì nguồn tuyển mộ quan trọng nhất của công ty đó là sự giới thiệu của nhân viên trong công ty, những người quen biết chiếm 66.3% số người được hỏi, số lượng CBCNV vào làm việc tại công ty qua thi tuyển chính thức chỉ chiếm 33.7%, không thông qua các trung tâm, cũng không tổ chức tuyển mộ từ các trường đào tạo. Như vậy làm cho nguồn tuyển mộ kém phong phú, còn mang tính chất thiên vị, nể nang trong tuyển chọn, hạn chế trong việc tuyển được những lao động giỏi, lao động có trình độ.

Từ thực tiễn có thể thấy Công ty vẫn chưa thực hiện tốt công tác tuyển dụng, dẫn đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng vẫn chưa làm được, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh, đặt ra những thách thức lớn cần được giải quyết.

*(ii) Bố trí, sử dụng lao động*

Tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội việc bố trí nhân sự được thực hiện theo nguyên tắc sau:

Dựa vào tính cách, giới tính, lứa tuổi, nguyện vọng của từng người để phân công công việc vào đúng khả năng, chuyên môn đó được đào tạo và sở trường của họ.

Những người có năng lực và trình độ chuyên môn được công ty đặc biệt quan tâm bố trí và giao cho những trọng trách lớn đã phát huy được năng lực và trình độ chuyên môn.

Qua điều tra thực tế tại công ty thì kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.10. Tình hình bố trí sử dụng lao động tại công ty năm 2014**

ĐỐI TƯỢNG Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất		Tổng hợp	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Mức độ phù hợp của việc bố trí sử dụng lao động trong công ty</b>	55		45		75		175	
- Không phù hợp	2	3.6	1	2.2	5	6.7	8	4.6
- Ít phù hợp	7	12.7	5	11.1	7	9.3	19	10.9
- Phù hợp	37	67.3	31	68.9	45	60	113	64.5
- Rất phù hợp	9	16.4	8	17.8	18	24	35	20

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả điều tra cho thấy mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc tại công ty thì tỷ lệ mức độ phù hợp và rất phù hợp chiếm cao nhất 84.5%, trong khi đó tỷ lệ mức ít phù hợp chiếm 10.9%. Với tỷ lệ này cho thấy chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc thực hiện tương đối phù hợp với yêu cầu của công ty. Số lượng nhân viên không phù hợp giữa chuyên ngành được đào tạo với công việc được giao 4.6% tổng số lao động được hỏi. Nguyên nhân chủ yếu của mức độ không phù hợp và ít phù hợp là do thiếu sự đa dạng các chuyên ngành đào tạo của CBCNV hoặc chưa đáp ứng kịp nhu cầu của công ty. Đây là hệ quả của quá trình tuyển dụng qua sự giới thiệu, quen biết. Dẫn đến việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty chưa đạt hiệu quả cao.

Về cơ bản công ty có tỷ lệ người lao động được bố trí sử dụng đúng người, đúng việc, đúng chuyên ngành đào tạo khá cao, từ đó phát huy hết

năng lực của họ. Tuy nhiên để phù hợp hơn với yêu cầu công việc đòi hỏi người lao động phải tiếp tục học tập nâng cao kiến thức nâng cao trình độ, nhất là đối với lực lượng có trình độ không đáp ứng được yêu cầu công việc còn tồn tại trong công ty

#### 2.2.2.2. *Đánh giá kết quả thực hiện công việc*

Công ty đánh giá kết quả thực hiện công việc của toàn bộ cán bộ nhân viên có thời gian làm việc chính thức từ 03 tháng trở lên.

Giám đốc, trưởng bộ phận từng phòng sẽ tiến hành đánh giá thành tích tất cả những nhân viên trong phòng. Cụ thể hoạt động đánh giá nội bộ tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội được tiến hành như sau:

*Đối với lao động gián tiếp:* thực hiện đánh giá hàng tháng, giữa năm và cuối năm.

*Đối với lao động trực tiếp:* đánh giá thực hiện công việc hàng tháng và kết quả đánh giá cuối năm bằng trung bình kết quả đánh giá hàng tháng. Tuy nhiên hiện nay các công đoạn sản xuất và cấp bậc của công nhân sản xuất của công ty hầu hết đều được đánh giá dựa theo cảm tính mà không có thang điểm lượng hóa mức độ phức tạp của công việc. Mỗi kỳ sát hạch tay nghề, thi tuyển công nhân kỹ thuật có các dạng bài thi cho mỗi cấp bậc công nhân được ra đề dựa vào cảm tính của người ra đề, hướng dẫn và người đánh giá. Sự đánh giá thông qua các bài thi cũng nghiêng về cảm tính khi người công nhân được mang thể mạnh của mình theo mỗi công đoạn sản xuất và bậc thợ để sát hạch, không phải kiểm tra một cách ngẫu nhiên bất kỳ một phần kiến thức và kỹ năng nào trong công đoạn sản xuất của mình. Chính vì thế, tiêu chuẩn nghề, tiêu chuẩn và cấp bậc công việc để đánh giá lao động của công ty đang áp dụng chưa thực sự là tiêu chuẩn đánh giá cho từng công đoạn công việc trong chuỗi sản xuất. Đặt ra yêu cầu rất cần thiết phải xây dựng được tiêu chuẩn



ngành đối với công nhân kỹ thuật của công ty để công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc được công bằng và chính xác hơn.

Ta có thể thấy Công ty đang sử dụng phương pháp đánh giá cổ điển, phần nào đó cũng đánh giá được khả năng làm việc của cán bộ nhân viên trong công ty. Tiến hành khảo sát việc đánh giá mức độ công bằng của bản đánh giá thực hiện công việc cho kết quả như sau:

**Bảng 2.11. Đánh giá sự công bằng của bản đánh giá thực hiện công việc năm 2014**

Đối tượng Tiêu chí	CBNV quản lý kinh tế và hành chính		CBNV kỹ thuật		Công nhân sản xuất		Tổng hợp	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Bản đánh giá thực hiện công việc có công bằng không</b>	<b>55</b>		<b>45</b>		<b>75</b>		<b>175</b>	
-Công bằng và chính xác	15	27.3	16	35.6	43	57.4	74	42.3
-Bình thường	37	67.3	24	53.3	25	33.3	86	49.1
-Không công bằng và chính xác	3	5.4	5	11.1	7	9.3	15	8.6

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua phiếu điều tra ta thấy có tới 49.1% NLD cho rằng sự công bằng của bản đánh giá thực hiện công việc chỉ ở mức bình thường. Tỷ lệ này ở mức cao bởi có tới 67.3% số cán bộ công nhân viên quản lý kinh tế, 53.3% cán bộ nhân viên kỹ thuật cho rằng đánh giá công bằng ở mức bình thường. Sở dĩ có hiện tượng như vậy là do cách chọn người đánh giá chưa hợp lý. Trưởng phòng ban là người trực tiếp giao nhiệm vụ và giám sát tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, việc chỉ có người trưởng phòng đánh giá kết quả của nhân viên trong phòng dễ gây ra lỗi chủ quan trong đánh giá. Hơn nữa, việc không có sự ghi chép đều đặn trong tháng để làm người đánh giá bị nhầm lẫn do bị chi phối bởi yếu tố sự kiện gần nhất hay lỗi thành kiến, hay

người đánh giá làm việc theo cảm quan của mình. Kết quả đánh giá này lại được đưa lên ban giám đốc, ban giám đốc không phải người trực tiếp làm việc với NLĐ nên kết quả đánh giá hầu hết phụ thuộc vào lãnh đạo cấp dưới tạo nên kết quả đánh giá không chính xác và công bằng.

Trong phạm vi nhỏ: tổ, đội... sản xuất việc đánh giá phụ thuộc vào bảng chấm công, theo dõi giờ giấc làm việc và sản phẩm làm ra của cá nhân hay của cả tổ. Ở bộ phận này, NLĐ được đánh giá chính xác và khách quan hơn thể hiện qua số liệu điều tra thực tế có đến 57.4% công nhân sản xuất đánh giá bản đánh giá công bằng và chính xác.

Như vậy, công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội vẫn chưa tạo được hiệu quả và mục đích lớn nhất của nó là xác định chất lượng nguồn nhân lực chưa hoàn thiện được. Mức đánh giá sự công bằng chỉ ở mức bình thường với tỷ trọng cao của lực lượng cán bộ nhân viên quản lý kinh tế và hành chính, lực lượng cán bộ nhân viên kỹ thuật gây ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng thực hiện công việc, chất lượng nguồn nhân lực sau này vì là lực lượng tri thức đóng góp rất lớn vào quá trình xây dựng phát triển công ty. Đây là một hạn chế rất lớn của Công ty, cần được khắc phục kịp thời, tiến hành đánh giá trung thực, đúng mức từng NLĐ góp phần nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc, tăng cường trách nhiệm của NLĐ, tránh gây bất bình cho NLĐ, tạo cơ sở vững chắc hơn cho hoạt động đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty

### *2.2.2.3. Đào tạo và phát triển nhân lực*

Với mục đích cập nhật kiến thức mới cho nhân viên, giúp nhân viên áp dụng thành công khi có các thay đổi về công việc trong công ty. Chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận, tạo cho NLĐ những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến, thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên, công nhân. Đào tạo còn nhằm

không ngừng hoàn thiện và nâng cao kỹ năng chuyên môn của công nhân viên để đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của công việc, phục vụ tốt cho mục tiêu phát triển lâu dài của công ty

*(i) Quy trình đào tạo bồi dưỡng nhân sự của công ty được tiến hành qua các bước sau:*

Cuối mỗi năm, trưởng các bộ phận, các cá nhân tiến hành phân tích và xác định nhu cầu đào tạo theo kế hoạch sản xuất kinh doanh được Tổng giám đốc phê duyệt. Sau đó lập các tờ trình đào tạo chuyển phòng tổ chức hành chính. Phòng tổ chức hành chính căn cứ vào đề nghị đào tạo trình Tổng giám đốc xem xét phê duyệt.

Sau khi được phê duyệt phòng tổ chức hành chính lập kế hoạch đào tạo năm cho công ty và trình Tổng giám đốc phê duyệt

*(ii) Hình thức đào tạo*

*Đào tạo nội bộ* : áp dụng cho cán bộ nhân viên mới được tuyển dụng. Khi có nhân viên mới vào nhận việc tại bộ phận hoặc có sự chuyển, nâng cấp nhân viên trong nội bộ. Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm đào tạo hoặc cử người có đủ khả năng để theo dõi, hướng dẫn những công việc mà họ sẽ đảm nhận sau này. Kết quả của đào tạo trên công việc thực tế thể hiện qua khả năng đáp ứng công việc của công nhân viên.

*Tự đào tạo*: Giảng viên là người làm việc tại công ty có kiến thức chuyên môn truyền đạt bài giảng nâng cao trình độ công nhân viên thông qua sách, tài liệu của công ty. Hình thức này do cán bộ tự tổ chức cho nhân viên của mình.

*Đào tạo bên ngoài*: nhằm nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho công nhân viên phòng tổ chức hành chính thường xuyên liên hệ thực hiện kế hoạch gửi nhân viên tham gia các khóa đào tạo, các buổi hội thảo, tập huấn, tọa đàm

ở bên ngoài công ty do các đơn vị tư vấn – đào tạo tổ chức hoặc có thể mời giảng viên về giảng tại công ty hoặc tổ chức khóa học địa điểm ngoài công ty

Dựa vào nội dung, mục tiêu, trình độ của cán bộ nhân viên phòng tổ chức hành chính lựa chọn phương pháp hình thức đào tạo phù hợp nhất để yêu cầu cán bộ đào tạo đáp ứng. Ví dụ các phương pháp đào tạo như : thảo luận nhóm, đưa ra các tình huống cụ thể để giải quyết, các buổi học lý thuyết hoặc ngoại khóa hoặc kết hợp các phương pháp trên

(iii) *Đánh giá kết quả đào tạo:* đối với các nhân viên gửi đào tạo bên ngoài tất cả các học viên phải nộp tài liệu, giấy chứng nhận cho phòng tổ chức hành chính sau khi kết thúc khóa học. Trong những năm qua kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đạt được như sau :

\* *Quy mô đào tạo phân theo hình thức đào tạo*

**Bảng 2.12. Quy mô đào tạo phân theo hình thức đào tạo tại công ty giai đoạn 2012 – 2014**

STT	Chỉ tiêu	2012		2013		2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	<b>Đào tạo lại, đào tạo thêm nghề mới</b>	115	28.5	135	24.9	154	25.7
2	<b>Đào tạo nâng cao, trong đó :</b>	289		407		445	
	- Đào tạo thi nâng ngạch, chuyên ngạch	6	1.5	9	1.7	11	1.8
	- Đào tạo thi nâng bậc	108	26.7	195	35.9	215	35.9
	- Đào tạo bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ	175	43.3	203	37.5	219	36.6
	<b>Tổng</b>	404		542		599	

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Trong 3 năm qua quy mô đào tạo của công ty có chiều hướng tăng lên và có sự thay đổi trong cơ cấu đào tạo. Cụ thể, số lượt người được đào tạo năm 2013 tăng 138 lượt người so với năm 2012 tương ứng 34.2% và năm 2014 tăng 57 lượt người so với năm 2013 tương ứng 10.5% . Có được kết quả trên là do công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong

công ty, tuy nhiên quy mô đào tạo đang có xu hướng giảm so với quy mô nguồn nhân lực trong công ty. Do đó, cần có những phương pháp và kế hoạch phù hợp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

*\* Quy mô đào tạo phân theo nội dung đào tạo*

**Bảng 2.13. Quy mô đào tạo phân theo nội dung đào tạo tại công ty giai đoạn 2012 – 2014**

STT	Chi tiêu	2012		2013		2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Kỹ thuật cây giống, nuôi trồng, chăm sóc vật nuôi, cây trồng	319	79	403	74.3	451	75.3
2	Lĩnh vực kinh tế	31	7.7	42	7.8	34	5.7
3	Quản lý hành chính nhà nước	15	3.7	12	2.2	16	2.6
4	Lý luận chính trị	5	1.2	9	1.7	11	1.8
5	Ngoại ngữ	15	3.7	38	7	52	8.7
6	Tin học	5	1.2	21	3.9	10	1.7
7	Kỹ năng mềm	14	3.5	17	3.1	25	4.2
<b>Tổng</b>		<b>404</b>		<b>542</b>		<b>599</b>	

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Công ty tập trung vào việc đào tạo về kỹ thuật cây giống, nuôi trồng, chăm sóc vật nuôi, cây trồng với trên 70% số lượng cán bộ nhân viên được đào tạo qua các năm. Một phần do đặc điểm của công ty chủ yếu là sản xuất các sản phẩm về nông nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn hiện nay, khoa học công nghệ ngày càng cao, việc áp dụng tiến bộ đó vào sản xuất nông nghiệp là vô cùng cần thiết. Do đó công ty luôn tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng nhằm nâng cao nghiệp vụ này. Nhờ vậy mà năng suất lao động của công ty trong những năm qua luôn đạt kết quả cao

Các lĩnh vực khác như kinh tế, quản lý hành chính, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học... cũng được công ty quan tâm và đào tạo.

Theo kết quả khảo sát (Phụ lục 2) có đến 73% ý kiến cho rằng sau khi được đào tạo mang lại kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc, đồng thời giúp họ phát huy thêm năng lực mang lại hiệu quả công việc tăng rõ rệt. Như vậy công tác đào tạo của Công ty đã thu được những kết quả rất quan trọng, góp phần vào hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của CBNV trong công ty.

Ta có thể thấy công ty đã tạo ra cơ hội học tập với loại hình, chương trình đào tạo đa dạng cho cán bộ công nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng. Khi qua các lớp đào tạo NLD nắm bắt được kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh và đánh giá rất cao chương trình học, áp dụng kiến thức được học vào thực tế rất phù hợp với công việc đảm nhiệm trong công ty. Tạo ra được đội ngũ nhân lực kế cận có chất lượng cao cho sự phát triển chung của toàn công ty.

#### 2.2.2.4. *Đãi ngộ lao động*

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng để biến Công ty trở thành ngôi nhà thứ 2 của NLD luôn là phương châm, mục tiêu chính của công ty từ ngày được thành lập. Ban lãnh đạo Công ty luôn chỉ đạo điều hành xem xét hàng năm các chế độ, chính sách, tiền lương, tiền thưởng để đảm bảo cuộc sống cho NLD cụ thể như sau:

##### *(i) Chế độ chính sách*

NLD gia nhập công ty được đảm bảo như công ty nộp bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho 100% cán bộ công nhân viên trong công ty và đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động thuộc biên chế chính thức và người lao động hợp đồng đã ký hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên với mức theo quy định của nhà nước.

Công ty trợ cấp 100% kinh phí cho 1 số cán bộ chủ chốt đi học các lớp đào tạo về quản lý, chính trị, nâng cao trình độ quản lý để kịp thời đáp ứng

tình hình kinh doanh. Tài trợ 1 phần kinh phí cho cán bộ công nhân viên có nguyện vọng tự học tập, nâng cao trình độ kiến thức tay nghề.

Đối với đội ngũ cán bộ trẻ hàng tháng còn được nhận trợ cấp phục vụ chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trẻ của công ty:

Mức 1.000.000 đồng/ người/ tháng kỹ sư cử nhân tốt nghiệp loại giỏi

Mức 700.000đồng/ người/ tháng cho kỹ sư cử nhân tốt nghiệp loại khá

Hàng năm tổ chức khám sức khỏe định kỳ và đào tạo vệ sinh an toàn lao động đầy đủ, tổ chức tốt chế độ nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe cho NLD theo quy định. Người lao động trong công ty được hưởng các chế độ y tế như : cấp phát thuốc khi ốm đau, tai nạn, được chi trả 80% chi phí đi khám chữa bệnh khi có xác nhận của cơ sở y tế.

Thăm hỏi động viên kịp thời khi công nhân lao động bị ốm đau hoặc gia đình có việc hiếu, việc hi, tạo tình cảm gắn bó giữa nhân viên với công ty. Công ty cũng tổ chức cho CBCNV đi tham quan nghỉ mát tại các điểm nghỉ mát, du lịch trong nước. Bố trí các sân bóng chuyên cho NLD tự do tập luyện rèn luyện sức khỏe ngoài giờ làm việc.

Công ty phối hợp và trả phí cho trường mầm non trông và dạy các cháu con em của Công ty muộn giờ để giúp anh chị em yên tâm làm việc.

NLD được doanh nghiệp đãi thọ tiền ăn trưa theo số ngày làm việc thực tế trong tháng.

*(ii) Tiền lương*

Là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, các chức danh Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng (gọi chung là viên chức quản lý chuyên trách) chế độ lương thưởng thực hiện theo Nghị định số 51/2013/NĐ-CP về quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng

Lương thu nhập của NLD khác được ban lãnh đạo công ty xây dựng và

do 2 bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động. Hiện công ty chủ yếu áp dụng hình thức trả lương theo thời gian.

*Lương thời gian giản đơn:* là tiền lương mà mỗi người lao động nhận được do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian làm việc nhiều hay ít quyết định.

*Lương thời gian có thưởng:* là sự kết hợp giữa hình thức trả lương theo thời gian giản đơn với tiền thưởng. Mức tiền thưởng do ban giám đốc công ty quyết định dựa trên kết quả hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

Mức lương thử việc 85% lương tối thiểu của công ty

*(iii) Tiền thưởng*

*Thưởng cuối năm:* Những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc sẽ được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng, kịp thời, công khai và công bằng như: Thưởng theo danh hiệu thi đua cuối năm cho tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc theo Quy chế thi đua khen thưởng do doanh nghiệp ban hành cụ thể như sau:

**Bảng 2.14. Khen thưởng cho các cá nhân và tập thể xuất sắc năm 2014**

STT	Danh hiệu khen thưởng	Mức thưởng (đồng)	Số cá nhân/ đơn vị được thưởng
1	Lao động tiên tiến	500.000	206
2	Chiến sĩ thi đua cơ sở	1.000.000	100
3	Tập thể lao động xuất sắc	2.500.000	12
<b>Tổng số tiền thưởng năm 2014</b>			233.000.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

*Thưởng lễ tết:* thưởng cho NLD vào các ngày lễ, tết trong năm và tháng lương thứ 13 trong dịp tết nguyên đán.

*Thưởng sáng kiến:* Áp dụng cho những phòng ban hay cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến kỹ thuật, quy trình làm việc... mà đem lại hiệu



quả kinh tế. Mức thưởng được chia theo % của phần hiệu quả kinh tế mang lại.

Nhận xét: Công tác đãi ngộ đã đảm bảo các chính sách, lương, thưởng tương ứng với chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của tập thể, cá nhân người lao động. Kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân, đặc biệt là những lao động trẻ có bằng cấp có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc bằng trợ cấp phục vụ chiến lược đào tạo, trợ cấp kinh phí đào tạo cho cán bộ đi học, hỗ trợ một phần kinh phí cho người lao động có nguyện vọng tự học tập nâng cao trình độ...khiến cho NLD gắn bó hơn với công ty, tạo động lực kích thích NLD làm việc. Đây là cơ sở vững chắc để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc năng động chuyên nghiệp, từ đó có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài.

### **2.3. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

#### **2.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp**

Môi trường kinh tế chưa thực sự thuận lợi cho Công ty, tình trạng lãi xuất tăng cao, lạm phát bùng nổ, cạnh tranh giữa các Công ty nông nghiệp diễn ra gay gắt đòi hỏi Công ty cần vạch ra những chiến lược, những bước đi đúng đắn.

Tình trạng thất nghiệp tăng một phần đem lại thuận lợi cho Công ty là giá thành thuê công nhân, lao động phổ thông, lao động không cần kinh nghiệm sẽ rẻ hơn, tuy nhiên mặt khác việc tìm kiếm lao động lành nghề, có nhiều kinh nghiệm sẽ khó khăn hơn, chi phí sẽ tăng cao hơn...

Trình độ tiến bộ Khoa học công nghệ của Việt Nam đã có nhiều bước tiến bộ, tuy nhiên còn rất nhiều hạn chế và vẫn còn lạc hậu so với ngành Nông nghiệp của các nước khác trên thế giới.

### **2.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp**

*Khả năng thiết bị, công nghệ hiện có của doanh nghiệp:* Trong những năm qua, công ty đã đầu tư đổi mới các quy trình công nghệ, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất nông nghiệp như: Đầu tư mua sắm dây chuyền sản xuất giống lúa; Thiết bị nghiên cứu, nuôi cấy mô tế bào, kiểm nghiệm; Thiết bị – công nghệ canh tác trong nhà kính, nhà lưới. Cùng với đó công ty vẫn không ngừng nghiên cứu những đề tài khoa học kỹ thuật mới, tổng vốn đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ trong 3 năm 2012-2014 là 2.2 tỷ đồng với tổng cộng 9 đề tài cụ thể. Đây chính là điểm cốt lõi để công ty dựa vào và xây dựng chất lượng nguồn nhân lực phục vụ cho nhu cầu phát triển của mình.

*Trình độ tổ chức quản lý:* các cán bộ quản lý của công ty chủ yếu là những người đã có thâm niên công tác lâu năm, rất ít cán bộ trẻ, vì vậy kinh nghiệm trong công tác cũng như trong quản lý cũng giúp họ phần nào trong tổ chức quản lý với từng nhóm nhân viên khác nhau để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên không phải cán bộ nào cũng có năng lực tốt để quản lý hiệu quả NLĐ thuộc quyền của mình, do đó công ty cần có một chính sách quy hoạch, bổ nhiệm và đào tạo cán bộ quản lý, lãnh đạo đúng đắn giúp công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao.

*Quan điểm phát triển nhân lực của ban lãnh đạo doanh nghiệp:* Việc xây dựng nguồn nhân lực luôn là mục tiêu quan trọng của Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội và đặt dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo chặt chẽ, sát sao từ Ban lãnh đạo Công ty và trưởng các bộ phận.

Ban lãnh đạo Công ty luôn coi trọng đào tạo nâng cao năng lực để có được sự phát triển bền vững của công ty. Điều này thể hiện qua quy mô chương trình đào tạo công ty đang thực hiện nhằm tiến đến xây dựng lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt trong công tác đào tạo bồi dưỡng cán

bộ cho từng giai đoạn, từng ngành nghề lao động, đáp ứng yêu cầu hiện tại và lâu dài, phục vụ kịp thời cho sự lớn mạnh liên tục của Công ty.

## **2.4. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta nhận thấy các chính sách của công ty đưa ra không chỉ đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên mà còn ngày càng cải tiến và nâng cao để đáp ứng những yêu cầu thách thức của thực tiễn sản xuất, hoạt động của doanh nghiệp.

*Thứ nhất*, về mặt thể lực và trí lực :

Công ty luôn quan tâm đến vấn đề sức khỏe cho người lao động, bằng các biện pháp khám sức khỏe hàng năm, tiến hành nhiều biện pháp hạn chế tác động của môi trường làm việc đến sức khỏe người lao động.

Công ty có một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có tuổi đời rất trẻ, phần lớn ở độ tuổi dưới 40, là cơ cấu độ tuổi khá phù hợp, đảm bảo tốt hoạt động kinh doanh, cường độ làm việc. Đây là độ tuổi sung sức, nhiệt huyết họ có sự ham học hỏi, một số bộ phận có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao để tiếp thu khoa học kỹ thuật. Do đó việc tăng cường và phát huy lợi thế của tuổi trẻ, tận dụng sự nhiệt tình cũng như lòng nhiệt huyết, trí tuệ của họ sẽ là động lực to lớn để thúc đẩy sự phát triển của công ty trong tương lai.

*Thứ hai*, về tâm lực: Mối quan hệ giữa người lao động tại công ty rất thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, tình trạng vi phạm kỷ luật đang có chuyển biến tích cực, giảm dần qua các năm. Đa phần người lao động luôn sẵn sàng phối hợp, giúp đỡ nhau hoàn thành công việc nhip nhàn.

*Thứ ba*, về bố trí sử dụng nhân lực: Công ty đã có biện pháp phù hợp

với điều kiện hiện tại của doanh nghiệp, bố trí người lao động hợp lý đạt được kết nhất định.

*Thứ tư*, về chương trình đào tạo phát triển: Hiện nay, công ty rất chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các chương trình đào tạo đã được nhân rộng và phổ biến đến nhiều đối tượng hơn thời gian trước : từ nhân viên văn phòng, các cấp quản lý cho đến khối công nhân...

*Thứ năm*, về chế độ đãi ngộ: Công ty đã có những chính sách hợp lý, công tác trả lương, trả thưởng đúng thời hạn đã làm thỏa mãn phần nào cuộc sống của người lao động. Người lao động nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng theo qui định của nhà nước.

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

##### **2.4.2.1. Hạn chế**

*Thứ nhất*, hiện nay công ty còn thiếu cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn có trình độ và tài năng ở các lĩnh vực quản lý, thích ứng với cơ chế thị trường. Công nhân sản xuất hầu hết không được đào tạo bài bản về kiến thức chuyên môn nên không đóng góp cho việc nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các công ty, khả năng nghiên cứu và phát triển không cao.

*Thứ hai*, tình trạng vắng mặt không có lý do chính đáng và đi muộn về sớm...có thể là những biểu hiện đầu tiên của một tình trạng nghiêm trọng hơn: Công ty đang có một đội ngũ nhân lực bất mãn và thiếu gắn bó. Các cấp quản lý trực tiếp cần quan sát, tìm hiểu nhân viên của mình và tìm cách động viên, khuyến khích hoặc có biện pháp xử lý nếu nhân viên thiếu niềm đam mê trong công việc tránh ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của công ty.

*Thứ ba*, quy trình tuyển dụng vẫn chưa được xây dựng hoàn chỉnh, chi phí dành cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn còn hạn chế.

Công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển mộ, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo chuẩn xác với

những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường...từ đó có kế hoạch tuyển mộ khoa học hiệu quả.

Việc khai thác nguồn tuyển mộ và sử dụng phương pháp tuyển mộ là chưa hiệu quả. Công ty chỉ tập trung chủ yếu vào một số phương pháp tuyển mộ truyền thống mà không đa dạng hóa phương thức tìm kiếm (Hội chợ việc làm, liên hệ với các trường đại học...)

Sau khi kết thúc quá trình tuyển mộ công ty không có bước đánh giá quá trình tuyển mộ để thấy được những điểm chưa được thực hiện tốt hay thấy được những sai sót cần điều chỉnh và hoàn thiện công tác này tốt hơn.

*Thứ tư*, Công ty chỉ đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của người lãnh đạo trực tiếp gây ra những thắc mắc của người lao động, các tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung, không nêu bật được tầm quan trọng của công việc nên không khai thác được hết khả năng làm việc của NLD. Đánh giá còn mang tính bình quân cao, tập trung nhiều vào kết quả, chưa thể hiện được năng lực của NLD cũng như kích thích NLD làm việc sáng tạo

*Thứ năm*, với đa số lao động phổ thông, thiếu kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết, đặt ra nhiệm vụ nặng nề cho công tác đào tạo.

*Thứ sáu*, chế độ đãi ngộ chưa đủ để tạo ra đột biến, phát huy tài năng cống hiến của người lao động.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

Một số cán bộ quản lý được tào tạo chấp vá, đi lên từ những ngành nghề khác sau đó mới hợp lý hóa bằng cách học thêm chuyên ngành 2 về quản lý nên mức độ giải quyết tốt công việc chỉ ở mức độ khiêm tốn. Trình độ nguồn nhân lực trở thành công nhân kỹ thuật và công nhân sản xuất trong các phân xưởng có xuất phát điểm từ lao động phổ thông. Hầu hết các lao động này chỉ được đào tạo trong công việc theo hình thức chỉ việc của những người làm việc trước đó.

Tâm lý và thái độ tại nơi làm việc còn biểu hiện tùy tiện, hành động theo cảm xúc và thiếu sự nhiệt tình trọng công việc do thiếu ý thức và không được huấn luyện bài bản.

Công tác tuyển dụng còn ảnh hưởng bởi các mối quan hệ thân quen, tuyển người mà chưa xem xét nhu cầu thực tế như tuyển chọn con em cán bộ nhân viên trong công ty hay tuyển những người được sự giới thiệu của ban lãnh đạo công ty mà trên thực tế người này không thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc nên khi vào làm việc thường không hiệu quả dẫn đến việc phải đào tạo lại.

NLĐ chưa có tiếng nói trong đánh giá, không có biểu mẫu thống nhất về đánh giá trong công ty, việc hướng dẫn cho NLĐ hiểu về mục đích và ý nghĩa của công tác đánh giá chưa được phổ biến và coi trọng.

Tiền lương tiền thưởng còn cào bằng chưa kích thích được người lao động cống hiến. Mức thù lao lao động của công ty không cao hơn các doanh nghiệp ngành khác. Sức thu hút của các ngành khác về thù lao và điều kiện làm việc hấp dẫn hơn so với ngành nông nghiệp của công ty nên sự di chuyển lao động từ ngành này sang ngành khác diễn ra nhiều

## **CHƯƠNG 3**

# **GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**

### **3.1. Phương hướng phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội.**

#### ***3.1.1. Phương hướng phát triển***

Phương hướng nhiệm vụ của công ty là phát huy tiềm năng, thế mạnh đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của công ty theo cả chiều rộng và chiều sâu, phát triển thị trường sản phẩm với sản phẩm ngày càng đa dạng hơn, thị trường ngày càng mở rộng.

Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn 2015-2020: phấn đấu đến năm 2020 công ty trở thành công ty hàng đầu trong ngành nông nghiệp thủ đô. Các sản phẩm nông nghiệp được HADICO ưu tiên hàng đầu, nhằm xây dựng nền nông nghiệp thủ đô theo định hướng nông nghiệp công nghệ cao, nông nghiệp phát triển bền vững, nông nghiệp gắn với cảnh quan, dịch vụ sinh thái; góp phần xây dựng thủ đô ngày càng xanh, sạch, đẹp; sản phẩm nông nghiệp đạt chất lượng cao và an toàn.

Mục tiêu của HADICO là vươn tới sự hoàn hảo thông qua việc đào tạo liên tục, phát triển cá nhân và tập thể cũng như nắm bắt kịp thời công nghệ hàng đầu về sản xuất nông nghiệp.

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

Phát triển nguồn nhân lực phù hợp về số lượng, chất lượng, cơ cấu. Có

trình độ quản lý, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ công nghệ, kiến thức tin học, ngoại ngữ, kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty theo tiêu chí năng động, sáng tạo, nhiệt tình, đoàn kết, kỉ cương, chuyên nghiệp. Để phát triển Công ty ngày càng lớn mạnh.

Nâng cao chất lượng quản lý, coi trọng công tác đãi ngộ, đề cao giá trị nhân viên cũng như ban lãnh đạo. Hoàn thiện công tác tổ chức nhằm tăng cường tăng cường tinh thần chủ động, sáng tạo và nhiệt tình công việc trong đội ngũ nhân viên công ty.

### **3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**

#### ***3.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực hướng tới cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển***

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng nhu cầu đó. Vì vậy, hoạch định nguồn nhân lực một cách hệ thống, khoa học và chính xác là một giải pháp tiên quyết để thực hiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các giải pháp bảo đảm nguồn nhân lực của doanh nghiệp đủ về số lượng và phù hợp cơ cấu.

Hoạch định nguồn nhân lực chính xác cần phải thu thập đầy đủ các thông tin:

*\* Từ phía ban lãnh đạo công ty là các thông tin*

Thông tin về kế hoạch phát triển sản xuất, kinh doanh của của công ty. Mục tiêu hoàn thành các kế hoạch đó như thế nào? Số lao động hiện có của



công ty có đáp ứng được các mục tiêu đó hay không? Năng suất của NLD và xu hướng tăng năng suất lao động?

Thông tin về tình trạng máy móc, thiết bị của công ty của công ty hiện nay? Loại máy móc thiết bị sẽ đầu tư trong thời gian tới như thế nào? Trình độ cần phải có để vận hành được những máy móc đó.

Thông tin về các dự án, công trình đã trúng thầu? Biện pháp của công ty về vấn đề nhân lực?

*\* Từ phía người lao động là các thông tin*

Thông tin về số lao động nghỉ hưu, số lao động được đề bạt, chuyển chuyển vị trí công tác trong thời gian tới.

Số lao động vắng mặt ở doanh nghiệp, thời gian vắng mặt (lao động nữ thời kỳ thai sản, lao động được cử đi học các lớp tập trung dài hạn, các cán bộ được cử đi công tác thời gian dài,...)

*\* Thông tin về môi trường bên ngoài:* Các thông tin thay đổi về cơ chế chính sách, pháp luật có liên quan đến công tác quản lý và sử dụng lao động, đến môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp, các cán bộ quản lý phải nắm bắt nhanh chóng các thông tin này để chủ động điều chỉnh các vấn đề liên quan đến người lao động.

Trên cơ sở các thông tin thu thập đó, dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai và so sánh với thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Từ đây, xác định nhân lực của doanh nghiệp thừa hay thiếu, đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân lực. Lập bản kế hoạch thực hiện phù hợp với doanh nghiệp, xác định được các vấn đề: tuyển dụng nhân viên, sắp xếp lại nhân sự các phòng ban như thế nào hay đào tạo nhân viên ra sao...

Trong thời gian tới Công ty cần giảm dần biên chế lao động dôi dư, kém chất lượng, không đáp ứng yêu cầu, đồng thời tăng tuyển dụng mới lao động có chất lượng để góp phần trẻ hoá đội ngũ nguồn lực và cải thiện nhanh

chất lượng nhân lực, cần phát triển mạnh mẽ lực lượng công nhân kinh doanh và kỹ thuật. Hoạch định tỷ lệ hợp lý giữa số lượng nhân lực tốt nghiệp đại học, tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp và tốt nghiệp các trường lớp công nhân kỹ thuật ra và tỷ lệ hợp lý giữa số lượng người có các nghề chuyên môn khác để có cơ cấu nhân lực hợp lý hơn phục vụ nhu cầu phát triển của doanh nghiệp

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

#### ***3.2.2.1. Công tác tuyển dụng***

Để khắc phục những hạn chế, bất cập trong những năm qua, nhằm nâng cao chất lượng NNL. Công tác tuyển dụng của Hadico cần thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch đến tổ chức áp dụng tiêu chuẩn nghề vào thực hiện thi tuyển. Cùng với đó là thực hiện các biện pháp sau:

##### ***(i) Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng***

Quan tâm khai thác và tạo điều kiện sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong đây là những người đang làm việc trong công ty, họ chỉ cần làm quen với công việc mới mà không cần mất thời gian tìm hiểu về công ty, làm quen với môi trường trong công ty. Điều này khiến cho số lượng nhân lực có thể không tăng nhưng giảm được các chi phí liên quan đến tuyển dụng, hợp đồng. Đồng thời đề bạt là một hình thức của tuyển dụng nội bộ, tạo động lực cho mọi người cùng phấn đấu nhiều hơn để có cơ hội thăng tiến. NNL bên trong doanh nghiệp có cơ hội thay đổi vị trí và công việc nhưng không xa với chuyên môn đã được đào tạo để tránh nhàn chán. Doanh nghiệp có cơ hội đánh giá được năng lực của nhân viên, cơ hội sắp xếp lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh mới. Trường hợp NNL bên trong doanh nghiệp không đủ hoặc không phù hợp với chuyên môn và

yêu cầu công việc, doanh nghiệp tiến hành tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài, Công ty nên kết hợp sử dụng các phương pháp tuyển dụng tìm kiếm các ứng viên như: Tham gia các hội chợ việc làm (qua đó vừa tìm người, vừa quảng bá hình ảnh công ty), hoặc xuống các cơ sở đào tạo để lựa chọn những ứng viên sáng giá nhất, có kết quả học tập tốt ở trường đào tạo phù hợp với các vị trí được tuyển. Hạn chế dần việc sử dụng lao động phổ thông, tăng dần số lao động được đào tạo nghề để sử dụng cho bất kỳ khâu nào trong sản xuất.

*(ii) Thông tin tuyển dụng*

Cung cấp đầy đủ các thông tin tuyển dụng và quảng bá các thông tin đó một cách rộng rãi. Cần phải thu hút được sự quan tâm của NLD, trước hết phải làm cho càng nhiều người biết đến thông tin tuyển dụng càng tốt. Khai thác các website việc làm, các trang web miễn phí để đăng thông tin tuyển dụng của công ty. Nội dung của thông báo tuyển dụng nên có:

- Giới thiệu sơ lược về công ty
- Số lượng cần tuyển
- Vị trí cần tuyển
- Nội dung công việc ( bản mô tả công việc)
- Thời gian làm việc
- Quyền lợi được hưởng ( mức lương, chế độ đãi ngộ, cơ hội ở công ty)
- Yêu cầu: về bằng cấp, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm...
- Các chú ý kèm theo ( nếu có ) như : Hồ sơ không trúng tuyển sẽ không được trả lại...

Thông báo phải đầy đủ ngắn gọn để làm tăng tính lan truyền của thông báo.

*(iii) Xác định các thách thức của quá trình tuyển dụng nhân lực*

Việt Nam đang được coi là thời kỳ có “dân số vàng” là điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng chính vì có lực lượng lao động dồi dào nên thị trường lao động mới chỉ quan tâm đến số lượng nhân lực. Còn chất lượng NNL khi chia thành các phân khúc khác nhau thì khâu tuyển dụng chủ yếu quan tâm đến trình độ được đào tạo, nơi đào tạo, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo mà ít quan tâm đến khả năng giải quyết công việc, kỹ năng và những tiềm năng còn ẩn chứa của NNL.

Đặc biệt, hoạt động tuyển dụng NNL còn bị chi phối rất nhiều từ các mối quan hệ xã hội khác. Ngoài việc chú ý đến bằng và nơi cấp bằng, về mặt hình thức vẫn có những doanh nghiệp tổ chức tuyển dụng rộng rãi và công khai hoạt động tuyển dụng trên mọi phương tiện, nhưng vẫn không ít các doanh nghiệp tổ chức tuyển dụng không được công khai và ảnh hưởng từ mối quan hệ chằng chịt về yếu tố họ hàng, thân quen gia đình. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng tuyển dụng và chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

Trên đây chính là những thách thức thường thấy trong các tổ chức, doanh nghiệp nói chung cũng như trong Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội nói riêng. Vì vậy, để tìm cho mình NNL có chất lượng công tác tuyển dụng của công ty phải thực sự quan tâm đến chất lượng tuyển dụng, công ty cần công bố công khai các tiêu chí yêu cầu của công việc để ứng viên xem xét khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của bản thân. Kiên quyết tránh hiện tượng nể nang, tình cảm cá nhân.

#### 3.2.2.2. Sử dụng lao động

Sự thực hiện công việc của người lao động có kết quả cao, có đem lại hiệu quả cho công ty hay không phụ thuộc rất nhiều vào việc bố trí sử dụng từng cá nhân. Bên cạnh việc bố trí sử dụng lao động phù hợp với chuyên môn

đào tạo, công ty cũng cần có chính sách luân phiên nhiệm vụ, luân chuyển công tác như:

Luân chuyển các vị trí quản trị cấp cơ sở và cấp trung gian để các quản trị này có điều kiện tham gia môi trường kinh doanh mới, học tập phương thức, phong cách quản trị tại địa phương mới, phong tục văn hóa của mỗi vùng và sự thích nghi với điều kiện làm việc mới đem lại cho họ nhiều kiến thức hơn

Luân chuyển công nhân kỹ thuật giữa các khâu sản xuất chế biến để tránh tay nghề trong mỗi công đoạn không thao thác và ứng dụng dần mai một. Đảm bảo cho NLD luôn phát triển đồng đều, công việc không gián đoạn khi có người nghỉ việc.

### *3.2.2.3. Đánh giá người lao động*

Đánh giá người lao động là khâu quan trọng nhất luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức, doanh nghiệp và là căn cứ trả thù lao lao động. Đồng thời kết quả đánh giá giúp cho các cấp quản trị trong doanh nghiệp đưa ra các quyết định đúng đắn về công tác tuyển chuyển, đào tạo và phát triển, kỷ luật... Do đó, rất cần thiết phải làm tốt các công tác sau:

*Lựa chọn người đánh giá:* Người đánh giá có vai trò quyết định và rất quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn, trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động công ty nên để lãnh đạo trực tiếp và bản thân người lao động cùng đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động và để người lao động đánh giá cán bộ quản lý trực tiếp của họ, có như vậy mới cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, tạo môi trường làm việc thoải mái, bình đẳng trong công ty.

*Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc:* Đây là biện pháp giúp NLD biết thiếu sót của mình đồng thời giúp

họ so sánh với kết quả lao động của NLD khác nhằm cố gắng hơn trong công việc.

*Chu kỳ đánh giá:* Như đã nêu ở phần thực trạng hiện nay công ty đang sử dụng chu kỳ đánh giá hàng tháng, giữa năm và cuối năm cho người lao động, như vậy là quá nhiều và có yếu tố không hợp lý. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn, hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá, vừa không bao quát được tình hình thực hiện công việc của NLD. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài, như vậy nó sẽ làm mất đi tính thời sự của đánh giá thực hiện công việc. Vì vậy công ty nên chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng đối với lao động gián tiếp để kịp thời khen thưởng, nhắc nhở họ cố gắng hơn nữa.

Đối với lao động trực tiếp do tính chất công việc phụ thuộc vào thời gian canh tác và những điều kiện khách quan do vậy để thuận lợi cho việc đánh giá lao động trực tiếp thì chu kỳ đánh giá 1 quý là hợp lý.

*Xây dựng bổ sung đổi mới các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc:* Đề xuất thống nhất các chỉ tiêu chung trong phiếu đánh giá thực hiện công việc, xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc lượng hóa bằng cách cho điểm đối với các tiêu chí đánh giá theo từng mức độ thực hiện công việc (Xem phụ lục 03)

*Xây dựng tiêu chuẩn kỹ năng nghề:* nhằm giúp người lao động trong công ty định hướng phấn đấu nâng cao trình độ về kiến thức và kỹ năng của bản thân thông qua việc học tập hoặc tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc để có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Hiện nay, ngành nông nghiệp Việt Nam đã có tiêu chuẩn nghề được ban hành kèm theo Thông tư số 42 /2014/TT-BNNPTNT của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Đây là lợi thế để xây dựng được tiêu

chuẩn nghề đối với công nhân kỹ thuật cho ngành nông nghiệp. Trong thời gian tới công ty cần tổ chức nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn nghề đối với lực lượng lao động sao cho phù hợp với điều kiện hiện tại của mình để định lượng và kiểm tra, sát hạch quá trình hoạt động tại nơi làm việc của người lao động trong công ty.

### ***3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo phát triển nguồn nhân lực***

Để thu được kết quả đào tạo tốt cần có sự phối hợp giữa các cá nhân, bộ phận, phòng ban và phòng tổ chức hành chính thực hiện những công việc sau:

#### *(i) Xây dựng bảng khảo sát đánh giá chương trình đào tạo*

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

Sau khi thu được kết quả của bảng khảo sát, kết hợp với kế hoạch nhân lực để tiến hành xác định nhu cầu đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Nhu cầu đào tạo đặt ra khi nhân viên cần củng cố, chuẩn bị kiến thức, kỹ năng để đáp ứng được các công việc trong tương lai. Để xác định đúng nhu cầu đào tạo công ty cần phải tiến hành phân tích tổ chức, phân tích nhiệm vụ và phân tích con người, xây dựng khung năng lực, khoảng cách năng lực cần lấp đầy và trọng tâm đào tạo

*Phân tích tổ chức:* phân tích mức độ đạt được các mục tiêu của các bộ phận thông qua các tiêu chí như năng suất, chất lượng, hiệu quả.

*Phân tích nhiệm vụ:* sử dụng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn nghề để xác định các nhiệm vụ quan trọng, kiến thức và kỹ năng hành vi cần phải chú trọng để đào tạo cho NLD, giúp đỡ họ hoàn thành công việc tốt hơn. So sánh giữa trình độ hiện có của NLD với yêu cầu của công việc để xác định ra khoảng cách tồn tại. Đối với NLD thực

hiện công việc chưa tốt do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng, năng lực thì sẽ phải tiến hành đào tạo để giúp họ hoàn thành tốt công việc. Còn đối với nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt, thì xem xét khả năng phát triển của họ để tiến hành đào tạo chuẩn bị những kiến thức, kỹ năng, năng lực để có thể đảm nhận những vị trí công việc cao hơn, quan trọng hơn.

*Phân tích con người:* thông tin lấy từ hồ sơ nhân viên, đặc biệt nhấn mạnh thông tin kết quả thực hiện công việc qua các thời kỳ mà nhân viên đã làm việc trước đó. Đồng thời cần phải quan tâm tới nhu cầu nguyện vọng được đào tạo nâng cao trình độ của người lao động. Điều này rất quan trọng và có ảnh hưởng tới kết quả đào tạo vì nếu nhu cầu đào tạo của công ty phù hợp với nhu cầu đào tạo của bản thân người lao động thì sẽ tạo động lực để người lao động tích cực học tập.

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

**Bảng 3.1. Xác định mô hình năng lực chuẩn**

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

(Nguồn: Tác giả đề xuất xây dựng)

*Khoảng cách năng lực cần lấp đầy:* Các thông tin chi tiết cần thu thập là những thông tin đánh giá về năng lực lý tưởng và năng lực hiện tại của CBNV để từ đó tìm nhu cầu đào tạo.



**Bảng 3.2. Thông tin chi tiết cần thu thập**

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

(Nguồn: Tác giả đề xuất xây dựng)

*Trọng tâm đào tạo:* Có những khoảng trống năng lực có thể được giải quyết thông qua đào tạo, trên cơ sở phân tích những năng lực còn thiếu xây dựng trọng tâm đào tạo để đáp ứng phát triển cá nhân trong tổ chức trong tương lai.

(ii) *Đa dạng hóa các chương trình đào tạo, loại hình đào tạo :* Việc áp dụng đa dạng các phương pháp đào tạo, kết hợp các ưu điểm, hạn chế nhược điểm của các phương pháp, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các chương trình đào tạo sẽ mang lại hiệu quả cao hơn cho quá trình đào tạo. Bên cạnh các phương pháp công ty đang thực hiện, trong thời gian tới công ty cần tận dụng mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác Israel hợp tác cử cán bộ sang học tập làm nông nghiệp xanh hiệu quả của bạn. Mời chuyên gia về công ty giảng dạy hoặc mở các hội nghị, hội thảo trao đổi kinh nghiệm giữa các chuyên gia với cá nhân tập thể trong công ty để vừa tháo gỡ các vướng mắc

trong công việc, vừa học hỏi từ những chia sẻ của họ. Cử cán bộ đi học ở các trường kinh tế, nông nghiệp có uy tín.

*(iii) Tạo thái độ tích cực cho nhân viên khi tham gia quá trình đào tạo*

*\* Đẩy mạnh việc định hướng cho nhân viên về các nội dung đào tạo phục vụ cho chiến lược phát triển công ty*

Một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty là do không tích hợp được nhu cầu đào tạo giữa nhân viên và công ty. Nhu cầu đào tạo của các nhân viên có thể rất đa dạng và không phù hợp với chiến lược phát triển công ty. Chính vì vậy, đòi hỏi ban lãnh đạo công ty phải có sự thuyết phục, định hướng để các nhu cầu đào tạo của nhân viên hướng nhiều tới việc phục vụ công việc hơn là đáp ứng những mong muốn cá nhân họ. Việc tìm hiểu và định hướng những nhu cầu đó sẽ là một bước nền quan trọng cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng và quản lý nguồn nhân lực nói chung. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của công ty và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo, nhân viên tham gia đào tạo không chỉ vì công ty yêu cầu, do phục vụ yêu cầu của công việc mà còn vì chính bản thân họ, vì những lợi ích thực sự mà đào tạo mang lại cho họ. Nói cách khác, giải pháp này làm tăng tỷ lệ tự nguyện của nhân viên tham gia quá trình đào tạo. Sự tích hợp nhu cầu này sẽ nâng cao đáng kể hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

*\* Khuyến khích, hỗ trợ nhân viên tham gia quá trình đào tạo*

Để tạo được thái độ tích cực, chủ động cho nhân viên khi tham gia vào quá trình đào tạo nguồn nhân lực, công ty có thể đưa ra một số những chính sách như: có sự động viên, khen thưởng cho các nhân viên tham gia có hiệu quả quá trình đào tạo, hỗ trợ thêm về mặt tài chính, chia sẻ một phần công việc hiện tại... Các chính sách này có thể được thực hiện đơn giản, không quá

mất nhiều thời gian và công sức song lại có hiệu quả khá rõ rệt. Từ đó, biến hoạt động đào tạo từ vị trí là một công tác nhằm duy trì hoạt động cho tổ chức còn trở thành một lợi thế cạnh tranh, một nhân tố thu hút nguồn nhân lực và thúc đẩy sự phát triển của toàn công ty.

*\* Xây dựng cam kết đào tạo*

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

*(iv) Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên*

Đội ngũ giáo viên là những người trực tiếp truyền tải kiến thức chuyên môn nghề nghiệp trong chương trình của khóa học cho học viên do đó trình độ và chất lượng của đội ngũ giáo viên có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả học tập của các học viên. Tuy nhiên trong công ty, đội ngũ giáo viên là những người kiêm nhiệm chưa được đào tạo nghiệp vụ sư phạm. Do vậy việc truyền đạt của các giáo viên trong công ty còn nhiều bất cập như: Kiến thức còn lủng củng, rời rạc, gây khó khăn cho việc tiếp thu của các học viên. Ngoài ra đội ngũ được thuê từ bên ngoài thì nặng về lí thuyết, thiếu thực tế vì vậy ít phù hợp với tình hình thực tế tại công ty. Để nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty thì công ty cần thực hiện một số biện pháp sau:

Tiến hành đào tạo các kỹ năng, nghiệp vụ sư phạm cho đội ngũ kiêm nhiệm như đã nói ở trên, đó là khả năng truyền kiến thức, phương pháp thu hút người học

Đối với giảng viên thuê ngoài: các bộ phận phụ trách công tác đào tạo cần tiến hành trao đổi một số thông tin cần thiết cho giảng viên như mục tiêu đào tạo, đối tượng được đào tạo và cung cấp các tài liệu của công ty để các giảng viên có thể hiểu rõ hơn về tính hình thực tế của công ty. Ngoài ra khi kí kết hợp đồng với họ cần phải có các khoản mục quy định về chất lượng của đào tạo và trách nhiệm của họ đối với khóa đào tạo.

Tạo điều kiện cho đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm của mình được có cơ hội tham quan học hỏi kinh nghiệm trong nước và nước ngoài để nâng cao trình độ. Đồng thời có các chế độ ưu đãi khuyến khích động viên, tạo động lực cho công tác giảng dạy tốt hơn.

*(v) Thực hiện đánh giá chất lượng chương trình đào tạo một cách nghiêm túc*

Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá chất lượng cán bộ nhân viên sau đào tạo và so sánh những chỉ tiêu này trước và sau khi được đào tạo để biết được chất lượng cán bộ nhân viên sau đào tạo có được nâng lên hay không thay đổi. Nói khác là đánh giá được mức độ đạt được mục tiêu của mỗi chương trình đào tạo là bao nhiêu? Tốt hay không tốt? Những chỉ tiêu này bao gồm cả chỉ tiêu về mức độ thu nhận kiến thức và mức độ thành thạo trong thực hiện công việc

*(vi) Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo*

Nguồn kinh phí có vai trò quyết định đến việc kế hoạch đào tạo có được thực hiện hay không. Với nhu cầu đào tạo rất lớn thì công ty cần có những giải pháp nhằm tăng cường kinh phí cho đào tạo, giám sát chặt chẽ chi phí đào tạo ở từng khâu một, xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh

phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và hiệu quả. Công ty nên cân đối lại các khoản chi phí dành cho quản lý công tác đào tạo vì hiện nay tỷ lệ này còn khá cao. Đồng thời cũng cần phải tính đến các chi phí dành cho học viên như : tiền thưởng cho những người có kết quả xuất sắc.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện công tác đãi ngộ lao động***

Để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty nhà quản trị cần linh hoạt, sáng tạo trong công tác đãi ngộ tài chính. Bên cạnh những khoản tiền lương cơ bản, tiền thưởng, trợ cấp, phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước, công ty nên dành nhiều những khoản lương thưởng, phụ cấp lương, trợ cấp, phúc lợi tự nguyện, chăm lo đời sống nâng cao sức khỏe cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Không ngừng nâng mức tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi. Phát triển quỹ phúc lợi, khen thưởng, áp dụng chính sách trợ cấp linh hoạt, tạo điều kiện cho người lao động tăng thu nhập, nâng cao chất lượng cuộc sống để tái sản xuất sức lao động là giải pháp hữu hiệu động viên kích thích tinh thần làm việc hăng say, thu hút và giữ chân nhân tài cho công ty.

##### ***3.2.4.1. Biện pháp về tiền lương***

Để khắc phục việc trả lương theo thời gian không gắn với kết quả làm việc của nhân viên và hiệu quả kinh doanh của công ty, ngoài khoản tiền lương phân phối cho người lao động như ban đầu tức là căn cứ vào hệ số lương, ngày công làm việc thực tế của người lao động và mức lương tối thiểu do nhà nước quy định. Công ty nên áp dụng hình thức trả lương: lương sản phẩm cho công nhân sản xuất, lương thời gian cho lao động quản lý, trong đó cần gắn chặt trách nhiệm với mức lương được hưởng thông qua phân công công việc rõ ràng và quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể.

Để tiền hành xây dựng quy chế trả lương mới Công ty cần chú ý một số điểm sau:

+ Thường xuyên cập nhật thông tin, các quy định, các văn bản pháp quy của nhà nước hướng dẫn về tiền lương để từ đó có những điều chỉnh. Đảm bảo cho người lao động có mức lương không thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

+ Tham khảo mức lương của các đơn vị hoạt động cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh hay mức lương đang thịnh hành trên thị trường tại khu vực công ty có cơ sở sản xuất. Từ đó có cơ sở cho các quyết định về mức lương trả cho từng vị trí công việc đảm bảo tính khuyến khích và mang tính cạnh tranh

+ Tiền lương phải dựa trên nguyên tắc hao phí sức lao động, mức độ phức tạp, khối lượng công việc đảm nhận, hiệu suất công việc, mức độ hoàn thành chức trách nhiệm vụ, xây dựng một quy chế trả lương công bằng, phù hợp.

#### *3.2.4.2. Biện pháp về tiền thưởng*

Công ty nên bổ sung thêm một số khoản tiền thưởng như : thưởng lòng trung thành ( làm việc tại công ty từ 3-5 năm đề xuất tăng 5% lương cơ bản, 5 đến 10 năm : 10% lương cơ bản, trên 10 năm 15% lương cơ bản), thưởng đảm bảo ngày công, thưởng do chấp hành tốt nội quy quy định của công ty. Khen thưởng đột xuất mỗi khi nhân viên nào có một đóng góp lớn cho tổ chức thì phải thưởng và tuyên dương ngay sau đó chứ không phải là chờ đến các dịp cuối năm, thưởng một cách đồng loạt. Điều này khiến cho nhân viên, người tài cảm thấy hãnh diện, cảm thấy được quan tâm, tôn trọng, hơn hết là họ thấy mình có vai trò quan trọng đối với tổ chức. Công ty cần xây dựng một hội đồng đánh giá có trình độ cao, trung thực và khách quan, đánh giá đúng năng lực, thành tích làm việc của nhân viên để có những đãi ngộ tài chính phù hợp. Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, công khai.

Chú trọng hơn về khen thưởng tinh thần, đôi khi chỉ một lời động viên khích lệ của lãnh đạo trong quá trình làm việc lại tạo ra động lực tinh thần vô cùng to lớn giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Tăng mức tiền thưởng để tiền thưởng thực sự phát huy được tác dụng, là đòn bẩy kích thích tinh thần làm việc của người lao động, là công cụ hấp dẫn người lao động.

Phân phối lại tiền thưởng trong cách tính lương có thưởng để đảm bảo tính công bằng, hợp lý của công tác trả thưởng cho cán bộ công nhân viên toàn công ty, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong quá trình tiến hành các công việc.

Hàng tháng công ty nên tổ chức bình bầu, phân loại các mức thưởng tương ứng với các chỉ tiêu cụ thể đối với cán bộ công nhân viên chức trong công ty. Từng công việc, từng bộ phận lao động trong công ty áp dụng các tiêu chuẩn hạng A,B,C như sau :

+ Loại A: những nhân viên có kết quả đánh giá thực hiện công việc loại xuất sắc, số ngày công  $\geq 22$  ngày/ tháng. Hoàn thành xuất sắc công việc được giao với thái độ và tinh thần làm việc cao đồng thời chấp hành tốt các nội quy, quy chế của công ty.

+ Loại B : những nhân viên có kết quả đánh giá thực hiện công việc loại A, số ngày công đạt từ 19-22 ngày/ tháng. Mức độ hoàn thành công việc đạt yêu cầu. Thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm khá. Thực hiện tốt các nội quy, quy chế của công ty.

+ Loại C : những nhân viên có kết quả đánh giá thực hiện công việc loại B số ngày công đạt từ 17-19 ngày/ tháng. Thái độ làm việc tinh thần trách nhiệm khá. Thực hiện tốt các nội quy, quy chế của công ty.

Sau khi phân loại công ty tiến hành cho điểm từng mức thưởng và tính tổng số điểm của toàn công ty. Điểm quy định cho từng mức thưởng như sau:

Loại A: 3 điểm, Loại B: 2 điểm, Loại C: 1 điểm

Từ đó tiền thưởng trả cho mỗi cá nhân người lao động được xác định như sau:

Tiền thưởng của nhân viên thứ i

$$\text{Tiền thưởng của nhân viên thứ } i = \frac{\text{Tổng quỹ tiền thưởng được phân phối}}{\text{Tổng số điểm trong toàn công ty}} \times \text{Số điểm của nhân viên thứ } i$$

Với cách tính này hi vọng thời gian tới, khi nhận được mức lương có thưởng người lao động cảm thấy năng lực của mình được đánh giá một cách xứng đáng tạo cho họ sự tự tin trong công việc, làm cho cán bộ công nhân viên cố gắng hết năng lực của mình nhằm nâng cao năng suất, tinh thần trách nhiệm với công việc được giao.

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

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

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khoẻ và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khoẻ mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu



cầu của một hoạt động cụ thể nào đó, thể lực có ý nghĩa quyết định đến năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực, con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội. Trong bối cảnh hiện nay, nâng cao thể lực cho NLĐ là yêu cầu bức xúc hàng đầu nhằm đáp ứng đòi hỏi về chi phí và cường độ lao động ngày càng cao, đặc biệt là đối với một đơn vị sản xuất như công ty. Nâng cao thể lực là nâng cao sức khỏe NLĐ và phải được coi như là sự đầu tư cơ bản, phục vụ cho yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

Khi đề cập đến vấn đề phát triển NNL, Đảng ta đã khẳng định: sự cường tráng của thể chất là nhu cầu của bản thân con người, đồng thời là vốn quý để tạo ra tài sản trí tuệ và vật chất cho xã hội. Chỉ có những người khỏe mạnh cả về thể chất lẫn tinh thần mới có thể nâng cao sức mạnh của bản thân, bắt nhịp được với cuộc sống hiện đại. Họ làm việc dẻo dai, có khả năng tập trung về trí tuệ khi làm việc, có sức mạnh của niềm tin và ý chí để làm tốt công việc. Sức khỏe vừa là mục đích, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển, nên bảo vệ và nâng cao sức khỏe con người là một đòi hỏi hết sức chính đáng mà xã hội phải đảm bảo.

Để nâng cao thể lực cho NLĐ Công ty cần chăm lo đời sống cho người lao động bằng các giải pháp sau:

Thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc ( 6 tháng 1lần đối với NLĐ làm những công việc có tính chất nặng nhọc độc hại, 12 tháng 1 lần đối với NLĐ làm những công việc trong điều kiện bình thường)

Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của NLĐ trong việc tự bảo vệ sức khỏe cho bản thân bằng việc cung cấp các kiến thức về dinh dưỡng hàng ngày, chế độ chăm sóc sức khỏe hợp lý, phát động phong trào thể dục thể thao trong toàn công ty. Phát động phong trào thể dục thể thao trên diện rộng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ thể thao trong doanh nghiệp, khuyến khích mỗi cá nhân lựa chọn cho mình một

môn thể thao phù hợp để rèn luyện sức khỏe và thư giãn sau mỗi ngày làm việc (Ví dụ : tổ chức giao lưu bóng đá với các doanh nghiệp bạn, xây dựng câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông ...)

Tăng cường công tác huấn luyện an toàn lao động cho người lao động theo chiều sâu và có phân loại theo đối tượng.. Đề xuất cân nhắc tăng ngân sách dành cho việc mua mới các trang thiết bị an toàn lao động. Liên hệ và tham khảo với các nhà cung cấp có uy tín và giá cả hợp lý để có thể nâng cao chất lượng của trang thiết bị lao động.

Chú trọng tới công tác an toàn vệ sinh lao động, tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động. Thực hiện các quy định về trang bị các phương tiện an toàn vệ sinh lao động và phòng hộ cá nhân cho người lao động.

### ***3.2.5. Tiến hành đánh giá thực hiện nội quy quy định của người lao động***

Hàng tháng trưởng bộ phận và nhân viên tiến hành đánh giá để đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng. Ý thức chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty cũng rất quan trọng, việc đảm bảo giờ giấc, ngày công làm việc đúng quy định là hết sức cần thiết. Công ty nên đưa ra các chế tài như : mỗi CBCNV nếu không vi phạm Nội quy quy định trong tháng được hưởng 100% phụ cấp ăn trưa. Nếu CBCNV có hành vi vi phạm Nội quy quy định trong tháng sẽ bị khấu trừ tỷ lệ % tương ứng với mức quy định khấu trừ hoặc trừ toàn bộ phụ cấp, tùy theo hành vi và mức độ vi phạm. Mức khấu trừ cụ thể được quy định như sau:

#### *(i) Giờ giấc làm việc:*

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

Đi muộn về sớm (không báo cáo xin phép) cộng dồn trong một tháng quá 60 phút bị trừ 40%. Quá từ 90 phút đến 120 phút trở lên bị khấu trừ 60% ;

cao hơn 120 phút bị trừ toàn bộ và có thể bị xử lý kỷ luật.

Các trường hợp đi muộn về sớm, xin ra ngoài giữa giờ làm việc vì lý do việc riêng (dù có báo cáo xin phép) nếu quá 02 lần trong một tuần và/hoặc 5 lần trong một tháng sẽ bị khấu trừ 10% . Mỗi lần tiếp theo sẽ bị trừ tiếp 10%. Những trường hợp đặc biệt có lý do chính đáng và có đề xuất giải trình được cấp trên phê duyệt sẽ không bị trừ theo quy định này.

*(ii) Tác phong làm việc:*

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

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

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

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

Tham gia chơi cờ bạc hoặc ngồi xem chơi cờ bạc trong giờ làm việc đều bị trừ 50% phụ cấp ngay từ lần vi phạm đầu tiên. Tái phạm sẽ bị trừ toàn bộ phụ cấp và xử lý kỷ luật. Nhân viên bị xử lý kỷ luật từ hình thức cảnh cáo bằng văn bản toàn công ty trở lên bị trừ toàn bộ phụ cấp trong 03 tháng liền kể từ ngày bị xử lý kỷ luật

## KẾT LUẬN

Trong môi trường toàn cầu hóa ngày nay, các quốc gia luôn trong trạng thái chạy đua về tốc độ phát triển kinh tế. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ càng góp phần thúc đẩy kinh tế toàn cầu không ngừng biến động. Trong guồng quay không ngừng nghỉ đó, sự đóng góp của mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp trong từng ngành tạo nên sự thịnh vượng và uy lực của mỗi quốc gia phụ thuộc vào nguồn nhân lực là chủ yếu. Chất lượng NNL cao là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối cao nhất so với các nguồn lực khác, vì NNL đóng vai trò quyết định và chi phối mọi nguồn lực khác. Do đó, nâng cao chất lượng NNL là yêu cầu bức thiết và rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi ngành và mỗi quốc gia.

Nhận thức được vấn đề này, tác giả đã nỗ lực nghiên cứu và đặt ra mục đích nghiên cứu cho luận văn “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội**” hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NNL của các doanh nghiệp nói chung và thực tế tại công ty nói riêng, đồng thời cũng chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế của NNL của công ty. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại công ty.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ kinh tế, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, khảo sát thực tế tại Công ty. Tuy nhiên, công tác nâng cao chất lượng NNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của công ty. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### I. Danh mục sách, luận văn, báo cáo

1. TS. Mai Quốc Chánh, TS. Trần Xuân Cầu (2003), Giáo trình *Kinh tế lao động*, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Nhà xuất bản Lao động - xã hội, Hà Nội.
2. PGS.TS. Mai Quốc Chánh, TS. Trần Xuân Cầu (2008), Giáo trình *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Hữu Dũng (2004), *Nguồn nhân lực Việt Nam đầu thế kỷ 21- Một số vấn đề và hướng phát triển*.
4. PGS.TS. Lê Thanh Hà (2014), Bài giảng *Quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh toàn cầu hóa*.
5. TS. Tạ Ngọc Hải, *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*, Viện khoa học tổ chức nhà nước.
6. PGS.TS. Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Giáo dục.
7. TS. Bùi Thị Ngọc Lan (2002), *Nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. GS.TS. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp
9. GS.TS. Phạm Đức Thành (1995), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục.
10. Trần Văn Tùng- Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.
11. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình *Nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội

- 12.TS. Phan Thanh Tâm (2000), *Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Luận án tiến sỹ, Hà Nội.
- 13.Vũ Bá Thế (2005), *Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Nhà xuất bản lao động xã hội, Hà Nội.
- 14.PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
- 15.PGS.TSKH Nguyễn Viết Vượng (2006), *Kỹ yếu hội thảo khoa học: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam và vai trò của tổ chức Công đoàn*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- 16.PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Thị trường lao động*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
- 17.Viện thông tin khoa học xã hội (1995), *Con người và nguồn lực con người trong phát triển*, Nhà xuất bản quốc gia.

## **II. Tài liệu công ty**

- 18.Báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội năm 2012, 2013;
- 19.Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội năm 2012; 2013; 2014
- 20.Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội (2013), *Quy chế trả lương của công ty*.
- 21.Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội, *Quy chế đào tạo của công ty*.
- 22.Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà

Nội (2013), *Quy chế khen thưởng của công ty*.

### III. Website

23. Giới thiệu chung về Công ty TNHH một thành viên Đầu tư và Phát triển nông nghiệp Hà Nội, địa chỉ: <http://hadico.com.vn/>
24. Trang web wikipedia, Lý thuyết về Quản trị nhân sự, địa chỉ: [https://vi.wikipedia.org/wiki/Quan\\_tri\\_nhan\\_su](https://vi.wikipedia.org/wiki/Quan_tri_nhan_su)
25. Văn Đình Tấn, Nguồn nhân lực trong công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nước ta, địa chỉ: [http://truongchinhtina.gov.vn/ArticleDetail.aspx? Article\\_ID=212](http://truongchinhtina.gov.vn/ArticleDetail.aspx? Article_ID=212)
26. Viện Chiến lược và Chính sách Khoa học và Công nghệ, Kinh nghiệm của một số quốc gia về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và hàm ý chính sách cho Việt Nam, địa chỉ: <http://www.nistpass.gov.vn/vi/tin-tuc/chien-luoc-chinh-sach/1079-kinh-nghiem-cua-mot-so-quoc-gia-ve-phan-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-va-ham-y-chinh-sach-cho-viet-nam>
27. Vũ Thị Mai, Chất lượng nguồn nhân lực, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc/758c8b47>
28. Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần giải pháp nông nghiệp tiên tiến, địa chỉ: <http://www.aasvn.com/tin-tuc/phan-trien-nguon-nhan-luc-tai-cong-ty-co-phan-giai-phap-nong-nghiep-tien-tien/>
29. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần Giống - Vật tư nông nghiệp công nghệ cao Việt Nam, địa chỉ: <http://ricfam.vn/>
30. Thông tư số 42 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2014), Ban hành tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia với các nghề thuộc nhóm nghề nông nghiệp, địa chỉ : [http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=30231](http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=30231)

# PHẦN PHỤ LỤC



## Phụ lục 1

# PHIẾU ĐIỀU TRA NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

Để phục vụ cho việc khảo sát, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại quý Công ty và đề xuất phương án nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty; tôi xin được trao đổi với quý Anh (Chị) một số vấn đề liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực. Rất mong Anh (Chị) hợp tác giúp đỡ tôi bằng cách trả lời một số câu hỏi mà tôi đã chuẩn bị dưới đây:

Ý kiến của Anh (Chị) chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và hoàn toàn được giữ bí mật.

Xin trân trọng cảm ơn Anh (Chị)!

### I. Thông tin cơ bản

1. Họ và tên:.....
2. Giới tính:  Nam  Nữ
3. Tuổi:.....
4. Bộ phận công tác: .....
5. Chức danh : .....
6. Thâm niên công tác:.....
7. Trình độ:.....
8. Điện thoại:.....
9. Email:.....

### II. Nội dung

**Câu 1: Đề tính chỉ số BMI anh (chị) vui lòng cho biết các thông số sau :**

Chiều cao :.....(m)

Cân nặng: .....(Kg)

**Câu 2: Anh (chị) vui lòng đánh giá độ tuổi của mình có phù hợp với công việc hiện tại đang đảm nhiệm theo tiêu chí sau :**

Rất phù hợp

Ít phù hợp

Không phù hợp

**Câu 3: Trong quá trình làm việc, anh (chị) thấy điều kiện làm việc của mình như thế nào ?**

**Về nhiệt độ nơi làm việc**

Dễ chịu  Khó chịu  Bình thường

**Về độ bụi**

Rất bụi  Khá bụi  Bình thường

**Về tiếng ồn**

Rất ồn  Khá ồn  Bình thường

**Về không gian làm việc**

Rộng rãi  Chật chội  Bình thường

**Về ánh sáng**

Đủ ánh sáng  Không đủ ánh sáng

**Câu 4: Anh chị có mắc bệnh nghề nghiệp không?**

Có  Không

*(Xin vui lòng cho biết mắc bệnh gì)*

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

**Câu 5: Khi giải quyết công việc thuộc lĩnh vực chuyên môn mình đảm nhiệm anh chị thấy mình hoàn thành như thế nào ?**

- Kịp thời và sai lỗi     Chậm và sai lỗi     Chậm và sai lỗi đáng  
nhỏ không thường không đáng kể thường kể thường xuyên  
xuyên

*Xin vui lòng cho biết cụ thể lý do làm việc có sai lỗi :*

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

**Câu 6: Anh (chị) xử lý tình huống như thế nào thông qua các tình huống sau :**

**Khi gặp người chưa quen**

- Chủ động làm quen     Chờ người khác bắt     Không giao lưu nói  
chuyện    chuyện với bất kì ai

**Mức độ tự tin khi giao tiếp**

- Rất tự tin     Ít tự tin     Không tự tin

**Câu 7: Trong giải quyết công việc hàng ngày, anh (chị) có những biểu hiện nào sau đây ?**

- Luôn bình tĩnh vui vẻ     Thi thoảng mất bình     Thường xuyên nóng  
tĩnh cáu gắt    nảy

**Câu 8: Anh (chị) đánh giá thế nào về tinh thần phối hợp thực hiện công việc của mình trong công ty ?**

- Luôn cộng tác giúp đỡ mọi     Chỉ cố gắng làm tốt công việc  
người    của mình

**Câu 9: Anh (chị) được tuyển dụng vào công ty theo hình thức nào sau đây?**

Thi tuyển do công ty tổ chức

Được người thân quen giới thiệu xin vào làm

Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm

*Khác (Xin vui lòng cho biết cụ thể):*

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

**Câu 10: Anh (chị) đánh giá như thế nào về mức độ phù hợp với công việc được bố trí sử dụng trong công ty?**

Rất phù hợp

Phù hợp

Ít phù hợp

Không phù hợp

*Lý do(Xin vui lòng cho biết cụ thể):*

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

**Câu 11: Anh (chị) đã có kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp với kế hoạch phát triển của Công ty?**

Có  Không

**Câu 12: Công ty anh (chị) hàng năm có sử dụng kết quả “Đánh giá thực hiện công việc” không?**

Có  Không

**Câu 13: Theo anh (chị) kết quả đánh giá thực hiện công việc có công bằng không?**

Công bằng và chính xác       Bình thường       Không công bằng và chính xác

*Xin Anh (chị) cho biết mức độ đạt được cụ thể:*

*Trong nội bộ phòng/ban/xưởng*     

*Toàn công ty*     

*Khác (Xin vui lòng cho biết cụ thể):*

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

**Câu 14: Anh (chị) đã tham gia chương trình đào tạo nào của công ty chưa?**

Đã tham gia       Chưa tham gia

**Câu 15: Sau khi được đào tạo, hiệu quả công việc của anh (chị) có tăng không?**

Có, rõ rệt     

Cũng có     

Không thay đổi     

*Lý do(Xin vui lòng cho biết cụ thể):*

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

**Câu 16: Anh (chị) đã tham gia các lớp đào tạo và có các kỹ năng nào sau đây ?**

- Kỹ năng thuyết trình     

- Kỹ năng làm việc nhóm

- Kỹ năng lập kế hoạch
- Kỹ năng quản lý thời gian
- Chưa được đào tạo kỹ năng nào

**Câu 17: Công ty anh (chị) đã có những chính sách phù hợp giúp tạo động lực làm việc chưa?**

- Có  Không

*Xin cho biết chính sách nào làm anh (chị) hài lòng nhất :*

.....

.....

.....

**Câu 18: Anh (chị) có hài lòng về việc đãi ngộ tại Công ty mình hiện nay?**

- Rất hài lòng
- Hài lòng
- Bình thường
- Không hài lòng

**Câu 19: Anh (chị) hãy đánh giá về việc phân công nhiệm vụ giữa các phòng ban trong Công ty:**

- Tốt
- Bình thường
- Không hài lòng

**Phụ lục 2**  
**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA**

Số phiếu phát ra: 175

Số phiếu thu về: 175

**Câu 1:**

Nội dung	Tổng số lao động	Tỷ lệ
BMI $\geq$ 30	0	
BMI (từ 25 đến 29,9)	28	16
BMI (từ 18,5 đến 24,9)	123	70.3
BMI $\leq$ 17	24	13.7

**Câu 2:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Rất phù hợp	152	86.9
Ít phù hợp	18	10.3
Không phù hợp	5	2.8

**Câu 3:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
<b>Nhiệt độ nơi làm việc</b>		
Dễ chịu	37	21.1
Khó chịu	29	16.6
Bình thường	109	62.3
<b>Độ bụi</b>		
Rất bụi	6	3.4
Khá bụi	46	26.3
Bình thường	123	70.3
<b>Tiếng ồn</b>		
Rất ồn	8	4.6
Khá ồn	43	24.6
Bình thường	124	70.8
<b>Không gian làm việc</b>		
Rộng rãi	5	2.9

Chật chội	42	24
Bình thường	128	73.1
<b>Ánh sáng</b>		
Đủ ánh sáng	150	85.7
Không đủ ánh sáng	25	14.3

**Câu 4:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
<b>Mắc bệnh nghề nghiệp</b>		
Không	160	91.4
Có	15	8.6

**Câu 5:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Kịp thời và sai lỗi nhỏ không thường xuyên	91	52
Kịp thời và sai lỗi nhỏ không đáng kể thường xuyên	59	33.7
Chậm và sai lỗi đáng kể thường xuyên	25	14.3

**Câu 6:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
<b>Khi gặp người chưa quen</b>		
Chủ động làm quen	85	48.6
Chờ người khác bắt chuyện	76	43.4
Không giao lưu nói chuyện với bất kì ai	14	8
<b>Mức độ tự tin khi giao tiếp</b>		
Rất tự tin	40	22.9
Ít tự tin	96	54.9
Không tự tin	39	22.2

**Câu 7:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Luôn vui vẻ bình tĩnh	99	56.6
Thi thoảng mất bình tĩnh	61	34.9
Thường xuyên nóng nảy	15	8.5

**Câu 8:**



Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Luôn cộng tác giúp đỡ mọi người	132	75.4
Chỉ cố gắng làm tốt công việc của mình	43	24.6

### Câu 9:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Thi tuyển do công ty tổ chức	59	33.7
Được người thân quen giới thiệu xin vào làm	116	66.3
Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm	0	

### Câu 10:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Rất phù hợp	35	20
Phù hợp	113	64.5
Ít phù hợp	19	10.9
Không phù hợp	8	4.6

### Câu 11:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Có	95	54.3
Không	80	45.7

### Câu 12:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Có	175	100
Không		

### Câu 13:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Công bằng và chính xác	74	42
Bình thường	86	49.2
Không công bằng và chính xác	15	8.6

### Câu 14:

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Đã tham gia	175	100

Chưa tham gia		
---------------	--	--

**Câu 15:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Có, rõ rệt	128	73.1
Cũng có	42	24
Không thay đổi	5	2.9

**Câu 16:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn
Kỹ năng thuyết trình	34
Kỹ năng làm việc nhóm	56
Kỹ năng lập kế hoạch	9
Kỹ năng quản lý thời gian	29
Kỹ năng lãnh đạo quản lý	8
Chưa được đào tạo kỹ năng nào	21

**Câu 17:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Có	65	37.1
Không	110	62.9

**Câu 18:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Không	15	8.6
Rất hài lòng	28	16
Hài lòng	55	31.4
Bình thường	77	44

**Câu 19:**

Nội dung lựa chọn	Tổng số lựa chọn	Tỷ lệ
Không hài lòng	23	13.1
Tốt	85	48.6
Bình thường	67	38.3

### Phụ lục 3

## XÂY DỰNG PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Họ và tên nhân viên: ..... Chức danh: .....

Bộ phận công tác : .....

Họ và tên người đánh giá: ..... Chức danh: .....

Bộ phận công tác : .....

### PHẦN I: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

S T T	Nội dung đánh giá	Điểm tối đa	Người đánh giá	
			Người lao động chấm điểm	Cấp trên chấm điểm
1	<b>Hoàn thành nhiệm vụ</b> Xem xét các kết quả của công việc được giao và so sánh với yêu cầu đặt ra cho công việc đó			
2	<b>Chất lượng công việc</b> Xem xét tính chính xác, kịp tiến độ và kỹ năng thể hiện trong công việc			
3	<b>Cải tiến liên tục</b> Xem xét những nỗ lực đã có nhằm tìm ra những cách tốt hơn để cải tiến công việc			
4	<b>Tính sáng tạo</b> Xem xét các giải pháp mang tính sáng tạo đã được áp dụng để giải quyết các vấn đề phát sinh			
5	<b>Làm việc theo nhóm</b> Xem xét mối quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và các khách hàng			
6	<b>Ý thức tổ chức kỷ luật</b> Xem xét thái độ đối với công việc, sự vắng mặt cũng như có mặt thường xuyên			

	<b>Sự đảm nhận trách nhiệm</b>			
7	Xem xét thái độ đảm nhận nhiệm vụ/công việc mới trong khả năng mình có thể làm được			
	<b>Học hỏi và phát triển</b>			
8	Xem xét các kết quả đạt được sau khi được huấn luyện/ đào tạo			
<b>Tổng điểm</b>		<b>100</b>		
Ý kiến và chữ ký của nhân viên :				
.....				
.....				

## PHẦN II: NHẬN XÉT VÀ KẾ HOẠCH

Xếp hạng thành tích: (của quản lý trực tiếp) Xuất sắc $\geq 95$ điểm; hạng A: 80-94 điểm; hạng B: 70-79 điểm; hạng C: 60-69 điểm; hạng D < 60 điểm	Xếp hạng:
Ý kiến đề xuất đến ban giám đốc: ..... ..... .....	
<i>Ghi nhận kết quả: Nâng lương; Thưởng; Đào tạo; Định hướng phát triển/ bố trí nhân viên; Cải tiến công việc Đề xuất khác</i>	

**Phụ lục 4**  
**XÂY DỰNG BẢNG KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ**  
**CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO**

Họ và tên :.....

Phòng :.....

Chức danh :.....

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

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

Có  Không

Mức độ cần thiết của những kiến thức kĩ năng:

1  2  3  4  5

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

**2. Xin vui lòng đưa ra 1 ví dụ về việc Anh/ Chị đã áp dụng kiến thức và kĩ năng đó vào công việc hàng ngày?**

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

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

Có  Không

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

.....

.....  
.....

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

- Có  Không

Trong thời gian tới Anh/Chị thấy mình cần được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu công việc:

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

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

- Thời lượng khóa đào tạo:.....  
 Module đào tạo:.....  
 Thời lượng cho các module:.....  
 Giảng viên:.....  
 Ý kiến khác:.....

**Chân thành cảm ơn Anh/Chị !**