

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

NGUYỄN THỊ VÂN HẠNH

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ
THUẬT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT
THÀNH VIÊN THÔNG TIN M3**

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

NGUYỄN THỊ VÂN HẠNH

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ
THUẬT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT
THÀNH VIÊN THÔNG TIN M3**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI TÔN HIỂN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “*Nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3*” là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn của TS. Bùi Tôn Hiến.

Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực, hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Vân Hạnh

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và hoàn thiện luận văn này. Học viên đã nhận được sự giúp đỡ quý báu của các thầy cô, các anh chị và các bạn. Với lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc. Tôi xin được bày tỏ và lòng cảm ơn chân thành tới:

Ban giám hiệu, các thầy cô trong, ngoài trường đại học Lao động – Xã hội, đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ bản thân trong suốt quá trình học tập và hoàn thành Luận văn.

TS. Bùi Tôn Hiến, người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ, dạy bảo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho bản thân trong quá trình học tập và hoàn thành Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn các tổ chức, cá nhân, doanh nghiệp đã hợp tác chia sẻ thông tin, cung cấp cho tôi nhiều nguồn tư liệu, tài liệu hữu ích phục vụ cho đề tài nghiên cứu. Đặc biệt xin được gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc, CBCNV phòng TCLĐ-TL, cùng toàn thể CBCNV Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3 đã hỗ trợ tôi rất nhiều trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận văn.

Mặc dù có rất nhiều cố gắng, song do khả năng, kiến thức còn hạn chế, chắc chắn Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót rất mong được sự đóng góp ý kiến quý báu của các Thầy cô cùng toàn thể các bạn.

Xin trân trọng cảm ơn./.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Vân Hạnh

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG	VI
DANH MỤC HÌNH VẼ, SỐ ĐỒ.....	VII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	8
5. Phương pháp nghiên cứu	8
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	9
7. Kết cấu của luận văn	11
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.1. Một số khái niệm	12
1.1.1. Khái niệm đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	12
1.1.2. Khái niệm chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	15
1.1.3. Khái niệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật	17
1.2. Vai trò của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	18
1.3. Các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	20
1.3.1. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp.....	20
1.3.2. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng chuyên môn của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp.....	23
1.3.3. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng tâm lực của đội công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp.....	25

1.3.4. Nhóm tiêu chí đánh giá về mức độ hợp lý của cơ cấu đội ngũ công nhân kỹ thuật	26
1.4. Hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	27
1.4.1. Tuyển dụng nhân lực và bố trí sử dụng nhân lực	27
1.4.2. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công nhân kỹ thuật	28
1.4.3. Chính sách đãi ngộ đối với công nhân kỹ thuật.....	29
1.4.4. Thiết lập kỷ luật lao động và văn hóa doanh nghiệp	30
1.4.5. Nâng cao thể lực của nguồn nhân lực	32
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp.....	32
1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	32
1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	34
1.6. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.....	35
1.6.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp	35
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÔNG TIN M3.....	39
2.1. Khái quát chung về công ty TNHH MTV Thông tin M3	39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	39
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	42

2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công nhân kỹ thuật công ty	45
2.2. Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH Thông tin M3	51
2.2.1. Thực trạng thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	51
2.2.2. Thực trạng trí lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	57
2.2.3. Tâm lực đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	66
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH Thông tin M3	69
2.3.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng lao động	69
2.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công nhân kỹ thuật	73
2.3.3. Đãi ngộ đội ngũ công nhân kỹ thuật	79
2.3.4. Kỷ luật lao động và văn hóa doanh nghiệp	83
2.3.5. Hoạt động nâng cao thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	86
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty M3	88
2.4.1. Các nhân tố bên ngoài	88
2.4.2. Các nhân tố bên trong.....	91
2.5. Đánh giá thực trạng về nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3	93
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	93
2.5.2. Những hạn chế.....	95
2.5.3. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế	96
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THÔNG TIN M3	99
3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty TNHH MTV thông tin M3.....	99

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty	99
3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty TNHH MTV thông tin M3	100
3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty M3	102
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ CNKT.....	103
3.2.2. Tăng cường công tác đào tạo chuyên môn và nâng cao trình độ công nhân kỹ thuật.....	110
3.2.3. Đổi mới và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ và chăm lo đời sống người lao động	117
3.2.4. Tăng cường kỷ luật lao động và xây dựng văn hoá doanh nghiệp	122
KẾT LUẬN.....	127
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	128
PHỤ LỤC.....

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng việt
BCVT	Bưu chính Viễn thông
CNKT	Công nhân kỹ thuật
NNL	Nguồn nhân lực
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
CĐ	Cao đẳng
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
DN	Doanh nghiệp
ĐH	Đại học
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động
R&D	Nghiên cứu và phát triển
SC	Sơ cấp
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TC	Trung cấp
VIETTEL	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Quân đội Viettel

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Phân loại sức khỏe theo thể lực	21
Bảng 2.1: Bảng hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 giai đoạn 2016 - 2018	44
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty giai đoạn 2016 – 2019	47
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính tại thời điểm 31/12/2018	47
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016-2018.....	48
Bảng 2.5: Thống kê cơ cấu lao động theo tính chất lao động	50
Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu lao động theo tính chất lao động	51
Bảng 2.7: Tình hình sức khỏe của công nhân kỹ thuật tại Công ty M3	53
Bảng 2.8: Tình hình sức khỏe của lao động tại Công ty M3	55
Bảng 2.9: Mức độ ốm đau của người lao động trong Công ty.....	56
Bảng 2.10: Trình độ lao động tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 giai đoạn 2016-2018.....	57
Bảng 2.11: Thực trạng trình độ ngoại ngữ của công nhân kỹ thuật	59
Bảng 2.12: Thực trạng trình độ tin học của công nhân kỹ thuật.....	59
Bảng 2.13: Thành tích thực hiện công việc của người lao động.....	62
Bảng 2.14: Bảng số liệu các tiêu thức biểu hiện tâm lực đạo đức của đội ngũ công nhân kỹ thuật Công ty.....	67
Bảng 2.15: Áp lực công việc của đội ngũ công nhân kỹ thuật	68
Bảng 2.16: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty TNHH Thông tin M3	70
Bảng 2.17: Kết quả tuyển dụng CNKT của Công ty TNHH Thông tin M3... ..	71
Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về bố trí, sử dụng lao động của công ty	73
Bảng 2.19: Kết quả đào tạo tại Công ty TNHH Thông tin M3	74
Bảng 2.20: Đánh giá của công nhân kỹ thuật về hoạt động đào tạo	78
Bảng 2.21: Tiền lương trung bình của công nhân kỹ thuật.....	80

Bảng 2.22: Đánh giá của công nhân kỹ thuật về mức đãi ngộ.....	82
Bảng 3.1: Ví dụ đánh giá mức độ phù hợp giữa các chức danh	111
Bảng 3.2: Ví dụ phân tích mức độ phù hợp các kiến thức, kỹ năng thực tế của công nhân kỹ thuật so với yêu cầu công việc.....	113
Bảng 3.3: Ví dụ Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân.....	114

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức của Công ty M3	40
Hình 2.1: Tăng trưởng doanh thu qua các năm	43
Hình 2.2: Quy mô đội ngũ công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3	46
Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi	49
Hình 2.4: Chiều cao của công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3.	51
Hình 2.5: Tỷ lệ cân nặng của công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3.....	52
Hình 2.6: Phân loại sức khỏe tại Công ty TNHH một thành viên Thông tin M3	54
Hình 2.7: Mức độ kỹ năng chuyên môn của CNKT phù hợp với công việc..	62
Hình 2.8: Đánh giá tính chuyên nghiệp của đội ngũ CNKT.....	63
Hình 2.9: Cơ cấu thâm niên làm việc của đội ngũ CNKT	64
Hình 2.10: Đánh giá kỹ năng làm việc theo nhóm của đội ngũ CNKT	65
Hình 2.11: Tỷ lệ bố trí lao động phù hợp với chuyên ngành đào tạo.....	72

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhìn lại hơn 30 năm đổi mới, Đảng ta đã nhận định: Nước ta đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng trong đó có phát triển kinh tế, tuy vậy chất lượng nguồn nhân lực còn thấp là một trong những yếu tố cản trở sự phát triển để tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa (CNH- HĐH) đất nước, đưa nước ta đến năm 2020 cơ bản là một nước công nghiệp theo hướng hiện đại.

Từ tổng thể của Quốc gia, nhìn cụ thể vào từng doanh nghiệp (DN) nói chung và Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3 (sau đây gọi tắt là Công ty M3) – Tập đoàn công nghiệp - viễn thông quân đội nói riêng rất dễ để nhận thấy rằng để DN phát triển, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao năng xuất, hiệu quả sản xuất kinh doanh (SXKD), nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên (CBCNV) và hoàn thành tốt các nhiệm vụ cấp trên giao và các nghĩa vụ với Nhà nước, không thể không quan tâm đến việc nâng cao trình độ nhân lực nói chung trong đó có đội ngũ công nhân kỹ thuật bởi đây là lực lượng đông đảo, trực tiếp lao động làm ra sản phẩm cho DN. Sản phẩm muốn tốt, sản xuất có hiệu quả, khả năng cạnh tranh trên thị trường của DN phụ thuộc trước hết vào sản phẩm do đội ngũ công nhân kỹ thuật trực tiếp lao động làm ra. Việc xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật là một trong những việc làm hết sức quan trọng, có vai trò quyết định đến sự thành công các mục tiêu SXKD của Công ty M3 không chỉ trong năm 2018 mà còn cả trong giai đoạn 2016-2020, do đó công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ công nhân kỹ thuật là việc làm hết sức cần thiết và luôn được Ban Lãnh đạo Công ty chú trọng.

Lực lượng công nhân kỹ thuật của Công ty M3 trước đây về cơ bản là đội ngũ tay nghề cao, có nhiều kinh nghiệm qua thực tiễn sản xuất, đáp ứng

tốt nhiệm vụ quốc phòng và kinh tế. Lực lượng công nhân kỹ thuật hiện nay của Công ty M3 đã được thay thế bằng thế hệ trẻ, được đào tạo cơ bản qua các trường, chủ yếu là Trường Cao đẳng nghề, đại học chuyên ngành cơ khí cả trong và ngoài nước. Tuy vậy, do chương trình đào tạo đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau nên việc đào tạo lý thuyết còn dàn trải theo chiều rộng, không đủ các ngành nghề cần thiết, thời gian thực hành trên các thiết bị còn ít, không sát với thực tế thiết bị công nghệ tại công ty... nhất là đối với một số ngành nghề và máy móc hiện đại hiện có của công ty. Đặc biệt là chưa có nhiều kinh nghiệm, thời gian tiếp xúc với thế hệ thợ đàn anh để học hỏi còn ít, việc đào tạo hướng dẫn sử dụng vận hành thiết bị mới chưa nhiều... Do đó, có thể nói lực lượng công nhân kỹ thuật tại Công ty M3 trong thời gian qua dù có ưu điểm là lực lượng trẻ, qua đào tạo cơ bản, có sức khỏe tốt, nhiều nhiệt huyết nhưng chưa thực sự đáp ứng nhu cầu sử dụng, nhất là với các ngành nghề đặc trưng, thiết bị công nghệ hiện đại, đòi hỏi sự hiểu biết, tay nghề cao tại Công ty M3.

Việc huấn luyện, đào tạo nâng cao trình độ tay nghề kể cả lý thuyết, thực hành mặc dù đã được quan tâm nhưng chưa tương xứng với yêu cầu, đòi hỏi của nhiệm vụ, việc rèn luyện, tổ chức nâng cao trình độ thông qua việc thi nâng bậc công nhân kỹ thuật hàng năm chưa thực sự hiệu quả; việc đào tạo công nghệ, thiết bị đặc thù, công nghệ mới cho đội ngũ chưa nhiều,... Điều đó thể hiện qua kết quả thi nâng bậc hàng năm mặc dù tỷ lệ đạt yêu cầu khá cao nhưng kết quả công nhân kỹ thuật có tay nghề cao còn ít. Nhận thức về việc nâng cao trình độ phần lớn là qua được kỳ thi nâng bậc chứ chưa thực sự chú trọng rèn luyện nâng cao trình độ thực sự, nhận thức về trách nhiệm với chất lượng sản phẩm và chế độ bảo dưỡng bảo trì thiết bị còn chưa đầy đủ, do đó tỷ lệ sản phẩm sai hỏng, sản phẩm kém chất lượng ...do lỗi chủ quan còn cao. Do đó có thể thấy rằng nhu cầu nâng cao trình độ công nhân kỹ thuật về

nhận thức, tay nghề ...hiện tại là nhu cầu cấp bách và rất cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu của đơn vị trong tình hình mới... Từ những nội dung đã nêu trên, tôi lựa chọn: *“Nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3”* làm đề tài luận văn thạc sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Mỗi nhà nghiên cứu lại đưa ra những quan điểm riêng về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Có nhà nghiên cứu chỉ nhấn mạnh việc đảm bảo an toàn và sức khỏe người lao động trong tổ chức ; Đảm bảo y tế và bảo vệ sức khỏe trong quá trình làm việc; Đảm bảo tái sản xuất sức lao động thông qua các hình thức như trả lương, phụ cấp,... và coi đó là điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Eric Garner (2012) là ví dụ điển hình khi đưa ra cuốn sách “Heath and social for workers”. Về bản chất, đây đúng là điều kiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhưng nó mới chỉ đặt ra vấn đề về nâng cao thể lực cho người lao động và là một trong số các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện đại. Nếu chỉ nghiên cứu riêng vấn đề này thì chưa đầy đủ [43].

Hướng nghiên cứu được không ít các tác giả, tác phẩm quan tâm và cho rằng vấn đề quan trọng nhất để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là đào tạo và nâng cao trình độ cho đội ngũ lao động. Các nghiên cứu khoa học này thường đi sâu khai thác hệ thống lý luận; Nghiên cứu nhu cầu đòi hỏi của thị trường và nhu cầu công việc trong các tổ chức để đưa ra các chiến lược đào tạo trong tổ chức nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như cuốn sách: “Training strategic for Employee”, của tác giả Dorothy Grover Bolton, (2011) [42].

Bên cạnh đó, cũng có một số tác giả nhắc tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua những hoạt động cải tiến về tác phong làm việc; Kỷ luật lao động,...Có thể kể đến tác phẩm khoa học của Stewart Liff (2011),

Managing Government Employees: How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results nói về việc phát triển người lao động, nâng cao chất lượng làm việc là kết quả của quá trình thay đổi tư tưởng, thái độ làm việc [52].

Tuy nhiên, nếu những nghiên cứu trên chỉ đặt vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực dựa trên một khía cạnh thể lực, trí lực hay tâm lực thì có nhiều tác phẩm xem xét tất cả những khía cạnh trên, coi đó là tổng hợp các điều kiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một tổ chức. Donald F. Van Eynde, Stephen L. Tucker (1996) viết cuốn “A quality Human Resource curriculum: Recommendation from leading senior HR executives” chỉ ra chương trình giúp cho các nhà quản trị có thể nhìn nhận các vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực [41].

Hay Jeffrey A. Mello (2010) trong “Strategic Human Resource Management” cũng đưa ra các chiến lược để quản trị nguồn nhân lực trong đó vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bao gồm nâng cao sức khỏe người lao động, đào tạo và phát triển cũng như quan tâm tới kỷ luật lao động, xây dựng văn hóa tổ chức là rất quan trọng [48].

Như vậy, có thể thấy, các nghiên cứu ở ngoài nước về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khá đa dạng. Các tác giả có thể phân tích, nghiên cứu chỉ một khía cạnh nhỏ nhưng cũng có thể nghiên cứu tổng quát tất cả các tiêu chí nhằm giúp người lao động đạt tới chất lượng làm việc tốt nhất. Từ đó, có thể thấy, để nghiên cứu về chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một tổ chức một cách đầy đủ, người nghiên cứu cần phải xem xét đầy đủ mọi khía cạnh cụ thể cả về thể lực, trí lực và tâm lực.

Cũng tương tự như các nghiên cứu của nước ngoài, chất lượng nguồn nhân lực cũng được một số tác giả trong nước xem xét giới hạn ở một khía cạnh nào đó. Cuốn sách của Vũ Huy Chương (2011) đã nhấn mạnh đến vấn

đề an toàn, sức khỏe cho người lao động; Vấn đề bảo đảm y tế, môi trường và điều kiện làm việc;... Tác phẩm: “Vấn đề tạo nguồn lực tiến hành Công nghiệp hoá, Hiện đại hoá” của ông cho rằng đây là điều kiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tác giả đã đi sâu khai thác, ngoài việc hoàn thiện hơn lý thuyết về môi trường làm việc, tác giả đã đưa ra các giải pháp nhằm tạo dựng môi trường làm việc thân thiện giúp người lao động có thể làm việc hiệu quả nhất [4].

Còn trong cuốn sách: “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, tác giả Phan Văn Kha (2007) chủ yếu bàn về việc đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực coi đó là yếu tố cơ bản để phát triển nguồn nhân lực chất lượng [16].

Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu ở Việt Nam nhìn nhận nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở cả 3 khía cạnh là nâng cao thể lực, trí lực và tâm lực. Luận án tiến sĩ của Phan Thanh Tâm (2000) chú trọng phân tích thực trạng nguồn nhân lực trong nước và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH-HĐH đất nước trong “Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH-HĐH đất nước”. Tác giả có đề cập đến hầu hết các vấn đề về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhưng xem xét ở tầm vĩ mô chứ không phải trong khuôn khổ nguồn nhân lực của tổ chức [27]. Tương tự như vậy, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KHXH 05-03 (GS.TS Nguyễn Phú Trọng là chủ nhiệm đề tài) “Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH – HĐH đất nước” đã đúc kết đưa ra những quan điểm, định hướng trong việc sử dụng các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nói chung và trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội nói riêng. Tuy nhiên, nền kinh tế Việt Nam hiện nay nguồn nhân lực không chỉ có đội ngũ cán bộ nên đây cũng chỉ là một tài liệu tham khảo có giá trị dành cho

những nghiên cứu về khu vực các đơn vị hành chính Nhà nước [37].

Bùi Quốc Hồng (2010) trong “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: tạo lợi thế cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập từ nguồn nhân lực tổ chức” lại xem xét vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như là một điểm mấu chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh của các tổ chức trong nền kinh tế thị trường [15].

Luận án Tiến sĩ Kinh tế (2013) của tác giả Nguyễn Thị Hồng Cẩm: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam trình bày lý luận và thực tiễn về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, thực trạng chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam, giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam [2].

Ngoài ra, còn một số công trình khác nghiên cứu trực tiếp đến mối quan hệ giữa CNH, HĐH với sự phát triển của giai cấp công nhân, vai trò của giai cấp công nhân trong quá trình đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước như: “CNH, HĐH và sự phát triển giai cấp công nhân” PGS Cao Văn Lượng chủ biên, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001 [19]; “Sự phát triển của giai cấp công nhân Việt Nam và vai trò của nó trong sự nghiệp CNH, HĐH đất nước” Trần Ngọc Sơn, Luận án Tiến sĩ, 2001 [26]. Các công trình này đã đề cập đến mối quan hệ biện chứng giữa quá trình CNH, HĐH đất nước với sự phát triển của giai cấp công nhân, đặt ra những yêu cầu nhằm phát triển giai cấp công nhân cả về số lượng, chất lượng, cơ cấu,.....để có thể đáp ứng được những đòi hỏi của thực tiễn đặt ra.

Đề tài: “Điều tra cơ bản về thực trạng sức khỏe công nhân cơ khí - luyện kim” của tác giả TS. Nguyễn Thị Toán (2002) đã đặc biệt đi sâu nghiên cứu về thể lực của công nhân ngành cơ khí - luyện kim. Từ đó đưa ra những

giải pháp nâng cao thể lực cho họ [34].

Luận án Tiến sỹ của Đoàn Đức Tiên (2012) “Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp điện lực Việt Nam” trực tiếp nghiên cứu về công nhân kỹ thuật nhưng chỉ mới khai thác khía cạnh chất lượng đào tạo mà chưa xem xét rộng hơn ở việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực [33].

Như vậy, có thể thấy rằng, đã có nhiều nghiên cứu phân tích, đánh giá và khẳng định tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi ngành, nhóm ngành hay tổ chức cụ thể. Tuy nhiên, chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3. Do vậy, nghiên cứu của tác giả về nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3 sẽ không trùng lặp với bất kỳ tài liệu nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nhằm phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thông tin M3.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để hoàn thành mục đích đề ra, đề tài tập trung giải quyết một số nhiệm vụ cơ bản sau:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty.
- Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty Trách

nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

- Đề xuất giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi thời gian: Giai đoạn 2015 – 2018, đề xuất giải pháp đến 2022

Phạm vi không gian: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3 – Khu công nghệ Láng Hòa Lạc – Thạch Hòa – Thạch Thất -Hà Nội.

Phạm vi nội dung: Nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích và ý nghĩa nói trên, phương pháp nghiên cứu của luận văn là vận dụng một cách tổng hợp nhiều phương pháp nghiên cứu cơ bản định tính bao gồm:

- *Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.* Luận văn có sự phân tích các tư liệu, tài liệu ghi chép lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3, cũng như tình hình hoạt động kinh doanh và đặc điểm nguồn nhân lực của công ty thời gian qua, đặc biệt từ 2016 – 2018 để phân tích, nghiên cứu và so sánh. Luận văn cũng xem xét chủ đề nghiên cứu trong một mối tương quan logic, biện chứng với các vấn đề khác làm cho luận văn có tính ứng dụng cao hơn.

- *Các phương pháp cụ thể* được luận văn sử dụng để thực hiện nghiên cứu bao gồm: Phương pháp tổng hợp, phân tích và xử lý số liệu: thông qua các số liệu thu thập được tiến hành tổng hợp số liệu thông qua các bảng số liệu, các biểu đồ...Đồng thời so sánh, đối chiếu số liệu giữa các kỳ và năm hoạt động của công ty để thấy được lượng tăng giảm tuyệt đối và tỷ lệ tăng giảm tuyệt đối.

- *Phương pháp thu thập số liệu*: tác giả tiến hành thu thập số liệu có liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân và các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân của công ty qua các năm.

+ Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của Ban Tổ chức Nhân sự và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên Thông tin M3.

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

- Đối tượng điều tra: Người lao động, các nhà quản lý hiện đang làm việc chính thức tại Công ty TNHH Một thành viên Thông tin M3.

- Nội dung bảng hỏi: liên quan đến các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

- Địa điểm khảo sát : Công ty TNHH Một thành viên Thông tin M3

- Số lượng mẫu khảo sát : 300 mẫu

Luận văn được thực hiện trên phương châm kết hợp lý luận với thực tiễn để đưa ra những kết luận có cơ sở khoa học cho các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên Thông tin M3.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận:

+ Hệ thống hoá và phát triển những vấn đề lý luận về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp nói

riêng.

+ Nghiên cứu kinh nghiệm ở một số doanh nghiệp trong nước về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật.

- Về thực tiễn:

+ Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng và nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

+ Đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong giai đoạn phát triển sắp tới của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, bảng biểu sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo, kết luận và phụ lục thì kết cấu chính của luận văn gồm 03 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại công ty TNHH MTV Thông tin M3.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Khái niệm đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Khi nói đến đội ngũ lao động tại một tổ chức, người ta đều hiểu đó là “nguồn nhân lực”. Vì vậy, mọi lý thuyết liên quan đến đội ngũ lao động đều xuất phát từ lý thuyết về “nguồn nhân lực”. Trước khi tìm hiểu khái niệm “đội ngũ cán bộ, công chức” thì cần phải hiểu về “nguồn nhân lực”.

Hiện nay, do có nhiều cách tiếp cận khác nhau nên có không ít những quan điểm xoay quanh khái niệm về “nguồn nhân lực”.

Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) đã chỉ ra nguồn nhân lực là toàn bộ những người trong độ tuổi và có khả năng tham gia lao động. Đây là khái niệm chỉ ra quy mô và tiềm lực của một quốc gia, đánh giá khả năng tham gia hoạt động kinh tế và tạo tài sản cho xã hội của nguồn nhân lực.

Tổ chức Ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Theo quan niệm này, nguồn nhân lực được coi là một nguồn lực đầu vào. Sự tham gia của nguồn lực này trong quá trình sản xuất không giống như vốn bằng tiền, công nghệ hay các tài nguyên khác. Nguồn nhân lực là đầu vào nhưng có thể chủ động khai thác, sử dụng và duy trì các nguồn lực còn lại để tạo ra giá trị cho xã hội.

Theo David Begg, Stanley Fischer và Rudiger Dornbush thì nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai.

Các tác giả này cho rằng kiến thức mà con người tích lũy được trong quá trình lao động sản xuất là mấu chốt vì chính kiến thức đó giúp họ tạo ra của cải, tài sản cho cuộc sống hiện tại và tương lai của chính họ [40].

Theo quan điểm của các nhà khoa học Việt Nam, nguồn nhân lực được xem là: “Số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất, tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, tâm lực, thái độ và phong cách lao động” [7, tr128].

Theo Phạm Minh Hạc, nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng lao động, bao gồm: thể lực, trí lực, tâm lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định, có thể là một quốc gia, một vùng, một ngành hoặc một tổ chức nhất định trong hiện tại và tương lai [13].

Tác giả Nguyễn Hữu Thân thì cho rằng, nguồn nhân lực là tổng hợp các cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động [29, tr63].

Theo Nguyễn Tiếp, nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội [32, tr8].

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của Trường đại học Kinh Tế Quốc Dân do Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh chủ biên (2008): “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [5, tr27].

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả xin được sử dụng khái niệm nguồn nhân lực như sau: “*Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực, tâm lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động*”

sản xuất, đang và sẽ sẵn sàng tham gia vào sự phát triển kinh tế - xã hội”.

1.1.1.2. Khái niệm đội ngũ công nhân kỹ thuật

Theo Từ điển thuật ngữ của Bộ Lao động Thương Binh - Xã hội thì:

Công nhân kỹ thuật được hiểu là loại lao động được đào tạo được cấp bằng hoặc chứng chỉ của các bậc đào tạo trong hệ thống giáo dục nghề nghiệp quốc dân thống nhất để có năng lực thực hiện các công việc phức tạp, tạo ra sản phẩm hàng hóa và dịch vụ phục vụ quốc tế dân sinh.

Trong giáo trình kinh tế nguồn nhân lực do PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh làm chủ biên cũng đưa ra khái niệm về công nhân kỹ thuật như sau:

Công nhân kỹ thuật là người được đào tạo và được cấp bằng (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề dài hạn từ 1 đến 3 năm) hoặc chứng chỉ (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề ngắn hạn dưới 1 năm) của bậc giáo dục nghề nghiệp trong hệ thống giáo dục để có năng lực thực hành - thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu. [5. Tr112].

Thực tế có những công nhân có tay nghề rất giỏi, họ có kinh nghiệm làm việc lâu năm nhưng lại không có kiến thức bài bản về lý thuyết mà chủ yếu là thành thạo về kỹ năng tay nghề, những công nhân này muốn trở thành công nhân kỹ thuật cần phải đào tạo thêm và thông qua bài kiểm tra lý thuyết để cấp chứng chỉ công nhân là công nhân kỹ thuật.

Trong luận văn này công nhân kỹ thuật được hiểu như sau:

Công nhân kỹ thuật là những người đã qua đào tạo nghề dưới hai cách thức đào tạo (từ 12 tháng đến 36 tháng) hoặc đào tạo ngắn hạn (dưới 12 tháng) được cấp bằng chứng chỉ nghề, hoặc những người đã tích lũy kiến thức qua thực tế đạt được trình độ có trình độ tay nghề và được doanh nghiệp tổ chức thi cấp chứng chỉ.

Như vậy CNKT là những người thực hiện hoạt động thừa hành kỹ thuật, đã trải qua giáo dục nghề nghiệp từ 1-3 năm và đã có văn bằng tốt nghiệp giáo dục nghề nghiệp đó.

Đội ngũ là tập thể gồm những người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, cùng mục đích làm việc theo sự chỉ huy thống nhất, có kế hoạch, gắn bó với nhau về quyền lợi vật chất cũng như tinh thần.

Như vậy, đội ngũ CNKT là tập hợp những người đã qua đào tạo nghề cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, doanh nghiệp, gắn bó và cùng nhau thực hiện mục tiêu mà tổ chức/doanh nghiệp đặt ra.

1.1.2. Khái niệm chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật

Khoa học nghiên cứu nguồn nhân lực trên thế giới có những đánh giá, nhìn nhận và thay đổi quan điểm dựa vào các trường phái quản lý trong lịch sử cùng với sự phát triển của các hình thái kinh tế xã hội trên thế giới. Có nhiều quan niệm về chất lượng nguồn nhân lực.

Theo Phùng Rân, chất lượng nguồn nhân lực được đo bằng hai tiêu chí là năng lực hoạt động và tâm lực đạo đức của nguồn nhân lực [24].

Theo quan điểm của Phan Thanh Tâm thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa của cả 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và tâm lực của người lao động” [27, tr37].

Theo Mai Quốc Chánh, TS.Trần Xuân Cầu: “Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực” [5, tr9].

Còn Vũ Thị Ngọc Phùng thì cho rằng: “Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ” [23].

Do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau nên đến nay vẫn còn nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm này. Tuy nhiên, tác giả có đồng quan điểm với Phan Thanh Tâm và xin đi sâu hơn về định nghĩa này như sau:

Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hoà của 3 yếu tố: Tình trạng sức khỏe; trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật và tâm lực của người lao động. Có thể hiểu, chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc và thái độ trong công việc của nguồn nhân lực đang làm việc tại tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động.

Trong phạm vi đề tài, việc nghiên cứu chất lượng công nhân kỹ thuật cũng phải dựa trên nền tảng chung là chất lượng nguồn nhân lực, nghĩa là chất lượng CNKT cũng được đánh giá trên ba mặt: sức khỏe, trình độ văn hóa và chuyên môn kỹ thuật, năng lực tâm lực của họ.

Như vậy, có thể nói chất lượng của đội ngũ CNKT bao gồm:

- Chất lượng của từng CNKT, cụ thể là tâm lực chính trị, đạo đức, trình độ năng lực và khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Chất lượng của từng CNKT là yếu tố cơ bản tạo nên chất lượng của cả đội ngũ.

- Chất lượng của cả đội ngũ, một chỉnh thể, thể hiện ở cơ cấu đội ngũ được tổ chức khoa học, có tỷ lệ cân đối, hợp lý vì số lượng và độ tuổi bình quân tùy theo từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Tóm lại, các yếu tố cấu thành chất lượng đội ngũ CNKT không chỉ bao gồm một mặt, một khía cạnh nào đó, mà nó bao gồm cả một hệ thống, được kết cấu như một chỉnh thể toàn diện từ chất lượng của từng CNKT (đây là yếu tố cơ bản nhất), cho đến cơ cấu số lượng nam nữ, độ tuổi, thành phần của đội

ngũ cùng với việc bồi dưỡng, giáo dục, phân công, quản lý kiểm tra giám sát và thực hiện nghiêm các nguyên tắc tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp.

Tổng hợp những quan điểm trên, có thể định nghĩa: Chất lượng đội ngũ CNKT là một hệ thống những giá trị được kết cấu như một chỉnh thể toàn diện được thể hiện qua tâm lực chính trị, tâm lực đạo đức, trình độ năng lực, khả năng hoàn thành nhiệm vụ của mỗi CNKT và cơ cấu, số lượng, độ tuổi của cả đội ngũ.

Chất lượng đội ngũ CNKT được đánh giá bằng khả năng làm việc (có tay nghề cao, năng suất lao động cao, đảm bảo chất lượng sản phẩm), tác phong làm việc mang tính công nghiệp (làm việc đúng giờ, tác phong nhanh nhẹn, thao tác chính xác, đúng quy trình công nghệ, sắp xếp nơi làm việc gọn gàng, khoa học,...), có tinh thần chấp hành kỷ luật công nghệ cao,...

1.1.3. Khái niệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng từng con người lao động (trí tuệ, thể chất và tâm lực tâm lý - xã hội) đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển [Nâng cao chất lượng NNL chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất và năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên đến một trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội trong một giai đoạn phát triển nhất định của một quốc gia. Chất lượng NNL chính là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Thông qua chất lượng NNL thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã hội.

Trong thời đại cách mạng khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng, quá trình toàn cầu hoá mở rộng đã đưa nền kinh tế thế giới bước vào giai đoạn

quá độ từ nền kinh tế dựa trên cơ sở vật chất kỹ thuật là đại công nghiệp điện cơ khí hoá sang kinh tế dựa trên tri thức, hay còn gọi là nền kinh tế tri thức, trong đó tri thức là lực lượng sản xuất trực tiếp, thì việc nâng cao chất lượng NNL đặc biệt là đội ngũ CNKT (đội ngũ lao động nòng cốt trong doanh nghiệp) phải tiếp cận được kinh tế tri thức.

Như vậy, nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT là đòi hỏi khách quan, mang tính quy luật, là nền tảng và động lực, là giải pháp đột phá trong tiến trình đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước hay thời kỳ tăng tốc phát triển của mỗi doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng CNKT nhằm khơi dậy, phát huy tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khoẻ về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...), môi trường văn hoá, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của NLD, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao. Để phát triển nhanh và bền vững, mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng NNL nói chung và đội ngũ CNKT nói riêng và có chính sách phát huy tối đa NNL đó. Việc quản lý và sử dụng hợp lý đội ngũ CNKT sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân phục vụ cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định dẫn đến thành công của doanh nghiệp.

Nói một cách khái quát nhất, nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT chính là quá trình tạo lập và sử dụng năng lực toàn diện con người vì sự hoàn thiện bản thân của họ và sự phát triển của doanh nghiệp.

1.2. Vai trò của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Trong bất kỳ một doanh nghiệp (DN) sản xuất nào cũng cần có đội ngũ công nhân kỹ thuật những người lao động trực tiếp làm ra các sản phẩm,

những người đứng máy, đứng theo dây chuyền công nghệ sản xuất. Vai trò của đội ngũ CNKT được thể hiện như sau:

Thứ nhất, đội ngũ công nhân kỹ thuật của một DN là người quyết định số lượng, chất lượng sản phẩm đầu ra của DN

Một DN có đội ngũ công nhân kỹ thuật có tay nghề trình độ cao có kinh nghiệm sản xuất, có niềm đam mê nhiệt tình với công việc, gắn bó với tổ chức sẽ tạo ra cho doanh nghiệp nhiều sản phẩm có chất lượng với độ tin cậy cao. Việc tạo ra những sản phẩm lượng sẽ tạo cho DN uy tín đối với khách hàng, tạo được lợi thế cạnh tranh với các đối thủ khác. Cạnh đó, số lượng sản phẩm cũng quyết định rất lớn tới doanh thu của DN. Việc tăng năng suất gắn liền với thị trường tiêu thụ sẽ đảm bảo cho DN một lượng doanh thu, đảm bảo cho DN một sự phát triển trên thị trường sản phẩm biến động không ngừng.

Thứ hai, đội ngũ công nhân kỹ thuật là người quyết định chi phí sản xuất kinh doanh của DN.

Với vai trò là người kết hợp các nguyên nhiên vật liệu đầu vào để tạo thành các yếu tố đầu ra việc sử dụng nguyên nhiên vật liệu của người công nhân như thế nào sẽ quyết định đến chi phí sản xuất kinh doanh của DN bởi chi phí về nhân công và chi phí nguyên nhiên vật liệu là chi phí của thành phẩm. Các chi phí này liên quan đến chất lượng các sản phẩm được tạo ra, khi chất lượng sản phẩm tốt đạt tiêu chuẩn thì nó sẽ giảm chi phí sản phẩm sai hỏng. Bên cạnh đó, việc sử dụng tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu cũng góp phần tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. Việc lao động với năng suất cao cũng góp phần nâng làm giảm chi phí nhân công. Chính vì thế, việc tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh (SXKD) phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ công nhân sản xuất.

Thứ ba, đội ngũ công nhân kỹ thuật là người tạo ra thặng dư cho DN.

Là người kết hợp sức lao động với các tư liệu lao động tạo ra sản phẩm cho DN công nhân kỹ thuật là người tạo ra các giá trị thặng dư cho DN. Giá trị thặng dư là yếu tố quyết định cho sự tồn tại của các DN kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận, nó quyết định sự phát đạt của doanh nghiệp hay là sự tàn bại của doanh nghiệp. Tuy nhiên để phát huy được vai trò các giá trị đó thì doanh nghiệp cần phải có sự kết hợp nhiều yếu tố trong lĩnh vực quản lý điều hành sản xuất và phân phối sản phẩm.

Thứ tư, đội ngũ công nhân kỹ thuật là người tạo lên sự hoạt động của DN.

Một doanh nghiệp để tồn tại được thì cần có các hoạt động mà người ta thường gọi là hoạt động SXKD. Người công nhân là chủ thể trong quá trình sản xuất, là người tạo nên sự tồn tại của DN thông qua các hoạt động của mình. Một DN tồn tại khi mà DN đó có sự phản ứng trước thị trường thay đổi. Điều này phụ thuộc phần nào vào lực lượng công nhân trực tiếp, lực lượng công nhân lực lượng đông đảo nhất trong các doanh nghiệp.

Từ trên ta thấy công nhân kỹ thuật là một phần không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp là lực lượng quan trọng quyết định trong quá trình tồn tại doanh nghiệp.

1.3. Các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật

1.3.1. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Thể lực là trạng thái sức khỏe của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khỏe mạnh. Chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao

chất lượng đội ngũ CNKT tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.

Đối với yếu tố thể lực, tiêu chí đánh giá chất lượng thông qua:

Bảng 1.1: Phân loại sức khỏe theo thể lực

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
1. Rất khỏe	≥ 163	≥ 51	≥ 154	≥ 48
2. Khỏe	160 - 161	47 - 50	152 - 153	47 - 48
3. Trung bình	157 - 159	43 - 46	150 - 151	42 - 43
4. Yếu	155 - 156	41 - 42	148 - 149	40 - 41
5. Rất yếu	153 - 154	40	147	38 - 39
6. Kém	≤ 152	≤ 39	≤ 146	≤ 37

(Nguồn: Thông tư 36/TTLT-BYT-BQP ngày 17/10/2011 của Bộ Y tế và Bộ Quốc Phòng [1])

- Quy mô và chất lượng thể chất. Mỗi tổ chức, lĩnh vực, ngành nghề khác nhau sẽ có yêu cầu về thể chất khác nhau. Quy mô thể hiện số lượng người được sử dụng, thời gian nguồn nhân lực làm việc ở tổ chức. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính là một thông số giúp tổ chức đánh giá được việc sử dụng và bố trí nguồn nhân lực phù hợp với đặc điểm thể chất. Đánh giá quy mô và chất lượng thể chất là đánh giá về vóc dáng, chiều cao, cân nặng. Việc đánh giá được thực hiện bằng con đường khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe.

Phân loại sức khỏe nguồn nhân lực của Bộ Y tế quy định được xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có thể nhận xét định tính cho từng loại.

Công thức đánh giá thể chất (độ tuổi, giới tính, chiều cao, cân nặng):

$$\frac{\text{Tỷ lệ nguồn nhân lực theo tuổi (giới tính, chiều cao, cân nặng) loại i}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} = \frac{\text{Số lượng nguồn nhân lực theo độ tuổi (giới tính, chiều cao, cân nặng)}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} \times 100$$

Công thức đánh giá mức độ cân đối của thể lực (công thức tính BMI) [2]

$$\text{BMI} = \frac{\text{Cân nặng}}{(\text{Chiều cao})^2}$$

Đối với nam: $20 \leq \text{BMI} \leq 25$
 Đối với nữ: $18 \leq \text{BMI} \leq 23$

- *Đánh giá sức khỏe.* Theo tổ chức Y tế thế giới thì “Sức khỏe là trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không chỉ đơn thuần là cơ thể khỏe mạnh không có bệnh tật”. Như vậy, chúng ta hiểu tiêu chí để đánh giá sức khỏe gồm 3 mặt: Sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần, sức khỏe xã hội.[43]

Có nhiều chỉ tiêu biểu hiện về trình trạng sức khỏe. Theo quy định chung của các tổ chức hiện nay gồm 4 loại: A: Thể lực tốt, không có bệnh tật gì; B: Thể lực khá; C: Trung bình; D: Yếu, không có khả năng lao động.

Nếu tỉ lệ sức khỏe loại A, B chiếm tỷ trọng lớn và liên tục tăng qua các năm và tỉ lệ sức khỏe C, D chiếm tỷ trọng thấp, giảm dần qua các năm thì tổ chức đó sẽ có chất lượng thể lực là tốt và ngược lại.

Công thức đánh giá sức khỏe nguồn nhân lực:

$$\frac{\text{Tỷ lệ người có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} = \frac{\text{Số lượng nguồn nhân lực có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} \times 100$$

Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Mọi người lao động, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức

thành sức mạnh vật chất.

1.3.2. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng chuyên môn của đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Trí lực gồm trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc.... Đây là yếu tố có tính quyết định căn bản đến năng lực làm việc, khả năng đáp ứng công việc và là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá chất lượng đội ngũ CNKT.

- *Trình độ học vấn* là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật, sự hiểu biết về chính trị- xã hội. Trình độ học vấn được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân [9, tr21].

Như vậy, trình độ học vấn là chỉ tiêu quan trọng đánh giá trí lực người lao động. Trình độ học vấn là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học, kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Theo đó, tổ chức nào tỷ lệ lao động tốt nghiệp Đại học, trên Đại học và Cao đẳng càng lớn thì tổ chức đó có trình độ trí lực càng cao [38].

- *Trình độ chuyên môn kỹ thuật* là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực người lao động. Trình độ chuyên môn kỹ thuật phản ánh sự am hiểu, trình độ và khả năng thực hành của người lao động trong một số lĩnh vực: quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp. Nó thể hiện ở trình độ được đào tạo tại các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác, là phát triển, nâng cao kiến thức về kỹ thuật, kinh tế, xã hội. Vì vậy, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể có được, thông qua đào tạo. Cho nên bất kỳ tổ chức, tổ chức nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo. Và ngược lại,

đào tạo phải đáp ứng cho được yêu cầu này.

Sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ yêu cầu người lao động phải có trình độ học vấn cơ bản, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động tốt, để có khả năng tiếp thu và áp dụng công nghệ mới. Người lao động làm việc một cách chủ động, linh hoạt và sáng tạo, sử dụng được các công cụ, phương tiện lao động hiện đại, tiên tiến.

- *Tính chuyên nghiệp*: Trong môi trường làm việc năng động, hiện đại, tính chuyên nghiệp là một trong những tiêu chí hàng đầu quyết định sự thành công của một tổ chức hay thăng tiến của các cá nhân. Chính vì vậy tính chuyên nghiệp trong công việc ngày càng được đề cao và là một trong những yêu cầu đầu tiên đối với người lao động. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về tính chuyên nghiệp trong công việc, nhưng tựu trung lại đều thống nhất rằng “tính chuyên nghiệp được khẳng định bằng hiệu quả”. Chuyên nghiệp, hiểu theo nghĩa đơn giản nhất là chuyên tâm vào ngành nghề của mình. Ai chuyên tâm làm việc đều đã có thể gọi là chuyên nghiệp. Khi chuyên tâm và dốc toàn lực vào đó thì thường họ sẽ có kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cao. Chuyên nghiệp là biết cách điều tiết công việc phù hợp với tiến độ và môi trường xung quanh để tạo nên hiệu quả tốt nhất. Hay chuyên nghiệp thể hiện qua tác phong làm việc nhanh nhạy, khoa học kết hợp với việc nắm vững về kiến thức chuyên môn. Phong cách không chỉ có trong những công việc có qui mô lớn mà phải thể hiện ngay trong từng công việc nhỏ. Mục đích của sự chuyên nghiệp là nhằm tạo ra sự hoàn chỉnh và sự hoàn chỉnh chỉ có được khi tất cả các chi tiết dù là nhỏ nhất phải được xây dựng một cách đồng bộ, nhất quán.

- *Kinh nghiệm làm việc*: Thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi là thâm niên công tác. Kinh nghiệm làm việc giúp người lao động có thể giải quyết công việc thuận thực và nhanh hơn những người khác. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử

lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật [2].

- *Kỹ năng phụ trợ*: Là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, quản lý thời gian, ngoại ngữ... là những năng lực không phải người lao động nào cũng nắm bắt.

Về định lượng, công thức để đánh giá về trí lực được tính toán như sau:

[2]

$$\frac{\text{Tỷ lệ người có trình độ học vấn (chuyên môn, kỹ năng, thâm niên nghề) loại i}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} \times 100$$

1.3.3. Nhóm tiêu chí thể hiện chất lượng tâm lực của đội công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Tâm lực của đội ngũ CNKT được hiểu là tác phong tinh thần- ý thức trong lao động bao gồm thái độ làm việc, tâm lực làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của họ.

- *Thái độ làm việc*: chính là ý thức của nguồn nhân lực trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách của mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định [5]. Các tổ chức xây dựng có yêu cầu cao về kỹ thuật và mức độ an toàn lao động. Vì vậy, chỉ cần một người lao động có thái độ làm việc không đúng mực có thể ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc chung, hoặc dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng. Vì vậy, đây là nội dung có ảnh hưởng mạnh, quyết định tới chất lượng nguồn nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp [38].

- *Tâm lực làm việc*: là vấn đề nội tâm chủ quan của mỗi cá nhân trong tổ chức. Tâm lực làm việc có thể chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau tạo ra bầu không khí làm việc chung. Khi người lao động kiểm soát được hành vi

của bản thân nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng, biểu hiện bằng thái độ, hành vi đúng đắn là thể hiện nguồn nhân lực có chất lượng.

- *Khả năng chịu áp lực công việc*: Là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để nguồn nhân lực có khả năng chịu được áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu [2].

- *Ý thức kỷ luật*: Là ý thức tuân thủ thời gian làm việc, tuân thủ quy trình làm việc; tuân thủ nội quy, quy định nơi làm việc,... Theo quan điểm của các nhà quản lý, chất lượng tâm lực có thể đánh giá qua thước đo về ý thức kỷ luật. Chỉ tiêu này đạt kết quả càng cao thì chất lượng tâm lực nguồn nhân lực của tổ chức đó càng tốt [36].

Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa tổ chức, xuất phát từ văn hóa truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng lớn đến tư duy, suy nghĩ, lễ thói, cách sống.. tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi, thái độ thể hiện tại nơi làm việc thường biểu hiện khía cạnh tâm lực đạo đức.

Về định lượng, công thức để đánh giá về tâm lực của nguồn nhân lực dựa trên thái độ làm việc và khả năng sẵn sàng chịu áp lực công việc được tính toán như sau: [2]

$$\frac{\text{Tỷ lệ người có thái độ làm việc (có khả năng chịu áp lực loại i)}}{\text{Số lượng nguồn nhân lực có thái độ làm việc (có khả năng chịu áp lực) loại i}} = \frac{\text{Số lượng nguồn nhân lực có thái độ làm việc (có khả năng chịu áp lực) loại i}}{\text{Tổng số nguồn nhân lực}} \times 100$$

1.3.4. Nhóm tiêu chí đánh giá về mức độ hợp lý của cơ cấu đội ngũ công nhân kỹ thuật

Các tiêu chí để đánh giá sự hợp lý về số lượng và cơ cấu đội ngũ CNKT bao gồm:

Đủ về số lượng: Số lượng CNKT trong các doanh nghiệp có thể biến động tăng / giảm phụ thuộc vào khối lượng công việc cụ thể của doanh nghiệp trong từng giai đoạn, thời kỳ. Do vậy đội ngũ CNKT đủ về số lượng được hiểu theo nghĩa là kết quả lao động phải đảm bảo theo kế hoạch, không có tình trạng CNKT phải ngừng việc do không có việc làm hay phải tăng ca, làm thêm giờ trong thời gian dài ảnh hưởng đến sức khỏe lao động của họ.

Hợp lý về mặt cơ cấu: Với một cơ cấu CNKT hợp lý sẽ giúp cho việc xác định biên chế một cách phù hợp và hiệu quả, giúp nhà quản lý tiến hành hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phù hợp, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của đơn vị, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm thực hiện nhiệm vụ, tạo môi trường văn hóa tốt trong cơ quan, đơn vị. Cơ cấu đội ngũ CNKT hợp lý trước hết cần đảm bảo sự hài hòa về độ tuổi. Các nhóm tuổi phải có sự kế thừa liên tục, tránh tình trạng khi có người về hưu sẽ bị “hẫng”, không có thể hệ kế cận có thể tiếp quản công việc. Ngoài ra, cũng cần có sự hợp lý về cơ cấu giới tính, trao cơ hội cho nữ CNKT được đảm nhiệm các công việc, các vị trí trong bộ máy lao động tại doanh nghiệp.

Như vậy, để phù hợp với quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, cơ cấu đội ngũ CNKT phải đổi mới theo hướng trẻ hóa, hài hòa về độ tuổi để đảm bảo sự chuyên tiếp giữa các thế hệ.

1.4. Hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.4.1. Tuyển dụng nhân lực và bố trí sử dụng nhân lực

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không phải là nguồn lực đóng mà hoàn toàn có thể thu hút từ bên ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần

thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp, đó là yếu tố con người. Quá trình này bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn nhân sự có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

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

Nguyên tắc sắp xếp, bố trí CNKT:

- Sắp xếp theo nghề được đào tạo: Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí sắp xếp cho phù hợp.

- Nhiệm vụ được xác định rõ ràng. Mỗi người cần hiểu rõ mình phải làm gì? Trong thời gian nào? Nếu không trách nhiệm sẽ ra sao?

- Sắp xếp, sử dụng phù hợp với trình độ chuyên môn và thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phân đấu mọi mặt.

- Phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

1.4.2. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công nhân kỹ thuật

Trí lực của đội ngũ CNKT là tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ CNKT. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của CNKT.

Nâng cao trí lực chính là nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc của CNKT. Vì vậy, để nâng cao trí lực đội ngũ CNKT, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại, bồi dưỡng thêm cho CNKT nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm làm việc cho người lao động.

Đào tạo và bồi dưỡng là chính sách quan trọng tác động trực tiếp đến nâng cao nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ CNKT nói riêng trong một tổ chức. Đào tạo giúp người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng, tay nghề và theo kịp sự phát triển của khoa học, kỹ thuật tiên tiến trên thế giới. Đây là điều kiện đảm bảo nguồn CNKT chất lượng cao. Đào tạo CNKT có nhiều hình thức và phương pháp khác nhau, tùy thuộc vào việc vận dụng và thực hiện chính sách đào tạo của từng doanh nghiệp để lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo nào đem lại hiệu quả nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT cũng như nâng cao hiệu quả công việc.

Vì vậy, để nâng cao chất lượng CNKT hầu hết các doanh nghiệp đều phải có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng cơ bản và lâu dài. Đặc biệt cần chú ý đến xu hướng mới trong đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực theo các tiêu chuẩn của các nước tiên tiến trong khu vực và quốc tế để đáp ứng nhu cầu hội nhập CNH, HĐH.

1.4.3. Chính sách đãi ngộ đối với công nhân kỹ thuật

Khi người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao hoặc có thành tích xuất sắc đem lại lợi ích cho tổ chức thì họ mong muốn được lãnh đạo và tổ chức ghi nhận. Nếu tổ chức kịp thời có những chính sách đãi ngộ tốt như khen thưởng, tăng lương và các phúc lợi đi kèm khác sẽ khiến người lao động cảm thấy thỏa mãn, công bằng với những gì họ cống hiến cho tổ chức. Đồng thời việc này có tác dụng tích cực đối với những người khác trong tổ chức,

khuyến khích họ hoàn thiện sự thực hiện công việc hơn, năng suất lao động cao hơn. Do đó, các chính sách đãi ngộ của tổ chức cần phải đúng đắn và hợp lý, phong phú với nhiều hình thức sẽ góp phần cải thiện chất lượng đội ngũ CNKT trong tổ chức.

Các doanh nghiệp càng có nhiều chính sách đãi ngộ tốt thì càng có khả năng thu hút, giữ chân được những lao động giỏi. Khi đó sự hài lòng về công việc tăng, giờ công, ngày công lãng phí giảm. Người lao động cũng gắn bó với tổ chức hơn, giảm thuyên chuyển lao động, tăng năng suất đồng nghĩa với tăng chất lượng và hiệu quả sử dụng lao động của tổ chức. Vì vậy các chính sách đãi ngộ cần phải hợp lý, thỏa đáng, bảo đảm, có tác dụng kích thích, công bằng và hiệu quả.

1.4.4. Thiết lập kỷ luật lao động và văn hóa doanh nghiệp

Trong lao động sản xuất công nghiệp, duy trì kỷ luật, tính chuyên nghiệp được xem là yếu tố sống còn, không chỉ góp phần bảo đảm an toàn cho người lao động mà còn giúp tăng năng suất, hiệu quả của doanh nghiệp. Tại những quốc gia phát triển, người lao động có tính kỷ luật cao chính là chìa khóa của thành công. Trên thực tế, tại các nhà máy, xí nghiệp, công trường, phần lớn công nhân xuất phát từ nông thôn, quen nếp làm việc tự do, thường xuyên vi phạm kỷ luật. Nguồn lực con người được sử dụng kém hiệu quả, sẽ là rào cản ngày càng khó vượt qua trong cuộc đua tranh thu hút đầu tư và duy trì tăng trưởng của các doanh nghiệp.

Xây dựng tác phong lao động công nghiệp không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng đối với chính người lao động, lớn hơn là với cả cộng đồng. Đặc biệt ở những công trình, dự án trọng điểm, trong những ngành, lĩnh vực liên quan đến an ninh quốc gia, đến cuộc sống của rất nhiều người như: điện hạt nhân, đường sắt cao tốc, thủy điện, hàng không... kỷ luật lao động ở bất kỳ khâu nào cũng phải được đặt lên hàng đầu,

bởi sơ sển đồng nghĩa với khả năng thảm họa. Trong bối cảnh nước ta hội nhập ngày càng sâu rộng nền kinh tế quốc tế, cạnh tranh trên thị trường lao động sẽ trở nên gay gắt và sự tham gia của lao động nước ngoài trên thị trường lao động trong nước là tất yếu. Khi đó, tính chuyên nghiệp, tác phong lao động công nghiệp ngày càng được đề cao và trở thành yêu cầu bắt buộc với mỗi người lao động.

Cùng với việc thực hiện tốt kỷ luật lao động thì xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng là một trong những hoạt động nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp nói chung, đội ngũ CNKT nói riêng.

Văn hoá doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Văn hóa doanh nghiệp còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hóa doanh nghiệp phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hòa đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng hơn.

1.4.5. Nâng cao thể lực của nguồn nhân lực

Tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng nguồn nhân lực được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của người lao động được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của nguồn nhân lực phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp

Chất lượng đội ngũ CNKT là nhân tố tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bản thân chất lượng đội ngũ CNKT chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều những nhân tố, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cũng rất khác nhau. Đối với DN các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ CNKT bao gồm: Các nhân tố khách quan và các nhân tố chủ quan

1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.1.1. Trình độ phát triển giáo dục, đào tạo

Doanh nghiệp phải căn cứ vào các văn bản pháp luật về đào tạo công nhân kỹ thuật để thực hiện tốt những quy định đó. Các văn bản quy định của nhà nước về đào tạo công nhân kỹ thuật sẽ chi phối việc lên kế hoạch cũng như thực hiện các chương trình đào tạo CNKT. Ví dụ như luật dạy nghề, thông tư,

nghị định về đào tạo nghề...

Đội ngũ CNKT chất lượng cao là những con người được đầu tư phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo nói cách khác, đó chính là năng lực thực hiện của nguồn nhân lực). Năng lực này chỉ có thể có được thông qua giáo dục – đào tạo và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, ngay cả việc tích lũy kinh nghiệm này cũng phải dựa trên một nền tảng là giáo dục - đào tạo nghề nghiệp cơ bản. Như vậy có thể thấy, nhân tố này ảnh hưởng tới chất lượng cung ứng nguồn CNKT cho thị trường, ảnh hưởng gián tiếp tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Khi chất lượng đào tạo tại các trường/ trung tâm dạy nghề...được nâng cao thì đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có cơ hội tuyển dụng được những CNKT có trình độ chuyên môn tốt, giảm thiểu chi phí đào tạo lại của doanh nghiệp.

1.5.1.2. Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khoẻ

Trên thực tế, nền tảng đầu tiên của chất lượng đội ngũ CNKT là thể trạng và sức khoẻ, đây là kết quả tổng hợp của nhiều nhân tố: môi trường vệ sinh, chăm sóc sức khoẻ ban đầu, chế độ dinh dưỡng, khám chữa bệnh, điều kiện thể dục, thể thao, hưởng thụ văn hoá, học tập..., mọi người lao động, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau.

Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động là một trong những yếu tố chính tác động đến tình trạng thể lực của người lao động. Sức khoẻ ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần.

1.5.1.3. Sự phát triển của KHCN và quá trình toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới

Trong giai đoạn nền kinh tế hội nhập hiện nay, sự cạnh tranh để tồn tại giữa các doanh nghiệp là rất khốc liệt, sự tham gia của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã dẫn đến một cuộc chạy đua về công nghệ sản xuất. Chính vì vậy, các tiêu chí đặt ra đối với người thực hiện công việc cũng được nâng cao theo đó. Khoa học kỹ thuật càng phát triển thì trình độ người lao động cũng càng phải tăng cao. Và nếu doanh nghiệp không có nhân lực giỏi thì đã tụt hậu một bước so với các doanh nghiệp khác.

1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Mỗi DN muốn phát triển toàn diện và bền vững phải xây dựng cho mình các mục tiêu, chiến lược chức năng về NNL, tài chính, Marketing... Có nhiều nhân tố chủ quan ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ CNKT như: Khả năng về tài chính, điều kiện làm việc, quan điểm của doanh nghiệp.

1.5.2.1. Quan điểm của ban lãnh đạo công ty

Với mỗi tổ chức, quan điểm của lãnh đạo sẽ quyết định đến vấn đề phát triển nhân lực. Nếu cấp lãnh đạo nhận thức được những giá trị mà nguồn nhân lực chất lượng cao mang lại và có cơ chế đầu tư một cách phù hợp thì việc phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao hơn, sẽ có nhiều cơ hội để xây dựng tổ chức vững mạnh. Ngược lại, nếu đơn vị nào không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức mình, không tạo ra được những lợi ích để thu hút, giữ chân được nhân tài, đồng nghĩa với việc tổ chức đó không thể phát triển một cách bền vững và ổn định.

1.5.2.2. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng NNL là một nhu cầu thiết yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định về nhân sự đều phải dựa trên tình hình tài chính thực tế của doanh nghiệp. Chúng ta không thể đòi hỏi

doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí đưa ra quá lớn so với khả năng chi trả của doanh nghiệp. Trong trường hợp doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt thì có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với doanh nghiệp khác nhằm thu hút nhân tài. Nhưng nếu đó là một doanh nghiệp nhỏ và vừa thì điều đó là không hề khả thi chút nào.

1.5.3.3. Bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp

Quy mô của bộ phận quản lý nguồn nhân lực thay đổi tùy theo quy mô của tổ chức. Quy mô công ty càng lớn thì bộ phận quản lý nhân sự phải tăng cường, chia làm nhiều ban chuyên môn, dưới quyền của trưởng phòng hoặc giám đốc bộ phận. Chức danh của trưởng bộ phận quản lý nguồn nhân lực cũng tùy theo cơ cấu của tổ chức. Nếu cơ cấu phức tạp, mức độ chuyên môn hóa cao và khối lượng công việc nhiều thì mỗi công việc chuyên môn sẽ có một bộ phận riêng phụ trách.

Năng lực thực tế của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Họ là người trực tiếp thực hiện các hoạt động liên quan đến nhân lực. Bởi vậy, nếu trình độ đội ngũ cán bộ nhân sự tại doanh nghiệp có chuyên môn cao, năng lực giỏi thì các hoạt động về nhân lực mới đạt hiệu quả cao, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.6. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3

1.6.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần VIMECO

VIMECO là một trong những đơn vị mạnh hoạt động trong ngành cơ khí thành công. Tiền thân là Trung tâm xuất nhập khẩu xây dựng VIMECO,

gồm có 1 Công ty thành viên và 5 trạm sản xuất, đến nay tổng cộng hơn 1.000 CBCNV. Các đơn vị thành viên trong mô hình công ty mẹ - công ty con đã góp phần quan trọng trong việc tạo ra sự phát triển nhanh, ổn định và bền vững của VIMECO. Các sản phẩm lực lượng cao của VIMECO đã chiếm lĩnh hầu hết thị trường trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài. Năm 2017, doanh thu của Công ty VIMECO là 2.242 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người là 13,5 triệu đồng/tháng. Để có một lực lượng lao động đủ về số lượng, đồng bộ về chất lượng đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, VIMECO đã thực hiện một số biện pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL; rà soát, đánh giá đội ngũ NNL từ đó sàng lọc tinh giảm những người không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

Thứ hai, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; phân nhóm đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng; khuyến khích và có chính sách khen thưởng người lao động tự học tập về chuyên môn kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ, vi tính, ngoại ngữ nhằm nâng cao trình độ của bản thân phục vụ tốt công việc được giao; liên kết đào tạo với nước ngoài để lựa chọn cán bộ cử đi học tại các nước tiên tiến trên thế giới nhằm tiếp thu những công nghệ cao.

Thứ ba, ban hành các chính sách thu hút, đãi ngộ như: Chính sách tuyển dụng, chính sách tiền lương, tiền thưởng, đề bạt nhằm thu hút nhân tài và ngăn chặn tình trạng chảy máu chất xám.

1.6.1.2 Kinh nghiệm của Công ty cơ khí Hà Nội

Công ty cơ khí Hà Nội là một doanh nghiệp Nhà nước, tên giao dịch quốc tế là HAMECO (Ha Noi Mechanic Company), trực thuộc Tổng công ty máy và thiết bị công nghiệp Việt Nam, thuộc Bộ công nghiệp. Công ty sản xuất các loại sản phẩm như: Máy tiện, máy phay, máy bào, máy mài, máy khoan, máy bơm, máy doa, máy cưa, máy búa, máy chuốt, máy cắt độn, máy

lắc trộn, máy hàn, máy nén khí, cầu trục, lò luyện gang, lò luyện thép, lò cảm ứng, lò đúc, nồi nấu giấy, các thiết bị cho các nhà máy (đường, giấy...), các công trình thủy điện... Doanh thu vào năm 2017 của Công ty cơ khí Hà Nội là gần 1.424 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người là 12,2 triệu đồng/tháng. Trong thời gian qua, Công ty cơ khí Hà Nội đã thực hiện một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty:

Thứ nhất, tổ chức các phong trào phát huy các sáng kiến, kỷ luật lao động, chế độ thưởng phạt nghiêm minh luôn là động lực thúc đẩy và khuyến khích người lao động.

Thứ hai, việc phân công lao động theo chức năng đã tạo ra cơ cấu lao động tương đối phù hợp với đặc điểm sản xuất của công ty. Một số bộ phận được phân công đầy đủ theo đúng yêu cầu và trong các bộ phận có sự phân công cụ thể nhiệm vụ cho từng người nên đã tạo cho đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc. Người lao động được phân công nhiệm vụ rõ ràng, đa số thích ứng với công việc. Do vậy, hiệp tác lao động giữa các bộ phận sản xuất, giữa lãnh đạo và nhân viên đều thực hiện dễ dàng.

Thứ ba, Công ty đã quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, làm cho người lao động ngày càng gắn bó hơn với công ty. Chất lượng sản phẩm làm ra cao hơn và có sự hoàn thành tốt tiến độ sản xuất theo yêu cầu đề ra.

Thứ tư, Công ty Cơ khí Hà Nội đã có sự liên kết với các trường đào tạo nghề về cơ khí. Nhận các sinh viên có thành tích học tập tốt đến công ty làm việc ngay khi ra trường.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thông tin M3

Một là, chính sách đãi ngộ nhân tài là yếu tố quan trọng để đảm bảo và duy trì đội ngũ CNKT chất lượng cao. Cần xây dựng chính sách lương, điều

kiện làm việc, y tế, bảo hiểm xã hội,... để người lao động yên tâm làm việc mang hết khả năng trí tuệ để cống hiến cho đơn vị, luôn tìm tòi sáng tạo trong công việc.

Hai là, chính sách đầu tư cho đào tạo, đào tạo lại đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT. Công tác đào tạo hiện nay không chỉ là một trong những nghiệp vụ thông thường mà còn được coi như là một nhiệm vụ chủ yếu. Nhiều năm qua, công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho người lao động đã được các cơ quan, đơn vị, các ngành triển khai, áp dụng một cách khoa học và có hệ thống. Bên cạnh đó, cần hoạch định những chính sách giáo dục và đào tạo cho từng giai đoạn phát triển, đồng thời tập trung mạnh và luôn tăng mức chi phí đầu tư cho công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng người lao động nâng cao trình độ chuyên môn.

Ba là, sử dụng CNKT đúng đắn, hợp lý sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ. Các chính sách tạo động lực trong sử dụng đội ngũ CNKT của mỗi đơn vị có đặc điểm riêng. Tuy nhiên, đều có một điểm chung đó là trả lương cao đúng với công sức đóng góp của NLĐ, phù hợp với từng vị trí công việc mà NLĐ đảm nhận, nhằm tạo sự cạnh tranh, kích thích sự sáng tạo, hăng say làm việc của mỗi cá nhân NLĐ. Ở nước ta, chính sách tiền lương của các đơn vị, tổ chức nói chung còn mang nặng dấu ấn của tính bình quân nên không tạo động lực trong đánh giá, kích thích phát triển NNL.

Bốn là, xây dựng mối quan hệ với các trường dạy nghề để lựa chọn, thu hút các sinh viên xuất sắc. Thông qua các chính sách, cơ chế hoạt động của mình, các doanh nghiệp cần gắn với các trường đào tạo và ngược lại các trường đào tạo gắn với doanh nghiệp để đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL là những sinh viên giỏi, năng động một cách có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu về NNL của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THÔNG TIN M3

2.1. Khái quát chung về công ty TNHH MTV Thông tin M3

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV Thông tin M3, tiền thân là Nhà máy Thông tin M3, được thành lập ngày 19 tháng 12 năm 1971, trực thuộc Bộ tư lệnh Thông tin Liên lạc, với nhiệm vụ ban đầu là sửa chữa vừa và lớn các loại máy tải ba, tải báo và các loại máy đo lường điện tử; sản xuất linh kiện chuyên dùng phục vụ công tác sửa chữa thiết bị thông tin. Từ ngày 01 tháng 01 năm 2010, Công ty được chuyển giao cho Tổng Công ty Viễn thông Quân đội (nay là Tập đoàn Công nghiệp- Viễn thông Quân đội Viettel) quản lý.

Từ 1971-2010: Thành lập năm 1971, nhà máy M3 là một đơn vị thuộc Binh Chung Thông tin, BQP.

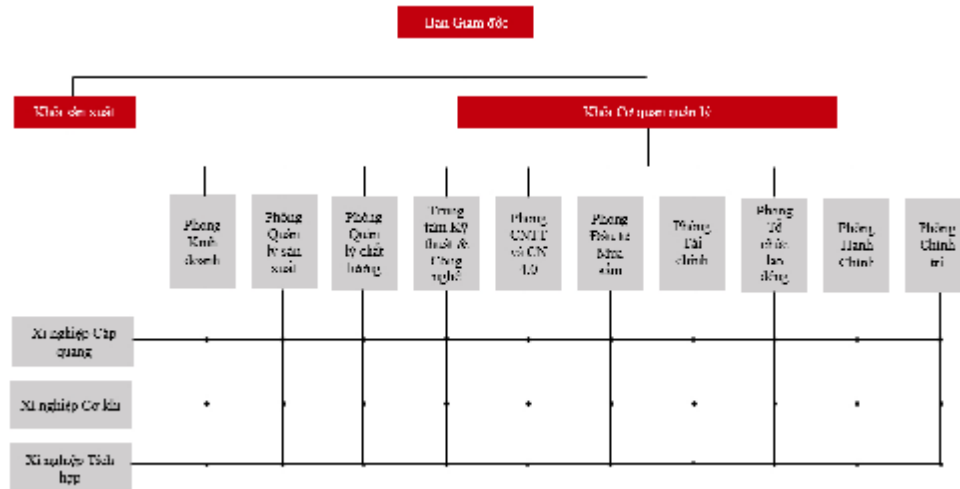
Từ 2010-2012: Đổi tên công ty thành Công ty Thông tin M3 với vốn điều lệ 12,5 triệu USD. Xây dựng cáp quang: Cáp treo, cáp chôn, cáp bọc chặt.

Từ 2012-2014: Xây dựng dây chuyền sản xuất cơ khí chính xác. Sản xuất khuôn mẫu gồm: Khuôn đúc, khuôn ép nhựa và gia công các chi tiết cơ khí chính xác khác.

Từ 2014-2018: Xây dựng dây chuyền phủ và mạ kim loại. Xây dựng thêm 02 dây chuyền sản xuất cáp quang, tăng gấp đôi công suất. Tăng vốn điều lệ lên 25 triệu USD. Năm 2016: Xây dựng nhà máy lắp ráp Anten BTS.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Công ty M3 được tổ chức thành 10 Phòng/Ban/Trung tâm và 3 Xí nghiệp theo mô hình tổ chức ma trận.



Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức của Công ty M3

(Nguồn phòng Tổ chức lao động Công ty M3)

- Các phòng, ban chức năng bao gồm:

1. Phòng Kế hoạch kinh doanh: Chịu sự giám sát của Phó Giám đốc Kinh doanh, có nhiệm vụ: Xây dựng kế hoạch, định hướng sản xuất kinh doanh hàng năm, hàng quý, hàng tháng cũng như theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch để kịp thời đề xuất với Giám đốc Công ty điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình thực tế; Trực tiếp nghiên cứu thị trường, quản lý khách hàng, thực hiện áp giá đối với từng nhóm khách hàng.

2. Phòng Quản lý sản xuất: Quản lý, theo dõi về chuyên môn kỹ thuật của công ty bao gồm các khâu sản xuất; Kiểm tra, sửa chữa, vận hành dây chuyền sản xuất.

3. Phòng Quản lý Chất lượng: Kiểm tra, giám sát về chất lượng, kỹ thuật đầu vào, đầu ra sản phẩm của nhà máy. Với phương châm không đạt chất lượng thì không nhập kho, kiểm tra giám sát tới từng công đoạn sản xuất,

lắp ráp của Nhà máy. Chịu trách nhiệm báo cáo cho ban giám đốc, các phòng ban liên quan về tình hình chất lượng sản phẩm của nhà máy.

4. Trung tâm Kỹ thuật và Công nghệ: tham mưu tổng hợp cho Ban giám đốc công ty trong lĩnh vực quản lý vật tư, trang thiết bị cơ giới, công tác kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động.

5. Phòng CNTT và CN 4.0: Tham mưu đề xuất xây dựng Hệ thống quản trị doanh nghiệp tổng thể của Công ty. Phối hợp với các phòng ban, tổ chuyên môn nghiệp vụ xây dựng hệ thống CNTT đáp ứng yêu cầu công việc...

6. Phòng Đầu tư mua sắm: Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh cho Công ty, thực hiện công tác quản lý vật tư, thiết bị, tổ chức thực hiện mua sắm vật tư và việc nghiệm thu, tiếp nhận, bảo quản, sử dụng, quyết toán vật tư.

7. Phòng Tài chính: Tham mưu cho lãnh đạo công ty trong lĩnh vực quản lý các hoạt động tài chính - kế toán, trong đánh giá sử dụng tài sản, tiền vốn theo đúng chế độ quản lý tài chính của Nhà nước.

8. Phòng Tổ chức lao động: Có nhiệm vụ làm công tác dân sự, tiền lương, các chế độ đối với công nhân viên chức, quản lý các hồ sơ nhân sự và thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự cụ thể.

9. Phòng Hành chính: Có chức năng tham mưu giúp việc cho Giám Đốc, điều hành công tác hành chính, tổng hợp xử lý thông tin; điều hành hoạt động của đơn vị; đảm bảo trang thiết bị và thực hiện việc quản lý cơ sở vật chất của Công ty, phục vụ cho công tác làm việc của cán bộ, công nhân viên. Giữ gìn trật tự trị an, bảo vệ cơ quan đơn vị an toàn.

10. Phòng Chính trị: Đưa ra các đường lối, chính sách, chiến lược kinh doanh của Công ty. Chỉ đạo về tư tưởng, định hướng hoạt động đảm bảo hoạt động kinh doanh của Công ty vừa hiệu quả, bí mật, an toàn vừa đúng với đường lối lãnh đạo của Đảng và Nhà nước.

- Các phân xưởng bảo gồm:

1. Phân xưởng Cáp quang
2. Phân xưởng Cơ khí
3. Phân xưởng Tích hợp

2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.3.1. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Sau nhiều năm hoạt động, đến nay Công ty TNHH MTV Thông tin M3 đã gầy dựng được vị thế vững chắc, là doanh nghiệp chiếm vị trí số một về thị phần trong lĩnh vực sản xuất cáp quang và từng bước trở thành doanh nghiệp tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào sản xuất cơ khí chính xác công nghệ cao. Các sản phẩm của Công ty ngày càng được khách hàng trong nước và quốc tế tin tưởng, nhờ đó Công ty duy trì tốc độ tăng trưởng trung bình trên 20% trong gần 10 năm qua và đặt mục tiêu doanh thu 3.200 tỷ vào năm 2020.

Về sản xuất kinh doanh, nhà máy đầu tư, triển khai sản xuất các sản phẩm chiến lược: cáp quang, điện thoại TA57B, dây điện thoại đã chiến, cáp đồng. Đồng thời tiếp tục sản xuất cột ăng ten BTS, biển báo độ cao, biển báo cáp quang quân sự; chế thử các phụ kiện cột ăng ten; các sản phẩm đã hợp đồng với các cơ sở kinh tế - xã hội, như Công ty VEC, Công ty EMIC... Nhà máy tăng cường công tác tiếp thị, tìm kiếm thị trường sản phẩm mới; tham gia lắp đặt các công trình thông tin...

Nhiệm vụ chủ yếu của Công ty là hoàn thành tốt các chỉ tiêu pháp lệnh sản xuất quốc phòng; đồng thời, hoàn thành tốt nhiệm vụ Tập đoàn giao và tham gia xây dựng thế trận quốc phòng, an ninh trên địa bàn. Trong các nhiệm vụ đó, nhiệm vụ sản xuất các sản phẩm quốc phòng là nhiệm vụ chính trị trung tâm, quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty; sản xuất, kinh doanh (SXKD) là nhiệm vụ quan trọng, song song với nhiệm vụ quốc phòng; tham gia xây dựng thế trận quốc phòng, an ninh là nhiệm vụ thường xuyên. Đây là những nhiệm vụ có mối liên hệ mật thiết với nhau, tạo tiền đề cho

nhau nhằm đảm bảo cho Công ty có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu xây dựng Quân đội cách mạng, chính quy, tinh nhuệ, từng bước hiện đại.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Từ 2012 đến 2018, dự báo tới 2020, doanh thu của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 luôn tăng kể cả trong giai đoạn nền kinh tế khó khăn 2012 - 2015. Dưới đây là kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2012- 2018:

Doanh thu năm sau cao hơn so với năm trước, nguyên nhân do Công ty đã đầu tư mua sắm nhiều trang thiết bị hiện đại, trong đó có máy móc phục vụ trực tiếp cho nhiệm vụ sản xuất các sản phẩm quốc phòng. Ngoài ra, Công ty còn có điều kiện chăm lo công tác chính sách, nâng cao đời sống của CB, CNV; củng cố, nâng cấp hệ thống công trình phúc lợi và tham gia có hiệu quả hơn vào công tác xây dựng địa bàn.

(Đơn vị tính: Tỷ đồng)



Hình 2.1: Tăng trưởng doanh thu qua các năm

(Nguồn: Phòng Kinh doanh Công ty M3)

Nếu năm 2014, doanh thu mới đạt 820 tỷ đồng thì đến năm 2018 đã lên tới 2001 tỷ đồng, tăng 144% trong vòng 5 năm. Con số này dự kiến vẫn tiếp tục tăng lên. Năm 2019 tăng 25,6% so với 2018. Đây là một kết quả tăng trưởng ấn tượng đối với một doanh nghiệp sản xuất.

Giai đoạn từ năm 2010 đến 2016, nền kinh tế Việt Nam chịu ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu, ngành sản xuất nói chung phải chịu những ảnh

hưởng nghiêm trọng. Tuy nhiên, công nghệ thông tin và các ngành công nghệ cao lại vẫn phát triển trong giai đoạn này. Chính vì vậy, Công ty TNHH MTV Thông tin M3 luôn đứng vững và vẫn tạo ra những bước đi mạnh mẽ để có một kết quả kinh doanh khả quan. Không những doanh thu vẫn liên tục tăng trong 3 năm qua mà lợi nhuận của Tổng Công ty vẫn đảm bảo tăng với con số khá lớn và đóng góp không nhỏ vào ngân sách nhà nước. Nếu năm 2016, Tổng Công ty mới chỉ nộp thuế thu nhập doanh nghiệp là hơn 10 tỷ thì đến năm 2018, Công ty đã nộp thuế tới hơn 23 tỷ đồng. Điều này chứng minh được sự lớn mạnh không ngừng của Công ty TNHH Thông tin M3.

Theo bảng số liệu 2.1, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận còn cao hơn tốc độ tăng trưởng doanh thu. Nếu như doanh thu của Công ty tăng 24% giữa năm 2016 - 2017 tốc độ tăng trưởng lợi nhuận là 44,94%. Điều đó chứng tỏ năng lực kinh doanh của Công ty rất mạnh, hàng hoá của công ty tạo được uy tín trên thị trường, không chỉ được sử dụng ở các công trình của quân đội mà các công trình dân sự cũng quan tâm.

Bảng 2.1. Bảng hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị tính: 1 triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng doanh thu	1,335,782	1,656,723	2,001,107
2	Doanh thu thuần	1,301,306	1,605,234	1,917,598
3	Lợi nhuận trước thuế	43,447	62,974	95,005
4	Lợi nhuận sau thuế	32,585	47,231	71,254
5	Tốc độ tăng trưởng doanh thu	28.4%	24.0%	20.8%
6	Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	40,01%	44.94%	50.86%
7	Nộp ngân sách	10,862	15,744	23,751

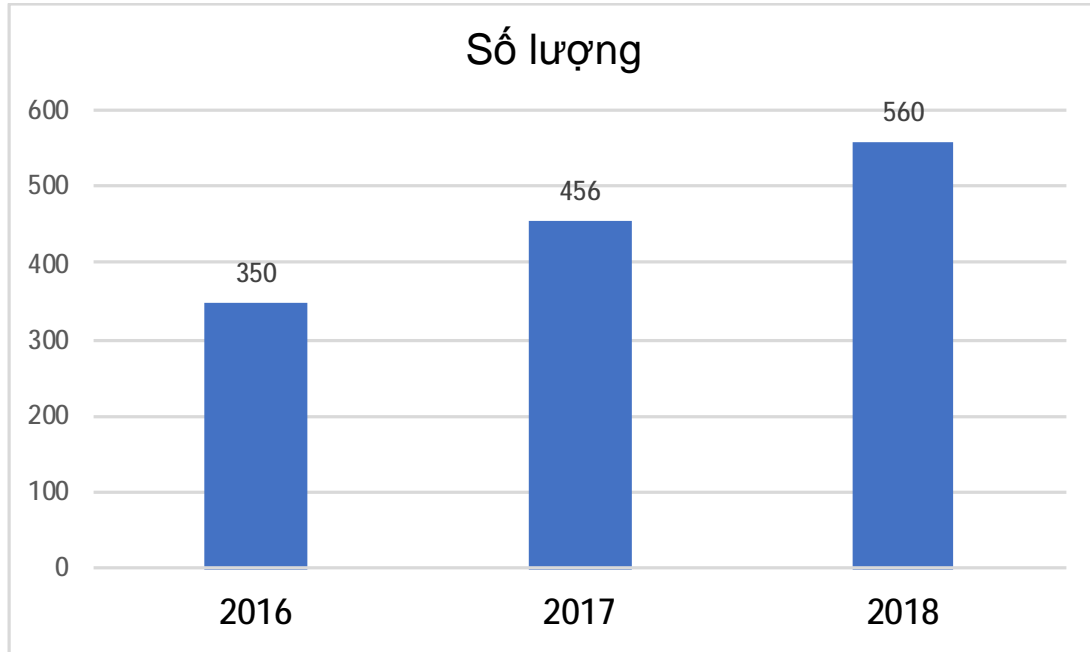
(Nguồn: Báo cáo tài chính 3 năm (2016 – 2018) – Phòng Tài Chính)

Những kết quả đạt được trên đây, một lần nữa phản ánh sinh động tâm lực “Bộ đội Cụ Hồ” trong thời bình. Nhưng đối với Công ty, đó chỉ là sự khởi đầu của một giai đoạn phát triển mới. Dưới ánh sáng Nghị quyết Đại hội XII của Đảng, Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty đã xây dựng *Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2025*. Quan điểm phát triển trong Chiến lược chỉ rõ: nhiệm vụ chính trị trung tâm của Công ty cả thời điểm hiện tại và trong tương lai là hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất các sản phẩm quốc phòng và nhiệm vụ khác do Tập đoàn giao để phát triển nhanh và bền vững. Mục tiêu tổng quát của Công ty là vận hành theo mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên; hoàn thiện tổ chức, biên chế; xây dựng hệ thống quản lý tiên tiến; quy hoạch lại toàn bộ mặt bằng Công ty; đầu tư bổ sung dây chuyền sản xuất, máy móc, công nghệ; nâng dần tỷ trọng thị phần trong Tập đoàn, coi đó là nền tảng để phát triển mạnh ra thị trường bên ngoài. Mục tiêu cụ thể là doanh thu hằng năm tăng 25-30% và đạt 4000 tỷ đồng vào năm 2025. Để hiện thực hóa mục tiêu, Công ty đã đề ra các giải pháp cụ thể; đó là: giải pháp về giáo dục chính trị, tư tưởng; giải pháp về tổ chức bộ máy và phát triển nguồn nhân lực; giải pháp về công nghệ và sản phẩm; giải pháp về cơ chế, chính sách.

2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công nhân kỹ thuật công ty

2.1.4.1. Quy mô đội ngũ công nhân kỹ thuật

Lãnh đạo Công ty luôn coi nguồn lực con người là tài sản quý giá nhất. Trong những năm qua công ty đã tạo lập được đội ngũ nhân viên có thái độ làm việc nhiệt tình, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, là một nhân tố giúp cho công ty tạo lập uy tín trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.



Hình 2.2: Quy mô đội ngũ công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3

Số lượng lao động của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 có sự thay đổi khá ổn định. Trong vòng 3 năm kể từ năm 2016 đến năm 2018, số lượng lao động đều có xu hướng tăng lên với tỷ lệ tăng trưởng lao động đều khoảng từ 20% – 30%. Trong đó, tỷ lệ tăng lao động trong năm 2017 cao nhất chiếm 30,3% và thấp nhất là năm 2016 là 20,56%.

Sự tăng lên của số lượng lao động cũng thể hiện sự phát triển của Công ty trong giai đoạn 2016 - 2017. Tương ứng với sự tăng lên của doanh thu và lợi nhuận, sự tăng trưởng quy mô lao động thể hiện chính sách nhân sự của công ty đang được triển khai đúng hướng.

2.1.4.2. Cơ cấu giới tính của đội ngũ công nhân kỹ thuật

Trong cả 4 năm, lao động nữ luôn chiếm tỷ lệ thấp hơn nhiều so với lao động nam. Điều này rất dễ hiểu bởi công ty hoạt động trong lĩnh vực khá nặng nhọc - ngành công nghiệp sản xuất cáp quang - đòi hỏi sức khỏe và công nhân

kỹ thuật nam luôn chiếm hơn 60%, lao động nữ chủ yếu tập trung trong khối văn phòng hay làm việc ở những bộ phận có công việc nhẹ hơn như khu vực đóng gói sản phẩm, kiểm tra chất lượng...

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty giai đoạn 2016 – 2019

	2016		2017		2018		Tháng 6/2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Nam	245	70.00	292	64.04	380	67.86	391	67.88
Nữ	105	30.00	164	35.96	180	32.14	185	32.12

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Năm 2016, cơ cấu giới tính có sự chênh lệch cao nhất với nam chiếm 70% và nữ là 30%. Đến năm 2017, với sự thay đổi của một số bộ phận, nữ giới được tuyển dụng khá nhiều khiến cho tỷ lệ cơ cấu giới tính thay đổi là 64,04% nam và 35,96% nữ. Sang đến năm 2018, tỷ lệ nam lại tăng lên 67,86% và gần như giữ ổn định tỷ lệ này sang tới hết tháng 6/2019.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính tại thời điểm 31/12/2018

TT	Bộ phận	Số người	Nam		Nữ	
			SL	%	SL	%
1	Cán bộ quản lý	8	7	87.50	1	12.50
2	Công nhân phục vụ	131	63	48.09	68	51.91
3	Công nhân sản xuất	421	310	73.63	111	26.37
	Tổng cộng	560	380	67.86	180	32.14

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Riêng năm 2018, tỷ lệ CNKT nam trong công ty là 67,86% và tỷ lệ lao động nữ là 32,14% . Như vậy số lao động nam lớn gần gấp 2,1 lần so với lao động nữ. Xem xét riêng từng bộ phận, số lượng nữ làm cán bộ quản lý chiếm có 12,5% (chỉ có 1 người). Tuy nhiên, công nhân phục vụ nữ lại chiếm tỷ trọng khá cao với 51,91%, cao hơn nam đến 5 người. Vị trí công nhân sản

xuất thì ngược lại, nam giới chiếm đến 73,63% và nữ chỉ có 26,37%. Điều này hiện tại phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhưng theo chiến lược của Công ty M3 sẽ xây dựng đội ngũ lao động có tính chuyên môn hóa cao trong hoạt động SXKD, điều này đòi hỏi Công ty cần có giải pháp giảm tỷ lệ lao động nữ chuyển sang làm công việc khác.

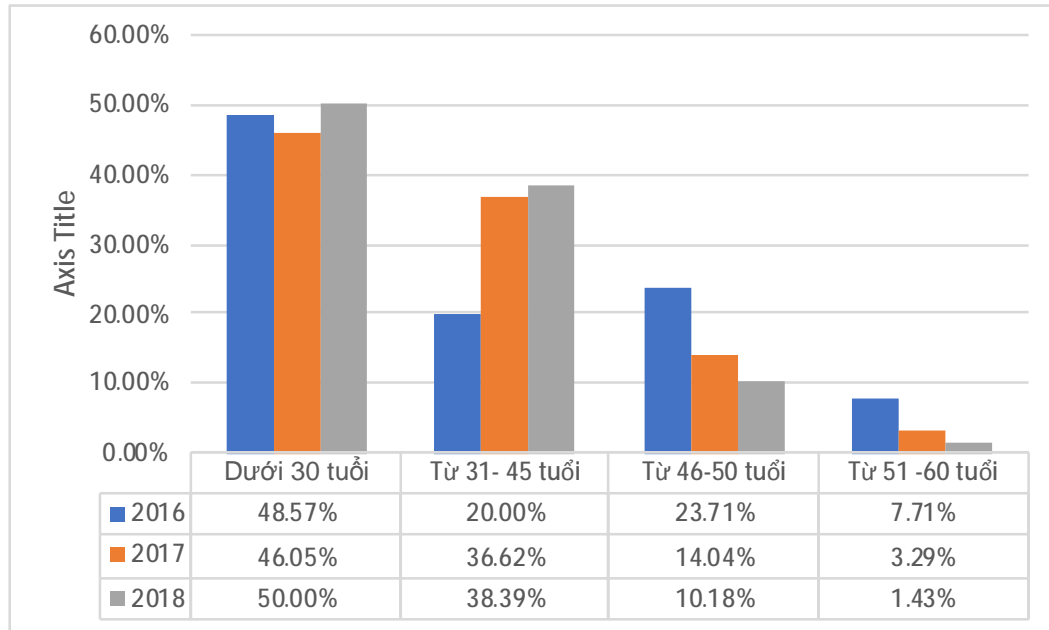
2.1.4.3. Cơ cấu độ tuổi của đội ngũ công nhân kỹ thuật

Cơ cấu theo độ tuổi lao động tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 trong những năm qua duy trì cụ thể: dưới 30 tuổi chiếm 50%, từ 31-45 chiếm 30%, từ 46-50 tuổi chiếm 20%. Số lao động có tuổi đời trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất khoảng 5%, ở độ tuổi này, người lao động dày dạn nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe suy giảm và thiếu năng động, chủ yếu những người này là những người nắm giữ vị trí cao trong Công ty. Như vậy tỷ lệ lao động có độ tuổi bình quân trẻ khoảng 34 tuổi. Như vậy, Công ty có lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao, đây là đội ngũ lao động trẻ, khỏe, năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên, kinh nghiệm, tay nghề còn nhiều hạn chế.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016-2018

TT	Tuổi	2016		2017		2018	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 30 tuổi	170	48.57%	210	46.05%	280	50.00%
2	Từ 31- 45 tuổi	70	20.00%	167	36.62%	215	38.39%
3	Từ 46-50 tuổi	83	23.71%	64	14.04%	57	10.18%
4	Từ 51 -60 tuổi	27	7.71%	15	3.29%	8	1.43%
	Tổng	350		456		560	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)



Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Mặc dù trong thời gian trước mắt việc cơ cấu như vậy góp phần tạo ra sức mạnh tổng hợp cho đơn vị trong việc kết hợp sự nhiệt tình và năng động của giới trẻ kết hợp với kinh nghiệm của những người lớn tuổi. Là doanh nghiệp cung ứng, sản xuất thiết bị Viễn thông và CNTT nên việc tiếp xúc với khách hàng là đặc điểm cơ bản của Công ty M3 do đó lực lượng lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh và tạo ra doanh thu chiếm tỷ trọng lớn trong doanh nghiệp. Nhưng về lâu dài Công ty cần có giải pháp nhằm trẻ hóa nguồn công nhân kỹ thuật.

2.1.4.4. Cơ cấu lao động theo lĩnh vực công tác

Công ty không có văn bản nào quy định tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật. Theo bảng theo dõi nhân sự của các xí nghiệp thì khối công nhân sản xuất là những công nhân trực tiếp làm ra sản phẩm bao gồm công nhân có trình độ lao động phổ thông và công nhân có trình độ trung cấp nghề và cao đẳng nghề. Công nhân phục vụ là những người không trực tiếp sản xuất tạo ra sản

phẩm. Họ là những người ở bộ phận đóng gói, kiểm tra đầu vào, đầu ra, kho vận, thậm chí là cán bộ quản lý.. Số lượng công nhân phục vụ và công nhân sản xuất của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 qua các năm có sự biến động tăng giảm khác nhau. Do tính chất là doanh nghiệp sản xuất công nghiệp nặng nên tỉ lệ lao động trực tiếp khá cao so với tổng số lao động.

Bảng 2.5: Thống kê cơ cấu lao động theo tính chất lao động

Đơn vị tính: Người,%

Lĩnh vực công tác	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Công nhân sản xuất	231	66.00	346	75.88	421	75.18
Công nhân phục vụ	119	34.00	110	24.12	139	24.82
Tổng số	350	100	456	100	560	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Năm 2016 tỉ lệ công nhân sản xuất là 66% so với tổng số lao động, năm 2017 tăng lên 75,88% nhưng sau đó giảm qua các năm: năm 2018 là 75,18%. Có sự biến động như trên là bởi Công ty M3 thay đổi về nhân sự, một số công nhân sản xuất được bổ nhiệm lên làm các vị trí quản lý, không trực tiếp sản xuất. Đối với một đơn vị sản xuất công nghiệp nặng, thì tỉ lệ lao động trực tiếp như vậy là phù hợp với tính chất công việc, cũng như đảm bảo năng suất sản xuất của Công ty. Trong những năm tới, để phù hợp hơn với kinh tế thị trường, cũng như nâng cao hiệu quả bán hàng Công ty M3 sẽ phải tăng thêm lượng lao động gián tiếp ở một số vị trí như: Phòng dịch vụ sau bán hàng, trung tâm bán hàng... nhằm mục tiêu chiếm lĩnh thị trường hướng đến chất lượng dịch vụ sau bán hàng.

Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu lao động theo tính chất lao động*Đơn vị tính: Người, %*

Đơn vị công tác	Số lượng	Tỷ trọng
Xí nghiệp cáp quang	235	41.96
Xí nghiệp cơ khí	207	36.96
Xí nghiệp tích hợp	118	21.07

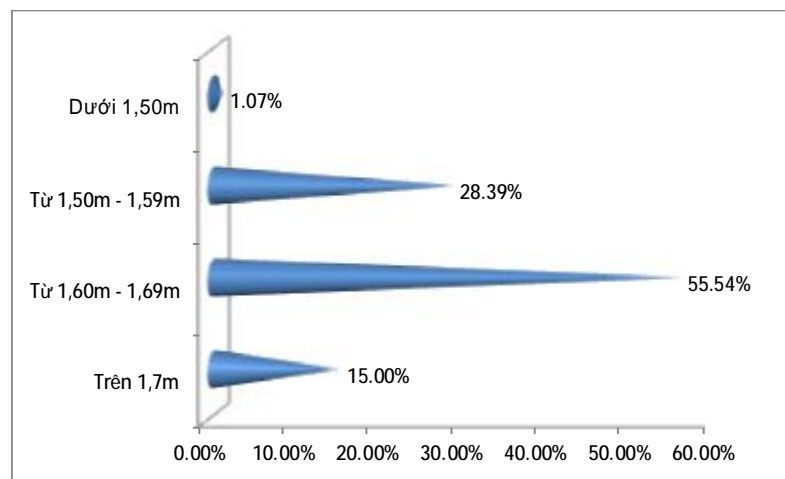
(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Xem xét sự phân bố CNKT trong từng xí nghiệp trong năm 2018, có thể thấy, xí nghiệp cáp quang có tỷ lệ CNKT nhiều nhất chiếm 41,96% (235 người). Trong khi đó, số người trong xí nghiệp tích hợp chỉ là 118 người (chiếm 21,07%).

2.2. Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH Thông tin M3

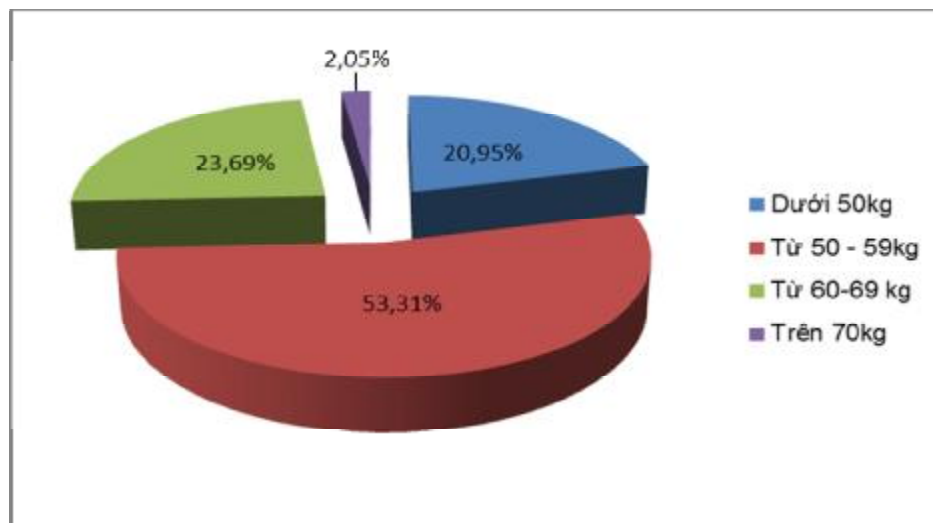
2.2.1. Thực trạng thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật

Chiều cao là một thông số cần thiết để đo thể lực nguồn nhân lực. Chiếm tỷ lệ cao nhất là người lao động có chiều cao từ 1,60m đến 1,75m (vì đội ngũ CNKT phần nhiều là nam giới), mức chiều cao từ 1,50 – 1,59m thường rơi vào nữ giới (chiếm 28,39%). Đây cũng là mức chiều cao trung bình ở nữ giới Việt Nam.

**Hình 2.4: Chiều cao của công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3**

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Ngày 28/04/2011, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 641/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án tổng thể phát triển thể lực, tầm vóc người Việt Nam giai đoạn 2011-2030 đặt ra mục tiêu phát triển nguồn nhân lực để đạt được chiều cao trung bình là 1,67m [1]. Như vậy, so với mức chiều cao hiện tại của nguồn nhân lực trong nước thì mức chiều cao của đội ngũ CNKT của công ty là trung bình.



Hình 2.5: Tỷ lệ cân nặng của công nhân kỹ thuật Công ty TNHH Thông tin M3

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019))

Ngoài chiều cao, cân nặng cũng là một tiêu chí thể hiện mối quan hệ với sức khỏe. Nếu mức độ cân nặng quá thấp hoặc quá cao so với chiều cao là không cân đối và ảnh hưởng đến hoạt động của con người. Tỷ lệ người lao động có cân nặng dưới 50kg chiếm 20,95%. Chiếm tỷ lệ cao nhất là mức cân nặng từ 50 – 59kg rơi vào cả lao động nam và nữ và phân bố đều ở các bộ phận chuyên môn. Chỉ số BMI (Body Mass Index) là chỉ số thể trạng thể lực người trưởng thành của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đưa ra xác định bằng cân nặng chia cho chiều cao bình phương. Mức bình thường nằm trong khoảng $20 \leq \text{BMI} < 25$ đối với nam và $18 \leq \text{BMI} < 23$ đối với nữ.

Bảng 2.7: Tình hình sức khỏe của công nhân kỹ thuật tại Công ty M3

TT	Loại sức khỏe	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		SL	Tỷ trọng	SL	Tỷ trọng	SL	Tỷ trọng
		(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
1	Sức khỏe loại I, II	245	70.00	332	72.81	420	75.00
2	Sức khỏe loại III	75	21.43	101	22.15	125	22.32
3	Sức khỏe loại IV, V	30	8.57	23	5.04	15	2.68
Cộng		350	100	456	100	560	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Ghi chú: Loại I: Rất khỏe;

Loại II: Khỏe;

Loại III: Trung bình;

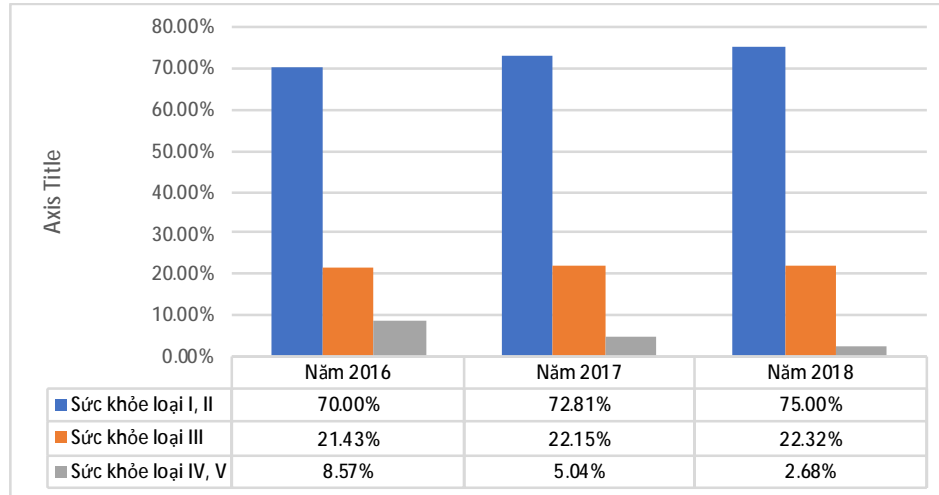
Loại IV: Yếu;

Loại V: Rất yếu.

Phần lớn công nhân kỹ thuật Công ty TNHH MTV Thông tin M3 nằm trong khoảng này. Có thể thấy, thể lực của công nhân kỹ thuật Công ty TNHH MTV Thông tin M3 đạt mức trung bình trong nước, được đánh giá là “khỏe mạnh” theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế, đảm bảo điều kiện cần và đủ cho hoạt động của các tổ chức

Lĩnh vực hoạt động của Công ty TNHH một thành viên Thông tin M3 là thuộc loại hình công nghiệp, do đó yêu cầu về sức khỏe của người lao động là rất cao, nó được kiểm soát chặt chẽ qua khâu tuyển dụng lao động (Tất cả đều phải đạt loại A), do đó mặt bằng chung của Công ty là rất tốt, đặc biệt là công nhân kỹ thuật làm việc trực tiếp tại các nhà máy. Mặt khác, công tác chăm sóc sức khỏe của Công ty được thực hiện một cách nghiêm túc và thường xuyên, công tác bảo vệ sức khỏe cho người lao động được đặc biệt

quan tâm thêm vào đó người lao động rất có ý thức tự bảo vệ sức khoẻ bản thân nên dù làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại song sức khoẻ người lao động vẫn được bảo đảm. Theo số liệu qua các đợt kiểm tra sức khoẻ định kỳ vào các năm gần đây thì tình hình sức khoẻ của CBCNV Công ty là khá tốt.



Hình 2.6: Phân loại sức khỏe tại Công ty TNHH một thành viên Thông tin M3

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Theo số liệu thống kê giai đoạn 2016 -2018, CNKT có sức khỏe loại I, II đạt tới 75%, sức khỏe loại III có chiếm tỷ lệ hơn 22%, loại IV có 2,68% và loại V không có người nào. Nhìn chung, CNKT có sức khỏe loại I, II chiếm tỷ trọng lớn nhất nhưng loại II cũng cần phải xem xét. Những lao động này thường rơi vào nhóm người lớn tuổi, hoặc đang có bệnh trong người. Công ty cần có chính sách, chiến lược về chế độ đãi ngộ và có kế hoạch theo dõi sức khỏe để sớm luân chuyển, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe, trợ cấp chế độ về hưu sớm để họ có thể an tâm về nghỉ hưu sớm nhưng quyền lợi sau khi về hưu vẫn đảm bảo, bổ sung lao động trẻ thay thế những người sức khỏe kém về hưu trước tuổi.

Tình hình sức khỏe của CBCNV Công ty trong đợt kiểm tra sức khỏe định kỳ năm 2018

Bảng 2.8: Tình hình sức khỏe của lao động tại Công ty M3

STT	Nhóm bệnh	Số người mắc	Tỉ lệ
1	Mắt	123	21.96%
2	Tai mũi họng	367	65.54%
3	Răng hàm mặt	76	13.57%
4	Tâm thần kinh	0	0.00%
5	Tuần hoàn	23	4.11%
6	Tiêu hóa	14	2.50%
7	Ngoại khoa	48	8.57%
8	Thận tiết niệu	12	2.14%
9	Da liễu	56	10.00%
10	Sản phụ khoa	7	1.25%

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Dựa vào bảng kết quả khám sức khỏe định kỳ năm 2017 ta thấy tình hình sức khỏe của công nhân kỹ thuật tại Công ty là khá tốt. Tỷ lệ người lao động đạt sức khỏe loại I và II (rất khỏe và khỏe) là cao nhất chiếm 75% tổng số lao động và 2,28% là tỷ lệ người lao động có sức khỏe loại V (rất yếu).

Do đặc thù hoạt động trong lĩnh vực sản xuất cấp quang cơ khí, công nghiệp... có nhiều vị trí nặng nhọc, độc hại như sơn, hàn, đánh bóng kim loại, hàn và va chạm với hóa chất độc hại... nên tỷ lệ nhân viên mắc bệnh nghề nghiệp là không tránh khỏi. Các bệnh nghề nghiệp mắc phải thường liên quan đến đường hô hấp như viêm phổi, tai mũi họng tỷ lệ cụ thể mắc bệnh trên tổng số công nhân kỹ thuật đi khám bệnh định kỳ là 65,54%. Ngoài ra còn một số bệnh về mắt, răng hàm mặt cũng chiếm tỷ lệ tương đối cao do môi trường làm việc độc hại với cường độ cao. Tuy nhiên trong những năm gần đây tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp có xu hướng giảm đi bởi được sự quan tâm của lãnh đạo.

Công ty trong việc chăm sóc sức khỏe người lao động, trang bị các công cụ bảo hộ lao động, cải tiến công nghệ kỹ thuật hướng đến giảm thiểu vật liệu dư thừa, tránh tiếp xúc trực tiếp hóa chất với người lao động như: hệ thống phun sơn tự động, mạ tĩnh điện... ngoài ra công ty đã kịp thời chỉ đạo bộ phận Y

tế, nhân sự tiến hành các biện pháp đặc biệt chăm lo tới sức khỏe của công nhân kỹ thuật như: bố trí cho công nhân nghỉ để đi chữa trị bệnh một cách triệt để nhưng vẫn hưởng chế độ lương thưởng đảm bảo theo tiêu chuẩn, chú ý đến công tác khám bệnh định kỳ, tập huấn về an toàn lao động và vệ sinh lao động cho công nhân kỹ thuật sản xuất trực tiếp...

Khảo sát thêm về nguyên nhân các bệnh thường gặp và cách chữa trị của đội ngũ CNKT ở Công ty TNHH một thành viên Thông tin M3 thì thấy: đôi khi người lao động ốm đau nhưng không đi khám hoặc chữa bệnh, họ thường tự đi mua thuốc theo tư vấn của người bán hoặc kinh nghiệm truyền miệng của mọi người xung quanh. Điều này có thể dẫn đến việc dễ bị nhiễm bệnh nặng hơn mà không biết. Một nguyên nhân khác cũng làm giảm sút tình trạng sức khỏe của người lao động là do lối sinh hoạt không khoa học, tùy tiện như ăn uống không hợp lý, sinh hoạt không điều độ...

Bảng 2.9: Mức độ ốm đau của người lao động trong Công ty

Các bệnh thường gặp		Các thuốc dùng khi ốm		Nguyên nhân giảm sút sức khỏe	
Loại bệnh	Tỷ lệ (%)	Loại thuốc	Tỷ lệ (%)	Nguyên nhân	Tỷ lệ (%)
Cảm cúm thông thường	59,6	Thuốc thông thường	54,7	Do ốm/bệnh	38,3
Bệnh mãn tính	24,4	Thuốc đặc trị	17,6	Do chế độ ăn, sinh hoạt không hợp lý	39,8
Bệnh nghề nghiệp	13,8	Thuốc khác	27,7	Nguyên nhân khác	21,9
Bệnh khác	2,2				

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Nhìn chung, tỷ lệ ốm đau phải nghỉ việc trong Công ty là rất ít. Ốm đau hay xảy ra nhất là những bệnh cảm cúm thông thường do ảnh hưởng của việc thay đổi thời tiết hoặc mũi họng không phải là bệnh quá nặng để nghỉ việc thời gian dài.

2.2.2. Thực trạng trí lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật

2.2.2.1 Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Với đặc thù là một doanh nghiệp sản xuất thiết bị cơ khí và cáp quang nên cơ cấu lao động của công ty theo trình độ khá phong phú: từ trình độ cao như đại học, sau đại học đến trình độ lao động phổ thông. Bảng thống kê trên đã cho ta thấy nếu năm 2016 có 21 lao động có trình độ đại học, sau đó cơ sự biến động tăng giảm lao động trình độ đại học là khác nhau như năm 2017 lao động có trình độ đại học lại tăng lên 32 lao động thì đến năm 2018 đã có 41 người (tăng 95,23%). Đặc biệt số lao động có trình độ cao sau đại học có xu hướng ngày càng tăng điển hình năm 2018 tăng 120% so với năm 2016 tương ứng số lao động có trình độ sau đại học tăng từ 5 người năm 2016 lên 11 người năm 2018. Điều này cho thấy xu hướng tăng dần nguồn nhân lực có trình độ cao thể hiện môi trường làm việc cũng như chế độ đãi ngộ và bồi dưỡng nhân tài của Công ty ngày càng quan tâm và chú trọng theo định hướng phát triển lâu dài của Công ty, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty về mặt trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Bảng 2.10: Trình độ lao động tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 giai đoạn 2016-2018

STT	Trình độ	Năm			Tỷ lệ tăng/giảm năm 2018 so với năm 2016
		2016	2017	2018	
1	Sau Đại học	5	8	11	120,00%
2	Đại học	21	32	41	95,23%
2	Cao đẳng	62	176	280	351,61%
3	Trung cấp và sơ cấp	202	163	143	-29,2%
4	Công nhân kỹ thuật bậc cao	32	51	67	109,375%
5	Lao động phổ thông	28	26	18	-35,71%
Tổng		350	456	560	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Trước đây, trong khâu tuyển dụng Công ty TNHH M3 chỉ chú trọng vào kinh nghiệm và khả năng làm việc, không quá chú trọng vào bằng cấp và ngành nghề cũng như đặc thù sản xuất kinh doanh nên hiện nay số lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp nghề vẫn chiếm tỷ trọng tương đối cao so với toàn công ty. Ngoài ra do tính chất là doanh nghiệp sản xuất công nghiệp nặng, nên cần những lao động làm việc trực tiếp và thạo nghề có sức khỏe để đảm đương khối lượng công việc lớn, nên Công ty đã thuê thợ nhiều hơn thuê thầy, phù hợp với nhu cầu sản xuất hiện tại của Công ty cụ thể lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp nghề các năm tương ứng chiếm tỷ lệ là: năm 2015 chiếm 66,86% so với toàn Công ty, năm 2017 chiếm 46,93%, năm 2018 chiếm 37,50%.

Để phù hợp với định hướng phát triển lâu dài, với khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển lao động chân tay sẽ được thay thế bằng máy móc kỹ thuật, nên trong những năm gần đây công ty đã giảm bớt lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp nghề, lao động phổ thông, tăng lao động có trình độ cao từ đại học trở lên, nhằm nâng cao hiệu quả vận hành sản xuất, cũng như tăng giá trị khoa học kỹ thuật cấu thành nên sản phẩm sản xuất của Công ty. Công ty động viên lao động phổ thông hoặc lao động có chứng chỉ nghề thi nâng bậc để trở thành công nhân kỹ thuật bậc cao. Đây cũng là một trong những điểm điều chỉnh rất quan trọng trong việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của ban lãnh đạo công ty. Tuyển dụng lao động không có trình độ cao đã tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại và gây ra tình hình nhân sự biến động rất lớn bởi lẽ sau một thời gian làm việc, nhân viên thường rời bỏ công ty để tìm việc có thu nhập cao hơn.

2.2.2.2. Trình độ ngoại ngữ, tin học

Toàn Công ty có khoảng 1 nửa số người lao động đã từng được học tiếng Anh trong thời gian đào tạo chuyên môn kỹ thuật nhưng số lượng

người lao động có thể sử dụng tiếng Anh vào công việc thì lại rất ít (chỉ có 9,6%), không có cử nhân ngoại ngữ. Yêu cầu sử dụng ngoại ngữ tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 chủ yếu là tiếng Anh để giải quyết các công việc: nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật; dịch các hướng dẫn vận hành các thiết bị mới...

Bảng 2.11: Thực trạng trình độ ngoại ngữ của công nhân kỹ thuật

Chỉ tiêu	Tổng số	Có thể sử dụng tiếng Anh		Không thể sử dụng Tiếng Anh	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Khối lao động gián tiếp	139	43	30.9	96	69.1
Khối lao động trực tiếp	421	11	2.6	410	97.4
Tổng	560	54	9.6	506	90.4

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Trong đó, 97,4% lao động trực tiếp không thể sử dụng tiếng Anh cho công việc và con số đó ở lao động gián tiếp là 69,1%.

Do đó nếu theo định hướng phát triển của Công ty, cần phải bồi dưỡng, khuyến khích hướng tới nâng cao trình độ ngoại ngữ cho các vị trí quản lý từ cấp quản lý phân xưởng trở lên. Khi điều kiện cho phép có thể đào tạo bồi dưỡng ngoại ngữ cho các đối tượng khác.

Bảng 2.12: Thực trạng trình độ tin học của công nhân kỹ thuật

Nội dung	Tổng số	Chứng chỉ tin học cơ bản		Chưa qua đào tạo	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Khối lao động gián tiếp	139	111	79.86	28	20.1
Khối lao động trực tiếp	421	76	18.05	345	81.9
Tổng	560	127	41,64	178	31.8

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Không có cán bộ công nhân viên nào có trình độ đại học hoặc cao đẳng tin học. Tất cả cán bộ công nhân viên khối gián tiếp có 139 người trong đó có 111 người có các chứng chỉ tin học văn phòng, kỹ thuật viên tin học, chứng chỉ Auto Cad phục vụ công tác chuyên môn. Công nhân khối lao động trực tiếp đã qua đào tạo về tin học là 76 người chiếm 18,05%. Do đó Công ty TNHH MTV Thông tin M3 cần định hướng, quan tâm hơn đến khả năng tin học của CNKT, tổ chức các lớp đào tạo cơ bản về sử dụng máy tính cũng như các thiết bị tin học khác, đây là hướng đi đúng và bắt buộc đối với ngành công nghệ thông tin là ngành mũi nhọn trong tương lai, đặc biệt là đối với ngành công nghiệp sản xuất.

2.2.2.3. *Kỹ năng mềm*

Để người lao động có thể sử dụng hiệu quả các kiến thức chuyên môn vào công việc thực tế thì những kỹ năng mềm là hết sức quan trọng. Chúng ta có thể đưa ra một số kỹ năng cần thiết phải có đối với người lao động như : kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng trao đổi thông tin, kỹ năng ngoại ngữ....Như vậy, không chỉ các cán bộ quản lý mới cần có các kỹ năng mềm mà người lao động hiện nay tại công ty đã nhận thức được phần nào tầm quan trọng của các kỹ năng khác ngoài năng lực chuyên môn. Điều này sẽ giúp họ tiếp cận với những tiến bộ của khoa học kỹ thuật cũng như nâng cao trình độ tay nghề của mình thông qua quá trình vận dụng những kỹ năng mềm vào việc tự học tập, tự nghiên cứu và nhanh chóng hội nhập được với công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Vì công ty M3 là một công ty liên quan tới các lĩnh vực thông tin truyền thông nên đội ngũ công nhân kỹ thuật đều có trình độ tin học cơ bản hoặc cao, việc ứng dụng công nghệ thông tin là ưu tiên chiến lược nhằm phục vụ cho quá trình nâng cao năng suất lao động, cũng như phù hợp với xu thế thời đại công nghệ đang phát triển bùng nổ. Công ty cũng chú trọng đưa

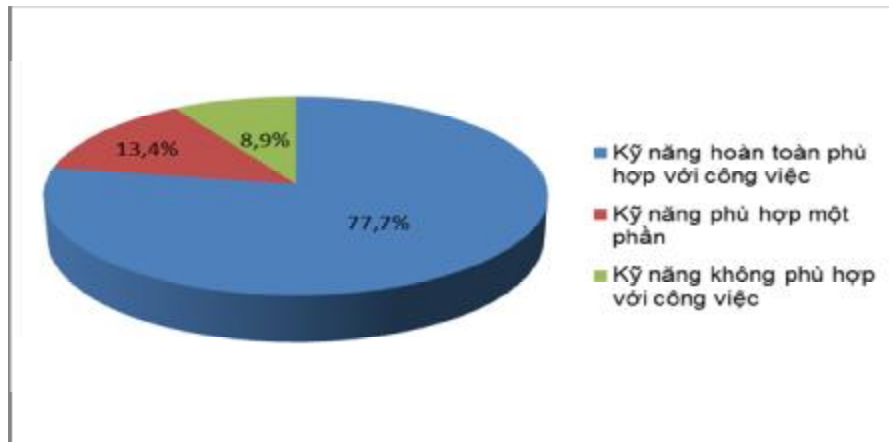
những công nghệ kỹ thuật mới nhất tiên tiến nhất vào các chương trình đào tạo ngắn hạn nâng cao trình độ của CNKT.

Khi nền kinh tế nước ta đang ngày càng phát triển và hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng, ngày càng có nhiều dự án liên kết với các công ty nước ngoài thì ngoại ngữ là phương tiện quan trọng và cần thiết. Đây là phương tiện giúp người lao động có thể chủ động tiếp thu và nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn từ nhiều nguồn tài liệu trên thế giới, nắm bắt các xu hướng thị trường mới nhất. Ngoài ra, do đặc thù kinh doanh về công nghệ thông tin truyền thông của Công ty đòi hỏi công nhân kỹ thuật phải đọc hiểu được những thuật ngữ chuyên môn trong lĩnh vực mà mình đang phụ trách. Do đó việc nâng cao trình độ ngoại ngữ giúp người lao động tự tin trong giao tiếp với khách hàng, đối tác nước ngoài và đặc biệt trong việc tiếp thu học tập với các chuyên gia nước ngoài về hỗ trợ chuyển giao công nghệ cho Công ty.

Ngoài các kỹ năng trên, còn các kỹ năng mềm khác như: kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm,... Các kỹ năng này của đội ngũ CNKT còn yếu, các công nhân còn chưa biết hoặc chưa thực sự quan tâm, thấy sự cần thiết của các kỹ năng này.

2.2.2.4. Năng lực thực tế đáp ứng công việc của công nhân kỹ thuật

Kỹ năng nghề nghiệp được coi là thành tố của chất lượng nguồn nhân lực. Các vị trí khác nhau trong một công ty sản xuất cáp quang sẽ có những yêu cầu khác nhau về kỹ năng nghề nghiệp của mỗi người CNKT. Khảo sát đội ngũ CNKT về mức độ phù hợp giữa kỹ năng và yêu cầu công việc.



Hình 2.7: Mức độ kỹ năng chuyên môn của CNKT phù hợp với công việc

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Hầu hết công nhân kỹ thuật của công ty có được kỹ năng phù hợp với yêu cầu của công việc (chiếm gần 78%), chỉ có 8,9% có kỹ năng không phù hợp với công việc do sự thay đổi vị trí công tác hoặc được tuyển dụng theo hình thức “quen biết” trước đây.

Bảng 2.13: Thành tích thực hiện công việc của người lao động

Năm/Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018
Không hoàn thành	3.80	2.50	2.40	1.80
Hoàn thành	95.30	96.20	97.30	96.90
Vượt chỉ tiêu	0.90	1.30	0.30	1.30

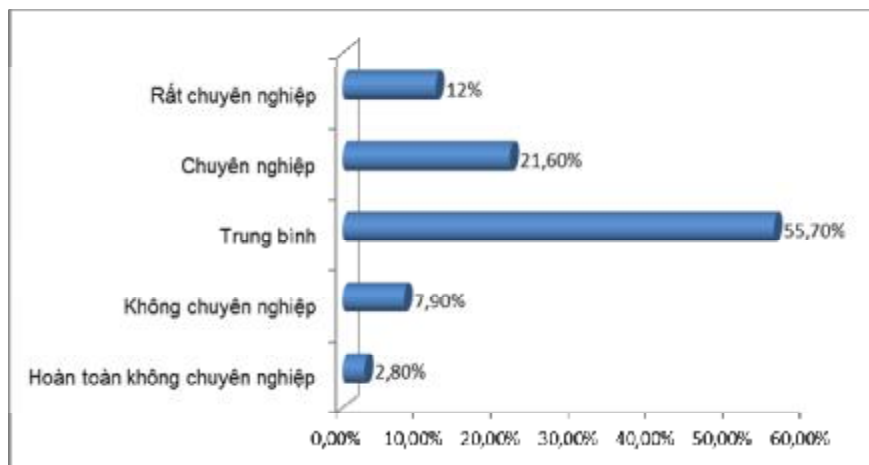
(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Hiện tại, Công ty sử dụng khối lượng công việc được giao hoàn thành đúng kế hoạch để đánh giá thành tích cũng như kết quả làm việc của nhân viên. Bảng trên ta có thể thấy tỉ lệ lao động không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao của công ty qua các năm lần lượt là : 3,8% năm 2015; 2,5% năm 2016; 2,4% năm 2017; 1,8% năm 2018. Tỉ lệ vượt chỉ tiêu có xu hướng tăng lên từ 0,9 % năm 2015 lên 1,3% năm 2018. Có thể thấy chất lượng lao động của Công ty ngày được nâng cao thể hiện bằng chỉ tiêu không hoàn

thành nhiệm vụ được giao đã giảm đi, ngoài ra với tay nghề và trình độ chuyên môn tốt hơn đã giúp cho khối lượng hoàn thành vượt chỉ tiêu có xu hướng tăng lên. Điều này thể hiện rằng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng công việc và nâng cao năng suất sản xuất là một nhu cầu cấp thiết đối với đối với Công ty cũng như phù hợp với định hướng phát triển bền vững của Công ty.

2.2.2.5. Tính chuyên nghiệp của nguồn nhân lực

Trong các doanh nghiệp hiện đại, tính chuyên nghiệp được đánh giá cao và là một trong những yếu tố hình thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động có tính chuyên nghiệp là có sự chuyên tâm nhất định vào ngành nghề của mình. Khi chuyên tâm và dốc toàn lực của mình vào công việc, đội ngũ CNKT sẽ có kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cao. Chuyên nghiệp là biết cách điều tiết công việc phù hợp với tiến độ và môi trường xung quanh để tạo nên hiệu quả tốt nhất.



Hình 2.8: Đánh giá tính chuyên nghiệp của đội ngũ CNKT

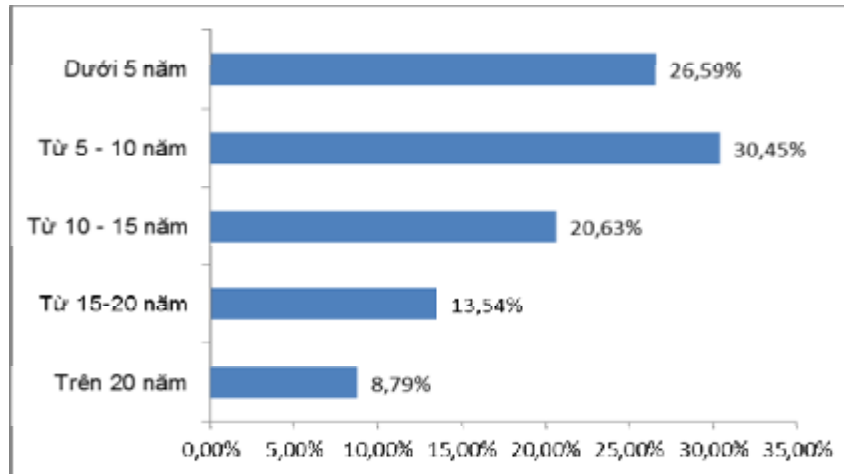
(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Đánh giá về tính chuyên nghiệp của đội ngũ CNKT trong Công ty TNHH MTV Thông tin M3 thông qua khảo sát, có thể thấy tỷ lệ nhiều nhất được đánh giá là mức chuyên nghiệp trung bình, có khoảng hơn 10% được

đánh giá là không chuyên nghiệp và hơn 33% được đánh giá là chuyên nghiệp. Như vậy, nguồn nhân lực trong công ty đạt được chất lượng nhất định.

2.2.2.6. *Thâm niên làm việc của nguồn nhân lực*

Một trong những tiêu chí đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực là kinh nghiệm làm việc hay còn gọi là thâm niên làm việc, là số thời gian người lao động làm việc trong doanh nghiệp, có thể hiểu rõ về công việc, có kinh nghiệm xử lý các vấn đề thường xuyên xảy ra hoặc đặc thù. Điều này cũng thể hiện lòng trung thành của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp.



Hình 2.9: Cơ cấu thâm niên làm việc của đội ngũ CNKT

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

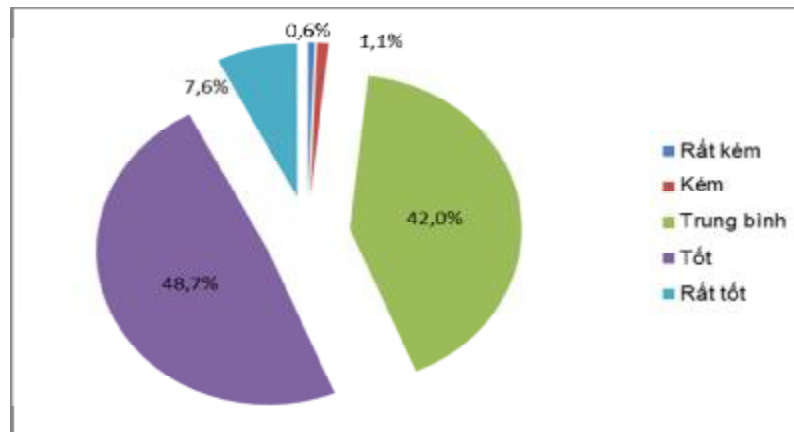
Đội ngũ CNKT làm việc tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 có thâm niên từ 5 – 10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (30,45%), sau đó là dưới 5 năm chiếm 26,59%. Thấp nhất là lao động có thâm niên trên 20 năm (chiếm 8,79%). Công ty có tuổi đời khá cao nên những lao động có thâm niên đều là những người gắn bó lâu dài với công ty. Vì công ty thuộc quân đội nên mức độ gắn kết với công ty của người lao động khá sâu sắc. Với sự phát triển của công ty, số lượng lao động tuyển dụng hàng năm nhiều và số lượng người về

huu trong thời gian qua khá lớn nên cơ cấu thâm niên làm việc có tính trẻ hóa cao.

Mức thâm niên từ 5 – 10 năm và từ 10 – 15 năm đảm bảo được kinh nghiệm cần thiết cho công việc và người lao động cũng có tính trẻ, sức khỏe đáp ứng yêu cầu nặng nhọc của ngành phân phối điện. Đây cũng là một cơ cấu khá hợp lý hiện nay của Công ty TNHH Thông tin M3.

2.2.2.7. Kỹ năng phụ trợ của nguồn nhân lực

Kỹ năng làm việc nhóm giữa các tổ đội và các phòng ban chức năng cũng rất quan trọng ảnh hưởng tới hiệu quả công việc chung của cả công ty. Vì thế, kỹ năng làm việc nhóm là một trong những yêu cầu đối với chất lượng đội ngũ CNKT. Việc cùng nhau làm việc nhịp nhàng của cán bộ công nhân viên trong các tổ, nhóm thể hiện kỹ năng phối hợp công việc và đoàn kết trong một không gian chung. Kỹ năng làm việc nhóm càng cao thì công việc chung càng trôi chảy. Kỹ năng làm việc nhóm độc lập với các kỹ năng chuyên môn.



Hình 2.10:Đánh giá kỹ năng làm việc theo nhóm của đội ngũ CNKT

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Theo khảo sát của tác giả, kỹ năng làm việc nhóm của nguồn nhân lực trong Công ty TNHH MTV Thông tin M3 cũng khá tốt (chiếm 56,3%), số lao

động không có kỹ năng làm việc nhóm chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ là 1,7%. Còn lại họ chỉ có kỹ năng phối hợp trong công việc một cách trung bình. Tuy nhiên, con số này cũng cho thấy đang có sự lãng phí trong sử dụng nguồn nhân lực và thời gian tác nghiệp của người lao động. Như vậy, việc nâng cao trí lực của nguồn nhân lực trong Công ty TNHH MTV Thông tin M3 cũng cần quan tâm tới cả những kỹ năng làm việc nhóm thì mới đạt được hiệu quả cần thiết.

2.2.3. Tâm lực đội ngũ công nhân kỹ thuật

Những bằng khen, giấy khen được trao cho các cá nhân, tập thể xuất sắc là những bằng chứng thể hiện rõ tâm lực đạo đức tốt và thái độ làm việc nghiêm túc, nhiệt tình của công nhân kỹ thuật trong Công ty:

- Tỷ lệ nhân viên xuất sắc vượt chỉ tiêu năm 2016 là 1,8%, năm 2017 là 3,1%, năm 2018 là 4,32% và 6 tháng đầu năm 2019 là 5,11%.

- Tập thể tiên tiến xuất sắc: năm 2016 và năm 2017 đều có 03 tập thể, năm 2017 có 04 tập thể;

- Năm 2018, đội ngũ cán bộ kỹ thuật Nhà máy bảo vệ thành công 4 đề tài khoa học cấp Tập đoàn; xây dựng và bảo vệ thành công tiêu chuẩn chất lượng Việt Nam (TCVN) và tiêu chuẩn chất lượng quân sự TQSA cho 4 sản phẩm quốc phòng; cán bộ, công nhân kỹ thuật Nhà máy phát huy 50 sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, khắc phục khó khăn làm lợi cho đơn vị hàng trăm triệu đồng. 5 kỹ sư trẻ của Nhà máy có đề tài nghiên cứu khoa học, được ứng dụng vào thực tiễn sản xuất, được Tập đoàn tặng “Giải thưởng Tuổi trẻ sáng tạo”.

Bên cạnh những biểu hiện tích cực trên, trong Công ty còn tồn tại một số hành vi vi phạm về phương diện tâm lực đạo đức người lao động. Theo số liệu thống kê, ta có bảng sau:

Bảng 2.14: Bảng số liệu các tiêu thức biểu hiện tâm lực đạo đức của đội ngũ công nhân kỹ thuật Công ty

TT	Tiêu thức	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	2017/2016		2018/2017	
					±	%	±	%
1	Vắng mặt không lý do	27	13	21	-14	-51.85	8	61.54
2	Đi muộn, về sớm	321	212	230	-109	-33.96	18	8.49
3	Làm việc riêng trong giờ	8	10	5	2	25.00	-5	-50.00
4	Rời bỏ vị trí làm việc	5	1	3	-4	-80.00	2	200.00
5	Tham ô, móc ngoặc với người ngoài ăn trộm	0	1	0	1	0.00	-1	-100.00
6	Sử dụng máy móc, thiết bị vì mục đích cá nhân	5	0	0	-5	-100.00	0	0.00
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu	3	5	9	2	66.67	4	80.00
8	Uống bia rượu, hút thuốc lá trong giờ làm việc	0	0	0	0	0.00	0	0.00
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	0	0	0	0	0.00	0	0.00
10	Gây gổ, đánh nhau với đồng nghiệp	1	1	0	0	0.00	-1	-100.00

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Qua bảng số liệu thống kê trên ta thấy số trường hợp vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm tâm lực đạo đức làm việc tại Công ty có xu hướng ngày càng giảm đi qua các năm. Có sự thay đổi tích cực về tâm lực ý thức của người lao động là bởi Công ty đã kịp thời thắt chặt quản lý, giám sát kiểm tra người lao động trong việc thực hiện nội quy, quy chế làm việc xử lý nghiêm các trường

hợp vi phạm quy chế làm việc, thậm chí thanh lý hợp đồng để tuyển dụng lực lượng lao động mới. Tuy vậy, Công ty vẫn cần phải nâng cao ý thức người lao động cũng như tăng thêm các chế tài xử lý đối với các trường hợp vi phạm, đặc biệt là đối với các trường hợp làm phương hại đến uy tín và hình ảnh của Công ty trên thương trường.

Ngành sản xuất đòi hỏi phải tăng ca hoặc nhận thêm việc nhưng mức độ sẵn sàng chỉ đạt 14,1%. Mức độ không muốn tăng ca lên đến 50,8%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng trên 50%, mức độ sẵn sàng tăng ca hay nhiệt tình công việc chưa đến 10%.

Bảng 2.15: Áp lực công việc của đội ngũ công nhân kỹ thuật

Yêu cầu tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc		Tự giải quyết khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	5,9%	Rất nhiệt tình	7,6%	Rất cố gắng	11,9%
Sẵn sàng	14,1%	Nhiệt tình	13,5%	Cố gắng	48,6%
Bình thường	26,5%	Bình thường	28,1%	Bình thường	38,9%
Không muốn	50,8%	Không muốn	50,5%	Không cố gắng	0,5%

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Nguyên nhân thiếu sẵn sàng hay thiếu lòng nhiệt tình một phần do người lao động thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực tài chính. Mức thù lao dành cho tăng ca hay thêm việc không lớn, đủ sức thu hút nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, điều kiện làm việc cũng không lôi kéo được lòng nhiệt tình của người lao động như làm việc vất vả, mệt nhọc.

Tâm lực làm việc đôi phó, thiếu tầm tư duy dài hạn của đội ngũ CNKT tại Công ty vẫn còn mang tính thụ động trong công việc, và khi được người

quản lý trực tiếp chỉ đạo thì mới nhận nhiệm vụ. Trong khi sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, nếu người lao động không chủ động và chịu khó tìm tòi sáng tạo thì cũng không trụ vững trong công việc, sớm muộn cũng bị đào thải theo quy luật. Đồng thời không tăng lên được thu nhập của bản thân và gia đình.

Như vậy, tâm lực nói chung của đội ngũ CNKT Công ty TNHH MTV Thông tin M3 chỉ ở mức độ trung bình, chưa hoàn toàn tốt mặc dù Công ty cũng đã có nhiều hoạt động để nâng cao. Điều này cho thấy, Công ty cần phải có những biện pháp hiệu quả hơn nữa trong việc nâng cao tâm lực của người lao động tại đây.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH Thông tin M3

2.3.1. Tuyển dụng và bố trí sử dụng lao động

2.3.1.1. Tuyển dụng

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị phải phân tích công việc và hoạch định tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi công ty ngày càng mở rộng quy mô và hướng đến mục tiêu tăng năng suất, cũng như nâng cao giá trị sản phẩm thì các tiêu chí tuyển dụng cũng ngày càng khắt khe và phù hợp với định hướng phát triển của Công ty đó là nguồn nhân lực chất lượng cao. So với các biểu mẫu đơn giản trước đây thì đến đến nay, bộ phận nhân sự của chi nhánh đã tiến hành thay đổi bảng biểu, form mẫu, tiêu chí bằng cấp - trình độ chuyên môn, có mô hình năng lực đánh giá cho từng vị trí.

Công ty TNHH MTV Thông tin M3 tuyển dụng nguồn nhân lực hầu hết từ nguồn bên ngoài gồm cả hình thức “giới thiệu” và tuyển dụng rộng rãi. Bộ phận nào thiếu về lao động sẽ viết báo cáo đưa lên Phòng Tổ chức lao động, thậm chí có thể giới thiệu người. Phòng Tổ chức lao động sẽ xem xét hồ sơ và báo cáo lên cấp lãnh đạo để thực hiện việc tuyển dụng.

Bảng 2.16: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty TNHH Thông tin M3

Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	105		119		114	
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	8	7.62	13	10.92	10	8.77
Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	97	92.38	106	89.08	104	91.23

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Vì ngành sản xuất cáp quang là ngành kỹ thuật khá đặc thù nên đối với lao động bậc cao, các vị trí liên quan đến kỹ thuật thì Công ty thường tuyển dụng người lao động từ trường Đại học Bách Khoa hoặc các trường Trung cấp, Cao đẳng liên quan đến ngành cơ khí, sản xuất. Đối với các vị trí công nhân lao động phổ thông thì việc tuyển dụng đơn giản hơn.

Nhìn vào bảng trên ta thấy, nguồn tuyển từ nội bộ thể hiện số nhân viên được chuyển, đề bạt trong nội bộ Công ty, phần lớn là được điều động để làm những việc có chức danh cao hơn với chức danh làm việc ban đầu. Còn người bên ngoài chính là lượng ứng viên nộp hồ sơ vào Công ty, phần lớn các vị trí công việc mới.

Quy trình tuyển chọn CNKT của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 gồm có các bước: (1) Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ; (2) Phỏng vấn; (3) Tuyển dụng; (4) Thử việc; (5) Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng.

Trước đây, trong khâu tuyển dụng Công ty chỉ chú trọng vào kinh nghiệm và khả năng làm việc, không quá chú trọng vào bằng cấp và ngành nghề cũng như đặc thù sản xuất kinh doanh nên hiện nay số lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp nghề vẫn chiếm tỷ trọng tương đối cao so với toàn

công ty. Ngoài ra do tính chất là doanh nghiệp sản xuất công nghiệp nặng, nên cần những lao động làm việc trực tiếp và thạo nghề có sức khỏe để đảm đương khối lượng công việc lớn, nên Công ty đã thuê thợ nhiều hơn thuê thầy. Bên cạnh đó tuyển dụng lao động không có trình độ cao đã tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại và gây ra tình hình nhân sự biến động rất lớn bởi lẽ sau một thời gian làm việc, nhân viên thường rời bỏ công ty để tìm việc có thu nhập cao hơn.

Bảng 2.17: Kết quả tuyển dụng CNKT của Công ty TNHH Thông tin M3

Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tổng số	97		106		104	
Ngành nghề đào tạo						
Ngành cơ khí	52	53.61	49	46.23	52	50.00
Điện, cơ điện	20	20.62	24	22.64	45	43.27
Khác	25	25.77	33	31.13	7	6.73
Trình độ chuyên môn						
Cao đẳng, Đại học	32	32.99	40	37.74	41	39.42
Trung cấp, sơ cấp	45	46.39	53	50.00	46	44.23
Chứng chỉ nghề	11	11.34	9	8.49	12	11.54
LĐPT	9	9.28	4	3.77	5	4.81

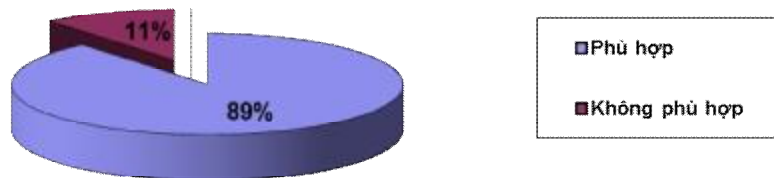
(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Qua bảng số liệu 2.17 cho thấy, trong 3 năm qua Công ty đã tuyển dụng CNKT chủ yếu ngành cơ khí (chiếm khoảng 50%) và ngành điện, cơ điện (chiếm khoảng 20%). Thậm chí năm 2018, số lượng CNKT ngành điện, cơ điện còn chiếm tới 43% tổng số tuyển dụng được. Trình độ được tuyển nhiều nhất vẫn là trung cấp, sơ cấp chiếm tới hơn 45%. Nhưng số

CNKT đạt trình độ Cao đẳng, Đại học được tuyển dụng cũng đang có xu hướng tăng lên, đồng thời lao động phổ thông không được quan tâm chú ý tuyển dụng ở Công ty.

2.3.1.2. Bố trí và sử dụng lao động

Công ty rất quan tâm tới việc hoạch định cũng như sử dụng nguồn nhân lực theo yêu cầu công việc. Dựa vào bảng phân tích công việc cho từng vị trí công tác, lãnh đạo các bộ phận sắp xếp, bố trí nhân lực sẵn có để làm việc. Trên thực tế bố trí lao động của Công ty hiện nay vẫn còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động đã được đào tạo. Ví dụ như bộ phận làm cáp quang có những công nhân có chuyên môn xây dựng. Qua tổng hợp kết quả khảo sát dựa trên điều tra bằng bảng hỏi về tình hình bố trí lao động đã thu được kết quả có 11% số người được hỏi trả lời rằng họ được bố trí công việc không đúng với chuyên ngành được đào tạo. Điều này sẽ ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực.



Hình 2.11: Tỷ lệ bố trí lao động phù hợp với chuyên ngành đào tạo

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Bên cạnh đó, bảng 2.18 cũng cho thấy yếu tố “công việc phù hợp với khả năng, sở trường” được người lao động đánh giá có mức điểm trung bình thấp nhất (2.89); có tới 48,67% số người được hỏi cho rằng công việc không phù hợp với khả năng, sở trường của họ; 42,33% cho rằng họ không được làm đúng vị trí công việc mình yêu thích. Được làm công việc yêu thích, đúng với

khả năng, sở trường sẽ là yếu tố tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động, tạo cho họ cơ hội phát huy hết năng lực của bản thân.

Chính vì thế Công ty nên lưu ý hơn tới vấn đề bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc còn cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động.

Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về bố trí, sử dụng lao động của công ty

Đơn vị tính: số phiếu, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố						Mức TB
	1	2	3	4	5	Tổng	
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	13	58	27	155	47	300	3.55
	4,33	19,33	9,00	51,67	15,67	100%	
Khối lượng công việc hợp lý	23	43	40	110	85	300	3.64
	7,67	14,33	13,33	36,67	28,33	100%	
Làm đúng vị trí yêu thích	35	92	38	95	40	300	3.04
	11,67	30,67	12,67	31,67	13,33	100%	
Phù hợp với khả năng, sở trường	43	103	30	95	30	300	2.89
	14,33	34,33	10,00	31,67	10,00	100%	
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	23	77	32	137	30	300	3.25
	7,67	25,67	10,67	45,67	10,00	100%	

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

2.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công nhân kỹ thuật

Đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực là hoạt động đặc biệt được coi trọng của Công ty TNHH Thông tin M3. Công ty luôn tạo điều kiện để đội ngũ

CNKT được tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc.

Căn cứ nhu cầu phát triển nhân lực theo quy hoạch, kế hoạch sản xuất kinh doanh và kết quả xác định nhu cầu đào tạo; các đơn vị sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo gửi về Phòng Tổ chức lao động, sau đó được tổng hợp trình Giám đốc phê duyệt. Từ kế hoạch đào tạo hàng năm được phê duyệt, bộ phận nhân sự sẽ phối hợp với các ban/đơn vị có liên quan để tiến hành triển khai các khóa đào tạo trong kế hoạch.

Bảng 2.19: Kết quả đào tạo tại Công ty TNHH Thông tin M3

Chỉ tiêu	Đơn vị	2016	2017	2018
Số khóa đào tạo	Khóa	17	15	20
Số lượt người đào tạo	Lượt người	163	212	256
Kinh phí đào tạo	Triệu đồng	200	250	300

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Năm 2016, công ty đã mở 17 lớp đào tạo với 163 lượt người về kiến thức kỹ thuật chuyên ngành, về quy trình công nghệ sản xuất, về công nghệ thông tin. Đến năm 2017, con số này là 15 khóa đào tạo với 212 lượt người tham gia và năm 2018 tăng lên là 20 khóa học và 256 người tham gia. Công ty khuyến khích người lao động tự học, thông qua các phương tiện truyền thông như internet, tạp chí kỹ thuật... để nâng cao trình độ, đồng thời tạo điều kiện về thời gian để cán bộ, công nhân viên theo học tại các trường đại học, cao đẳng. Hàng năm, đối với lực lượng quản lý, công ty tiến hành quy hoạch, bồi dưỡng tại chức, tạo nguồn thay thế các đồng chí đến tuổi nghỉ hưu. Mặt khác, Công ty cử cán bộ kỹ thuật đi dự các lớp đào tạo dự nguồn do Tập đoàn tổ chức, sau khi hoàn thành lớp học, tiếp tục thử thách và giao nhiệm vụ quản lý phù hợp.

Lãnh đạo công ty ưu tiên hàng đầu cho những lớp tập huấn, bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao về chuyên môn như: kỹ thuật hàn nhỏ, an toàn điện, an toàn phòng cháy chữa cháy, sử dụng hoá chất, quy trình vận hành sản xuất... Ngoài ra, công ty thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo: Nội qui lao động, Kỷ luật lao động, quản lý dây chuyền sản xuất... Bên cạnh đó, nếu cán bộ công nhân viên có nhu cầu được học lên trình độ cao hơn đều được khuyến khích và tạo điều kiện. Tuy nhiên, kinh phí dành cho việc đào tạo, bồi dưỡng của Công ty còn thấp. Điều này cũng là một lý do ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Các phương pháp được sử dụng để đào tạo còn ít. Các phương pháp đào tạo này thường có tính dập khuôn qua các năm. Với cùng một mục tiêu đào tạo, một đối tượng đào tạo, Công ty luôn chọn một phương pháp đào tạo cố định. Việc chỉ quan tâm đến xác định nội dung đào tạo mà không quan tâm nhiều tới việc lựa chọn phương pháp phù hợp và làm mới các phương pháp đào tạo đã ảnh hưởng tới hứng thú và chất lượng học tập của học viên.

Công ty M3 đã và đang áp dụng các hình thức đào tạo sau:

Thi nâng bậc, nâng lương: Phòng Tổ chức nhân sự phối hợp với Phòng Kỹ thuật tổ chức lớp học lý thuyết và thi lý thuyết, với các đơn vị liên quan tổ chức thi thực hành cho công nhân kỹ thuật làm kết quả để nâng bậc thợ và nâng lương cho công nhân.

Đào tạo nội bộ:

+ Tự đào tạo tại chỗ với kết hợp với hướng dẫn thực hành tại các phân xưởng của Công ty.

+ Mời chuyên gia về đào tạo qua hình thức chuyển giao công nghệ với các đối tác

+ Đào tạo công nhân kỹ thuật mới

+ Đào tạo nội bộ định kỳ: đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, an toàn sử dụng hoá chất, an toàn về quy trình dây chuyền vận hành sản xuất, an toàn phòng cháy chữa cháy....

- Đào tạo bên ngoài:

+ Gửi đi các trường đào tạo có uy tín về lĩnh vực cơ khí chế tạo của Việt Nam như: Đại học Giao thông vận tải, Đại học Bách khoa, Đại học Công nghiệp, các trường cao đẳng nghề cơ khí chế tạo... và đối tác nước ngoài (nếu có nhu cầu)

+ Đào tạo bên ngoài khác

Tùy thuộc vào tình hình thực tiễn, kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh mà số lượng lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo mỗi năm là khác nhau. Số lượng lao động được đào tạo và mức kinh phí đào tạo do Ban lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Nội dung đào tạo được các chuyên gia xây dựng dựa trên mục đích đào tạo của Công ty, bám sát lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty.

Qua kết quả ở **Bảng 2.20** cho thấy người lao động khá hài lòng với công tác đào tạo tại công ty với điểm trung bình về mức độ hài lòng là 3.83 trên thang đo 5 mức. Tỷ lệ số người trả lời “hoàn toàn hài lòng” chiếm tới 36,7 % và tỷ lệ “tương đối hài lòng” là 32.33%. Người lao động đánh giá cao mức độ hài lòng về các khía cạnh: họ được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết cho công việc với (3.97), nội dung đào tạo phù hợp với công việc (3.01) và có sự theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp (3.55).

Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ khá cao người lao động không hài lòng với phương pháp đào tạo (44,67%), 51,67% tỷ lệ số người thì cho rằng nội dung đào tạo không phù hợp với kiến thức và kỹ năng họ mong muốn được đào tạo.

Bảng 2.20: Đánh giá của công nhân kỹ thuật về hoạt động đào tạo*Đơn vị tính: số phiếu,%*

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố						Mức ĐGTB
	1	2	3	4	5	Tổng	
Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	13	43	23	85	137	300	3.97
	4,33	14,33	7,67	28,33	45,67	100%	
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	38	83	56	76	47	300	3.01
	12,67	27,67	18,67	25,33	15,67	100%	
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức, kỹ năng mong muốn	42	113	47	60	38	300	2.79
	14,00	37,67	15,67	20,00	12,67	100%	
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	40	83	55	75	47	300	3,03
	13,33	27,67	18,33	25,00	15,67	100%	
Phương pháp đào tạo phù hợp	37	97	30	113	23	300	2.95
	12,33	32,33	10,00	37,67	7,67	100%	
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	23	40	43	137	57	300	3.55
	7,67	13,33	14,33	45,67	19,00	100%	
Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	23	107	32	100	38	300	3.08
	7,67	35,67	10,67	33,33	12,67	100%	
Hài lòng với công tác đào tạo	12	43	38	97	110	300	3.83
	4,00	14,33	12,67	32,33	36,67	100%	

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Theo số liệu thống kê về trình độ chuyên môn thì số lượng lao động có trình độ đại học và sau đại học có xu hướng tăng lên, điều này thể hiện phần nào kết quả tích cực mà công tác đào tạo mang lại, tuy nhiên số lao động có trình độ trung cấp, sơ cấp nghề vẫn còn tương đối cao, có thể do tính chất công việc, tình hình sản xuất kinh doanh đòi hỏi Ban lãnh đạo Công ty tuyển dụng lao động tuy yếu về trí lực nhưng lại mạnh về tâm lý chịu thương chịu khó trong công việc, và ít có tâm lực dời bỏ công ty.

Quán triệt, thực hiện chủ trương coi nguồn nhân lực, yếu tố con người quyết định sự phát triển bền vững của đơn vị, Công ty tập trung thực hiện công tác tổ chức lao động, triển khai thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020, tầm nhìn năm 2025.

2.3.3. *Đãi ngộ đội ngũ công nhân kỹ thuật*

Công ty thường xuyên chăm lo thực hiện tốt công tác hậu cần, tổ chức đời sống cán bộ, công nhân viên chức, người lao động. Giai đoạn 2016 - 2018, Công ty chủ động làm việc với cơ quan chức năng thành phố Hà Nội, hoàn thành việc xin cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất tại các khu vực doanh trại do Công ty đang quản lý, sử dụng. Các khu vực làm việc, sản xuất, sinh hoạt, khu vực trường mầm non... được cải tạo, sửa chữa, nâng cấp, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chính trị của Công ty. Từ năm 2016, Công ty chuyển một bộ phận sản xuất kinh doanh ra khu công nghiệp Hòa Lạc, gắn kết với quy hoạch sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, tạo điều kiện quan trọng phát triển sản xuất kinh doanh.

Tất cả CNKT được hưởng tất cả các quyền lợi theo quy định về chế độ tiền lương, phụ cấp theo hệ thống thang bảng lương, cấp bậc, phụ cấp công vụ, chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm xã hội được thực hiện theo quy định của Nhà nước.

+ Lu ơ ng: Đa y là phần thu nhậ p ngu ời lao độ ng đư ợc hàng tháng và là cơ sở cho các chu ơ ng trình đấi ngọ . Hệ thống thang thang bạ c lu ơ ng của chi nhánh đư ợc xa y dựng dựa tre n tính chất tổng thể của các chức danh và giá của nó tre n thị tru ờng lao độ ng. Hệ thống thang bảng lu ơ ng đã giúp tổ chức có thể linh hoạt trả cho ngu ời lao độ ng phần giá trị phù hợp với hiệ u quả làm việ c cũng như các mức độ uye n tha m nghề nghiệ p khác nhau của họ theo bạ c lu ơ ng. Ngoài việ c quan ta m đến tiền lu ơ ng, phụ cấp và các khoản trích theo lu ơ ng cũng như các hình thức khen thu ờng phi vậ t chất thì ngu ời lao độ ng còn quan ta m đến tiền thu ờng. Với mỗi doanh nghiệ p khác nhau thì vấn đề trả thu ờng sẽ đặ t ra những mục đích trả thu ờng khác nhau. Nhu ng mục đích chung vẫn là tho ng qua việ c thu ờng sẽ kích thích đư ợc ngu ời lao độ ng ha ng say làm việ c, na ng cao na ng suất lao độ ng. Điều này mang lại rất nhiều lợi ích cho tổ chức, chính vì thế mà hầu như doanh nghiệp hay tổ chức nào cũng đều cần phải quan tâm đến vấn đề tiền thưởng cho người lao động.

Hiệ n nay mức lu ơ ng trung bình của lao độ ng tại Co ng ty TNHH Thông tin M3 qua các na m đư ợc thể hiệ n du ới bảng sau:

Bảng 2.21: Tiền lương trung bình của công nhân kỹ thuật

Nội dung	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tiền lương	6.200.000	6.700.000	7.500.000
Tiền thưởng, phụ cấp hàng tháng	1.200.000	2.500.000	3.100.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động công ty M3)

Qua bảng có thể thấy mức lu ơ ng trung bình qua các na m có xu hu ớng ta ng the m. Điều đó thể hiệ n chính sách tiền lu ơ ng của Co ng ty rất linh hoạt cũng như đáp ứng đư ợc ye u cầu về thu hút

nha n tài và giữ cha n nha n tài, đảm bảo mức thu nhậ p so với mạ t bằng tiền lu o ng chung là cao.

+ Chế độ phụ cấp, bảo hiểm xã hộ i: Tất cả cán bộ co ng nha n vie n, ngu ời lao độ ng chính thức của Co ng ty đều đư ợc hu ớng chế độ phụ cấp, bảo hiểm xã hộ i, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệ p theo đúng quy định của pháp luậ t. Việ c trích nộ p bảo hiểm xã hộ i, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệ p đư ợc Co ng ty trích nộ p đúng, đủ và kịp thời. Do đặc thù ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty theo lĩnh vực cơ khí chế tạo và công nghiệp nặng nên vấn đề tiền thưởng trả cho người lao động theo quy chế trả lương, trả thưởng của Công ty thực hiện đúng luật lao động. Hàng năm có nhiều đợt thưởng như: lương tháng 13, tết dương lịch, lễ 30/4, lễ 2/9, tết Nguyên Đán...Ngoài ra hàng tháng Công ty có thưởng đột xuất cho người lao động của Công ty có thành tích xuất sắc mang lại hiệu quả tốt cho sự phát triển của Công ty. Bên cạnh đó, Công ty đã chú trọng đến việc xây dựng các chế độ chăm lo đời sống cho người lao động như : có trợ cấp ốm đau, sinh nhật, ngày 20/10, 8/3... Số tiền chúc mừng hay thăm hỏi không lớn nhưng cũng góp phần động viên tinh thần cho người lao động yên tâm làm việc. Công ty cũng tổ chức chương trình du lịch hàng năm để tăng cường sự đoàn kết và giao lưu nội bộ.

Đánh giá về đãi ngộ hiện nay đối với cán bộ công chức, có thể thấy, số người không hài lòng cũng khá nhiều với tỷ lệ 17%, mức độ ít hài lòng là 26%. Trong khi đó mức độ hài lòng chỉ là 13% và khá hài lòng là 21%. Điều này cho thấy các mức độ đãi ngộ của Công ty dành cho đội ngũ công nhân kỹ thuật vẫn còn chưa mang lại hiệu quả.

Bảng 2.22: Đánh giá của công nhân kỹ thuật về mức đãi ngộ*Đơn vị tính: số phiếu, %*

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đồng ý về các nhận định						Mức ĐGTB
	1	2	3	4	5	Tổng	
Người lao động đều được hưởng các quyền lợi theo quy định	-	12	27	141	120	300	4,23
	0,0	4,0	9,0	47,0	40,0	100%	
Mức thu nhập hiện nay là hợp lý	33	63	60	87	57	300	3,24
	11,0	21,0	20,0	29,0	19,0	100%	
Những đãi ngộ hiện nay phù hợp với vị trí công việc	45	81	78	60	36	300	2,87
	15,0	27,0	26,0	20,0	12,0	100%	
Những đãi ngộ hiện nay phù hợp với mức độ hoàn thành công việc	54	72	81	57	36	300	2,83
	18,0	24,0	27,0	19,0	12,0	100%	
Hài lòng với mức đãi ngộ hiện nay	51	78	69	63	39	300	2,87
	17,0	26,0	23,0	21,0	13,0	100%	

(Nguồn: Khảo sát đội ngũ công nhân kỹ thuật vào tháng 6/2019)

Xem xét cụ thể hơn, mặc dù phần đông số người tham gia khảo sát cho rằng đội ngũ CNKT đã được hưởng đầy đủ các quyền lợi theo quy định nhưng mức thu nhập thực tế hiện nay là chưa hợp lý. Có tới 21% số người được hỏi cho rằng ít hợp lý và 11% khẳng định không hợp lý, 29% chỉ đánh giá khá hợp lý. 18% cho rằng mức đãi ngộ đã không phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, 24% số người được hỏi thì cho rằng ít phù hợp. Tương

tự, đãi ngộ cũng được đánh giá là phù hợp không cao với vị trí công việc với điểm trung bình là 2,87.

Như vậy, đãi ngộ của công ty với đội ngũ CNKT cũng là một vấn đề cần quan tâm nếu muốn nâng cao chất lượng đội ngũ.

Trong quá trình xây dựng, Công ty thường xuyên chăm lo tổ chức đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, công nhân viên chức, người lao động. Trong những năm 2016 - 2018, đời sống của cán bộ, công nhân viên chức, người lao động được cải thiện. Người lao động được bảo đảm việc làm, thu nhập tăng bình quân 25%/năm. Các chế độ, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ, các chế độ quy định về phúc lợi xã hội, về đời sống văn hóa, tinh thần đối với cán bộ, công nhân viên chức, người lao động được thực hiện đầy đủ, kịp thời.

Công ty tiếp tục phát huy truyền thống xây dựng doanh trại chính quy, xanh, sạch, đẹp, bảo đảm những điều kiện cơ bản về sản xuất, kinh doanh, nghiên cứu, làm việc và sinh hoạt của cán bộ, công nhân viên chức, người lao động.

Công tác xăng dầu, vận tải được thực hiện theo kế hoạch. Cuộc vận động “Quản lý, khai thác vũ khí, trang bị kỹ thuật tốt, bền, an toàn, tiết kiệm và an toàn giao thông” được toàn Công ty hưởng ứng thực hiện tốt.

2.3.4. Kỷ luật lao động và văn hóa doanh nghiệp

2.3.4.1 Kỷ luật lao động

Ngoài việc công tác khen thưởng, Công ty cũng chú trọng đến công tác phạt, kỷ luật đối với các đơn vị, cá nhân vi phạm hợp đồng lao động, luật lao động, vi phạm quy chế của Công ty đề ra, những cá nhân không có tinh thần trách nhiệm tập thể, vì lợi ích tư lợi cá nhân ... phải có hình thức kỷ luật nghiêm khắc như: chấm dứt hợp đồng lao động, khởi kiện ra pháp luật.

Công tác thi đua, khen thưởng ngày càng trở thành một trong những công cụ hỗ trợ đắc lực trong quản lý doanh nghiệp; làm tốt công tác thi đua, khen thưởng khuyến khích những góp phần tạo ra động lực cho công nhân lao động, qua đó những nhà sản xuất tích cực được phát hiện và khen thưởng kịp thời sẽ tác động khuyến khích nhỏ động viên tinh thần trách nhiệm, lòng nhiệt tình, sự say mê sáng tạo của công nhân lao động. Khuyến khích công nhân lao động tự hoàn thiện bản thân để nâng cao hiệu quả công việc. Công ty cũng thường xuyên nhắc nhở, phê bình các nhân viên có dấu hiệu vi phạm về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, kịp thời xử lý nghiêm minh, không bao che cho các vị trí quản lý vi phạm pháp luật, vi phạm đạo đức nghề nghiệp làm giảm uy tín công ty. Hàng năm, Công ty cũng tổ chức những buổi nói chuyện chuyên đề về văn hoá giao tiếp, kỹ năng làm việc đội nhóm...cho toàn thể cán bộ công nhân viên giúp cho họ nâng cao hiểu biết cũng như học tập những việc tốt nên làm, tránh những điều có thể dẫn đến vi phạm kỷ luật trong chuyên môn và của ngành.....

Ngày 15/8/2007, công ty đã thực hiện ký kết văn bản nội quy làm việc và đã sửa đổi ngày 12/4/2013. Trong đó quy định về kỷ luật lao động phải thực hiện khi làm việc tại doanh nghiệp; Quy định việc xử lý và chế tài đối với lao động có hành vi vi phạm kỷ luật. Nội quy công ty tập trung vào việc phải tuân thủ quy trình công nghệ, đảm bảo năng xuất chất lượng hiệu quả, an toàn lao động, không đưa người ngoài vào các phân xưởng sản xuất của Công ty một cách tự do, không tiết lộ bí mật kinh doanh của Công ty, không đi lại lộn xộn, và nghiêm cấm mọi hành vi cờ bạc, uống rượu, làm việc riêng trong giờ làm việc....

Đầu năm 2013, công ty đã tiến hành lắp đặt 14 máy chấm công vân tay tại 3 xí nghiệp, góp phần tăng cường ý thức kỷ luật cho người lao động, giảm đáng kể hiện tượng đi muộn về sớm của lao động.

Thường xuyên động viên, tuyên dương khen thưởng các lao động có tác phong làm việc chuyên nghiệp. Theo đó, cử các cá nhân có tác phong làm việc chuyên nghiệp này lại hướng dẫn cho các lao động khác.

Công ty luôn nỗ lực xây dựng môi trường làm việc mang tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch thông qua bảng đánh giá, bảng hỏi. Hàng năm, công ty đều thực hiện đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động.

Đối với những lao động vi phạm kỷ luật lao động nhưng chưa đến mức gây hậu quả nghiêm trọng, vi phạm thời gian lao động, vi phạm kỷ luật nếp sống văn minh. Cần phải nhắc nhở người lao động nghiêm chỉnh thực hiện theo đúng quy định đề ra.

2.3.4.2 Văn hóa doanh nghiệp

Công ty Thông tin M3 là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Viettel bởi vậy, bên cạnh những giá trị văn hóa riêng thì văn hóa Viettel là chuẩn mực xuyên suốt trong Công ty. Cụ thể:

Công ty Thông tin M3 cũng như Tập đoàn Viettel là ngôi nhà thứ hai của mỗi chúng ta sống và làm việc ở đó. Mỗi CBCNV phải trung thành với sự nghiệp của Công ty, của Tập đoàn. Mỗi CBCNV hạnh phúc trong ngôi nhà chung thì mới làm cho khách hàng của mình hạnh phúc.

Trong giai đoạn hiện nay, việc đánh giá thành công, giá trị của các doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc đánh giá về hiệu quả sản xuất kinh doanh và lợi nhuận mà còn được thể hiện rõ nét hơn ở khía cạnh doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động xã hội

Đã từ lâu, Ban lãnh đạo Công ty TNHH Thông tin M3, luôn coi việc tham gia vào các hoạt động xã hội, đặc biệt là công tác từ thiện, chia sẻ các khó khăn cùng đồng bào cả nước, phát huy những giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc, phát huy tinh thần “tương thân tương ái”, “lá lành đùm lá rách”,

“uống nước nhớ nguồn”... là một trong những nét văn hoá doanh nghiệp của công ty.

Trong nhiều năm qua, Công ty đã thực hiện rất nhiều các hoạt động xã hội từ thiện. Tất cả những hoạt động trên đều thể hiện văn hóa doanh nghiệp của Công ty đối với cộng đồng và xã hội. Ngoài ra đây còn là nền tảng để Công ty xây dựng một văn hóa doanh nghiệp trong lao động sản xuất, mối quan hệ giữa người lao động tại Công ty rất thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được nhậ ngành. Văn hóa doanh nghiệp đã tạo cho Công ty có một môi trường làm việc lành mạnh, vui tươi, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức một cách tốt nhất, hướng người lao động đến tính chân thiện mỹ trong lao động, tính tự giác nâng cao năng suất lao động, đảm bảo an toàn lao động tạo nên nét đặc trưng riêng của Công ty.

2.3.5. Hoạt động nâng cao thể lực của đội ngũ công nhân kỹ thuật

Đối với mỗi lao động nói chung và với nhân lực là công nhân kỹ thuật nói riêng sức khỏe là điều vô cùng quan trọng, quý giá, không có sức khỏe sẽ không thể lao động hoặc lao động thiếu năng suất, làm việc, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Vì thế, hoạt động chăm sóc, bảo vệ sức khỏe, cho người lao động có vai trò quan trọng trong việc nâng cao thể lực cho người lao động, góp phần nâng cao chất lượng NNL tại Công ty. Vì vậy, công ty M3 nhận thức được điều quan trọng đó nên thường xuyên tổ chức các hoạt động như:

* *Tổ chức khám sức khỏe*: Định kỳ hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe tại Văn phòng Nhà máy sản xuất của Công ty cho toàn thể lao động kỹ thuật của Công ty với đội ngũ bác sĩ được mời từ các Bệnh viện nơi Công ty đặt cơ sở địa điểm cũng như đăng ký khám chữa bệnh bảo hiểm y tế cho công nhân nhằm đánh giá mức độ phù hợp của sức khỏe người lao động với công

việc đang làm, phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe, các bệnh phát sinh liên quan đến yếu tố tiếp xúc nghề nghiệp, luôn đảm bảo người lao động có sức khỏe tốt để làm việc. Người lao động sẽ được khám sức khỏe tổng thể, phân loại, đánh giá tình trạng sức khỏe. Kết quả khám sức khỏe sẽ được phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp, lưu trữ và thông báo cho người lao động được biết. Đối với những lao động có sức khỏe không tốt, mắc bệnh thì sẽ được điều trị, cấp phát thuốc theo quy định của Bảo hiểm y tế và quy định của Công ty.

* *Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao*: Các hoạt động thể dục thể thao, nâng cao thể lực luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía người lao động. Định kỳ hàng năm, Công ty thành lập các tổ, đội, nhóm tham gia các phong trào thi đua thể dục thể thao như: hội thao chào mừng ngày thành lập Đoàn (ngày 26/3), ngày thành lập Công ty... Đây là cơ hội để CBCNV, người lao động trong Công ty rèn luyện và nâng cao thể lực, tạo sự đoàn kết, gắn bó, nâng cao tinh thần đồng đội, hợp tác, tương trợ.

* *Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm*: Hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho CBCNV, người lao động đi du lịch, nghỉ dưỡng. Đây là khoảng thời gian người lao động được nghỉ ngơi, xả stress sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Hoạt động này nhằm kích lệ tinh thần người lao động, phục hồi thể chất, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới đời sống của CBCNV, người lao động, tạo động lực làm việc.

* *An toàn, bảo hộ lao động*: Nét đặc thù và những khó khăn của công ty trong sản xuất là hoạt động sản xuất công nghiệp nặng, công nhân phải làm việc trong môi trường có nhiều nguy cơ tiềm ẩn tai nạn lao động, dễ cháy nổ. Chính những đặc điểm này mà công tác an toàn, bảo hộ lao động luôn được chú trọng, quan tâm. Công tác bảo hộ lao động trong Công ty luôn được thực hiện định kỳ 6 tháng/ lần, đảm bảo thực hiện đúng, kịp thời, đầy đủ theo quy

định của pháp luật. Định kì, Công ty mời chuyên gia, cơ quan quản lý nhà nước về an toàn lao động về tập huấn cho người lao động về an toàn – vệ sinh lao động và cách vận hành máy móc đảm bảo an toàn tuyệt đối, đặc biệt những công nghệ mới. Bên cạnh đó, Công ty đã soạn thảo và xây dựng nội quy vận hành an toàn máy móc thiết bị lắp ráp chế tạo, sửa chữa điện, quy định về cấp phát, sử dụng trang bị bảo hộ cá nhân; quy định về bảo hộ lao động khi làm việc Công ty cũng trang cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân cho công nhân lao động như mũ, quần áo bảo hộ, găng tay, giày,... Đối với công nhân trực tiếp sản xuất được cấp riêng trang thiết bị và phương tiện chuyên dụng phù hợp.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty M3

Chất lượng đội ngũ CNKT là nhân tố tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bản thân chất lượng đội ngũ CNKT lại chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều những nhân tố, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cũng rất khác nhau. Đối với Công ty TNHH MTV Thông tin M3 các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL bao gồm: Các nhân tố bên ngoài và các nhân tố bên trong của doanh nghiệp.

2.4.1. Các nhân tố bên ngoài

2.4.1.1. Phát triển giáo dục đào tạo

Với đội ngũ CNKT mà Công ty TNHH MTV Thông tin M3 đang sử dụng chủ yếu là công nhân tốt nghiệp các ngành nghề cơ khí, vận hành máy móc thiết bị, điện những ngành nghề này hiện nay có rất nhiều cơ sở đào tạo có uy tín từ trước đến nay, ví dụ như đối với khối các trường đại học thì có: Trường đại học Bách khoa Hà Nội, Trường đại học Giao thông vận tải, Trường đại học Công nghiệp Hà Nội; ngoài ra còn có các trường cao đẳng và trung cấp nghề tại Hà Nội cũng giảng dạy nghề này, ví dụ như: Cao đẳng

công nghiệp Hà Nội, Cao đẳng bách khoa, Cao đẳng giao thông vận tải, trung cấp Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội...Như vậy nhà máy rất thuận lợi trong việc lựa chọn các cơ sở uy tín để có thể gửi công nhân đi đào tạo, đồng thời thuận lợi cho việc tuyển dụng được lao động có tay nghề và được đào tạo bài bản.

Hiện nay, theo số liệu thống kê của Tổng cục Thống kê – Bộ Lao động Thương Binh xã hội, đến năm 2018 cả nước có 294 trường TCCN và hơn 230 trường cao đẳng và đại học có đào tạo TCCN và hơn 700 trung tâm dạy nghề. Chất lượng tại các cơ sở dạy nghề ngày càng được nâng cao. Nhìn chung hệ thống đào tạo nghề phát triển nhanh về số lượng và chất lượng ngày được nâng cao tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng được ngay yêu cầu công việc. Hiện nay đội ngũ CNKT mà công ty sử dụng chủ yếu là nghề cơ khí, vận hành máy, hàn, điện công nghiệp, lái xe. Đa phần những công nhân mới được tuyển dụng công ty đều phải đào tạo thêm và thậm chí là đào tạo lại. Như vậy, nhân tố giáo dục đào tạo không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn tác động lâu dài đến nguồn lực con người.

2.4.1.2. Hệ thống văn bản pháp luật của Nhà nước về dạy nghề

Hiện nay có nhiều văn bản về dạy nghề mà công ty cần quan tâm như:

- Luật dạy nghề: Quy định quyền và nghĩa vụ của các doanh nghiệp trong lĩnh vực đào tạo nghề cho công nhân.

- Thông tư của Bộ Lao động Thương binh – Xã hội số 10/LĐ–TT ngày 30/9/1986 về hướng dẫn thực hiện chế độ bồi dưỡng và nâng bậc nghề công nhân....

Như vậy theo quy định của pháp luật các doanh nghiệp phải chủ động tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề và tổ chức thi nâng bậc nghề cho công nhân. Về vấn đề tổ chức thi nâng bậc và cấp chứng chỉ cho công nhân thì công ty chưa thực hiện được.

Hệ thống văn bản quy định pháp luật của Nhà nước về dạy nghề là cơ sở để phát triển đào tạo nghề và đảm bảo chất lượng trí lực cho CNKT của Công ty TNHH Thông tin M3. Nhờ đó, công ty có thể tuyển dụng được những CNKT đáp ứng yêu cầu công việc.

2.4.1.3. Nhân tố khoa học công nghệ

Là ngành kinh doanh sản xuất Cấp quang cơ khí công nghệ cao việc thay đổi về công nghệ diễn ra thường xuyên liên tục. Điều này làm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty luôn thay đổi, đòi hỏi những lao động của Công ty phải luôn được bồi dưỡng, đào tạo bổ sung kiến thức đáp ứng yêu cầu. Sự thay đổi về khoa học công nghệ dẫn đến những thay đổi về nhu cầu sử dụng dịch vụ. Hiện nay nhu cầu sử dụng thông tin di động rất lớn dẫn đến tháo hủy điện thoại cố định rất cao làm cho thừa nguồn lực lao động bảo dưỡng, sửa chữa, quản lý mạng hữu tuyến (cáp đồng).

Quá trình sản xuất của các nhà máy xảy ra theo dây chuyền nhất định. Tất cả các cá nhân, tổ chức tham gia vào dây chuyền sản xuất phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình, quy phạm kỹ thuật, an toàn sản xuất. Toàn bộ quá trình xảy ra tức thời và trên các thiết bị có công nghệ hiện đại, có tính tự động hoá rất cao, cho nên luôn luôn phải thực hiện chính xác các mệnh lệnh của người điều khiển máy móc, kỹ thuật. Nếu để xảy ra một sai sót nhỏ sẽ dẫn đến việc gây ra sự cố làm thiệt hại lớn đến kinh tế công ty. Đặc điểm này cho thấy, phân công và sử dụng lao động phải đáp ứng tính hệ thống, sự phối hợp nhịp nhàng của cả dây chuyền và bảo đảm cho việc sản xuất, diễn ra đồng thời, liên tục vừa đảm bảo chất lượng sản phẩm đồng thời đảm bảo vận hành dây chuyền hiệu quả nhất.

2.4.2. Các nhân tố bên trong

2.4.2.1 Quan điểm của lãnh đạo công ty

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 coi việc nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT là một khoản chi phí, bởi thế quan điểm của lãnh đạo là cố gắng tiết kiệm chi phí bằng cách tuyển dụng CNKT có kinh nghiệm và “làm được việc”, tận dụng nguồn nhân lực có trình độ cao của công ty để đào tạo CNKT điều này thể hiện ở việc kế hoạch đào tạo CNKT chủ yếu là đào tạo theo hình thức kèm cặp hướng dẫn, rất ít công nhân được đào tạo tại các trung tâm dạy nghề bên ngoài... Trong nội quy đào tạo của công ty cũng không có điều khoản nào hỗ trợ chi phí cho công nhân tự học tập nâng cao trình độ và công ty chỉ chi trả cho những chương trình đào tạo mà công ty cung cấp. Kinh phí dành cho đào tạo vẫn rất ít chủ yếu là tập trung cho lao động quản lý chứ công nhân thì hầu như là không có. Công ty tập trung cho các hoạt động tạo động lực như tăng thêm phần thưởng, phụ cấp cho CNKT, chú ý tới các hoạt động nâng cao thể lực cho người lao động. Với những quan điểm như trên, Công ty đã triển khai các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đạt được những thành quả nhất định. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại khá nhiều bất cập ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ CNKT.

2.4.2.2. Tài chính doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT là một nhu cầu thiết yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định về nhân sự đều phải dựa trên tình hình tài chính thực tế của doanh nghiệp. Chúng ta không thể đòi hỏi doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí đưa ra quá lớn so với khả năng chi trả của doanh nghiệp. Trong những

năm gần đây tình hình tài chính của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 khá khả quan:

- Tình hình tài sản:

+ Tổng tài sản của Công ty tại ngày 31/12/2018 đạt 3.724,67 tỷ đồng.

So với năm 2016 tổng tài sản tăng 702,77 tỷ đồng tương đương 34,76%

+ Tại ngày 31/12/2018, vốn chủ sở hữu là 438,82 tỷ đồng tăng 9,13 tỷ đồng, tương ứng tăng 2,12% so với năm 2017. Nguyên nhân tăng do lợi nhuận sau thuế năm 2018.

- Tình hình nợ phải trả:

+ Tổng nợ phải trả tại 31/12/2018 là 2.285,84 tỷ đồng tăng 693,64 tỷ đồng so với năm 2017. Nguyên nhân các khoản nợ phải trả tăng chủ yếu là nợ ngắn hạn.

Do đó với tình hình tài chính như vậy, việc có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với các doanh nghiệp khác nhằm thu hút nhân tài về Công ty cũng được đánh giá ở mức trung bình cao. Tuy khó cạnh tranh với những doanh nghiệp đầu tư nước ngoài có tiềm lực tài chính vững mạnh và tăng trưởng cao nhưng so với các doanh nghiệp trong nước thì Công ty cũng đang có một điều kiện làm việc khá tốt.

2.4.2.3. Bộ phận quản lý nhân sự

Theo văn bản quy định về hoạt động quản lý nhân sự của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 thì phòng Tổ chức lao động là phòng chịu trách nhiệm về các hoạt động liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT. Vào quý IV hàng năm, phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm điều tra nhu cầu tuyển dụng, đào tạo và các nhu cầu khác liên quan đến môi trường làm việc, điều kiện làm việc của đội ngũ CNKT làm căn cứ để xây dựng và thực hiện kế hoạch quản lý nguồn nhân lực hàng năm. Phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm lập ngân sách cho các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ

CNKT trong Công ty nhằm đảm bảo yêu cầu thống nhất trong công tác hoạt động.

Qua việc phân định trách nhiệm của cá nhân và đơn vị trong công tác nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT, Công ty TNHH MTV Thông tin M3 đã có sự phân về nhiệm vụ, trách nhiệm của các bên, nhưng vẫn còn sự chồng chéo, bộ máy thực hiện nhiệm vụ còn có bất cập dẫn đến việc nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT chưa được đầu tư đúng mức và chưa chủ động trong việc nâng cao hiệu quả công việc.

2.5. Đánh giá thực trạng về nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3

Chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trong những năm qua đã đạt được nhiều kết quả khích lệ nhưng cũng còn nhiều tồn tại cần phải giải quyết. Những nguyên nhân dẫn đến các tồn tại cũng như những kết quả đã đạt được bao gồm cả nguyên nhân khách quan - bên ngoài và chủ quan - bên trong, cụ thể:

2.5.1. Những kết quả đạt được

Từ kết quả phân tích ở trên có thể nhận thấy rằng Công ty M3 đã thực hiện tốt công tác phát triển NNL điều đó được thể hiện: Trình độ CMNV, sức khỏe, tỷ lệ hoàn thành công việc của người lao động được nâng cao qua các năm. Để đạt được những kết quả trên là do Công ty đã có những giải pháp cụ thể:

Một là, trong phân tích công việc Công ty cũng đã xây dựng được bảng phân công công việc cụ thể đến từng cấp quản lý và từng công việc cụ thể tại các đơn vị. Định rõ chức năng, nhiệm vụ cần làm tại các Phòng, ban, Trung tâm,.. thông qua các khâu sản xuất. Đây là việc thuận lợi cho công tác hòa nhập của nhân viên mới cũng như xây dựng cơ chế lương, đánh giá chất lượng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên.

Hai là, Công ty đã chú trọng xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực hàng năm để báo cáo Tập đoàn căn cứ trên hiện trạng nguồn nhân lực hiện có tại đơn vị và mô hình sản xuất kinh doanh của đơn vị thay đổi hàng năm. Thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực mang lại cho Công ty chủ động về nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị trong thời gian tới

Ba là, Công ty đã xây dựng và ban hành Quy chế quy định chi tiết việc tuyển chọn lao động vào làm việc tại Công ty. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để các nhà quản trị làm công tác nhân sự có thể căn cứ để lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ từng giai đoạn phát triển của Công ty. Ngoài ra, việc tuyển chọn nhân lực được Công ty được thực hiện công khai minh bạch, việc tuyển chọn nguồn nhân lực từ nguồn nhân lực bên ngoài chủ yếu có trình độ đại học trở lên nhằm thu hút được nguồn lao động có trình độ, nhanh chóng nắm bắt được công nghệ và hòa nhập nhanh với môi trường của Công ty

Bốn là, Công ty đã hoàn thành Quy chế quy định việc cử cán bộ công nhân viên của Công ty đi đào tạo, bồi dưỡng với mục tiêu trang bị kiến thức, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên; Hàng năm, Công ty hỗ trợ kinh phí đào tạo cho các chương trình đào tạo hợp lý, phù hợp với trình độ và năng lực của công nhân viên làm tăng số lượng công nhân có trình độ tay nghề cao, chú trọng bổ sung các kỹ năng làm việc, kỹ năng mềm cho cả lãnh đạo và nhân viên trong giao tiếp, tạo điều kiện cho nhân viên nhanh chóng tiếp thu kiến thức, nâng cao trình độ đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của công việc. Điều này phản ánh một thực trạng tốt về CMNV rất được chú trọng và thực tế liên tục được cải thiện theo chiều hướng đi lên. Đây là điều tất yếu trong việc phát triển và nâng cao chất lượng NNL và tính chuyên nghiệp của NNL giúp công ty có đủ điều kiện và năng lực để tham gia cạnh tranh.

Năm là, Công ty đã xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện

công việc đối với cá nhân theo từng chức danh để từ đó giúp người lao động nhận ra khuyết điểm cũng như tạo động lực cho người lao động phấn đấu hoàn thành mục tiêu cá nhân góp phần hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch Công ty đã đề ra.

Sáu là, Công ty đã xây dựng cơ chế phân phối thù lao lao động theo từng cá nhân bao gồm mức lương theo hệ số phức tạp (lương mềm) và mức lương theo hệ số lương của Luật lao động (lương cứng). Ngoài ra, Công ty cũng áp dụng các chế độ đãi ngộ khác như ăn trưa, hiếu, hỷ, tham quan,... giúp người lao động hòa nhập vào tập thể chung, gắn lợi ích cá nhân với lợi ích chung của tổ chức.

Bảy là, Công ty đã thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động, có chính sách cử đi điều dưỡng những lao động có sức khỏe loại 4, 5 và những lao động làm các công việc nặng nhọc độc hại, cải thiện tốt môi trường làm việc, thực hiện chế độ bồi dưỡng hiện vật đầy đủ đúng thời gian qui định...giúp sức khỏe người động không ngừng được nâng cao, tỷ lệ người lao động có sức khỏe loại 4, 5 giảm.

2.5.2. Những hạn chế

Mặc dù có những ưu điểm, song hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT của Công ty vẫn bộc lộ những hạn chế sau đây:

- *Thứ nhất*, về tuyển dụng và bố trí sử dụng lao động còn hạn chế. Chưa có phân tích công việc rõ ràng, khoa học cho nhân viên, chưa có tiêu chí tuyển dụng chi tiết cụ thể về trình độ, bằng cấp phù hợp với chuyên môn công việc được giao, chưa định lượng các tiêu chí kỹ năng một cách cụ thể như: ngoại ngữ, tin học. Chính vì vậy, chưa thỏa mãn được những yêu cầu về công việc, chính sách thu hút nhân tài và giữ chân của Công ty còn nhiều hạn chế không khuyến khích được họ trong công việc để xảy ra tình trạng chuyển sang Công ty khác làm việc, làm việc không hết sức của mình...quá trình đánh

giá thực hiện công việc còn tạo nhiều tâm lý chưa hài lòng, do nhiều nhân viên có ý kiến rằng họ bị đánh giá cả những công việc không phải nhiệm vụ chính, họ không tập trung làm nên kết quả không tốt và ảnh hưởng đến thành tích chung của nhân viên

- *Thứ hai*, về công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT chưa thật sự chuyên nghiệp. Các chương trình đào tạo cho công nhân nói chung vẫn nhỏ lẻ, chưa thành chương trình mang tính thường niên, chưa phổ biến được đến toàn thể công nhân. Đào tạo chưa gắn với phân công công việc, đào tạo xong để đó, không đề bạt nên chưa khuyến khích được nhiều học viên tham gia. Việc xác định nhu cầu đào tạo thiếu sự chủ động, không sát thực tế. Việc phát triển nguồn nhân lực nội bộ chưa được chú trọng một cách đúng mức trong bối cảnh thị trường lao động có nhiều cạnh tranh như hiện nay. Do liên tục tuyển dụng thay mới nhân sự làm cho tính ổn định trong đào tạo nhân lực không cao

- *Thứ ba*, đãi ngộ nhân lực và giữ chân nhân tài chưa thật sự hấp dẫn so với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành, còn thiếu minh bạch trong quản lý, mặc dù đã đánh giá dựa trên hiệu quả công việc nhưng giữa các đơn vị lại chưa rõ ràng trong việc bố trí công việc vì vậy gây ra nhiều tranh luận liên quan đến chế độ đãi ngộ của công ty.

- *Thứ tư*, kỷ luật lao động và văn hóa doanh nghiệp: kỷ luật doanh nghiệp tại công ty còn chưa nghiêm để xảy ra tình trạng đi muộn về sớm lặp đi lặp lại trong Công ty rất nhiều. Mặc dù có các hoạt động xã hội để thể hiện văn hóa doanh nghiệp đồng thời xây dựng nét đẹp văn hóa trong Công ty là thân thiện cởi mở, tuy nhiên chưa rộng rãi và thường xuyên. Thỉnh thoảng, vẫn còn tình trạng công nhân không kiểm soát được hành vi, gây gổ khi có mâu thuẫn.

2.5.3. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế

Những hạn chế trong việc nâng cao chất lượng NNL tại Công ty vừa

được phân tích ở trên xuất phát từ các nguyên nhân chủ yếu sau:

Một là, Việc xây dựng các định mức về chi phí, lao động tiền lương chưa rõ ràng, dẫn đến sự bất hợp lý trong phân bổ lao động, phân bổ chi phí, tiền lương làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và thu nhập của người lao động.

Hai là, Công ty chưa thực sự mạnh dạn phân cấp, phân cấp quản lý chưa đi đôi với phân quyền khiến cho Công ty không tự đánh giá được hiệu quả kinh doanh, hoạt động một cách thụ động, nặng tính thừa hành, thiếu tính quản lý, thiếu động lực phấn đấu.

Ba là, Công tác đào tạo chưa sát với nhu cầu, yêu cầu của từng cấp nên trình độ năng lực của cán bộ lãnh đạo và CBCNV ở nhiều nơi chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, chưa có chính sách phù hợp để thu hút, luân chuyển cán bộ.

Bốn là, Công tác hướng dẫn, kiểm tra đôn đốc, giám sát còn chưa chặt chẽ nên còn dễ xảy ra các sai phạm.

Năm là, Tư duy về nhận thức còn hạn chế trong tình hình mới, vẫn còn tồn tại ở một bộ phận không nhỏ người lao động, chưa nhận thức đúng và đầy đủ sự phát triển của khoa học công nghệ, không tự bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ để học hỏi những cái mới. Một số lãnh đạo các phòng nghiệp vụ còn yếu kém về kiến thức quản lý kinh tế, quản lý vĩ mô cũng như trình độ ngoại ngữ, tin học, không rèn luyện thể chất cũng như đạo đức, tán phong công nghiệp, gây mất đoàn kết nội bộ và sa sút về tâm lực chính trị có tư tưởng vụ lợi làm giảm uy tín của Công ty, của ngành.

Sáu là, Về tuyển chọn nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn chú trọng tập trung tuyển lao động theo nguồn bên ngoài mà chưa chú trọng đến việc đào tạo lại lao động để phù hợp với công việc mới; Thêm vào đó việc tuyển lao động cũng chưa bù đắp được so với số lượng lao động nghỉ chế độ, chuyển công tác khác, do vậy lực lượng lao động của Công ty ngày càng già

hóa do đó việc tiếp thu các kỹ năng, công nghệ mới còn nhiều hạn chế. Việc này về lâu dài rất bất lợi cho tổ chức.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THÔNG TIN M3

3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty TNHH MTV thông tin M3

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty

Xây dựng Công ty M3 trở thành Công ty hàng đầu trong lĩnh vực Cơ khí chính xác – Công nghệ cao, là trung tâm sáng tạo công nghệ và trở thành đối tác quan trọng trong chuỗi cung ứng của các Công ty Hàng không Vũ trụ, Công nghiệp Quốc phòng và xe hơi trên thế giới. Tiếp tục dẫn đầu công nghệ trong ngành sản xuất cáp quang, giữ vững thị phần tại Việt Nam, mở rộng thị phần ra thị trường quốc tế

Thúc đẩy sự sáng tạo công nghệ trong lĩnh vực Công nghiệp Hàng không Vũ trụ - Quốc phòng và chế tạo ô tô.

Giá trị cốt lõi là lời cam kết của Công ty Thông tin M3 đối với khách hàng, với đối tác, với xã hội và với cả chính bản thân chúng tôi. Những giá trị này sẽ trở thành kim chỉ nam cho mọi hoạt động của chúng tôi để đạt được mục tiêu trở thành một doanh nghiệp kinh doanh sáng tạo vì khách hàng trong tương lai.

Về phương hướng, nhiệm vụ của công ty giai đoạn 2020-2025 như sau:

Về mục tiêu tổng quát, Đại hội xác định: Nâng cao năng lực lãnh đạo; chuyển dịch nhanh, xây dựng Công ty TNHH MTV Thông tin M3 trở thành Công ty cơ khí công nghệ, từng bước làm chủ mọi công đoạn thiết kế và gia

công trong lĩnh vực sản xuất cơ khí công nghệ cao, là một thành phần quan trọng trong Tổ hợp công nghiệp Quốc phòng và sản xuất thiết bị Viễn thông.

Định hướng phát triển của công ty: Tập trung thực hiện ngành nghề sản xuất kinh doanh chủ đạo là cơ khí công nghệ cao; đồng thời duy trì và phát triển lĩnh vực sản xuất kinh doanh cấp quang.

- Đảm nhiệm tốt vai trò phục vụ sản xuất chế thử các sản phẩm cơ khí phụ trợ cho các đơn vị nghiên cứu của Tập đoàn.

- Tham gia sản xuất loạt những sản phẩm mà Tập đoàn đã nghiên cứu, phát triển thành công.

- Phát triển các sản phẩm cơ khí công nghệ cao do M3 làm chủ ý tưởng, phục vụ nhu cầu dân sinh.

- Giữ vững ngôi vị số 1 là nhà sản xuất cấp quang lớn nhất Việt Nam, cung cấp các sản phẩm cấp quang M3 ra thị trường nước ngoài.

Mục tiêu chủ yếu đến năm 2020 bao gồm:

- Doanh thu đạt 6.400 - 6.500 tỷ, tốc độ tăng trưởng trung bình 45% đến 50%/năm.

- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Doanh thu đạt từ 8% đến 10%.

- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE) đạt từ 16% đến 18%.

- Vốn chủ sở hữu: 2.000 tỷ đồng.

3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty TNHH MTV thông tin M3

Muốn tạo bước nhảy vọt về chất lượng đội ngũ CNKT để đáp ứng yêu cầu NNL của Công ty TNHH MTV thông tin M3 và sự phát triển kinh tế - xã hội, không còn cách nào khác Công ty phải lựa chọn, tập trung đầu tư trọng điểm và xây dựng đội ngũ CNKT chất lượng cao. Hỗ trợ cho định hướng

nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT nêu trên, trước mắt Công ty TNHH MTV thông tin M3 cần ưu tiên thực hiện:

Một là, rà soát và sắp xếp lại đội ngũ CNKT

Công ty TNHH MTV thông tin M3 cần tiến hành rà soát lại trình độ chuyên môn, đánh giá năng lực của lao động để bố trí, sắp xếp công việc cho phù hợp đồng thời tiến hành đào tạo, bồi dưỡng để người lao động đạt được tiêu chuẩn quy định cho chức danh đảm nhận. Công việc này nhằm bố trí đúng người, đúng việc, phát huy tối đa được năng lực của lao động hiện có; hạn chế việc phải sa thải lao động do không đáp ứng được công việc, giúp NLD yên tâm công tác, từ đó gắn bó và cống hiến vì sự phát triển của Công ty.

Hai là, tiếp tục đổi mới công tác quản lý đội ngũ CNKT

Để thực hiện nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT của Công ty TNHH MTV thông tin M3 thì một việc làm thiết yếu là phải kiện toàn công tác quản lý NNL tại Công ty. Đây là yếu tố sống còn có tính chất quyết định tác động trực tiếp đến chất lượng CNKT. Một đội ngũ lao động không thể được khai thác triệt để nếu hoạt động quản trị nhân lực của đơn vị không tốt, thậm chí có thể làm suy giảm chất lượng NNL của mình. Hoạt động quản trị của Công ty TNHH MTV thông tin M3 bao gồm nhiều lĩnh vực hoạt động cụ thể hợp thành vì vậy để hoàn thiện công tác này nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT thì Công ty TNHH MTV thông tin M3 phải đề ra những biện pháp cụ thể tác động đến từng hoạt động cụ thể của việc quản trị NNL và phải tiến hành một cách tổng hợp và đồng thời các biện pháp trên tạo ra sức mạnh tổng hợp.

Ba là, đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng

Chú trọng nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý và tác nghiệp cho đội ngũ CNKT của Công ty TNHH MTV thông tin M3 theo chức trách và nhiệm vụ được giao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty. Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo CNKT để triển khai có hiệu quả kế hoạch đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo.

Bốn là, hoàn thiện chính sách và quy trình quản lý đội ngũ CNKT theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp.

Tăng cường phát triển đội ngũ CNKT là những người có năng lực, kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty TNHH MTV thông tin M3 đến giai đoạn 2025.

Thực hiện quản lý đội ngũ CNKT theo khối lượng và chất lượng công việc được giao. Thực hiện đãi ngộ theo vị trí công tác và mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao.

Hệ thống chính sách đãi ngộ đội ngũ CNKT là công cụ điều tiết mạnh mẽ để nâng cao chất lượng NNL, mỗi chính sách phải phát huy tác dụng thực sự trên cơ sở phối hợp đồng bộ nhiều chính sách khác. Do vậy, việc đổi mới và hoàn thiện hệ thống chính sách đối với NNL không chỉ ở khâu sử dụng mà phải thể hiện ở tất cả các khâu khác, nhất là quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng NNL.

3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty M3

Qua nghiên cứu về lý luận chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân công kỹ thuật, cùng với việc phân tích thực trạng nâng cao chất lượng công nhân kỹ thuật tại Công ty M3, một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công nhân kỹ thuật tại Công ty được đề xuất như sau:

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ CNKT

Trước khi đề xuất các giải pháp cụ thể để nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT sẵn có, cần phải xem xét giải pháp chuẩn bị cho Công ty một nguồn CNKT có chất lượng ngay từ đầu. Vì thế, các cơ quan cần quan tâm tới các giải pháp liên quan đến tuyển dụng và thu hút nhân tài cũng như đánh giá thực hiện công việc. Giải pháp này đảm bảo cho đội ngũ cán bộ kế cận luôn có chất lượng và giảm được các chi phí nâng cao chất lượng cán bộ sẵn có.

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng

Để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 cần phải đa dạng hoá nguồn tuyển chọn bao gồm từ nguồn sẵn có bên trong Công ty và từ thị trường lao động bên ngoài.

Để công tác tuyển dụng thực sự có chất lượng cao, Công ty cần phải xây dựng một quy trình tuyển chọn thật khoa học và hợp lý. Việc thi tuyển của Công ty cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

- Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn cần tuyển trên cơ sở nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí còn thiếu.
- Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch cũng như đến tổ chức thực hiện thi tuyển.
- Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người dự thi đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm cao đến thấp cho đến hết chỉ tiêu cần tuyển. Muốn vậy, số người đưa đi dự thi phải nhiều hơn số lượng cần tuyển (100%) để đảm bảo nguyên tắc đầu loại.
- Đổi mới nội dung thi tuyển, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển.

Mục tiêu cuối cùng của công tác tuyển dụng lao động của Công ty là tuyển được lao động có khả năng làm việc, có trình độ và có khả năng làm tốt công việc, có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc của mình để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Công ty cần xây dựng phương án tuyển chọn lao động theo các nội dung: Số lượng, cơ cấu, thời gian, tiêu chuẩn, trình độ bậc thợ từng bộ phận, trách nhiệm, quyền hạn của người lao động và các yêu cầu cần thiết khác cho tuyển dụng. Tuyển chọn lao động theo đúng nguyên tắc và thứ tự ưu tiên: Ngoài các tiêu chuẩn bắt buộc (trình độ, sức khỏe, đạo đức...), đảm bảo khách quan, chính xác mặc dù vẫn có thể ưu tiên cho các ứng viên là thân nhân của những người lao động đã gắn bó công tác lâu năm tại Công ty.

Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty trước hết phải nâng cao chất lượng cán bộ làm công tác quản lý nhân lực. Để tuyển dụng được những lao động đáp ứng yêu cầu công việc, có chuyên môn và khả năng làm việc có hiệu suất cao. Công ty cần tiến hành thực hiện quy trình tuyển dụng theo các bước sau đây:

Bước 1: Dựa vào kế hoạch nhân lực, xác định nhu cầu tuyển dụng: Phòng Tổ chức lao động căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và biến động lao động tại Công ty để xác định nhu cầu tuyển dụng, báo cáo Giám đốc Công ty phê duyệt.

Bước 2: Từ nhu cầu tuyển dụng đã được duyệt ở bước 1, phòng Tổ chức lao động xây dựng kế hoạch về thời gian, tiêu chuẩn tuyển chọn đối với từng chức danh, đề nghị phê duyệt và thành lập hội đồng tuyển chọn.

Bước 3: Dựa trên bản mô tả chức danh công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện để xây dựng thông báo tuyển dụng; tiến hành đăng quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng để tuyển

dụng công khai. Tiếp nhận hồ sơ và phân loại hồ sơ để lựa chọn các ứng viên đáp ứng được yêu cầu sơ bộ.

Bước 4: Tổ chức tuyển chọn bằng phương pháp phỏng vấn hoặc thi tuyển: Tùy theo từng chức danh công việc lựa chọn phương pháp tuyển dụng cho phù hợp. Sau khi tuyển chọn được người lao động tiến hành kiểm tra sức khỏe để đảm bảo người lao động có đủ sức khỏe làm việc.

Bước 5: Hội đồng tuyển lao động thông qua kết quả tuyển chọn, lập danh sách đề nghị Giám đốc phê duyệt.

Bước 6: Thực hiện tiếp nhận lao động mới, định hướng, ký hợp đồng thử việc và đánh giá kết quả thử việc để xem xét ký hợp đồng lao động chính thức.

Việc tuyển dụng lao động bổ sung cho các bộ phận để làm việc lâu dài tại Công ty nếu thực hiện tốt sẽ đạt được một số kết quả sau:

- Với việc tuyển dụng theo các bước như trên sẽ đảm bảo tuyển được những người lao động đáp ứng các yêu cầu sản xuất kinh doanh. Đồng thời, đảm bảo nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh lâu dài của Công ty.

- Dần thay thế các công nhân có tuổi đời cao, sức khỏe giảm sút hoặc lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc do thay đổi công nghệ sản xuất, để đảm bảo nguồn nhân lực cho công ty phát triển lâu dài.

- Tuyển dụng được lao động giỏi có trình độ chuyên môn cao, có tâm huyết gắn bó lâu dài với Công ty.

Mặt khác để thu hút nhân tài trong quá trình tuyển dụng, bộ phận nhân sự của Công ty TNHH MTV Thông tin M3 cần thực hiện các công việc sau:

- Xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của nhân viên mới: Cụ thể, cần xác định rõ phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của nhân viên mới trước khi bắt đầu tiến hành tuyển dụng. Việc này vừa giúp Công ty tuyển được nhân

viên thật sự phù hợp với công việc, vừa làm cho công việc của họ về sau này được thuận lợi hơn - một trong những yếu tố quan trọng nhất để giữ chân họ.

- Yêu cầu ứng viên mô tả chi tiết những thành tích cá nhân của họ: Trong lúc phỏng vấn, Công ty cần yêu cầu ứng viên mô tả thật chi tiết những thành tích cá nhân họ đã đạt được. Sở dĩ phải nhấn mạnh điều này vì nhiều ứng viên thường mô tả thành tích theo kiểu “Chúng tôi đã từng làm việc này, chúng tôi từng đạt thành tích kia”. Có thể họ không có ý lừa dối, nhưng nếu Công ty cứ để các ứng viên trả lời theo cách như thế thì sẽ khó xét đoán được năng lực cá nhân của họ. Vì thế, hãy nói rõ yêu cầu của Công ty và nhắc ứng viên ngay khi họ bắt đầu lạc đề. Trong trường hợp ứng viên hoàn toàn không thể mô tả chi tiết thành tích cá nhân của họ, Công ty có lý do để nghi ngờ những thành tích họ đề cập là của tập thể còn họ thì chỉ đóng một vai trò khiêm tốn trong đó.

3.2.1.2. Xây dựng chính sách thu hút nhân tài

- Công ty cần xây dựng chính sách thu hút, tuyển dụng lao động chất lượng cao, đổi mới nâng cao tính hấp dẫn của chính sách thu hút nhân tài. Công ty cần có chính sách khuyến khích cho từng ứng viên ở mỗi vị trí tuyển dụng.

- Có cơ chế khuyến khích vật chất hấp dẫn thu hút CNKT chất lượng cao bằng cách trợ cấp lần đầu là:

+ Xây dựng chính sách hỗ trợ cho sinh viên học giỏi, xuất sắc đang học tại các trường của ngành phù hợp nếu cam kết về làm việc tại Công ty.

+ Chính sách hỗ trợ học phí cho sinh viên đang học các trường nghề cam kết về làm việc cho công ty.

Tuy nhiên, coi trọng lợi ích kinh tế, không có nghĩa là xem nhẹ các lợi ích khác như chính trị, văn hóa, tinh thần... Cần khách quan, khoa học đánh giá các loại nhu cầu và lợi ích, từ đó khuyến khích phát triển nhu cầu, lợi ích

chính đáng, ngăn chặn lợi ích nhu cầu không chính đáng. Như vậy, quan tâm đến lợi ích cá nhân là giải pháp cơ bản cho việc thực hiện chiến lược phát triển đội ngũ CNKT của Công ty.

Công ty cần quan tâm đến việc tiến cử và sử dụng nhân tài qua các khâu: Phát hiện và tuyển chọn, đào tạo và bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ; Khắc phục tình trạng hành chính hóa thiếu công khai minh bạch trong các khâu tuyển dụng, bố trí, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ quản lý. Xây dựng và thực hiện cơ chế tạo điều kiện để nhân tài phát triển bằng chính tâm lực, tài năng và những kết quả cống hiến của mình.

3.2.1.3. Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc

Phân tích công việc nhằm đưa ra những cơ sở cho việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí sắp xếp, chuyển công tác, đề bạt đối với người lao động trong Công ty. Kết quả cuối cùng của phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc. Hiện nay, kết quả cuối cùng của quá trình phân tích công việc tại Công ty TNHH MTV Thông tin M3 mới chỉ là bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc tức là Công ty chưa đưa ra được bản mô tả tiêu chuẩn công việc, vì vậy chưa đánh giá đúng mức độ hoàn thành công việc đối với người lao động.

Để hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc, trước hết Công ty phải xây dựng được hệ thống chức danh công việc và tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ. Tiêu chuẩn chức danh là những tiêu chuẩn chức trách, nhiệm vụ chuyên môn, trình độ chuyên môn và thâm niên công tác...cho một chức danh nào đó để thực hiện quy trình quản lý trong một phạm vi nhất định.

Khi xác định tiêu chuẩn chức danh cần chú ý các yêu cầu cơ bản sau:

- Tiêu chuẩn chức danh phải thể hiện được phạm vi công việc quản lý mà người lao động thực hiện. Phạm vi này phải được khẳng định chính xác trong chức trách nhiệm vụ của chức danh.

- Tiêu chuẩn chức danh phải quy định trình độ tối thiểu về chuyên môn kỹ thuật mà người lao động phải có. Trình độ này phải phù hợp với các cấp đào tạo trong xã hội.

- Tiêu chuẩn chức danh phải thể hiện rõ kinh nghiệm tối thiểu phải có của người lao động khi thực hiện các chức danh này. Kinh nghiệm thường được đánh giá bằng số năm công tác thực tế cho chuyên môn đã được quy định trong tiêu chuẩn chức danh, không được lấy theo năm công tác nói chung.

- Tiêu chuẩn chức danh phải cụ thể dễ hiểu, đơn giản và phù hợp với thực tế của đơn vị.

Tiêu chuẩn chức danh gồm các nội dung cơ bản sau:

- Những quy định về “chức trách” là các quy định về các mặt mà chức danh đó phải đảm nhận. Các chức trách này phải gắn với phạm vi hoạt động chuyên môn nhất định.

- Những quy định về “hiểu biết” là quy định khái quát những kiến thức cơ bản mà người lao động ở một ngạch bậc nào đó cần phải có. Những kiến thức này được sắp xếp theo một trình tự nhất định.

- Những quy định về “làm được” là những quy định công việc mà người lao động ở ngạch đó cần phải làm được. Các quy định này được sắp xếp theo một trình tự nhất định. Lao động ở ngạch cao hơn phải làm thành thạo các công việc của ngạch thấp hơn.

- Những quy định chuyên môn và trình độ chuyên môn là những quy định về ngành nghề đào tạo và cấp bậc đào tạo mà người lao động phải có để thực hiện chức danh đã định.

Việc xác định tiêu chuẩn chức danh được tiến hành theo hai phương pháp như xác định chức danh song nó được chi tiết hóa cụ thể hơn trong các trường hợp cụ thể.

Công ty cần tiến hành việc phân tích công việc một cách có hệ thống để xây dựng bản mô tả công việc và yêu cầu công việc tiêu chuẩn công việc, để làm công cụ cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Khi đã có các bản tiêu chuẩn này thì các bộ phận chức năng sử dụng chúng để hướng dẫn nhân viên dưới quyền thực hiện các công việc của mình, phân công công việc cho nhân viên và đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

3.2.1.4. Bố trí, sắp xếp, sử dụng nhân lực hợp lý và hiệu quả

Xây dựng các tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ; điều kiện, nguyên tắc tổ chức, quy định đề bạt, bổ nhiệm, thuyên chuyển... làm cơ sở để quản lý và sử dụng đội ngũ CNKT.

- Có chế độ thưởng, phạt cụ thể nhằm tăng cường sự giám sát và ràng buộc trách nhiệm giữa người quản lý với công nhân trực tiếp sản xuất; bình đẳng và phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công việc đối với người quản lý.

- Cần xác định công tác quy hoạch là nhằm tạo nguồn lao động. Lập quy hoạch theo ngành nghề cho từng giai đoạn, có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, thử thách qua thực tế công tác, để CNKT tự rèn luyện, có cơ sở để chọn lọc và sử dụng đúng người, đúng việc. Tránh tình trạng quy hoạch nửa vời, bị động về công tác nhân sự, sử dụng sai lao động;

- Phải mở rộng dân chủ hơn nữa trong công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ CNKT. Công tác quy hoạch cần phải được thực hiện từ dưới lên qua nhiều lần, nhiều vòng giới thiệu (từ tổ sản xuất, đội kỹ thuật...), sau đó lấy ý kiến toàn Công ty, thông qua phòng Tổ chức lao động và quyền quyết định cuối cùng sẽ là Giám đốc Công ty.

Việc bố trí, sử dụng lao động phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn chức danh công việc và sở trường của họ để phát huy năng lực của người lao động, đáp ứng các mục tiêu của Công ty đảm bảo tính phù hợp giữa trình độ, năng lực với đòi hỏi của công việc. Cần phải xác định chức năng, quyền hạn, trách nhiệm từng vị trí, nhằm tạo chủ động cho người lao động, thuận lợi cho công tác đánh giá lao động.

- Đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ phải đúng lúc, phải khách quan khoa học, dân chủ; giao việc đúng tầm với cương vị, để người lao động có cơ hội phát triển khả năng cá nhân, đóng góp và cống hiến. Thực hiện luân chuyển vị trí từ 3-5 năm một lần đối với cán bộ quản lý, tránh giữ một vị trí quản lý nào đó quá lâu dễ dẫn đến trì trệ, khó phát triển và làm ảnh hưởng đến sự phát triển của các vị trí khác. Ưu tiên nhân viên có trình độ, tâm lực và năng lực tốt, tinh thần đoàn kết, biết quy tụ và điều hành quản lý, không cục bộ...

3.2.2. Tăng cường công tác đào tạo chuyên môn và nâng cao trình độ công nhân kỹ thuật

Như đã phân tích trong chương 2, mặc dù trình độ người lao động được nâng cao qua các năm, nhưng kết quả công việc thực hiện chưa đáp ứng được yêu cầu nguyên nhân là do một bộ phận lao động được cử đi đào tạo chưa xuất phát từ yêu cầu công việc. Để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao Công ty cần thực hiện giải pháp sau:

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo của lao động trong công ty là một trong những bước quan trọng và mang tính quyết định đến toàn bộ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, để công tác đào tạo trong doanh nghiệp thực hiện có hiệu quả thì yêu cầu đầu tiên là Công ty phải xác định được nhu cầu

đào tạo của Công ty mình thật chính xác. Khi xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên các căn cứ sau:

- Dựa trên sự phân tích mục tiêu nguồn nhân lực cũng như chiến lược sản xuất kinh doanh.

- Dựa trên cơ sở phân tích công việc trong công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

- Phân tích những đối tượng của quá trình đào tạo sắp tới để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả với người lao động.

- Căn cứ vào tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

Do đó để có thể thực hiện những căn cứ trên vào quá trình xác định nhu cầu đào tạo thì Công ty nên tiến hành thực hiện các công việc sau:

Bảng 3.1: Ví dụ đánh giá mức độ phù hợp giữa các chức danh

Chức danh	Trình độ hiện có				Yêu cầu công việc			
	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Trình độ ngoại ngữ	Thâm niên	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Trình độ ngoại ngữ	Thâm niên
Công nhân cơ khí	Kỹ thuật cơ khí	Chứng chỉ nghề trở lên		> 2 năm	Kỹ thuật cơ khí	Trung cấp nghề		> 5 năm
Quản lý phân xưởng cơ khí	Kỹ thuật cơ khí	Trung cấp nghề trở lên		> 5 năm	Kỹ thuật cơ khí	Cao đẳng nghề	Tiếng Anh	> 5 năm
Chuyên viên kỹ thuật mới	Kỹ thuật	Đại học	Tiếng Anh A	> 3 năm	Kỹ thuật	Trên ĐH	Tiếng Anh	> 5 năm

+ Phân tích cơ cấu tuổi, giới tính của đội ngũ CNKT hiện có để đánh giá mức độ phù hợp với yêu cầu công việc.

+ Phân tích trình độ học vấn của đội ngũ CNKT theo các nghề, loại công việc.

+ Phân tích mức độ phù hợp các kiến thức và kỹ năng của đội ngũ CNKT so với yêu cầu công việc.

+ Phân tích, so sánh mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân thông qua cấp bậc công việc và cấp bậc công nhân theo từng nghề từng bậc biết được mức độ phù hợp, không phù hợp và có chiến lược nguồn nhân lực thích ứng.

+ Công ty cần áp dụng một số phương pháp phân tích để sử dụng trong đánh giá nhu cầu như:

- Phân tích tình hình sử dụng CNKT theo ngành nghề đào tạo, trình độ chuyên môn...

Đánh giá mức độ phù hợp giữa các chức danh về trình độ hiện có so với yêu cầu công việc hiện tại ở Công ty. Ta thấy, một số chức danh chưa đạt yêu cầu so với công việc như về trình độ ngoại ngữ, về trình độ chuyên môn. Để bảo đảm thực hiện tốt công việc thì Công ty cần mở các khoá đào tạo về trình độ ngoại ngữ cho các đối tượng là phó phòng kế hoạch, gửi đi đào tạo nâng cao cho những người chưa đáp ứng trình độ chuyên môn với đối tượng như chuyên viên nghiên cứu phát triển sản phẩm mới.

* Phân tích mức độ phù hợp các kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu công việc bằng phương pháp khảo sát và cho điểm.

Bảng 3.2: Ví dụ phân tích mức độ phù hợp các kiến thức, kỹ năng thực tế của công nhân kỹ thuật so với yêu cầu công việc

Các kiến thức, kỹ năng	Yêu cầu	Thực tế	S.sánhyêu cầu với thực tế
<i>I. Kiến thức</i>			
- Điện tử	5	5	0
- Cơ khí	5	4	+1
<i>II. Kỹ năng</i>			
- Kỹ năng quản lý	5	3	+2
- Kỹ năng giao tiếp	3	3	0
- Kỹ năng vi tính	4	4	0
- Kỹ năng ngoại ngữ	5	4	+1
-Kỹ năng chuyên môn	5	4	+1

Qua phân tích mức độ phù hợp các kiến thức và kỹ năng hiện có của người lao động so với yêu cầu công việc cho thấy Công ty cần đào tạo nâng cao kiến thức kỹ thuật, kiến thức về lý luận chính trị và Công ty cần đào tạo kỹ năng quản lý, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng chuyên môn cho người lao động.

* Phân tích kết cấu nghề nghiệp của lao động trong Công ty.

Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân để so sánh số lao động cần có theo nhu cầu sản xuất kinh doanh, phục vụ kinh doanh với số lao động hiện có theo từng bộ phận, từng công việc, từng chức danh. Nhìn vào bảng phân tích, có thể thấy Công ty cần điều chỉnh lại đào tạo cho phù hợp như là giảm chỉ tiêu đào tạo cho bộ phận cấp quan còn thiếu và tăng chỉ tiêu đào tạo cho hai bộ phận còn lại.

Bảng 3.3: Ví dụ Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân*Đơn vị tính: người*

Bộ phận	Số lao động theo nhu cầu kế hoạch	Số lao động hiện có	Thừa/thiếu lao động (+/-)
Xí nghiệp cơ khí	210	207	-3
Xí nghiệp cáp quang	230	235	+5
Xí nghiệp tích hợp	220	218	-2

Ngoài ra Công ty có thể thực hiện thêm một số phương pháp như điều tra phỏng vấn người lao động.

3.2.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho người lao động

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta thấy chính sách đào tạo đội ngũ CNKT của Công ty cho thấy có những tồn tại: Công tác đào tạo, bồi dưỡng phụ thuộc vào kế hoạch sản xuất hàng năm nên công tác định hướng nghề nghiệp còn hạn chế: vừa thừa lại vừa thiếu và do Công ty đã tuyển dụng công nhân kỹ thuật đáp ứng nhu cầu kế hoạch sản xuất ngay từ đầu nên cũng chỉ tiến hành đào tạo tại chỗ, kèm cặp nâng cao tay nghề và đào tạo lại khi có sự chuyển đổi công nghệ.

Vì vậy, Công ty cần đưa ra các biện pháp sau:

- Tổ chức các khoá đào tạo nhằm nâng cao trình độ kỹ thuật nghiệp vụ.
- Sử dụng nguồn kinh phí đào tạo hợp lý, ưu tiên theo ngành nghề đào tạo, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh ở từng thời kỳ. Lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng phải có chiến lược, tức là phải kế hoạch hoá công tác đào tạo nhằm đảm bảo nguồn nhân lực cho chiến lược kinh doanh lâu dài của Công ty.

- Chú trọng đầu tư cho đào tạo đội ngũ CNKT có chất lượng cao, xác lập quan hệ tỷ lệ hợp lý giữa các ngành nghề, bậc thợ, trình độ (công nhân kỹ thuật, trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học).

- Sử dụng giáo viên là những chuyên gia, nhà khoa học, cán bộ và có thể là những công nhân có thâm niên, giàu kinh nghiệm...

3.2.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Công ty phải xây dựng một chương trình đào tạo có tính thường xuyên và cập nhật từ cấp quản lý lãnh đạo đến các bộ phận, chương trình gồm các bài học và môn học cập nhật những khoa học tiên tiến nhất. Tránh việc chương trình được xây dựng từ quá lâu không xây dựng lại, Công ty còn nên mở rộng các lớp đào tạo tin học, ngoại ngữ, nâng cao kỹ năng sử dụng tin học, ngoại ngữ cho các đơn vị trong Công ty.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau, Công ty nên chọn phương pháp phù hợp với tình hình của Công ty.

Đào tạo tập trung: Định hướng vào việc cung cấp một cách nhanh nhất về hệ thống quản lý cho doanh nghiệp, chủ yếu phục vụ các cán bộ quản lý và kỹ thuật trung cao cấp, các khóa đào tạo được tổ chức định kỳ hàng tháng theo các nội dung đã được lập kế hoạch.

Đào tạo tại chỗ: Định hướng vào việc rèn luyện các kỹ năng của các cán bộ quản lý và kỹ thuật nhằm giải quyết một nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp

Đào tạo từ bên ngoài: Chương trình đào tạo này được thực hiện tại các cơ sở đào tạo ngoài như trường học, trung tâm đào tạo, kiến thức đào tạo theo cách tiếp cận này tương đối chung và rộng lớn, chi phí đào tạo theo phương pháp này tương đối thấp.

3.2.2.5. *Lựa chọn phương tiện, thực hiện việc đào tạo*

Phương tiện đào tạo là một nhân tố tác động tới tâm lực học tập của học viên, phương tiện được chuẩn bị tốt, đầy đủ sẽ có tác dụng kích thích học viên học tập, nâng cao chất lượng khóa học, Công ty nên đầu tư các trang thiết bị, tài liệu tốt cho việc đào tạo, các tài liệu phải được tiêu chuẩn hóa, bao gồm tài liệu giảng dạy, tài liệu học tập, tài liệu tham khảo, nghiên cứu. Bên cạnh đó đội ngũ giảng dạy phải là đội ngũ giảng viên đa chuyên môn, được đào tạo cơ bản trong và ngoài nước, có nhiều kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực liên quan.

Tổ chức thực hiện đào tạo là việc quyết định sự thành công của công tác đào tạo, hội đồng đào tạo của Công ty phải thường xuyên kiểm tra đôn đốc các đơn vị, các tổ sản xuất thực hiện nghiêm túc chương trình đào tạo, Công ty nên phát động phong trào thi đua học tập sôi nổi trong toàn Công ty, quán triệt sâu rộng đến tất cả các cán bộ, chuyên viên, từng người lao động trong Công ty nhận thức được mục đích yêu cầu đề ra. Tăng cường hệ thống thông tin trong Công ty, đặc biệt các kênh thông tin phản hồi từ phía người lao động đối với công tác đào tạo. Ngoài ra, do đặc điểm máy móc thiết bị trong Công ty khác nhau mà rất nhiều chủng loại. Công ty nên thường xuyên tạo điều kiện cho công nhân mới tiếp cận với máy móc trong phân xưởng để họ làm quen và có niềm tin khi bắt tay vào công việc mới.

3.2.2.6. *Đánh giá kết quả đào tạo*

Để đánh giá kết quả đào tạo có hiệu quả, cán bộ làm công tác đào tạo phải hiểu thế nào là nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó có cơ sở đánh giá tốt, sau đây tác giả xin đưa ra một số cách đánh giá chất lượng đào tạo như sau:

Đánh giá nhận thức của học viên: Cần được đánh giá thường xuyên ngay khi và sau đào tạo, đánh giá liên tục qua các bài kiểm tra lý thuyết và

thực hành sẽ giúp giáo viên và học viên có thể rút ra những hạn chế, để khắc phục khuyết điểm ngay khi học.

Đánh giá thông qua lượng hóa các yếu tố kinh tế: Năng suất, chất lượng sản phẩm, thực hiện an toàn lao động. Công việc dựa trên việc xây dựng và lượng hóa chất lượng của đào tạo thông qua các yếu tố khác dựa vào các hàm kinh tế về thời gian và chi phí... Bên cạnh đó, còn đánh giá hiệu quả đào tạo bằng việc thống kê kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua khảo sát điều tra thực tế bằng bảng hỏi. Đây là cách đánh giá sẽ cho kết quả chính xác, nó cho biết tâm tư nguyện vọng của người lao động, học viên về mọi vấn đề của chương trình đào tạo, cũng như đánh giá hiệu quả đối với từng học viên.

3.2.3. Đổi mới và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ và chăm lo đời sống người lao động

Chính sách đãi ngộ cho người lao động phải không ngừng được đổi mới, hoàn thiện cho phù hợp với thực tế và xu hướng phát triển của xã hội nhằm tạo ra động lực, nhằm khơi dậy trí tuệ, sáng tạo, không ngừng nâng cao tay nghề, thành thạo công việc, tăng năng suất lao động thúc đẩy sự cống hiến cả về sức lực, trí lực cho Công ty, nâng cao hiệu quả kinh tế-xã hội, khuyến khích người lao động tiếp cận nhanh chóng với trí thức và công nghệ tiên tiến, theo kịp văn minh thời đại.

Để thực hiện tốt giải pháp này Công ty cần thực hiện các biện pháp kích thích cả về vật chất và tinh thần đối với người lao động. Từ những phân tích nhược điểm về hệ thống tiền lương trong chương 2 ta thấy việc xây dựng hệ thống trả lương, trả thưởng và đơn giá tiền lương cho Công ty là hết sức cần thiết. Hệ thống xây dựng cơ chế trả lương, thưởng hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu sau:

- Đơn giá tiền lương phải phản ánh chi phí nhân công, đủ chi trả tiền

lương cho người lao động để thu hút các lao động giỏi.

- Hệ thống trả lương, trả thưởng mới cần khắc phục được tình trạng trả lương theo tính chất cào bằng, trả lương phải dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Hệ thống trả lương, trả thưởng phải là công cụ hữu hiệu để thúc đẩy việc tăng năng suất lao động và tạo động lực cho người lao động.

Để đạt được các mục tiêu trên. Công ty cần thực hiện ngay việc xây dựng qui chế trả lương, trả thưởng mới thống nhất trong toàn Công ty, phù hợp với đặc thù ngành nghề.

3.2.3.1. Đổi mới và hoàn thiện qui chế trả lương

Công ty nên sử dụng hình thức trả lương: Lương sản phẩm cho công nhân sản xuất, lương thời gian cho lao động quản lý, trong đó cần phải gắn trách nhiệm với mức lương được hưởng thông qua phân công việc rõ ràng và qui định các mục tiêu cụ thể. Để tiến hành xây dựng qui chế trả lương mới, Công ty cần chú ý một số điểm sau:

- Tiền lương của Công ty phải đảm bảo cho người lao động có mức lương không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước qui định, đồng thời đồng lương phải là công cụ tạo động lực khuyến khích người lao động hăng say làm việc.

- Công ty nên tham khảo mức lương đang thịnh hành trên thị trường tại khu vực trụ sở Công ty trong lĩnh vực cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh, để nắm bắt mức lương ứng với mỗi vị trí công việc trên thị trường đang trả lương là bao nhiêu. Từ đó có cơ sở cho các quyết định về mức lương trả cho từng vị trí công việc nhưng phải đảm bảo khuyến khích và mang tính cạnh tranh.

- Bên cạnh việc xây dựng qui chế trả lương. Công ty cần phải xây dựng hệ thống đánh giá công việc để xây dựng cấu trúc tiền lương hợp lý.

Công ty nên sử dụng phương pháp chấm điểm, với phương pháp này sẽ đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của từng lao động cụ thể để làm cơ sở trả lương hiệu quả.

3.2.3.2. *Đổi mới và hoàn thiện qui chế khen thưởng*

- Công ty cần kết hợp một số hình thức khen thưởng nhất định sẽ tận dụng được những lợi thế của chúng. Những hình thức có thể sử dụng như: Thưởng cho sáng kiến đảm bảo mức số lượng và chất lượng dịch vụ, tiết kiệm nguyên vật liệu, chấp hành kỷ luật và đảm bảo ngày công, thưởng cho tinh thần hợp tác và có thái độ lịch sự với khách hàng, thưởng cho hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh....Đặc biệt với lãnh đạo Công ty là những người có vai trò quan trọng trong sự thành công của Công ty thì nên gắn trách nhiệm của họ với hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Họ sẽ được thưởng cao khi công ty kinh doanh có lãi và sẽ bị phạt khi công ty kinh doanh kém hiệu quả.

- Thưởng phải đảm bảo công bằng cho tất cả mọi người trong Công ty, phải dựa trên mức độ hoàn thành công việc của cá nhân chứ không phải vị trí của người lao động. Đồng thời quyết định khen thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, đúng nơi, đúng lúc thì mới đem lại hiệu quả, tác dụng cao nhất. Nên công khai trước tập thể để tăng niềm tự hào của cá nhân tốt và nêu gương điển hình tiên tiến cho người khác học tập.

- Khuyến khích mọi người trong Công ty tham gia đóng góp ý kiến cho việc xây dựng qui chế khen thưởng để hiểu rõ nguyện vọng họ muốn được gì khi hoàn thành tốt công việc. Đồng thời khuyến khích sự giám sát của chính họ trong việc thực hiện các hình thức khen thưởng của Công ty để phát hiện những sai sót trong thực hiện để từ đó có những điều chỉnh kịp thời.

- Bên cạnh mức lương thì cần phải có qui định rõ ràng về mức lương ứng với các hành vi Công ty không muốn người lao động mắc phải trong

công việc. Khi xây dựng mức phạt cần dựa vào bản chất của hành vi vi phạm, mức độ ảnh hưởng để lợi ích của toàn doanh nghiệp và điều kiện xảy ra hành vi. Các qui định về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật cần được công khai và làm rõ trong toàn công ty.

3.2.3.3. *Bổ sung chế độ chính sách chăm lo đời sống người lao động*

Ngoài các chế độ tiền lương, tiền thưởng, công ty cần có chế độ phụ cấp độc hại và phụ cấp thêm giờ cho người lao động:

- Phụ cấp độc hại: Được tính bằng 3% lương cấp bậc công việc của người lao động, áp dụng cho các đối tượng sau: Công nhân kỹ thuật viễn thông làm cáp công, cáp dầu, công nhân trực vận hành thiết bị.

- Phụ cấp thêm giờ: Làm thêm giờ trong những ngày bình thường mà không bố trí nghỉ bù được hưởng 50% lương cấp bậc cho giờ làm thêm đó, làm thêm giờ trong các ngày nghỉ, ngày lễ được hưởng 100% lương cấp bậc cho giờ làm thêm đó.

Trong trường hợp Công ty huy động đi làm ngoài chức năng nhiệm vụ được giao thì Giám đốc qui định chế độ bồi dưỡng riêng.

- Bồi dưỡng (ăn ca): Người lao động làm việc trên 4 giờ/ngày được nhận tiền bồi dưỡng ăn ca. Mức chi ăn ca theo qui định của Công ty.

Xây dựng bếp ăn tập thể thay vì trả trợ cấp ăn trưa. Khảo sát và lên thực đơn thay đổi theo từng tháng.

Thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc đối với tất cả người lao động đặc biệt là đội ngũ công nhân sản xuất, lao động trực tiếp hai lần trong một năm.

Tăng cường các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về an toàn lao động, sức khỏe lao động cho toàn bộ Công ty. Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của

ngu ời lao đợ ng trong việ c tự bảo vệ sức khoẻ cho bản tha n bằng việ c cung cấp các kiến thức về dinh du ỡng hàng ngày, chế đợ cha m sóc sức khoẻ hợp lý, phát đợ ng phong trào thể dục thể thao trong toàn Co ng ty.

Đề xuất ca n nhắc ta ng nga n sách dành cho việ c mua mới các trang thiết bị an toàn lao đợ ng. Lie n hệ và tham khảo với các nhà cung cấp có uy tín và giá cả hợp lý để có thể na ng cao chất lu ợng của trang thiết bị lao đợ ng.

Phát đợ ng phòng trào thể dục thể thao tre n diệ n rợ ng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ thể thao trong doanh nghiệp (Ví dụ: tổ chức giao lưu bóng đá với các doanh nghiệp bạn, xây dựng câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông ...)

Công ty hiện tại đang áp dụng hình thức cho người lao động đi nghỉ mát mỗi năm một lần vào dịp hè nhưng nhân viên chỉ được thay phiên nhau đi theo từng đợt để đảm bảo sản xuất. Thay vào đó, chi nhánh nên cho người lao động mỗi năm đi một lần, đi cùng nhau trong một đợt để giúp cho nhân viên có thêm khoảng thời gian nghỉ ngơi và thay đổi không khí, từ đó tạo thêm hứng thú với côngviệc.

Công ty TNHH MTV Thông tin M3 đã thực hiện nghiêm túc theo quy định của nhà nước nhằm đảm bảo phúc lợi cho nhân viên. Tuy nhiên, để đẩy mạnh hơn nữa phúc lợi của Công ty, Công ty cũng nên có những hỗ trợ bằng văn bản cho các nhân viên làm thêm giờ trong những trường hợp như đi dự hội thảo công ty vào chủ nhật, tham gia hỗ trợ hoặc đi công tác vào ngày nghỉ. Từ đó, phòng nhân sự sẽ xây dựng những quy định riêng áp dụng cho từng phòng ban và theo dõi chăm công, đảm bảo được quyền lợi của nhân viên theo đúng văn bản đã ban hành. Việc này có lợi ích rất lớn, tạo được tâm lý công bằng trong Công ty cũng như khuyến khích nhân viên quan tâm đến hiệu

quả công việc của mình, tạo cho họ cảm giác làm chủ, được tham gia vào hoạt động giám sát quản lý trong Công ty, nâng cao tinh thần xây dựng công ty của mỗi nhân viên.

Nên có chính sách phụ cấp cho cán bộ quản lý giỏi, thợ giỏi tạo điều kiện cho nhân tài phát triển, giao khoán biên chế và chi hành chính, tạo điều kiện cho người lao động tiết kiệm chi phí, tăng thu nhập...có tác động khuyến khích và là công cụ đặc lực cho việc giám sát và quản lý người lao động, nhờ vậy chất lượng đội ngũ lao động sẽ được nâng cao.

3.2.4. Tăng cường kỷ luật lao động và xây dựng văn hoá doanh nghiệp

3.2.4.1. Tăng cường kỷ luật lao động

Thứ nhất, công ty cần xây dựng hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng của hệ thống quản lý hiện đại và có ảnh hưởng rất lớn đối với hiệu quả nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT. Để xây dựng được một hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả cần thực hiện một số nội dung cụ thể:

- Cần nhận thức đầy đủ vai trò, tác dụng của hệ thống kiểm soát quản lý và tính cấp thiết của việc dựng hệ thống này trong Công ty ngay từ giai đoạn thí điểm. Sự thống nhất về nhận thức là một trong những điều kiện quyết định kết quả của công tác tổ chức thực hiện. Theo hướng đó, cần tổ chức các chương trình bồi dưỡng cán bộ, trao đổi kinh nghiệm về hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực, về kế hoạch xây dựng hệ thống này cho Công ty. Hơn nữa, cần có kế hoạch thực hiện, phân công trách nhiệm cụ thể cho những cán bộ có liên quan. Ban lãnh đạo cần quan tâm chỉ đạo, đánh giá quá trình xây dựng và hoạt động của hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực, làm cho hệ thống này có tác dụng thiết thực trong việc hoàn thiện cơ chế quản lý nguồn nhân lực theo hướng phát triển chung.

- Phải xác định một hệ thống chỉ tiêu có vai trò thước đo để đánh giá hiệu quả hoạt động của Công ty, qua đó đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ

thống quản lý. Hệ thống chỉ tiêu này được xây dựng dựa trên việc lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất của Công ty trong mối quan hệ với các Công ty đối tác khác.

- Hệ thống thông tin quản trị nguồn nhân lực phải được xây dựng và sử dụng một cách đồng bộ để cung cấp thông tin cho bộ phận quản lý với chất lượng cao nhất. Mặt khác, những người quản lý cũng phải có đủ năng lực để điều hành và khai thác hệ thống thông tin một cách tích cực. Hệ thống này bao gồm tất cả các bộ phận như con người, phần mềm, thiết bị và phương tiện các nguyên tắc hoạt động của nó.

- Hoàn thiện công tác kiểm soát nội bộ của công ty TNHH MTV Thông tin M3. Việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ và hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực sẽ có tác động tích cực đối với việc nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT của Công ty. Với tính chất là một bộ phận cấu thành đặc biệt của hệ thống quản lý, hệ thống kiểm soát quản trị nguồn nhân lực phải luôn luôn thích ứng với mô hình tổ chức của Công ty và toàn ngành.

Thứ hai, tạo điều kiện làm việc hợp lý và khoa học. Nơi là, việc là một không gian nguồn nhân lực tiếp xúc hàng ngày, chiếm 1/3 thời gian tồn tại của một cơ thể sống. Nơi làm việc không chỉ là nơi các công việc của nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức thực hiện các thao tác, các bước công việc. Điều đó liên quan đến điều kiện làm việc về không gian, sắp xếp các máy móc, phương tiện và công cụ làm việc có khoa học hay không? Liên quan đến sinh hoạt tập thể, bầu không khí nơi làm việc, thái độ làm việc và ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì môi trường làm việc của công nhân ngành phân phối điện thường ở ngoài trời, trong điều kiện thời tiết xấu nên lãnh đạo công ty ngoài việc trang bị các trang thiết bị cần thiết như áo quần đồng phục, mũ bảo hộ, găng tay, các công cụ dụng cụ mà còn nên trang bị thêm các trang thiết bị chống mưa, nắng, bão giúp an toàn hơn cho người lao động. Có sự

phân công và thù lao hợp lý đối với người lao động phải làm việc thêm trong điều kiện như vậy.

Cần có các biện pháp đảm bảo kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động, nhất là những công nhân làm việc trực tiếp ngoài trời. Trang bị đầy đủ dụng cụ, phương tiện bảo hộ lao động phù hợp với từng vị trí sản xuất, hướng dẫn CBCNV sử dụng thành thạo các vật tư đã được trang cấp.

Xây dựng các quy trình làm việc, các biện pháp đảm bảo an toàn vệ sinh lao động phù hợp với từng chức danh trong Công ty, phổ biến, tổ chức học tập sau rộng đến từng CNKT để họ hiểu và thực hiện.

3.2.4.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Cần phải xử lý tốt các mối quan hệ trong Công ty, quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên cấp dưới, quan hệ giữa nhân viên với nhau để tạo ra môi trường làm việc lành mạnh là gắn bó họ với Công ty. Cần tạo được một môi trường lành mạnh, tạo cho CBCNV tâm lý làm việc phấn khởi, họ sẽ làm hết khả năng của mình để làm việc đạt hiệu quả cao. Các mối quan hệ trong Công ty cần được đổi mới, cải tiến theo hướng sau:

- Quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên trước hết cần coi đó là quan hệ giữa con người với con người trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo sự cởi mở, chân thành. Cấp dưới tuân thủ chịu sự chỉ huy của cấp trên, cấp trên tôn trọng và lắng nghe ý kiến cấp dưới.

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu, là chuẩn mực đạo đức cho nhân viên noi theo. Là người cởi mở, trung thực ở mọi lúc, mọi nơi, đề cao tính hiệu quả trong công việc, tạo môi trường thoải mái cho sự phát triển của nhân viên, dám làm, dám chịu, không trốn tránh trách nhiệm đùn đẩy cấp dưới...

- Trong phân công chức năng nhiệm vụ, giao quyền cho cấp dưới phải trên cơ sở phân công một cách khoa học, hợp lý, tránh tình trạng phân phối quyền lợi không công bằng. Nhiều công trình nghiên cứu khoa học cho thấy, cán bộ, nhân viên thường không quá quan tâm nhiều đến mức lương của họ cao

hay thấp, mà họ thường chú ý quan tâm đặc biệt đến sự chênh lệch về quyền lợi, sẽ sinh ra đổ kỵ lẫn nhau, không tôn trọng những quyết định của cấp trên, tạo ra không khí căng thẳng, không tốt trong Công ty.

Hiện nay, các doanh nghiệp ngoài sự thu hút, giữ chân những lao động ngoài các biện pháp như: Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, chia lợi nhuận...còn một yếu tố không phải doanh nghiệp nào cũng xây dựng được đó là Văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp trở thành một thương hiệu, một đặc điểm riêng của mỗi doanh nghiệp, người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó cảm thấy tự hào nên có trách nhiệm với công việc của mình. Văn hóa doanh nghiệp làm cho người lao động hăng say làm việc, chất lượng hiệu quả công việc được nâng cao. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần được coi trọng đặc biệt, xây dựng các tiêu chí theo nội dung như: Văn hóa lao động, văn hóa đạo đức, văn hóa giao tiếp ứng xử, văn hóa cảnh quan.

Trong xây dựng văn hóa, Công ty cần chú ý một số điểm sau:

- Cần xác định rõ đây là nội dung quan trọng tạo sức mạnh về tinh thần, ý trí, tạo ra sự khác biệt và lợi thế, tạo ra nội lực quan trọng trong Công ty.

- Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thường gắn với hoạt động công tác chính trị-tư tưởng-văn hóa. Vì vậy các hoạt động của công tác này được cụ thể hóa, gắn chặt với nhiệm vụ chính của Công ty đó là sản xuất kinh doanh không nên chạy theo hình thức, phô trương, lãng phí. Ngoài ra còn gắn nó với các hoạt động khác như quảng cáo, tổ chức sự kiện...để không ngừng xây dựng quảng bá hình ảnh của Công ty.

- Cần xây dựng bầu không khí làm việc nghiêm túc, tích cực, khẩn trương, đoàn kết, thân thiện, hết mình vì chủ trương chung của Công ty thực sự trở thành “Ngôi nhà thứ hai” cho tất cả người lao động.

- Xây dựng tổ chức Đảng trong Công ty trong sạch vững mạnh. Phát huy tối đa vai trò của các tổ chức đoàn thể quần chúng như Công đoàn, ĐTNCSHCM, nữ công...luôn vững mạnh, tham mưu, phối hợp cùng với

chuyên môn thực hiện thành công các mục tiêu, chiến lược đề ra.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố ảnh hưởng quyết định đến năng lực cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của mọi doanh nghiệp trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của Công ty M3. Đặc biệt trong thị trường Viễn thông, công nghệ thông tin bị bão hòa, các doanh nghiệp Viễn thông nói chung đang đứng trước thách thức to lớn của quá trình hội nhập.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề rộng và phức tạp, cả về lý luận và thực tiễn. Để thực hiện mục tiêu đề ra, luận văn đã hoàn thành một số nội dung sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận chung về chất lượng nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty M3.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL tại Công ty M3:

- + Hoàn thiện công tác phân tích công việc
- + Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực
- + Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực
- + Bảo đảm điều kiện cơ sở vật chất tạo môi trường làm việc tốt, an toàn
- + Xây dựng văn hóa doanh nghiệp
- + Đổi mới và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ và chăm lo đời sống cho lao động

Mặc dù có nhiều cố gắng, nhưng do hạn chế về trình độ và thời gian nghiên cứu, nên khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo, các bạn bè và đồng nghiệp để bản luận văn được hoàn thiện hơn ./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội, *Bản tin cập nhật thị trường lao động Việt Nam số 2*, quý 2/2014.
2. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2010), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các tổ chức công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Hà Nội.
3. PGS.TS Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH đất nước*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Vũ Huy Chương (2011), “ Vấn đề tạo nguồn lực tiến hành Công nghiệp hoá, Hiện đại hoá ”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS-TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, trang 27
6. Công ty TNHH MTV Thông tin M3 (2016-2018), Báo cáo nội bộ
7. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, trang 128
8. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
9. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
10. PGS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2007), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Nxb đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
11. Lê Thanh Hà (2003), *Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo*, Chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 giám đốc.

12. Phạm Minh Hạc (2001), *Về phát triển toàn diện con người trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. GS.Phạm Minh Hạc (chủ biên) (1996), *Vấn đề con người trong CNH- HĐH*, Nxb Chính trị Quốc Gia, Hà Nội
14. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
15. Bùi Quốc Hồng (2010), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: tạo lợi thế cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập từ nguồn nhân lực tổ chức*, Ban Quản lý các khu kinh tế Bình Định, Bình Định.
16. Phan Văn Kha (2007) “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
17. TS Bùi Thị Ngọc Lan (2002), *Nguồn lực trí tuệ trong Nhà nước đổi mới ở Việt Nam*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội
18. Đặng Ngọc Lâm (2007), *Nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc công nhân kỹ thuật các nghề trong các công ty điện lực thuộc EVN*, Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Hà Nội.
19. PGS Cao Văn Lượng (2001) “CNH, HĐH và sự phát triển giai cấp công nhân” chủ biên, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội,
20. Nguyễn Tôn Quyền (2011), *Báo cáo thực trạng ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam*, Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam, Hà Nội, trang 2.
21. PGS.TS Nguyễn Nam Phương (2012), *Bài giảng quản lý nguồn nhân lực trong môi trường toàn cầu hóa*, Đại học Công đoàn, Hà Nội.
22. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Xuân Thủy, Nguyễn Việt Ánh, Trần Thị Việt Hoa (2006), *Kỹ năng quản lý của tổ trưởng sản xuất và quản đốc phân xưởng*, NXB Lao động, Thành phố Hồ Chí Minh.
23. GS.TS Vũ Thị Ngọc Phùng (2006), *Giáo trình Kinh tế phát triển*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội, trang 168TS.

24. PGS.TS Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực – bài toán cần có lời giải đồng bộ*, Trường Cao đẳng Viễn Đông, TP HCM
25. Lê Quang Sơn (2009) *Những kinh nghiệm của các nước Mỹ, Trung Quốc, Singapor, Nhật Bản về chính sách đào tạo nghề, trong đó có đào tạo công nhân kỹ thuật*, NXB KHKT, Hà Nội.
26. Trần Ngọc Sơn (2001) “Sự phát triển của giai cấp công nhân Việt Nam và vai trò của nó trong sự nghiệp CNH, HĐH đất nước”, Luận án Tiến sĩ
27. Phan Thanh Tâm (2000), *Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH-HĐH*, Luận án tiến sĩ, Hà Nội, trang 37
28. Ngô Kim Thanh, Nguyễn Thị Hoài Dung (2012), *Giáo trình kỹ năng quản trị*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
29. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Quản trị Nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội, trang 63
30. Tạ Sỹ Thái (2000), “Chuẩn hóa chương trình đào tạo CNKT điện”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
31. Vũ Bá Thử (2005), *Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
32. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội, trang 18.
33. Đoàn Đức Tiên (2012), *Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp điện lực Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
34. TS. Nguyễn Thị Toán (2002), “Điều tra cơ bản về thực trạng sức khỏe công nhân cơ khí - luyện kim”, đề tài nghiên cứu của Viện Y học và Vệ sinh môi trường.

35. Tổng cục Thống kê (2017), “Dân số và lao động”, <http://www.gso.gov.vn/>
36. Trần Văn Toàn (2012), *Tìm hiểu về ý nghĩa của lao động và tác phong lao động*, Nhà xuất bản Tri thức, Hà Nội
37. GS.TS Nguyễn Phú Trọng (2003), *Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH – HDH đất nước*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KHXH 05-03, Hà Nội.
38. PGS.TSKH. Nguyễn Việt Vượng (2006), *Kỷ yếu hội thảo khoa học: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH-HĐH ở Việt Nam và vai trò của tổ chức Công đoàn*, Nxb Lao động, Hà Nội.
39. Viện thông tin khoa học xã hội (1995), *Con người và nguồn lực con người trong phát triển*, NXB Quốc Gia.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

40. David Begg, Stanley Fischer và Rudiger Dornbush (2008), *Economics*, McGraw – Hill Higher Education.
41. Donald F. Van Eynde, Stephen L. Tucker (1996), *A quality Human Resource curriculum: Recommendation from leading senior HR executives*. Trinity University, USA.
42. Dorothy Grover Bolton (2011), “Training strategic for Employee”, HR Leadership Council of the Corporate Leadership Council, USA
43. Eric Garner (2012), *Health and social for workers*, Publisher Career Press, USA
44. Gary Dessler (2007), *Human Resource Management*, Publisher Prentice Hall, USA.
45. Gary Dessler (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, Publisher Prentice Hall, 11th edition, USA.

46. Gill Palmer, Howard F. Gospel (1993), *British Industrial Relations*, Wollongong University, New South Wales, Australia.
47. In Sander (1996), *Understanding Quality Leadership*, Queensland University of Technology, Australia.
48. Jeffrey A. Mello (2010), *Strategic Human Resource Management*, Publisher South – WWestern College Pub, 3rd edition, USA.
49. Sharon Armstrong (2008), *The essential Human resource handbook: A quick and handy resource for manager or human resource professional*, Publisher Career Press, USA.
50. Stella M. Nkomo (2010), *Human resource Management Applications*, Publisher South – Western College Pub, 7th edition, USA.
51. Susan M. Healthfield (2010), *Human resource Basic, Career, Jobs, Free Human resource Policies, Samples: Human Resource Job Description*, About.com.Human Resource.
52. Stewart Liff (2011), *Managing Government Employees: How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results*, Published February 1st 2007 by AMACOM/American Management Association, USA
53. Thomas L. Wheelen and J David Hunger (2006), *Strategic management and business policy*, Peason international Edition, USA.
54. William R. Racey (1991), *The Human Resource Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and, Practitioners*, USA.

WEBSITE

55. <http://www.molisa.gov.vn/Images/FileAnPham/fileanpham2014771436556.pdf>
56. www.icon.com.vn
57. <https://www.customs.gov.vn/default.aspx>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BẢNG KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT CÔNG TY TNHH MTV THÔNG TIN M3 (DÀNH CHO NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY)

Kính chào ông/bà!

Nhằm góp phần hoàn thiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thông Tin M3 xin ông/bà vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân ông/bà cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

Phần I: Thông tin chung về đối tượng khảo sát

(Ông/bà vui lòng đánh dấu **P** vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính	Nam	Nữ
2. Độ tuổi	≤ 30 tuổi 40- 49 tuổi	31 – 39 tuổi ≥ 50 tuổi
2. Thâm niên công tác	< dưới 5 năm 10 - 15 năm Trên 20 năm	5 - 10 năm 15 - 20 năm
3. Trình độ chuyên môn	Lao động phổ thông Cao đẳng Trên Đại học	Trung cấp Đại học
4. Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo doanh nghiệp Nhân viên	Lãnh đạo các phòng/ban Công nhân
5. Mức thu nhập hiện tại	< 3 triệu 6- 9 triệu	3 – < 6 triệu > 9 triệu

Phần II: Khảo sát về thể lực CNKT trong Công ty TNHH MTV

Thông Tin M3

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1. Ông bà khi bị ốm thì thường ốm do bệnh gì?

1: Cảm cúm thông thường 2: Bệnh mãn tính 3: Bệnh nghề nghiệp 4:

Bệnh khác

2. Khi ốm đau, ông /bà thường dùng thuốc gì?

1: Thuốc thông thường 2: Thuốc đặc trị 3: Thuốc khác

3. Ông/bà nghĩ nguyên nhân nào gây ra sự giảm sút sức khỏe của mình?

1: do bị bệnh 2: Do chế độ ăn uống, sinh hoạt không hợp lý

3: Do nguyên nhân khác là.....

4. Xin ông/ bà cho biết chiều cao của mình trong khoảng nào:

1: Dưới 1,50m 2: Từ 1,50 – 1,59m 3: Từ 1,60 – 1,69m 4: Trên 1,7m

5. Ông/bà cho biết cân nặng của mình trong khoảng nào?

1: Dưới 50kg 2: Từ 50 – 59kg 3: Từ 60 – 69kg 4: Trên 70kg

Phần III: Khảo sát về trí lực người lao động trong Công ty TNHH

MTV Thông Tin M3

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1. Ông/bà nhận xét thế nào về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty?

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	4	5
2	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai ông bà đảm nhận	1	2	3	4	5
3	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng ông/bà mong muốn được đào tạo	1	2	3	4	5
4	Phương pháp đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
5	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	1	2	3	4	5
6	Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp	1	2	3	4	5
7	Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc của ông/ bà được cải thiện rất nhiều	1	2	3	4	5
8	Ông/bà rất hài lòng với công tác đào tạo của công ty	1	2	3	4	5

2. Theo ông bà, công tác đào tạo của công ty có hiệu quả không?

a. Không b. Có => chuyển câu dưới

Nếu thấy hiệu quả công tác đào tạo chưa cao, xin ông/bà cho biết rõ nguyên nhân: (Có thể có lựa chọn nhiều câu trả lời)

Không xác định đúng nhu cầu đào tạo	Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ
Lãnh đạo không quan tâm	Nội dung đào tạo chưa sát thực tế
Hạn chế bản thân người học	Kinh phí cho đào tạo còn hạn chế
Không xác định đúng đối tượng đào tạo	Chất lượng giáo viên
Phương pháp đào tạo không phù hợp	Lý do khác (<i>cụ thể</i>).....

3. Ông/ bà đánh giá thế nào về hoạt động bố trí, sử dụng lao động của công ty

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
 4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Nhiệm vụ, trách nhiệm của ông/ bà được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
2	Khối lượng công việc mà ông bà được giao là hợp lý	1	2	3	4	5
3	Ông/bà được làm đúng vị trí yêu thích	1	2	3	4	5
4	Công việc mà ông bà đảm nhận phù hợp với khả năng, sở trường	1	2	3	4	5
5	Ông/bà hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1	2	3	4	5

4. Theo ông/bà, kỹ năng chuyên môn mà ông bà có có phù hợp với công việc không?

1: Hoàn toàn phù hợp 2: Phù hợp một phần 3: Không phù hợp

5. Ông/bà đánh giá như thế nào về tính chuyên nghiệp của người lao động trong Công ty

1: Rất chuyên nghiệp 2: Chuyên nghiệp 3: Trung bình

4. Không chuyên nghiệp 5: Hoàn toàn không chuyên nghiệp

6. Ông/bà đánh giá như thế nào về kỹ năng làm việc nhóm của người lao động trong Công ty

1: Rất kém 2: Kém 3: Trung bình 4. Tốt 5: Rất tốt

Phần IV: Khảo sát về tâm lực người lao động trong Công ty TNHH MTV Thông Tin M3

(Xin khoan tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1. Ông/bà nhận xét thế nào về thái độ làm việc của người lao động trong Công ty?

1: Thường xuyên 2: Thỉnh thoảng 3: Ít khi 4. Không

TT	Nội dung	Mức độ			
		1	2	3	4
1	Mức độ nghỉ làm				
2	Xin phép khi nghỉ làm				
3	Đi muộn				
4	Bỏ làm để làm việc khác				
5	Tiếp khách trong giờ làm				
6	Tán gẫu trong giờ làm				
7	Tranh cãi với đồng nghiệp khi làm việc				

2. Ông/bà đánh giá thế nào về mức độ sẵn sàng khi được yêu cầu tăng ca của người lao động trong Công ty?

1: Rất sẵn sàng 2: Sẵn sàng 3: Bình thường 4: Không muốn

3. Ông/bà đánh giá thế nào về mức độ nhiệt tình khi yêu cầu nhận thêm việc của người lao động trong Công ty?

1: Rất nhiệt tình 2: Nhiệt tình 3: Bình thường 4: Không muốn

2. Ông/bà đánh giá thế nào về mức độ cố gắng tự giải quyết khó khăn trong công việc của người lao động trong Công ty?

1: Rất cố gắng 2: Cố gắng 3: Bình thường 4: Không cố gắng

Ông/ bà có ý kiến đóng góp gì với công ty để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian tới?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn ông/bà!