

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ĐỖ THỊ BÍCH HẰNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O**

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

ĐỖ THỊ BÍCH HẰNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HÒA

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng bản thân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực tiễn, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Nguyễn Thị Minh Hòa. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc. Các kết quả chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả luận văn

Đỗ Thị Bích Hằng

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, quý thầy, cô khoa Sau đại học cùng lãnh đạo các phòng, khoa, ban của Trường Đại học Lao động - Xã hội, quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường.

Đặc biệt, tôi tỏ lòng biết ơn sâu sắc và kính trọng đến TS. Nguyễn Thị Minh Hòa, người đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban lãnh đạo, các phòng ban, các anh chị em trong Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O đã cung cấp số liệu, giúp tôi hoàn thành các phiếu điều tra, tìm hiểu tình hình hoạt động của Công ty.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã động viên, tạo điều kiện để tôi tham gia học tập và nghiên cứu.

Mặc dù đã cố gắng, nhưng do khả năng của bản thân còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Xin kính mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn để nội dung của luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2015

Tác giả luận văn

Đỗ Thị Bích Hằng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU	v
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu:.....	4
6. Kết cấu của luận văn	5
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản	6
1.1.1. Nguồn nhân lực	6
1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực	8
1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.1. Đảm bảo về số lượng.....	10
1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	11
1.2.3. Hợp lý về cơ cấu nguồn nhân lực.....	15
1.3. Các hoạt động tác động đến phát triển nguồn nhân lực.....	16
1.3.1. Hoạch định nhân lực.....	16
1.3.2. Tuyển dụng.....	16
1.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực	17
1.3.4. Các chính sách giữ chân người lao động của doanh nghiệp	18
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	19

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	19
1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	22
1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra đối với Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O	23
1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp.....	23
1.5.2. Bài học kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực có thể áp dụng đối với Công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	25
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O	27
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	27
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.....	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O	28
2.2. Thực trạng PTNNL tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.....	33
2.2.1. Phát triển về số lượng và cơ cấu	33
2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	37
2.3. Thực trạng các hoạt động tác động đến PTNNL tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O	43
2.3.1. Hoạch định nhân lực.....	43
2.3.2. Tuyển dụng lao động	43
2.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực	48
2.3.4. Chính sách giữ chân người lao động của Công ty	51
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	59
2.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	59
2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	61
2.5. Đánh giá chung về PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	65
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	65

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	66
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O ĐẾN NĂM 2020.....	68
3.1. Quan điểm và định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.....	68
3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của công ty	68
3.1.2. Cơ hội và thách thức của hội nhập kinh tế quốc tế đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty	72
3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty.....	74
3.2. Một số giải pháp PTNNL của công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	77
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích và thiết kế công việc	77
3.2.2. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực	78
3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực	79
3.2.4. Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực	82
3.2.5. Hoàn thiện chính sách giữ chân lao động.....	84
3.2.6. Giải pháp nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự	88
3.2.7. Cải tiến công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự.....	89
KẾT LUẬN.....	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	92
PHỤ LỤC	94

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

1. DN : Doanh nghiệp
2. ĐHĐCĐ : Đại hội đồng cổ đông
3. NNL : Nguồn nhân lực
4. PTNNL : Phát triển nguồn nhân lực
5. TNHH : Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1 Bộ máy quản lý của Công ty cổ phần C.E.O.....	32
Bảng 2.1: Quy mô lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O	33
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc và giới tính tại.....	34
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.....	35
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo của Công ty	36
Bảng 2.5: Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm	37
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	39
Bảng 2.7: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm tại Công ty	39
Bảng 2.8: Đánh giá đạo đức và tác phong làm việc của người lao động	40
Bảng 2.9: Mức độ năng động sáng tạo của người lao động.....	41
Bảng 2.10: Kế hoạch tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2010 – 2014	44
Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng lao động của Công ty	45
Bảng 2.12: Kết quả đào tạo tại Công ty cổ phần Đầu tư C.E.O.....	48
Bảng 2.13: Các hình thức đào tạo của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O	49
Bảng 2.14: Chi phí đào tạo của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	50
Bảng 2.15: Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động.....	52
Bảng 2.16: Lương bình quân/năm/lao động.....	54
Bảng 2.17: Bảng đánh giá của người lao động về thu nhập	56
Bảng 2.18: Đánh giá của CBCNV về cơ hội thăng tiến tại công ty	57
Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động về công tác phát triển thể lực.....	58
Bảng 2.20: Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp.....	64
Bảng 3.21: Nhu cầu nhân lực theo trình độ học vấn đến năm 2020	76
Biểu đồ 2.1: Mức độ năng động sáng tạo của người lao động tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O.....	42
Biểu đồ 2.2: Đánh giá của NLĐ về mức độ nâng cao năng lực thực hiện công việc sau khi đào tạo	51

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Phát triển nguồn nhân lực đối với các doanh nghiệp Việt Nam là vấn đề cấp bách trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển. Chiến lược PTNNL gắn liền với chiến lược phát triển của DN, PTNNL tốt sẽ mang đến giá trị kinh tế gia tăng lớn và lợi thế cạnh tranh bền vững cho DN.

Trước đây sự cạnh tranh giữa các tổ chức sản xuất kinh doanh, thậm chí giữa các quốc gia ban đầu đó chỉ là sự cạnh tranh về quy mô vốn, sau đó chuyển sang yếu tố công nghệ. Ngày nay với xu thế toàn cầu hóa thì sự cạnh tranh gay gắt nhất, mang tính chiến lược nhất giữa các tổ chức là sự cạnh tranh về con người. Cho nên NNL đã trở thành thứ tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn tới sự thành công của mỗi tổ chức của mỗi DN trong nền kinh tế thị trường. Một trong những yếu tố quan trọng, then chốt của nền kinh tế là trình độ quản lý của các bộ quản lý và trình độ tay nghề của công nhân sản xuất. Đây là yếu tố quyết định của mỗi DN bởi đất nước chúng ta đang trong giai đoạn công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, với những máy móc thiết bị hiện đại thì con người sẽ thích ứng đến đâu? Khi mà nền kinh tế luôn luôn biến động cùng với sự thay đổi của khoa học kỹ thuật thì vấn đề nguồn nhân lực sẽ như thế nào? Nó đòi hỏi ở các nhà quản lý rất nhiều, làm thế nào để mang lại hiệu quả cao nhất? Con người vừa là mục tiêu vừa là động lực cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, đóng một vai trò rất lớn quyết định tới sự thành công hay thất bại của DN và quản lý suy cho cùng là quản lý con người

Với triết lý kinh doanh “Vì cuộc sống chất lượng hơn”, CEO Group đã kiên định theo con đường mang lại cả giá trị vật chất lẫn tinh thần cho xã hội.

CEO hiện đang đầu tư nhiều dự án bất động sản quy mô tại Hà Nội, Hà Nam, Bắc Ninh và Phú Quốc. Song song với phát triển bất động sản, CEO hiện đang đầu tư mạnh mẽ vào việc xây dựng một chuỗi giáo dục và đào tạo từ bậc mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông, dạy nghề, trung cấp, cao đẳng và đại học. Mục tiêu chiến lược của Công ty là trở thành một trong 500 DN tư nhân lớn nhất Việt Nam (VNR500). Để làm được điều đó, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đang nỗ lực không ngừng để xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Nguồn nhân lực luôn được lãnh đạo công ty nhận thức là một trong những yếu tố then chốt trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược trên. Do đó, PTNNL nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả làm việc của NNL được xác định là một trong những giải pháp quan trọng của Công ty. Vì vậy, trong thời gian qua, Công ty đã đẩy mạnh đầu tư cho công tác PTNNL tuy nhiên đến thời điểm hiện tại Công ty vẫn chưa có một công trình nghiên cứu nào đánh giá tổng thể một cách có hệ thống về NNL của Công ty để từ đó tìm ra những tồn tại, nguyên nhân và đề ra những giải pháp để xây dựng, hoàn thiện được riêng cho mình một chiến lược PTNNL phù hợp. Do vậy, hiện tại việc PTNNL đang được xem là một trong những vấn đề ưu tiên hàng đầu trong chiến lược phát triển chung của Công ty. Vì vậy, tôi chọn đề tài ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O”*** để làm luận văn thạc sĩ của mình với mong muốn góp phần tìm ra các giải pháp PTNNL trong quá trình hoạt động và phát triển của Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề PTNNL trong DN đã có rất nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau, cụ thể các công trình nghiên cứu có liên quan như sau:

Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Thị Mỹ Linh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2010) “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở

Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” đã làm sáng tỏ những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo, PTNNL nói chung và vấn đề đào tạo, PTNNL trong DN nhỏ và vừa nói riêng. Luận án đã đánh giá tổng thể hoạt động đào tạo, PTNNL trong DN nhỏ và vừa từ đó đề xuất và tìm ra nguyên nhân và đưa ra các giải pháp PTNNL nhỏ và vừa. Kết quả nghiên cứu của luận án có thể xem là một tài liệu tham khảo hữu ích về PTNNL cho đại bộ phận các DN Việt Nam hiện nay.

Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Quang Hùng (2012) “Phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung”. Tác giả tập trung nghiên cứu thực trạng phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung thời kỳ 2005-2009. Tác giả tập trung vào 05 nhóm nhân lực cốt yếu của vùng: Nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học; Nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý và hoạch định chính sách; Đội ngũ giảng viên trường đại học, cao đẳng; Nhân lực công nhân kỹ thuật và Đội ngũ Doanh nhân.

PGS.TS Nguyễn Duy Dũng và TS. Trần Thị Nhung đồng chủ biên (2005) NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội. “Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật bản hiện nay” Các tác giả đã phân tích hiện trạng PTNNL, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty Nhật bản từ những năm 1990 đến nay. Tác giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự PTNNL ở Việt Nam nói chung và trong công ty nói riêng trong thời gian tới.

Ngoài ra cũng có rất nhiều bài viết đăng trên nhiều tạp chí đề cập đến nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế, xã hội nhưng nhìn chung các công trình nghiên cứu đã được công bố chủ yếu đề cập đến nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu công nghiệp, các thành phố lớn..., ít có đề tài nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp xây dựng đặc biệt là trong giai đoạn nền kinh tế thế giới và trong nước đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay. Do vậy việc nghiên cứu đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty*

Cổ phần Đầu tư C.E.O” trong điều kiện nền kinh tế hội nhập quốc tế như hiện nay là cần thiết và có ý nghĩa lý luận, thực tiễn đối với DN.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ một số vấn đề về lý luận và thực tiễn về PTNNL, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp PTNNL tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về PTNNL của tại DN;
- Phân tích, đánh giá thực trạng PTNNL tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O, từ đó rút ra những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O
- Đề xuất một số giải pháp PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về thời gian: giai đoạn 2010 - 2014
- Về không gian: tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

5. Phương pháp nghiên cứu:

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chung của khoa học kinh tế như: phương pháp phân tích tài liệu; phương pháp tổng hợp, so sánh; phương pháp điều tra xã hội học.

- Phương pháp phân tích tài liệu: được sử dụng để phân tích lý thuyết cùng các công trình nghiên cứu có liên quan đến PTNNL.
- Phương pháp tổng hợp, so sánh: ngoài những tài liệu có liên quan thu thập được từ Công ty còn có các tài liệu thứ cấp khác được tác giả thu thập từ

các sách báo, tạp chí nguyên ngành, mạng internet... Các tài liệu này được tổng hợp, phân tích và so sánh nhằm tìm ra những đặc điểm, điểm mạnh, điểm yếu của NNL của ngành và DN.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Nghiên cứu tiến hành việc xây dựng bảng hỏi và tiến hành điều tra mẫu đối với 120 cán bộ (trong đó 35 cán bộ quản lý và 85 nhân viên) đang làm việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O. Số phiếu phát ra là 120 phiếu; số phiếu thu về là 110 phiếu; số phiếu hợp lệ là 100 phiếu; số phiếu không hợp lệ là: 10 phiếu. Thời gian tiến hành điều tra là từ tháng 20/5/2015 đến 11/6/2015.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia làm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O

Chương III: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đến năm 2020

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

Khái niệm “Nguồn nhân lực” (NNL) được sử dụng từ những năm 60 của thế kỷ XX ở nhiều nước phương Tây và một số nước Châu Á và giờ đây khá thịnh hành trên thế giới dựa trên quan điểm mới về vai trò, vị trí của con người trong sự phát triển. Ở nước ta, khái niệm này được sử dụng rộng rãi kể từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX đến nay.

Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về NNL, tùy theo cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau của mỗi tác giả mà có quan niệm khác nhau về NNL. Có thể nêu một số quan niệm như sau:

Theo chương trình phát triển của Liên hợp quốc thì “NNL là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc đang là tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”. Do vậy NNL là tổng thể các tiềm năng lao động con người của một quốc gia đã được chuẩn bị ở một mức độ nhất định, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Tiềm năng đó bao hàm tổng hòa các năng lực về thể lực, trí lực, nhân cách con người của một quốc gia, đáp ứng với một cơ cấu nhất định của lao động do nền kinh tế đòi hỏi. Thực chất đó là tiềm năng của con người về số lượng, chất lượng và cơ cấu, tiềm năng về thể lực con người thể hiện qua tình trạng sức khỏe của cộng đồng, mức độ đáp ứng về dinh dưỡng của xã hội. Tiềm năng về trí lực là trình độ dân trí và trình độ chuyên môn kỹ thuật hiện có cũng như khả năng tiếp thu tri thức, khả năng phát triển tri thức của NNL. Năng lực về nhân cách liên quan đến truyền thống lịch sử và nền văn hóa của từng quốc gia, nó được kết

ting trong mỗi con người và cộng đồng, tạo nên bản lĩnh và tính cách đặc trưng của con người lao động trong quốc gia đó.

Theo PGS.TS Nguyễn Tiệp đã nhìn nhận NNL như sau: “*Nguồn nhân lực bao gồm những người từ giới hạn dưới của độ tuổi lao động trở lên và có khả năng lao động*” [6,Tr.8]. Khái niệm này chỉ NNL với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Dưới một góc độ khác “*Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động*” [6,Tr.10], khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

“*Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội*” [2,Tr.13]

Từ những phân tích trên, theo quan điểm của tác giả, *nguồn nhân lực* được hiểu là một bộ phận của dân số bao gồm: toàn bộ những người từ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động và tham gia vào các hoạt động phát triển kinh tế - xã hội. Con người đóng vai trò chủ động, là chủ thể sáng tạo và chi phối toàn bộ quá trình đó, hướng nó tới mục tiêu đã được chọn. Như vậy, NNL không chỉ đơn thuần là số lượng và cơ cấu lao động đã và sẽ có mà còn bao gồm cả chất lượng lao động (thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp) và phẩm chất lao động (thái độ, tác phong, phong cách làm việc) nhằm đáp ứng yêu cầu của một vùng hoặc của một quốc gia.

* *Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Nguồn nhân lực của tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của DN do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.[3,Tr.1-2].

Theo PGS.TS Nguyễn Tiếp thì “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực*” [6,Tr.7]

GS.TS Bùi Văn Nhơn cho rằng, “*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].

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài này, khái niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu như sau: *Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là toàn bộ lực lượng lao động được đặc trưng bởi các yếu tố số lượng, cơ cấu, chất lượng và phẩm chất của người lao động trong doanh nghiệp đó.*

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực

Cũng giống như khái niệm về nguồn nhân lực, khái niệm về phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) cũng được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau của mỗi tổ chức và cá nhân. Cụ thể:

Theo Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế quốc dân thì “*PTNNL là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử...Do đó, phát triển nguồn nhân lực đồng nghĩa với quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của nguồn nhân lực về mọi mặt: thể lực, nhân cách đồng thời phân bố, sử*

dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực đó để phát triển đất nước [1,Tr.104].

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực Trường Đại học Kinh tế quốc dân thì “*Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động [5,Tr.153].*

Khái niệm này chưa nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của PTNNL là phát triển tổ chức, phát triển cá nhân người lao động. Theo khái niệm này thì nội dung PTNNL bao gồm ba hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển:

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai

Đào tạo: được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” [5,Tr.153-154]

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế: “PTNNL bao hàm phạm vi rộng hơn, không chỉ là chiếm lĩnh ngành nghề hay vấn đề đào tạo nói chung, mà còn là sự phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó vào việc làm có hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân” .

Như vậy, PTNNL xét trong phạm vi vĩ mô một quốc gia bao gồm ba khía cạnh về các mặt: phát triển thể lực, nâng cao phẩm chất và phát triển trí lực NNL.

Trong phạm vi vi mô, thì PTNNL có thể được hiểu là *tổng hợp các biện pháp bao gồm hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, tạo điều kiện về môi trường làm việc kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động nhằm đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu hợp lý đáp ứng mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức.*

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

1.2.1. Đảm bảo về số lượng

Phát triển về số lượng là phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực theo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty. Để đạt được mục tiêu này đòi hỏi DN phải thực hiện tốt công tác hoạch định NNL trong DN của mình.

Hoạch định về số lượng nguồn nhân lực: trên cơ sở chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của tổ chức và tình hình phát triển ngành, lĩnh vực liên quan cần dự báo được số lượng nhân lực cần thiết.

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

Để thực hiện hoạch định PTNNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực thì phân tích công việc để đưa ra yêu cầu cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh là công việc cần thiết. Phân tích công việc thực chất là phân tích chức năng, nhiệm vụ và công việc để xác định rõ nội dung, tên gọi, trách nhiệm và các mối liên hệ của từng nhiệm vụ, từ đó có thể lượng hóa được các yêu cầu về năng lực cần thiết cho từng vị trí công tác ở các khía cạnh kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất như thái độ, tác phong của người lao động... Các yêu cầu này được dự kiến cho giai đoạn phát triển trong

tương lai của tổ chức. Do vậy, phân tích công việc cần gắn chặt với phân tích chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của tổ chức để dự báo yêu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai.

1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng NNL là yếu tố tác động quan trọng đến kết quả sản xuất kinh doanh của DN. Đặc biệt DN trong ngành xây dựng thì chất lượng NNL càng quan trọng hơn bởi ngành xây dựng đòi hỏi NNL hùng hậu và yêu cầu chất lượng lao động cao hơn theo đặc thù riêng của ngành. Như vậy để nâng cao chất lượng NNL cho người lao động cho các DN cần chú trọng đến các nội dung sau:

1.2.2.1. Nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp

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

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

Trong thời đại bùng nổ về công nghệ, thông tin đã tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong DN. Để theo kịp những thay đổi này trong DN phải có kế hoạch đào tạo mới, đào tạo lại NNL để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động. Tuy nhiên DN không thể chỉ dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính chất đối phó này mà các nhà quản trị phải nhạy bén, nhìn xa trông rộng. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay mười năm tới để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không

thể thiếu. Đồng thời chính các cấp Lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, PTNNL để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

** Phát triển trình độ lành nghề.*

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

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

Mặt khác, người lao động được đào tạo cao về chuyên môn nghiệp vụ nhưng không được tiếp cận với những công việc cho phép ứng dụng nhiều kiến thức chuyên môn được đào tạo thì tất yếu các kỹ năng được đào tạo dần mai một và dĩ nhiên không nâng cao được trình độ lành nghề. Vì thế trong quá trình PTNNL, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng NNL.

Đồng thời, DN cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có thay đổi về môi trường thay đổi về sản xuất kinh doanh hoặc quá trình công nghệ kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng

cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

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

Trong nền kinh tế ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Chính vì thế, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong PTNNL tại DN. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng NNL trong DN.

Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong nhóm, nhằm thúc đẩy công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm cần đạt những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp.

1.2.2.2. Phát triển thể lực cho người lao động

Theo ông Lê Khánh Hải, Thứ trưởng Bộ VH, TT&DL, việc đầu tư nâng cao thể lực và tầm vóc người Việt Nam nói chung, thanh niên nói riêng là đầu tư trực tiếp cho con người về toàn diện về trí lực, tâm lực, mang tính chiến lược quốc gia cần thực hiện lâu dài. Để phát triển thể lực và tầm vóc cho con người không phải chỉ một vài yếu tố mà đòi hỏi xã hội phải dốc lòng dốc sức huy động các nguồn Ngân sách từ Trung Ương, địa phương và xã hội hóa. Ngân sách Trung Ương chỉ mang tính kích cầu.

Theo PGS.TS Lâm Quang Thành, Phó Tổng Cục trưởng Tổng cục Thể dục Thể thao cho rằng, những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến thể lực và tầm

vóc của con người gồm: Dinh dưỡng chiếm 31%, di truyền 23% thể thao 20% môi trường và tâm lý xã hội chiếm 26%.

Vì vậy, trong DN để nâng cao thể lực cho người lao động thì yếu tố đầu tiên là đảm bảo dinh dưỡng trong các bữa ăn hàng ngày của người lao động bên cạnh đó phải có sự tác động của các hoạt động thể dục thể thao tại đơn vị ngoài thời gian làm việc cũng như việc quan tâm đến điều kiện sinh hoạt hàng ngày của NLD. Phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, độ dẻo dai và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài.

Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực người lao động cho doanh nghiệp, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

1.2.2.3. Nâng cao phẩm chất người lao động

Trong quá PTNNL của DN, cùng với việc nâng cao trí lực và thể lực của người lao động thì việc phát triển các giá trị về nhân cách, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động là yếu tố không kém phần quan trọng. Việc nâng cao phẩm chất cho người lao động lại càng quan trọng để tăng năng suất lao động, thúc đẩy tăng trưởng và cải thiện khả năng cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập. Phẩm chất cá nhân của người lao động và của cả đội ngũ lao động của DN có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Phẩm chất của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng NNL bởi lẽ đây là nền tảng của mọi hành vi trong quan hệ lao động. Phát triển phẩm chất

của người lao động trong DN thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong trong lao động, ý thức chấp hành luật pháp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc.

1.2.3. Hợp lý về cơ cấu nguồn nhân lực

Cùng với việc PTNNL về số lượng và chất lượng, DN cũng cần xây dựng một cơ cấu NNL hợp lý phù hợp với đặc thù của DN mình. Cơ cấu NNL hợp lý là cơ cấu phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh và phản ánh được trình độ tổ chức quản lý, trình độ về khoa học công nghệ tiên tiến. Điều này có thể nhận biết ở mức sử dụng lao động ở mỗi khâu, mỗi giai đoạn sản xuất kinh doanh. Mức sử dụng lại phụ thuộc vào năng suất lao động, do vậy cần đánh giá được năng suất lao động và dự báo được mức tăng cho mỗi công đoạn, mỗi lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

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

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

Từ việc hoạch định về số lượng doanh nghiệp sẽ có kế hoạch để tuyển dụng lao động hoặc bố trí sắp xếp, chuyển chuyển lao động cho phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với cơ cấu của nguồn nhân lực.

1.3. Các hoạt động tác động đến phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Hoạch định nhân lực

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

Công tác hoạch định nhân lực giúp xác định được nhu cầu nhân lực của DN (về số lượng, chất lượng, cơ cấu) để hoàn thành được các công việc đề ra. Việc cân đối cung - cầu về NNL giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo cho đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng việc)...

Bên cạnh đó, kế hoạch PTNNL cũng phải được gắn liền với chính sách đãi ngộ để người lao động gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không công tác PTNNL sẽ chỉ mang tính hình thức, sau khi được phát triển, người lao động có thể chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, công tác hoạch định nhân lực giúp DN luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động, giúp DN định kỳ nhìn nhận lại NNL của mình, đánh giá tiềm năng, thiếu hụt, hạn chế, góp phần xây dựng, duy trì lợi thế cạnh tranh cho NNL của DN...

1.3.2. Tuyển dụng

Tuyển dụng là hoạt động tìm kiếm, lựa chọn và thu hút các ứng viên phù hợp về làm việc cho tổ chức, góp phần PTNNL, bao gồm cả đảm bảo về số lượng, nâng cao chất lượng và điều chỉnh cơ cấu lao động hợp lý hơn, phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. Nhân sự được tuyển dụng không chỉ nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại mà còn là nhân tố phát triển trong tương lai.

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao.

Trong công tác này, vai trò của những bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh là vô cùng quan trọng để đưa ra các thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên đạt yêu cầu nhất. Đó là một trong những nền tảng phản ánh tính khoa học trong công tuyển dụng hiện đại.

1.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo NNL nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và khả năng thích ứng của của người lao động đối với công việc, qua đó giúp DN sử dụng hiệu quả NNL hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như trong tương lai. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực là giải pháp trọng tâm và bền vững để PTNNL về mặt chất lượng trong các tổ chức. Muốn vậy, đào tạo cần phải lưu ý các bước sau:

- Xác định được nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong bản tiêu chuẩn chức danh với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc).

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, trong đó cần xác định:

- + Đối tượng đào tạo, kiến thức và kỹ năng đào tạo;
- + Nội dung cần đào tạo;
- + Số người cần đào tạo;
- + Quy mô lớp đào tạo sẽ mở;
- + Thời gian, địa điểm đào tạo;
- + Đội ngũ giảng viên;
- + Dự trù kinh phí đào tạo;

- Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo: Khi các khâu chuẩn bị đã hoàn tất, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo được tiến hành theo các kế hoạch đã được vạch ra. Trong bước này cần chú ý:

+ Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo;

+ Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng kế hoạch;

- Kiểm tra giám sát quá trình đào tạo

- Đánh giá kết quả đào tạo: là khâu cần thiết cuối cùng trong một quy trình đào tạo cơ bản. Kết quả đánh giá là cơ sở xây dựng và điều chỉnh các chương trình đào tạo trong tương lai.

1.3.4. Các chính sách giữ chân người lao động của doanh nghiệp

Khi nghiên cứu về PTNNL trong DN, ngoài nội dung quan trọng là tuyển dụng, đào tạo đã nghiên cứu ở trên thì cần phải chú ý đến các chính sách giữ chân người lao động của DN - hoạt động không thể thiếu trong công tác quản trị nhân lực.

Các chính sách giữ chân người lao động của DN là hoạt động tất yếu nhằm đảm bảo những kết quả tích cực từ quá trình tuyển dụng hay đào tạo nhân lực phát huy một cách mạnh mẽ nhất. Để làm được điều đó đòi hỏi một cơ cấu tổ chức bộ máy với hiệu quả hoạt động cao, phân định chức năng nhiệm vụ rõ ràng. Trong đó, cần lưu ý các hoạt động quan trọng sau:

- *Bố trí, sử dụng nhân lực*: Người lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc được giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động khích lệ ngược trở lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng NNL nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm, tức là chuẩn bị tốt cho thể hệ kế cận.

- *Tiền lương và các khoản phúc lợi cho người lao động*: Trên thực tế những nơi có thể tuyển dụng và giữ chân những lao động có chất lượng cao là những DN có mức lương cao, các khoản phụ cấp và khuyến khích đa dạng, phong phú. Chính vì thế để có thể thu hút và giữ chân lao động giỏi gắn bó lâu dài với DN, ngoài việc tạo cho họ những cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân thì điều đầu tiên các DN phải chú trọng đó là trả lương và các khoản khuyến khích có tính hấp dẫn đối với người lao động nhưng vẫn đảm bảo được lợi ích cho DN. Tính hấp dẫn thể hiện ở mức thù lao mà người lao động nhận được từ DN phải bằng hoặc cao hơn mức thù lao mà thị trường lao động sẵn sàng trả cho cùng một DN đó, các hình thức thù lao phong phú đặc biệt phải đảm bảo tính công bằng.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Sự phát triển kinh tế xã hội

Trước tình hình nền kinh tế thế giới cũng như trong nước diễn biến phức tạp như hiện nay, hàng loạt các DN ngừng hoạt động hoặc phá sản. Trong số DN đang tiếp tục hoạt động để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh các DN buộc phải giảm biên chế lực lượng lao động hoặc một mặt duy trì được lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm phúc lợi, giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ chờ việc.

Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

1.4.1.2. Sự phát triển của khoa học - công nghệ

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện nhiều ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị các kiến thức, kỹ năng mới.

Với cơ chế, chính sách đãi ngộ, sử dụng và đào tạo như hiện nay, chúng ta ngày càng thiếu cán bộ kỹ thuật có trình độ cao và đội ngũ công nhân lành nghề. Điều này ảnh hưởng đến việc tổ chức triển khai nghiên cứu đón đầu các kỹ thuật, công nghệ mới. Các chính sách hỗ trợ cho DN trong lĩnh vực khoa học - công nghệ vẫn chưa cụ thể nên trình độ khoa học kỹ thuật còn thấp, việc tiếp thu triển khai công nghệ, kỹ thuật mới còn gặp nhiều khó khăn, trở ngại.

Để đủ sức mạnh cạnh tranh trên thị trường, các công ty đã phải áp dụng khoa học công nghệ, cải tiến thiết bị, kỹ thuật... Chính điều đó đặt ra rất cao đối với người lao động. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực khó khăn nhất đối với các DN là việc đào tạo người lao động theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại vào sản xuất. Sự thay đổi kỹ thuật trong DN đòi hỏi phải có thêm lao động có trình độ cao có năng lực và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật

cũng đồng nghĩa là đưa máy móc thiết bị vào thay con người các dây chuyền sản xuất cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải đào tạo lực lượng để theo kịp sự thay đổi về khoa học kỹ thuật và sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa trong DN.

Tốc độ phát triển của khoa học - công nghệ vừa là yếu tố thuận lợi nhưng cũng đặt ra không ít khó khăn cho các DN trong PTNNL cho phù hợp với mục tiêu và định hướng của tổ chức.

1.4.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Áp lực cạnh tranh cao sẽ lây lan sang các khía cạnh khác như thu hút và giữ chân người tài.

Trong nền kinh tế thị trường, các DN chịu sự tác động bởi môi trường kinh tế đầy cạnh tranh khốc liệt, để tồn tại và phát triển, các DN cần phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực cho sản xuất, trong đó đặc biệt phải chú trọng đến nguồn lực con người. Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất, các DN phải có chiến lược, kế hoạch lâu dài để thu hút và giữ chân người tài.

1.4.1.4. Chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển nguồn nhân lực

Pháp luật Nhà nước là hệ thống các quy tắc ứng xử, là công cụ điều chỉnh các quan hệ xã hội do Nhà nước ban hành, thể hiện ý chí của giai cấp cầm quyền và được thực hiện bằng các biện pháp cưỡng chế của Nhà nước.

Nhà nước quản lý về lao động thông qua Bộ luật Lao động và các Nghị định, thông tư hướng dẫn thực hiện Bộ luật Lao động. Bao gồm các quy định liên quan đến: tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, của các bên trong quan hệ lao động; quản lý Nhà nước về lao động... Trong đó, có các quy định buộc người sử dụng lao động phải quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi của người lao động và môi trường làm việc của họ.

Mặt khác, khi chính sách pháp luật của Nhà nước thay đổi đòi hỏi các doanh nghiệp cũng phải có những chính sách phù hợp nhằm thu hút, ổn định và PTNNL.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn, cũng như hàng năm của DN có vai trò quyết định tới phát triển nguồn nhân lực. Vai trò này thể hiện ở chỗ quyết định mục tiêu, phương hướng phát triển nguồn nhân lực qua công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực. Bởi vì, khi lập quy hoạch và kế hoạch PTNNL, chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN được phân tích để xác định yêu cầu PTNNL đáp ứng được mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh.

Chiến lược PTNNL cần phải bám sát và đáp ứng được chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh được tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. DN cần có khả năng phân tích quan hệ giữa đào tạo và phát triển với kết quả sản xuất kinh doanh và sự phát triển chung của tổ chức.

1.4.2.2. Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nguồn nhân lực

Đó là định hướng và hành động của ban lãnh đạo trong vấn đề PTNNL. Tư tưởng và quan điểm của người lãnh đạo trong DN có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động PTNNL của DN, nó quyết định đến định hướng và hiệu quả của công tác PTNNL. Nếu người lãnh đạo coi trọng công tác này thì các nguồn lực của DN dành cho PTNNL cũng được ưu tiên, bao gồm: Nguồn lực tài chính và phi tài chính. Ngược lại, nếu nhà lãnh đạo xem nhẹ PTNNL thì công tác trên không được quan tâm và ưu tiên đầu tư.

1.4.2.3. Vai trò của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Số lượng và chất lượng của bộ phận làm công tác chuyên trách và NNL có ảnh hưởng rất lớn đến PTNNL trong DN. Nếu bộ phận này đủ cả về số lượng và chất lượng, được đào tạo bài bản, chuyên sâu thì sẽ làm tốt các nội dung và hoạt động PTNNL. Còn nếu bộ phận này thiếu về số lượng và không được đào tạo đúng chuyên môn thì gặp phải những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai các kế hoạch liên quan đến các tác động PTNNL. Hoặc họ sẽ không có khả năng nhìn nhận được các vấn đề để tham mưu cho lãnh đạo đơn vị thực hiện tốt công tác PTNNL trong đơn vị mình.

1.4.2.4. Khả năng hỗ trợ cho công tác phát triển nguồn nhân lực.

Đó là cơ sở vật chất như trung tâm đào tạo, hạ tầng công nghệ thông tin; kinh phí; chất lượng của đội ngũ giảng viên bán chuyên trách nội bộ; hay mức độ cộng tác của các bộ phận, đơn vị trong công tác PTNNL.

Trong giai đoạn kinh tế khó khăn như hiện nay, nhiều DN mặc dù biết mình phải đào tạo, đào tạo lại NNL, nhưng do khả năng tài chính không cho phép họ cử người lao động đi đào tạo ở nước ngoài hoặc các cơ sở có uy tín; buộc họ phải lựa chọn phương án đào tạo tại chỗ hoặc gửi đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo cơ sở trong nước có chi phí thấp điều này ảnh hưởng đến chất lượng của NNL sau đào tạo.

1.4.2.5. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa DN và bầu không khí tâm lý ảnh hưởng lớn đến PTNNL. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động và cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi.

1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra đối với Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.5.1.1. Kinh nghiệm của Công ty Đầu tư và phát triển thương mại Hoa Thiên

Công ty Đầu tư và phát triển thương mại Hoa Thiên có vị trí pháp lý, là đơn vị trực thuộc Trung ương Đoàn. Công ty luôn luôn thấm nhuần quan điểm “lấy con người làm trọng tâm” Công ty luôn ý thức rằng nhân lực của công ty là tài sản vô giá và là giá trị cốt lõi để tạo nên sự thành công và phát triển bền vững của DN trong những năm qua. Công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ hiểu biết pháp luật, tinh thông nghề nghiệp và có kỹ năng kinh doanh giỏi, cùng lực lượng công nhân ngành nghề, có kỹ thuật lao động cao, sẵn sàng làm chủ công nghệ tiên tiến.

Nhiều năm qua, công ty luôn đề cao chiến lược đào tạo và PTNNL đề:

- Xây dựng một đội ngũ cán bộ nhân sự năng động, sáng tạo, có trình độ cao, chuẩn mực, vững về chuyên môn và có tính kế thừa lâu dài.

- Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng định kỳ, và chuyên sâu phù hợp với từng vị trí công việc và từng cán bộ, nhân viên trong công ty. Tiếp tục chủ động đào tạo nguồn cán bộ tiềm năng cho công ty.

- Xây dựng hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể, đủ mạnh; xây dựng hệ thống các mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả công việc trên cơ sở mục tiêu chiến lược của công ty và đơn vị trực thuộc.

- Xây dựng cơ cấu lương thưởng theo kết quả công việc (3P: vị trí, cá nhân, kết quả hoàn thành công việc)

- Công ty đã phối hợp tổ chức, đoàn thể chú trọng tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao văn hóa tinh thần, thể lực và trí lực cho người lao động nhằm tạo môi trường thân thiện, kỷ cương, hiệu quả lao động cao trong DN.

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Sông Đà 5

Công ty cổ phần Sông Đà 5 đã nhận thức rất rõ tầm quan trọng của nền kinh tế tri thức, lấy con người làm trọng tâm nên Công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ quản lý hiểu biết

pháp luật, tinh thông nghề nghiệp và có kỹ năng kinh doanh giỏi, cùng lực lượng công nhân lành nghề có kỹ luật lao động cao, sẵn sàng làm chủ công nghệ tiên tiến. Công ty luôn luôn ý thức rằng nhân lực của công ty là tài sản vô giá và là giá trị cốt lõi để tạo nên thành công và phát triển bền vững của DN trong những năm qua. Công ty luôn đề cao chiến lược đào tạo, PTNNL để:

- Xây dựng và PTNNL chuẩn mực. Xây dựng một đội ngũ cán bộ nhân sự năng động, sáng tạo, có trình độ cao;

- Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu cho phù hợp với từng cán bộ công nhân viên trong Công ty;

- Quản lý, đánh giá hiệu quả công việc: xây dựng hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả, cụ thể, đủ mạnh; Xây dựng hệ thống mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả công việc trên cơ sở mục tiêu chiến lược của Công ty và đơn vị trực thuộc;

- Trả lương, thưởng theo kết quả công việc;

- Xây dựng các hoạt động nhằm nâng cao thể lực và trí lực cho người lao động, phối hợp với các tổ chức đoàn thể chú trọng quan tâm đến đời sống văn hoá, thể thao của người lao động.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực có thể áp dụng đối với Công ty cổ phần đầu tư C.E.O

Qua nghiên cứu những kinh nghiệm PTNNL của một số DN, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong PTNNL đối với Công ty cổ phần đầu tư C.E.O như sau:

Một là, cần nhận thức rõ vai trò của NNL đối với sự phát triển DN, coi nhân lực là giá trị cốt lõi của sự thành công để từ đó ban hành chiến lược

PTNNL phù hợp với từng giai đoạn phát triển góp phần quyết định sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

Hai là, cần có chính sách xây dựng và duy trì đội ngũ nhân viên nòng cốt có trình độ chuyên môn cao, làm việc có tinh thần đồng đội, trách nhiệm và bầu nhiệt huyết cao, gắn bó với DN.

Ba là, trong quản lý và sử dụng NNL, cần đề cao giá trị văn hóa tinh thần, kết hợp có những biện pháp khuyến khích vật chất.

Bốn là, DN cần có hệ thống PTNNL với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, bố trí công việc, trả lương, khuyến khích và đánh giá mới phù hợp với yêu cầu quản trị NNL trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

Năm là, cần có kiểm tra giám sát đánh giá công tác PTNNL tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh để từ đó có hiệu chỉnh kịp thời nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác PTNNL.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần đầu tư C.E.O

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O, tiền thân là Công ty TNHH Thương mại, Xây dựng và Công nghệ Việt Nam (VITECO), được thành lập ngày 26/10/2001 theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0102003701, với số vốn điều lệ ban đầu là 1,6 tỷ đồng.

Ngày 29/3/2007, Công ty TNHH Thương mại, Xây dựng và Công nghệ Việt Nam được chính thức chuyển đổi thành công ty cổ phần với tên gọi Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O, với vốn điều lệ ban đầu là 100 tỷ đồng.

CEO hoạt động trên hai lĩnh vực kinh doanh trụ cột là Phát triển bất động sản và Giáo dục đào tạo gắn với xuất khẩu lao động. Hai trụ cột kinh doanh chính của CEO gắn bó mật thiết với hai vấn đề mà đất nước đang chú trọng giải quyết là hoàn thiện hạ tầng và PTNNL. CEO Group thấu hiểu rằng đây chính là nền tảng thị trường trước mắt và lâu dài cho sự phát triển của mình, đồng thời cũng là động lực để CEO Group có thể đóng góp vào sự thịnh vượng của Việt Nam thông qua 02 trụ cột kinh doanh chính. Suốt 13 năm qua, CEO Group đã có những bước phát triển vượt bậc. Hiện nay, CEO Group đã có 07 đơn vị thành viên trong đó Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O là Công ty mẹ hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0101183550 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp. Tính đến nay vốn điều lệ của Công ty là trên 686 tỷ đồng, đồng thời đang sở hữu 16 dự án ở Hà Nội và khắp các tỉnh thành trên cả nước, với tổng quỹ đất là trên 700 ha. C.E.O hiện có 7 đơn vị thành viên là: Công ty TNHH C.E.O Quốc tế, Công ty Cổ phần Xây dựng C.E.O, Công ty Cổ phần Phát triển Dịch vụ C.E.O, Công

ty Cổ phần Đầu tư BMC - CEO, Công ty cổ phần khai thác mỏ C.E.O; Công ty Cổ Phần Đầu tư và phát triển Phú Quốc và Trường Cao đẳng Đại Việt.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O

Hiện tại, Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O đang áp dụng theo mô hình tổ chức của Công ty Cổ phần. Mô hình quản trị này được xây dựng dựa trên mục tiêu phát triển chiến lược kinh doanh của Công ty, tuân thủ theo các quy định của Pháp luật Việt Nam và các quy định tại Điều lệ Công ty. Qua quá trình phát triển và kiện toàn, hiện bộ máy quản lý của Công ty có cơ cấu tổ chức như sau (Sơ đồ 2.1):

Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty, có thẩm quyền quyết định các vấn đề:

- § Thông qua các báo cáo tài chính hàng năm;
- § Mức cổ tức thanh toán hàng năm cho mỗi loại cổ phần;
- § Số lượng thành viên của Hội đồng quản trị;
- § Bầu và bãi miễn thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát;
- § Phê chuẩn việc Hội đồng quản trị bổ nhiệm giám đốc điều hành;
- § Bổ sung và sửa đổi điều lệ Công ty;
- § Các thẩm quyền khác theo Điều lệ Công ty.

Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền nhân danh Công ty trừ những thẩm quyền thuộc về Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị có các quyền và nhiệm vụ sau:

- § Quyết định kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh hàng năm;

§ Xác định các mục tiêu hoạt động trên cơ sở các mục tiêu chiến lược được Đại hội đồng cổ đông thông qua;

§ Bổ nhiệm và bãi nhiệm các cán bộ quản lý công ty theo đề nghị của Tổng Giám đốc điều hành và quyết định mức lương của họ;

§ Quyết định cơ cấu tổ chức của Công ty;

§ Đề xuất các loại cổ phiếu có thể phát hành và số cổ phiếu phát hành theo từng loại;

§ Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Tổng Giám đốc điều hành hay cán bộ quản lý hoặc người đại diện của Công ty khi Hội đồng quản trị cho rằng đó là vì lợi ích tối cao của Công ty;

§ Đề xuất mức cổ tức hàng năm và xác định mức cổ tức tạm thời; tổ chức chi trả cổ tức;

§ Các quyền và nhiệm vụ khác theo Điều lệ Công ty.

Ban Kiểm soát

Là cơ quan trực thuộc ĐHĐCĐ, do ĐHĐCĐ bầu ra. Ban kiểm soát có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh, báo cáo tài chính của Công ty. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với HĐQT và Ban Tổng Giám đốc. Ban kiểm soát có quyền và nhiệm vụ sau:

§ Đề xuất lựa chọn công ty kiểm toán độc lập và mọi vấn đề liên quan đến sự rút lui hay bãi nhiệm của công ty kiểm toán độc lập;

§ Thảo luận với kiểm toán viên độc lập về tính chất và phạm vi kiểm toán trước khi bắt đầu việc kiểm toán;

§ Xin ý kiến tư vấn chuyên nghiệp độc lập hoặc tư vấn về pháp lý và đảm bảo sự tham gia của những chuyên gia bên ngoài công ty với kinh nghiệm trình độ chuyên môn phù hợp vào công việc của công ty;

§ Kiểm tra các báo cáo tài chính hàng năm, sáu tháng và hàng quý trước khi đệ trình Hội đồng quản trị;

§ Thảo luận về những vấn đề khó khăn và tồn tại phát hiện từ các kết quả kiểm toán giữa kỳ hoặc cuối kỳ cũng như mọi vấn đề mà kiểm toán viên độc lập muốn bàn bạc;

§ Xem xét thư quản lý của kiểm toán viên độc lập và ý kiến phản hồi của ban quản lý công ty;

§ Các quyền và nhiệm vụ khác theo Điều lệ Công ty.

Ban Tổng Giám đốc

Tổng Giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, là người điều hành và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Tổng Giám đốc có các quyền và nhiệm vụ sau:

§ Thực hiện các nghị quyết của Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty đã được Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông thông qua;

§ Quyết định tất cả các vấn đề không cần phải có nghị quyết của Hội đồng quản trị, bao gồm việc thay mặt công ty ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật của Công ty;

§ Kiến nghị số lượng và các loại cán bộ quản lý mà công ty cần thuê để Hội đồng quản trị bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm khi cần thiết nhằm áp dụng các hoạt động cũng như các cơ cấu quản lý tốt do Hội đồng quản trị đề xuất, và tư vấn đề Hội đồng quản trị quyết định mức lương, thù lao, các lợi ích và các điều khoản khác của hợp đồng lao động của cán bộ quản lý;

§ Vào ngày 31 tháng 12 hàng năm, Tổng Giám đốc điều hành phải trình Hội đồng quản trị phê chuẩn kế hoạch kinh doanh chi tiết cho năm tài chính

tiếp theo trên cơ sở đáp ứng các yêu cầu của ngân sách phù hợp cũng như kế hoạch tài chính năm năm;

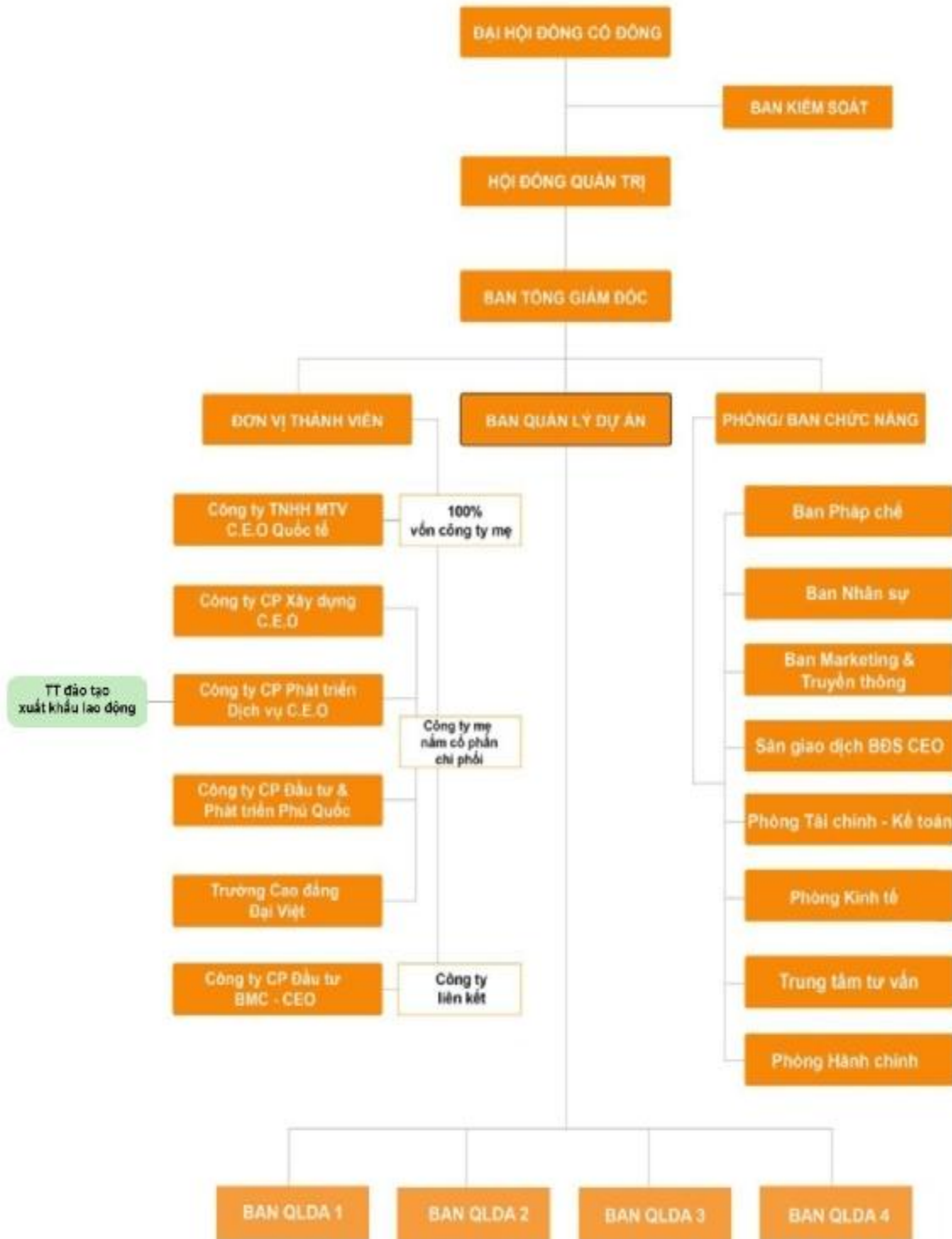
§ Thực thi kế hoạch kinh doanh hàng năm được Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị thông qua;

§ Đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động và quản lý của Công ty;

§ Các quyền và nhiệm vụ khác theo Điều lệ Công ty.

Các Phòng, ban khác:

- ✓ Ban pháp chế
- ✓ Ban nhân sự
- ✓ Ban Marketing & Truyền
- ✓ Sàn giao dịch Bất động sản
- ✓ Phòng Tài chính- Kế
- ✓ Phòng Kinh tế
- ✓ Trung tâm tư vấn CEO
- ✓ Phòng Hành
- ✓ Các Ban quản lý dự án
- ✓ Trung tâm đào tạo xuất khẩu lao động



Sơ đồ 2.1 Bộ máy quản lý của Công ty cổ phần C.E.O

(Nguồn: Công ty cổ phần C.E.O)

2.2. Thực trạng PTNNL tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

2.2.1. Phát triển về số lượng và cơ cấu

2.2.1.1. Phát triển quy mô nguồn nhân lực

**Bảng 2.1: Quy mô lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O
giai đoạn 2010 - 2014**

Đơn vị tính: người

TT	Tên đơn vị	Số lao động qua các năm				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Ban pháp chế	2	2	2	2	2
2	Ban nhân sự	2	2	3	3	4
3	Ban Marketing và Truyền thông	3	3	4	5	5
4	Sàn giao dịch bất động sản CEO	10	10	14	14	14
5	Phòng Tài chính – Kế toán	8	8	8	9	9
6	Phòng kinh tế	10	10	11	11	11
7	Trung tâm tư vấn	17	17	19	19	19
8	Phòng Hành chính	12	12	13	13	13
9	Ban Quản lý dự án 1	15	15	15	17	18
10	Ban Quản lý dự án 2	7	7	8	8	9
11	Ban Quản lý dự án 3	7	8	8	8	9
12	Ban Quản lý dự án 4					7
	Tổng cộng	93	94	105	109	120

(Nguồn: Phòng hành chính-Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Bảng số liệu bảng 2.1 cho thấy, tốc độ phát triển về quy mô NNL của Công ty trong giai đoạn 2010 đến 2014 ở mức trung bình (tăng khoảng 29% so với năm 2010). Năm 2010, toàn Công ty mới có 93 người, đến năm 2014

tổng số lao động trong Công ty là 120 người, trong đó số lao động tại văn phòng Công ty là 77 người, tại các Ban quản lý dự án là 43 người. Số lượng người qua các năm tăng ít, chỉ có năm 2012 và năm 2014 có tốc độ phát triển nhanh nhất (tăng 11 người). Tốc độ tăng quy mô NNL của Công ty gắn với các bước phát triển của Công ty qua từng năm. Trong 3 năm gần đây, Công ty hoạt động tương đối ổn định và không ngừng mở rộng các dự án đầu tư mới, do đó, số lượng lao động của Công ty cũng có xu hướng tăng.

120 lao động trong Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O chưa phải là con số nhiều, trong những năm tới Công ty đang dự kiến triển khai một số dự án hiện có, do vậy số lượng lao động hứa hẹn sẽ không ngừng tăng lên.

2.2.1.2. Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc và giới tính tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O giai đoạn 2010-2014

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1. Theo tính chất công việc					
Lao động gián tiếp (Khối VP)	68,12	68,09	70,48	69,72	70
Lao động trực tiếp (tại các BQL)	31,18	31,91	29,52	30,28	30
2. Theo giới tính					
Nam	58,45	52,03	59,14	57,89	54,87
Nữ	41,45	47,97	40,86	42,11	45,13

(Nguồn: Ban Nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Với đặc thù là tập đoàn kinh doanh trên hai trụ cột chính là bất động sản và giáo dục, tuy nhiên các công trình thi công của công ty đều được chào thầu thuê các đơn vị thi công bên ngoài nên nhìn chung số lượng nhân viên văn phòng (lao động gián tiếp) vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn số lượng công nhân (lao động trực tiếp) tại các Ban quản lý dự án. Năm 2010, số lượng nhân viên văn

phòng chiếm 68,12%, công nhân chiếm 31,18%; đến năm 2014 thì số lượng nhân viên văn phòng lên tới 70%, công nhân chiếm 30% trong tổng số cán bộ công nhân viên.

Từ bảng 2.2 cũng chỉ rõ cơ cấu lao động theo giới tính có sự chênh lệch giữa nam và nữ là không nhiều và có xu hướng giảm. Nếu năm 2010 tỷ lệ lao động nam là 58,45% thì đến năm 2014 tỷ lệ này giảm xuống còn 54,87%. Tuy cơ cấu lao động theo giới tính tương đối cân bằng nhưng số lao động nam vẫn luôn nhiều hơn số lao động nữ. Đặc biệt là ở các Ban quản lý dự án, do đặc thù công việc nên lao động nam vẫn chiếm chủ yếu. Lao động nữ chiếm tỷ lệ nhỏ, chủ yếu là lao động nữ làm công tác vệ sinh, cây xanh và tạp vụ.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

STT	Độ tuổi (tuổi)	2012		2013		2014	
		Lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Lao động (người)	Tỷ lệ (%)
1	18-25	22	21	24	22	29	24
2	26-35	25	24	27	25	30	25
3	36-45	43	41	44	40	47	39
4	Trên 45	15	14	14	13	14	12
Tổng		105	100	109	100	120	100

(Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Về cơ cấu lao động theo tuổi thì công ty cổ phần C.E.O có phần lớn lao động ở độ tuổi từ 26 - 45 tuổi. Số lao động trong độ tuổi này của công ty ngày một tăng về số lượng, chiếm tỉ lệ cao về % tỷ trọng, còn số lao động tuổi trên 45 của công ty đang có xu hướng giảm. Trong đó chủ yếu tập trung ở lao động có độ tuổi 36 - 45. Với độ tuổi này người ta thường có xu hướng ổn định nên có thể nói cơ cấu lao động của công ty là biến động ít. Đây là một thuận lợi lớn cho công ty do không phải mất các chi phí về thuyên chuyển lao động ra khỏi tổ chức.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo của Công ty

Đơn vị tính: %

STT	Thâm niên	2010	2011	2012	2013	2014
1	Trên 15 năm	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Từ 10 đến 15 năm	1,08	3,19	2,86	2,75	4,17
3	Từ 5 đến dưới năm	34,41	31,91	30,47	32,11	31,67
4	Từ 1 đến dưới 5 năm	62,37	63,83	63,81	63,3	60,83
5	Dưới 1 năm	2,14	1,07	2,86	1,84	3,33
Tổng số		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy, lao động của Công ty chủ yếu là lao động trẻ, có thâm niên công tác chưa cao, phần lớn là dưới 10 năm công tác. Số lao động có thâm niên công tác trên 10 năm rất ít, chiếm tỉ lệ rất nhỏ (chỉ từ 1-4%). Tính đến hết năm 2014 không có lao động nào có thâm niên công tác trên 15 năm. Đây có thể coi là một khó khăn cho Công ty vì hoạt động trong lĩnh vực này cũng cần có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, việc sở hữu một lực lượng lao động trẻ cũng là một lợi thế không nhỏ, nhất là trong công tác PTNNL. Với sự năng động, hăng hái và không ngại thay đổi của tuổi trẻ sẽ giúp Công ty dễ dàng triển khai và thực hiện các giải pháp phát triển NNL hơn.

2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

2.2.2.1. Thể lực người lao động

Bảng 2.5: Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm

Phân loại sức khỏe	2010		2011		2012		2013		2014	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Loại 1	15	15.7	18	19.2	21	20	24	21.8	28	23.7
Loại 2	52	56.1	56	59.3	64	61	68	62.5	79	66
Loại 3	16	17.5	13	13.5	12	11.9	11	10	8	6.7
Loại 4	6	6.4	4	4.7	5	4.6	4	4	4	3.1
Loại 5	4	4.3	3	3.3	3	2.5	2	1.7	1	0.5
Tổng cộng	93	100	94	100	105	100	109	100	120	100

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Dầu tư C.E.O)

Trong đó:

- Sức khỏe loại 1: là sức khỏe tốt, không mắc các bệnh mãn tính, bệnh truyền nhiễm;
- Sức khỏe loại 2: là sức khỏe bình thường, không mắc các bệnh mãn tính, bệnh truyền nhiễm;
- Sức khỏe loại 3: Là sức khỏe bình thường nhưng có mắc một số bệnh mãn tính nhẹ nhưng không ảnh hưởng đến sức khỏe làm việc;
- Sức khỏe loại 4: Là sức khỏe bình thường, có mắc một số bệnh nhẹ nhưng không ảnh hưởng lớn đến sức khỏe làm việc;
- Sức khỏe loại 5: có mắc một số bệnh cần điều trị nhưng không ảnh hưởng lớn đến sức khỏe làm việc.

Theo bảng số liệu 2.5, tỷ lệ lao động có sức khỏe loại 1 và loại 2 tương đối cao và tăng dần qua các năm, ngược lại, tỷ lệ lao động có sức khỏe loại 3, loại 4 và loại 5 đều có xu hướng giảm. Nếu năm 2010 tỷ lệ lao động có sức khỏe loại 1 và loại 2 là 71,8% thì đến năm 2014 tăng lên 78,5%.

Công ty cổ phần đầu tư C.E.O rất chú trọng chăm lo sức khỏe cho người lao động. Hàng năm Công ty đều liên kết với các bệnh viện lớn để tổ chức khám sức khỏe tổng thể cho cán bộ công nhân viên. Nhìn chung, chất lượng sức khỏe của người lao động tương đối đồng đều và đủ khả năng đáp ứng nhu cầu công việc của từng vị trí.

2.2.2.2. *Trí lực của người lao động*

- Trình độ chuyên môn

CEO Group là một tập đoàn kinh doanh đa ngành, do vậy trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên cũng đa dạng. (Bảng 2.6).

Đối với lao động gián tiếp, nếu như năm 2010, lao động có trình độ Cao đẳng chiếm tới 21% thì đến năm 2014, số cán bộ gián tiếp có trình độ Cao đẳng giảm xuống còn 6% do những lao động gián tiếp thường là những nhân viên văn phòng, những cán bộ quản lý nên việc đầu tư nâng cao trình độ chuyên môn luôn được chú trọng. Đặc biệt, khi tỷ lệ người lao động có trình độ đại học trở lên trong lĩnh vực này luôn chiếm tỷ lệ cao, năm 2010 là 79%, đến năm 2014 là 94%, chứng tỏ công ty có được một đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng khá đồng bộ và có trình độ cao.

Đối với lao động trực tiếp, với đặc thù là Công ty có nhiều dự án đang trong giai đoạn thi công liên tục, lao động trực tiếp chủ yếu là những công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông. Trong các năm, số lao động này luôn chiếm khoảng trên dưới 60% (57% (năm 2010), 65% (năm 2014)). Ngoài ra, số lượng lao động trên các công trường có trình độ Đại học trở lên chủ yếu là cấp quản lý và kỹ sư xây dựng, chỉ chiếm tỷ trọng thấp, đạt 10% năm 2014.

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Đơn vị tính: %

TT	Năm		2010	2011	2012	2013	2014
	Nội dung						
1.	Lao động gián tiếp		100	100	100	100	100
	Cao đẳng		21	18	10	14	6
	Đại học		62	67	70	69	72
	Trên đại học		17	15	20	17	22
2.	Lao động trực tiếp		100	100	100	100	100
	Đại học và trên đại học		8	7	7	6	10
	Cao đẳng		20	15	15	16	12
	Trung cấp		15	17	15	15	13
	Công nhân kỹ thuật		37	40	41	32	30
	Lao động phổ thông		20	21	22	30	35

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

2.2.2.3. Tâm lực của người lao động

Bảng 2.7: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm tại Công ty

Hình thức kỷ luật lao động	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	2014
Sa thải	người	0	1	1	0	2
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	người	1	1	0	1	0
Khiển trách	người	0	0	0	3	0
Tổng cộng	người	1	2	1	4	2
Tổng số CBCNV	người	93	94	105	109	120
Tỷ lệ so với tổng lao động	%	1,08	2,12	0,95	3,67	1,67

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Những người bị kỷ luật sa thải là những cán bộ, nhân viên mắc những lỗi nghiêm trọng ảnh hưởng lớn tới tài sản và uy tín của công ty.

Bảng 2.7 cho thấy, tình hình cán bộ nhân viên chịu các hình thức kỷ luật lao động tại Công ty là không nhiều, mỗi năm chỉ từ 1 đến 4 người. Năm có số người bị kỷ luật ít nhất là 2010 và 2012 (1 người); năm có số người bị kỷ luật nhiều nhất là 2013 (có 4 người) nhưng chỉ có 1 người bị hạ bậc lương, chuyển việc khác và 3 người bị khiển trách, không có ai bị sa thải. Lỗi vi phạm năm 2013 nhiều hơn các năm nhưng mức độ vi phạm lại nhẹ hơn. Điều này cho thấy ý thức kỷ luật của người lao động đã được nâng cao. Tuy nhiên, sang năm 2014 số vụ vi phạm có giảm nhưng mức độ vi phạm lại tăng lên (cả 2 trường hợp vi phạm đều bị sa thải). Đây là dấu hiệu không tốt cho thấy chất lượng lao động của Công ty cần xem xét, điều chỉnh lại.

Bảng 2.8: Đánh giá đạo đức và tác phong làm việc của người lao động

Đơn vị tính: %

Đánh giá đạo đức và tác phong làm việc của NLD	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu	Kém	Tổng
NLD chấp hành đầy đủ các quy định, nội quy lao động tại nơi làm việc	21	72	5	0	2	100
NLD kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và biểu hiện tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	34	46	13	7	0	100
NLD có tinh thần tự giác cao	15	57	13	13	2	100
NLD có tác phong làm việc tốt	19	62	18	1	0	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Do sát sao ngay từ khâu tuyển dụng, các nhân viên được tuyển vào Công ty cổ phần đầu tư C.E.O cần phải có các tiêu chuẩn đạo đức cơ bản, có tác phong làm việc chuyên nghiệp. 93% ý kiến của người được hỏi cho rằng họ

chấp hành đầy đủ các nội quy của công ty, và 80% ý kiến cho rằng họ đã kiên quyết đấu tranh chống tiêu cực và 72% có tinh thần tự giác cao trong công việc. Đây là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả lao động, năng suất lao động trong tập đoàn.

Tuy nhiên, với đặc thù là công ty kinh doanh đa ngành, cơ cấu lao động trong công ty cũng khá phức tạp bao gồm nhiều thành phần lao động có trình độ chuyên môn khác nhau nên vẫn tồn tại một bộ phận nhỏ ý kiến cho rằng họ chưa chấp hành đầy đủ các quy định, nội quy tại nơi làm việc (2%); 7% người được hỏi vẫn chưa tích cực trong kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và biểu hiện tiêu cực trong công việc.

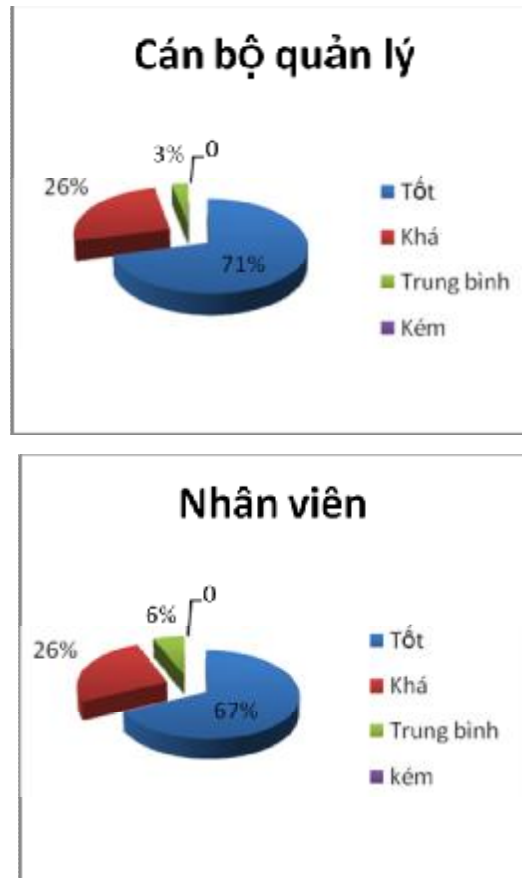
*** Tính năng động, sáng tạo của người lao động**

Để có thể thu thập thông tin, đánh giá tính năng động sáng tạo của người lao động tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O, tác giả đã lập phiếu phỏng vấn trực tiếp người lao động tại công ty đối với cán bộ quản lý để họ đánh giá lao động họ quản lý, đối với người lao động để họ tự đánh giá về mức độ năng động sáng tạo của mình trong công việc. Sau khi tiến hành phát phiếu thu thập thông tin, tác giả đã tập hợp số liệu về mức độ năng động, sáng tạo của người lao động tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O như sau:

Bảng 2.9: Mức độ năng động sáng tạo của người lao động tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O

Mức độ năng động, sáng tạo	Cán bộ quản lý		Nhân viên	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Tốt	25	71	44	67
Khá	9	26	17	26
Trung bình	1	3	4	6
Kém	0	0	0	0
Tổng	35	100	65	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)



Biểu đồ 2.1: Mức độ năng động sáng tạo của người lao động tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O

Bảng số liệu 2.9 và biểu đồ 2.1 thể hiện mức độ năng động sáng tạo của người lao động tại công ty theo đánh giá của cán bộ quản lý và trực tiếp người lao động tự đánh giá. Theo kết quả điều tra, đánh giá của cán bộ quản lý về mức độ năng động, sáng tạo của người lao động là: Mức tốt chiếm 71%, mức độ khá chiếm 26%, trong khi mức độ trung bình là 3% và mức độ kém là 0% trên tổng số phiếu được phát ra. Từ đó có thể thấy sự đánh giá về mức độ năng động sáng tạo của cán bộ quản lý đối với công nhân viên trong công ty đã đạt ở mức tương đối tốt.

Có thể thấy mức độ năng động sáng tạo do người lao động tự đánh giá là tương đối cao: Trong tổng số 100 phiếu hợp lệ được thu về có 67% ở mức tốt, 26% ở mức khá, 6% ở mức trung bình và không có mức kém. Từ đó cho thấy,

trong công ty mức độ năng động, sáng tạo của nhân viên mới vẫn ở mức chưa cao, điều này cho thấy, họ vẫn khá thụ động trong quá trình làm việc.

2.3. Thực trạng các hoạt động tác động đến PTNNL tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O

2.3.1. Hoạch định nhân lực

Công tác hoạch định nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O chưa được quan tâm đúng mức. Hàng năm ban nhân sự của công ty có tiến hành phân tích thực trạng nhân lực, tuy nhiên, chưa dựa trên các tiêu chí cụ thể: số lượng cán bộ của từng phòng ban (thừa hay thiếu so với nhu cầu), tuổi tác (nhằm xác định cán bộ, lao động nào đến tuổi nghỉ hưu)...Do đó, các kế hoạch hoạch định nhân lực của công ty chưa cụ thể, chi tiết, các chính sách liên quan (tuyển dụng, đào tạo...) chưa bám sát nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty. Nguyên nhân chủ yếu là do năng lực của cán bộ phụ trách công tác quản trị nhân lực của công ty - không được đào tạo đúng chuyên ngành (quản trị nhân lực hoặc kinh tế lao động), làm việc chủ yếu dựa trên kinh nghiệm tích lũy - đã, đang và sẽ tạo ra những khó khăn nhất định.

2.3.2. Tuyển dụng lao động

- *Kế hoạch tuyển dụng:*

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, bổ sung lao động nhằm mở rộng quy mô mà công ty xây dựng kế hoạch tuyển dụng, sau đó trình lên giám đốc phê duyệt và thực hiện. Kế hoạch tuyển dụng của năm sau được xây dựng vào cuối năm trước. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, nếu phát sinh nhu cầu đột xuất thì Công ty cũng tiến hành tuyển dụng theo yêu cầu.

Bảng 2.10: Kế hoạch tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2010 – 2014

Đơn vị tính: người

Loại lao động cần tuyển dụng	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Lao động quản lý	2	0	3	1	1
Nhân viên	1	2	11	3	10
Tổng số	3	2	14	4	11

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Dầu tư C.E.O)

Từ bảng trên ta thấy, kế hoạch tuyển dụng của Công ty hàng năm khá rõ ràng. Nhu cầu tuyển dụng của công ty chủ yếu là nhân viên văn phòng (bao gồm cán bộ quản lý và nhân viên), lao động trực tiếp không có nhu cầu tuyển dụng vì các công trình thi công của công ty đều được chào thầu thuê các đơn vị thi công bên ngoài. Số lượng lao động cần tuyển dụng tăng theo kế hoạch sản xuất, kinh doanh hàng năm, từ năm 2012 số nhân viên văn phòng có nhu cầu tuyển nhiều hơn so với lao động quản lý. Điều này là hoàn toàn hợp lý vì bộ máy quản lý của Công ty tương đối hoàn thiện, chủ yếu công ty cần phát triển bộ phận nhân viên tư vấn và kinh doanh bất động sản là chủ yếu.

- *Điều kiện tuyển dụng:*

Trình độ chuyên môn phải phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu của vị trí tuyển dụng; Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo từ 3 năm trở lên.

- *Kết quả tuyển dụng:*

**Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng lao động của Công ty
giai đoạn 2010 – 2014**

Tiêu chí		2010		2011		2012		2013		2014	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Tính chất công việc	Cán bộ quản lý	1	50,0	0	0,0	3	27,3	1	25,0	1	9,1
	Nhân viên	1	50,0	1	100	8	72,7	3	75,0	10	98,9
Giới tính	Nam	2	100	1	100	5	45,5	2	50,0	7	63,6
	Nữ	0	0,0	0	0	6	54,5	2	50,0	4	36,4
Trình độ học vấn	Trên đại học	0	0,0	0	0,0	2	18,0			1	9,0
	Đại học	2	100	1	100	9	82,0	4	100	10	91,0
	Cao đẳng	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Số năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo	Chưa có kinh nghiệm	1	50,0	1	100	3	27,3	2	50,0	4	36,4
	Có từ 1 đến 3 năm kinh nghiệm	1	50,0	0	0,0	7	63,6	1	25,0	6	54,5
	Có từ 3 năm kinh nghiệm trở lên	0	0,0	0	0,0	1	9,1	1	25,0	1	9,1
Tổng số lao động được tuyển dụng so với kế hoạch		2	66,7	1	50,0	11	78,6	4	100,0	11	100,0

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O

Từ việc so sánh giữa nhu cầu tuyển dụng và kết quả tuyển dụng trong giai đoạn 2010 - 2014 cho thấy, công tác tuyển dụng của Công ty ngày càng đạt về số lượng. Nếu năm 2010 kết quả tuyển dụng chỉ đạt 66,7% so với kế hoạch thì năm 2013, 2014 đạt 100,0% kế hoạch đề ra.

Xét về tính chất lao động: Ngoại trừ năm 2010 cán bộ quản lý chỉ tuyển được đạt 50,0% kế hoạch tuyển dụng thì từ năm 2011 công ty đã tuyển đủ lao động quản lý theo kế hoạch. Đối với nhóm nhân viên, 2 năm 2011 và 2012 số lượng tuyển dụng đều thấp hơn kế hoạch.

Xét về giới tính: Trong 2 năm 2010, 2011: 100% số lao động được tuyển là nam giới, nhưng từ năm 2012 số lao động nữ được tuyển xấp xỉ

bằng nam giới góp phần giảm chênh lệch về cơ cấu lao động theo giới tính của công ty.

Xét về trình độ: 100,0% lao động được tuyển dụng có trình độ đại học trở lên, nhưng vẫn còn lao động được tuyển có trình độ chuyên môn chưa phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu của vị trí tuyển dụng.

Xét về số năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo: Đây là một yếu tố quan trọng trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo, số năm kinh nghiệm làm việc trong ngành sẽ quyết định đến số lượng, chất lượng các mối quan hệ, các khách hàng quen thuộc của nhân viên đó. Tuy nhiên, qua các năm công ty chỉ tuyển được số lượng rất ít những nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm trở lên. Năm 2010 và 2011 không tuyển dụng được người nào có từ 3 năm kinh nghiệm trở lên. Từ năm 2012 đến 2014, mỗi năm chỉ tuyển được có 1 người, chiếm tỷ lệ từ 9,1% đến 25%. Lực lượng được tuyển dụng nhiều nhất vẫn là nhân viên có kinh nghiệm từ 1 đến 3 năm. Mặc dù, nhận ra vai trò của những nhân viên nhiều năm kinh nghiệm công ty vẫn phải tuyển khá nhiều những sinh viên mới ra trường hoặc những người không có kinh nghiệm làm việc. Những nhân viên này chiếm từ 27,3% đến 50% số lao động được tuyển. Sự khó khăn này nằm ở rất nhiều yếu tố: có thể kể đến trong công tác tuyển dụng, đối với cách đăng tin tuyển dụng và quảng bá như hiện nay, công ty không thể tiếp cận với đội ngũ lao động có nhiều năm kinh nghiệm, mà chủ yếu tiếp cận với sinh viên mới ra trường, những người có ít kinh nghiệm. Do đó, chất lượng nguồn tuyển luôn không đạt yêu cầu.

Qua quá trình phân tích nghiên cứu tình hình thực tế tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O ta thấy rằng Công ty từ khi thành lập cho đến nay đã luôn có sự quan tâm đúng mức đối với công tác tuyển dụng lao động, hiệu quả tuyển dụng cao và quan trọng hơn cả là rất phù hợp với thực tiễn. Bắt đầu từ việc

xác định nhu cầu lao động có ý nghĩa quan trọng mà Công ty đã thực hiện rất hợp lý gắn chặt với xu hướng phát triển của ngành, thêm nữa là phương pháp xác định mang tính chiến lược lâu dài. Bên cạnh đó phương pháp tuyển mộ đơn giản của Công ty rất tiết kiệm được thời gian mà vẫn thu được kết quả tốt, thu hút được những ứng viên phù hợp cho tổ chức mình, góp phần đảm bảo về số lượng lao động, cải thiện cơ cấu lao động và nâng cao chất lượng lao động, song Công ty vẫn cần cải thiện để nâng cao hiệu quả hơn nữa.

Các bước tuyển chọn của Công ty rất ngắn gọn tiết kiệm và đạt hiệu quả cao, quá trình tuyển chọn diễn ra đảm bảo được tính khách quan và kết quả đánh giá khá chính xác. Công tác tuyển dụng lao động tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đang được thực hiện theo một quy trình hợp lý, chú trọng đến nguồn nội bộ nên hướng đến đối tượng nhắm đến của công ty là những nhân viên có kinh nghiệm trong ngành. Chính vì vậy, phát huy được sức mạnh của nguồn lực con người, đồng thời là một trong những nhân tố đảm bảo sự phát triển vững chắc của Công ty trong thời gian qua.

Tuy nhiên, công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, phân tích công việc chưa được quan tâm đúng mức. Công tác phân tích công việc mặc dù đã được thực hiện nhưng mới chỉ có bản mô tả công việc chưa có bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Dù đã có bản mô tả công việc nhưng văn bản này chỉ đơn giản là những nhiệm vụ mà công việc đó yêu cầu được lập dựa vào kinh nghiệm làm việc của các nhân viên trước đó, nội dung văn bản này cũng rất sơ sài chưa làm rõ được tính chất công việc, bản chất của công việc; Thứ hai, phương pháp thu hút ứng viên của Công ty mới chỉ dừng lại ở việc đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng, mà chưa quan tâm nhiều đến việc xây dựng mối quan hệ với hệ thống các trường đào tạo để cung cấp NNL chất lượng cao. Hơn nữa, công ty cũng khó thu hút lao

động có kinh nghiệm trong lĩnh vực này vì các công ty cùng lĩnh vực thường có chính sách hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, trọng dụng nhân tài.

2.3.3. Đào tạo nguồn nhân lực

**Bảng 2.12: Kết quả đào tạo tại Công ty cổ phần Đầu tư C.E.O
giai đoạn 2013 - 2014**

Chỉ tiêu	2013			2014		
	KH (người)	TH (người)	% so với KH	KH (người)	TH (người)	% so với KH
Cán bộ quản lý	3	3	100,0	5	5	100,0
Nhân viên	17	12	71,0	10	7	70,0
Lao động trực tiếp	20	20	100,0	10	8	80,0

(Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Theo bảng tổng hợp trên ta thấy nhu cầu đào tạo và số lượng người thực tế được đào tạo tại công ty chưa phù hợp với nhau. Thường số lượng người được đào tạo ít hơn so với kế hoạch. Điều này cho thấy Công ty chưa quan tâm đúng mức cho công tác xác định nhu cầu đào tạo. Nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào thi lấy chứng chỉ hành nghề hoặc thi nâng bậc cho công nhân. Việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn ít được quan tâm. Đây là một hạn chế của Công ty trong công tác đào tạo. Tuy nhiên, nguyên nhân sâu xa của việc này là do điều kiện tuyển dụng của Công ty khá cao, người lao động được tuyển vào Công ty đa phần đã có nghề và có trình độ đào tạo khá cao nên công ty không phải đầu tư nhiều cho công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.

**Bảng 2.13: Các hình thức đào tạo của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O
giai đoạn 2010 - 2014**

TT	Hình thức đào tạo	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tạo điều kiện cho nhân viên tự học	93	94	105	109	120
2	Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên					
	Huấn luyện nhân viên mới	4	4	7	3	2
	Kèm cặp trong quá trình làm việc	9	11	14	19	12
3	Công ty tổ chức các khóa đào tạo tập trung	21	14	8	24	17
4	Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước (Cao học, Đại học, Cao đẳng)	0	0	1	0	1

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Về cơ bản, Công ty luôn tạo điều kiện để các nhân viên có điều kiện tự trau dồi kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ, ngoài ra Công ty còn tự đào tạo nhân viên, những nhân viên mới sẽ được huấn luyện để quen với môi trường làm việc mới, được những nhân viên cũ kèm cặp, trao đổi kinh nghiệm. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về Luật Đấu thầu, Luật Xây dựng, Luật kinh doanh bất động sản, đào tạo kỹ năng quản lý và các kỹ năng mềm khác. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Công ty tự tổ chức đào tạo phục vụ cho việc thi nâng bậc lương hàng năm cho công nhân trực tiếp công ty. Công việc này do Công ty tổ chức Hội đồng thi trong đó Chủ tịch Hội đồng thi là Phó Tổng giám đốc phụ trách kỹ thuật đảm

nhận, Thư ký hội đồng là Trưởng phòng Tổ chức Hành chính, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và các cán bộ liên quan tham gia công tác giảng dạy làm ủy viên. Công ty thường lựa chọn hình thức chủ động lập kế hoạch đào tạo, chủ động lựa chọn nội dung đào tạo và đích danh đối tượng tham gia đào tạo. Ngoài ra do nhu cầu cá nhân của cán bộ nhân viên trong Công ty có nguyện vọng tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn như cao học, đại học và cao đẳng thì Công ty căn cứ vào ngành nghề đào tạo của cá nhân để xem xét hỗ trợ kinh phí đào tạo theo quy định của Công ty.

**Bảng 2.14: Chi phí đào tạo của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O
giai đoạn 2010 - 2014**

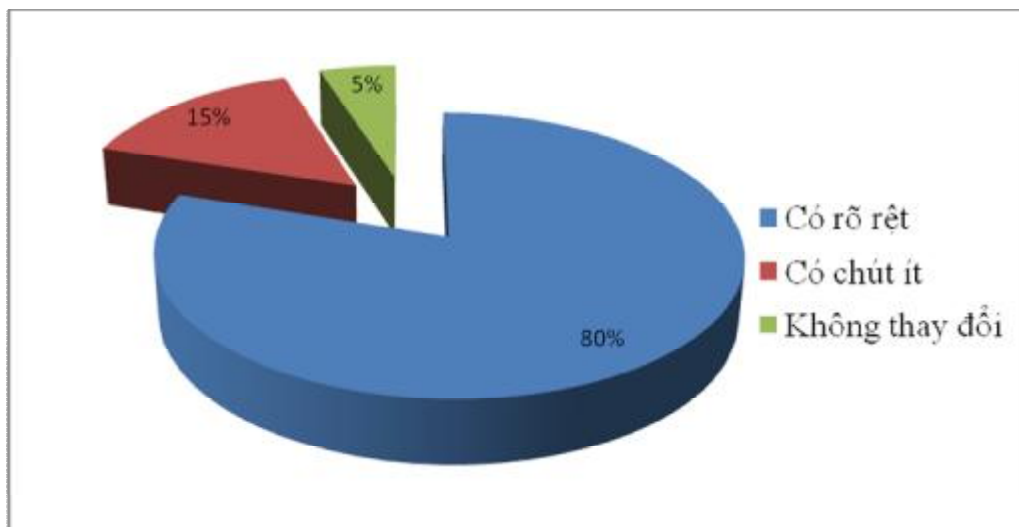
Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	2014
Tổng chi phí đào tạo	Trđ	214	150	263	338	408
Tổng số CBCNV	Người	93	94	105	109	120
Chi phí đào tạo/Người	Trđ/người	2,3	1,6	2,5	3,1	3,4

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Mỗi năm căn cứ vào tình hình tài chính và nhu cầu đào tạo của các phòng/ban, công ty cổ phần đầu tư C.E.O thường xuyên cử các cán bộ nhân viên tham gia các khóa đào tạo tập huấn của các trung tâm hoặc của Nhà nước; đồng thời Công ty cũng chủ động tổ chức các khóa đào tạo với nhiều mục đích khác nhau như nâng cao tay nghề của người lao động, nâng cao kỹ năng làm việc theo nhóm, hỗ trợ kinh phí để nhân viên hoàn thành các văn bằng, chứng chỉ cần thiết...

Nói chung, Công ty rất chú trọng tới phát triển kỹ năng người lao động với phương châm đầu tư cho người lao động là đầu tư cho chất lượng công việc và lợi ích của công ty. Tóm lại, công tác đào tạo (trọng tâm của phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng) tại công ty cổ phần đầu tư CEO thời gian

qua đã đạt được những kết quả đáng khích lệ trên hầu hết các phương diện, từ tổ chức đào tạo, kết quả đào tạo lẫn hiệu quả mang lại. Kết quả khảo sát cho thấy, có tới 85% người được hỏi cho rằng, năng lực thực hiện công việc được nâng cao rõ rệt. Tuy nhiên, do cơ sở vật chất, nguồn quỹ cũng như điều kiện làm việc, nhân lực giảng dạy còn những hạn chế, nên công ty ưu tiên đào tạo chủ yếu cho đội ngũ nhân viên mới. Công ty chưa quan tâm nhiều đến gửi đi đào tạo dài hạn trong nước (Cao học, Đại học, Cao đẳng) và nước ngoài.



Biểu đồ 2.2: Đánh giá của NLD về mức độ nâng cao năng lực thực hiện công việc sau khi đào tạo

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

2.3.4. Chính sách giữ chân người lao động của Công ty

2.3.4.1. Công tác bố trí, sử dụng lao động

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện tiền đề để nâng cao chất lượng nhân lực, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Một nhân viên làm việc nếu phù hợp với chuyên ngành đào tạo cộng với sự sáng kiến và nỗ lực của bản thân thì sẽ hoàn thành tốt công việc được giao và đạt hiệu quả như mong muốn của nhà quản trị. Ngược lại, thì quá trình thực hiện công việc sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt kết quả như mong muốn.

Qua điều tra thực tế tại Công ty về công tác bố trí sử dụng lao động thu được kết quả như sau:

Bảng 2.15: Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động

Đơn vị tính: %

Đánh giá về bố trí sử dụng lao động	Nhân viên văn phòng			Lao động trực tiếp		
	Rất phù hợp	Phù hợp	Không phù hợp	Rất phù hợp	Phù hợp	Không phù hợp
NLĐ được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	23,0	61,0	16,0	57,0	24,0	19,0
Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân	39,0	42,0	19,0	61,0	19,0	20,0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Bảng lấy ý kiến về việc người lao động có được bố trí phù hợp với chuyên môn của mình trên đây đã phản ánh rõ công tác nhân sự về mảng này trong Công ty đang thực hiện khá tốt. Có 84% nhân viên văn phòng và 81% công nhân nhận thấy mình đang được bố trí công việc hợp lý, đúng người đúng việc. Đồng thời có 81% nhân viên văn phòng và 80% lao động trực tiếp nhận thấy việc phân công công việc hiện tại cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân của họ, tạo động lực để họ cố gắng nâng cao năng lực của bản thân. Điều này cho thấy Công ty đang làm khá tốt công tác phân công, bố trí lao động. Đây là điều kiện thuận lợi cho phát triển nguồn nhân lực tại Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn gần 20% lao động trực tiếp và gián tiếp được hỏi cho rằng, công tác bố trí sử dụng lao động tại công ty chưa phù hợp.

Nguyên nhân chủ yếu của mức độ chưa phù hợp là tuyển dụng lao động chưa phù hợp với yêu cầu về ngành đào tạo mà chủ yếu là qua sự giới thiệu, quen biết và việc đào tạo chưa đáp ứng kịp nhu cầu của Công ty. Chính sự

chưa phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc dẫn đến việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty chưa đạt hiệu quả cao nhất.

2.3.4.2. Chính sách lương, thưởng

Công ty đã có mục tiêu đãi ngộ cán bộ nhân viên của mình bằng chính sách lương, thưởng như sau:

- Trả công xứng đáng cho đóng góp công hiến của cán bộ công nhân viên của công ty.

- Đảm bảo tài sản sức lao động là nâng cao đời sống cho toàn thể cán bộ công nhân viên của công ty.

- Động viên, khuyến khích thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh của từng công nhân viên để tạo ra nhiều thuận lợi, thành công của công ty.

- Khuyến khích lòng nhiệt tình, hăng say, tinh thần sáng tạo không ngừng, để thu hút lao động giỏi, có trình độ, có sức khỏe.

- Tất cả các mục tiêu trên và chế độ thù lao tại công ty đều hướng tới mục đích là sự phát triển không ngừng của công ty, cải thiện đời sống của toàn thể cán bộ công nhân viên của công ty, thu hút và giữ chân được lao động giỏi.

**Bảng 2.16: Lương bình quân/năm/lao động
tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O**

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Nội dung	2010	2011	2012	2013	2014
1	Thu nhập bình quân của cán bộ quản lý	262	298	301	304	331
2	Thu nhập bình quân của nhân viên	96,9	119,9	128	139	153
3	Thu nhập bình quân của công nhân	59	63,4	65,8	66,7	76
4	Thu nhập bình quân chung của 1 CBCNV	102	108,7	116,5	137,9	155
5	Thu nhập bình quân của các DN cùng ngành	105	112	130	156	180

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, tiền lương bình quân của công ty trong giai đoạn 2010 - 2014 tăng đều qua các năm. Điều này phần nào cho thấy bước phát triển của DN cũng như có sự quan tâm đến công cụ khuyến khích vật chất để tạo động lực và giữ chân, thu hút lao động.

Trong công ty, lao động quản lý là đối tượng được hưởng lương cao nhất. Khoảng cách lương của bộ phận này với các bộ phận khác rất lớn (gấp khoảng 3 lần lương của nhân viên và khoảng 5 lần lương của công nhân). Tiền lương của nhân viên so với mức lương trên thị trường tương đối cao nên cũng có tác dụng tạo động lực, kích thích lao động. Tuy nhiên, tiền lương trả cho công nhân còn thấp, không tạo được động lực lao động. Mặt khác, khoảng cách về mức lương giữa các loại lao động trong công ty còn lớn, dễ gây tâm lý bất ổn, làm giảm tích cực của tiền lương.

Mặc dù tiền lương bình quân chung của một cán bộ công nhân viên của công ty so với một số ngành nghề khác là tương đối cao nhưng so với mặt

bằng chung của các DN trong cùng ngành còn thấp. Do đó, mức độ thu hút lao động từ lương của công ty chưa cao. Điều này cũng là một hạn chế của Công ty trong công tác tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

Bên cạnh chính sách tiền lương, công ty còn áp dụng chính sách thưởng nhằm động viên, khuyến khích nhân viên công ty nỗ lực cống hiến và phấn đấu hết mình để xây dựng công ty ngày càng phát triển và lớn mạnh.

Tiền lương, tiền thưởng luôn là một vấn đề được rất nhiều người lao động quan tâm. Kết quả khảo sát của tác giả đã thể hiện một phần tâm tư nguyện vọng của người lao động trong tập đoàn (Bảng 2.17): Có 75% người lao động có thể sống hoàn toàn bằng thu nhập của công ty, tuy nhiên có tới 22% người lao động phản ánh họ chưa thể hoàn toàn sống dựa vào thu nhập từ công ty. Thông tin này đặt ra cho các nhà quản trị trong tập đoàn một vấn đề đó là cần làm tốt hơn nữa công tác lương thưởng cho người lao động, phải làm sao cho họ có thể sống hoàn toàn bằng lương, phải tạo sự yên tâm lao động trong tất cả cán bộ nhân viên. Có như vậy hiệu quả công việc mới được nâng cao, người lao động mới chú tâm gắn bó với công ty. Mặt khác, chỉ có 58% người được hỏi cho rằng tiền lương mà họ nhận được là xứng đáng với những gì họ bỏ ra và 53% người lao động cho rằng công tác chia lương thưởng là công bằng. Vẫn còn tới 27% người lao động cho rằng mình chưa được hưởng xứng đáng với những gì mình bỏ ra và 35% người được hỏi họ cho rằng chế độ lương thưởng của công ty không công bằng. Qua những số liệu trên đã phản ánh một bộ phận người lao động vẫn chưa thật sự an tâm và cống hiến hết mình cho công ty, đây là một bài toán đặt ra cho DN, trong tương lai công ty cần nỗ lực hơn nữa để nâng cao thu nhập cho người lao động để phù hợp với tình hình biến động giá cả của thị trường.

Bảng 2.17: Bảng đánh giá của người lao động về thu nhập

Đơn vị tính: %

Đánh giá về thu nhập tại Công ty	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tổng
NLĐ có thể sống hoàn toàn bằng thu nhập từ công ty	75,0	22,0	3,0	100,0
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn	58,0	27,0	15,0	100,0
Cách tính lương của công ty là công bằng	53,0	35,0	12,0	100,0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Trả lương, thưởng theo năng lực và hiệu quả thực hiện công việc được công ty chú trọng hơn. Điều này phù hợp với tâm lý của con người, khi nhân viên thực hiện công việc khó khăn, phức tạp hay nhân viên có năng lực làm việc tốt thì lương phải cao và xứng đáng với công việc đó. Như vậy, công ty đã phần nào tạo được động lực làm việc cho nhân viên của mình.

2.3.4.3. Chính sách tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và thăng tiến

Phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên:

- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với DN, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- Khai thác và giúp đỡ nhân viên phát triển kỹ năng tiềm tàng của họ, cho nhân viên thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

Hiện nay, các nhân viên lựa chọn nơi làm việc không chỉ quan tâm nhiều đến môi trường làm việc như văn hóa DN, cách quản lý, điều kiện làm việc mà còn quan tâm đến môi trường để học hỏi và thấy rõ lộ trình thăng tiến.

Đây là một động lực hết sức to lớn đối với những cá nhân xuất sắc trong một quá trình dài hoạt động trong công ty họ có mong muốn hay tham vọng được lên chức cho xứng đáng với năng lực làm việc của mình. Công ty cũng có những quy định cụ thể về việc được lên chức và những ưu đãi bắt thành văn đối với những cá nhân có thành tích vượt trội. Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy căn cứ để lên chức thăng tiến cho cán bộ công nhân viên. Hoặc có những trường hợp trong quá trình làm việc cá nhân có những đóng góp xuất sắc thì tiến hành thăng chức tại thời điểm đó. Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình lao động của con người. Đánh giá đúng đòn tâm lý này và tạo động lực cho nguồn lao động trong công ty là chính sách hàng đầu của cán bộ quản lý, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao. Huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của lực lượng lao động

Bảng 2.18: Đánh giá của CBCNV về cơ hội thăng tiến tại công ty

Đơn vị tính: %

Đánh giá của CBCNV về cơ hội thăng tiến tại công ty	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tổng
Bạn có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty	55,0	43,0	22,0	100,0
Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	35,0	41,0	44,0	100,0
Chính sách cán bộ của công ty là công bằng	31,0	19,0	70,0	100,0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Bảng tổng hợp ý kiến về cơ hội thăng tiến của nhân viên tại Công ty cho thấy, có nhiều ý kiến cho rằng Công ty có nhiều cơ hội thăng tiến (55%), mặt

khác chỉ có 35% người được hỏi biết rõ các điều kiện cần thiết để được thăng tiến và cũng chỉ có 31% người đồng ý về chính sách cán bộ của công ty là công bằng. CEO Group là một tập đoàn hoạt động theo mô hình tập đoàn gia đình, mục tiêu của công ty là mặc dù vẫn luôn tạo một môi trường cạnh tranh, thăng tiến cho nhân viên nhưng việc tạo ra một môi trường ổn định để người lao động cống hiến cũng là một nội dung được coi trọng.

2.3.3.4. Chăm sóc sức khỏe

Sức khỏe của nhân viên cũng như gia đình nhân viên luôn là một trong những mối quan tâm hàng đầu của công ty. Hàng năm, công ty tổ chức khám sức khỏe cho cán bộ công nhân viên.

Công ty có đề ra một quỹ trợ cấp cho cán bộ công nhân viên khi ốm, đau...Những ngày nghỉ ốm, nhân viên được bảo hiểm xã hội trả lương theo quy định của chế độ bảo hiểm.

Hàng năm, ngoài các hoạt động thể thao do công ty tự tổ chức thì Công ty đều tham gia vào các hoạt động thể thao chung của tập đoàn nhằm nâng cao sức khỏe của cho cán bộ công nhân viên và tạo điều kiện giao lưu, gắn bó giữa những người lao động với nhau.

Bên cạnh đó, Công ty cũng tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi tham quan nghỉ mát tại các điểm nghỉ mát, du lịch trong nước. Hơn hết công ty luôn quan tâm chăm lo đến đời sống của nhân viên trong toàn công ty.

Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động về công tác phát triển thể lực

Đơn vị tính: %

Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho NLĐ	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tổng
Công tác chăm sóc sức khỏe tại công ty đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	91,0	7,0	2,0	100,0
Bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho NLĐ	79,0	19,0	2,0	100,0
Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	95,0	5,0	0,0	100,0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đặc biệt chú trọng phát triển đời sống văn hóa, tinh thần cho người lao động, bảng số liệu trên đây một phần đã phản ánh được điều đó. Đa phần người lao động hài lòng với công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường, bữa đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động. Hàng năm, để kỷ niệm các ngày lễ lớn như ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày thành lập công ty 26/10... công ty luôn tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao có quy mô, được đầu tư để gắn kết người lao động với nhau, gắn kết người lao động với công ty. Có 95% người đồng tình với ý kiến trên.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong công ty cổ phần đầu tư C.E.O

2.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.4.1.1. Sự phát triển của kinh tế - xã hội

Trong những năm gần đây, nền kinh tế thế giới cũng như trong nước chịu không ít những tác động xấu làm cho tốc độ tăng trưởng chậm lại. Thị trường khá trầm lắng, nhất là trong lĩnh vực xây dựng, vì thế mà các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn. Công ty cổ phần đầu tư C.E.O cũng chịu không ít ảnh hưởng từ tác động của nền kinh tế thế giới và trong nước. Tuy nhiên, do có được một đội ngũ nhân lực với trình độ chuyên môn tương đối cao nên Công ty đã vượt qua khó khăn.

Trong 2 năm qua, nền kinh tế thế giới và trong nước đã có những khởi sắc. Đây là điều kiện thuận lợi cho Công ty tận dụng thời cơ để phát triển, mở rộng sản xuất. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

2.4.1.2. Sự phát triển của khoa học - công nghệ

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện nhiều ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị các kiến thức, kỹ năng mới.

Với cơ chế, chính sách đãi ngộ, sử dụng và đào tạo như hiện nay, chúng ta ngày càng thiếu cán bộ kỹ thuật có trình độ cao và đội ngũ công nhân lành nghề. Điều này ảnh hưởng đến việc tổ chức triển khai nghiên cứu đón đầu các kỹ thuật, công nghệ mới. Các chính sách hỗ trợ cho DN trong lĩnh vực khoa học - công nghệ vẫn chưa cụ thể nên trình độ khoa học kỹ thuật còn thấp, việc tiếp thu triển khai công nghệ, kỹ thuật mới còn gặp nhiều khó khăn, trở ngại.

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

Tốc độ phát triển của khoa học - công nghệ vừa là yếu tố thuận lợi nhưng cũng đặt ra không ít khó khăn cho các DN trong công tác PTNNL cho phù hợp với mục tiêu và định hướng của tổ chức.

2.4.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, thị trường đầu tư và kinh doanh bất động sản có rất nhiều các công ty trong và ngoài nước tham gia, mức độ cạnh tranh rất gay gắt cả về thị phần lẫn nhân lực. Áp lực này đòi hỏi DN muốn tồn tại và phát triển cần phải có chính sách đãi ngộ tốt nhằm giữ chân và thu hút nhân lực chất lượng cao. Do đó, Công ty cần tập trung ưu tiên cho các chính sách PTNNL.

2.4.1.4. Chính sách pháp luật Nhà nước về phát triển nguồn nhân lực

Pháp luật Nhà nước là hệ thống các quy tắc ứng xử, là công cụ điều chỉnh các quan hệ xã hội do Nhà nước ban hành, thể hiện ý chí của giai cấp cầm quyền và được thực hiện bằng các biện pháp cưỡng chế của Nhà nước.

Nhà nước quản lý về lao động thông qua Bộ luật Lao động và các Nghị định, thông tư hướng dẫn thực hiện Bộ luật Lao động. Bao gồm các quy định liên quan đến: tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, của các bên trong quan hệ lao động; quản lý Nhà nước về lao động... Trong đó, có các quy định buộc người sử dụng lao động phải quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi của người lao động và môi trường làm việc của họ.

Mặt khác, khi chính sách pháp luật của Nhà nước thay đổi đòi hỏi DN cũng phải có những chính sách phù hợp nhằm thu hút, ổn định và PTNNL.

2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.4.2.1. Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển của Công ty là kinh doanh có lãi, mở rộng thị phần đầu tư, lấn dần sang một số lĩnh vực đầu tư tiềm năng khác ngoài xây dựng.

Tối đa hoá hiệu quả hoạt động của toàn Công ty, nâng cao chất lượng quản lý và hiệu quả đầu tư. Nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế. Khẳng định thương hiệu C.E.O là một thương hiệu mạnh.

Để đạt được mục tiêu đó, Công ty đã có những chính sách thu hút nhất nhân lực chất lượng cao thông qua các chính sách về bố trí sử dụng lao động hợp lý, tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, môi trường làm việc hài hoà ổn định, đãi ngộ lao động cao. Bên cạnh đó, công ty cũng đang từng bước đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo nhằm đảm bảo nhân lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Công ty.

2.4.2.2. *Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nguồn nhân lực*

Lãnh đạo Công ty luôn thể hiện sự quan tâm đến PTNNL, coi con người là yếu tố trung tâm cho phát triển bền vững của đơn vị. Điều này được thể hiện rất rõ trong chiến lược PTNNL của Công ty đến năm 2020:

- PTNNL đảm bảo đáp ứng nhu cầu của công ty cả về số lượng và chất lượng;

- Phát huy sức mạnh nội bộ để PTNNL của công ty;

- PTNNL để đảm bảo yêu cầu hội nhập nền kinh tế quốc tế;

- PTNNL phải đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả kinh tế cho Công ty.

Từ những quan điểm trên đây cho thấy đây là một yếu tố thuận lợi cho PTNNL tại Công ty. Tuy nhiên, quan điểm của lãnh đạo Công ty là tuyển dụng một đội ngũ lao động có chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc, không phải tốn nhiều chi phí đào tạo, nên công tác đào tạo tại Công ty trong những năm qua chưa thực sự được quan tâm đúng mức nhằm PTNNL chất lượng cao cho Công ty.

2.4.2.3. *Vai trò của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong DN*

Hiện nay, bộ phận chuyên trách về nhân lực ở Công ty là Ban nhân sự. Tính đến hết tháng 12 năm 2014, tổng số cán bộ của bộ phận này là 4 người/tổng số 120 lao động toàn Công ty. Số lượng nhân lực đảm nhiệm công tác nhân sự khá cao so với quy mô của công ty, tất cả đều tốt nghiệp đại học, làm việc đúng chuyên ngành đào tạo hoặc đã qua đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ. Do đó, các công tác quản trị nhân lực của Bộ phận này làm việc tương đối tốt. Chính sách PTNNL được chú trọng thông qua việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, bố trí sử dụng lao động hợp lý. Đây là yếu tố thuận lợi cho PTNNL tại Công ty.

2.4.2.4. Khả năng hỗ trợ cho công tác phát triển nguồn nhân lực

Hiện nay, ở Công ty mới chỉ chủ yếu chú trọng đến công tác đào tạo cho cán bộ công nhân viên đạt đủ điều kiện có chứng chỉ hành nghề hoặc đủ điều kiện thi nâng bậc. Công ty chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ là chủ yếu, một số được cử đi học tại các trung tâm đào tạo để đủ điều kiện thi cấp chứng chỉ hành nghề. Chỉ có một số ít cán bộ quản lý được cử đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tại các cơ sở đào tạo lớn trong nước như các trường đại học.

Tập đoàn CEO Group cũng có một trung tâm đào tạo, nhưng chủ yếu là đào tạo cho xuất khẩu lao động chứ không thực hiện chức năng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn. Do đó, các đơn vị thành viên của tập đoàn, trong đó có Công ty cổ phần đầu tư C.E.O phải liên kết với các cơ sở đào tạo ngoài tập đoàn để cử cán bộ công nhân viên đi học tập.

Đây cũng là một khó khăn cho công tác PTNNL về chất lượng của Công ty trong giai đoạn hiện nay và thời gian tới.

2.4.2.5. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa CEO là chất keo gắn kết và thúc đẩy mỗi cá nhân trong đại gia đình CEO làm việc hiệu quả, cống hiến nhiều hơn cho sự phát triển chung của Tập đoàn.

Giá trị cốt lõi đầu tiên của CEO chính là “trân trọng con người”, chính bởi vậy, văn hóa CEO cũng được tạo dựng bắt nguồn từ nhân tố con người - nguồn nhân lực, tài sản quý giá nhất. Trải qua 13 năm hình thành và phát triển, văn hóa DN ngày càng đóng vai trò quan trọng và trở thành “vũ khí bí mật”, cũng là niềm tự hào của CEO.

Văn hóa CEO trước hết là văn hóa ứng xử trong lối sống, giao tiếp, công việc, hợp tác và kinh doanh. Người CEO cần có: phẩm chất tiên phong; ý chí

vượt qua thử thách; đam mê học hỏi; năng động; tinh thần phản biện; thân ái và nhân văn.

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và cởi mở, khuyến khích sáng tạo, CEO Group luôn dành cho người lao động những chế độ đãi ngộ tốt nhất và chú trọng chính sách thu hút chào đón nhân tài.

Nhằm nâng cao chất lượng đời sống tinh thần cho cán bộ nhân viên, Ban Lãnh đạo Tập đoàn rất khuyến khích các hoạt động nội bộ, văn hóa văn nghệ, thể thao. Đồng thời, việc thường xuyên tham gia các hoạt động cộng đồng cũng giúp người lao động làm việc tại công ty có cảm nhận rõ nét tinh thần thân ái, nhân văn trong văn hóa ứng xử của Tập đoàn.

Tất cả mọi hoạt động ấy trở thành bản sắc riêng, kết nối mỗi trái tim, khối óc của những con người khát khao cống hiến cùng nhìn về một hướng và hành động vì một mục tiêu.

Bảng 2.20: Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp

Đơn vị tính: %

Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tổng
Văn hóa và các giá trị định hướng của DN được xác định rõ	67,0	27,0	6,0	100,0
Mọi người làm việc ở đây do văn hóa và môi trường làm việc tốt	88,0	8,0	4,0	100,0
DN có bầu không khí làm việc tốt	67,0	4,0	29,0	100,0
Văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hành xử văn hóa của mọi người	93,0	6,0	1,0	100,0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả)

Công ty cổ phần C.E.O có môi trường làm việc được đánh giá cao, mọi người có tinh thần phối hợp tích cực khi làm việc, văn hóa ứng xử cũng được chú trọng, kết quả khảo sát trên đây thể hiện rõ điều này. 88% người được hỏi đồng ý rằng họ đang được làm việc trong một môi trường tốt, tuy nhiên công

tác truyền thông cho người lao động xác định rõ ràng văn hóa và các giá trị của DN còn hạn chế, chỉ có 66,3% người lao động nhận thức rõ ràng được điều này. 93.2% cán bộ nhân viên nhận thấy văn hóa của DN đang có ảnh hưởng tích cực đến hành xử văn hóa của mọi người.

Văn hóa C.E.O tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh, thân ái. Đây là một nhân tố thuận lợi giúp duy trì và PTNNL cho tổ chức cả về số lượng và chất lượng.

2.5. Đánh giá chung về PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O

2.5.1. Những kết quả đạt được

Công tác PTNNL của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong những năm qua đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty, cụ thể:

- Thứ nhất: với số lượng và cơ cấu lao động như hiện nay đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh. Trong những năm gần đây, số lượng lao động cũng gia tăng đáng kể đáp ứng yêu cầu của sản xuất.

- Thứ hai: Đội ngũ lao động của Công ty có lòng nhiệt huyết, có trình độ chuyên môn tương đối cao và đồng đều, được trang bị đúng chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm trong công tác. Lực lượng lao động của công ty sẽ ngày càng phát triển hơn nữa về mặt chất lượng thông qua quá trình sản xuất kinh doanh của công ty.

- Thứ ba: Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm chăm lo nâng cao thể lực và đời sống cho cán bộ công nhân viên thông qua các khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động.

- Thứ tư: Người lao động có ý thức kỷ luật lao động tốt, đồng thời hiệu được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như tay nghề để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong sản xuất.

- Thứ năm: Công ty đã có sự phân công, bố trí nhân lực tương đối hợp lý, phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn của từng người, là cơ sở cho việc nâng cao chất lượng nhân lực.

- Thứ sáu: Lãnh đạo Công ty nhận thức rõ được tầm quan trọng của PTNNL nên Công ty đã có sự đầu tư nhất định cho các chính sách nhằm PTNNL.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những thành công trong công tác PTNNL kể trên, Công ty cũng đang còn một số hạn chế:

- Lao động có trình độ chuyên môn cao và năng lực tốt còn thiếu về số lượng so với yêu cầu phát triển của công ty trong thời gian tới. Lao động trực tiếp chất lượng chưa cao, vẫn còn tới 35,9% là lao động phổ thông năm 2014

- Thái độ làm việc của người lao động đôi lúc chưa thực sự nghiêm túc, vẫn còn trường hợp vi phạm kỷ luật lao động. Tuy số lượng vi phạm không nhiều nhưng mức độ vi phạm khá nghiêm trọng;

- Công tác hoạch định nhân lực tại Công ty chưa được quan tâm đúng mức. Hàng năm ban nhân sự của công ty có tiến hành phân tích thực trạng nhân lực tại công ty, tuy nhiên, chưa dựa trên các tiêu chí cụ thể: số lượng cán bộ của từng phòng ban (thừa hay thiếu so với nhu cầu), tuổi tác (nhằm xác định cán bộ, lao động nào đến tuổi nghỉ hưu)...;

- Công tác tuyển dụng tuy đã được quan tâm nhưng Công ty chưa quan tâm đúng mức đến việc liên kết với các trường đào tạo để tuyển dụng lao động nên có thể bỏ lỡ nguồn lao động chất lượng cao;

- Công ty chưa tập trung đầu tư nhiều cho công tác đào tạo, đặc biệt là hình thức cử đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo, các trường nghề hay các trường cao đẳng, đại học hay liên kết với các trường đào tạo này xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty;

- Công tác đánh giá PTNNL chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh. Trong khi đó, kiểm soát sự PTNNL cũng mới chỉ đảm bảo tốt ở khía cạnh số lượng;

- Bố trí, sử dụng lao động theo ngành nghề chưa hợp dẫn đến vẫn còn một bộ phận lao động làm việc không đúng với chuyên ngành đào tạo.

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

- Công tác phân tích công việc chưa được quan tâm đúng mức, mặc dù đã được thực hiện nhưng mới chỉ có bản mô tả công việc chưa có bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy, đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự hiệu quả, dẫn đến việc tuyển dụng, đào tạo chưa đạt mục tiêu đề ra, việc trả lương theo hiệu quả công việc chưa đạt kết quả cao, làm giảm tính kích thích của tiền lương;

- Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút nhân lực hoàn chỉnh, phù hợp với yêu cầu của thị trường lao động;

- Khả năng về tài chính của công ty chưa lớn, do đó thu nhập của người lao động chưa phải ở mức cao nên khó thu hút nhiều nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực bất động sản và đào tạo;

- Việc phân tích xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học, chuyên nghiệp. Lãnh đạo chưa thực sự đầu tư nhiều cho công tác đào tạo của đơn vị. Cơ chế quản lý đào tạo còn nhiều bất cập cần hoàn thiện;

- Cán bộ làm công tác quản trị nhân lực không đúng chuyên ngành, mới chỉ qua các lớp bồi dưỡng nên ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện các công việc liên quan đến PTNNL;

- Năng lực cạnh tranh của công ty còn nhiều hạn chế, năng lực quản lý còn chưa linh động, cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, ngoại ngữ còn hạn chế.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O ĐẾN NĂM 2020

3.1. Quan điểm và định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế

3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của công ty

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

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và ngày nay trong công cuộc hội nhập và phát triển nhằm mục tiêu “dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh”, Đảng ta luôn xác định: Nguồn lao động dồi dào, con người Việt Nam có truyền thống yêu nước, cần cù, sáng tạo, có nền tảng văn hoá, giáo dục, có khả năng nắm bắt nhanh khoa học và công nghệ là nguồn lực quan trọng nhất - nguồn năng lực nội sinh.

Cũng cùng chung quan điểm đó, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong những năm qua đã tập trung chỉ đạo bộ máy quản lý, điều hành thực hiện tốt công tác đào tạo nguồn lực con người. Tích cực tổ chức các loại hình đào tạo như hướng dẫn kèm cặp tại chỗ, gửi đi đào tạo ngắn và dài hạn... Thông qua việc phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến việc PTNNL của Công ty trong những năm tới cũng như yêu cầu PTNNL của chính Tập đoàn C.E.O, Công ty

cổ phần đầu tư C.E.O cần xác định việc PTNNL xuất phát từ những quan điểm sau:

3.1.1.1. Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo đáp ứng nhu cầu của công ty cả về số lượng và chất lượng

Theo chiến lược kinh doanh đến năm 2020, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O sẽ tiếp tục phát hành thêm cổ phiếu để thu hút vốn đầu tư vào ba dự án trọng điểm là Dự án KĐT Sunny Garden City (Quốc Oai – Hà Nội), Dự án KĐT River Silk City (Hà Nam) và Dự án Sonasea Villas and Resort (Phú Quốc). Đặc biệt, Dự án Sonasea Villas and Resort là một dự án lớn, bao gồm hàng trăm biệt thự nghỉ dưỡng và chuỗi khách sạn cao cấp dự kiến sẽ bắt đầu đưa vào khai thác kinh doanh từ cuối năm 2016, do vậy trong tương lai gần nhu cầu tuyển dụng của Công ty là khá lớn. Đầu tư trong lĩnh vực khách sạn nghỉ dưỡng là một ngành đòi hỏi các DN phải biết nắm bắt thời cơ, tận dụng tối đa mọi nguồn lực, đội ngũ cán bộ mới mà Công ty có nhu cầu tuyển dụng do đó cũng phải có kinh nghiệm nhất định và trình độ chuyên môn đảm bảo vì thời cơ không cho phép Công ty dành quá nhiều thời gian đào tạo lao động mới. Do vậy, công tác nhân sự phải đảm bảo cả về mặt số lượng và chất lượng để tối đa hóa hiệu quả kinh doanh của Công ty. Việc thỏa mãn nhu cầu nguồn lao động chất lượng cao sẽ đóng vai trò quan trọng, quyết định sự phát triển của công ty trong tương lai và nó phải trở thành quan điểm chỉ đạo thống nhất, xuyên suốt trong quá trình hoạt động của Công ty.

3.1.1.2. Phát huy sức mạnh nội bộ để phát triển nguồn nhân lực của công ty

Ngoài việc cử cán bộ nhân viên đi đào tạo ngoài DN, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O cần tận dụng tối đa mọi nguồn lực trong nội bộ Công ty hoặc từ lợi thế có Công ty con là Trường Cao đẳng Đại Việt - đây chính là tiềm năng lớn mà thời gian qua Công ty chưa tận dụng. Theo kế hoạch kinh doanh trong giai đoạn 2015 - 2020, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O sẽ dành nguồn kinh phí

khoảng 200 tỷ đồng để hoàn thiện Giảng đường H1 - thuộc hạng mục Trường Cao đẳng Đại Việt tại Tiên Du - Bắc Ninh nhằm mục đích tuyển sinh đào tạo các điều dưỡng viên phục vụ xuất khẩu lao động sang thị trường Nhật Bản, đây là một lĩnh vực mới mà công ty đang tiếp cận. Không những vậy, Trường Cao đẳng Đại Việt còn là nơi đào tạo nhiều ngành khác nhau như tài chính, kinh tế, kỹ thuật...một mặt là đào tạo lao động cho xã hội và cũng là đào tạo nhân lực cho chính Tập đoàn C.E.O.

Cùng với nội dung tận dụng sức mạnh nội bộ, Công ty đã và đang tập trung chỉ đạo triển khai nghiêm túc công tác đào tạo, kèm cặp và xác định quyền lợi và trách nhiệm cụ thể của người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp, có sự kiểm tra, giám sát và đánh giá thường xuyên của Công ty và các đơn vị thành viên. Mỗi một nhân viên có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn sẽ đóng vai trò như một người hướng dẫn cho những nhân sự mới, họ sẽ là người trực tiếp truyền đạt những kinh nghiệm thực tế đặc thù tại C.E.O, đây là lợi thế hơn hẳn so với việc cử cán bộ đi đào tạo ngoài DN. Ban nhân sự của Công ty cần thực hiện tốt công tác này để vừa có thể tận dụng nguồn lao động có kinh nghiệm hiện có, vừa đào tạo các thế hệ lao động kế tiếp một cách hiệu quả.

3.1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo yêu cầu hội nhập nền kinh tế quốc tế

Trong bối cảnh sự lưu thông, trao đổi về công nghệ và nhân lực đang trở nên toàn cầu hóa, quá trình hội nhập đối với những nước có nguồn lao động trình độ thấp như Việt Nam gặp không ít khó khăn. Việt Nam đang đi lên từ một nước nông nghiệp lạc hậu, nguồn nhân lực có trình độ thấp chiếm tỷ lệ cao, do vậy để có thể tự tin hội nhập vào thị trường lao động toàn cầu thì điều kiện tiên quyết là phải nâng cao trình độ cho người lao động. Mọi lao động không những cần có trình độ văn hóa cơ bản mà cần phải được đào tạo dạy

nghe thông qua các trường dạy nghề, trường trung cấp cũng như Cao đẳng, Đại học...

Một trong những mảng kinh doanh chiến lược mà Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đang hướng đến là xuất khẩu lao động sang thị trường Nhật Bản, đây là một thị trường khó tính, đòi hỏi lao động đáp ứng được các tiêu chuẩn gắt gao về sức khỏe, trình độ chuyên môn. Nhận thức được vấn đề trên, trong thời gian qua Công ty đã xây dựng Trung tâm xuất khẩu lao động CEO tại Quốc Oai - một cơ sở đào tạo lao động có quy mô, chất lượng, có đội ngũ giáo viên uy tín trong nước và Nhật Bản. Trong tương lai, Công ty phấn đấu đào tạo và phát triển một thế hệ nhân lực chất lượng cao, chuyên nghiệp và năng động, đáp ứng được nhu cầu đa dạng của chính tập đoàn và các DN trong và ngoài nước.

3.1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả kinh tế cho Công ty

Tích cực nâng cao trình độ của người lao động là một nhu cầu tất yếu tuy nhiên để mang lại hiệu quả kinh tế cao, công tác đào tạo và PTNNL phải được cân đối tính toán sao cho tiết kiệm và có hiệu quả nhất. Phải xác lập được mối quan hệ thống nhất giữa đào tạo và bố trí sử dụng lao động, phải tính toán sao cho số lượng, chất lượng, cơ cấu ngành nghề đào tạo phải phù hợp với tiêu chuẩn, nội dung và nhu cầu sử dụng lao động để giảm thiểu tối đa những lãng phí không cần thiết trong quá trình đào tạo. Các kế hoạch đào tạo lao động tập trung cần được ban lãnh đạo xem xét, phê duyệt, cân nhắc đối tượng được đào tạo, quy mô đào tạo và thời gian đào tạo. Mặt khác, Công ty cũng cần xem xét nhu cầu thực tiễn của DN mình để phê duyệt những đề xuất hỗ trợ kinh phí nâng cao trình độ của người lao động. Tóm lại, trong mọi vấn đề thì hiệu quả và tiết kiệm luôn cần được cân đối và xem xét song hành.

3.1.2. Cơ hội và thách thức của hội nhập kinh tế quốc tế đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty

3.1.2.1. Cơ hội

Hội nhập kinh tế quốc tế là cơ hội rất lớn để Công ty cổ phần đầu tư C.E.O tiếp cận thị trường mới, tìm kiếm khách hàng tiềm năng để tăng doanh thu và lợi nhuận từ việc kinh doanh và trao đổi các sản phẩm, dịch vụ. Cụ thể, nếu như trước đây các khách hàng mua biệt thự tại Dự án KĐTMM Sunny Garden City chỉ dừng lại ở những người Việt Nam thì hiện nay trong danh sách những khách hàng đã, đang và sẽ ký hợp đồng mua bán biệt thự nghỉ dưỡng của Công ty tại Phú Quốc đã có những khách hàng ở các nước bạn như Nga, Trung Quốc và Đức. Điều này đã mở ra một bước ngoặt mới cho Công ty, Công ty có thể không chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm khách hàng nước ngoài mà còn có thể thuê các chuyên gia tư vấn, những người quản lý nước ngoài để đào tạo NNL nội bộ góp phần PTNNL chung cho Công ty. Trong thực tế, Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đã ký kết hợp đồng hợp tác quản lý khách sạn Novotel Phú Quốc với tập đoàn Accor - tập đoàn hàng đầu về cung cấp nhân sự cấp cao quản lý khách sạn và các khu nghỉ dưỡng cao cấp. Họ sẽ là những người mang đến sự chuyên nghiệp, kinh nghiệm quản lý cho nhân sự Việt Nam, đây là cơ hội tốt để nhân sự nội bộ trong Công ty học hỏi cách thức làm việc cũng như tư duy lao động.

Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đang trong giai đoạn triển khai nhiều dự án, hội nhập quốc tế sẽ tạo điều kiện cho công ty tiếp cận được nguồn vốn đầu tư, các nguồn tài trợ từ nước ngoài. Quá trình toàn cầu hóa với làn sóng đầu tư mạnh mẽ của các chủ đầu tư nước ngoài, các nguồn tài trợ từ các tổ chức lớn với nguồn vốn mạnh, lãi suất ưu đãi là cơ hội rõ ràng để Công ty tiếp cận phục vụ cho việc triển khai, đầu tư xây dựng các dự án còn dang dở.

Mặt khác, hội nhập quốc tế là cơ hội để Công ty tiếp cận với công nghệ sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại từ nhiều nước trên thế giới, là cơ hội để người lao động trong công ty học hỏi kinh nghiệm, nâng cao năng suất lao động. Trong thời đại khoa học công nghệ bùng nổ như hiện nay, Công ty có thể dễ dàng đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm, công suất sản xuất, nâng cao trình độ quản lý. Cụ thể, hệ thống máy phát điện, điều hòa trung tâm, hệ thống camera, báo cháy... tại Tòa nhà CEO (tòa nhà 27 tầng mà Công ty đang cho thuê) đều được nhập khẩu từ nước ngoài góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ tại tòa nhà hạng A. Trên thực tế, tỷ lệ cho thuê văn phòng tại CEO luôn đạt tỷ lệ trên 95%.

3.1.2.2. Thách thức

Trong những năm gần đây, tình hình thị trường bất động đang gặp nhiều khó khăn, việc tìm kiếm khách hàng mở rộng thị trường không nhiều khả thi, tuy vậy Công ty đã không ngừng nỗ lực tạo ra các sản phẩm dịch vụ có chất lượng, mang tính khác biệt để duy trì doanh thu cũng như tăng thu nhập cho người lao động. Năng lực cạnh tranh của công ty còn nhiều hạn chế, năng lực quản lý còn chưa linh động, cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, ngoại ngữ còn hạn chế. Mặt khác, khả năng về tài chính của công ty còn hạn chế do đó thu nhập của người lao động chưa phải ở mức cao nên khó thu hút nhiều nhân lực chất lượng cao. Điều này làm cho khả năng cạnh tranh của công ty sẽ bớt lợi thế không chỉ ở thị trường lao động trong nước mà còn ở thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, hiện nay công ty cũng đã và đang nhận thấy các khuyết điểm này và từng bước giải quyết các vấn đề đó, PTNNL trong công ty cần chú ý đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh để tự tin vươn cao ra thị trường lao động quốc tế. Phần lớn các DN nước ngoài đầu tư vào Việt Nam đều đã tự chuẩn bị cho mình một năng lực tài chính khá vững vàng, có kinh nghiệm quản lý tốt,

có uy tín cao, có cơ sở hạ tầng khang trang và chế độ phúc lợi cao nên họ dễ dàng thu hút được nguồn lực lao động có trình độ chuyên môn cao, thu hút được lao động lành nghề từ các DN Việt Nam nói chung và từ CEO Group nói riêng. Vì thế, Công ty cũng như Tập đoàn cần thực hiện đồng bộ việc phát triển về khoa học kỹ thuật song song với việc thực hiện PTNNL: đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, đạt mục tiêu nâng cao hơn nữa quỹ lương theo từng năm, đề ra những quy chế nâng cao chế độ phúc lợi cho người lao động. Có như vậy mới đủ điều kiện để giữ chân lao động gắn bó với công ty cũng như thu hút lao động mới, lành nghề, có chất lượng.

3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty

3.1.3.1 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020

Mục tiêu chiến lược của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O là trở thành một trong 500 DN tư nhân lớn nhất Việt Nam, chuyên cung cấp các căn hộ, biệt thự, khu nghỉ dưỡng chất lượng cao, đẳng cấp thế giới. Đó là một mục tiêu có thể nói là trong tầm tay nếu Ban quản trị Công ty giữ vững giá trị cốt lõi là “trân trọng con người”. Người lao động là nguồn năng lượng nội bộ, là sức mạnh từ bên trong để Công ty thực hiện các kế hoạch kinh doanh của mình

Mặt khác Công ty cũng chú trọng tìm kiếm khách hàng trong và ngoài nước, chủ động nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình để tự tin cạnh tranh với thị trường bất động sản đang sôi động như hiện nay ở Việt Nam. Đồng thời trên cơ sở các kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đặt ra, Công ty luôn đặt mục tiêu đảm bảo đủ việc làm và nâng cao thu nhập cho người lao động. Đặc biệt, đến cuối năm 2015, Công ty dự kiến hoàn thiện và đưa vào khai thác khách sạn Novotel Phú Quốc với quy mô hơn 2 nghìn phòng cao cấp, lực lượng lao động của Công ty sẽ tăng đột biến vào thời điểm này. Do vậy, Công ty đang gấp rút hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự mới đáp ứng nhu cầu quản lý của Công ty cũng như tại các Ban quản lý dự án. Cũng

nằm trong kế hoạch kinh doanh ngắn hạn của Công ty, Dự án Trường Cao đẳng Đại Việt có trụ sở tại Huyện Tiên Du - Tỉnh Bắc Ninh dự định sẽ chính thức tuyển sinh ngành Điều dưỡng viên phục vụ cho thị trường Nhật Bản vào giữa năm 2016, đây cũng là một trong những mục tiêu trọng tâm của Công ty trong thời gian tới. Để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh trong thời gian tới, Ban Nhân sự đang phải nỗ lực hết mình thực hiện các kế hoạch về tuyển dụng, đào tạo và phân công nhiệm vụ đã được Ban lãnh đạo thông qua trong năm 2014. Không dừng lại ở đó, Công ty cũng luôn nỗ lực xây dựng, phát triển lực lượng cán bộ quản lý, điều hành và công nhân có trình độ cao, đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng không thể bỏ qua là Công ty luôn đảm bảo thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về cổ tức cho cổ đông, các khoản nghĩa vụ thuế phải nộp cho Nhà nước theo đúng quy định.

3.1.3.2 Định hướng phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020

Mục đích PTNNL của Công ty cổ phần đầu tư C.E.O đến năm 2020 là xây dựng một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược phát triển của CEO Group đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty đến năm 2020.

Mục tiêu cơ bản phát triển trình độ nguồn nhân lực của Công ty đến năm 2020 cụ thể như sau:

- Về trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý và công nhân viên:

Bảng 3.21: Nhu cầu nhân lực theo trình độ học vấn đến năm 2020

STT	Thành phần nhân sự	Năm 2015		Năm 2020	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
I	Cán bộ quản lý	22	15,3	45	15,4
	Trên Đại học	16	72,7	42	93,3
	Đại học	6	27,3	3	6,7
II	Công nhân, nhân viên	123	84,7	247	84,6
	Trên Đại học	16	13,1	70	28,3
	Đại học	49	39,8	134	54,3
	Cao đẳng, Trung cấp	30	24,4	43	17,4
	Công nhân kỹ thuật	18	14,6	0	0,0
	Lao động phổ thông	10	8,1	0	0,0
	Tổng	144	100,0	292	100,0

(Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Dầu tư C.E.O)

- Phân đầu từng bước phát triển văn hóa DN phù hợp với môi trường sản xuất kinh doanh của Công ty, nâng cao tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, có tính kỷ luật lao động cao, tác phong làm việc chuyên nghiệp.

- Nâng cao quỹ lương cho người lao động, chăm lo đời sống vật chất cũng như tinh thần để người lao động yên tâm công tác và cống hiến cho Công ty.

3.2. Một số giải pháp PTNNL của công ty cổ phần đầu tư C.E.O

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích và thiết kế công việc

* Mục tiêu

Để có thể đổi mới cơ cấu và tạo cơ sở cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng NNL hợp lý và hiệu quả nhất, công ty cần phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh trong công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để lựa chọn và sử dụng, PTNNL trong công ty một cách có hiệu quả nhất.

* Nội dung

Tùy theo từng công việc, từng nhiệm vụ, từng năng lực chuyên môn, trình độ tay nghề của người lao động mà công ty sẽ tiến hành phân tích công việc đó. Lãnh đạo của tất cả các phòng ban phối hợp với bộ phận nhân sự để:

- Xác định rõ từng bộ phận cần chức danh gì?
- Công việc, nhiệm vụ cụ thể của từng chức danh đó ra sao?
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết đối với người lao động trên các lĩnh vực như thế nào?
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành các công việc đó.
- Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao đến các cán bộ quản trị cấp trung điều hành nghiệp vụ chuyên môn và đến từng cán bộ, nhân viên cần phải rõ ràng, cụ thể, chính xác. Nên tránh tình trạng đưa ra các yêu cầu một cách chung chung không rõ ràng như nhau hoặc có xây dựng cụ thể nhưng không thể áp dụng một cách nghiêm túc, triệt để.

Đối với bản mô tả công việc phải liệt kê chính xác và ngắn gọn những điều mà người lao động phải thực hiện bao gồm những thông tin sau: tên công việc, bản tóm tắt trình bày ngắn gọn về mục đích của công việc và đầu ra mong đợi từ người lao động cũng như công việc, những trách nhiệm, nhiệm

vụ cụ thể, tiêu chuẩn làm việc, điều kiện làm việc, quyền hạn của người thực hiện công việc.

Đối với bản tiêu chuẩn chức danh công việc: phải liệt kê các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà người lao động cần phải có để hoàn thành một công việc nào đó, bao gồm những thông tin chủ yếu sau: Trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, đặc trưng về tinh thần thể lực, tuổi đời, khả năng làm việc độc lập và một số yêu cầu khác cần thiết cho hoàn thành công việc của người lao động.

** Điều kiện thực hiện*

- Phải bố trí đủ nguồn lực nhân sự;
- Có đủ kinh phí hỗ trợ cho nhân sự tham gia và kinh phí làm thêm giờ (nếu có).

3.2.2. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực

** Mục tiêu*

Công tác hoạch định nhân lực giúp DN luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động, giúp DN định kỳ nhìn nhận lại NNL của mình, đánh giá tiềm năng, thiếu hụt, hạn chế, góp phần xây dựng, duy trì lợi thế cạnh tranh cho NNL của DN...

** Nội dung*

Trên cơ sở phân tích hiện trạng và biến động NNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực cân đối cung cầu lao động trong thời gian tới. Dự báo nhu cầu NNL phục vụ các chương trình, kế hoạch cụ thể (về tuyển dụng, đào tạo hay bố trí nhân sự). Đặc biệt cần cải thiện được năng lực dự báo trong trung và dài hạn, dự báo tốt nhu cầu về nhân sự quản lý. Điều này đảm bảo chất lượng và chuẩn bị tốt nhất cho đội ngũ kế cận;

Trong công tác hoạch định nhân lực có thể mời chuyên gia nhân sự vì qua đó giúp cán bộ quản trị nhân lực ở công ty vững hơn về nghiệp vụ, cải thiện tầm nhìn, có cách tiếp cận hệ thống mang tính chiến lược.

** Điều kiện thực hiện*

Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

Thường xuyên bồi dưỡng nghiệp vụ quản trị nhân lực cho cán bộ phụ trách công tác này;

Có đủ nguồn lực tài chính để chi trả cho chuyên gia.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

** Mục tiêu*

Một chính sách tuyển dụng đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc, có tiêu chuẩn xác đáng và theo một quy trình khoa học nhằm bảo đảm cho công ty chọn được những người tài giỏi; bổ sung, bố trí sử dụng đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn theo chuẩn qui định, đảm bảo điều kiện môi trường chuyên môn. Từ đó có thể khai thác được tiềm năng, thế mạnh của từng người, hỗ trợ bổ sung giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, phát huy thế mạnh, hạn chế khiếm khuyết.

Công tác tuyển dụng giúp đảm bảo số lượng lao động, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng, cải thiện cơ cấu lao động đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh hiện tại và tương lai. Hệ quả là hiệu quả phát triển nhân lực của công ty cũng được thay đổi một cách tích cực.

** Nội dung*

Thứ nhất, cần xác định rõ nhu cầu tuyển dụng: việc xác định nhu cầu tuyển dụng được dựa vào kế hoạch tuyển dụng của công ty và bảng đề nghị bổ sung lao động của các bộ phận. Khi đó, giám đốc Nhân sự - Hành chính có trách nhiệm tham mưu cho Tổng giám đốc xác định tổng số lượng nhân sự

theo yêu cầu, NNL hiện tại có đáp ứng được hay không, từ đó đề xuất số lượng lao động điều chuyển nội bộ và số lượng lao động cần tuyển từ bên ngoài để đảm bảo đủ số lượng lao động.

Thứ hai, cần hoàn thiện quy trình tuyển dụng của công ty như sau: Công tác tuyển dụng của công ty chưa được áp dụng hình thức thi tuyển trong khi đây là hình thức mang lại hiệu quả rất cao. Công ty nên tổ chức cho các ứng cử viên thi tuyển qua các vòng cụ thể kết hợp với phỏng vấn trực tiếp để lựa chọn ra những nhân tài cho Công ty. Ví dụ như vòng 1 là làm 1 bài kiểm tra về chuyên môn nghiệp vụ, vòng 2 kiểm tra về trình độ ngoại ngữ và tin học, vòng 3 là khả năng giao tiếp thông qua phỏng vấn...

Thứ ba, thực hiện tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký và nộp hồ sơ đăng ký việc làm tại Công ty.

Hiện nay, các kênh tuyển dụng chính của Công ty là thông báo, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, trang web của Công ty, trang web làm việc. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa, Công ty cần mở rộng hơn nữa các kênh tuyển dụng bao gồm: sự giới thiệu của nhân viên, các trung tâm đào tạo nghề, các trường Đại học và các ứng viên nộp đơn xin việc. Cụ thể:

Nguồn nhân lực từ trong doanh nghiệp: là những người đang làm việc cho công ty. Họ thường được lựa chọn cho những vị trí công việc cao hơn mà họ đang đảm nhận. Với nguồn nhân lực này, công ty hiểu rất rõ về khả năng, tính cách của họ, nên việc chọn lựa dễ hơn, chính xác hơn. Khi lựa chọn NNL này sẽ không mất thời gian đào tạo, chi phí tuyển dụng và vẫn duy trì được công việc như cũ, và kích thích được tinh thần, khả năng làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, khi sử dụng NNL này, DN sẽ không thay đổi được chất lượng NNL.

Sự giới thiệu của nhân viên: một số DN khi tìm người vào những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt thường tham khảo ý kiến của người quen, bạn bè hay nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuy nhiên, khi áp dụng điều này, Công ty cần chú ý đảm bảo sự công khai, công bằng và dân chủ đối với mọi ứng viên. Thông qua kênh này công ty có thể tuyển được lao động có kinh nghiệm làm việc.

Các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp chuyên nghiệp và các cơ sở dạy nghề ngày càng trở thành những nơi cung cấp quan trọng NNL có chất lượng cao cho các DN. Vì vậy, Công ty có thể xúc tiến việc tìm kiếm nhân sự trước khi các sinh viên tốt nghiệp khóa học, thậm chí có thể cấp học bổng cho những sinh viên có năng lực hay cho những người mới tốt nghiệp để học tiếp tục học lên. Với cách làm này, Công ty sẽ tìm được những ứng viên có triển vọng ngay từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Hoặc Công ty có thể nhận những sinh viên cuối khóa có đủ điều kiện vào thực tập. Những sinh viên này nếu thể hiện được những khả năng cần thiết phù hợp với điều kiện lao động của Công ty và có nguyện vọng, sau khi tốt nghiệp sẽ được tuyển dụng vào làm việc.

** Điều kiện thực hiện*

Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

Công ty cần chuẩn bị sẵn sàng về vấn đề chi phí bởi vì để tìm được nguồn lao động phù hợp với mình thì công ty cần phải thực hiện nghiên cứu và tuyển chọn kỹ lưỡng;

Năng lực tuyển dụng của đội ngũ nhân viên phòng Nhân sự - Hành chính phải được đảm bảo. Quá trình tuyển chọn phải được thực hiện dựa trên bảng mô tả công việc cụ thể, cần phải có sự phối hợp chặt chẽ với các bộ phận nghiệp vụ kỹ thuật để có thể lựa chọn chính xác ứng viên Công ty đang cần.

3.2.4. Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực

** Mục tiêu*

Khắc phục những hạn chế của chính sách đào tạo cho người lao động đang thực hiện tại công ty, góp phần sử dụng hiệu quả các nguồn lực dành cho đào tạo của công ty.

** Nội dung*

Đào tạo là một quá trình gồm các yếu tố đầu vào, tổ chức đào tạo và các yếu tố đầu ra. Vì vậy, các chỉ tiêu đề xuất để kiểm định chất lượng phải liên quan và bao hàm cả ba yếu tố trên.

Ngoài hai phương pháp đã thực hiện, Công ty có thể áp dụng một cách khác như: tổ chức hội thảo, hội nghị chuyên môn.

- Đối với công nhân kỹ thuật: thì nên sử dụng kết hợp phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc, có như vậy thì công nhân vừa học tập được những kiến thức lý thuyết một cách có hệ thống, vừa được thực hành. Bên cạnh đó phương pháp đào tạo với sự giúp đỡ của các phương tiện nghe nhìn giúp cho công nhân kỹ thuật có thể tiếp cận gần hơn với máy móc kỹ thuật hiện đại. Thông qua hình thức xem băng hình, công nhân có thể nắm bắt được các thao tác cơ bản mà không phải tốn nhiều chi phí, thời gian đi lại và băng hình có thể sử dụng rộng rãi, dạy cho nhiều công nhân cùng một lúc.

- Đối với cán bộ công nhân viên khối văn phòng thì tăng cường các hoạt động tham gia khảo sát trong và ngoài nước để trau dồi thêm kinh nghiệm thực hiện công việc, sử dụng phương pháp mô phỏng tình huống để tăng khả năng phản ứng của cán bộ công nhân viên trước những tình huống bất ngờ có thể xảy ra.

Công ty cần lưu ý một vài nguyên tắc sau để vận dụng vào các phương pháp đào tạo. Cụ thể:

- Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên những kiến thức chung về các vấn đề sẽ học. Điều này sẽ giúp học viên nắm được một cách tổng quát về nội dung, trình tự của chương trình đào tạo, từ đó sẽ tham gia tích cực vào chương trình đào tạo.

- Sử dụng những ví dụ tương tự để minh họa khi cung cấp cho học viên các kiến thức mới. Để cho học viên dễ dàng tiếp thu kiến thức, hiểu vấn đề một cách có hệ thống. Công ty nên thường xuyên khuyến khích học viên ôn tập, củng cố những kiến thức đã học.

- Minh họa càng nhiều càng tốt các kinh nghiệm thực tiễn trong thực hiện giải quyết vấn đề.

- Phân chia khối lượng học tập thành từng phần trọn vẹn và học trong những khoảng thời gian nhất định, chỉ nên cung cấp cho học viên một khối lượng thông tin vừa đủ, phù hợp với khả năng tiếp thu của học viên.

- Cố gắng tái tạo các tình huống trong đào tạo giống với thực tế.

- Đánh dấu hoặc xác định những kiến thức, kỹ năng đặc biệt quan trọng liên quan đến nhiệm vụ, công việc của học viên.

Công ty cần tiến hành đánh giá kết quả đào tạo dựa vào phương pháp bảng hỏi để thu thập ý kiến của các học viên để nắm được nội dung đào tạo có thực sự phù hợp hay không, giảng viên giảng dạy có dễ hiểu hay không và biết được mình thu lại được những gì qua việc đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là khâu rất quan trọng bởi đó chính là cơ sở để Công ty rút kinh nghiệm, tiến hành các hoạt động đào tạo tiếp theo.

Công ty cần tiếp tục phát huy những chế độ khuyến khích hiện có và cần tạo thêm hệ thống thưởng phạt đối với người lao động được đào tạo. Những người lao động sau khi đào tạo đạt kết quả cao trong học tập và áp dụng tích cực những kiến thức đã học vào trong quá trình thực hiện công việc thì công

ty cần có chế độ thưởng và tuyên dương họ. Ngược lại, những người ý thức học tập không tốt thì cần phải có biện pháp kỷ luật...

Công ty nên thường xuyên tổ chức những cuộc điều tra, giám sát chặt chẽ bằng những hình thức như: Thông qua báo cáo của các cán bộ phụ trách bộ phận, tổ trưởng các đơn vị sản xuất để trực tiếp kiểm tra hoạt động đào tạo. Công ty có thể liên kết với các cơ sở đào tạo để thực hiện các phương pháp đào tạo một cách có hiệu quả nhất.

Trong quá trình thực hiện và quản lý các khóa đào tạo, cần có một cán bộ phụ trách theo dõi sự có mặt của các học viên và quá trình giảng dạy của giáo viên để có thể phát hiện và kịp thời điều chỉnh các vấn đề phát sinh. Đồng thời, sử dụng các kết quả theo dõi đó vào việc đánh giá cuối cùng.

** Điều kiện thực hiện*

Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

Phải tiến hành đánh giá thực hiện công việc. Trên cơ sở đó tiến hành khảo sát, xác định đúng nhu cầu đào tạo của người lao động.

3.2.5. Hoàn thiện chính sách giữ chân lao động

** Mục tiêu*

Để sử dụng có hiệu quả nguồn lao động sau khi tuyển dụng, đào tạo thì việc tạo động lực nhằm thu hút giữ chân người lao động cũng là một biện pháp rất quan trọng. Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, làm thế nào để nhân viên trung thành với Công ty, luôn tìm tòi sáng tạo trong công việc.....Muôn vậy, Công ty phải sử dụng các biện pháp tạo động lực để kích thích người lao động.

** Nội dung*

- Về bố trí, sử dụng nhân lực

Công ty cần xây dựng và hoàn thiện lộ trình thăng tiến để nhân viên nắm bắt được cơ hội phát triển của mình trong tổ chức, từ đó họ có kế hoạch phấn đấu cho bản thân tốt hơn và sẽ cảm thấy yên tâm, gắn bó với công ty nhiều hơn.

Bên cạnh đó, công ty cũng cần giúp cho nhân viên hiểu rõ về mình hơn, biết họ có ưu điểm gì, điểm mạnh là gì, còn những mặt hạn chế nào để nhân viên có thể tự xây dựng kế hoạch theo đuổi mục tiêu thăng tiến hiệu quả.

Ngoài ra, lộ trình thăng tiến của nhân viên cũng nên được công khai, tiêu chí lựa chọn rõ ràng, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội phát triển và Công ty cũng nên có những chính sách hỗ trợ đối với nhân viên trong quá trình phấn đấu của họ như hỗ trợ về đào tạo hay tài chính...

Tuy nhiên, để sử dụng nhân lực có hiệu quả thì ngoài việc bố trí đúng người, đúng việc, Công ty cần có cơ chế thu nhận phản hồi và đánh giá nhân viên kịp thời, chính xác; duy trì bầu không khí làm việc tích cực, cởi mở, mang tính xây dựng.

- Về kích thích vật chất

Hiện nay tiền lương, thưởng của người lao động trong công ty khá cao nhưng khoảng cách về mức lương giữa các loại lao động trong công ty còn lớn, dễ gây tâm lý bất ổn, làm giảm tích kích thích của tiền lương.

Vì vậy, xây dựng hệ thống trả lương, thưởng, cơ chế đãi ngộ trên cơ sở mức độ đóng góp của từng cá nhân vào thành công chung của Công ty cũng như là kết quả công việc mà người đó thực hiện, thể hiện sự đãi ngộ hợp lý với những người lao động giỏi, có năng lực để Công ty luôn có đội ngũ lao động có trình độ cao. Tác giả đề xuất tính lương, thưởng như sau:

Tiền lương, thưởng của NLĐ = Mức tiền lương, thưởng theo hệ số chức danh do công ty quy định * Hệ số hoàn thành công việc * (1+PCĐH) *(1+PCLĐ) * (1+ PCKV)

PCĐH: Phụ cấp độc hại;

PCLĐ: Phụ cấp làm đêm;

PCKV: Phụ cấp khu vực được tính dựa trên mức độ thuận lợi hay khó khăn về điều kiện kinh tế xã hội tại các dự án.

Tính theo công thức trên góp phần tăng lương của lao động trực tiếp tại các ban dự án.

Định kỳ 6 tháng một lần Công ty nên có cuộc rà soát lại toàn bộ lương của người lao động, đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng lao động để xác định xem lương hiện nay đã tương xứng với kết quả công việc mà họ đã cống hiến cho Công ty hay chưa.

Cần mở rộng và đa dạng hoá các hình thức khen thưởng. Hiện nay, công ty mới chỉ có thưởng cuối năm (thưởng tháng lương 13), do đó nên bổ sung thêm các hình thức thưởng khác như: thưởng hàng tháng, hàng quý theo hiệu quả công việc; thưởng đột xuất; thưởng sáng kiến....Các hình thức thưởng cần đa dạng, mức thưởng phải hợp lý và kịp thời sẽ tăng tính kích thích, tạo động lực lao động rất tốt.

- Về kích thích tinh thần

Công ty cần khuyến khích phát triển hơn nữa các hoạt động thể dục thể thao, các hoạt động tập thể như: tổ chức các cuộc thi đấu thể thao như giải bóng bàn, cầu lông...Tăng cường tổ chức các hoạt động thể thao tập thể chào mừng các ngày lễ lớn hay ngày thành lập công ty như tổ chức thi kéo co, các trò chơi dân gian...; tổ chức các buổi giao lưu, nói chuyện, các hoạt động dã ngoại...nhằm tăng cường giao lưu giữa các nhân viên, lại giúp nâng cao thể lực, sức khoẻ thể chất cho người lao động, giảm căng thẳng mệt mỏi, tăng

hung phấn làm việc, nâng cao hiệu quả công việc. Công ty cũng nên có những hoạt động như tổ chức các cuộc picnic, các câu lạc bộ thể thao cho người lao động luyện tập, vui chơi vào những ngày cuối tuần hay sau giờ làm việc để mọi người gần gũi và hiểu nhau hơn, sẽ tạo ra những mối quan hệ tốt đẹp tạo thuận lợi cho việc phối hợp trong công tác. Và khi tổ chức vui chơi thì ban lãnh đạo cũng phải tham gia vào cùng đội ngũ nhân viên của mình trong các trò chơi không có sự phân biệt giữa các trò chơi.

Ngoài ra, Công đoàn công ty cũng cần thường xuyên tổ chức các hoạt động thăm hỏi, động viên cán bộ công nhân viên kịp thời khi có việc hiếu hỉ. Các hoạt động này vừa thể hiện sự quan tâm, vừa thể hiện sự trân trọng của Công ty đối với người lao động, từ đó giúp tăng tính đoàn kết, gắn bó và mức độ trung thành của nhân viên với Công ty.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện và phát triển văn hóa công ty

Phát triển văn hoá DN cũng là một ưu tiên cần được Công ty quan tâm hơn nữa. Công ty cần xây dựng được những quan điểm chung trong niềm tin, nhận thức và tình cảm giúp ăn sâu vào suy nghĩ của mỗi nhân viên. Theo đó, một triết lý chung về PTNNL cần được tuyên bố và khắc ghi vào cam kết của từng thành viên.

Lãnh đạo và các cấp quản lý phải là người tiên phong đi đầu làm tấm gương trong việc thực hiện các quy định về PTNNL. Mặt khác, cấp trên cũng phải luôn chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với cấp dưới, dìu dắt, giúp đỡ cấp dưới phát triển. Đồng thời, cũng phải là người lôi kéo nhân viên tạo ra bầu không khí làm việc lành mạnh, hài hoà, cởi mở.

** Điều kiện thực hiện*

Các hoạt động phải được tổ chức thường xuyên và tích cực để thu hút được sự tham gia của các cán bộ, công nhân viên trong công ty.

Người lao động phải ý thức được việc tham gia các hoạt động của công ty, không được thờ ơ, không tham gia hoặc tham gia chỉ để đối phó.

Ban lãnh đạo phải gắn kết với nhân viên, giúp đỡ chỉ bảo nhau để cùng tiến bộ sự nâng đỡ nhau như những người thân trong gia đình.

3.2.6. Giải pháp nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự

** Mục tiêu*

Trong bất kỳ tổ chức nào thì năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác phát triển nhân lực cũng luôn ảnh hưởng sâu sắc tới chiến lược cũng như hoạt động của công ty. Vì thế việc nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ này là rất cần thiết. Nếu công ty có được một đội ngũ cán bộ có trình độ, chuyên môn, từ đó nâng cao hiệu quả trong phát triển nhân lực cho Công ty.

Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác phát triển nhân lực đảm bảo cho đội ngũ này hoàn thành nhiệm vụ; tạo điều kiện cho họ nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực nghiệp vụ, phẩm chất theo chuẩn, đảm bảo việc sử dụng hợp lý và hiệu quả, đồng thời phát huy tối đa khả năng của đội ngũ cán bộ này. Theo đó, cán bộ quản lý phải thông hiểu, thực thi, áp dụng đúng, linh hoạt trong các hoạt động PTNNL của Công ty.

** Nội dung*

Để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ làm công tác PTNNL, thời gian tới công ty cần tạo điều kiện để tuyển dụng, bổ sung hoặc bố trí thêm cán bộ có trình độ chuyên môn phù hợp (như tốt nghiệp chuyên ngành quản trị nhân lực, luật,...).

Những cán bộ làm công tác PTNNL ở đơn vị phải thường xuyên được cử đi học tập nâng cao trình độ, tham gia các lớp học linh hội những kiến thức quản lý mới. Tăng cường mối liên hệ giữa bộ phận phụ trách đào tạo và các

đơn vị trực thuộc trong Công ty nhằm tạo ra sự phối hợp nhất quán, thống nhất trong xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo NNL của Công ty.

Phòng Hành chính - Nhân sự xác định chức năng và mục tiêu nhiệm vụ của công ty; tiến hành điều tra, khảo sát, phân tích đặc điểm của công ty, điều kiện hoàn cảnh và thực trạng khả năng của đội ngũ cán bộ của phòng; tiến hành phân tích công việc cho từng chức danh công việc cụ thể của cán bộ phòng để xây dựng kế hoạch nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác PTNNL bằng cách soạn thảo kế hoạch tổng thể, đề ra các mục tiêu, hình thành các chương trình thực hiện như:

- Tăng cường đào tạo và bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ, công nghệ thông tin cho cán bộ chưa đạt các tiêu chuẩn quy định;
- Sử dụng tiền lương, tiền công như là một đòn bẩy kinh tế, tạo động lực thúc đẩy các cán bộ quản lý nhiệt tình hơn với công việc;
- Thực hiện chế độ kèm cặp chỉ bảo đối với những cán bộ mới; Tuyển chọn, tuyển dụng cán bộ mới cần sàng lọc kỹ càng;
- Tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc theo định kỳ làm cơ sở để trả lương - thưởng, đồng thời thông qua đó phân tích kế thừa các tích cực và đúc rút kinh nghiệm cho cán bộ.

** Điều kiện thực hiện*

Phải phát huy dân chủ trong xây dựng qui hoạch phát triển đội ngũ. Hình thành ý thức trách nhiệm trong các cấp quản lý đối với việc xác định nhu cầu, nội dung và hình thức đào tạo bồi dưỡng một cách phù hợp, khả thi.

3.2.7. Cải tiến công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự

** Mục tiêu*

Công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự là để cung cấp những thông tin rất có ích trong việc tham khảo khi công ty cần có sự thay đổi về nhân sự. Việc truy nhập và xử lý những thông tin này đóng vai trò vô cùng quan trọng

trong việc giúp một nhà quản trị sẽ ra quyết định khách quan, chính xác và công bằng. Qua đó, Công ty dễ dàng quản lý và nắm rõ về nguồn tài nguyên con người sẽ giúp cho việc hoạch định các chiến lược hợp lý, chính xác.

** Nội dung*

Hồ sơ nhân sự là tài liệu liên quan đến một người và phải được tập hợp một cách hệ thống; bao gồm tất cả những thông tin liên quan, được lấy từ nhiều dữ liệu, tài liệu khác nhau như ngày bắt đầu làm việc, ngày được tăng lương, ngày thăng chức, ngày được tham gia chế độ bảo hiểm, các đánh giá hiệu quả công việc, số lần được thưởng, bằng cấp v.v...

Ngày nay với sự bùng nổ về công nghệ thông tin, máy tính đã trở thành một công cụ cực kỳ hữu ích giúp cho các nhà quản trị. Công tác quản lý và lưu trữ dữ liệu hồ sơ nhân viên hiện tại đã được máy tính hóa. Nhưng việc truy nhập thông tin dữ liệu phục vụ cho công tác còn mất rất nhiều thời gian do công ty chưa sử dụng phần mềm quản lý nhân sự chuyên nghiệp.

Nếu sử dụng phần mềm chuyên dụng, hồ sơ nhân sự của công ty luôn được cập nhật và xử lý kịp thời khi có sự thay đổi. Việc theo dõi lương, bổng, đãi ngộ và nhân sự được chọn để đào tạo thành nhân lực cao cấp của công ty rất thuận tiện. Nó sẽ giúp cho việc truy xuất dữ liệu phục vụ công tác tại công ty được nhanh chóng và kịp thời hơn. Nhân sự của phòng, NNL cũng sẽ được tinh giản một cách tối đa khi có sự trợ giúp của phần mềm.

** Điều kiện thực hiện*

Bộ phận NNL nên thường xuyên cập nhật dữ liệu về sự thay đổi của nhân sự trong toàn công ty.

KẾT LUẬN

Tập đoàn C.E.O nói chung và Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O nói riêng tiếp tục xác định và quán triệt tư tưởng PTNNL là yếu tố quan trọng hàng đầu.

PTNNL cần phải được xác định là trách nhiệm của Công ty và bản thân người lao động. Sự đầu tư, chuẩn bị đội ngũ lao động đủ về số lượng và có chất lượng cao cho nền kinh tế nói chung và cho Công ty nói riêng phải được coi là đầu tư có hiệu quả nhất.

Nhận thức được tầm quan trọng của PTNNL, tác giả đã lấy “Phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O” làm đối tượng nghiên cứu, qua đó đã cơ bản hoàn thành các mục đích ban đầu đề ra, bao gồm:

- Thứ nhất: góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về PTNNL trong DN.
- Thứ hai: phân tích, đánh giá thực trạng PTNNL tại công ty cổ phần đầu tư C.E.O, từ đó rút ra những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O.
- Thứ ba: đề xuất một số giải pháp PTNNL tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O trong thời gian tới.

Tuy nhiên, các giải pháp đề cập trong luận văn chỉ dừng lại ở định hướng tư duy, chưa đi sâu vào giải pháp kỹ thuật chi tiết. Tác giả mong rằng những nghiên cứu trên có thể đóng góp phần nào cho Công ty. Do năng lực nghiên cứu của bản thân có hạn nên không tránh khỏi những hạn chế, sai sót trong nghiên cứu. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý thầy cô để luận văn của tác giả được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS. Trần Xuân Cầu và PGS. TS. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân;
2. PGS. TS. Trần Kim Dung (2011) *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản tổng hợp TP. HCM;
3. PGS.TS Nguyễn Duy Dũng và TS. Trần Thị Nhung đồng chủ biên (2005) “*Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật bản hiện nay*” NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội;
4. TS. Nguyễn Hữu Dũng (2004) *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội;
5. PGS. TS. Vũ Dũng (2006) *Giáo trình tâm lý học quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm;
6. PGS. TS. Nguyễn Thành Độ (2005) *Giáo trình chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân;
7. PGS. TS. Trần Xuân Hải và TS. Trần Đức Lộc (2013) *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tài chính.
8. GS. TS. Bùi Văn Nhơn (2006) *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Bộ Tư pháp;
9. TS. Nguyễn Tuyết Mai (2000) *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*, Đề tài khoa học cấp nhà nước, Bộ Kế hoạch và Đầu tư;
10. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Vân Điềm (2012) *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội;
11. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Tấn Thịnh (2009) *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam - Hà Nội;

12. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008) *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, TP. HCM;
13. ThS. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội;
14. PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2008) *Giáo trình nguồn nhân lực* - Trường Đại học Lao động - Xã hội, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội;
15. PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2011), *Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội;
16. Công ty cổ phần đầu tư C.E.O, “*Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh các năm 2010 – 2014*”, Hà Nội
17. Công ty cổ phần đầu tư C.E.O, “*Báo cáo thống kê về lao động, về công tác đào tạo từ năm 2010 – 2014*”, Hà Nội.
18. Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Quang Hùng (2012) “*Phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung*”.
19. Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Thị Mỹ Linh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2010) “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”

7. Theo ông (bà), người lao động của Công ty có mức độ năng động, sáng tạo như thế nào?

- a. Tốt £
 b. Khá £
 c. Trung bình £
 d. Kém £

8. Theo ông (bà) đánh giá thì năng lực thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo có thay đổi như thế nào?

- a. Có thay đổi rõ rệt £ c. Không thay đổi £
 b. Có thay đổi chút ít £

9. Theo ông (bà), công tác phát triển thể lực của Công ty được thực hiện như thế nào? (Ông (bà) vui lòng đánh dấu x vào ô thể hiện mức độ tương ứng với câu trả lời của mình)

Nội dung	Mức độ		
	<i>Đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Không có ý kiến</i>
Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công ty đáp ứng được yêu cầu của cá nhân			
Bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho NLĐ			
Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện			

10. Theo ông (bà), Công ty bố trí sử dụng lao động như thế nào? (Ông (bà) vui lòng đánh dấu x vào ô thể hiện mức độ tương ứng với câu trả lời của mình)

Nội dung	Mức độ		
	<i>Rất phù hợp</i>	<i>Phù hợp</i>	<i>Không phù hợp</i>
NLĐ được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo			
Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân			

11. Theo ông (bà), cơ hội thăng tiến của người lao động trong Công ty như thế nào? (Ông (bà) vui lòng đánh dấu x vào ô thể hiện mức độ tương ứng với câu trả lời của mình)

Nội dung	Mức độ		
	<i>Đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Không có ý kiến</i>
Ông (bà) có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty			
Ông (bà) được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến			
Chính sách cán bộ của công ty là công bằng			

12. Ông (bà), đánh giá thế nào về văn hoá doanh nghiệp tại Công ty? (Ông (bà) vui lòng đánh dấu x vào ô thể hiện mức độ tương ứng với câu trả lời của mình)

Nội dung	Mức độ		
	<i>Đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Không có ý kiến</i>
NLĐ có thể sống hoàn toàn bằng thu nhập từ công ty			
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn			
Cách tính lương của công ty là công bằng			

13. Ông (bà), đánh giá thế nào về tiền lương và thu nhập của người lao động tại Công ty? (Ông (bà) vui lòng đánh dấu x vào ô thể hiện mức độ tương ứng với câu trả lời của mình)

Nội dung	Mức độ		
	<i>Đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Không có ý kiến</i>
NLĐ có thể sống hoàn toàn bằng thu nhập từ công ty			
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn			
Cách tính lương của công ty là công bằng			

14. Ông (bà) có đề xuất gì nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty?

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

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của ông (bà)!

PHỤ LỤC 02

**KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CỦA CBCNV VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ C.E.O**

TT	Nội dung câu hỏi	Tổng	Số phiếu đánh giá				
			Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu	Kém
I	Đánh giá về việc bố trí và sử dụng lao động						
1	Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	100		46	37	17	
2	Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân	100		53	27	20	
II	Đánh giá về kết quả sau đào tạo						
	Mức độ nâng cao năng lực thực hiện công việc của anh (chị) sau đào tạo	100		80	15	5	
III	Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho người lao động tại công ty						
1	Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	100		91	7	2	
2	Bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho người lao động	100		79	19	2	
3	Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	100		95	5	0	
IV	Đánh giá đạo đức và tác phong của người lao động						
1	Bạn chấp hành đầy đủ các quy định, nội quy lao động tại nơi làm việc	100	21	72	5	0	2
2	Bạn kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và biểu hiện tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	100	34	46	13	7	0

3	Người lao động có tinh thần tự giác cao	100	15	57	13	13	2
4	Người lao động có tác phong làm việc tốt	100	19	62	18	1	0
V	Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O						
1	Văn hóa và các giá trị định hướng của doanh nghiệp được xác định rõ	100		67	27	6	
2	Mọi người làm việc ở đây do văn hóa và môi trường tốt	100		88	8	4	
3	Doanh nghiệp có bầu không khí làm việc tốt	100		67	4	29	
4	Văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hành xử văn hóa của mọi người	100		93	6	1	
VI	Đánh giá về mức độ năng động, sáng tạo của người lao động						
1	Người lao động đánh giá về mức độ năng động, sáng tạo	100	69	26	5	0	
VII	Đánh giá về thu nhập tại công ty						
1	Người lao động có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	100		75	22	3	
2	Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn	100		58	27	15	
3	Công tác chia lương của công ty là công bằng	100		53	35	12	
VIII	Đánh giá về cơ hội thăng tiến tại công ty						
1	Bạn có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty	100		55	43	22	
2	Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	100		35	41	44	
3	Chính sách cán bộ của công ty là công bằng	100		31	19	70	