

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

ĐỒ VĂN BẢN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
SÔNG CẦU HÀ BẮC**

Hà Nội - 2019

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

ĐỒ VĂN BẢN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
SÔNG CẦU HÀ BẮC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH NHÀN

Hà Nội - 2019

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Đỗ Văn Ban

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình học tập và luận văn tốt nghiệp thạc sỹ, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, Khoa sau đại học, quý thầy cô Đại học LĐ & Xã hội đã tận tình giảng dạy, hướng dẫn giúp đỡ tôi trong thời gian học tập.

Tôi xin chân thành cảm ơn giáo viên hướng dẫn luận văn của tôi - **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhàn**, đã tạo mọi điều kiện, động viên và giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này. Trong suốt quá trình nghiên cứu, cô đã tận tình hướng dẫn, trợ giúp và khích lệ tôi rất nhiều. Sự hiểu biết sâu sắc về khoa học cũng như kinh nghiệm của cô chính là tiền đề giúp tôi đạt được những thành tựu và kinh nghiệm quý báu.

Xin chân thành cảm ơn tập thể cán bộ quản lý Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong công tác và thu thập số liệu để hoàn chỉnh luận văn tốt nghiệp.

Tuy bản thân đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận văn nhưng do trong khoảng thời gian ngắn và kinh nghiệm còn hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự chỉ dẫn, góp ý của quý thầy, cô giáo và tất cả bạn bè.

Hà Nội, Ngày 17 thán 12 năm 2019

Học viên

Đỗ Văn Ban

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	7
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG	8
MỞ ĐẦU	9
1. Lý do chọn đề tài.....	9
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	10
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	12
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	12
5. Phương pháp nghiên cứu	13
5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	13
5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu.....	14
6. Những đóng góp mới đề tài	7
7. Kết cấu luận văn.....	14
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	16
1.1. Một số khái niệm liên quan	16
1.1.1. Khái niệm nhân lực	16
1.1.2. Khái niệm chất lượng nhân lực.....	17
1.1.3. Khái niệm nâng cao chất lượng nhân lực trong DN.....	19
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực trong DN	20
1.2.1. Tiêu chí đánh giá trí lực	20
1.2.2. Tiêu chí đánh giá tâm lực	23
1.3. Hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nhân lực trong DN.....	25
1.3.1. Tuyển dụng nhân lực	25

1.3.2. Đào tạo nhân lực.....	28
1.3.3. Sắp xếp, bố trí nhân lực.....	29
1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân lực trong Doanh nghiệp.	30
1.4.1. Nhân tố bên ngoài Doanh nghiệp.	30
1.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế.....	30
1.4.1.2. Chiến lược phát triển nhân lực của Việt Nam.	31
1.4.1.3. Hệ thống cơ sở đào tạo nhân lực	31
1.4.1.4 Thị trường lao động.....	25
1.4.2. Nhân tố bên trong Doanh nghiệp.....	32
1.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo Doanh nghiệp.....	32
1.4.2.2. Tình hình tài chính của Doanh nghiệp.....	33
1.4.2.3. Văn hóa tổ chức	25
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số Công ty và bài học kinh nghiệm rút ra.....	33
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Công Ty Cổ Phần Cầu Đuống	33
1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ Phần Vật Liệu Xây Dựng Secoin.	35
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.....	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG CẦU HÀ BẮC.....	39
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.....	39
2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.....	39
2.1.2 Ngành nghề đăng ký kinh doanh của công ty:.....	40
2.1.3. Bộ máy tổ chức của công ty.....	41
2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh.....	47

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	48
2.2. Thực trạng chất lượng nhân lực tại Công ty CP Sông Cầu Hà Bắc	50
2.2.1. Thực trạng về trí lực của nhân lực.....	50
2.2.2. Thực trạng về tâm lực của nhân lực	55
2.3. Hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc	58
2.3.1. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty.....	58
2.3.2. Thực trạng về đào tạo nhân lực tại công ty.....	64
2.3.3. Thực trạng sắp xếp, bố trí nhân lực tại công ty.....	67
2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.	71
2.4.1. Nhân tố bên ngoài công ty.....	71
2.4.1.1 Hội nhập kinh tế quốc tế:.....	71
2.4.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam	71
2.4.1.3. Hệ thống cơ sở đào tạo nhân lực tại Việt Nam.....	73
2.4.1.4. Thị trường lao động:.....	51
2.4.2. Nhân tố bên trong công ty	75
2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo Doanh nghiệp.....	75
2.4.2.2. Tình hình tài chính.....	75
2.4.2.3 Văn hóa doanh nghiệp.....	70
2.5. Đánh giá chung	77
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	77
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân:.....	79
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY.....	83
3.1. Định hướng và mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.....	83

<i>3.1.1 Định hướng phát triển kinh doanh.....</i>	<i>83</i>
<i>3.1.2 Định hướng và mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực.....</i>	<i>83</i>
<i>3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.</i>	<i>86</i>
<i>3.2.1. Giải pháp đối với tuyển dụng nhân lực tại công ty.....</i>	<i>86</i>
<i>3.2.2 Giải pháp đối với đào tạo nhân lực tại công ty.....</i>	<i>88</i>
<i>3.2.3 Giải pháp đối với sắp xếp bố trí nhân lực tại công ty</i>	<i>93</i>
<i>3.2.4. Một số giải pháp khác</i>	<i>95</i>
KẾT LUẬN.....	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	98
PHỤ LỤC 1.....	100
PHỤ LỤC 2.....	104

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NGUYÊN NGHĨA
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
NL	Nhân lực
HĐQT	Hội đồng quản trị
LĐ	Lao động
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.	49
Bảng 2.2: Thống kê tình hình sức khỏe LĐ công ty Error! Bookmark not defined.	
Bảng 2.3: Trình độ chuyên môn tại công ty (giai đoạn 2016-2018)	51
Bảng 2.5: Bảng số liệu về ý thức LĐ của Công ty (giai đoạn 2016 -2018) ..	57
Bảng 2.6: Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm	58
Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng LĐ của Công ty	62
Bảng 2.7: Tổng hợp NL qua đào tạo, bồi dưỡng.....	65
Bảng 2.8: Đánh giá người LĐ về hoạt động đào tạo của công ty	66
Bảng 2.9: Cơ cấu LĐ theo chức năng tại Công ty (giai đoạn: 2016-2018)...	68
Bảng 2.10: Đánh giá người LĐ về bố trí sử dụng NL	70
Bảng 3.1 Đề xuất một số nguồn tuyển dụng LĐ	87
Bảng 3.2: Đề xuất chương trình đào tạo NL của Công ty	91
Bảng 3.3. Đề xuất một số địa chỉ tư vấn sắp xếp, bố trí NL.....	94

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 01: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản trị, điều hành Công ty	41
Sơ đồ 02: Ý kiến đánh giá NL công ty đối với kỹ năng mềm	53
Sơ đồ 03: Ý kiến đánh giá NL công ty đối với kỹ năng giao tiếp.....	54
Sơ đồ 04: Ý kiến đánh giá NL công ty đối với kỹ năng ngoại ngữ, tin học...	55
Sơ đồ 05: Ý kiến đánh giá NL công ty đối với công tác tuyển dụng công ty.	63

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhân lực (NL) là tài sản quan trọng trong quá trình phát triển của DN. Nhưng khi nói NL là tài sản quan trọng thì cần phải hiểu đó là những con người có năng lực trình độ, sáng tạo, nhiệt huyết, tận tâm, và có trách nhiệm cho việc đạt tới định hướng, sự tồn tại và phát triển của DN chứ không phải con người chung chung. Chất lượng NL là rất quan trọng sẽ góp phần sự thành công của DN. Điều này càng trở nên cần thiết và rất quan trọng trong bối cảnh toàn Cầu hóa hội nhập kinh tế quốc tế.

Nền kinh tế có đứng vững, phát triển thành công trong xu thế của Cách mạng công nghiệp 4.0 phụ thuộc vào chất lượng nguồn NL và đội ngũ LĐ có trình độ, biết đổi mới sáng tạo, biết đưa ra ý tưởng mới. Phát triển nguồn NL chính là một trong ba khâu then chốt của nền kinh tế (*Đổi mới thể chế; xây dựng cơ sở hạ tầng và phát triển nguồn NL*).

Tuy vậy, số lượng và chất lượng NL quản lý chất lượng nguồn NL nói chung ở nước ta và nói riêng tại một số đơn vị hành chính, sự nghiệp DN,... hiện nay đang còn rất nhiều bất cập, biên chế nhiều nhưng không tinh, lực lượng LĐ đông nhưng không mạnh, nhất là ở các cấp huyện và các tổ chức hợp tác dùng nước. Bên cạnh đó, sự mất cân đối nghiêm trọng về cơ cấu trình độ, ngành nghề, kinh nghiệm,... Nhìn chung, NL ở hầu hết các đơn vị đều chưa đáp ứng được yêu cầu theo quy định. Công tác đào tạo và phát triển NL chưa được sự quan tâm đúng mức, mất cân đối giữa số lượng và chất, giữa các ngành nghề đào tạo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Sự kết hợp, bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau giữa các tổ chức quản lý nhà nước - DN - tổ chức hợp tác dùng nước chưa tốt, đặc biệt là sự phối hợp hỗ trợ, hướng dẫn tổ chức thủy nông cơ sở, vì thế, rất khó thực hiện xã hội hóa công tác quản lý thủy lợi, chuyển giao công tác quản lý cho cộng đồng khi mà các thủy nông viên cấp xã không có chuyên môn nghiệp vụ. Chính sách phát triển NL nói chung còn

hiều bất cập, như chính sách tiền lương, đào tạo phát triển, thu hút nhân tài, đãi ngộ... Xu hướng chung cán bộ trẻ có đào tạo không muốn về công tác ở các tổ chức quản lý, khai thác, nhất là các địa phương ở vùng núi, vùng sâu, vùng xa. Vì vậy, nâng cao chất lượng NL trong các đơn vị, tổ chức làm nhiệm vụ quản lý.

Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc là DN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, được thành lập 02/04/2003. Tại công ty thì chất lượng NL đang được quan tâm hàng đầu. NL ở công ty hiện nay đang có sự thay đổi cả về số lượng chất lượng và cơ cấu. Số lượng và chất lượng NL chưa thực sự đi vào ổn định để tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển của Công ty trong tương lai. Trong những năm gần đây công ty mở rộng thị trường kinh doanh sang lĩnh vực mới. Để nắm bắt được những điều này là không dễ dàng đối với nhiều cán bộ, một số cán bộ tại các phân xưởng không theo kịp được hoặc làm được một thời gian thì xin nghỉ. Bên cạnh đó, một số cán bộ nhân viên nghỉ do thai sản, sức khỏe nên công ty cần phải tuyển nhân viên mới để bổ sung, đáp ứng kịp nhu cầu công việc hiện tại. Do đó, cần luôn luôn chú trọng nâng cao chất lượng NL.

Vì vậy, tác giả đã lựa chọn đề tài: “*Nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc*” làm luận văn thạc sỹ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

****Các nghiên cứu của nước ngoài***

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2004), *Cơ sở lý luận về quản lý NL*, NXB Mc Graw Hill, đã chỉ ra các nguyên tắc cơ bản của quản lý NL và cung cấp một cách đầy đủ về quản lý NL cho người quản lý DN.

R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio (2015), *Human Resource Management* (14th Edition), NXB Pearson, đã đưa ra cơ sở lý thuyết về quản trị NL, phân tích cách nhân tố ảnh hưởng đến quản trị NL trong DN.

***Các nghiên cứu trong nước**

Nguyễn Văn Sơn (2007) với chủ đề “*Nâng cao chất lượng NL phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và phát triển kinh tế tri thức*” Viện Triết học (Tạp chí tiếng Việt)”. Bài viết đã trình bày một cách khái quát vai trò của NL đối với sự phát triển bền vững, trình bày một cách khái quát vai trò của NL đối với sự phát triển bền vững. Trên cơ sở phân tích một số nét tích cực và hạn chế của NL nước ta hiện nay cả về mặt số lượng lẫn chất lượng, tác giả đã đề xuất và luận chứng một số giải pháp cần thiết để nâng cao chất lượng NL đáp ứng yêu Cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và phát triển kinh tế tri thức.

Phạm Công Nhất (2008), với chủ đề “*Nâng cao chất lượng NL đáp ứng yêu Cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*”, Tạp chí Cộng sản điện tử. Tác giả bài viết đã đề cập đến sự cần thiết phải xây dựng NL đáp ứng các yêu Cầu của đất nước đang trong quá trình đổi mới và hội nhập quốc tế sâu rộng hơn.

Võ Thị Kim Loan (2014), với chủ đề “*Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NL chất lượng cao*”, Tạp chí Kinh tế và dự báo, số 6 tháng 3/2014, đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NL chất lượng cao và đưa ra các giải pháp để nâng cao chất lượng NL.

Phạm Đức Tiến (2016), Phát triển nguồn NL chất lượng cao trong quá trình Việt Nam hội nhập quốc tế, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội. Tác giả đã nêu ra những đặc điểm NL trong các DN vừa và nhỏ ở Việt Nam, phân tích và đánh giá những mặt được và chưa được về phát triển NL trong các DN này.

Nhận thấy được tính cấp thiết và tình hình thực tiễn chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề: “*Nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc*”, vì vậy, tôi đã chọn đề tài này với mong muốn đưa ra những nghiên cứu cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn góp phần giải quyết một số bất cập về nâng cao chất lượng NL còn tồn tại trong Công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Hệ thống hóa vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NL trong DN.

+ Phân tích và đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

+ Nghiên cứu định hướng phát triển và quan điểm nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc bổ sung cơ sở đề xuất giải pháp.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Luận văn nghiên cứu tiêu chí đánh giá chất lượng NL và hoạt động nâng cao chất lượng NL tại DN nói chung và Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc nói riêng.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi về không gian nghiên cứu: Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

+ Phạm vi về thời gian nghiên cứu: Luận văn sử dụng số liệu phản ánh thực trạng công ty. Dữ liệu thứ cấp thực hiện từ 2016 - 2018 dữ liệu sơ cấp được thu thập vào tháng 4,5 năm 2019 đề xuất giải pháp đến năm 2022.

+ Phạm vi về nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu chất lượng nhân lực của doanh nghiệp có nhiều cách tiếp cận và ở mỗi cách tiếp cận được đo bằng các tiêu chí khác nhau. Dựa vào yếu tố cấu thành năng lực, chất lượng nhân lực được biểu hiện qua hệ thống tiêu chí về trí lực, tâm lực và thể lực. Trong phạm vi nghiên cứu này, phù hợp với khả năng tiếp cận dữ liệu và thời gian thực hiện, đề tài tập trung vào 2 nhóm tiêu chí cơ bản nhất đó là: Trí lực và Tâm lực. Theo đó, là luận văn cũng tập trung vào các hoạt động chủ yếu nâng cao trí lực và tâm lực của nhân lực bao gồm: Tuyển dụng nhân lực; Đào tạo

nhân lực; Sắp xếp, bố trí nhân lực. Đồng thời nghiên cứu cũng tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của một số yếu tố đến nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp như: nhân tố bên ngoài doanh nghiệp (hội nhập kinh tế quốc tế; Chiến lược phát triển nhân lực của Việt Nam; Hệ thống cơ sở đào tạo nhân lực; Thị trường lao động; nhân tố bên trong Doanh nghiệp (Quan điểm của lãnh đạo Doanh nghiệp; Tình hình tài chính của Doanh nghiệp; Văn hóa tổ chức) .

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

** Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp*

Dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ các nguồn được đăng công khai trên các báo cáo của Công ty trong 3 năm 2016 - 2018.

** Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp*

Dữ liệu sơ cấp sẽ được tác giả thu thập từ hai nguồn chính: Điều tra xã hội học.

Điều tra bằng bảng hỏi: Phiếu điều tra được thiết kế để hỏi ý kiến những người có liên quan về thực trạng phát triển NL tại Công ty. Quy mô mẫu điều tra là 110 người/ tổng số 230 CBCNV của Công ty.

Trong tổng số 110 phiếu điều tra được phát đi, tác giả nhận về là 95 phiếu hợp lệ.

Nội dung điều tra được thu thập bằng cách điều tra trực tiếp cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng và cán bộ kỹ thuật, công nhân viên về thực trạng chất lượng NL (trình độ học vấn, bằng cấp, cơ cấu LĐ theo tuổi, giới tính,...) để đánh giá được thực tế tình hình NL của Công ty.

+ Phương thức điều tra là sử dụng phiếu điều tra trực tiếp dành cho người sử dụng LĐ và người LĐ nhằm mục đích đánh giá khách quan thực trạng chất lượng LĐ của Công ty.

+ Trực tiếp điều tra bằng phiếu điều tra có câu hỏi được chuẩn bị sẵn với bộ phận LĐ gián tiếp tại một số phòng ban và NL trực tiếp ở các tổ đội phân xưởng sản xuất là 110 phiếu, sau thời gian điều tra tác giả thu về 95 phiếu hợp lệ (phiếu điều tra được gửi đến khảo sát dần trải khắp các bộ phận gián tiếp và trực tiếp).

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

** Đối với thông tin thứ cấp*

Sau khi thu thập được các thông tin thứ cấp, tiến hành phân loại, sắp xếp thông tin theo thứ tự ưu tiên về độ quan trọng của thông tin. Đối với các thông tin là số liệu lịch sử và số liệu khảo sát thực tế thì tiến hành lập nên các bảng biểu, sơ đồ, hình vẽ,...

** Đối với thông tin sơ cấp*

Phiếu điều tra sau khi hoàn thành sẽ được kiểm tra và nhập vào máy tính bằng phần mềm Excel để tiến hành tổng hợp, xử lý.

Phương pháp tổng hợp: Căn cứ vào kết quả phiếu điều tra để tổng hợp các ý kiến đánh giá về các nội dung cần hỏi.

6. Những đóng góp của đề tài.

- Về lý luận: Luận văn hệ thống hóa những lý luận về chất lượng NNL trong doanh nghiệp, góp phần làm sáng tỏ thêm quan điểm về nâng cao chất lượng NNL nói chung.

- Về thực tiễn:

Làm rõ thực trạng NNL tại Công ty Cổ phần Sông cầu Hà Bắc. Đề xuất những giải pháp mang tính khả thi để nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV trong Công ty trong giai đoạn hiện nay.

7. Kết cấu luận văn

Nội dung chính của luận văn có kết cấu 3 chương với nội dung như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nhân lực trong DN.

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

Chương 3: Đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Khái niệm NL

Theo từ điển bách khoa Việt Nam thì NL: sức người, nói về mặt dùng trong LĐ sản xuất.

Theo Liên Hợp quốc thì “Nguồn NL là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Ngân hàng thế giới cho rằng: nguồn NL là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên. Theo Tổ chức LĐ quốc tế, nguồn NL của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia LĐ. Nguồn NL được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn NL là nguồn cung cấp sức LĐ cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn NL bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn NL là khả năng LĐ của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi LĐ, có khả năng tham gia vào LĐ, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình LĐ, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình LĐ.

Dưới góc độ kinh tế phát triển: nguồn NL là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định có khả năng tham gia LĐ. Nguồn NL được biểu hiện trên hai mặt: về số lượng đó là tổng số những người trong độ tuổi LĐ làm việc theo quy định của nhà nước và thời gian LĐ có thể huy động được từ họ; về chất lượng, đó là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề

của người LĐ. Nguồn LĐ là tổng số những người trong độ tuổi LĐ quy định đang tham gia LĐ hoặc đang tích cực tìm kiếm việc làm. Nguồn LĐ cũng được hiểu trên hai mặt: số lượng và chất lượng. Như vậy, theo khái niệm này, có một số được tính là nguồn NL nhưng lại không phải là nguồn LĐ, đó là: những người không có việc làm nhưng không tích cực tìm kiếm việc làm, tức là những người không có nhu cầu tìm việc làm, những người trong độ tuổi LĐ quy định nhưng đang đi học,...

Đứng ở góc độ nghiên cứu của luận văn em xin xác lập khái niệm như sau: *NL bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức tức là tất cả các thành viên trong DN sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển DN.*

1.1.2. Khái niệm chất lượng NL

Theo tác giả Nguyễn Thanh Mai thì: “Chất lượng NL trong DN” là: “mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người LĐ với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người LĐ”.

Theo bà Vũ Thị Ngọc Phùng thì: “Chất lượng NL được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người LĐ cũng như sức khỏe của họ”. Theo quan điểm này thì chất lượng NL được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực). Các tiêu chí này được định lượng hóa bằng các cấp bậc học, các bậc đào tạo chuyên môn mà có và có thể đo lường được tương đối dễ dàng.

Còn theo ông Mai Quốc Chánh thì: “Chất lượng NL được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất”. Như vậy, việc đánh giá chất lượng NL được tác giả “xem xét trên các mặt” chứ không coi đó là các tiêu chí cần thiết và bắt buộc phải có, do đó,

có thể có mặt “được xem xét”, có mặt “chưa được xem xét” và có thể có mặt “không được xem xét” đến. Có thể thấy “chất lượng NL” là một khái niệm có nội hàm rất rộng, là một trong những yếu tố để đánh giá NL. Chất lượng NL thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NL.

Chất lượng NL được hiểu là khả năng con người thực hiện hoàn thành công việc, đạt được mục đích LĐ. Khả năng LĐ còn gọi là năng lực. Năng lực = Thể lực + Tâm lực + Trí lực. Công tác quản lý NL đó gọi là hoạt động tổ chức, điều hành, sắp xếp NL làm sao để phát huy tối đa khả năng LĐ của con người. Trong nền kinh tế thị trường, nhu cầu về NL và sử dụng hiệu quả NL là yêu cầu hết sức quan trọng đối với tất cả mọi DN. Bởi lẽ sử dụng hiệu quả NL là chiến lược lâu dài đối với DN, điều đó không chỉ làm cho bộ máy DN hoạt động tốt mà còn là một biện pháp nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, tăng cường sức cạnh tranh của DN. Việc sử dụng NL đúng, đủ, hợp lý sẽ đem lại hiệu quả cao trong SXKD. Chất lượng NL thể hiện ở các mặt sau:

- Sức khỏe;
- Trình độ văn hóa;
- Trình độ chuyên môn - kỹ thuật;
- Năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp;
- Tính năng động xã hội (khả năng sáng tạo, thích ứng, linh hoạt, nhanh nhạy với công việc);
- Phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc và môi trường làm việc - Hiệu quả hoạt động LĐ của nguồn NL;
- Thu nhập, mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người LĐ.

Với các cách hiểu khác nhau về chất lượng NL, nhưng nhìn chung lại thì “*Chất lượng NL là khái niệm tổng hợp, bao gồm những nét đặc trưng về*

trạng thái thể lực, trí lực và đạo đức phẩm chất”. Nó thể hiện trạng thái nhất định của NL với tư cách vừa là một khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và quan hệ xã hội:

- Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó. Thể lực có ý nghĩa quan trọng quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

- Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy xét đoán của mỗi con người. Trí lực thực tế là một hệ thống thông tin đã được xử lý và lưu giữ lại trong bộ nhớ của mỗi cá nhân con người, được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau. Nó được hình thành và phát triển thông qua giáo dục cũng như quá trình LĐ sản xuất.

- Đạo đức, phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn lực bao gồm toàn bộ cả tình cảm, tập quán phong cách.

*Tuy nhiên, trong luận văn này như đã nêu trong phạm vi nghiên cứu, học viên giới hạn tập trung vào hai thành phần cốt lõi của chất lượng nhân lực đó là trí lực và tâm lực.

1.1.3. Khái niệm nâng cao chất lượng NL trong DN

Khái niệm: “Nâng cao” là tính từ diễn tả sự cao hơn về mức độ so với mức cơ bản, đòi hỏi khả năng giải quyết cao hơn. (Theo từ điển Tiếng Việt).

“Chất lượng NL của DN” là mức độ đáp ứng, phù hợp về chất lượng NL theo các loại cơ cấu mà DN thu hút, huy động được với chất lượng NL theo các cơ cấu NL đó mà hoạt động của DN yêu cầu. Như vậy cần làm rõ chất lượng NL theo các cơ cấu mà hoạt động của DN yêu cầu cũng như chất

lượng NL theo các cơ cấu mà DN thu hút, huy động được và chỉ ra mức độ chênh lệch giữa chúng.

Trong phạm vi luận văn, khái niệm: *Nâng cao chất lượng NL trong DN chính là thực hiện các biện pháp để gia tăng mức độ đáp ứng công việc của NL trên các phương diện tâm lực, trí lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của DN.*

1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng NL trong DN

1.2.1. Tiêu chí đánh giá trí lực

Trí lực của NL được cấu thành bởi các yếu tố sau:

Thứ nhất, về kiến thức là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lãnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi. Kiến thức của con người là một yếu tố đầu tiên và quan trọng cấu thành năng lực của con người. Kiến thức là quá trình tích lũy từ học tập, nghiên cứu, đào tạo trong công việc và sự quan sát, học hỏi của cá nhân. Kiến thức người LĐ chịu ảnh hưởng của yếu tố như học vấn, kinh nghiệm, định hướng phát triển cá nhân. Một số kiến thức có thể xác định thành các tiêu chuẩn, một số kiến thức khó xác định và đưa ra tiêu chuẩn để đánh giá.

Thứ hai, trình độ học vấn của người LĐ là sự hiểu biết của người LĐ đối với kiến thức về tự nhiên và xã hội. Đây là chỉ tiêu khá quan trọng phản ánh được phần nào chất lượng NL của DN, nó tác động đến sự phát triển kinh tế của DN cũng như của xã hội.

Thứ ba, kiến thức chuyên môn là sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn nào đó, nó biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, sau đại học, có khả năng thực hiện hoặc chỉ đạo quản lý một công việc thuộc chuyên môn nhất định như kế toán, marketing, công nghệ thông tin có nhiều chuyên môn khác nhau và trong mỗi chuyên môn đó lại có thể chia thành các chuyên môn, nghiệp vụ

nhỏ hơn như trong kế toán gồm kế toán bán hàng, kế toán thuế, kế toán tổng hợp, kế toán công nợ,...

Thứ tư, am hiểu về khách hàng sự hiểu biết về các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng,... nói một cách ngắn gọn đòi hỏi người nhân viên bán hàng phải nắm được tâm lý khách hàng và vận dụng các kỹ năng để phục vụ khách hàng, nhằm đạt đến mục đích làm hài lòng khách hàng.

Thứ năm, kiến thức về sản phẩm, dịch vụ được cung cấp, đòi hỏi người nhân viên phải thể hiện được năng lực chuyên môn, hiểu được các quy trình quản trị chất lượng sản phẩm như: tên sản phẩm, đặc tính vật lý bao gồm: vật liệu, chất lượng, quy cách, mỹ quan, màu sắc và bao bì, công năng của sản phẩm, hàm lượng kỹ thuật, đặc trưng của kỹ thuật, giá cả và phương thức thanh toán, phương thức vận chuyển, quy cách và ký hiệu vv...

Thứ sáu, kiến thức về đối thủ cạnh tranh: Đây được cho là những kiến thức tổng quát đối với những nhân viên của DN, đòi hỏi nhân viên ngoài có tay nghề sản xuất giỏi còn phải có những kiến thức về kinh tế - xã hội. Đặc biệt, là kiến thức về ngành nghề kinh doanh của DN từ đó phân tích được các đối thủ kinh doanh cùng nhóm ngành qua đó giúp DN nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm của DN trên thị trường.

Thứ bảy, kiến thức về pháp luật, pháp luật là hệ thống các quy phạm do Nhà nước đặt ra và được bảo đảm thi hành bằng các tổ chức, biện pháp mang tính chất nhà nước, ngoài luật pháp trong nước đòi hỏi nhân viên cần có những hiểu biết kiến thức luật pháp quốc tế. Muốn phát triển bền vững, một trong những giải pháp cho DN, là làm thế nào DN tránh những rủi ro về chính sách pháp luật. Vấn đề này đòi hỏi những người có trọng trách của DN ứng phó mọi vấn đề và vận dụng pháp luật một cách linh hoạt và hợp nhất. Vì vậy,

hiểu biết pháp luật là một trong những kiến thức bắt buộc trong cảnh hội nhập quốc tế như hiện nay.

Thứ tám, Kiến thức xã hội là mức độ hiểu biết chung của cá nhân đối với các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội. Những vấn đề đang diễn ra trong và ngoài nước. Những vấn đề đó có thể từ vấn đề thời sự hằng ngày, những vấn đề đang gây tranh cãi trong dư luận,... Nhờ có tìm hiểu, cập nhật các kiến thức xã hội một cách thường xuyên, người LĐ có thể hiểu được những gì đang diễn ra hằng ngày, phân tích nguyên nhân, cách giải quyết, từ đó có thể tìm ra được những cơ hội, những hướng đi mới trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Thứ chín, kinh nghiệm là những tri thức do quy nạp và thực nghiệm đem lại, đã được chỉnh lý và phân loại để lập thành cơ sở khoa học. Nói tới kinh nghiệm là nói tới những việc đã làm, đã có kết quả, đã được kiểm nghiệm trong thực tế, không phải là những việc dự định hay còn trong ý nghĩ.

Kinh nghiệm làm việc của người LĐ được đúc kết thông qua quá trình thực hiện công việc, quá trình giao dịch cũng như giao tiếp với khách hàng, thông qua đó mà người LĐ trở nên nhanh nhẹn, khéo léo trong việc xử lý tình huống. Do vậy, hiệu quả công việc sẽ được nâng cao. Đánh giá năng lực của một người tốt, khá hay trung bình, yếu,... dựa trên kiến thức về chuyên môn trong lĩnh vực công tác.

Thứ mười, nâng cao kỹ năng là nâng cao kỹ năng thực hành, gắn với thực tế công việc và được thể hiện trong hoạt động của con người như qua cách sử dụng đôi tay khéo léo lắp ráp, vận hành máy móc, sửa chữa đồ vật; cách sử dụng ngôn ngữ như đọc, viết, nói, giảng dạy; cách sử dụng cảm giác như chuẩn đoán, thanh tra, điều trị; cách sử dụng tính sáng tạo như phát minh, thiết kế,... cách sử dụng khả năng lãnh đạo như khởi sự một dự án mới, tổ chức, chỉ đạo, ra quyết định. Kỹ năng cứng hay còn gọi là kỹ năng chuyên môn: là nâng cao kỹ năng có được do giáo dục, đào tạo từ nhà trường và là kỹ

năng mang tính nền tảng. Những kỹ năng này thường xuất hiện trên bản lý lịch nhân sự, đó chính là nâng cao khả năng học vấn, kinh nghiệm và sự thành thạo về chuyên môn.

Kỹ năng mềm là kỹ năng trong cuộc sống con người, là những thứ thường không được học trong nhà trường, không liên quan trực tiếp đến kiến thức chuyên môn, không thể sờ nắm, không phải là kỹ năng cá tính đặc biệt mà phụ thuộc chủ yếu vào cá tính của từng người. Tóm lại, chìa khóa dẫn đến thành công thực sự là phải biết kết hợp cả hai kỹ năng trên.

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

Một số tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn NL về trí lực:

Trình độ phổ thông, trình độ chuyên môn.

SL NL có trình độ học vấn (12/12)

$$\text{Tỷ lệ NL trình độ phổ thông} = \frac{\text{SL NL có trình độ học vấn (12/12)}}{\text{Tổng số NL}} \times 100$$

SL NL có trình độ CM loại i

$$\text{Tỷ lệ NL trình độ CM loại i} = \frac{\text{SL NL có trình độ CM loại i}}{\text{Tổng số NL}} \times 100$$

(Trong đó: Loại i là trình độ chưa qua đào tạo, sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học hay trên đại học,...)

1.2.2. Tiêu chí đánh giá tâm lực

Tâm lực có thể được phản ánh qua: Ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong LĐ, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, lương tâm nghề nghiệp, Thái độ làm việc (tần suất: nghỉ làm có phép hoặc không phép, đi muộn, bỏ nơi làm việc để làm việc riêng); tâm lý làm việc và khả năng chịu đựng áp lực (sẵn sàng tăng ca, nhiệt tình trong công việc, tự chủ khi gặp khó khăn),... Đây là yếu tố rất quan trọng và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, của DN. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người. Khi nhắc đến NL, người ta thường nhấn mạnh đến các phẩm chất văn hóa, đạo đức và truyền thống kinh doanh, tác phong làm việc công nghiệp,... Như là một nhân tố cấu thành nên đặc thù NL riêng. Bên cạnh việc nâng cao số lượng NL thì việc nâng cao chất lượng NL là một yếu tố quan trọng không thể không nhắc đến. Vì vậy, việc xây dựng truyền thống văn hoá trong SXKD của các DN Việt Nam nói chung là những nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng NL.

Dưới đây là tiêu chí cụ thể đánh giá về tâm lực:

$$\text{Tỷ lệ LĐ vi phạm nội quy, kỷ luật} = \frac{\text{Số lượng LĐ vi phạm nội quy, kỷ luật}}{\text{Tổng số LĐ trong công ty}} \times 100$$

Chất lượng NL thể hiện qua ý thức người LĐ

$$\text{Tỷ lệ LĐ đi muộn về sớm} = \frac{\text{Số LĐ đi muộn về sớm}}{\text{Tổng số LĐ}} \times 100$$

Tình hình chất lượng bán thành phẩm

$$\text{Tỷ lệ phế phẩm} = \frac{\text{Số phế phẩm}}{\text{Tổng sản phẩm sản xuất}} \times 100$$

1.3. Hoạt động nâng cao chất lượng NL trong DN

1.3.1. Tuyển dụng NL

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng NL trong DN. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào NL cho DN, ảnh hưởng đến sử dụng NL. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng NL trong tổ chức, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng LĐ.

Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cũng là một trong những biện pháp góp phần nâng cao chất lượng NL, trong quá trình tuyển dụng cần chú ý:

- Tuyển dụng phải xuất phát từ nhu cầu NL, dựa trên vị trí cần tuyển và yêu cầu công việc để tuyển người, tránh tình trạng tuyển thừa hoặc thiếu, chất lượng không đảm bảo, tuyển không đúng nhu cầu.

- Quy trình tuyển dụng phải được xây dựng, lên kế hoạch cụ thể, đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch. Các yêu cầu, tiêu chuẩn phải được nêu rõ, công khai rộng rãi để mọi ứng viên được biết. Phải đảm tính khách quan, công bằng, tránh tình trạng “con ông cháu cha” nhưng năng lực, phẩm chất đạo đức yếu kém được ưu tiên.

Quy trình tuyển dụng bao gồm 6 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Thông báo tuyển dụng DN phải được gửi qua nhiều kênh thông tin khác nhau, từ đó DN càng có nhiều kênh tiếp cận đến các ứng viên, thông báo tuyển dụng cũng cần thể hiện rõ những thông tin về DN, mong muốn tìm kiếm lực lượng nhân sự phù hợp với những vị trí cần tuyển dụng, Ngoài ra,

thông báo tuyển dụng cũng hướng dẫn cách nộp hồ sơ, người liên hệ, thời hạn tuyển dụng,...

Bước 2: Xác định nguồn tuyển dụng

Xác định nguồn tuyển dụng NL là xác định các địa chỉ cung cấp ứng viên phù hợp đối với từng vị trí để xây dựng phương án tuyển dụng phù hợp. Có hai nguồn tuyển dụng cơ bản mà nhà tuyển dụng có thể cân nhắc sử dụng tùy thuộc vào trường hợp cụ thể đó là nguồn bên trong DN và nguồn bên ngoài DN.

Nguồn bên trong DN là những LĐ đang làm việc trong DN nhưng lại có nhu cầu chuyển đến vị trí công việc đang tuyển dụng. Ưu điểm: Cho phép DN sử dụng hiệu quả hơn NL hiện có, tạo động lực cho người LĐ làm việc nhiệt tình và gắn bó lâu dài với DN. Ngoài ra việc tuyển dụng nội bộ sẽ giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc. Bên cạnh đó, nguồn tuyển dụng bên trong này cũng có những nhược điểm như hạn chế số lượng, cũng như chất lượng ứng viên, gây xáo trộn trong tuyển dụng,...

Nguồn tuyển dụng bên ngoài DN rất đa dạng và phong phú. Xuất phát từ đối tượng tuyển dụng, nguồn tuyển bên ngoài có thể được xét từ các loại LĐ sau: những LĐ đã được đào tạo, LĐ chưa tham gia đào tạo, những LĐ hiện đang không có việc làm. Ngoài ra nguồn tuyển bên ngoài còn có thể từ hệ thống các cơ sở đào tạo, cơ quan tuyển dụng, sự giới thiệu của nhân viên, hội chợ việc làm.

Bước 3: Sơ tuyển

Mục tiêu của sơ tuyển là loại bỏ các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của DN. Khâu này đặc biệt quan trọng khi DN có một số lượng lớn ứng viên dự tuyển.

DN cần xem xét các hồ sơ dự tuyển của các ứng viên, từ đó phân loại ra những đối tượng phù hợp với vị trí mà DN có nhu cầu tuyển dụng. Điều quan trọng hơn, khi đánh giá năng lực của ứng viên qua hồ sơ, DN sẽ nắm rõ được

tình hình của các ứng viên như, nơi ở, trình độ học vấn, quá trình làm việc, kỹ năng mềm, và những mong muốn của ứng viên nếu được tuyển dụng đối với DN. Có thể nói xem xét và đánh giá hồ sơ là một khâu quan trọng nó giúp DN có quyết định gọi ứng viên để xác lập các bước tiếp theo như; phỏng vấn cơ bản các ứng viên, tiến hành các bài kiểm tra liên quan đến sự hiểu biết của ứng viên đối với DN, ngành nghề DN kinh doanh, cũng như các kiến thức về xã hội và pháp luật.

Bước 4: Phỏng vấn

Phỏng vấn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua câu hỏi và câu trả lời) giữa người tuyển chọn và người xin việc. Đây là một trong những phương pháp quan trọng giúp nhà tuyển dụng đưa ra quyết định cuối cùng về việc ứng viên có thể làm việc ở công ty hay không. Phương pháp này giúp nhà tuyển dụng cũng như các ứng viên có thể trao đổi một cách rõ ràng, thẳng thắn về công việc, hay những thắc mắc mà nhà tuyển dụng còn chưa được sáng tỏ khi đọc hồ sơ của ứng viên. Qua phương pháp phỏng vấn này, một số kỹ năng mềm của ứng viên sẽ được thể hiện, những điều mà trong hồ sơ xin việc chưa có được như kỹ năng giao tiếp, tác phong, thái độ,...

Bước 5: Quyết định tuyển dụng

Đánh giá ứng viên: Nhằm tổng hợp kết quả nhìn nhận về từng ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng tại DN.

Ra quyết định tuyển dụng: Sau khi có kết quả đánh giá ứng viên, DN cần ra quyết định tuyển dụng và lựa chọn ứng viên bước vào giai đoạn hội nhập để chính thức trở thành thành viên của DN và ứng viên dự phòng khác mà DN sẽ có khả năng quyết định tuyển dụng.

Bước 6: Hội nhập NL mới

Mục đích: Hòa nhập NL mới nhằm mục đích giúp nhân viên mới nhanh chóng thích nghi với công việc và môi trường làm việc mới. Ngoài ra còn

giúp DN đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển cho nhân viên mới. Tạo cơ hội cho nhân viên mới thử sức và bộc lộ hết khả năng.

Hòa nhập NL mới gồm 2 nội dung:

- Hòa nhập với môi trường làm việc: NL mới ra nhập DN sẽ được hướng dẫn về công việc và DN bằng cách giới thiệu lịch sử hình thành, quá trình phát triển, văn hóa DN, chính sách của công ty.

- Hội nhập với công việc: DN thường sử dụng cách giao cho nhân viên mới nhiều công việc nhằm mục đích để họ bộc lộ hết năng lực, điểm mạnh điểm yếu để từ đó dẹp bỏ tính tự mãn, nảy sinh nhu cầu về tính đồng đội.

1.3.2. Đào tạo NL

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp người LĐ tiếp thu và rèn luyện các kĩ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình. Mục tiêu của đào tạo là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ của người LĐ, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa NL hiện có. Khi DN thực hiện “đào tạo” cần chú ý: đào tạo phải hướng vào thực hiện các mục tiêu của DN, phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo, đào tạo phải gắn với sử dụng NL sau đào tạo, việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất - kinh doanh và công tác của DN, kế hoạch đào tạo phải mang tính khả thi, đảm bảo chất lượng và hiệu quả đào tạo. DN có thể lựa chọn các hình thức đào tạo như:

- Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc: Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người LĐ chưa quen với công việc, vì vậy, việc đào tạo này sẽ giúp họ làm quen với công việc; nắm vững cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh và công tác, các mối quan hệ của tổ chức- DN; giúp người LĐ trang bị thêm những kiến thức, kĩ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Đào tạo trong khi làm việc: Hình thức đào tạo này giúp người LĐ khắc phục các thiếu sót về kiến thức và kĩ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách,

nhiệm vụ được giao ứng với chức danh công việc đảm nhận. Cùng với đó, người LĐ cũng lĩnh hội được các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của DN.

Các cách thức đào tạo thường áp dụng trong trường hợp này gồm:

- + Chỉ dẫn trong công việc.
- + Tổ chức các lớp đào tạo cho người LĐ.
- + Gửi người LĐ đi học tập ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

- Đào tạo cho công việc tương lai: việc đào tạo này phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của DN hoặc của người LĐ. Hình thức đào tạo này thường có 2 dạng chính:

+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của DN: người LĐ sẽ được cung cấp những kiến thức kỹ năng mà trong tương lai họ cần phải có hoặc hiện tại họ cần phải có thì DN mới thực hiện được mục tiêu đặt ra cho tương lai.

+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người LĐ: DN sẽ đào tạo cho người LĐ những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người LĐ tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong DN.

1.3.3. Sắp xếp, bố trí NL

Tục ngữ Việt Nam có câu: “Quý hồ tinh bất quý hồ đa” có nghĩa là ít người nhưng giỏi, tinh xảo còn hơn là nhiều người mà năng lực kém.

Khi bố trí nhân sự vào bộ máy của DN cần lưu ý bố trí đúng người, đúng việc, đúng chức năng và phải gọn nhẹ đạt hiệu quả cao. Có như vậy mới mong đem lại hiệu quả kinh tế cao cho DN.

Trong quá trình bố trí nguồn NL ta cần căn cứ vào chiến lược kinh doanh của DN, căn cứ vào quy mô kinh doanh, căn cứ vào thực trạng thị trường LĐ, và quan trọng hơn là căn cứ vào thực trạng nguồn NL hiện có của

DN để xác định xem DN ta cần có bao nhiêu cán bộ và nhân viên cho các chức danh cụ thể? với những tiêu chuẩn gì? vào thời điểm nào chúng ta sẽ cần? Và do vậy, nhà lãnh đạo phải biết trù tính để trả lời câu hỏi làm thế nào để có được những nhân sự phù hợp? Và làm thế nào để mỗi nhân viên và cán bộ chúng ta có phát huy hết năng lực sở trường của họ?...v.v...

Như vậy, có thể thấy bốn yêu cầu cơ bản cần đạt được trong bố trí và sử dụng nhân sự là:

- *Đảm bảo đúng số lượng*: Đảm bảo đủ số lượng LĐ theo cầu của hoạt động kinh doanh của DN tránh tình trạng thừa hoặc thiếu NL. Đối với DN, bài toán đảm bảo số lượng NL là cơ bản nhất.

- *Đảm bảo đúng người*: Đảm bảo sử dụng LĐ đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người LĐ. Người LĐ được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất LĐ. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại nguyện vọng của người LĐ cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình LĐ.

- *Đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ*: Đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng LĐ. Trong các DN quy mô lớn thì vấn đề LĐ được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong DN bị ép sử dụng LĐ từ trên xuống;

- *Đảm bảo đúng thời hạn*: Có nghĩa là phải đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng LĐ. Việc sử dụng LĐ phải đảm bảo tránh các đột biến về NL trong quá trình kinh doanh do các yếu tố hưu trí, bỏ việc,...Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các DN mà hoạt động mang tính thời vụ.

1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng NL trong DN

1.4.1. Nhân tố bên ngoài DN

1.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế

Năm 2018 là một năm mang lại khá nhiều cảm xúc khác nhau về tác động của bên ngoài tới kinh tế Việt Nam. Những tín hiệu khả quan đánh dấu bằng sự kiện Quốc hội quyết định thông qua Hiệp định Đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) vào tháng 11 và Việt Nam trở thành quốc gia thứ 7 phê chuẩn hiệp định này. Năm 2018 cũng là năm đầy bất an khi căng thẳng thương mại Mỹ - Trung Quốc liên tục gia tăng; thay đổi trong chính sách đối ngoại của Mỹ; biến động địa chính trị phức tạp ở nhiều khu vực và xu hướng bảo hộ thương mại trở nên rõ nét hơn ở nhiều quốc gia phát triển.

Những sự kiện của năm 2018 sẽ tiếp tục là những chủ đề cần quan tâm trong năm 2019. Hiệp định CPTPP chính thức có hiệu lực vào 14/1/2019. Đàm phán giải quyết cuộc chiến tranh thương mại Mỹ - Trung đang chờ đợi kết quả Brexit nếu không có gì thay đổi sẽ chính thức vào 31/3/2019, nước Anh không còn là thành viên của Liên minh châu Âu (EU),...

1.4.1.2. Chiến lược phát triển NL của Việt Nam.

Tại Quyết định 579/QĐ-TTg, ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển NL Việt Nam thời kỳ 2011-2020 Mục tiêu tổng quát phát triển NL Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa NL Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của NL nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

1.4.1.3. Hệ thống cơ sở đào tạo NL

Nhân tố này chính là số lượng, chất lượng và cơ cấu hệ thống đào tạo, các hình thức và phương thức đào tạo, chi phí đào tạo và sử dụng kết quả của đào tạo xét trên góc độ xã hội. Các yếu tố này trực tiếp tác động tới chất lượng NL. Nó tác động rất lớn tới khả năng nhận biết công việc, tới trình độ chuyên môn, tay nghề và trình độ văn hoá của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà

hiện nay Đảng và Nhà nước luôn xác định “giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu” và chi phí cho giáo dục và đào tạo ngày một tăng, các trường trung học chuyên nghiệp và dạy nghề được mở ngày càng nhiều.

Mức độ phát triển của giáo dục và đào tạo càng cao thì càng có khả năng nâng cao chất lượng theo chiều sâu của NL. Điều này thể hiện ở chỗ 1 trong những tiêu chí của phát triển giáo dục, đào tạo là nâng cao chất lượng đầu ra (học sinh, sinh viên tốt nghiệp ra trường) và trong một nền giáo dục, đào tạo có trình độ phát triển cao thì chất lượng của đầu ra được đảm bảo, đáp ứng yêu cầu của thị trường LĐ và của xã hội.

Tác động của đầu tư giáo dục, đào tạo đối với phát triển NL: Giáo dục và đào tạo đem lại những lợi ích to lớn, lâu dài cho cá nhân và xã hội, kinh nghiệm phát triển kinh tế của các nước đã chứng tỏ đầu tư cho giáo dục và đào tạo đem lại tỷ suất lợi nhuận và hiệu quả xã hội thường cao hơn so với đầu tư các ngành kinh tế khác.

1.4.1.4 Thị trường lao động:

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

1.4.2. Nhân tố bên trong DN

1.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo DN

Những quan điểm nhận thức của lãnh đạo trong DN về “Nâng cao chất lượng NL” sẽ tác động đến hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị NL trong DN như: Tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp LĐ, đãi ngộ, lương thưởng phúc

lợi,...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng NL. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp DN có NL đủ mạnh về chất lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

1.4.2.2. Tình hình tài chính

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nguồn NL đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước đã có chính sách đào tạo nguồn NL nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nguồn NL cần được quan tâm hàng đầu,...đặc biệt nước ta là các nước đang phát triển thì việc phát triển nguồn NL có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

1.4.2.3. Văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức được xem là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung. Văn hóa của tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó. Đồng thời, văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lý thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lý thuyết, sẽ không có tổ chức này có văn hóa giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NL của một số Công ty và bài học kinh nghiệm rút ra.

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NL tại Công ty Công Ty Cổ Phần Cầu Đuống

Công ty cổ phần Cầu Đuống tiền thân là xưởng gạch Hưng Ký, sau được đổi tên thành Xí nghiệp gạch ngói Cầu Đuống.

Năm 1992, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội có quyết định số 3352/QĐ-UB cho phép thành lập Xí nghiệp gạch ngói Cầu Đuống.

Năm 1995, đổi tên Xí nghiệp gạch ngói Cầu Đuống thành Công ty vật liệu xây dựng Cầu Đuống.

Năm 2002, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội cho phép Công ty đổi tên và định lại nhiệm vụ hoạt động SXKD, tên mới của Công ty là Công ty đầu tư xây dựng và sản xuất vật liệu Cầu Đuống.

Năm 2006 Công ty tiến hành chuyển đổi DN Nhà nước sang Công ty cổ phần dưới hình thức cổ phần hóa.

Ngày 03/07/2006, Công ty có tên mới là Công ty Cổ phần Cầu Đuống cho đến nay.

Công ty cổ phần Cầu Đuống đã đăng ký và được chấp thuận đăng ký giao dịch chính thức cổ phiếu của Công ty trên sàn chứng khoán UpCoM tại Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội (HNX) ngày 27/02/2017.

Với đội ngũ kỹ sư cán bộ nhiệt huyết, năng động, đổi mới, không ngừng học hỏi sáng tạo, công ty chúng tôi đã từ lâu trở thành một thương hiệu trong lòng bạn bè trong tỉnh và nước trong ngành sản xuất xi măng sản xuất vật liệu xây dựng. Do đó công ty luôn quan tâm, chú trọng đến vấn đề con người và thực hiện nhiều biện pháp nhằm nâng cao chất lượng NL như:

- Xây dựng các phong trào thi đua để qua đó mỗi cán bộ, công nhân viên công ty tự rèn luyện, tự khắc phục sửa chữa những khuyết điểm, tồn tại phấn đấu vươn lên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ở từng vị trí công tác. Trong năm 2013, Đảng ủy, ban lãnh đạo Công ty đã tập trung lãnh đạo, chỉ đạo, đẩy mạnh phong trào thi đua yêu nước, LĐ sáng tạo, phong trào xanh - sạch - đẹp, phong trào thực hiện an toàn vệ sinh LĐ và công tác phòng chống cháy nổ,...

- Đối với công tác an toàn vệ sinh LĐ, Công ty xác định muốn thực hiện tốt trước tiên phải làm chuyển biến nhận thức và tư tưởng của CBCNV trong toàn Công ty, từ khối văn phòng đến các cụm, đội, tổ công,... An toàn LĐ không những là nhiệm vụ chính trị mà còn là một nội dung chính của phong trào thi đua LĐ sản xuất. Về quan điểm chỉ đạo, đơn vị luôn đặt vấn đề ngăn ngừa và đề phòng lên hàng đầu. Theo đó, Công ty thường xuyên quan tâm, tuyên truyền, huấn luyện, giáo dục, quản lý, kiểm tra để đảm bảo an toàn LĐ.

- Nhằm phát hiện và xử lý kịp thời những sự cố có nguy cơ gây mất an toàn LĐ, Công ty đã thực hiện gắn công tác kiểm tra sản xuất với kiểm tra an toàn công trình trước và sau lũ bão. Mạng lưới an toàn vệ sinh viên ở các công đồng thực hiện kiểm tra hàng ngày, trước, trong và sau khi khai thác nước, còn các cụm trưởng có trách nhiệm kiểm tra thường xuyên hệ thống công trình và chỉ đạo duy tu, bảo dưỡng công trình trong quyền quản lý cụm.

- Để chăm lo và đảm bảo sức khỏe cho người LĐ yên tâm làm việc, Công ty đã thực hiện khám sức khỏe định kỳ đầy đủ đến mọi CBCNV; tăng cường, nâng cấp, cơ sở vật chất, đường điện, công trình nước sạch, công trình vệ sinh và một số trang thiết bị sinh hoạt.

- Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện chỉ thị gắn với sơ, tổng kết để khắc phục hạn chế tồn tại, biểu dương khen thưởng những tập thể cá nhân tiêu biểu, nhất là những gương tự khắc phục, tự sửa chữa khuyết điểm tạo phong trào thi đua sôi nổi trong cơ quan. Hàng năm, coi việc cán bộ, công nhân viên tự khắc phục sửa chữa khuyết điểm là một trong những tiêu chí quan trọng để bình xét, xếp loại thi đua.

1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ Phần Vật Liệu Xây Dựng Secoin.

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Secoin: Là một trong những Công ty TNHH đầu tiên của Việt Nam được thành lập từ năm 1989. Trải qua gần 30 năm hình thành và phát triển, Secoin được đánh giá là Công ty hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất VLXD không nung với một hệ thống gồm 7 Công ty và 8 Nhà máy đặt tại 3 miền Bắc, Trung, Nam Việt Nam và hệ thống phân phối sản phẩm tại 53 Quốc gia trên khắp 6 Châu lục.

Thương hiệu Secoin đã được Bộ Công Thương công nhận là Thương hiệu Quốc gia của Việt Nam. Secoin được biết đến với dải sản phẩm vật liệu xây dựng không nung cao cấp thân thiện với môi trường như Gạch bông cao cấp, Gạch bê tông cốt liệu, Ngói màu, Gạch nghệ thuật ngoài trời,...

Secoin được Bộ Xây dựng và Hội VLXD Việt Nam đánh giá là một trong những đơn vị góp phần tạo ra ngành công nghiệp VLXD không nung tại Việt Nam và được mệnh danh là đơn vị bảo tồn viên gạch bông truyền thống của Việt Nam, đồng thời đưa viên gạch bông thương hiệu Việt tới những phân khúc thị trường cao cấp nhất trên thế giới.

Các năm qua, Công ty luôn hoàn thành và hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch được giao, việc làm của CBCNV Công ty luôn ổn định, trong Công ty không có LĐ dôi dư phải sắp xếp lại; đời sống CBCNV được đảm bảo, năm sau cao hơn năm trước. Để có được những kết quả như trên, Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp như:

- Xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng cụ thể, thực hiện theo đúng quy trình đã xây dựng, chỉ tuyển dụng khi thực sự có nhu Cầu, quá trình tuyển luôn khách quan, công bằng, đề cao tiêu chí “đúng người, đúng việc”.

- Lựa chọn những cán bộ nhân viên có tiềm năng đưa đi đào tạo nâng cao để phục vụ mục tiêu phát triển tương lai, đưa đi đào tạo lại những nhân viên yếu kém để nâng cao năng lực của họ.

- Xây dựng các phong trào thi đua trong Công ty, nêu gương các CBCNV có thành tích xuất sắc.

- Xây dựng môi trường làm việc tích cực, quan hệ LĐ hài hòa, giải quyết kịp thời ngay khi phát sinh các mâu thuẫn trong nội bộ. Tổ chức các hoạt động tập thể để tăng cường sự gắn bó giữa các cá nhân.

- Có chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính hợp lý để thu hút và giữ chân nhân tài như: chế độ nghỉ dưỡng, các hoạt động giã ngoại, tăng thời gian nghỉ sau sinh, chế độ BHSK toàn diện, thưởng theo lợi nhuận và cung cấp phương tiện đi làm.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc

Thứ nhất, Công ty cần tập trung nguồn lực, đầu tư cho các hoạt động đào tạo NL. Trong đó, cần đầu tư kinh phí phù hợp, xác định nhu Cầu đào tạo, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp và lựa chọn tổ chức, cơ sở đào tạo có uy tín để hợp tác đào tạo nguồn NL cho công ty. Bên cạnh đó, cần tăng cường xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, chuyên gia để phát triển đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp là hình thức đào tạo hiệu quả nhất, tiết kiệm thời gian, chi phí và sát thực tế SXKD của Tổng công ty/Đơn vị. Lựa chọn và cử/gửi cán bộ tham gia đào tạo kèm cặp/hoặc cùng làm việc tại các đơn vị có thế mạnh, kinh nghiệm là xu hướng đào tạo thông minh, hiệu quả và tiết kiệm. Công ty mẹ Tổng công ty chưa khai thác hình thức đào tạo này. Đây được coi là hoạt động cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn NL, tạo lợi thế cạnh tranh của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

Thứ hai, Công ty cần xây dựng và thực hiện tốt chính sách quy hoạch cán bộ. Trong đó, cần xây dựng và triển khai tốt quy trình quy hoạch cán bộ nguồn, kết hợp với đào tạo cán bộ nguồn để chuẩn bị lực lượng cán bộ quản lý, lãnh đạo tài năng trong tương lai. Bên cạnh đó, cần thực hiện chính sách

thuyên chuyển cán bộ hợp lý, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

Thứ ba, thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người LĐ thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người LĐ nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

Thứ tư, nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo về nâng cao chất lượng nguồn NL, coi nâng cao chất lượng nguồn NL là yếu tố quyết định đến sự thành công của công ty. Sự quan tâm, đầu tư, cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo cấp cao của Tổng công ty/đơn vị, sự phối hợp và tư vấn kịp thời của các Ban/đơn vị là yếu tố quan trọng, quyết định thành công trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn NL của công ty. Việc nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, đặc biệt là trưởng các Ban, Đơn vị trực thuộc Công ty mẹ đối với công tác đào tạo và phát triển là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty và các đơn vị. Bài học này, đã được các Đơn vị phía Nam, đặc biệt PVC-MS thực hiện tốt công tác này.

Thứ năm An toàn, bảo hộ LĐ: Do đặc thù hoạt động của hoạt động Công ty phải luôn được chú trọng đến công tác an toàn, bảo hộ LĐ, hạn chế tối đa các trường hợp tai nạn LĐ, bệnh nghề nghiệp để người LĐ yên tâm công tác.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG CẦU HÀ BẮC

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc

2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc

Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc tiền thân là Nhà máy Phân lân Hà Bắc. Ngày 31/5/1977 Nhà máy Phân lân Hà Bắc được thành lập theo quyết định của UBND Tỉnh Hà Bắc cũ. Nhà máy đi vào hoạt động với ngành nghề SXKD là phân lân nung chảy phục vụ cho sản xuất nông nghiệp.

- Tháng 12/1996 Hà Bắc được tách ra làm hai Tỉnh Bắc Giang và Bắc Ninh vì vậy Nhà máy đổi tên là Nhà Máy Phân Lân Bắc Giang.

- Do Nhà nước có chủ trương cổ phần hóa DN Nhà nước thành Công ty Cổ phần, nên Căn cứ quyết định số 242/QĐCT ngày 24/2/2003 của Chủ tịch UBND Tỉnh Bắc Giang về việc chuyển Nhà máy Phân lân Bắc Giang thành Công ty Cổ Phần Phân bón hóa chất Bắc Giang.

- Ngày 14/03/2003 Công ty Cổ phần phân bón hóa chất Bắc Giang được thành lập và đi vào hoạt động SXKD phân bón hóa chất chủ yếu là sản phẩm phân lân NPK.

- Do kết quả SXKD mặt hàng phân bón chưa mang lại hiệu quả cao và do nhu Cầu muốn tìm một thị trường mới nên ngày 16/4/2004 Ban lãnh đạo Công ty đã quyết định chuyển đổi sản phẩm sản xuất của mình thành sản phẩm xi măng và đổi tên thành Nhà máy Xi măng Sông Cầu. Đến tháng 5/2007 Nhà máy xi măng Sông Cầu đổi thành Công ty cổ phần Xi măng Sông Cầu. Từ khi chuyển đổi sản xuất sản phẩm mới Công ty đã đi vào hoạt động sản xuất và thu được kết quả rất khả quan. Cuối năm 2008 do nhu Cầu của thị trường Công ty lại lắp đặt thêm dây chuyền sản xuất gạch không nung, dây chuyền này đã đi vào hoạt động từ năm 2009. Từ khi thành lập và đi vào hoạt

động sản xuất xi măng đến nay và cho đến khi có sản phẩm gạch không nung Công ty đã nhận được một số thành quả nhất định: Nhận được nhiều Bằng khen, giấy khen của Tỉnh, Hiệp hội DN Tỉnh Bắc Giang, đặc biệt năm 2007 Công ty được nhận giấy chứng nhận Giải thưởng DN tiêu biểu Tỉnh Bắc Giang. Căn cứ tình hình thực tế hoạt động của Công ty sau khi tổ chức sản xuất trong những năm vừa qua. Tháng 6/2016 Công ty Cổ phần xi măng Sông Cầu đổi tên thành Cty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc

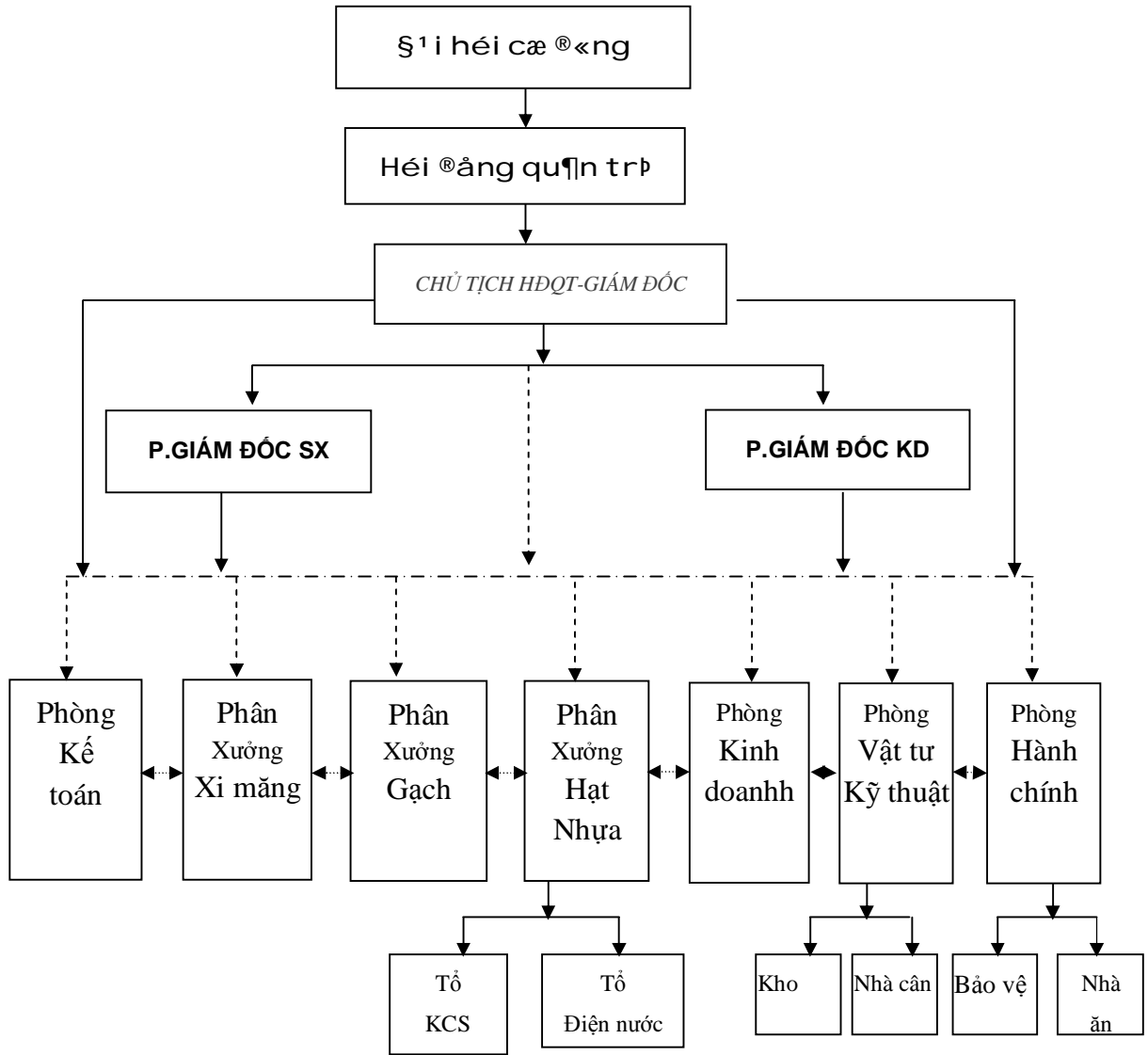
2.1.2 Ngành nghề đăng ký kinh doanh của công ty

- Sản xuất xi măng, vách ngăn, vách trần xi măng, hạt nhựa PVC.
- Sản xuất gạch không nung các sản phẩm khác từ xi măng.
- Xây dựng công trình giao thông công nghiệp, dân dụng, san lấp mặt bằng, làm đường giao thông nội bộ trong mặt bằng xây dựng, mua bán vật liệu xây dựng.
- Vận tải bằng đường thủy, đường bộ, hoạt động kho bãi và bốc xếp hàng hóa.
- Dịch vụ cân hàng, cho thuê nhà ở, cho thuê đất, nhà xưởng, kho bãi đỗ xe, cho thuê máy móc thiết bị...

*Vốn điều lệ: 15.000.000.000đ (*Mười năm tỷ đồng*)

Mệnh giá cổ phần: 100.000đ/1 cổ phần

2.1.3. Bộ máy tổ chức của công ty



Sơ đồ 01: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản trị, điều hành Công ty

Ghi chú

- > *Chỉ đạo trực tuyến*
- > *Mối quan hệ phối hợp công tác*
- > *Chỉ đạo gián tiếp*

(Nguồn: Phòng kế toán)

Là công ty sản xuất xi măng theo hình thức tập trung, Công ty cổ phần Sông Cầu Hà Bắc có số LĐ hiện nay là 230 người, sản phẩm sản xuất chính là xi măng PCB 30, gạch xi măng không nung. Lực lượng LĐ của Công ty được chia làm các bộ phận.

Bộ phận quản lý: Bao gồm các phòng ban, các quản đốc, phó quản đốc (gồm có 65 người).

Bộ phận sản xuất: Công nhân sản xuất ở các phân xưởng (có 135 người)

Trong đó công nhân trực tiếp được chia thành 3 bộ phận:

+ Bộ phận nghiền xi măng: Đảm nhận chịu trách nhiệm vận hành máy nghiền xi măng có nhiệm vụ nghiền nhỏ xi măng.

+ Bộ phận đóng bao: Thực hiện việc đóng bao, nhập kho, cùng với chuyên gia, người phụ trách sản xuất, đóng bao xi măng thành phẩm.

+ Bộ phận sản xuất gạch không nung: Đảm nhận việc vận hành máy ép gạch, xếp kiêu thành phẩm nhập kho.

+ Bộ phận sản xuất hạt nhựa PVC: Đảm nhiệm việc vận hành máy, đóng gói thành phẩm.

Bộ phận tiêu thụ sản phẩm: Gồm có 30 người đảm nhận công tác tiêu thụ sản phẩm của Công ty sản xuất ra.

a. Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban trong Công ty.

**Nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch HĐQT - Giám đốc.*

- Là người đại diện theo pháp luật của Công ty, quản lý toàn bộ khâu quản lý tài chính, giám sát việc ký kết hợp đồng mua bán nguyên vật liệu, thiết bị và tiêu thụ sản phẩm.

- Ký các quyết định về phương hướng, kế hoạch sản xuất, dự án SXKD, các quyết định về hợp tác đầu tư, liên doanh kinh tế, quyết định phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ, các quyết định góp vốn, phát hành cổ phiếu chuyển nhượng cổ phiếu mua bán cầm cố các loại tài sản chung của

Công ty, các quyết định về thành lập mới, sáp nhập, giải thể đơn vị kinh doanh thuộc nguồn vốn đầu tư của Công ty, quyết định bổ nhiệm các chức danh trong HĐQT phó giám đốc, trưởng phòng, quản đốc và các chức danh tương đương,...

- Trực tiếp chỉ đạo phòng kế toán và phòng tổ chức hành chính.

- Tổ chức thanh tra và xử lý các vi phạm quy chế của Công ty.

** Chức năng nhiệm vụ của phó chủ tịch HĐQT.*

- Chuẩn bị các văn bản, các quy chế, quyết định của HĐQT, ghi chép biên bản, nghị quyết các cuộc họp của HĐQT.

- Đề xuất các quy chế quản trị nhân sự, LD tiền lương phối hợp lãnh đạo các tổ chức chính trị xã hội trong công ty.

- Trực tiếp tham gia công tác kiểm tra đơn đốc và thu hồi công nợ, thực hiện các nhiệm vụ khác khi được chủ tịch HĐQT phân công.

** Chức năng nhiệm vụ của các thành viên khác trong HĐQT.*

- Có một thành viên HĐQT trực tiếp quản trị, điều hành khâu kỹ thuật công nghệ và tổ chức sản xuất là phó giám đốc công ty.

- Một thành viên HĐQT phụ trách khâu quản trị thiết bị, khoa học công nghệ và XDCB, giám sát giá cả, mua sắm máy móc thiết bị, lựa chọn công nghệ, lựa chọn đối tác liên doanh liên kết.

- Một thành viên phụ trách quản trị khâu vật tư, nguyên liệu, giám sát giá cả, số lượng, chất lượng nguyên liệu đầu vào, kiểm tra đơn đốc duy trì chất lượng sản phẩm, giá cả sản phẩm tiêu thụ, đề xuất quy chế bán hàng phát triển thị trường.

** Nhiệm vụ, quyền hạn của phó giám đốc phụ trách sản xuất.*

- Quyết định mở rộng SXKD các mặt hàng sản phẩm bằng vốn tự có phù hợp với chức năng của mình, quyết định tiến độ sản xuất từng loại sản phẩm.

- Trực tiếp chỉ đạo và kiểm tra đơn đốc 3 phân xưởng sản xuất các loại sản phẩm đảm bảo năng suất, tiến độ và chất lượng sản phẩm.

- Trực tiếp kiểm tra đơn đốc chỉ đạo phòng công nghệ kỹ thuật, bộ phận vật tư.

- Quản lý các định mức tiêu hao nguyên liệu, điện năng, phê duyệt các phương án bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị đồng thời chỉ đạo thực hiện.

- Điều động các phương tiện vận tải, vật tư, nguyên liệu phục vụ cho SXKD, trực tiếp chỉ đạo, xử lý các sự cố xảy ra trong công ty.

- Chỉ đạo công tác an toàn LĐ, phòng chống cháy nổ và môi trường, chỉ đạo công tác kiểm kê tài sản, vật tư, hàng hóa định kỳ và đột xuất.

- Thống nhất với chủ tịch HĐQT ra quyết định xử lý các trường hợp nguyên vật liệu nhập kém chất lượng so với hợp đồng đã lý với người cung cấp.

- Quyết định điều chỉnh đơn phối liệu sản xuất khi đã thống nhất với chủ tịch HĐQT.

**Nhiệm vụ, quyền hạn của phó giám đốc phụ trách kinh doanh*

- Giúp chủ tịch HĐQT thực hiện công tác tiêu thụ sản phẩm trên các mặt: Nắm bắt nhu Cầu thị trường, tìm hiểu lựa chọn khách hàng, tổng hợp đề xuất các biện pháp quản lý khách hàng.

- Kiểm tra đại lý, thu hồi công nợ, báo cáo thường xuyên và đột xuất với chủ tịch HĐQT, giám đốc về tình hình tiêu thụ sản phẩm và thu hồi công nợ.

- Trực tiếp chỉ đạo, đôn đốc khâu tiêu thụ sản phẩm và thu hồi công nợ thuộc phòng kinh doanh. Có biện pháp quản lý chặt chẽ không để thất thoát tiền bán hàng của Công ty, kiểm tra giám sát cán bộ kinh doanh thực hiện nhiệm vụ, ghi chép sổ sách, giao nhận hàng và thanh toán đúng quy định.

- Có quyền không cấp hàng đối với khách hàng không thực hiện đúng hợp đồng đã ký.

- Ký các hợp đồng kinh tế, ký phiếu xuất kho bán hàng, biên bản đối công nợ với khách hàng, quyết định xử lý các trường hợp kiến nghị của khách hàng về số lượng và chất lượng sản phẩm đã cung cấp, các trường hợp khách hàng nợ quá hạn, quá mức % gởi đầu cho phép.

- Quản lý điều động xe ô tô của công ty vận chuyển hàng hóa.

- Điều hành lượng sản phẩm tiêu thụ hợp lý, tổ chức cung ứng kịp thời cho khách hàng, đại lý, không gây phiền hà, đảm bảo uy tín của công ty.

**Nhiệm vụ của phòng kế toán*

- Tham mưu cho chủ tịch HĐQT và tiết kiệm chi phí tài chính trên cơ sở phân tích kết quả SXKD.

- Tổ chức hạch toán kế toán về hoạt động SXKD của công ty theo đúng luật.

- Tổng hợp kết quả SXKD, lập các báo cáo thống kê phục vụ cho việc kiểm tra, báo cáo cho các cơ quan thuế, tài chính, BHXH,... theo đúng quy định.

- Theo dõi công nợ phải thu, phải trả, phản ánh, đề xuất kế hoạch thu chi tiền mặt và các hình thức thanh toán khác.

- Phối hợp với phòng kinh doanh vật tư đối chiếu, xác nhận và thu hồi công nợ, kiểm tra kê tài sản, vật tư hàng hóa theo quy định.

- Ký báo cáo tài chính, phiếu thu, chi, xuất nhập kho vật tư hàng hóa, quản lý và viết hóa đơn tài chính.

**Nhiệm vụ của phòng tổ chức hành chính*

- Tham mưu, đề xuất cho lãnh đạo về tổ chức bộ máy SXKD và bố trí nhân sự phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của từng nhiệm vụ.

- Quản lý hồ sơ ký lịch, sổ BHXH của công nhân viên toàn công ty, giải quyết thủ tục về chế độ tuyển dụng, thôi việc, chuyển công tác.

- Xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, thi tay nghề, nâng bậc của CBCNV.

- Quản lý công văn giấy tờ, sổ sách hành chính, con dấu, thực hiện công tác lưu trữ tài liệu.

- Đảm bảo chế độ tiền lương, BHXH cho CBCNV phù hợp với quy chế, quy định.

- Xây dựng lịch công tác, giao ban, sinh hoạt định kỳ, triệu tập đột xuất thư ký trong các cuộc họp.

- Trực tiếp quản lý tổ bảo vệ, nhà ăn.

**Nhiệm vụ quyền hạn của phòng công nghệ kỹ thuật & vật tư*

+ *Phòng công nghệ kỹ thuật:*

- Giám sát chất lượng nguyên vật liệu và thành phẩm sản xuất đảm bảo kiểm tra chính xác, báo cáo trung thực.

- Thực hiện nhiệm vụ phân tích chất lượng vật tư sản phẩm.

- Chỉ đạo duy trì chất lượng sản phẩm, quản lý toàn bộ tài sản được trang bị cho phòng thí nghiệm.

- Nghiên cứu cải tiến thiết bị, cải tiến quy trình công nghệ nhằm tiết kiệm điện năng và giảm tổn thất nguyên liệu nâng cao hiệu quả kinh tế, áp dụng các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật để giảm định mức tiêu hao nguyên vật liệu, nâng cao chất lượng và hạn giá thành sản phẩm.

- Cập nhật và quản lý sổ sách có liên quan, thực hiện việc ghi chép theo đúng mẫu biểu, giám sát cân phối liệu sản xuất sản phẩm.

- Phối hợp với phân xưởng xây dựng phương án sửa chữa, bảo dưỡng định kỳ và đột xuất máy móc thiết bị.

- Sửa chữa các thiết bị về điện bị hư hỏng, khắc phục các sự cố về điện

- Bơm nước đủ cho sản xuất và sinh hoạt, sửa chữa máy bơm, đường nước, thiết bị vệ sinh.

- Quản lý lưới điện chiếu sáng phục vụ sản xuất và sinh hoạt, sửa chữa kịp thời khi có sự cố.

+ *Phòng vật tư:*

- Quản lý hàng hóa vật tư nhập xuất kho và hàng hóa đối lưu.

- Quản lý kiểm tra hướng dẫn sản xuất sản phẩm theo đúng mẫu mã quy định đã đăng ký.

- Chủ động mua sắm vật tư phục vụ cho sản xuất.

- Trực tiếp quản lý thủ kho và nhà cân.

**Nhiệm vụ, quyền hạn của phân xưởng*

- Quản lý tài sản, nhà xưởng, máy móc thiết bị, vật tư hàng hóa của dây chuyền sản xuất.
- Chịu trách nhiệm cải tiến kỹ thuật, khai thác vận hành, bảo dưỡng các máy móc thiết bị được giao theo đúng quy trình công nghệ.
- Có trách nhiệm cải tiến kỹ thuật, hạn chế tiêu hao nguyên liệu, điện năng, giảm giá thành sản phẩm.
- Sản xuất theo sự chỉ đạo của phòng công nghệ theo tiến độ và dự kiến kế hoạch.
- Phối hợp với các phòng ban chức năng thực hiện kiểm kê tài sản, vật tư thành phẩm định kỳ hoặc đột xuất theo quy định của Công ty.

**Nguyên tắc làm việc của công ty:* Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của công ty là người chỉ đạo chung việc tổ chức thực hiện mọi nhiệm vụ của công ty. Khi chủ tịch HĐQT đi vắng, giám đốc chịu trách nhiệm tổ chức chỉ đạo mọi hoạt động của Công ty hoặc ủy quyền cho phó giám đốc phụ trách sản xuất. Phó giám đốc phụ trách sản xuất là người giúp việc cho chủ tịch HĐQT và giám đốc thực hiện nhiệm vụ được giao. Việc trao đổi, hội ý, báo cáo giữa phó giám đốc, giám đốc và chủ tịch HĐQT là việc làm thường xuyên để phối hợp chỉ đạo hoạt động SXKD của Công ty. Thường xuyên vận dụng nguyên tắc tập trung dân chủ, tập thể lãnh đạo cá nhân phụ trách, người đứng đầu có trách nhiệm và quyền lực cao nhất để đảm bảo tính thống nhất trong quản trị điều hành đạt hiệu quả kinh tế cao nhất.

2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh

a. Chức năng nhiệm vụ của Công ty cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

Công ty cổ phần Sông Cầu Hà Bắc được thành lập với chức năng chính là sản xuất xi măng PCB 30; PCB 40 nhãn hiệu xi măng Sông Cầu với tiêu

chuẩn Việt Nam 6477:2011 và theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9011: 2008, sản xuất gạch xi măng không nung theo tiêu chuẩn Việt Nam.

b. Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh của CTCP Sông Cầu Hà Bắc.

Do nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển nên nhu cầu của người dân ngày càng cao nhu cầu làm mới làm đẹp cho các ngôi nhà, đường làng ngõ xóm ngày càng phát triển, sự gia tăng của các công trình để phục vụ tốt hơn cho nhu cầu sinh hoạt của người dân. Nắm bắt được tình hình đó nên Công ty cổ phần Sông Cầu Hà Bắc đã lựa chọn xi măng và gạch làm sản phẩm để công ty sản xuất. Do nhu cầu xây dựng ngày càng cao và biết được tính năng của xi măng tốt hơn là dùng vôi nên từ khi đi vào sản xuất năm 2004 đến nay sản phẩm của Công ty luôn đạt yêu cầu đề ra cả về sản xuất, chất lượng và tiêu thụ. Sản phẩm chính của Công ty là xi măng PCB 30, PCB 40. Từ năm 2009 do có chủ trương của chính phủ là cấm sản xuất gạch đốt thủ công nên Công ty đã có thêm sản phẩm gạch không nung (các loại) để phục vụ cho nhu cầu của người dân.

Với sản phẩm xi măng và gạch không nung thị trường tiêu thụ chủ yếu là các Tỉnh Bắc Giang, Bắc Ninh, Lạng Sơn, Hải Dương, Hà Nội,...Nhưng chủ yếu là hai Tỉnh Bắc Giang và Bắc Ninh. Khách hàng của Công ty là các đại lý bán buôn để bán lẻ, các công trình xây dựng ở khu dân cư và đặc biệt là các công trình ở các khu công nghiệp. Từ khi có sản phẩm ở ngoài thị trường đến nay Công ty luôn nhận được sự đóng góp nhiệt tình của các khách hàng và thị trường tiêu thụ, Công ty ngày càng được mở rộng ban đầu năm 2004 Công ty có 30 khách hàng đến nay năm 2016 số khách hàng của Công ty đã là 200 khách hàng và một số các công trình xây dựng.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh

Năm 2018 là năm bản lề trong hoạt động SXKD của đơn vị. Hoạt động kinh doanh có sự tăng trưởng về lợi nhuận và doanh thu nguyên nhân là do công ty chú trọng mục tiêu kinh doanh mới ngoài việc tập chung SXKD xi măng công ty chuyển sang kinh doanh sản xuất giấy chuyên sản xuất gạch và sản xuất hạt nhựa. Hướng tới những thị trường và khách hàng mới:

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

Đơn vị: tr.đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2017	Năm 2016	So sánh (%)	
					2018/2017	2017/2016
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	20.088	15.467	11.467	130	135
2	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp DV	20.088	15.467	11.467	130	135
3	Giá vốn hàng hóa	15.299	10.530	8.529	145	123
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp DV	77.888	4.937	4.671	1.578	106
5	Doanh thu hoạt động tài chính	364	229	211	159	109
6	Chi phí tài chính	140	238	231	59	103
7	Chi phí quản lý DN	3.394	5.601	5.100	61	110
8	Lợi nhuận thuần về hoạt động SXKD	2.519	- 673	- 500	- 374	135
9	Thu nhập khác	318	165	160	193	103
10	Chi phí khác	262	89	92	294	97
11	Lợi nhuận khác	56	76	63	74	121
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2.075	1.111	- 526	187	- 211
13	Lợi nhuận sau thuế thu nhập DN	2.075	1.111	- 526	187	-211

(Nguồn: Phòng kế toán)

Hoạt động kinh doanh năm 2018 có sự tăng trưởng so với năm 2017 và năm 2016. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2018 tăng: 30% (tăng 4.621tr.đồng) so với năm 2017 và tăng: 75% so với cùng kỳ năm 2016. Đây là con số đáng khích lệ, thể hiện sự tăng trưởng và phát triển không ngừng của Công ty trong năm vừa qua. Do đặc thù hoạt động của ngành mà kết quả hoạt động SXKD của Công ty có nhiều biến động qua các năm. Dù gặp nhiều khó khăn nhưng Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất để CBCNV Công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

2.2. Thực trạng chất lượng NL tại Công ty CP Sông Cầu Hà Bắc

2.2.1. Thực trạng về trí lực của NL

Trí lực: Là thuật ngữ chỉ năng lực trí tuệ của con người. Ví dụ: Tập trung trí lực vào công việc; Phát triển trí lực cho công việc. Trí lực là sức mạnh của tri thức và trí tuệ của người LĐ. Trí lực thể hiện ở trình độ học vấn, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp của người LĐ so với yêu cầu của công việc mà người đó đảm nhận. Trí lực là yếu tố trí tuệ phản ánh sức sản xuất và năng lực sáng tạo của người LĐ, vì thế đóng vai trò quyết định trong phát triển nguồn NL.

Kết cấu của trí lực cũng vậy, chúng ta cần làm cho mọi năng lực của chúng ta đều được phát huy đầy đủ và phát triển nâng cao, đồng thời làm cho những năng lực đó (quan sát, trí nhớ, suy nghĩ, tưởng tượng, thực hành và sáng tạo) phối hợp đồng bộ, hoạt động đều. Có như vậy mới khiến cho chúng ta có một kết cấu trí lực tốt đẹp và mới có khả năng hoạt động trí lực mạnh. Quay trở lại công ty để thấy được thực trạng trí lực tại DN thông qua bảng tổng hợp cụ thể sau:

**Về trình độ chuyên môn:*

Bảng 2.3: Trình độ chuyên môn tại công ty (giai đoạn 2016-2018)

Chỉ tiêu		Năm		2016		2017		2018	
		Số LĐ (người)	Tỷ lệ %	Số LĐ (người)	Tỷ lệ %	Số LĐ (người)	Tỷ lệ %		
Trình độ chuyên môn	Đại học và sau đại học	25	14,0	30	14,6	36	15,7		
	Cao đẳng	47	26,3	74	35,9	88	38,3		
	Trung cấp	70	39,1	66	32,0	61	26,5		
	Dạy nghề, THPT	34	19,0	36	17,5	45	19,6		
Tổng số LĐ		179	100	206	100	230	100		

(Nguồn: Phòng hành chính)

Chủ yếu LĐ trong Công ty đã qua đào tạo. Nhóm LĐ có trình độ đại học và trên đại học cơ bản không có sự chuyển biến trong giai đoạn 2016-2018. Nguyên nhân là do công ty đã hình thành bộ máy với cơ cấu lãnh đạo cấp cao ổn định cho thời kỳ. Đây cũng là ưu điểm để DN tập chung công tác chỉ đạo điều hành công ty theo mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Tuy nhiên lại là thách thức cho sự hội nhập và cơ hội thăng tiến cho các nhân sự khác. Nhóm LĐ có trình độ đại học tăng mạnh trong giai đoạn 2016-2018: 26,3% năm 2016 tăng lên 35,9% vào năm 2017 và đạt 38,3% vào năm 2018. Nguyên nhân của sự tăng trưởng này là do chính sách tuyển mới nhân sự của công ty. Bên cạnh đó là chính sách đào tạo cán bộ công ty trong giai đoạn. Nhóm LĐ có trình độ trung cấp giảm nhẹ qua các năm: 39,1% năm 2016 giảm xuống 32% vào năm 2017 và đạt 26,5% vào năm 2018. Nguyên nhân nhóm LĐ này có xu hướng giảm là do chính sách đào tạo và cử đi học của công ty đã có sự dịch chuyển giữa LĐ có trình độ trung cấp sang nhóm LĐ có trình độ cao đẳng. Tỷ lệ LĐ có trình độ dạy nghề và THPT không có sự biến động lớn. Tuy nhiên nhóm

LĐ có trình độ này chiếm tỷ trọng khá cao trong cơ cấu LĐ. Chiếm 19% vào năm 2016 đạt mức 19,6% vào năm 2018. Do đặc thù kinh doanh công ty là một số giầy truyền sản xuất chỉ cần trình độ dưới trung cấp có thể vận hành. Tuy nhiên tỷ trọng LĐ nhóm này đang chiếm khá cao phần nào ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả SXKD của công ty.

** Kỹ năng nghề nghiệp*

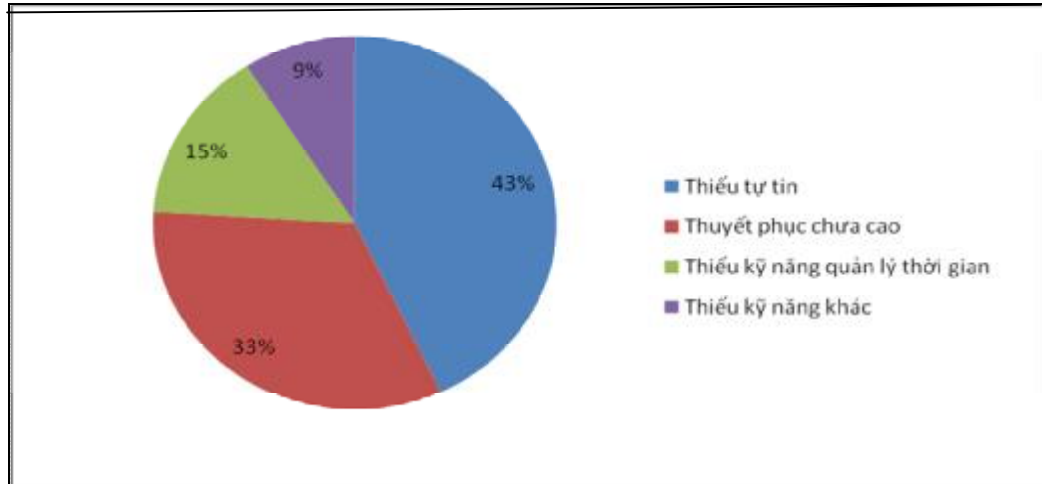
Khả năng sử dụng máy vi tính và khai thác phần mềm trong công việc của nhân viên là khá cao hầu hết nhân viên đều hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, với khả năng sử dụng tốt các phần mềm kế toán một cách nhanh chóng, ít xảy ra tình trạng nhầm lẫn, sai sót gây ảnh hưởng tới công ty. Tuy nhiên, đối với một số cán bộ cơ khí công nhân kỹ thuật, nhân viên ở xưởng sản xuất thì khả năng sử dụng các phần mềm và vận hành các thiết bị máy móc là chưa cao. Một số nhân viên còn lúng túng, gặp khó khăn khi đọc bản vẽ kỹ thuật, vận hành động cơ, máy móc,... của người LĐ trong công ty chưa được chú trọng. Khi công ty gặp phải những khó khăn, vướng mắc trong công việc thì cán bộ nhân viên còn lúng túng chưa có phương án để giải quyết, xử lý tình huống.

Đối với NL trực tiếp của Công ty về cơ bản đa số LĐ đáp ứng về tay nghề đối với công việc của bản thân. Tuy nhiên, đa số LĐ trực tiếp của Công ty còn có những hạn chế như chưa tuân thủ nghiêm về nội quy, quy chế của Công ty như vẫn còn LĐ chưa chấp hành về trang phục LĐ, chưa có hiểu biết nhiều về Pháp luật của Nhà nước ban hành, như Luật LĐ, Luật BHXH,...ngoài ra sự gắn kết với tổ chức Công đoàn cơ sở còn hạn chế, đó chính là nguyên nhân dẫn đến sự chưa hiểu biết các điều Luật của LĐ trực tiếp trong Công ty.

- Thực trạng về kỹ năng mềm

Khi phân tích về những điểm yếu của nhân viên những vấn đề mà nhân viên thường xuyên gặp phải đó là: thiếu tự tin khi giao tiếp với khách, khả

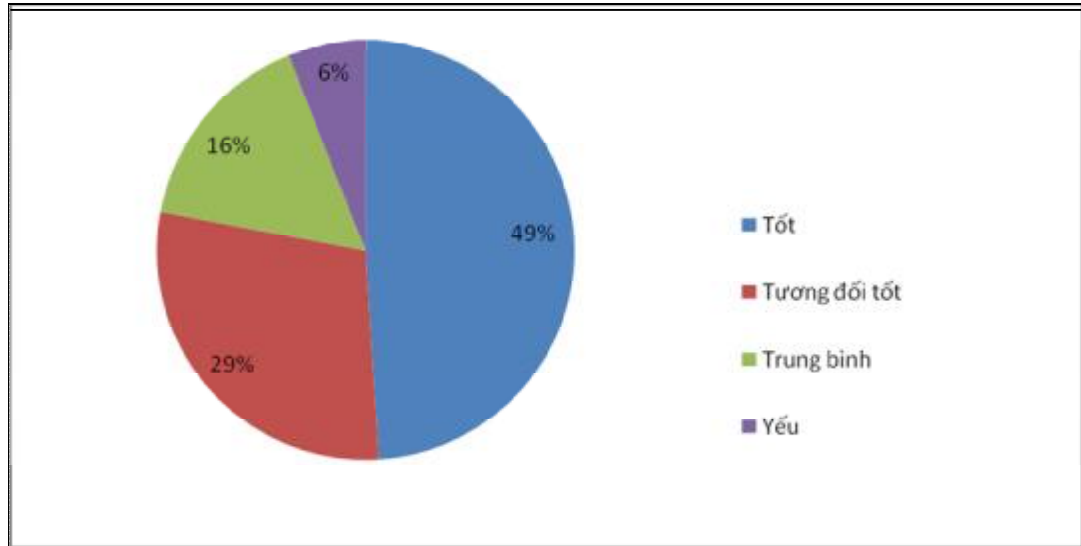
năng thuyết phục chưa cao, kỹ năng quản lý thời gian kém, khả năng lập kế hoạch chưa tốt,...



Sơ đồ 02: Ý kiến đánh giá của nhân lực công ty đối với kỹ năng mềm

(Nguồn : Tác giả khảo sát)

Trong tổng số 110 phiếu điều tra được phát đi, tác giả nhận về là 95 phiếu hợp lệ (15 phiếu điều tra LD gián tiếp và 80 phiếu điều tra đối với LD trực tiếp), trong tổng số 95 ý kiến thì có 43% nhân viên được hỏi cảm thấy mình thiếu tự tin khi làm việc, giao dịch với khách hàng, 33% nhân viên cho rằng khả năng thuyết phục của mình chưa cao, 15% trong số họ cho rằng việc quản lý thời gian sắp thực hiện công việc là hạn chế của họ, số còn lại chiếm 9% ở các lý do khác.



Sơ đồ 03: Ý kiến đánh giá của nhân lực công ty đối với kỹ năng giao tiếp

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

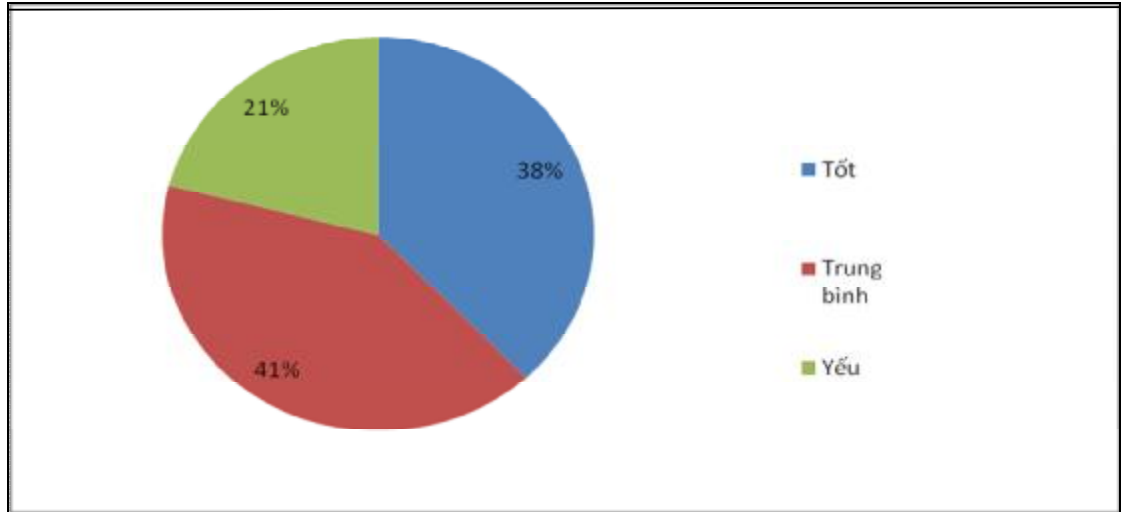
Trong tổng số 95 ý kiến thì nhìn chung, các nhân viên vẫn còn khá rụt rè khi tự đánh giá khả năng giao tiếp của mình. Số người tự đánh giá ở mức độ tốt là 49%, mức độ tương đối tốt chiếm 29%. Con số 16% là số người đánh giá mức độ giao tiếp của bản thân ở mức trung bình, và cuối cùng 9% nhân viên đánh giá khả năng giao tiếp của mình ở mức độ yếu.

Vì vậy, ở Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc, kỹ năng của NL vẫn còn chưa cao, còn nhiều hạn chế, đặc biệt có khá nhiều những nhân viên trẻ, mới không tự tin về kỹ năng cũng như khả năng giao tiếp của mình. Công ty cũng thường xuyên tổ chức những buổi chia sẻ để nâng cao kỹ năng cho nhân viên nhưng hiệu quả của những buổi chia sẻ đối với LD vẫn chưa được nhìn thấy rõ.

-Thực trạng kỹ năng ngoại ngữ, tin học

Tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc, khả năng ngoại ngữ của nhân viên còn thấp chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Ở bộ phận văn phòng có duy nhất một cán bộ có khả năng giao tiếp một cách thành thạo tiếng Anh. Cán bộ quản lý và lãnh đạo có 7 người sử dụng thành thạo tiếng Anh. Ngoài ra, về việc sử dụng tiếng anh của nhân viên chưa được lưu loát, khả năng giao

tiếp và khả năng viết của nhân viên chưa cao. Do vậy đã gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty khi mở rộng thị trường kinh doanh. Tham gia các hội thảo tọa đàm trao đổi kinh nghiệm.



Sơ đồ 04: Ý kiến đánh giá của nhân lực công ty đối với kỹ năng ngoại ngữ, tin học

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Trong tổng số 95 ý kiến thì phân tích kỹ năng ngoại ngữ của nhân viên thì số người được hỏi tự đánh giá kỹ năng của mình ở mức độ trung bình chiếm tỷ lệ khá cao (41%). Trong khi đó ở mức độ tốt là 38%, 21% là tỷ lệ nhân viên tự đánh giá khả năng ngoại ngữ của mình ở mức độ trung bình. Như vậy, tại công ty kỹ năng ngoại ngữ của nhân viên là không cao.

Ngoài ra, nhiều nhân viên ở các phân xưởng sản xuất chưa có kỹ năng đọc những bản vẽ hay thông số kỹ thuật bằng tiếng Anh chuyên ngành. Đôi khi, nhân viên vẫn gặp lúng túng khi phân tích, lý giải các thông số kỹ thuật của sản phẩm như các thông số về công suất, tốc độ quay vòng... của các thiết bị, máy móc giầy chuyên sản xuất.

2.2.3. Thực trạng về tâm lực của NL

Tâm lực là thuật ngữ chỉ năng lực và ý chí của con người.

Tâm lực là sức mạnh tâm lý của con người. Tâm lực cao hay thấp thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật LĐ, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với DN.

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

Xét về thái độ và tinh thần làm việc, Nhìn chung CBCNV Công ty là những người có phẩm chất đạo đức tốt. Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, xã hội khá phức tạp, song nhìn chung đại đa số CBCNV Công ty luôn vượt lên trên chính mình. Có lập trường sống tích cực, tham gia các hoạt động sáng tạo, đóng góp nhiều cho sự phát triển của Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận CBCNV, việc chấp hành tổ chức, kỷ luật LĐ vẫn còn hạn chế, Cụ thể: Tình trạng đi muộn và về sớm vẫn còn xảy ra tại Công ty, vẫn còn tình trạng làm việc riêng trong giờ (đọc báo, vào mạng internet, chơi game..). Vẫn còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau. Bên cạnh đó, ý thức chấp hành các nguyên tắc an toàn vệ sinh LĐ vẫn còn chưa tốt, dẫn đến các vụ tai nạn LĐ tại dây chuyền sản xuất hạt nhựa tiềm ẩn nhiều nguy cơ mất an toàn. Nguyên nhân của các vụ tai nạn LĐ xảy ra do không thực hiện đúng quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật an toàn vệ sinh LĐ, sự chủ quan, lơ là của cả người LĐ và người sử dụng LĐ. Tuy nhiên, trong thời gian gần đây, theo báo cáo của phòng hành chính thì tình

hình đã có dấu hiệu tốt dần khi năm 2018 tỉ lệ đi muộn về sớm đã giảm hẳn một số chỉ tiêu khác giảm cụ thể tại bảng số liệu tổng hợp sau:

Bảng 2.5: Bảng số liệu về ý thức LĐ của Công ty (giai đoạn 2016 -2018)

STT	Nội dung	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Vắng mặt không lý do	7	9	7
2	Đi muộn, về sớm	15	17	11
3	Làm việc riêng trong giờ	21	15	19
4	Rời bỏ vị trí làm việc	6	9	13
5	Tham ô, móc ngoặc với người ngoài ăn trộm tài sản Công ty	0	0	0
6	Sử dụng máy móc thiết bị của công ty vì mục đích cá nhân	6	9	5
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên liệu, gây hỏng hóc tài sản	13	19	9
8	Uống rượu bia, hút thuốc lá khi đang trong giờ làm việc	5	3	2
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	0	2	0
10	Gây gổ, đánh nhau với đồng nghiệp	4	3	1

(Nguồn: Phòng hành chính)

Qua bảng số liệu cho thấy việc thắt chặt quản lý cũng như các cuộc tập huấn đào tạo nâng cao ý thức người LĐ tại Công ty thì một số chỉ số cũng đã được cải thiện năm 2018 như giảm tỷ lệ uống rượu bia trong giờ, giảm tỷ lệ đánh bạc trong giờ, tình trạng gây gổ đánh nhau tại công ty giảm, Việc quản lý sử dụng tài sản Công ty vào việc riêng giảm mạnh trong năm 2018. Sử dụng tài sản máy móc công ty cho việc cá nhân tuy vẫn còn nhưng đã giảm. Tuy

vậy công ty cần chú trọng hơn nữa trong công tác quản lý cán bộ, thắt chặt nội quy, quy chế làm việc của Công ty, đặc biệt nội quy liên quan an toàn LĐ tránh để xảy ra mất an toàn trong LĐ ảnh hưởng đến uy tín của Công ty.

2.3. Hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

2.3.1. Thực trạng tuyển dụng NL tại công ty

Tuyển dụng NL là hoạt động để tuyển chọn NL có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu Cầu công việc, yêu Cầu của tổ chức, có thể lực tốt và gắn bó lâu dài với Công ty. Để công tác tuyển dụng thực hiện tốt trước tiên Công ty cần xây dựng đề án vị trí việc làm, đưa ra dự báo nhu Cầu NL trong thời gian tới và xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong năm. Tuyển dụng gồm hai khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Cả hai khâu đều cần có giải pháp đồng bộ cụ thể như sau: Để có nhiều ứng viên tham gia tuyển mộ, Công ty đăng tuyển rộng rãi, sử dụng các trang thông tin đại chúng: báo, đài phát thanh. Thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho Công ty tuyển dụng được ứng viên phù hợp với yêu Cầu công việc, giàu tiềm năng. Phương thức tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu Cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí.

Hoạt động tuyển dụng có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng NL của Công ty. Làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp Công ty có được NL đảm bảo cả về số lượng. NL chất lượng sẽ giúp Công ty phần nào hạn chế được những rủi ro, làm tăng hiệu quả hoạt động, tăng khả năng cạnh tranh, Công ty thì ngày càng phát triển. Tuyển dụng tốt sẽ giúp cho người LĐ tìm được việc làm phù hợp với năng lực, nguyện vọng của bản thân, tạo cho họ sự hứng thú khi làm việc, sự yêu nghề, khơi dậy tính sáng tạo, nhiệt huyết làm việc từ đó đạt hiệu quả cao trong công việc, gắn bó lâu dài với Công ty.

Bảng 2.6: Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm

STT	Quy trình tuyển dụng	Phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng
1	Xác định nhu Cầu tuyển dụng	Ban giám đốc Công ty và Trưởng các bộ phận, phòng ban có liên quan
2	Lập kế hoạch tuyển dụng	Phòng hành chính
3	Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ	Phòng hành chính
4	Đăng thông báo tuyển dụng	Phòng hành chính
5	Tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ	Phòng hành chính
6	Kiểm tra trình độ chuyên môn	Phòng hành chính
7	Phỏng vấn	Hội đồng phỏng vấn tuyển dụng
8	Thử việc	Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp
9	Đánh giá thử việc và ra quyết định tuyển dụng	Trưởng phòng ban, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp cùng với Trưởng phòng Hành chính có trách nhiệm đánh giá quá trình thử việc của ứng viên, trình Ban Giám đốc quyết định.
10	Tiếp nhận và định hướng	Trưởng phòng hành chính và Trưởng các phòng ban, phân xưởng có nhân viên mới.

(Nguồn: Phòng hành chính)

Quy trình tuyển dụng: Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp trách rõ ràng, thống nhất thực hiện, qua đó phần nào chất lượng NL đầu vào được nâng cao cắt giảm những chi phí sau này dành cho đào tạo.

Nhu Cầu tuyển dụng: Chủ yếu dựa trên tình hình thực tế của Công ty để tuyển dụng, giúp Công ty tuyển dụng được đúng người phù hợp với yêu Cầu

công việc, không tuyển thừa, không tuyển thiếu, tiết kiệm chi phí tuyển dụng cũng như chi phí cho các hoạt động nâng cao chất lượng NL sau này.

Nguồn tuyển: Những vị trí chức danh quản lý, lãnh đạo được tuyển từ NL bên trong Công ty. Đây là những người đang làm việc tại Công ty nên họ nắm rõ được tình hình thực tế tại Công ty, không mất thời gian làm quen, hòa nhập, hơn nữa, khi được cất nhắc lên vị trí cao hơn thì chính bản thân họ và những LD khác sẽ thấy được những ghi nhận của Công ty với công sức mà họ bỏ ra, có động lực để phấn đấu trong công việc, gắn bó lâu dài với Công ty. Nhờ đó, Công ty cũng giữ chân được những LD giỏi. Những vị trí còn lại thường tuyển từ NNL ngoài Công ty, đây thường là những vị trí chuyên môn mà Công ty không tìm được người trong Công ty có chuyên môn, kinh nghiệm phù hợp để đảm nhiệm công việc hoặc lượng công việc quá lớn, không đủ NL để thực hiện, giúp Công ty thu hút được những LD giỏi từ bên ngoài.

Yêu Cầu tuyển dụng: yêu Cầu tuyển dụng của Công ty đối với người LD ứng tuyển được cụ thể thành những tiêu chí rõ ràng, không chỉ yêu Cầu về kiến thức, trình độ chuyên môn mà còn đòi hỏi người LD ứng tuyển phải có những kỹ năng, kinh nghiệm nhất định.

Do đó, năng lực đầu vào của NL Công ty phải đảm bảo những yêu Cầu nhất định, đảm bảo chất lượng chung toàn Công ty sau này. Bên cạnh đó, việc đưa ra những yêu Cầu đối với chức danh tuyển dụng sẽ là cơ sở để Công ty chọn được người phù hợp nhất với công việc, tránh tình trạng: công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn người trúng tuyển, năng lực người trúng tuyển thấp hơn so với yêu Cầu công việc dẫn đến hiệu quả làm việc thấp, sau này phải bố trí sắp xếp lại công việc hay đào tạo, đào tạo lại cho LD đó. Yêu Cầu Giấy khám sức khỏe khi tuyển dụng: Khi tuyển dụng, trong hồ sơ ứng tuyển, ứng viên phải có Giấy khám sức khỏe của Bệnh viện đa khoa cấp huyện trở lên theo quy định của Công ty. Việc làm này nhằm chọn ra

những ứng viên có sức khỏe tốt để thực hiện công việc. Nền tảng sức khỏe tốt kết hợp với việc Công ty thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe định kỳ và tham gia các hoạt động thể dục, thể thao sẽ giúp người LĐ có được sức khỏe, thể lực tốt nhất để hoàn thành công việc. Phương pháp tuyển dụng: Công ty đánh giá năng lực ứng viên bằng cách:

- Phỏng vấn: Để tìm hiểu thêm thông tin về ứng viên để có cái nhìn cụ thể về họ, đánh giá ngoại hình, tướng mạo, tiềm năng, tính cách của ứng viên. Tìm hiểu thêm về kiến thức, trình độ, kĩ năng, năng lực, khả năng đặc biệt, kinh nghiệm, phong thái làm việc của ứng viên để đánh giá xem ứng viên có đủ khả năng đảm đương công việc không. Cung cấp thêm những thông tin cần thiết mà hai bên quan tâm.

- Thử việc: Đây là khoảng thời gian để nhân viên làm quen với Công ty, công việc, thể hiện năng lực của bản thân, thể hiện mức độ phù hợp của mình với công việc, làm căn cứ để Công ty đưa ra quyết định tuyển dụng. Có thể thấy, quá trình kiểm tra, đánh giá năng lực của ứng viên được Công ty thực hiện khá kĩ càng, mục đích chính là đánh giá chính xác nhất năng lực của ứng viên, chọn được ứng viên phù hợp nhất, đảm bảo họ thực hiện tốt công việc, đảm bảo chất lượng chung của NL toàn Công ty. Tiếp nhận và định hướng: giúp nhân viên mới hiểu rõ hơn về Công ty cũng như những nhiệm vụ, công việc mà mình được giao, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, nhanh bắt kịp với công việc và tiến độ làm việc chung của đơn vị mình. Bên cạnh đó, việc định hướng cũng vạch ra những cơ hội để nhân viên mới phấn đấu, có những định hướng phát triển của bản thân trong tương lai khi làm việc tại Công ty. Đối với hoạt động nâng cao chất lượng NL thì việc tiếp nhận và định hướng có ảnh hưởng không nhỏ, đây là cơ sở để người LĐ có những định hướng phát triển bản thân, nền tảng ban đầu cho những thành công trong công việc. Qua những phân tích trên, nhìn chung,

hoạt động tuyển dụng của Công ty được xây dựng tương đối hoàn chỉnh, việc thực hiện luôn tuân thủ theo đúng quy trình, đảm bảo khách quan công bằng, tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng NL của Công ty

STT	Chỉ tiêu	2016	2017	2018
1	Về tính chất công việc			
	- LĐ gián tiếp	0	1	0
	- LĐ trực tiếp	15	26	24
2	Về trình độ			
	- Đại học, cao đẳng	0	2	0
	- Trung cấp, sơ cấp	15	25	24
3	Tổng số LĐ tuyển dụng	15	27	24

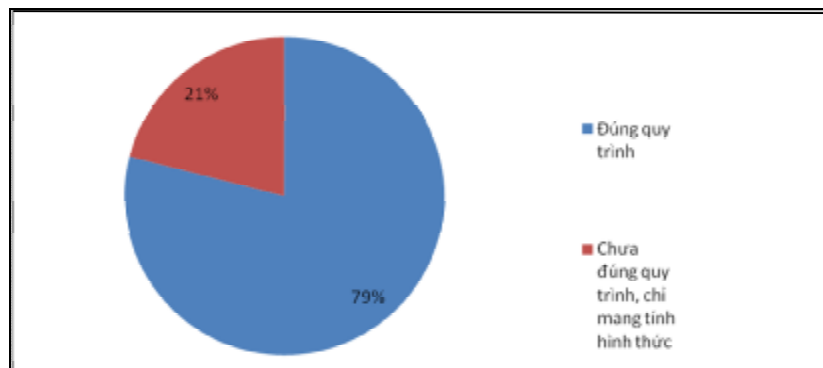
(Nguồn: Phòng hành chính)

Kết quả tuyển dụng 3 năm gần đây, nhận thấy số lượng LĐ cả về LĐ chuyên môn lẫn công nhân sản xuất trực tiếp tăng 51 người. Sự gia tăng số lượng LĐ chuyên môn là hợp lý, điều này có thể giải thích được là nhu Cầu thực tế mở rộng quy mô sản xuất, định hướng phát triển của công ty cả về hoạt động SXKD cả về hoạt động quản trị nhân sự nhằm tăng tỷ lệ LĐ quản lý phù hợp với tình hình thực tế. Sự tăng lên của số lượng công nhân sản xuất trực tiếp có thể do hai nguyên nhân như mở rộng quy mô sản xuất. Để đáp ứng nhu Cầu của sản xuất công ty phải tuyển thêm công nhân.

Về chất lượng tuyển dụng: 3 năm vừa qua, số lượng LĐ trực tiếp được tuyển trong năm 2016 là 15 LĐ. Năm 2017 Công ty tuyển dụng được 35 LĐ trong đó có 5 LĐ gián tiếp và 30 LĐ trực tiếp, hết thời gian thử việc số LĐ gián tiếp được ký hợp đồng chính thức là 1 và 26 LĐ trực tiếp. Nhưng trong năm 2018 Công ty chỉ tuyển được 24 LĐ trực tiếp sau thời gian thử việc, số LĐ trực tiếp được ký hợp đồng làm việc lâu dài cho Công ty. Qua số liệu

phân tích ở trên, ta có thể nhận thấy tình hình tuyển dụng NL của Công ty qua các năm đều có xu hướng tăng, điều này được lý giải do công ty có thêm những đơn hàng mới, các LĐ được tuyển dụng đều có tuổi đời còn trẻ, kinh nghiệm còn thiếu, chủ yếu là LĐ trực tiếp tại các phân xưởng. Qua đó, có thể thấy trình độ LĐ tuyển dụng không cao nhưng phù hợp công việc đơn giản và công việc LĐ trực tiếp. Riêng khối gián tiếp, số LĐ được tuyển phải yêu Cầu tốt nghiệp từ cao đẳng trở lên để làm các công tác tại văn phòng cán bộ quản lý.

Quá trình thực hiện công khai, nghiêm túc, minh bạch, khiến người trúng tuyển và người không trúng tuyển đều cảm thấy hài lòng. Việc tuyển dụng phù hợp với nhu Cầu thực tiễn, đáp ứng yêu Cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, thể hiện sự trọng dụng nhân tài của Công ty, tuyển người, dùng người vì năng lực chứ không vì quan hệ, khiến nhân viên trong Công ty có thêm động lực để thể hiện, phát huy điểm mạnh của bản thân, nâng cao năng lực làm việc, chất lượng công việc.



Sơ đồ 05: Ý kiến đánh giá của nhân lực công ty đối với công tác tuyển dụng công ty

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Thực hiện phỏng vấn kết quả có 79% số người được hỏi tương ứng 75 người trả lời quy trình tuyển dụng công ty là đúng quy trình. 21% số người được hỏi tương ứng 20 người trả lời là chưa đúng quy trình và chỉ mang tính hình thức.

Có thể nhận thấy quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty. Các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chông chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất.

Nguồn tuyển dụng của Công ty đã có sự linh hoạt trong và ngoài Công ty. Việc làm đó vừa tạo được động lực phấn đấu cho CBCNV trong Công ty, vừa tuyển dụng thêm được những LĐ giỏi từ bên ngoài lại quảng bá được hình hình của mình rộng rãi hơn, tạo nên uy tín đối với đối tác.

2.3.2. Thực trạng về đào tạo NL tại công ty

Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc xác định: để nâng cao chất lượng NL tại Công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng cá nhân, trong đó nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn là vô cùng cần thiết. Do đó, Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho mọi CBCNV phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức. Kế hoạch đào tạo được Phòng Hành chính xây dựng hàng năm dựa trên nhu cầu công việc và đề xuất của lãnh đạo các phòng ban. Các hoạt động đào tạo của Công ty trong thời gian qua bao gồm:

- Cải thiện năng suất, chất lượng; Giảm thiểu tai nạn/rủi ro.
- Tăng khả năng thích ứng của người LĐ; Tăng sự thỏa mãn trong công việc và giảm tỷ lệ bỏ việc đối với NL thiết yếu; Giảm bớt công việc nhàm chán.
- Nâng cao nhận thức về nhu cầu văn hóa học tập - nền tảng của cải tiến liên tục;
- Phát triển năng lực của đội ngũ quản trị để họ chủ động tham gia vào quá trình học tập nhờ đó có thể sáng tạo tri thức;

- Tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ: Hàng năm Công ty ngoài việc tự trao đổi kinh nghiệm giữa các phân xưởng phòng ban trong nội bộ Công ty còn mời một số chuyên gia của các công ty khác trên địa bàn và trong nước về mở lớp đào tạo trao đổi kinh nghiệm.

- Đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn: Công ty hỗ trợ kinh phí học tập cho nhân viên khi họ đi đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu Cầu công việc.

- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu Cầu phát triển dài hạn của Công ty.

- Đào tạo các kỹ năng mềm cần thiết (Tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý, lãnh đạo,...).

Về kết quả đào tạo giai đoạn: 2016-2018 của công ty: Năm 2016 kinh phí đào tạo: 300trđ. Năm 2017 là 340trđ và năm 2018 là 390trđ. Số lượng CBCNV tham gia đào tạo. Năm 2016 là 69 người. Năm 2017 là 81 người. Năm 2018 là 85 người. Số CBCNV tham gia đào tạo chủ yếu tập chung vào nhóm cán bộ kỹ thuật, công nhân tại các phân xưởng và một số lãnh đạo quản lý.

Bảng 2.7: Tổng hợp NL qua đào tạo, bồi dưỡng

Đơn vị tính: Người

STT	Năm	Đối tượng LĐ đào tạo, bồi dưỡng				Tổng cộng
		Xưởng SX xi măng	Xưởng SX gạch	Xưởng SX hạt nhựa	Lãnh đạo QL và Cán bộ kỹ thuật	
1	2016	28	20	14	7	69
2	2017	37	29	10	5	81
3	2018	32	27	16	6	85

(Nguồn: Phòng hành chính)

Thực hiện phỏng vấn 95 người được cử đi học và được đào tạo tại chỗ kết quả như sau:

Bảng 2.8: Đánh giá người LD về hoạt động đào tạo của công ty*Đơn vị tính: (%)*

Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng					
	Mức độ đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	%
Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc	7,11	10,51	14,78	32,59	35,01	100
Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong công ty	6,16	8,12	5,25	45,32	35,15	100
Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	8,61	26,78	20,05	35,12	9,44	100
Nhân viên hài lòng với các chương trình đào của công ty	7,21	9,12	22,05	49,41	12,21	100

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Kết quả cho thấy người LD khá hài lòng về các chương trình đào tạo tại Công ty. Với 4 câu hỏi được đưa ra. Tiêu chí “nhân viên hài lòng với cơ hội đào tạo trong công ty” thì có tới 45,32% số người đồng ý. 35,15% số người được hỏi hoàn toàn đồng ý. Tiêu chí “Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt” thì tỷ lệ số người được hỏi đồng ý và hoàn toàn đồng ý là 44,5%. Trong khi số người chưa hài lòng chiếm 35,39%. Tiêu chí “ Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc” thì 67,6% số người được hỏi hài đồng ý và hoàn toàn đồng ý. Tiêu chí “Nhân viên hài lòng với các chương trình đào của công ty” 61,62% đồng ý và hoàn toàn đồng ý.

Trong khi mức độ chưa hài lòng và tạm hài lòng 38,38%. Qua đó cho thấy hiệu quả trong công tác đào tạo của công ty là chưa cao khi mức độ chưa hài lòng và tạm thời hài lòng 55,44% . Công tác đào tạo và áp dụng vào thực tiễn chưa thực sự hiệu quả. Công ty cần tiếp tục cải thiện và thay đổi phương pháp đào tạo cho phù hợp và hiệu quả hơn.

2.3.3. Thực trạng sắp xếp, bố trí NL

Sắp xếp, bố trí LĐ hợp lý là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng NL. Người LĐ được bố trí đúng người, đúng việc thì năng suất và hiệu quả LĐ sẽ cao. Bên cạnh đó, các cơ hội thăng tiến trong công việc sẽ tạo được động lực phấn đấu cho người LĐ. Khi sắp xếp, bố trí LĐ, Công ty luôn chú trọng ba vấn đề: “Thứ nhất, bố trí đúng người, đúng việc để người LĐ vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân. Thứ hai, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi người LĐ phát huy tối đa năng lực của mình. Thứ ba, đem đến những cơ hội thăng tiến trong tương lai để thu hút và giữ chân những LĐ giỏi”. Quan điểm trên thể hiện sự quan tâm, tạo điều kiện của Công ty đối với việc nâng cao chất lượng NL, tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ đối với những LĐ giỏi, chất lượng. Công ty luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các CBCNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBCNV tiềm năng được ban hành như: chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho các cán bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Công ty chỉ tuyển dụng khi có nhu Cầu, luôn tuyển đúng người đúng việc, tuyển dụng - đề bạt thăng tiến dựa vào năng lực chứ không dựa vào quan hệ. Công ty xây dựng cho mình bộ hồ sơ năng lực nhân viên tương đối hoàn chỉnh, đây là cơ sở để thực hiện các chính sách

nhân sự trong Công ty. Do đó, việc bố trí, sử dụng LĐ luôn được thực hiện công khai, minh bạch, dễ dàng nhận được sự đồng thuận của toàn thể CBCNV.

**Bảng 2.9: Cơ cấu LĐ theo chức năng tại Công ty
(giai đoạn: 2016-2018)**

Đơn vị: số người

Năm		2016		2017		2018	
		Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)
LĐ gián tiếp	Cán bộ lãnh đạo	7	3,9	7	3,4	7	3,0
	Cán bộ quản lý	21	11,7	21	10,2	21	9,1
	Nhân viên văn phòng	10	5,6	11	5,3	11	4,8
	Lái xe, bảo vệ, tạp vụ	6	3,4	6	2,9	6	2,6
Tổng		44	24,6	45	21,8	45	19,6
LĐ trực tiếp	Cán bộ kỹ thuật	30	16,8	35	17,0	40	17,4
	Công nhân SX xi măng	55	30,7	59	28,6	59	25,7
	Công nhân SX gạch không nung	30	16,8	40	19,4	50	21,7
	Công nhân xưởng hạt nhựa	20	11,2	27	13,1	36	15,7
Tổng		135	75,4	161	78,2	185	80,4
Tổng số		179	100	206	100	230	100

(Nguồn: Phòng hành chính)

Trong giai đoạn 2016 - 2018, tổng số LĐ toàn Công ty có xu hướng tăng, cơ cấu LĐ theo chức năng có sự thay đổi, quy mô LĐ trực tiếp có xu hướng tăng trong khi quy mô LĐ gián tiếp lại có xu hướng giảm. Cụ thể:

- Số lượng Cán bộ lãnh đạo và Cán bộ quản lý không thay đổi, vì thế, khi tổng số LĐ toàn Công ty tăng thì tỷ lệ hai nhóm LĐ này lại có xu hướng giảm. Trong đó, tỷ lệ cán bộ lãnh đạo giảm từ 3,9% (năm 2016) xuống còn 3,4% (năm 2017) và 3% (năm 2018). Tỷ lệ cán bộ quản lý giảm từ 11,7% (năm 2016) xuống còn 10,2% (năm 2017) và 9,1% (năm 2018). Mặc dù số lượng của hai nhóm LĐ này không đổi, biến động về nhân sự hàng năm không lớn nhưng lại có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NL tại Công ty. Đây là lực lượng chính đề ra các định hướng và tổ chức thực hiện các hoạt động cần thiết để nâng cao chất lượng NL. Nếu năng lực của hai loại LĐ này không được đảm bảo thì việc nâng cao chất lượng NL sẽ gặp rất nhiều khó khăn và hiệu quả mang lại không nhiều.

- Số lượng công nhân xi măng, công nhân gạch không nung, công nhân hạt nhựa và Cán bộ kỹ thuật luôn chiếm tỷ trọng lớn 75,4% (năm 2017) trong cơ cấu LĐ toàn Công ty và có xu hướng tăng trong năm 2017 là 78,2% và biến động tăng trong năm 2018 là 80,4%.

Nguyên nhân có sự tăng NL tại nhóm LĐ này là do trong năm 2017 và năm 2018 công ty mở rộng thị trường kinh doanh bên cạnh việc sản xuất xi măng PC 30 thì công ty hướng tới tăng năng xuất sản phẩm gạch không nung và sản xuất hạt nhựa. Nhằm hướng tới thị phần mới và tối ưu hóa năng suất sản xuất giấy truyền. Do vậy lượng công nhân kỹ thuật có xu hướng tăng nhẹ từ 16,8% năm 2016 lên 17% năm 2017 và 17,4% năm 2018.

Bên cạnh sự tăng NL nhóm LĐ trực tiếp thì nhóm LĐ gián tiếp hầu như không có sự thay đổi. Ngoại trừ năm 2017 có tăng 1 nhân viên văn phòng. Còn lại là giữ nguyên.

Bảng 2.10: Đánh giá người LĐ về bố trí sử dụng NL

Đơn vị tính: %

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá					
	1	2	3	4	5	Tổng
						%
Quy hoạch và sử dụng NL phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân	5,91	14,23	9,61	42,16	28,09	100
Công ty thực hiện chuyển đổi người LĐ vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người LĐ	20,21	22,05	5,25	45,32	7,17	100
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	6,21	17,89	7,67	56,23	12	100

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Theo kết quả khảo sát điều tra về đánh giá mức độ phù hợp với công việc được giao của người LĐ, “Quy hoạch và sử dụng NL phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân” số người trả lời đồng ý và hoàn toàn đồng ý 70,25%. Số người không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm 20,14% trên tổng số 95 người được hỏi. “Công ty thực hiện chuyển đổi người LĐ vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người LĐ” đối với nội dung này có tới 42,26% số người được hỏi không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý. 52,49% số người được hỏi đồng ý và hoàn toàn đồng ý trên tổng số 95 người được phỏng vấn. “Phân công công việc rõ ràng, hợp lý” đối với nội dung này có 24,1% số cán bộ được hỏi không đồng ý và hoàn toàn

không đồng ý. 63,28% số cán bộ được hỏi đồng ý và hoàn toàn đồng ý. Trên tổng số 95 cán bộ được hỏi.

2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

2.4.1. Nhân tố bên ngoài công ty

2.4.1.1 Hội nhập kinh tế quốc tế

Việt Nam trong những năm gần đây hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế quốc tế như: Quốc hội thông qua hiệp định đối tác toàn diện tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CTTTP), tính thời điểm hiện tại có 16 hiệp định thương mại. Năm 2019 đang mở ra khá nhiều cơ hội tốt đẹp từ bên ngoài cho các DN, nhưng để biến thành lợi ích thực tế vẫn còn nhiều việc phải làm. Năm 2019 cũng là năm căng thẳng thương mại Mỹ - Trung lên đỉnh điểm với sự áp thuế trả đũa lẫn nhau. Với phương châm “ Không có bữa trưa nào là miễn phí” luôn đúng cho những cơ hội từ các hiệp định thương mại tự do. Với Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc chủ yếu thị trường sản xuất và kinh doanh là tại Việt Nam thì sự ảnh hưởng này không trực tiếp và rõ rệt sống còn. Tuy nhiên với sự hội nhập và mở cửa sẽ ảnh hưởng đến các DN cùng ngành nghề đang xuất khẩu sang các thị trường lân cận trong khối ASEAN và thị trường châu Âu-Mỹ. Qua đó sẽ tác động trực tiếp đến thị trường trong nước lĩnh vực sản xuất cùng ngành và gián tiếp tác động đến hoạt động SXKD của Công ty trong tương lai. Vì vậy chất lượng nguồn NL đặc biệt nguồn NL chất lượng cao cũng được công ty cần chủ động với những giải pháp tuyển dụng, đào tạo...trong tương lai. Đi kèm với đó là đầu tư giầy chuyền sản xuất hiện đại hướng tới mở rộng thị trường có thể xuất khẩu ra nước ngoài. Nhằm phù hợp với tình hình kinh tế trong nước và thế giới kịp thời ứng phó với những biến đổi.

2.4.1.2. Chiến lược phát triển nguồn NL của Việt Nam

Tại Quyết định 579/QĐ-TTg ngày 14/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ thì: Mục tiêu tổng quát phát triển NL Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa NL

Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của NL nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

- NL Việt Nam có thể lực tốt, tầm vóc cường tráng, phát triển toàn diện về trí tuệ, ý chí, năng lực và đạo đức, có năng lực tự học, tự đào tạo, năng động, chủ động, tự lực, sáng tạo, có tri thức và kỹ năng nghề nghiệp cao, có khả năng thích ứng và nhanh chóng tạo được thế chủ động trong môi trường sống và làm việc.

- Xây dựng được đội ngũ NL khoa học và công nghệ, đặc biệt là nhóm chuyên gia đầu ngành có trình độ chuyên môn.

- Kỹ thuật tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, có đủ năng lực nghiên cứu, tiếp nhận, chuyển giao và đề xuất những giải pháp khoa học, công nghệ, giải quyết về cơ bản những vấn đề phát triển của đất nước và hội nhập với các xu hướng phát triển khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và công nghệ trên thế giới;

- Xây dựng được đội ngũ doanh nhân, chuyên gia quản trị DN chuyên nghiệp, có bản lĩnh, thông thạo kinh doanh trong nước và quốc tế, đảm bảo các DN Việt Nam và nền kinh tế Việt Nam có năng lực cạnh tranh cao trong nền kinh tế thế giới.

- NL Việt Nam hội đủ các yếu tố cần thiết về thái độ nghề nghiệp, có năng lực ứng xử, (đạo đức, lương tâm nghề nghiệp, tác phong làm việc, kỷ luật LĐ, tinh thần hợp tác, tinh thần trách nhiệm, ý thức công dân...) và tính năng động, tự lực cao, đáp ứng những yêu Cầu đặt ra đối với người LĐ trong xã hội công nghiệp;

- Thông qua Quy hoạch phát triển NL Việt Nam thời kỳ 2011-2020, xây dựng NL Việt Nam có cơ cấu trình độ, ngành nghề và vùng miền hợp lý.

Cùng với việc tập trung phát triển NL trình độ cao đạt trình độ quốc tế, tăng cường phát triển NL các cấp trình độ đáp ứng yêu Cầu phát triển của các vùng, miền, địa phương;

- Xây dựng được xã hội học tập, đảm bảo cho tất cả các công dân Việt Nam có cơ hội bình đẳng trong học tập, đào tạo, thực hiện mục tiêu: Học để làm người Việt Nam trong thời kỳ hội nhập; học để có nghề, có việc làm hiệu quả; học để làm cho mình và người khác hạnh phúc; học để góp phần phát triển đất nước và nhân loại;

- Xây dựng được hệ thống các cơ sở đào tạo NL tiên tiến, hiện đại, đa dạng, cơ cấu ngành nghề đồng bộ, đa cấp, năng động, liên thông giữa các cấp và các ngành đào tạo trong nước và quốc tế, phân bố rộng khắp trên cả nước, góp phần hình thành xã hội học tập, đáp ứng nhu Cầu học tập suốt đời của người dân.

Với chiến lược phát triển nguồn NL của Việt Nam như trên, chất lượng nguồn NL của nước ta sẽ được nâng lên trong những năm tới. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi để các tập đoàn, các Tổng công ty lớn và DN vừa và nhỏ trong đó có Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc có điều kiện thuận lợi trong việc thu hút được nguồn NL chất lượng cao vào làm việc cho Công ty, từ đó nâng cao chất lượng nguồn NL và nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường.

2.4.1.3. Hệ thống cơ sở đào tạo NL tại Việt Nam

Để tiếp cận nền kinh tế 4.0 Giáo dục Việt Nam đã có những chuyển biến tích cực; Hệ thống giáo dục được hoàn thiện hơn với các cấp, bậc học, trình độ đào tạo, các loại hình và phương thức giáo dục. Rất nhiều các trường đại học chính quy, đại học dân lập liên doanh đã được mở ra. Quy mô đào tạo tăng nhanh, nhất là ở bậc đại học và đào tạo nghề. Trong những năm gần đây với tình trạng thừa thầy thiếu thợ thì nước ta cũng đã chú trọng hơn trong công tác đào tạo nghề.

Giáo dục đại học, cao đẳng cũng ngày càng được mở rộng về quy mô đào tạo, cơ sở vật chất ngày càng được nâng cấp, chương trình đào tạo dần dần được đổi mới. Nền giáo dục đại học Việt Nam mặc dù còn nhiều bất cập và chất lượng còn thấp so với các quốc gia tiên tiến nhưng một mặt đã đáp ứng xu hướng thế giới là tiến tới phổ cập giáo dục đại học và đáp ứng nhu Cầu xã hội. Trong đó có một số trường đáp ứng phần nào về đào tạo nguồn NL có thể kể đến như: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Công nghiệp Hà Nội, Đại học Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội, Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội... và một số các trường cao đẳng, trung cấp nghề khác trong cả nước.

2.4.1.4. Thị trường lao động:

Cuộc CMCN 4.0 có sự ứng dụng rộng rãi và tốc độ ứng dụng rất nhanh đang làm biến đổi mọi nền công nghiệp ở mọi quốc gia.

Trong cuộc cách mạng này, thị trường lao động Việt Nam nói chung sẽ bị thách thức nghiêm trọng giữa chất lượng cung và nhu cầu lao động cũng như cơ cấu lao động. Khi tự động hóa thay thế con người trong nhiều lĩnh vực của nền kinh tế, người lao động chắc chắn sẽ phải thích ứng nhanh với sự thay đổi của sản xuất nếu không sẽ bị dư thừa, bị thất nghiệp. Thị trường lao động trong nước cũng như quốc tế sẽ phân hóa mạnh mẽ giữa nhóm lao động có kỹ năng thấp và nhóm lao động có kỹ năng cao. Cuộc cách mạng này đang và sẽ buộc các doanh nghiệp trong đó có Công ty cổ phần Sông cầu Hà Bắc phải thay đổi phương thức sản xuất và cách thức hoạt động kinh doanh của mình. Chính vì thế, để chủ động thích ứng và hóa giải thách thức.

Xét đến cùng, Công ty cần chú trọng đào tạo, phát huy và sử dụng được nhân tài, thu hút được nhiều chuyên gia có trình độ cao tham gia làm việc, sáng tạo. Trong giai đoạn hiện nay, cần phải có chính sách đột phá về sử dụng nhân tài. Với sự quyết tâm cao của cả hệ thống ban lãnh đạo công ty, tin

rằng Công ty sẽ tận dụng được cơ hội, vừa có nội lực để vượt qua những tác động khó lường của CMCN 4.0.

2.4.2. Nhân tố bên trong công ty

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo công ty

Ban giám đốc đã xác định những quan điểm về NL và phát triển cũng như nâng cao chất lượng NL, nhận thức của Ban giám đốc Công ty về “nâng cao chất lượng NL” sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị NL trong DN (như chính sách về: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp LĐ, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng NL. Hoạt động tuyển dụng gắn liền với đào tạo giúp người LĐ sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc bởi những nội dung đào tạo sát với thực tế công việc.

2.4.2.2. Tình hình tài chính của công ty

Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc là DN sản xuất xi măng, gạch, hạt nhựa tốp đầu trong địa bàn khu vực tỉnh Bắc Giang và một số tỉnh phía Bắc. Năm 2018 với doanh thu bán hàng dịch vụ 20.088 tr.đ. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế 2.075 trđ. Năm 2017 doanh thu bán hàng dịch vụ 15.467 tr.đ. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế 1.111 tr.đ. Tài chính là yếu tố quan trọng ảnh hưởng chi phối đến chất lượng NL như: Tuyển dụng, đào tạo, lương, thưởng, đãi ngộ...tất cả đều liên quan đến vấn đề tài chính DN. Công ty có tiềm lực tài chính mạnh sẽ đáp ứng được về cơ sở vật chất cũng như đáp ứng được nhu Cầu của CBCNV Công ty.

Là một phần của chiến lược kinh doanh, chiến lược về nâng cao chất lượng NL của Công ty do Phòng Hành chính thực hiện dựa trên chỉ đạo của Ban giám đốc về lượng biên chế cho Công ty. Nhìn chung, công tác nhân sự Công ty chưa thực sự chú trọng chỉ mang tính giải quyết tình huống khi có

vấn đề phát sinh từ cơ sở. Quy mô SXKD của Công ty ngày càng mở rộng nên hàng năm Công ty luôn có nhu Cầu tuyển dụng thêm người mới, vừa cho hoạt động SXKD vừa bù vào lực lượng LĐ chuyển đi nơi khác hoặc nghỉ đẻ, nghỉ chế độ hưu trí...

Tiếp tục tăng doanh thu và hạn chế chi phí nhằm có nguồn lực tài chính dồi dào đầu tư cho phát triển NL. Hình thành các quỹ hỗ trợ phát triển nguồn NL, Đẩy mạnh và tạo cơ chế phù hợp để thu hút các NL trên địa bàn và trong cả nước.

2.4.2.3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Chính vì vậy, Công ty cổ phần Sông cầu Hà Bắc coi việc xây dựng và thực hiện văn hoá doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong công tác đổi mới doanh nghiệp của Công ty. Hội đồng quản trị, chủ tịch HĐQT - Giám đốc: Nghiêm túc quán triệt, triển khai và thực hiện tại đơn vị mình Công ty Cổ phần Sông cầu Hà Bắc đã vận dụng để xây dựng văn hoá doanh nghiệp đặc trưng của đơn vị mình cho phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh và các sản phẩm của đơn vị. Định kỳ hàng quý báo cáo Lãnh đạo Công ty về việc thực hiện “Văn hoá Doanh nghiệp” tại đơn vị mình, nêu các khó khăn vướng mắc (nếu có) và kiến nghị sửa đổi, các giải pháp để “Văn hoá Doanh nghiệp” ngày càng hoàn thiện hơn.

Với việc chỉ đạo sát sao cùng với sự quyết tâm của lãnh đạo Công ty, Công ty Cổ phần Sông cầu Hà Bắc đã xây dựng được văn hoá doanh nghiệp mình hướng tới sự chuyên nghiệp, hiệu quả, văn minh từ đó nâng cao thương hiệu của Công ty trên thương trường. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến ý thức giữ gìn nét văn hóa của Công ty, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những kết quả đạt được

Với quan điểm đề cao vai trò của NL trong quá trình phát triển SXKD, Công ty đã có những đầu tư, quan tâm nhất định tới công tác nâng cao chất lượng NL. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức của người LĐ, người LĐ thấy được sự quan tâm của Công ty, hiểu được vai trò trách nhiệm của mình đối với công việc từ đó tích cực LĐ, sáng tạo và học tập. Cùng với đó, hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị NL như: Nội quy LĐ, Quy chế tuyển dụng, Quy chế lương thưởng, Quy chế đào tạo,...đang dần được hoàn thiện, góp phần hỗ trợ cho công tác nâng cao chất lượng NL.

- Hoạt động tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty. Các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chồng chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất. Quá trình thực hiện công khai, nghiêm túc, minh bạch, khiến người trúng tuyển và người không trúng tuyển đều cảm thấy hài lòng. Việc tuyển dụng phù hợp với nhu Cầu thực tiễn, đáp ứng yêu Cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, thể hiện sự trọng dụng nhân tài của Công ty, tuyển người, dùng người vì năng lực chứ không vì quan hệ, khiến nhân viên trong Công ty có thêm động lực để thể hiện, phát huy điểm mạnh của bản thân, nâng cao năng lực làm việc, chất lượng công việc. Nguồn tuyển dụng của Công ty đã có sự linh hoạt: cả trong và ngoài Công ty. Việc làm đó vừa tạo được động lực phấn đấu cho CBCNV trong Công ty, vừa tuyển dụng thêm được những LĐ giỏi từ bên ngoài lại quảng bá được hình ảnh của mình rộng rãi hơn, tạo nên uy tín đối với đối tác. Bên cạnh đó, việc

tuyển dụng từ nguồn bên trong đã giúp Công ty tiết kiệm được một khoản chi phí, do đó nguồn bên ngoài sẽ có cơ hội được đầu tư hơn.

- Hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn NL của Công ty trong những năm qua đã không ngừng được nâng cao về cả số lượng và chất lượng. Đa số người LĐ tỏ ra hài lòng với những kiến thức mà các chương trình đào tạo mang lại, chứng tỏ các chương trình đào tạo đã phát huy được hiệu quả của mình, có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Công ty đã xác định được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật trong việc quá trình nâng cao chất lượng NL toàn Công ty. Đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho đào tạo. Tổ chức nhiều hình thức đào tạo thay vì chỉ một hình thức đào tạo như trước đây (tự nhân viên đi đào tạo nếu có nguyện vọng), đã có sự quan tâm đến việc đào tạo một số kỹ năng cho người LĐ để phục vụ tốt hơn trong công việc. Việc đào tạo đội ngũ kế cận đã được quan tâm. Đội ngũ kế cận sẽ là lực lượng nòng cốt cho sự phát triển của Công ty trong tương lai, đảm bảo cho sự thành công của những kế hoạch, chiến lược phát triển trong thời gian dài.

- Hoạt động sắp xếp, bố trí LĐ : Hoạt động sắp xếp bố trí LĐ tương đối hợp lý, điều này thể hiện thông qua hiệu quả hoạt động của Công ty trong thời gian qua, kết quả hoạt động SXKD năm sau cao hơn năm trước, Công ty liên tục mở rộng về quy mô, lĩnh vực hoạt động. Khi người LĐ được sắp xếp công việc phù hợp với trình độ, năng lực của bản thân, họ sẽ phát huy cao nhất những ưu điểm, hạn chế nhược điểm, hiệu quả làm việc ở mức cao nhất. Người LĐ phát huy cao nhất hiệu quả làm việc cũng chính là thể hiện hiệu quả của công tác nâng cao chất lượng NL trong Công ty. Sắp xếp, bố trí LĐ hợp lý cũng chính là sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, do đó, Công ty sẽ không tốn kinh phí đưa người LĐ đi đào tạo bổ sung, đào tạo lại do công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

a) Những tồn tại:

- Về công tác tuyển dụng NL

+ Công tác tuyển dụng NL mặc dù đã có quy trình tuyển dụng rõ ràng, việc thực hiện tuyển dụng NL cũng được thực hiện trên cơ sở xác định nhu Cầu và kế hoạch tuyển dụng. Tuy nhiên, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu Cầu công việc và yêu Cầu của tổ chức. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế này là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân người LD, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của cán bộ, công nhân viên, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu Cầu của vị trí công việc.

+ Hoạt động tuyển dụng Yêu Cầu về trình độ chuyên môn của ứng viên còn thấp. Trong Bảng kê chi tiết nhân sự cần tuyển, cho thấy chủ yếu mới chỉ yêu Cầu trình độ từ trung cấp trở lên. Điều này chứng tỏ chất lượng NL đầu vào chưa thực sự tốt, do đó, sẽ làm ảnh hưởng đến mặt bằng chung về chất lượng NL của Công ty. Công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng, tuy nhiên Công ty lại chưa quan tâm đến nguồn tuyển này. Nếu sử dụng được nguồn tuyển này, Công ty sẽ có NL đầu vào vững chắc về chuyên môn phục vụ cho mục tiêu phát triển lâu dài, tiết kiệm những chi phí sau tuyển dụng dành cho đào tạo, đào tạo lại. Các nội dung kiến thức khi kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng còn sơ sài, không được cập nhật, đổi mới liên tục nên phần nào ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng, kết quả tuyển dụng đôi khi chưa phản ánh hoàn toàn năng lực và hạn chế của ứng viên. Do đó, cần

phải định kì xem xét, kịp thời cập nhật, sửa đổi, bổ sung nội dung kiểm tra sát hạch cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Về công tác đào tạo NL:

+ Đào tạo và phát triển NL hàng năm của Công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng. Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu.

+ Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, còn tỷ lệ không nhỏ ý kiến cho rằng các chương trình đào tạo của Công ty Cổ phần Sông Cầu Bắc Hà còn chưa thực sự hiệu quả.

+ Hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn Mặc dù việc đào tạo các kỹ năng cần thiết trong công việc cho người LĐ đã được quan tâm nhưng công tác đào tạo các kỹ năng này được thực hiện còn chưa bài bản, chưa có kế hoạch cụ thể và lâu dài. Trong khi đó, các kỹ năng như: tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo,... là những kỹ năng cần thiết hiện nay mà LĐ nào cũng cần phải có. Công ty mới chỉ hỗ trợ chi phí cho người LĐ đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Trong quá trình đi đào tạo, người LĐ chỉ được hỗ trợ chi phí học tập, còn các chi phí đi lại, sinh hoạt trong quá trình học tập họ phải tự lo. Do đó, còn tồn tại tình trạng nhiều LĐ chủ động xin đi đào tạo khi họ nhận thấy cơ hội thăng tiến, thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho Công ty. Mặc dù quy trình và nội dung đào tạo được quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức. Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện, kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có kiểm tra những kiến thức, kỹ năng mà người LĐ tích lũy sau khi được đào tạo.

+ Đội ngũ từ quản lý cấp trung trở lên, đặc biệt Trưởng các phòng ban, phân xưởng đa số thiếu ý thức tham gia đào tạo, dẫn tới việc chưa thực sự tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia khóa học, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo.

+ Áp dụng công nghệ thông tin trong quản trị NL và đào tạo còn rất yếu, dẫn tới khó khăn trong xử lý số liệu để thiết kế các chương trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Không có những phòng học tiêu chuẩn làm ảnh hưởng lớn đến đào tạo, đặc biệt là đào tạo nội bộ.

- Về công tác sắp xếp và sử dụng NL:

+ Công tác sắp xếp và sử dụng NL về cơ bản là tốt, đáp ứng yêu Cầu tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn. Nguyên nhân của hạn chế trong công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ là do Công ty còn thiếu các giải pháp tổng thể, đồng bộ về chiến lược phát triển nguồn NL của Công ty, dẫn đến việc quy hoạch cán bộ chủ yếu mang tính giải quyết tình huống trước mắt, ngắn hạn. Bên cạnh đó, việc sử dụng cán bộ như đề bạt, bổ nhiệm còn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, dẫn đến việc quy hoạch, đề bạt bổ nhiệm còn dựa trên quan hệ thân quen,...

+ Hoạt động sắp xếp, bố trí LĐ Công ty chưa thực hiện phân tích công việc, chưa xây dựng được hệ thống chi tiết Bản mô tả công việc, Bản yêu Cầu đối với người thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng công việc và chất lượng NL của Công ty vì: Trong quá trình tuyển dụng, người làm công tác tuyển dụng và ứng viên sẽ không có cái nhìn chính xác nhất về công việc, đôi khi ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng. Người LĐ sẽ gặp nhiều khó khăn khi làm việc, nhất là nhân viên mới, họ không nắm rõ được mình cần phải làm những gì, nhiệm vụ, quyền hạn của mình đến đâu, mình cần phải có những tiêu chuẩn gì để

đáp ứng công việc và yêu Cầu khi thực hiện công việc là gì. Điều này đã khiến nhiều nhân viên lúng túng khi làm việc, khó định hướng phấn đấu cho bản thân, hiệu quả công việc phần nào bị ảnh hưởng.

b) Nguyên nhân của những mặt còn tồn tại:

- Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, xu thế hội nhập sẽ kéo theo tính cạnh tranh trong thị trường NL sẽ rất cao, trong khi mức độ sẵn sàng của giáo dục nghề nghiệp Việt Nam còn chậm. Ngoài ra, chất lượng NL LĐ Việt Nam hiện nay còn nhiều hạn chế. Tỷ lệ LĐ trong độ tuổi đã qua đào tạo còn thấp, thiếu hụt LĐ có tay nghề cao vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường LĐ và hội nhập;

- Bên cạnh nguyên nhân khách quan thì quan điểm của lãnh đạo Công ty cũng phần nào ảnh hưởng đến chất lượng NL. Có thời gian dài với quan điểm chỉ tuyển dụng CBCNV trên địa bàn tỉnh Bắc Giang và một số tỉnh lân cận với tư duy là họ sẽ yên tâm công tác gắn bó Công ty. Hạn chế tuyển dụng sinh viên mới ra trường do họ chưa có nhiều kinh nghiệm do đó tiếp cận nguồn NL trẻ là chưa nhiều. Tư duy lãnh đạo có giai đoạn về khen thưởng, đãi ngộ đối với LĐ chính, LĐ tay nghề cao chưa phù hợp dẫn đến hiện tượng “chảy máu chất xám” một số LĐ có trình độ, tay nghề cao rời bỏ DN,...

- Việc sử dụng tài chính cho tuyển dụng, đào tạo CBCNV chưa nhiều chưa đầu tư mạnh cho tuyển dụng NL chất lượng cao như các chuyên gia, thu hút nguồn NL tay nghề cao từ các DN đối thu cạnh tranh trên thị trường.

- Khoảng cách giữa giáo dục nghề nghiệp và nhu cầu của thị trường LĐ ngày càng lớn. Đồng thời, sự chuyển dịch mô hình, cơ cấu kinh tế khiến cho cung và cầu trong LĐ thay đổi, trong khi các ngành đào tạo trong nhà trường chưa bắt kịp được xu thế sử dụng LĐ của DN trong cả nước nói chung và của Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc nói riêng.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

3.1. Định hướng và mục tiêu nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc

3.1.1 Định hướng phát triển kinh doanh

- Phương hướng phát triển của Công ty trong giai đoạn 2018-2023.
- + Khôi phục hoạt động SXKD, từng bước khẳng định thương hiệu, uy tín của Công ty trong lĩnh vực sản xuất xi măng, gạch và hạt nhựa là mục tiêu đặt lên hàng đầu, từng bước xây dựng công ty trở thành một đơn vị sản xuất mạnh trên địa bàn tỉnh và cả nước, đủ sức cạnh tranh với các nhà thầu khác trong nước về cung ứng xi măng, gạch, hạt nhựa cho các công trình dự án hàng đầu quốc gia.
- + Hoàn thiện hệ thống quản trị DN, đặc biệt là kế toán quản trị, cân đối dòng tiền và dự báo rủi ro;
- + Từng bước mở rộng thị trường ra ngoài các tỉnh phía nam.
- + Doanh thu bình quân tăng 9%, lợi nhuận tăng 4%, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ tài chính đảm bảo việc làm và đời sống ổn định cho người LĐ;
- + Xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành và chuyên viên kỹ thuật đủ năng lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật và nghiệp vụ quản lý điều hành trong các phân xưởng.
- + Xây dựng và đào tạo đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, nòng cốt trong ba phân xưởng chính.

3.1.2 Định hướng và mục tiêu nâng cao chất lượng NL

a. Định hướng:

Mặc dù đã đạt được nhiều thành tựu nhất định, góp phần phát triển kinh tế có những sự đóng góp nhất định cho địa phương và địa bàn DN đóng, góp phần huy động NL giải quyết việc làm. Tuy nhiên nguồn NL của DN cũng còn

những tồn tại nhất định cần được nâng cao, nhận thức và chất lượng nguồn NL còn hạn chế. Công tác nâng cao chất lượng NL đang đứng trước những thách thức mới, trong bối cảnh kinh tế hội nhập đa phương hóa, Việt Nam tham gia các hiệp định thương mại với nền kinh tế mở nhiều cạnh tranh, đòi hỏi DN cần chủ động hơn nữa trong công tác NL. Đứng trước những khó khăn và thử thách của nền kinh tế. DN cần đi trước đón đầu nhằm đạt được các mục tiêu kế hoạch mà DN đã đặt ra. Chất lượng NL là yếu tố quan trọng góp phần giúp DN đạt được các mục tiêu đã đề ra. Trong 2018-2023 Công ty có những định hướng và mục tiêu sau:

- Tiếp tục nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV Công ty, đặc biệt chú trọng nâng cao trình độ đội ngũ CBCNV có trình độ chuyên môn về chuyên ngành kỹ thuật, chú trọng nâng cao đội ngũ CBCNV giầy truyền sản xuất xi măng, sản xuất gạch, dây truyền sản xuất hạt nhựa.

- Phối hợp với các DN trên địa bàn tỉnh và các DN trong cả nước, thường xuyên trao đổi hiệp hội các DN. Đặc biệt các DN cùng kinh doanh ngành nghề nhằm có sự trao đổi về NL đáp ứng cung Cầu NL.

- Tăng cường đầu tư máy móc, thiết bị phục vụ công việc chuyên môn. Đồng thời khuyến khích CBCNV áp dụng những tiến bộ khoa học, những kinh nghiệm vào sản xuất. Từng bước hiện đại khâu quản lý và điều hành đến khâu sản xuất nhằm giảm dần LĐ thủ công những khâu có độc hại nhiều.

- Tiếp tục thực hiện tốt quy chế dân chủ, phát huy vai trò tổ chức công đoàn ở DN đây là tiền đề cho sự phát triển DN trong giai đoạn mới để tăng cường biện pháp ngăn ngừa các biểu hiện tiêu cực, phát huy tính năng động sáng tạo của CBCNV.

- Xây dựng các chuyên đề và đề tài chính kế hoạch về quản lý hệ thống và các giải pháp hữu hiệu áp dụng vào sản xuất.

- Tiếp tục quán triệt sâu sát tư tưởng Hồ Chí Minh, các chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, nội quy quy định cơ quan đơn vị, làm tốt công tác lãnh đạo phát động người người thi đua và các tổ chức đơn vị thi đua, đẩy mạnh và nâng cao chất lượng phong trào thi đua, trên cơ sở những thành quả đạt được trong phong trào thi đua của những năm trước để chỉ đạo thực hiện năm 2019 thực hiện thắng lợi toàn diện. Cùng với đó, Công ty cũng xác định phương hướng phát triển NL trong thời gian tới cụ thể như sau:

Thứ nhất, tiếp tục nâng cao nhận thức cho CBCNV Công ty về vai trò của con người trong LĐ - sản xuất và tầm quan trọng của việc phát triển NL, coi trọng nhân tố con người, tiếp tục đầu tư phát triển con người, quản lý, khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người.

Thứ hai, xây dựng chiến lược phát triển NL về lâu dài, đủ mạnh cả về chất và lượng, đáp ứng yêu Cầu phát triển của Công ty trong tương lai, có đủ năng lực cạnh tranh trong thời kỳ mở cửa hội nhập. Trong đó, tập trung xây dựng đội ngũ lãnh đạo, quản lý vững mạnh về năng lực và phẩm chất, nâng cao năng lực làm việc cho đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất.

Thứ ba, làm tốt công tác chăm lo đời sống CBCNV LĐ trong toàn Công ty về mọi chế độ theo Quy định của Nhà nước cụ thể như: tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hộ LĐ,...

Thứ tư, có những cơ chế, chính sách phù hợp để người LĐ phát huy tối đa năng lực, khuyến khích người LĐ học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Cùng với đó, có những đãi ngộ hợp lý đối với những LĐ giỏi, LĐchất lượng, tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, hình thành sự gắn bó mật thiết giữa họ với Công ty.

b. Mục tiêu:

Trong chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2018-2023, Công ty khẳng định mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn NL, coi NL chất lượng cao là

nền tảng phát triển bền vững và gia tăng lợi thế cạnh tranh của Công ty trong quá trình hội nhập. Mục tiêu đến năm 2023, LĐ qua đào tạo phải đạt 100%. LĐ có trình độ đại học và trên đại học đạt 35% thay vì năm 2018 đang là 15,7%. LĐ có trình độ cao đẳng chiếm 45% thay vì năm 2018 đang là 38,3%.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng NL tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc.

3.2.1. Đối với tuyển dụng NL công ty

- Hoàn thiện tuyển dụng NL tại Công ty: Do đặc điểm của Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc hiện nay vẫn chưa đầu tư đổi mới công nghệ, dây chuyền máy móc hiện đại vào sản xuất, vẫn sử dụng LĐ thủ công là chủ yếu, trong khi đó nguồn LĐ thủ công tại tỉnh Bắc Giang đang có sự cạnh tranh lớn giữa các DN tại các Khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh và tỉnh lân cận Bắc Ninh.

Hiện tại Phòng Hành chính chưa có cán bộ chuyên trách khâu tuyển dụng nhân sự, nên việc bố trí tuyển dụng cán bộ có năng lực, kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị NL thực hiện việc tuyển dụng nhân sự cho Công ty cần được sắp xếp ngay để giúp cho việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn NL của Công ty, đồng thời tổ chức thực hiện tốt việc tuyển dụng nguồn NL có chất lượng ngay từ khi mới tuyển dụng.

- Khai thác tối đa các nguồn tuyển dụng: Hiện công ty đang bỏ qua nhiều nguồn tuyển dôi dào như: các sinh viên có năng lực chuyên môn đang chuẩn bị ra trường, các sinh viên đến thực tập, các ứng viên được giới thiệu thông qua các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm dịch vụ việc làm...

Để tận dụng các nguồn tuyển này, Công ty có thể thông qua mối quan hệ với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, đào tạo nghề,... để tìm kiếm những sinh viên khá - giỏi; nhận sinh viên vào thực tập tại Công ty, giao việc để đánh giá, lựa chọn ra những sinh viên thực tập thạo việc để tuyển dụng khi những sinh viên đó ra trường; cử người tham dự các hội chợ

việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm, công ty dịch vụ cung cấp người LĐ tại các khu công nghiệp để tuyển được những LĐ như mong muốn.

- *Chú trọng cơ cấu giới tính khi tuyển dụng, ưu tiên hơn trong tuyển dụng nam giới, đặc biệt là tuyển dụng LĐ cho chức danh cán bộ kỹ thuật, công nhân vận hành, bảo vệ:* như đã trình bày ở phần thực trạng, do đặc điểm công việc cần sử dụng nhiều LĐ kỹ thuật, lĩnh vực, ngành hoạt động chịu nhiều tác động khắc nghiệt của môi trường mà yêu cầu về thể lực người LĐ cũng cao hơn. Trong khi đó, thể lực LĐ nam thường cao hơn so với LĐ nữ, lại không nghỉ chế độ thai sản, nghỉ chế độ ốm đau cũng ít hơn so với LĐ nữ nên nếu sử dụng nhiều LĐ nam thì năng suất, hiệu quả công việc sẽ cao hơn, bên cạnh đó, Công ty cũng tiết kiệm phần nào chi phí chi trả khi LĐ nghỉ chế độ.

Bảng 3.1 Đề xuất một số nguồn tuyển dụng NL

STT	Nguồn tuyển dụng	Cách thức triển khai
1	Các hiệp hội DN	Đưa các thông tin về việc làm của Công ty. Hiệp hội các DN vừa và nhỏ Việt nam. Địa chỉ: Tầng 10, nhà D, Khách sạn Thể thao, Làng sinh viên Hacinco.
2	Tờ tin tức của các trường cao đẳng đại học	Thông qua phòng quản lý sinh viên thông báo yêu cầu của bạn(Cao đẳng Bách khoa, Cao đẳng công nghiệp,...).
3	Các trường đại học	Công ty có thể liên hệ với các giáo sư đại học để nhờ họ giới thiệu cho các sinh viên giỏi sắp tốt nghiệp. (ĐH công nghiệp HN, KTQD, Bách khoa Hà Nội,...).
4	Các nhà tuyển dụng	Thông qua các nhà tuyển dụng tìm được nguồn NL phù hợp với Công ty.(SHB finance, MB SHINSEI,...).

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

3.2.2 Đối với đào tạo

- *Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng NL ngay từ khâu tuyển dụng:* Sinh viên, đặc biệt là sinh viên mới ra trường thường rất thích thú, nhiệt tình khi được làm việc, được thể hiện bản thân trong công việc. Bên cạnh đó là sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,...

Trên thực tế việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại Công ty là không nhiều, nếu Công ty có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì có thể đầu tư cho nguồn đối tượng này. Những sinh viên khi đến Công ty thực tập sẽ được giao việc cụ thể và đánh giá kết quả được giao. Từ đó Công ty sẽ chọn ra được những sinh viên giỏi, có năng lực, có tiềm năng. Sau khi kết thúc đợt thực tập, Công ty có thể “chiêu mộ” những sinh viên đó về làm cho mình. Ngoài ra, do đã thực tập tại Công ty nên những sinh viên này đã có những hiểu biết nhất định về Công ty, công việc, tương đối biết việc, quen việc nên sẽ dễ dàng khi bắt đầu làm việc chính thức và Công ty cũng đỡ mất thời gian, kinh phí cho việc tuyển dụng họ.

Bên cạnh đó, Công ty cũng nên có quan hệ chặt chẽ với các trường có đào tạo chuyên ngành phù hợp với các ngành hoạt động của mình, có thể nói đến kỹ sư được công nghệ may, kỹ sư thiết kế thời trang của trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, công nhân kỹ thuật may của trường Cao đẳng nghề Hà Nam, kỹ thuật công nghệ may của trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công Nghiệp, nhân viên các bộ phận gián tiếp các cử nhân được đào tạo ở các trường như Đại học Thương mại...

- *Đổi mới đào tạo NL tại Công ty:* Rà soát đánh giá toàn diện khả năng hoàn thành nhiệm vụ của người LĐ làm cơ sở cho việc đào tạo lại người LĐ, hiện nay chất lượng NL của Công ty chưa tương xứng với yêu Cầu của công việc, đối với khối LĐ trực tiếp chiếm tỷ lệ khá lớn, LĐ gián tiếp tại văn

phòng Công ty có trình độ bằng cấp nhưng tỷ lệ có trình độ chuyên môn cao như Đại học và trên Đại học chưa nhiều, nhất là ở các bộ phận quan trọng như Hành chính, kỹ thuật,... Cần phân loại chia hai nhóm Nhóm 01 cho LD trực tiếp; Nhóm 2 cho LD gián tiếp. Sau đó lại chia nhỏ trong mỗi nhóm thành cán tiêu nhóm nhỏ hơn để đánh giá. Mục tiêu của việc đánh giá này là nắm bắt được những kiến thức kỹ năng còn thiếu hoặc yếu của người LD để xác định đối tượng, chương trình đào tạo lại cho phù hợp.

Từ kết quả của việc đánh giá trong toàn Công ty, xác định nội dung cần đào tạo, đào tạo lại để xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo và tiến hành đào tạo lại theo những hình thức đã thu được trong phiếu điều tra. Việc đào tạo và đào tạo lại trong Công ty cần thực hiện những hình thức đào tạo như:

+ Thường xuyên kiểm tra, uốn nắn nhân viên (đào tạo tại chỗ ngắn hạn): Thông qua việc bố trí theo cặp, “ với hình thức cầm tay chỉ việc” người có tay nghề cao kèm cặp hướng dẫn người có tay nghề thấp trong quá trình cùng làm việc. Ưu điểm là dễ tổ chức, ít tốn kém, đơn giản và có thể đào tạo nhiều người ở nhiều bộ phận cùng một thời gian, đồng thời nhân viên nắm ngay được cách thức giải quyết công việc. Nhược điểm là đòi hỏi người hướng dẫn phải thạo nghề, có phương pháp sư phạm và có tâm huyết trong việc truyền đạt kiến thức cho lớp trẻ.

+ Thường xuyên có các buổi trao đổi nghiệp vụ chuyên môn.

+ Mời các chuyên gia đến bồi dưỡng ngắn hạn.

+ Cách đào tạo khác: Cử đi học tại các trường thuộc ngành kỹ thuật: Đại học Bách Khoa, Đại học công nghiệp ...

Tóm lại, tùy theo yêu cầu của thực tế, đặc điểm tình hình NL của Công ty từng thời kỳ để có hình thức đào tạo thích hợp, đảm bảo hiệu quả (với yêu Cầu: chi phí thấp, tác dụng nâng cao tay nghề cho cán bộ, nhân viên...). Tuy nhiên, trong thời điểm hiện tại, Công ty cần triển khai ngay hoạt động đào tạo sau:

- Đối với công ty:

- Tiếp tục đổi mới quản lý của công ty: Tập trung hoàn thiện bộ máy quản lý phát triển NL, đổi mới phương pháp quản lý, nâng cao năng lực, hiệu lực và hiệu quả hoạt động bộ máy quản lý về phát triển NL. Đổi mới các chính sách, cơ chế, công cụ phát triển và quản lý nguồn NL bao gồm các nội dung về môi trường làm việc, chính sách việc làm, thu nhập, bảo hiểm, bảo trợ xã hội, điều kiện nhà ở và các điều kiện sinh sống, định cư, chú ý các chính sách đối với bộ phận NL chất lượng cao, nhân tài.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo và công tác tuyển dụng: Đây là nhiệm vụ then chốt, giải pháp chủ yếu, phát triển NL tại công ty trong giai đoạn từ nay đến 2020 và những thời kỳ tiếp theo. Phát triển và nâng cao chất lượng NL, nhất là nguồn NL chất lượng cao là một đột phá chiến lược. Chú trọng phát hiện, bồi dưỡng, phát huy nhân tài, đào tạo NL cho phát triển kinh tế tri thức.

- Trọng nhân tài và xây dựng DN học tập cụ thể, tiến hành phát hiện, bồi dưỡng, tuyển dụng, trọng dụng NL chất lượng cao, nhân tài, phải vừa khai thác được chất xám của họ trong nghiên cứu, chế tạo, ứng dụng thành quả nghiên cứu, vừa khuyến khích họ tranh thủ học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng; từ đó, xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên gia giỏi trong SXKD tổ chức, DN.

- Bên cạnh đó, phương châm học tập suốt đời phải làm cho mỗi LD thấu hiểu, tự giác, chủ động học tập; tạo điều kiện cho người LD học tập, bồi dưỡng thường xuyên.

- Cải thiện thông tin về thị trường LD kết nối với các trung tâm dự báo và thông tin về cung, cầu NL của các tỉnh/thành phố.

- Chủ động hội nhập: Để có thể hội nhập sâu hơn vào môi trường kinh doanh và phát triển với mục tiêu phát triển bền vững NL, tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi để giữ chân và thu hút nhân tài.

- *Đối với LD trực tiếp*

Đối với các bộ phận LD trực tiếp, trọng tâm của đào tạo bồi dưỡng tập huấn là nâng cao kỹ năng tay nghề cho người LD các CBCNV kỹ thuật, công nhân LD tại ba phân xưởng, do đó phải lựa chọn hình thức đào tạo kèm cặp tại chỗ là chủ yếu. Với hình thức này không thể đào tạo theo kiểu đại trà được, những LD sau khi được đào tạo, nắm vững các kỹ năng thì kèm cặp người khác.

Công ty cần quan tâm đến các vấn đề, lĩnh vực đào tạo sau:

+ Kỹ năng phòng chống cháy nổ, kỹ năng sử dụng máy móc công nghệ.

+ Đào tạo kiến thức về an toàn vệ sinh LĐ.

+ Mở lớp ngắn hạn tìm hiểu về kiến thức Luật bảo hiểm xã hội Bộ luật LĐ các chế độ chính sách về tiền lương để người LĐ hiểu rõ hơn về công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ mà họ đang được hưởng và đang thực hiện.

Bảng 3.2: Đề xuất chương trình đào tạo NL của Công ty

TT	Nội dung đào tạo	Cơ sở đào tạo	Thời gian đào tạo	Văn bằng/chứng chỉ
1	Kỹ năng phòng cháy chữa cháy	Phòng cháy chữa cháy - Công an tỉnh Bắc Giang	5 ngày	Chứng chỉ
2	Kỹ năng sử dụng máy móc , giấy chuyên SX	Trường Đại học Công nghiệp - Hà Nội	5 ngày	Chứng chỉ
3	An toàn vệ sinh LĐ	Sở LĐ thương binh và xã hội tỉnh Bắc Giang	5 ngày	Chứng chỉ
4	Các Bộ Luật Bộ Luật LĐ, BHXH, BHYT, BHTN, các văn bản hướng dẫn về tiền lương	Sở LĐ thương binh và xã hội tỉnh Bắc Giang	3 Ngày	
5	Đào tạo bồi dưỡng cập nhật kiến thức thuế, kế toán mới	Trường Bồi dưỡng cán bộ Bộ tài chính	4 ngày	
6	Huấn luyện kỹ năng cho công nhân sản xuất tại các phân xưởng	Trường Cao đẳng Nghề	8 ngày Cuối tuần	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Đối với LĐ gián tiếp*

- Trước mắt Công ty cần tổ chức các lớp học đào tạo cơ bản về quản lý cho các LĐ gián tiếp chưa qua đào tạo, tổ chức các buổi trao đổi kinh nghiệm ở các tình huống trong quản lý điều hành. Bên cạnh đó, về lâu dài Công ty nên cử số LĐ quản lý này tham gia học các khóa đào tạo như đại học văn

bằng hai về chuyên ngành quản trị kinh doanh... Công ty tổ chức bồi dưỡng thêm và thường xuyên hoặc yêu Cầu số LD này tự đi học thêm về ngoại ngữ, tin học...

Bên cạnh nâng cao công tác đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, công ty cần quan tâm hơn nữa công tác nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ. Hiện nay, tin học và ngoại ngữ là một trong những lĩnh vực liên quan rất lớn đến hiệu quả công việc. Nguồn nhân sự của công ty trong những năm qua đã có những sự tiến bộ rất lớn trong hai lĩnh vực trên. Để nâng cao được trình độ tin học, ngoại ngữ công ty cần phải làm một số công việc cụ thể:

- Thực hiện tổ chức các lớp đào tạo về tin học và ngoại ngữ cho CBCNV, bắt buộc họ phải tham dự và phải có những đánh giá kết quả cuối cùng sau mỗi lớp đào tạo.

- Công tác tuyển dụng nhân sự phải quan tâm triệt để đến hai lĩnh vực này, có thể coi đó là kỹ năng phần mềm của người LD làm tiêu chí tuyển dụng nhân sự có chất lượng.

- Trình độ của người LD còn nhiều hạn chế, tập chung chủ yếu ở nhóm đối tượng LD tại ba phân xưởng cần được chú trọng hơn nữa trong công tác đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo, thường xuyên giao lưu học hỏi giữa các DN trên địa bàn và trong cả nước cùng ngành nghề kinh doanh để CBCNV học tập nâng cao tay nghề.

- Cần tiếp tục bổ sung đội ngũ cán bộ công nhân, kỹ thuật viên lành nghề để đáp ứng nhu Cầu ngày càng cao DN thông qua công tác tuyển dụng đầu vào thu hút NL với chính sách đãi ngộ tốt.

- Nâng cao về năng lực thực hành và ứng dụng công nghệ điều hành giầy chuyên sản xuất với phương châm một người có thể làm nhiều việc, nhiều vị trí kiêm nhiệm. Tránh tình trạng có những việc chỉ một vài cá nhân hay một nhóm người biết.

- Nâng cao khả năng làm việc theo nhóm, tính sáng tạo, chuyên nghiệp trong quá trình LĐ còn nhiều hạn chế, nâng cao khả năng giao tiếp, cải thiện năng lực giải quyết xung đột trong quá trình LĐ còn yếu kém.

- Nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, đạo đức nghề nghiệp, đạo đức công dân, văn hoá DN, ý thức tuân thủ kỷ luật LĐ của một bộ phận đáng kể người LĐ.

- Khuyến khích LĐ tự học cần ban hành chế độ chính sách và tạo điều kiện cho LĐ tham gia bồi dưỡng và tự học để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp; Đây là cơ chế rất quan trọng, phù hợp với việc đào tạo, phát triển NL trong nền kinh tế thị trường

- Với phương châm “ Không có bữa trưa nào là miễn phí “ Việc gắn lợi ích cá nhân với lợi ích tập thể chiến lược phát triển NL với phát triển DN. Sẽ giúp nâng cao năng lực chất lượng NL.

3.2.3 Giải pháp đối với sắp xếp bố trí NL

- Ban giám đốc công ty cần cân đối lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Gắn lợi ích cá nhân vào lợi ích tập thể.

- Công ty cần bố trí sắp xếp NL theo đúng chuyên môn và sở trường của từng cán bộ - công nhân viên bên cạnh đó cần đào tạo nhân viên cần luôn chuyển một số vị trí cán bộ khi họ đã giỏi một việc sang vị khác.

- Công ty cần có những chính sách đãi ngộ, chế độ khen thưởng hợp lý để tạo động lực phấn đấu làm việc cho CBCNV.

- DN cần quán triệt bố trí, sắp xếp NL gắn kết chặt chẽ với chức vụ.

- Căn cứ năng lực để cho họ một chức danh với chức danh phù hợp sẽ giúp họ tạo động lực, khuyến khích họ trong công việc “Dụng nhân như dụng mộc”.

- Có thể tiến tới áp dụng phương pháp trả lương 3P, đánh giá năng lực nhân viên quan hệ thông KPI để phân loại NL cho phù hợp công việc.

- Đối với nhóm LĐ tại các phân xưởng tổ chức lại các ca làm việc cho hợp lý thay vì có sử dụng 3 ca (ca đêm) như hiện tại có thể phân loại cán bộ với nhu cầu đặc điểm sinh lý người LĐ mà bố trí cắt bớt số ca còn 02 ca đối với nhóm LĐ đã có gia đình.

Bảng 3.3. Đề xuất một số địa chỉ tư vấn sắp xếp, bố trí NL

STT	Tên công ty	Ưu (U) nhược (N) điểm
1	Công ty First Allia: Tầng 10, Lotte Center Hanoi, 54 Liễu Giai, Quận Ba Đình, Hà Nội.	-U: First Alliances được thành lập năm 1998. Sau nhiều năm phát triển, đến nay, các dịch vụ của First Alliances đã được mở rộng: tìm kiếm NL, giải pháp NL "gia công", cung cấp NL làm việc tại nước ngoài. Khách hàng của First Alliances là những công ty trong nước và nước ngoài lớn. -N: Chuyên sâu tư vấn NL khách sạn.
2	Công ty Le & Associates (L&A): Lầu 17, Prime Center, 53 Quang Trung, Quận hai Bà Trung, Hà Nội.	- U: C.ty cung cấp giải pháp NL có 12 năm kinh nghiệm. Cụ thể: c.ty cung cấp các dịch vụ nhân sự bao gồm tư vấn CLDN, tư vấn vốn NL, thuê ngoài NL, tuyển dụng quản trị viên, đào tạo và phát triển. - N: Trụ sở đặt tại TPHCM xa HN nếu thuê mất chi phí đi lại.
3	Công ty Kosaido HR Vietnam Địa chỉ: 132 Hàm Nghị, HCM City Việt Nam.	-U: thành lập năm 2013, chuyên về cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên nghiệp cho tuyển dụng, đào tạo nhân lực và đầu tư vào Việt Nam. -N: Tồn chi phí đi lại.
4	Công ty TNHH Harvey Nash Việt Nam: 364 Cộng Hòa, Phường 13, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh.	-U:Có nguồn gốc từ Anh Quốc, hoạt động năm 1988. tiên phong trong lĩnh vực tìm kiếm nhân sự cấp cao, tuyển dụng chuyên nghiệp, dịch vụ thuê ngoài CNTT/ dịch vụ nghiệp vụ doanh nghiệp. -N: Chi phí thuê cao.

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

3.2.4. Một số giải pháp khác

- Ngoài ra nâng cao thể lực của CBCNV hiện tại đang làm việc tại công ty thông qua các hoạt động thể dục thể thao, chế độ làm việc và chế độ ăn ca và nâng cao khả năng chịu áp lực đối với công việc đặc biệt là CBCNV tại các phân xưởng. Đề xuất thông qua tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên hàng tuần, tháng, quý, năm tổ chức các giải thi đấu thể thao như: kéo co, cầu lông, bóng chuyền, đá bóng, tennis, cờ vua, cờ tướng... hàng ngày giữa giờ nghỉ cần có các bài tập thể dục thể thao tại chỗ cho CBCNV, tổ chức giao lưu hoạt động thể dục thể thao giữa các phân xưởng các phòng ban trong công ty.

- Thể lực CBCNV được chú trọng ngay từ khâu tuyển dụng đầu vào. Cải thiện môi trường làm việc để nâng cao đạo đức và tác phong làm việc đối với NL của Công ty, do đó Công ty cần làm một số việc như sau:

+Đổi mới tư duy của người quản trị của Công ty chính là thay đổi môi trường làm việc, đạo đức cũng như tác phong làm việc bằng việc luôn gương mẫu thực thi những tiêu chuẩn, chủ động xây dựng các tiêu chuẩn đã ban hành, làm cơ sở cho NL của Công ty noi theo.

+Thường xuyên tuyên truyền, giáo dục nâng cao ý thức, tác phong, trách nhiệm làm việc của người LĐ. Thông qua các buổi tuyên truyền giáo dục để toàn bộ NL của Công ty nắm được những kiến thức pháp luật của Nhà nước và quy chế LĐ của Công ty.

+Xây dựng môi trường làm việc cho NL trực tiếp và NL gián tiếp theo quy định của pháp luật, thường xuyên cập nhật kiến thức pháp luật, kiến thức kinh tế quốc tế. Chăm lo đến đời sống, việc học hành, thăng tiến đối với người LĐ tạo ra động lực phấn đấu cho cá nhân và tổ chức. Xây dựng hệ thống tin trong công việc quản lý hiện đại, phù hợp với điều kiện làm việc cụ thể của từng giai đoạn phát triển của Công ty.

KẾT LUẬN

Chất lượng NL có vai trò rất lớn đến sự phát triển kinh tế nói chung và đối với DN nói riêng. Các mô hình phát triển kinh tế đều khẳng định điều này khi cho rằng sự phát triển bền vững đòi hỏi phải tích lũy vốn, phát triển kỹ thuật và công nghệ. Đây là những nhân tố gắn liền và phụ thuộc vào chất lượng NL, tầm quan trọng của chất lượng NL đối với sự phát triển kinh tế. Nâng cao chất lượng NL rõ ràng rất cần thiết. Muốn nâng cao chất lượng nhân tố này Luận văn mặc dù còn nhiều hạn chế cũng đã tiếp cận và đạt mục tiêu vấn đề:

- Luận văn đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NL trong DN, nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn NL của Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc, kinh nghiệm của Công ty và rút ra bài học kinh nghiệm cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn NL tại Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc.

- Luận văn đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng chất lượng nguồn NL, thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn NL tại Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc, chỉ rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn NL tại Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc.

- Luận văn đã chỉ rõ phương hướng phát triển của công ty, phương hướng nâng cao chất lượng NL và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn NL tại Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc những giải pháp này nếu được áp dụng vào công ty trong thời gian tới sẽ phần nào giúp công ty hoạt động tốt hơn, hiệu quả hơn trong lĩnh vực hoạt động SXKD của mình.

Qua đây em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Công ty Cổ Phần Sông Cầu Hà Bắc, tập thể CBCNV Phòng Hành chính đã tạo điều kiện cho em đến tìm hiểu về thực tế hoạt động SXKD và hoạt động Quản trị NL tại

Công ty, cung cấp những thông tin cần thiết để em hoàn thành Luận văn của mình.

Đặc biệt, trong quá trình hoàn thành Luận văn Thạc sĩ, em đã nhận được sự hướng dẫn, chỉ dạy nhiệt tình của **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhân**. Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới cô, cảm ơn cô đã tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành Luận văn của mình.

Bên cạnh đó, em cũng xin cảm ơn các thầy cô đã dành thời gian đọc Luận văn của em, em hi vọng sẽ nhận được những đóng góp của các thầy cô để Luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2007), Giáo trình Kinh tế Nguồn NL, Trường đại học Kinh tế quốc dân, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Nguyễn Thanh Mai, Chất lượng nguồn nhân lực, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc//758c8b47>.
3. Mai Quốc Chánh (1999), Nâng cao chất lượng nguồn NL đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị NL, NXB Thống kê, Hà Nội. Nguyễn Hữu Dũng (2003), Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam, NXB LĐ - Xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thị Hồng Điệp (2005), “Phát triển nguồn NL chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam”, luận án tiến sĩ kinh tế chính trị, Trung tâm đào tạo bồi dưỡng giảng viên lý luận chính trị, Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Vũ thị Ngọc Phùng (2006), Giáo trình Kinh tế phát triển, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị NL, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, 2, Trường Đại học LĐ - Xã hội, NXB LĐ - Xã hội, Hà Nội.
9. Vũ Thu Hương, Tạp chí kinh tế (2010), Thực trạng nguồn NL của Việt Nam hiện nay.
10. Bùi Hoàng Lợi (2007), Quản trị nhân lực, Tủ sách nhà quản trị DN, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Phạm Công Nhất (2008), “Nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế”, Tạp chí Cộng sản số 786.

12. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), Giáo trình Quản trị DN, NXB LĐ - Xã hội, Hà Nội.

13. Nguyễn Hữu Thân (2008), Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội.

14. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), Giáo trình Quản lý NL trong DN, NXB LĐ - Xã hội, Hà Nội.

15. Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Nguồn NL, Trường đại học LĐ - Xã hội, NXB LĐ - Xã hội, Hà Nội.

16. Báo cáo sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc - Phòng Hành chính.

17. Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc - Phòng Kế Toán.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Để hoàn thiện việc đánh giá trong Luận văn Thạc sỹ của mình, tôi thiết kế bảng hỏi với một số nội dung thu thập thông tin về các công tác nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng NL của Công ty, rất mong nhận được sự hợp tác từ anh (chị).

I. Thông tin cá nhân:

1. Chức vụ công tác

- ☒ Trưởng phòng, phó phòng, cụm trưởng, cụm phó, tổ trưởng, tổ phó.
- ☒ Nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật, công nhân thủy nông, công nhân vận hành, công nhân xây dựng.

☒ Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.

2. Độ tuổi

- ☒ Dưới 30 tuổi.
- ☒ Từ 30 tuổi - dưới 40 tuổi.
- ☒ Từ 40 tuổi - dưới 50 tuổi.
- ☒ Trên 50 tuổi.

3. Trình độ

- ☒ Đại học và sau đại học.
- ☒ Cao đẳng.
- ☒ Trung cấp.
- ☒ Dạy nghề, THPT.

4. Thâm niên công tác

- ☒ Dưới 6 tháng.
- ☒ Từ 6 - 12 tháng.
- ☒ Từ 1 - 3 năm.
- ☒ Trên 3 năm.

II. Nội dung:

1. Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?

- ☒ Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty.
- ☒ Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức.

2. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? có cần thay đổi không?

- ☒ Phù hợp, không cần thay đổi.
- ☒ Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi.
- ☒ Chưa phù hợp, cần phải thay đổi.

3. Anh (chị) thấy kỹ năng mềm của mình như thế nào?

- ☒ Thiếu tự tin.
- ☒ Thuyết phục chưa cao.
- ☒ Thiếu kỹ năng quản lý thời gian.
- ☒ Thiếu kỹ năng khác.

4. Anh (chị) thấy kỹ năng giao tiếp của mình như thế nào?

- ☒ Tốt.
- ☒ Tương đối tốt
- ☒ Trung bình
- ☒ Yếu

5. Anh (chị) thấy trình độ tiếng anh của mình như thế nào?

- ☒ Tốt
- ☒ Trung bình

☒ Yếu.

6. Anh (chị) có sử dụng các trang bị an toàn LĐ được Công ty cấp phát hay không? (câu hỏi này chỉ áp dụng với cán bộ kĩ thuật, công nhân thủy nông của Công ty).

☒ Thường xuyên sử dụng.

☒ Có sử dụng nhưng không thường xuyên.

☒ Rất ít khi.

☒ Không sử dụng bao giờ.

7. Tần suất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên Công ty là bao lâu?

☒ 1 năm/lần.

☒ 6 tháng/lần.

☒ Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế.

☒ Không biết.

8. Anh (chị) đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ do Công ty tổ chức?

☒ Chủ yếu là lí thuyết.

☒ Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty.

☒ Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty.

9. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này có hữu ích hay không?

☒ Thiết thực, hữu ích cho công việc.

☒ Chỉ mang tính hình thức, không hữu ích.

10. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này thường xuất phát từ đâu?

☒ Nhu Cầu công việc.

☒ Nhu Cầu cá nhân.

☒ Nhu Cầu công việc và nhu Cầu cá nhân.

☒ Khác.

11. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?

☒ Nhóm kiến thức về chuyên môn.

☒ Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý.

☒ Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp.

☒ Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật.

Xin cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

I. Thông tin cá nhân

STT	Chức vụ	Số người
1	Trưởng phòng, phó phòng, tổ trưởng, tổ phó.	21
2	Nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật, công nhân tại ba phân xưởng	62
3	Lái xe, bảo vệ, tạp vụ	12
	Tổng	95

STT	Độ tuổi	Số người
1	< 30T	11
2	Từ 30T- 40T	45
3	Từ 41T - 50T	30
4	>50T	9
	Tổng	95

STT	Trình độ	Số người
1	Đại học và sau đại học	8
2	Cao đẳng	43
3	Trung cấp	39
4	Dạy nghề, THPT	5
	Tổng	95

STT	Thâm niên công tác	Số người
1	Dưới 6 tháng	1
2	Từ 6-12 tháng	5
3	Từ 1-3 năm	59
4	Trên 3 năm	30
	Tổng	95

II. Nội dung:

1. Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ %
Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty	89	97
Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức	6	3
Tổng	95	100

2. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? có cần thay đổi không?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Phù hợp, không cần thay đổi	83	87
Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi	10	11
Chưa phù hợp, cần phải thay đổi	2	2
Tổng	95	100

3. Anh (chị) thấy kỹ năng mềm của mình như thế nào?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Thiếu tự tin	41	43
Thuyết phục chưa cao	31	33
Thiếu kỹ năng quản lý thời gian	14	15
Thiếu kỹ năng khác	9	9
Tổng	95	100

4. Anh(chị) thấy kỹ năng giao tiếp của mình thế nào?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Tốt	46	49
Tương đối tốt	28	29
Trung bình	15	16
Yếu	6	6
Tổng	95	100

5. Anh (chị) thấy trình độ tiếng anh mình thế nào?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Tốt	36	38
Trung bình	39	41
Yếu	20	21
Tổng	95	100

6. Anh (chị) có sử dụng các trang bị an toàn LĐ được Công ty cấp phát hay không? (câu hỏi này chỉ áp dụng với cán bộ kỹ thuật, công nhân thủy nông của Công ty).

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Thường xuyên sử dụng	78	81
Có sử dụng nhưng không thường xuyên	11	12
Rất ít khi	7	7
Không sử dụng bao giờ	0	0
Tổng	95	100

7. Tần xuất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên Công ty là bao lâu?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
1 năm/lần	81	85
6 tháng/lần	10	11
Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế	4	4
Không biết	0	0
Tổng	95	100

8. Anh (chị) đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ do Công ty tổ chức?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Chủ yếu là lí thuyết	9	10
Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty	21	22
Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty	65	68
Tổng	95	100

9. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này có hữu ích hay không?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Thiết thực, hữu ích cho công việc	87	92
Chỉ mang tính hình thức, không hữu ích	8	8
Tổng	95	100

10. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này thường xuất phát từ đâu?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Nhu Cầu công việc	69	73
Nhu Cầu cá nhân	9	9
Nhu Cầu công việc và nhu Cầu cá nhân	17	18
Khác	0	0
Tổng	95	100

11. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Nhóm kiến thức về chuyên môn	22	19
Nhóm kiến thức về tin học văn phòng, tiếng Anh	21	22
Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý, lãnh đạo	12	13
Nhóm kiến thức về kỹ năng làm việc nhóm	30	32
Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp	10	11
Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật	4	4
Tổng số	95	100

