

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

NGUYỄN TUẤN TÀI

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI

LUẬN VĂN THẠC SĨ 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 TUẤN TÀI

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 80340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN ĐỨC TỈNH

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Nguyễn Tuấn Tài

LỜI CẢM ƠN

Truớc hết, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệ u Nhà truờng, các Thầy giáo, Cô giáo tại khoa Sau Đại học - Truờng Đại học Lao độ ng Xã Hộ i và các Thầy giáo, Cô giáo là giảng viên đã trang bị những kiến thức về lý luậ n và thực tiễn, đồng thời đã tạo điều kiệ n giúp đỡ, huớng dẫn, góp ý cho tác giả trong suốt quá trình học tậ p và nghiên cứu.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến TS. Nguyễn Đức Tĩnh đã trực tiếp huớng dẫn, chỉ bảo và tậ n tình giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luậ n va n.

Xin chân thành cảm ơn tới Ban Lãnh đạo cùng toàn thể các cán bộ, nhân viên, người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nộ i đã tạo mọi điều kiệ n thuận lợi, giúp đỡ tác giả trong việ c thu thậ p thông tin, số liệ u trong quá trình nghiên cứu tại đo n vị.

Tác giả rất mong muốn nhậ n đư ợc sự góp ý, bổ sung của các Thầy giáo, Cô giáo, các nhà khoa học và các bạn bè quan tâm để tác giả tiếp tục hoàn thiệ n Luậ n va n.

Trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	VIII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu	8
6. Đóng góp mới của luận văn.....	10
7. Kết cấu của luận văn	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG	
NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	11
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	11
<i>1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>14</i>
1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh	
nghiệp.....	15
<i>1.2.1. Thế lực.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.2. Trí lực.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3. Tâm lực.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.4. Hợp lý về cơ cấu.....</i>	<i>21</i>
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh	
nghiệp.....	22

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực có chất lượng	22
1.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực.....	23
1.3.3. Giữ chân lao động có năng lực.....	24
1.3.3.1. Đãi ngộ nhân lực	24
1.3.3.2. Sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc	25
1.3.3.3. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp	27
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	28
1.4.1. Những nhân tố bên ngoài.....	28
1.4.2. Những nhân tố bên trong	30
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra	33
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Bia – Rượu – Nước giải khát Sài Gòn	33
1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Coca-Cola Việt Nam.....	34
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI	37
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.....	37
2.1.1. Khái quát sự ra đời và phát triển của Công ty	37
2.1.2. Lĩnh vực và địa bàn kinh doanh.....	38
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty.....	39
2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh tại Công ty.....	40
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.....	42

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực	42
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực.....	43
2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực	45
2.2.4. Chất lượng nguồn nhân lực về cơ cấu.....	47
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.....	51
2.3.1. Tuyển dụng nhân lực có chất lượng	51
2.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực.....	55
2.3.3. Giữ chân lao động có năng lực.....	59
2.3.3.1. Đãi ngộ nhân lực	59
2.3.3.2. Sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc	67
2.3.3.3. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp.....	71
2.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.....	74
2.4.1. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	74
2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	76
2.5. Đánh giá chung	78
2.5.1. Những ưu điểm	78
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2022.....	83
3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội.....	83
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.....	83
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	83

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội	84
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực	84
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực	86
3.2.3. Cải thiện các chính sách về đãi ngộ nhân lực	88
3.2.4. Hoàn thiện công tác sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc	93
3.2.5. Tăng cường kỷ luật lao động và cải thiện môi trường làm việc...	96
KẾT LUẬN.....	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	102
PHỤ LỤC.....	105

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
ATVSTP	An toàn vệ sinh thực phẩm
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Đại học
ĐH	Đại học
HĐQT	Hội đồng quản trị
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	Trang
Bảng 2.1: Tình hình lao động của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội	40
Bảng 2.2: Tình hình hoạt động SXKD của Habeco Trading từ 2016 – 2018.	41
Bảng 2.3: Tình hình sức khoẻ của CBCNV tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội 2016 – 2018.....	42
Bảng 2.4: Trình độ NLD giai đoạn 2016 - 2018	43
Bảng 2.5: Điểm trung bình kỹ năng thực hành của CBCNV.....	44
Bảng 2.6: Tình hình vi phạm kỷ luật tại Công ty giai đoạn 2016 – 2018	45
Bảng 2.7: Kết quả đánh giá thực hiện công việc giai đoạn 2016 - 2018	46
Bảng 2.8: Điểm trung bình trong đánh giá tâm lực của CBCNV	47
Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực theo vị trí việc làm tại Công ty	48
giai đoạn 2016 – 2018	48
Bảng 2.10: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm tại Công ty năm 2018	50
Bảng 2.11: Nhu cầu tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2016 – 2018	52
Bảng 2.12: Đánh giá của CBCNV về hoạt động tuyển dụng của Công ty.....	54
Bảng 2.13: Tình hình đào tạo của Công ty giai đoạn 2016 – 2018.....	56
Bảng 2.14: Đánh giá của CBCNV về công tác đào tạo, bồi dưỡng	58
Bảng 2.15: Tiền lương bình quân/tháng của người lao động tại	61
Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội.....	61
Bảng 2.16: Đánh giá về tiền lương tại Công ty	62
Bảng 2.17: Tiền thưởng bình quân của lao động tại Habeco Trading.....	64
Bảng 2.18: Tình hình tổ chức thăm quan, nghỉ mát tập trung của Công ty....	66
Bảng 2.19: Các chế độ phúc lợi khác của Công ty áp dụng hiện nay	67

Bảng 2.20: Đánh giá về công tác sử dụng nhân lực của CBCNV.....	68
Bảng 2.21: Đánh giá về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	70
Bảng 2.22: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc tại Công ty	73
Bảng 3.1: Đề xuất chính sách tiền lương theo doanh số của vị trí Trưởng phòng thị trường.....	90
Bảng 3.2: Đề xuất chế độ trả lương cho nhân viên phòng thị trường	90
Bảng 3.3: Mức hỗ trợ thâm niên đối với cán bộ, nhân viên	92
Bảng 3.4: Đề xuất tiêu chuẩn cán bộ quản lý tới năm 2022.....	94

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

	Trang
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội....	39
Biểu đồ 2.1: Tiền lương bình quân/tháng và tốc độ tăng lương năm sau so năm trước	59

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành công của mỗi tổ chức. Ngày nay, khi nói đến sự thành công của một tổ chức nào đó, người ta không chỉ nhìn vào các chỉ số về tài chính, mà họ còn xem xét đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức đó. Bởi rõ ràng, một tổ chức lớn mạnh sẽ có nguồn nhân lực chất lượng cao, và ngược lại, một đội ngũ nhân lực có chất lượng sẽ làm nên sự phát triển của một tổ chức.

Như vậy có thể thấy rằng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng chính là nâng cao chất lượng của bản thân tổ chức, doanh nghiệp. Đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, khi mà quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ ở Việt Nam, cùng với đó là sự lan toả của cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư; tất cả những điều này đang làm cho sự cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp ngày càng trở nên gay gắt. Buộc họ phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhằm đáp ứng với yêu cầu thị trường và thích nghi với mọi biến đổi có thể xảy ra trong tương lai.

Mặc dù công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian gần đây đã đạt được nhiều kết quả tích cực, nhưng cũng còn bộc lộ nhiều hạn chế đáng quan tâm như: nhận thức về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chưa được hiểu một cách đầy đủ, mới chỉ tập trung vào đào tạo nâng cao trí lực mà quên mất thể lực và tâm lực của người lao động; chưa tính đến các chỉ tiêu về sự hợp lý trong cơ cấu và sự gắn kết giữa người lao động; công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số nơi được thực hiện chỉ mang tính hình thức, không xuất phát từ nhu cầu của bản thân doanh nghiệp hay thị trường lao động; năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự trong doanh nghiệp còn hạn chế...

Vì vậy mà chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Việt Nam đang gặp phải nhiều vấn đề như: năng suất lao động rất thấp, ý thức chấp hành kỷ luật kém, tỷ lệ lao động đã qua đào tạo không cao, thiếu hụt lao động có tay nghề cao, ngoại ngữ chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường hội nhập...

Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội là công ty con của Tổng công ty Cổ phần Bia – Rượu – Nước giải khát tại Hà Nội (HABECO), sau hơn 10 năm thành lập, Công ty luôn nỗ lực phấn đấu không ngừng phát triển và ngày càng lớn mạnh. Công tác tổ chức và sử dụng nhân lực của Công ty đã có những bước tiến đáng kể, thể hiện qua khả năng thu hút lao động và các chính sách đãi ngộ đối với NLĐ. Tuy nhiên, các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện vẫn còn nhiều điểm bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập hiện nay.

Chính vì những lý do trên, học viên quyết định lựa chọn đề tài: “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội*” làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ trở thành tài liệu để các cấp lãnh đạo của Công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp như:

Tác giả Vũ Bá Thế (2005), “*Phát huy nguồn lực con người để CNH, HĐH - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*”, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách tiếp cận theo quan hệ kinh tế quốc tế, tập trung phân tích và làm rõ cơ sở lý luận liên quan đến nguồn nhân lực; kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số nước tiên tiến trên thế giới; đánh giá thực trạng nguồn nhân lực nước ta cả về quy mô, tốc độ, chất lượng nguồn

nhân lực và rút ra những thành tựu, hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực; đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam trong thời gian tới.

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

“*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở nước ta hiện nay*”, thuộc Chương trình “Nghiên cứu khoa học phát triển văn hóa, con người và nguồn nhân lực” mã số KX.03/11-15. Đề tài do Viện Chiến lược Phát triển là cơ quan chủ trì phối hợp với một số cơ quan trong và ngoài bộ thực hiện. Chủ nhiệm đề tài là TS. Lưu Đức Hải, Trưởng ban Ban Phát triển các ngành dịch vụ, Viện Chiến lược phát triển.

Tác giả Phạm Công Nhất, 2008, “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*”, Tạp chí Cộng sản số 786 (tháng 4 năm 2008). Tác giả Phạm Công Nhất đã phân tích làm rõ thực trạng nguồn nhân lực ở nước ta trong giai đoạn hiện nay, về số lượng và chất lượng. Đặc biệt, điểm nhấn trong bài viết của tác giả chính là chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam đang còn nhiều hạn chế, yếu kém, cho dù nước ta có nguồn nhân lực dồi dào. Bên cạnh đó, tác giả đã chỉ ra một số nguyên nhân cơ bản dẫn đến thực trạng đó, trên cơ sở đó đã đề xuất một số những giải pháp để có thể phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đủ mạnh đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và chưa được về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp này.

Tác giả Phùng Rân (2008) với bài “*Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*”, trường Cao đẳng Viễn Đông, TP.HCM đã đưa ra nhận định về sự suy tòn hay hưng thịnh của một dân tộc, một tổ chức

đều dựa vào nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực. Đây là vấn đề quan trọng cần được quan tâm trong chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn của một quốc gia, một ngành, của tổ chức, doanh nghiệp. Một quốc gia hay một tổ chức muốn phát triển và sánh vai được với các nước phát triển hiện đại trên thế giới chủ yếu nhờ vào lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực. Đó là quyết sách là chiến lược thành công.

Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông*". Bài viết tìm hiểu nhu cầu của các doanh nghiệp về kỹ năng lao động (kỹ năng cứng và kỹ năng mềm) khi tuyển dụng và đề bạt cũng như mức độ đáp ứng của lao động hiện nay. Xuất phát từ thực tiễn nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực ở nước ta phải có sự nhận diện khách quan, đúng thực trạng về kỹ năng lao động và giáo dục phổ thông, bài viết chỉ ra khoảng trống về kỹ năng hiện nay ở nước ta, tập trung chủ yếu vào kỹ năng mềm và kỹ năng nghề. Trên cơ sở đó, đưa ra một số kiến nghị về lồng ghép đào tạo kỹ năng qua các môn học trong trường phổ thông nhằm trang bị cho học sinh những kỹ năng cần thiết khi tham gia thị trường lao động, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Việt Nam.

Doanh nghiệp Việt Nam 2012, Lao động và phát triển nguồn nhân lực: Đây là báo cáo thường niên về doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) do TS. Phạm Thị Thu Hằng là chủ biên. Các tác giả đã đánh giá tổng quan về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2012, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: lao động, tài chính, công nghệ và tiếp cận thị trường trong 6 ngành (dệt may, xây dựng, du lịch, ngân hàng, bảo hiểm, sản xuất chế biến thực phẩm) bị ảnh hưởng nhiều nhất của việc Việt Nam gia nhập WTO từ các vấn đề lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần 3 của báo cáo là Lao động

và phát triển nguồn nhân lực. Phần này phân tích về thực trạng lao động và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở xem xét, so sánh tác động của yếu tố lao động đối với các ngành đã nêu, đồng thời đưa ra giải pháp chiến lược đối với việc phát triển nguồn nhân lực của các ngành này. Đây là những đóng góp có giá trị không chỉ cho doanh nghiệp mà cho cả các nhà hoạch định chính sách của Việt Nam.

Lương Công Lý (2014), Luận án tiến sĩ triết học (Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh), “*Giáo dục - đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt nam hiện nay*”. Luận án làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản và thực trạng vai trò của giáo dục - đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; đề xuất một số phương hướng và giải pháp chủ yếu nhằm phát huy vai trò của giáo dục - đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay.

“*7 giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam*”, PGS.TS. Phạm Văn Sơn, Báo giáo dục thời đại, 2015. Trong bài phỏng vấn, tác giả đã chỉ ra 07 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm: “*Nâng cao trình độ học vấn và kỹ năng lao động, khuyến khích lao động tự học, gắn chiến lược phát triển nhân lực với chiến lược phát triển kinh tế- xã hội, trọng nhân tài và xây dựng xã hội học tập, cải thiện thông tin và thị trường lao động, mở rộng hợp tác quốc tế*”.

Tác giả Bùi Sỹ Tuấn (2012) với công trình luận án tiến sĩ “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu xuất khẩu lao động của Việt Nam đến năm 2020*”. Luận án đã tập trung vào nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu xuất khẩu lao động, chỉ ra các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu xuất khẩu lao động. Sau đó, luận án đã đề xuất hệ thống các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hướng tới nhu cầu xuất khẩu lao động. Thông qua khảo sát các nhóm đối tượng khác

nhau, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố chủ yếu tác động đến chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu xuất khẩu lao động. Trên cơ sở nghiên cứu những xu hướng di cư lao động quốc tế và tiếp nhận lao động nước ngoài của một số quốc gia, cùng với xác định mục tiêu của nước ta trong việc phát triển hoạt động xuất khẩu lao động, luận án đã kiến nghị một số giải pháp.

Tác giả Đoàn Anh Tuấn (2015) có công trình luận án tiến sĩ nghiên cứu “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*”. Luận án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tập đoàn dầu khí. Tập trung phân tích kỹ tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đất nước nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một hoạt động mang tính khoa học, cần có sự đầu tư, nghiên cứu. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích của nghiên cứu

Hệ thống hoá kiến thức về NNL và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội đến năm 2022.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Làm rõ các khái niệm liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cuối cùng là tìm hiểu kinh nghiệm của một số doanh nghiệp cùng ngành trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Thu thập dữ liệu, phân tích, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội. Tìm hiểu thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội. Chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.

- Tìm ra các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong chất lượng NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội. Từ đó đề ra các giải pháp giúp nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội đến năm 2022.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: đề tài được nghiên cứu tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội. Có trụ sở tại 183, phố Hoàng Hoa Thám, phường Ngọc Hà, quận Ba Đình, TP Hà Nội.

- Phạm vi thời gian:

+ Phân tích đánh giá thực trạng trong khoảng thời gian từ 2016 – 2018

+ Đề xuất các giải pháp cho thời gian đến năm 2022

- Phạm vi nội dung:

- + Luận văn tập trung vào nghiên cứu, phân tích làm rõ chất lượng và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội nói riêng.
- + Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp

Bao gồm việc thu thập các dữ liệu có sẵn bên trong và bên ngoài Công ty.

- Dữ liệu thứ cấp nội bộ: các báo cáo tổng kết năm về kết quả, doanh thu, chi phí, lợi nhuận. Các văn bản liên quan đến tình hình SXKD, quy chế, quy định...

- Dữ liệu thứ cấp bên ngoài: là các tài liệu đã được xuất bản có được từ các tổ chức nghiên cứu, chính phủ, chính quyền địa phương, sở ban ngành chức năng, các tổ chức chuyên môn... Ngoài ra, còn bao gồm cả các tài liệu có đề cập đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các bài báo được đăng tải trên internet.

5.2. Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp

Tác giả thu thập thông tin sơ cấp thông qua phát phiếu điều tra tới một số đối tượng thuộc diện điều tra. Việc tiến hành được thực hiện qua một số bước như sau:

- Xác định các chỉ báo đo lường tác động của các phương thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tác giả xây dựng được bảng hỏi sơ bộ;

- Thực hiện khảo sát thử trước khi điều tra chính thức. Việc khảo sát thử thực hiện tại Phòng Nhân sự và 1 số chuyên viên khác (mẫu thuận tiện) để đánh giá bảng hỏi. Sau khi kiểm tra, tác giả thực hiện điều chỉnh câu văn và điều chỉnh nội dung, biểu mẫu;

- Khảo sát chính thức thực được hiện trong tháng 06/2019, phát phiếu hỏi đến 100 người lao động. Trong đó có 18 phiếu cho lãnh đạo, quản lý; 52 phiếu cho khối lao động trực tiếp và 30 phiếu cho khối gián tiếp. Phiếu được thu về trong vòng 1 tháng khảo sát.

- Kết quả phiếu thu về được 93 phiếu, sau khi phân loại thì có 86 phiếu hợp lệ sử dụng để phân tích.

5.3. Phương pháp xử lý thông tin

- Tìm kiếm và phân loại tài liệu, báo cáo, thông tin đã thu thập được;
- Bổ sung thông tin tài liệu, sau khi phân tích phát hiện thiếu hoặc sai lệch;
- Lựa chọn tài liệu theo tiêu chí những thứ cần và đủ để phục vụ quá trình phân tích;

- Sắp xếp tài liệu theo tiến trình xuất hiện sự kiện để nhận dạng biến động trong các chỉ tiêu kinh doanh, kết quả hoạt động sản xuất của Công ty qua các năm;

- Sắp xếp thông tin tài liệu nhằm luận giải các mối quan hệ tương quan trong vấn đề nghiên cứu.

- Đối với phần nghiên cứu định lượng, sau khi thu được kết quả điều tra sẽ nhập dữ liệu và xử lý bằng phần mềm Excel.

5.4. Phương pháp phân tích thông tin

- Phương pháp phân tích nội dung: là phương pháp nghiên cứu dùng để giải thích nội dung dữ liệu thông qua quá trình phân loại, sắp xếp và xác định chủ đề phục vụ cho việc luận giải, đánh giá luận điểm liên quan đến chủ đề nghiên cứu.

- Phương pháp chuyên gia: tham khảo ý kiến của những người có trình độ cao, am hiểu sâu về lĩnh vực mà người nghiên cứu quan tâm (giảng viên, chuyên gia về nhân sự; quản lý cấp cao, NLD lành nghề tại Công ty). Từ đó đưa ra các nhận xét, đánh giá về vấn đề nghiên cứu.

6. Đóng góp mới của luận văn

Về lý luận:

Luận văn hệ thống hoá lý luận về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, góp phần làm sáng tỏ thêm quan điểm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung.

Về thực tiễn:

Làm rõ thực trạng nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội. Đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận văn

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

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội đến năm 2022

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nhân lực hay nguồn nhân lực là những phạm trù để nói về nguồn lực của con người. Nếu như “nhân lực” là để nói đến nguồn lực của cá nhân thì cụm từ “nguồn nhân lực” chính là để chỉ tổng thể nguồn lực của từng cá nhân đó; nguồn lực này có thể nằm trong phạm vi của một quốc gia, một địa phương hay của một doanh nghiệp.

Nghiên cứu về vấn đề này, đã có rất nhiều khái niệm về nguồn nhân lực được đưa ra dưới nhiều góc độ tiếp cận khác nhau.

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

Tiếp cận dưới góc độ kinh tế chính trị, có thể hiểu nguồn nhân lực là tổng hoà thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, trong đó kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử, được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.

Tiếp cận dưới quy mô doanh nghiệp, có một số khái niệm về nguồn nhân lực như sau:

Theo tác giả Bùi Văn Nhơn trong cuốn “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, xuất bản năm 2006 thì: “*Nguồn nhân lực doanh nghiệp là*

lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [10, tr.72].

Trong giáo trình “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân, do tác giả Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì: *“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [3, tr.8].*

Sau khi tham khảo một số khái niệm về nguồn nhân lực nêu trên, tác giả xin đưa ra khái niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thuộc phạm vi của luận văn như sau:

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là khả năng về thể lực, trí lực và tâm lực của toàn bộ NLD trong doanh nghiệp đó, được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng được xem là một nguồn lực đặc biệt, bên cạnh các nguồn lực khác của doanh nghiệp như tài lực, vật lực, thông tin, công nghệ... mà nếu được vận dụng tốt sẽ là nền tảng cho sự phát triển và tồn tại của chính doanh nghiệp.

1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chất lượng nguồn nhân lực có thể được xem xét dưới hai góc độ là số lượng và chất lượng. Về số lượng sẽ bao gồm tổng số cán bộ, công nhân viên, NLD trong phạm vi quốc gia, vùng miền, hoặc doanh nghiệp đó. Còn về chất lượng nguồn nhân lực lại có nhiều cách tiếp cận khác nhau.

Dưới góc độ vĩ mô, PGS.TS Nguyễn Tiệp trong cuốn giáo trình “Nguồn nhân lực”, Đại học Lao động Xã hội (2011) thì: *“Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư ” [15, tr.10].*

Cũng theo PGS.TS Nguyễn Tệp thì chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện ở một số mặt như: Sức khoẻ; Trình độ văn hoá; Trình độ chuyên môn – kỹ thuật; Năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp; Tính năng động xã hội; Phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc và môi trường làm việc; Hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực; Thu nhập, mức sống và mức độ thoả mãn nhu cầu cá của NLD.

Dưới góc độ doanh nghiệp, thì theo TS Nguyễn Thành Mai, 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 thoả mãn cao nhất nhu cầu của người lao động”* [8, tr.1].

Còn theo GS.TS Vũ Thị Ngọc Phùng thì: *“Chất lượng NNL được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ”* [11, tr.168]. Với quan điểm này, chất lượng NNL được đánh giá thông qua các tiêu chí gồm: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực). Các tiêu chí này được lượng hóa bằng các cấp bậc học, các bậc đào tạo chuyên môn mà có thể đo lường được tương đối dễ dàng.

Qua nghiên cứu, tham khảo các khái niệm ở trên, tác giả xin đưa ra quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là khả năng NLD của doanh nghiệp thực hiện, hoàn thành công việc và đạt được mục đích lao động. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các yếu tố: thể lực, trí lực, tâm lực.

Trong đó, *thể lực* là trạng thái sức khoẻ của NLD, là điều kiện đảm bảo cho sự phát triển, trụ vững thành mọi 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.

Trí lực là năng lực của trí tuệ, bao gồm trình độ và nhân hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động. Trí lực quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người, được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ.

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của NLD, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân. Những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người, tạo nên chất lượng của nguồn nhân lực.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Đứng trước nhiều cơ hội và thách thức lớn như hiện nay, thì nâng cao chất lượng NNL là một hoạt động thiết yếu đồng thời cũng là nhu cầu tự nhiên của mỗi doanh nghiệp. Bởi chỉ có phát triển con người mới đảm bảo cho doanh nghiệp không ngừng đổi mới, đáp ứng các thay đổi không ngừng của thị trường.

Trong phạm vi của luận văn, nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp là tất cả những hoạt động, chính sách của doanh nghiệp nhằm hoàn thiện và phát triển các phương diện về thể lực, trí lực, tâm lực và cơ cấu của nguồn nhân lực; qua đó làm tăng khả năng làm việc của NLD, giúp đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Ngoài thể lực, trí lực và tâm lực thì cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý cũng được xem là một nội dung đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cao hay thấp, mạnh hay yếu về năng lực cạnh tranh. Vì vậy, khi tiến hành nâng cao chất lượng NNL, doanh nghiệp cũng cần phải chú ý tới nội dung này. Bởi một doanh nghiệp có nguồn nhân lực nhiều về số lượng và cao về trình độ, nếu không được kết cấu hợp lý về chức năng và nhiệm vụ, về tuổi và giới tính, về chuyên môn và trình độ... vẫn có thể dẫn tới tình trạng năng suất lao động thấp.

Để nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp, đầu tiên, nhà quản lý cần phải đánh giá được thực trạng NNL hiện tại (dựa trên các tiêu chí về thể lực, trí lực, tâm lực...); sau đó xác định các chỉ tiêu phản ánh chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai; từ đó đề ra các giải pháp giúp nâng cao chất lượng NNL nhằm đáp ứng nhu cầu đề ra.

1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Thể lực

Thể lực là yếu tố cơ bản nhất trong chất lượng NNL, người lao động có thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp và trí óc trong công việc. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu: *“Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật”* [24].

Như vậy có thể thấy rằng, thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm cả yếu tố về thể chất lẫn tinh thần của người lao động.

Về mặt thể chất, theo Quyết định số 1613/QĐ-BYT ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế đối với “Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ” cho người lao động, chia ra 05 loại sức khỏe:

- Loại I : Rất khỏe
- Loại II : Khỏe
- Loại III : Trung bình
- Loại IV : Yếu
- Loại V : Rất yếu

Như vậy, ta có thể đánh giá thể lực của NNL qua một số chỉ tiêu sau:

+ Tỷ lệ NLD có sức khỏe loại i = (Số lao động có sức khỏe loại i/ Tổng số lao động) x100 (%);

+ Tỷ lệ NLĐ có chiều cao/cân nặng $i = (\text{Số lao động có chiều cao/cân nặng } i / \text{Tổng số lao động}) \times 100 (\%)$.

Về mặt tinh thần, tuy rằng rất khó để đo lường sức khỏe tinh thần, nhưng trong môi trường doanh nghiệp nói chung, có thể nhận được một số đặc điểm của NNL có tinh thần tốt:

- Người lao động hiểu biết được khả năng của bản thân
- Ứng phó được với những căng thẳng thông thường
- Làm việc hiệu quả và có đóng góp cho doanh nghiệp

Để nâng cao thể lực, doanh nghiệp cần nghiên cứu và thiết lập một chế độ lao động, làm việc và nghỉ ngơi thật hợp lý khoa học, phù hợp; đồng thời nâng cao năng suất và chất lượng làm việc, giảm nhanh và tiến tới xóa bỏ tình trạng suy nhược cơ thể và mắc bệnh nghề nghiệp, tăng khẩu phần dinh dưỡng trong các bữa ăn của người lao động. Khuyến khích lối sống lành mạnh, đẩy mạnh các phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tác phong làm việc sinh hoạt và khoa học, hợp lý. Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu, dự báo y tế, các chương trình khám chữa bệnh miễn phí, các dịch vụ y tế lao động, phòng chống các loại dịch bệnh và tai nạn lao động.

Để đánh giá nâng cao thể lực có nhiều chỉ tiêu biểu hiện, cơ bản như: sự tăng lên hay giảm đi của chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

1.2.2. Trí lực

Trí lực của NNL trong doanh nghiệp được xem xét dưới hai góc độ cơ bản là trình độ chuyên môn và kỹ năng lao động thực hành.

Về trình độ chuyên môn, có thể đánh giá qua một số chỉ tiêu:

+ Tỷ lệ NLD đã qua đào tạo = (Số lao động đã qua đào tạo/Tổng số lao động) x100 (%);

+ Tỷ lệ NLD có trình độ chuyên môn i = (Số lao động có trình độ chuyên môn i/Tổng số lao động) x100(%). Trong đó, i có thể là trình độ sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học, sau đại học...

Đối với tỷ lệ NLD đã qua đào tạo, nó giúp khái quát về trình độ chuyên môn của NNL trong doanh nghiệp, chỉ ra tỷ lệ phần trăm số lao động đã qua đào tạo. Còn với tỷ lệ NNL theo trình độ chuyên môn i, giúp doanh nghiệp thấy được cơ cấu chất lượng NNL có phù hợp với nhu cầu SXKD hay không, từ đó có hướng sử dụng, đào tạo bồi dưỡng.

Về *kỹ năng lao động thực hành*, có thể kể ra một số kỹ năng quan trọng hàng đầu như: đàm phán, tự học, thuyết trình, ngoại ngữ, làm việc nhóm, quản lý thời gian, lập kế hoạch, tin học... Những kỹ năng này giúp bổ trợ và hoàn thiện năng lực làm việc của NLD. Đặc biệt là trong một hoàn cảnh biến động như hiện nay, các doanh nghiệp thường quan tâm hơn đến ứng viên có kỹ năng lao động thực hành. Bản thân doanh nghiệp trong quá trình đào tạo bồi dưỡng cũng chú trọng vào bồi dưỡng kỹ năng cho nhân viên – người lao động.

Nâng cao trí lực thực chất là nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn và kỹ năng cho người lao động. Nâng cao trí lực là tìm cách trang bị cho người lao động những kiến thức mới, nâng cao khả năng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động để người lao động có đủ năng lực cần thiết làm chủ được những trang thiết bị kỹ thuật, khoa học công nghệ tiên tiến, hiện đại; nâng cao kỹ năng lao động nghề nghiệp và mức độ thành thạo trong chuyên môn, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ. Nâng cao trí lực cần gắn kết, sát thực với chức danh công việc, làm sao để thỏa mãn các yêu cầu doanh nghiệp đề ra, từ đó đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đặt ra.

Tiêu chí đánh giá nâng cao về trí lực bao gồm:

Trình độ học vấn của người lao động được nâng lên: là khả năng về tri thức và khả năng có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những công việc đơn giản để duy trì cuộc sống. 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. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, trình độ học vấn là nền tảng cho tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp. Trình độ học vấn chịu sự tác động trực tiếp bởi trình độ học vấn dân cư nói chung. Trong thực tế, trình độ học vấn của dân cư có thể đạt được bằng nhiều cách khác nhau như: học tại trường, lớp; tự học, học qua thực tế...Tuy nhiên, phổ biến vẫn là hình thức học qua các trường, lớp trong hệ thống giáo dục quốc dân. Vì thế, khi đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực người ta thường hay xem xét sự tham gia vào quá trình giáo dục, đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp qua bằng cấp của người lao động.

Trình độ học vấn là cơ sở hàng đầu để người lao động có thể tiếp thu được những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, tiến bộ khoa học kỹ thuật, ý thức tổ chức kỷ luật lao động...Trong quá trình xã hội hóa hiện nay, yêu cầu đặt ra đối với nguồn nhân lực là phải học hỏi và thích nghi liên tục bởi quá trình xã hội hóa buộc nguồn nhân lực phải luôn luôn cập nhật được những kiến thức mới, những thành tựu khoa học kỹ thuật đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế xã hội nói chung và quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nói riêng.

Trình độ chuyên môn của người lao động được nâng lên: Trình độ chuyên môn của người lao động phản ánh sự am hiểu, trình độ và khả năng thực hành của người lao động trong nhiều lĩnh vực, nó thể hiện ở trình độ đào tạo các lớp bồi dưỡng sơ cấp, trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại

học, sau đại học. Các chỉ tiêu thường được sử dụng để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động là:

- Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo được nâng lên theo các cấp trình độ công nhân kỹ thuật và sơ cấp, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, sau đại học, thông qua việc phân tích tỷ lệ giữa số lao động có trình độ sơ cấp, chứng chỉ hành nghề trở nên so với tổng số lao động trong độ tuổi lao động, hoặc lực lượng lao động, hoặc lao động đang làm việc và tỷ lệ giữa số lao động đã qua đào tạo so sánh giữa các mốc thời gian, cũng như so với các doanh nghiệp cùng loại.

- Kỹ năng phụ trợ (kỹ năng mềm) được nâng lên: 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, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó hỗ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào và là thước đo hiệu quả cao trong công việc. Bằng cấp và kinh nghiệm chưa chắc đã đảm bảo có một công việc thành công trong tương lai vì bên cạnh đó cần trang bị những kỹ năng mềm cần thiết nữa. Thực tế ngày càng cho thấy đối với bất kỳ công việc nào, kỹ năng mềm cũng là yếu tố quan trọng giúp người lao động sử dụng hiệu quả các kiến thức và xử lý tình huống nhanh chóng.

- Năng lực ngoại ngữ, tin học được nâng lên: Thông thạo ngoại ngữ đang dần trở thành một kỹ năng không thể thiếu, là tiêu chuẩn hàng đầu để các công ty lớn tuyển nhân viên cũng như cất nhắc vào những vị trí quản lý. Việc thông thạo ngoại ngữ, tin học là chìa khóa quan trọng, giúp người lao động tiếp cận với nền tri thức tiên tiến, hỗ trợ đắc lực cho công việc. Một khi đã nắm vững ngoại ngữ, tin học cộng với năng lực chuyên môn tốt người lao động có thể hội nhập một cách dễ dàng vào thị trường lao động hơn. Trong thời điểm kinh tế hội nhập quốc

tế như hiện nay, muốn tồn tại và phát triển khả năng bản thân người lao động cần trang bị đầy đủ các kỹ năng về ngoại ngữ tin học.

1.2.3. Tâm lực

Mặc dù tâm lực là yếu tố vô hình, khó định lượng, tuy nhiên tâm lực của NNL trong doanh nghiệp vẫn có thể nhìn thấy qua tác phong, tinh thần, ý thức trong lao động, phẩm chất tâm lý – xã hội của NLD. Biểu hiện của nguồn nhân lực có tâm lực tốt chính là:

- Tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...);
- Có trách nhiệm đối với công việc;
- Có ý thức tự giác cao;
- Có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn;
- Sáng tạo, năng động trong công việc;
- Có khả năng thích ứng với những thay đổi trong công nghệ và quản lý.

lý.

Cụ thể, có thể xem xét tâm lực của NNL qua các chỉ tiêu sau:

+ Tỷ lệ xếp loại lao động = (Số lao động được xếp loại i/Tổng số lao động) x100 (%).

+ Tỷ lệ lao động vi phạm nội quy, kỷ luật = (Số lao động vi phạm/Tổng số lao động) x100 (%).

Nâng cao tâm lực chính là cải thiện tinh thần, thái độ của người lao động với công việc. Thông qua tuyên truyền vận động người lao động thực hiện nghiêm túc pháp luật, nội quy, quy chế, quy định. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp, kết nối người lao động, tạo tâm lý tích cực. Khuyến khích, biểu dương người lao động xuất sắc, ghi nhận đóng góp của người lao động. Xây dựng tác phong công nghiệp, ý thức trách nhiệm với công việc.

Tiêu chí đánh giá nâng cao tâm lực:

- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao, có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ)
- Khả năng giao tiếp và hành vi ứng xử văn minh lịch sự (chủ ĐỘNG, TỰ TIN TRONG GIAO TIẾP, BÌNH TĨNH VUI VẺ HÒA ĐỒNG VỚI MỌI NGƯỜI)
- Tinh thần phối hợp làm việc với người khác (CỘNG TÁC GIÚP ĐỠ ĐỒNG NGHIỆP TRONG CÔNG VIỆC)

1.2.4. Hợp lý về cơ cấu

Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý được hiểu là sự sắp xếp, kết cấu số lượng, chất lượng nhân lực giữa các cá nhân trong từng bộ phận lao động của tổ chức đó trên cơ sở tính toán chức năng, nhiệm vụ, số lượng lao động, tuổi, giới tính, thâm niên nghề, trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Quy mô số lượng NNL: chính là tổng số cán bộ nhân viên của doanh nghiệp. Bao gồm cán bộ quản lý cấp cao, cán bộ quản lý ở các phòng ban, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ và lao động trực tiếp làm việc. Quy mô số lượng NNL cần phải được tính toán, cân nhắc sao cho phù hợp với quy mô doanh nghiệp và kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi: độ tuổi của NLĐ có thể phân chia theo các khoảng (dưới 30, 30 – 40, 40 – 50...). Như vậy có thể tính toán được tỷ lệ lao động có độ tuổi $i = (\text{Số lao động trong độ tuổi } i / \text{Tổng số lao động}) \times 100$ (%). Chỉ tiêu này cho biết số lao động trong mỗi độ tuổi chiếm tỷ lệ bao nhiêu trong tổng số lao động. Từ đó biết được lực lượng lao động của doanh nghiệp trẻ hay già.

Cơ cấu lao động theo giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ, tỷ lệ lao động theo giới tính = $(\text{Số lao động là Nam} / \text{Số lao động là Nữ} / \text{Tổng số lao động trong doanh nghiệp}) \times 100$ (%). Từ đó cho thấy tỷ lệ này đã phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp hay chưa.

Cơ cấu lao động theo nghề: được xác định = (Số lao động nghề i /Tổng số lao động) x100 (%). Chỉ tiêu này cho biết doanh nghiệp có lao động ở những nghề nào và số lao động của nghề đó chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng số lao động của doanh nghiệp, từ đó cho biết lao động trong doanh nghiệp thuộc nghề nào là chủ yếu, có phù hợp với lĩnh vực hoạt động hay không.

Cơ cấu lao động theo vị trí việc làm: được xác định bằng = (Số lao động làm việc ở vị trí i /Tổng số lao động) x100 (%). Chỉ tiêu này cho biết doanh nghiệp có những vị trí việc làm nào, các vị trí đó chiếm tỷ lệ bao nhiêu trong tổng số. Từ đó xem xét đến tính hợp lý giữa số lượng vị trí việc làm với kế hoạch sản xuất kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp.

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

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực có chất lượng

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những NLD đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển.

Đây là khâu quan trọng trong công tác nâng cao chất lượng NNL cho doanh nghiệp, nó có tác động lớn đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên các góc độ thể lực, trí lực và phẩm chất. Thực hiện tốt khâu này, doanh nghiệp sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, có sức khỏe và có phẩm chất đạo đức tốt, đây chính là nền tảng cơ bản cho việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng trong doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực có chất lượng là việc thu hút, tuyển chọn người lao động có kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn sâu, có kỹ năng làm việc xuất sắc, có tinh thần trách nhiệm về làm việc cho doanh nghiệp.

Để thực hiện được mục tiêu này, công tác tuyển dụng cần phải:

- Xuất phát từ nhu cầu nhân lực đáp ứng kế hoạch sản xuất kinh doanh, quy hoạch NNL;

- Đảm bảo công bằng, minh bạch và cơ hội như nhau cho mọi ứng viên;
- Linh hoạt trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực;
- Có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

1.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực

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

Bồi dưỡng là hoạt động bổ sung, cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc cho NLD.

Đào tạo và bồi dưỡng là hoạt động vừa mang tính trang bị cho NLD kiến thức, kỹ năng để họ thực hiện một công việc nhất định, vừa mang tính bổ sung, làm phát triển thêm các kiến thức kỹ năng sẵn có.

Điều này giúp cho doanh nghiệp thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học – công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động đạt tiêu chuẩn để hoàn thành thắng lợi các mục tiêu. Bên cạnh đó, nó cũng tạo ra cơ hội cho NLD được học tập và phát triển bản thân. Tóm lại, đây là hoạt động rất quan trọng trong nâng cao chất lượng NNL, đặc biệt về trí lực và tâm lực.

Công tác đào tạo và bồi dưỡng trong doanh nghiệp cần đảm bảo một số nguyên tắc như:

- Đào tạo và bồi dưỡng phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức;
- Việc đào tạo bồi dưỡng phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của doanh nghiệp;
- Đào tạo bồi dưỡng phải được cân nhắc kỹ lưỡng, lựa chọn đúng người cần đào tạo bồi dưỡng;

- Đào tạo bồi dưỡng phải xuất phát từ nhu cầu của doanh nghiệp;
- Đào tạo bồi dưỡng phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo.

1.3.3. Giữ chân lao động có năng lực

Để doanh nghiệp phát triển bền vững, sau khi đã thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực có chất lượng và đào tạo bồi dưỡng thì doanh nghiệp cần có cách chính sách, hoạt động để giữ chân được những lao động có năng lực. Có nhiều biện pháp nhằm giữ chân lao động, tuy nhiên cần phải tập trung chủ yếu vào ba mảng chính bao gồm:

- Đãi ngộ nhân lực
- Sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc
- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

1.3.3.1. Đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Chế độ đãi ngộ của DN đối với người lao động phải có sự công bằng và mang tính khích lệ. Công tác đãi ngộ cần đặc biệt chú ý tới việc khuyến khích tinh thần của NLD bằng cách đánh giá và ghi nhận những đóng góp của họ, tạo điều kiện để NLD có cơ hội được đào tạo và phát triển, khen thưởng và xử phạt kịp thời...

Đãi ngộ đối với người lao động có thể chia làm: đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

- Đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ bằng các công cụ tài chính khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp...

- Đãi ngộ phi tài là việc tạo môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, đề bạt, bố trí công việc, sử dụng lao động phù hợp với năng lực cá nhân, kịp thời đánh giá và khen thưởng những thành tích của người lao

độ ng mọt cách xứng đáng, tạo điều kiện làm việc và giúp đỡ ngu ời lao độ ng có thể phát huy hết khả năng và tự khẳng định mình.

Chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân đư ợc những nhân lực có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc, nó khiến cho ngu ời lao độ ng gắn bó với doanh nghiệp. Có đư ợc chế độ đãi ngộ tốt chúng ta hoàn toàn có thể thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Mọt chế độ đãi ngộ tốt phải tạo điều kiện cho ngu ời lao độ ng tái sản xuất sức lao độ ng; góp phần giữ chân và thu hút nhân tài cho doanh nghiệp; ngu ời lao độ ng có điều kiện tự học tập, nâng cao trình độ cá nhân; đáp ứng đư ợc những nhu cầu đời sống tinh thần của ngu ời lao độ ng ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, đư ợc đối xử công bằng, đư ợc tôn trọng...

1.3.3.2. Sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc

a) Sử dụng nhân lực

Sử dụng nhân lực là tổng hợp các hoạt động của doanh nghiệp theo suốt cuộc đời sự nghiệp của NLD tại đơn vị, từ khi được tuyển chọn đến khi về hưu hay rời khỏi doanh nghiệp nhằm mục đích đạt được hiệu quả cao cho doanh nghiệp và NLD.

Sử dụng nhân lực cần đảm bảo nguyên tắc đúng ngu ời, đúng việc. Bố trí nhân lực vào các vị trí, chức danh công tác phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng của từng ngu ời để phát huy sở trường, năng lực, năng cao khả năng sáng tạo.

Sử dụng nhân lực hiệu quả sẽ đem lại hiệu quả sẽ đem đến thành công cho doanh nghiệp, giúp ngu ời lao độ ng áp dụng đư ợc kiến thức, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của mình mọt cách toàn diện, hoàn

thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao, phát huy được điểm mạnh của bản thân, có động lực lao động.

Để việc sử dụng nhân lực góp phần nâng cao chất lượng NNL, doanh nghiệp cần phải:

- Phân công, bố trí NLD làm việc theo nhóm, thảo luận nhóm để khai thác sự sáng tạo của NLD;

- Trao quyền tự quyết cho NLD trong một số công việc cụ thể;

- Giao nhiệm vụ có tính thách thức để NLD có cơ hội thể hiện bản thân, từ đó bộc lộ các tố chất tích cực;

- Các hoạt động biên chế nội bộ cần có quy định tiêu chuẩn rõ ràng, được thực hiện công khai minh bạch, đúng quy trình. Phải hướng đến sự phát triển trong tương lai của NLD;

b) Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với NLD; điều này đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích, giữ chân nhân tài, tạo sự nỗ lực, đoàn kết gắn bó tập thể NLD. Đồng thời, công tác này giúp cho doanh nghiệp thấy được thành tích của người lao động, giúp người lao động có động lực làm việc tốt hơn và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn.

Để hướng đến việc nâng cao chất lượng NNL, thì công tác đánh giá thực hiện công việc cần phải khách quan, công bằng. Nhà quản lý cần phải lắng nghe, tìm hiểu những khó khăn trong công việc của NLD và có định hướng giúp cho NLD thực hiện công việc một cách tốt hơn.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần tiến tới mô hình đánh giá thông qua các mục tiêu mà ở đó NLD cùng tham vào xây dựng mục tiêu cho chính bản thân, nhà quản lý sẽ đưa ra các định hướng để NLD từng bước hoàn thành mục tiêu và theo sát từng bước làm việc của NLD. Tức là thay vì chỉ đánh giá kết quả làm việc, nhà quản lý sẽ đánh giá cả quy trình làm việc của NLD.

1.3.3.3. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

Môi trường làm việc là các điều kiện xung quanh mà trong đó bao gồm mọi hoạt động của một nhân viên. Môi trường làm việc có thể là điều kiện vật chất, chẳng hạn như nhiệt độ văn phòng, hoặc các thiết bị như máy tính cá nhân. Nó cũng có thể được liên quan đến các yếu tố như quy trình, thái độ làm việc và các mối quan hệ trong công việc.

Môi trường làm việc có ảnh hưởng lớn đến phẩm chất nguồn nhân lực. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp sẽ giúp NLD làm việc hiệu quả hơn; tăng cường tính tự giác, tác phong làm việc; tạo ra niềm tin và uy tín đối với doanh nghiệp trong thu hút nhân tài. Bên cạnh đó, nó còn điều phối và kiểm soát hành vi các cá nhân; tạo ra các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc; tạo sự gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động.

Để góp phần vào nâng cao chất lượng NNL, doanh nghiệp cần tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thể hiện ở một số nội dung như:

- Doanh nghiệp có mục tiêu, chiến lược rõ ràng;
- Đầy đủ trang thiết bị, quy trình làm việc rõ ràng;
- Có bầu không khí doanh nghiệp thân thiện;
- Có văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, coi trọng yếu tố con người.

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

1.4.1. Những nhân tố bên ngoài

a) Hệ thống pháp luật về lao động

Hệ thống pháp luật về lao động bao gồm tổng thể các quy phạm pháp luật điều chỉnh quan hệ lao động giữa người lao động làm công ăn lương và người sử dụng lao động thuê mướn có trả công lao động và những quan hệ xã hội khác có liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động.

Đây là nhân tố quan trọng, làm cơ sở pháp lý cho doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và nâng cao chất lượng NNL.

Bên cạnh đó, hệ thống pháp luật về lao động cũng tạo ra môi trường pháp lý cho sự phát triển NNL thông qua nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, chăm lo sức khỏe, an sinh xã hội...

b) Thị trường lao động

Thị trường lao động là tập hợp các hoạt động nhằm trao đổi, mua bán hàng hóa sức lao động giữa người sử dụng lao động và người lao động; qua đó giá cả, điều kiện và các quan hệ hợp đồng lao động được xác định.

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

c) Đối thủ cạnh tranh

Trong bối cảnh kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng trong tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Cạnh tranh là động lực giúp xã hội cũng như duy trì con người ngày càng phát triển. Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp ngày càng có nhiều cơ hội mở rộng thị trường, song những thách thức mang lại cho doanh nghiệp cũng là không ít đặc biệt là từ các đối thủ cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng nhân lực đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có những cơ chế và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được những lao động chất lượng cao trên thị trường lao động để có thể tạo

ra đư ợc m ộ t đ ộ i ngũ nguồn nhân lực đủ sức cạnh tranh cho doanh nghiệp p.

Nếu không chú trọng chất lu ợng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp p không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển đư ợc hoạt đ ộ ng sản xuất kinh doanh của mình. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệ u quả kinh doanh của doanh nghiệp p bởi nguồn lực con ngu ời chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với m ộ t đ ộ i ngũ nhân lực chất lu ợng, doanh nghiệp p có thể làm đư ợc tốt tất cả những gì doanh nghiệp p mong muốn, đ ộ i ngũ nhân lực này sẽ làm tăng các giá trị các nguồn lực khác trong doanh nghiệp p m ộ t cách nhanh chóng. Do vậy, muốn vượt qua đư ợc các đối thủ cạnh tranh thì nhất định doanh nghiệp p phải sở hữu đư ợc m ộ t đ ộ i ngũ nguồn nhân lực chất lu ợng cao.

1.4.2. Những nhân tố bên trong

a) Quan điểm của nhà lãnh đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Lãnh đạo là ngu ời đề ra các chủ trư ờng, chính sách, mục tie u cho doanh nghiệp. Nếu nhà lãnh đạo coi nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đư a ra quyết định phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lu ợng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh.

Thông qua hệ thống các chính sách như: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao đ ộ ng, đãi ngộ , lu ờng thu ờng, phúc lợi... quan điểm nhà lãnh đạo sẽ có tác đ ộ ng trực tiếp đến hoạt đ ộ ng nâng cao chất lu ợng NNL. Từ đó, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên, giữ chân đư ợc nhân tài, thu hút nguồn nhân lực chất lu ợng cao từ bên ngoài về làm việ c cho doanh nghiệp. Tất cả những điều này sẽ đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường biến động hiện nay.

Mặt khác, nếu lãnh đạo doanh nghiệp không nhận ra được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho NLD phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

b) Đặc điểm, quy mô, điều kiện về nguồn lực của DN

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là công tác cần thiết của mỗi doanh nghiệp, tuy nhiên để thực hiện được việc này mỗi doanh nghiệp lại cần phải có các hướng đi khác nhau phù hợp với đặc điểm, quy mô và các điều kiện nguồn lực của bản thân doanh nghiệp.

Ví dụ như một doanh nghiệp có tiềm lực tài chính tốt, sẵn sàng chi cho các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực. Thì các chính sách cũng theo đó mang tính cởi mở hơn, cập nhật hơn và đa dạng hơn. Ngược lại, doanh nghiệp có tiềm lực tài chính hạn chế hơn, sẽ cần tập trung vào các chính sách nâng cao chất lượng cụ thể, sao cho chi phí bỏ ra có thể mang lại hiệu quả tức thời.

Ngoài ra, một số yếu tố khác liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như quy mô doanh nghiệp, uy tín, loại hình SXKD, vị trí địa lý và môi trường làm việc... Một doanh nghiệp ở vị trí trung tâm, môi trường làm việc lý tưởng, có uy tín trên thị trường lao động; chắc chắn sẽ thuận lợi hơn trong các hoạt động tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng...

c) Quy hoạch nguồn nhân lực

Quy hoạch NNL là một quá trình dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL trong doanh nghiệp, để từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo doanh nghiệp có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp thực hiện các công việc, nhằm thực hiện mục tiêu đề ra.

Việc quy hoạch NNL thể hiện tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp đối với đội ngũ CBCNV, sao cho đội ngũ này phải đáp ứng tốt với yêu cầu sản xuất kinh doanh. Từ đó, doanh nghiệp sẽ có các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ cho việc quy hoạch.

d) Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin có liên quan nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Sản phẩm của phân tích công việc sẽ giúp NLD định vị được bản thân trong doanh nghiệp; nắm vững quyền hạn và nhiệm vụ được giao; là cẩm nang hướng dẫn cho người lao động trong thực hiện công việc. Nhờ vậy mà NLD có thể hoàn thành công việc một cách dễ dàng hơn, có được định hướng phát triển bản thân cho phù hợp với yêu cầu công việc.

Doanh nghiệp khi thực hiện phân tích công việc một cách bài bản, khoa học sẽ là cơ sở chính xác cho các hoạt động nâng cao chất lượng, ví dụ như đảm bảo tuyển đúng, tuyển đủ số lượng và chất lượng. Có các tiêu chí hợp lý để đánh giá chính xác đóng góp của NLD. Làm căn cứ để xây dựng các kế hoạch đào tạo bồi dưỡng và đãi ngộ nhân lực.

e) Ý thức tự giác phấn đấu của người lao động

Khi nhắc đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ta cần xem xét ở cả khía cạnh doanh nghiệp thực hiện các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; bên cạnh đó là ý thức tự giác phấn đấu để học tập và phát triển bản thân của chính NLD. Nếu NLD có ý thức chủ động học hỏi, tự nâng cao năng lực bản thân tức là họ đã nâng cao chính tâm lực và trí lực của bản thân. Nhờ đó, đóng góp tích cực vào thành công chung của doanh nghiệp, giúp hoàn thiện bản thân để vươn đến tầm cao mới. Ngược lại, nếu NLD không tự giác phấn đấu, sẽ làm xuất hiện tình trạng làm việc đối phó, thiếu trách nhiệm trong công việc, việc đào tạo bồi dưỡng sẽ lãng phí.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Bia – Rượu – Nước giải khát Sài Gòn

Trong nhiều năm qua, Tổng Công ty CP Bia – Rượu – Nước giải khát Sài Gòn (SABECO) luôn là doanh nghiệp đứng đầu về thị phần bia tại Việt Nam (trên 40%). Ngoài thị trường trong nước, sản phẩm bia của SABECO cũng đã vươn xa, có mặt ở hơn 20 quốc gia trên thế giới. Theo lãnh đạo Tổng công ty, năng suất và chất lượng sản phẩm chính là một trong những yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của SABECO trên thị trường. Để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, SABECO xác định con người cần giữ vai trò trung tâm bên cạnh hệ thống quản lý hiện đại cùng công nghệ và thiết bị sản xuất tiên tiến. Và để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, SABECO tập trung vào một số mặt:

Sabeco thực hiện chính sách thu hút nhân tài ở tất cả các vị trí trong tất cả các công ty thành viên. Đặc biệt, đối với các vị trí như Giám đốc/Phó giám đốc kỹ thuật sản xuất, Trưởng phòng kỹ thuật, Quản đốc các phân xưởng: Lên men, Chiết – Đóng gói, Cơ điện – Động lực đều phải là những người được đào tạo đúng chuyên ngành liên quan với trình độ từ ĐH trở lên và có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong sản xuất bia.

Hàng năm, để nâng cao trình độ cho cán bộ, Tổng công ty thường tổ chức khác khóa đào tạo trong và ngoài nước về phân tích hóa lý – vi sinh, đánh giá cảm quan bia, Brew Master (chuyên gia ủ bia)... cho CBCNV.

SABECO chú trọng xây dựng hệ thống từ cơ quan Tổng Công ty tới các đơn vị thành viên, với việc từng bước đưa vào áp dụng các hệ thống quản lý hiện đại, bao gồm: Quản lý chất lượng sản phẩm ISO 9001:2008, Quản lý an toàn vệ sinh thực phẩm ISO 22000:2005, Quản lý môi trường ISO 14001:2004, Quản lý phòng thí nghiệm ISO 17025 và Quản lý năng lượng ISO 50001. Việc xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý này đều được

thực hiện một cách khoa học, nghiêm túc, có kiểm tra, giám sát, đánh giá định kỳ, thường xuyên cập nhật, hoàn thiện, nâng cao với những thông số kỹ thuật, chất lượng đòi hỏi cao dần, biên độ sai số giảm dần... Ở đây yêu cầu tới vai trò, trách nhiệm và sự am tường của đội ngũ các kiểm soát viên thuộc các Ban chức năng của Tổng Công ty, đặc biệt là Ban Kỹ Thuật, Ban kiểm soát chất lượng, Ban Mua hàng. Việc biên soạn các tài liệu để áp dụng trong hệ thống SABECO cũng luôn bảo đảm các nguyên tắc nhất quán, thống nhất và phù hợp với từng nhà máy.

Do ban đầu nhiều Công ty con ở các địa phương được sáp nhập vào Tổng Công ty nên hệ thống máy móc thiết bị ở các Công ty có sự khác nhau. Để chất lượng bia đạt được sự đồng đều và thống nhất trên toàn hệ thống, Tổng công ty đưa ra một cấu hình hệ thống máy móc thiết bị chuẩn để các công ty con dựa vào đó tiến hành đầu tư cải tạo, xây dựng mới tuân thủ áp dụng. Yêu cầu đưa ra là công nghệ phải tiên tiến, sản xuất sạch hơn; an toàn, vệ sinh hơn; phát sinh phế thải, phế liệu ít hơn; sử dụng nguyên nhiên vật liệu và năng lượng ít hơn.

Bên cạnh đó, Công ty còn đặt ra tiêu chuẩn cho các chỉ số liên quan đến chất lượng của từng loại sản phẩm thống nhất trên toàn hệ thống. Các tiêu chuẩn này đều ngang bằng hoặc thậm chí cao hơn so với sản phẩm cùng loại của các doanh nghiệp tiên tiến trên thế giới.

Với những giải pháp cụ thể như trên, chất lượng sản phẩm của Sabeco luôn được người tiêu dùng đánh giá cao, thị phần liên tục mở rộng trong nhiều năm.

1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Coca-Cola Việt Nam

Coca-Cola là một thương hiệu toàn cầu và có mặt tại Việt Nam vào năm 1994, sau nhiều biến động thì đến năm 2001, Coca-Cola Việt Nam đã chính thức trở thành công ty 100% vốn nước ngoài. Sau hơn 20 năm, mặc dù vẫn còn những tranh cãi xung quanh việc Coca-Cola “lỗ” hay “lãi” nhưng có

một thực tế dễ nhận thấy đó là sự phát triển bao trùm về mọi mặt của thương hiệu này tại Việt Nam. Theo số liệu của doanh nghiệp, đơn vị này đã tạo ra khoảng 2.500 việc làm trực tiếp và gấp từ 6 – 10 lần số việc làm gián tiếp từ các chuỗi cung ứng. Đặc biệt trong năm 2015 – 2016 đã tạo thêm 556 việc làm, với 99% nhân viên là người Việt. Để có được sự phát triển như vậy, ngoài những khoản đầu tư khổng lồ thì vai trò của nguồn nhân lực chính là yếu tố quyết định.

Với triết lý “*Chúng tôi không phát triển kinh doanh, chúng tôi phát triển con người và con người phát triển kinh doanh*”, Coca-Cola Việt Nam đã đầu tư hơn 32 tỷ đồng mỗi năm cho công tác tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, Công ty tập trung vào đào tạo nguồn nhân lực với các chương trình đào tạo đa dạng; riêng trong giai đoạn 2015 – 2016 đã có hơn 1.500 chương trình. Đặc biệt là tại Coca-Cola, 100% nhân viên được tạo điều kiện trau dồi kỹ năng tiếng Anh.

Công ty cũng đồng hành cùng nhiều chính sách của Chính phủ về phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ các công ty vừa và nhỏ, đầu tư vào các dự án cộng đồng, xây dựng các chương trình đào tạo riêng cho phụ nữ; từ đó gây được tiếng vang nhằm thu hút nhân tài.

Đối với Đề cao con người, tôn trọng quyền tự do của nhân viên khi tham gia vào liên đoàn, xây dựng môi trường làm việc công bằng.

- Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế trong chăm sóc sức khỏe và an toàn của nhân viên (tiêu chuẩn TCCMS và OHSAS 18001).

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Từ những thành công trong hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Tổng công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn và Công ty Coca-Cola Việt Nam, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội như :

- Thực hiện chính sách thu hút nhân tài ở tất cả các vị trí, đặc biệt là các vị trí chủ chốt. Yêu cầu phải được đào tạo đúng chuyên ngành và có kinh nghiệm làm việc lâu năm;

- Coi đào tạo là nhiệm vụ quan trọng, cần thực hiện thường xuyên và có chất lượng. Đặc biệt, cần lựa chọn để đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu một số vị trí quan trọng;

- Chuẩn hoá các quy trình nội bộ và áp dụng công nghệ hiện đại;

- Đầu tư mạnh cho tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực;

- Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế trong chăm sóc sức khoẻ và an toàn của người lao động;

- Đề cao con người, tôn trọng quyền tự do của nhân viên khi tham gia vào các tổ chức đại diện cho NLĐ, xây dựng môi trường làm việc công bằng.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

2.1.1. Khái quát sự ra đời và phát triển của Công ty

- Tên giao dịch: Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 0102111943
- Vốn điều lệ: 31.230.000.000 (đ)
- Địa chỉ: 183 Hoàng Hoa Thám, Ngọc Hà, Ba Đình, Hà Nội
- Số điện thoại: 024.37281476
- Số fax: 024.37281106
- Website: www.biahoihanoi.com.vn
- Mã cổ phiếu: HAT

Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội (Habeco Trading) là Công ty con của Tổng Công ty Cổ phần Bia - Rượu - Nước giải khát Hà Nội, có nhiệm vụ phân phối toàn bộ sản phẩm Bia hơi Hà Nội sản xuất tại 183 Hoàng Hoa Thám, Ba Đình, Hà Nội theo chiến lược kinh doanh chung của Tổng Công ty. Habeco Trading được thành lập theo Nghị Quyết Đại hội đồng cổ đông sáng lập số 01/2006/NQ-ĐHĐCĐ ngày 5/12/2006 và Giấy chứng nhận Đăng ký Kinh doanh số 0103014976 của Sở Kế hoạch Đầu tư Hà Nội với tổng số vốn điều lệ ban đầu là 31.230.000.000 đồng Việt Nam, chính thức hoạt động từ ngày 01 tháng 01 năm 2007.

Năm 2007 là năm đầu tiên Công ty chính thức đi vào hoạt động, với sự sâu sát trong quản lý kinh doanh của Giám đốc Công ty và bộ máy giúp việc, thực hành chính sách cải tiến các khâu bán hàng và giao nhận hàng hóa. Công

ty đảm bảo tăng trưởng các chỉ tiêu về tài chính và có những hoạt động tích cực trong công tác phát triển thương hiệu Bia hơi Hà Nội.

Trong bối cảnh hiện nay, Công ty nhận thức được những khó khăn, thử thách trước mắt. Tuy nhiên, bằng kinh nghiệm và chiến lược kinh doanh đúng đắn, Habeco Trading sẽ hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra, đồng thời tiếp tục phát triển thương hiệu, mở rộng thị trường, phát triển đa lĩnh vực đảm bảo mang lại hiệu quả hoạt động cho Công ty và lợi ích cao nhất cho các cổ đông.

2.1.2. Lĩnh vực và địa bàn kinh doanh

Địa bàn kinh doanh của Habeco Trading hiện nay khá rộng, nhưng chủ yếu tập trung tại Thành phố Hà Nội và các tỉnh phía Bắc như : Bắc Ninh, Bắc Giang, Hải Dương, Hưng Yên, Hải Phòng, Vĩnh Phúc, Phúc Thọ, Quảng Ninh, Hà Nam, Thanh Hoá, Ninh Bình...

Ngành nghề kinh doanh của Công ty bao gồm:

- Kinh doanh bia, rượu, nước giải khát và vật tư, thiết bị, nguyên vật liệu ngành bia – rượu – nước giải khát;
- Kinh doanh nhà hàng, khách sạn (không bao gồm kinh doanh phòng hát karaoke, vũ trường, quán bar);
- Kinh doanh vận tải hàng hoá;
- Tổ chức hội chợ triển lãm;
- Quảng cáo và các dịch vụ liên quan đến quảng cáo;
- Xuất nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh;
- Dịch vụ uỷ thác xuất nhập khẩu;
- Sản xuất nước uống tinh khiết, nước khoáng đóng chai;
- Kinh doanh phụ phẩm trong sản xuất bia, bao gồm: bã bia;
- Kinh doanh phế liệu, phế phẩm sau quá trình sản xuất bia;
- Kinh doanh nông lâm sản nguyên liệu (trừ lâm sản Nhà nước cấm);
- Kinh doanh thực phẩm tươi sống và chế biến;

- Sản xuất bia, rượu, nước giải khát (không bao gồm kinh doanh quán Bar);
- Mua bán hoá chất (trừ hoá chất Nhà nước cấm);
- Môi giới thương mại;
- Kinh doanh bất động sản;
- Kinh doanh và cho thuê nhà xưởng, văn phòng, kho tàng, bến bãi;
- Dịch vụ tư vấn dự án đầu tư và xây dựng (không bao gồm dịch vụ thiết kế công trình).

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Công ty được tổ chức theo mô hình công ty cổ phần, đứng đầu là Đại hội đồng Cổ đông, Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Giám đốc.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Tính đến thời điểm ngày 31/12/2018, tổng số lao động trong Công ty là 124 người. Trong đó, có 42 người có trình độ ĐH và trên ĐH, chiếm tỷ trọng 33,87%. Số lao động có trình độ cao đẳng là 13 người, chiếm tỷ trọng 10,48%. Số lao động có trình độ trung cấp là 10 người, chiếm tỷ trọng 8,06%. Số lao động có trình độ học vấn 12/12 chiếm tỷ trọng lớn nhất và chủ yếu với 43,54%. Còn lại là lao động phổ thông.

Bảng 2.1: Tình hình lao động của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
ĐH, trên ĐH	42	33,87
Cao đẳng	13	10,48
Trung cấp	10	8,06
Học vấn 12/12	54	43,54
Lao động phổ thông	5	4,03
Tổng	124	100,00

Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh tại Công ty

Hiện nay, hoạt động SXKD chính mang lại doanh thu cho Công ty là sản phẩm bia hơi Hà Nội. Mặc dù các hãng bia khác và nhiều dòng sản phẩm thay thế thâm nhập và thị trường bằng nhiều chính sách hỗ trợ nhiều cho điểm bán, các nhà phân phối nhưng Công ty vẫn bằng nhiều giải pháp vẫn đảm bảo giữ vững thị phần và có được sự tăng trưởng khả quan.

Trong điều kiện bình thường, Công ty sẽ duy trì hoạt động sản xuất bao gồm 02 ca; thời gian làm việc của mỗi ca là 08 tiếng; ca sáng và ca chiều có thời gian nghỉ 30 phút, ca đêm nghỉ 45 phút (tính cả thời gian ăn cơm giữa ca). Trường hợp do tính chất phục vụ thời gian cao điểm, đặc biệt trong các tháng hè, NLĐ và NSDLĐ sẽ thống nhất tăng cường giờ làm để đáp ứng thị trường và bố trí nghỉ bù vào mùa rét.

Bảng 2.2: Tình hình hoạt động SXKD của Habeco Trading từ 2016 – 2018

Chỉ tiêu	ĐVT	2016	2017	2018	Tốc độ tăng BQ năm (%)
Sản lượng bia tiêu thụ	1.000 lít	61.327	61.700	68.000	5,40
Tổng doanh thu và thu nhập	Tr.đồng	591.271	595.011	720.381	10,85
Tổng lợi nhuận trước thuế	Tr.đồng	19.704	35.062	37.006	41,74
Tổng lợi nhuận sau thuế	Tr.đồng	15.497	27.622	29.492	42,50

Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội

Từ 2016 đến 2018, sản lượng bia tăng bình quân 5,4% mỗi năm. Có được kết quả này là do Công ty đã mở rộng các điểm tiêu thụ Bia hơi Hà Nội tại Quảng Ninh, đặc biệt là khu vực Cẩm Phả, Uông Bí, Hòn Gai, Bãi Cháy... Đã tăng cường hỗ trợ máy bảo quản lạnh, ô quảng cáo, áo phông, cốc “Bia hơi Hà Nội” cho các nhà hàng. Tăng cường hiện diện hình ảnh sản phẩm bia hơi Hà Nội tại khu vực. Thực hiện hỗ trợ các nhà hàng bằng các hình thức khuyến mại, hỗ trợ vận chuyển đến tận nhà hàng. Tiếp tục thực hiện đầu tư thay thế cốc bia hơi hiện nay đang sử dụng tại hệ thống các Địa chỉ Vàng...

Tiếp tục duy trì và phát triển hệ thống nhà hàng chuyên kinh doanh Bia Hà Nội (chỉ bán các sản phẩm của Habeco). Công ty đã thành lập một số kho trung chuyển tại các tỉnh lân cận như Từ Sơn, Bắc Ninh, Thường Tín Phú Xuyên, Vĩnh Yên... để đảm bảo cung ứng đủ hàng cho khách hàng ngoại tỉnh kể vào các thời điểm cao điểm, thực hiện nhiều hình thức khuyến mãi, chiết khấu cho đại lý, điểm bán...

Sản lượng tiêu thụ bia tăng nên doanh thu của Công ty trong năm này cũng đạt kết quả khá khả quan với mức hơn 720.000 triệu đồng (năm 2018); tốc độ tăng doanh thu bình quân từ 2016-2018 đạt 10,85% /năm. Tốc độ tăng bình quân về doanh thu nhanh hơn về sản lượng bia tiêu thụ là do biến động của giá bia trên thị trường theo hướng tăng.

Chỉ tiêu về lợi nhuận trước và sau thuế của Công ty đều tăng mạnh kể từ năm 2017, có được điều này là do cách chính sách kinh doanh của Công ty được xây dựng và thực hiện tốt, đi kèm với doanh thu tăng do xu hướng tăng giá chung của ngành rượu – bia – nước giải khát. Lợi nhuận trước và sau thuế giai đoạn 2016 – 2018 tăng trung bình 41,74% và 42,5%.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực

Thể lực là yếu tố nền tảng trong chất lượng NNL, bởi thể lực tốt là cơ sở để phát huy trí lực và tâm lực của NNL. Hiểu được điều này, Công ty Bia Hà Nội luôn tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn bộ CBCNV, nhằm giúp phát hiện sớm bệnh tật, bệnh nghề nghiệp; từ đó có sớm có hướng điều trị kịp thời. Bên cạnh đó, nắm được tình hình sức khỏe của CBCNV sẽ giúp cho Ban Giám đốc có kế hoạch bố trí, sắp xếp, điều động và phân công công việc phù hợp.

Bảng 2.3: Tình hình sức khỏe của CBCNV tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội 2016 – 2018

Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Loại I	39	32,23	39	31,97	39	31,45
Loại II	55	45,45	56	45,90	59	47,58
Loại III	22	18,18	23	18,85	23	18,54
Loại IV	5	4,13	4	3,28	3	2,41
Tổng	121	100,00	122	100,00	124	100,00

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Trong giai đoạn 2016 – 2018, lao động có sức khỏe loại I duy trì số lượng 39 người, tuy nhiên tỷ lệ có xu hướng giảm do tổng số lao động tăng lên. Tỷ lệ lao động có sức khỏe loại II chiếm tỷ trọng lớn nhất trong giai đoạn này và tăng dần

qua các năm, từ 45,45% (2016) lên 47,58% (2018). Lao động có sức khoẻ loại III và loại IV ít có xu hướng giảm dần. Không có lao động sức khoẻ loại V.

Nhìn chung, lao động có sức khoẻ loại I, II và III luôn chiếm đa số trong tổng số lao động của Công ty. Đây là những lao động có sức khoẻ từ mức trung bình đến rất tốt, như vậy đồng nghĩa với việc có đủ khả năng thực hiện hầu hết mọi công việc được giao, đóng góp phần lớn vào năng suất lao động của Công ty.

Bên cạnh đó, vẫn còn một số ít lao động có sức khoẻ loại IV, tức là sức khoẻ yếu. Những lao động này chủ yếu là lao động lớn tuổi, sức khoẻ kém hoặc mắc một số bệnh nhất định.

Mặc dù chất lượng về thể lực của CBCNV tại Công ty diễn biến theo hướng tích cực, nhưng Công ty vẫn cần tiếp tục quan tâm đến vấn đề sức khoẻ và tâm lý của NLD nhằm duy trì và nâng cao chất lượng NNL về thể lực.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

Để đánh giá sự phát triển của bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải căn cứ vào trình độ và năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp đó. Trình độ và năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ CBCNV Công ty Bia Hà Nội được thể hiện qua số liệu bảng sau:

Bảng 2.4: Trình độ NLD giai đoạn 2016 - 2018

TT	Trình độ	2016		2017		2018	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	ĐH, trên ĐH	39	32,23	41	33,61	42	33,87
2	Cao đẳng	10	8,26	11	9,02	13	10,48
3	Trung cấp	9	7,44	9	7,38	10	8,06
4	Học vắn 12/12	58	47,93	56	45,9	54	43,55
5	Lao động phổ thông	5	4,13	5	4,1	5	4,03
		121	100	122	100	124	100

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Trong giai đoạn 2016 – 2018, số lượng lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội không có biến động nhiều; nhưng nhìn chung số lao

động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ có chiều hướng tăng lên đáng kể và giảm số lượng lao động có trình độ thấp.

Cụ thể, số lao động có trình độ học vấn 12/12 chiếm tỷ lệ cao nhất trong cơ cấu lao động những năm qua (47,93% năm 2016), nhưng đến năm 2018 con số đã được giảm bớt xuống còn 43,55%.

Trình độ cao đẳng, ĐH và trên ĐH có xu hướng tăng đều qua các năm, mỗi năm tăng thêm từ 1 – 2 lao động. Tỷ lệ lao động trung cấp và lao động phổ thông hầu như không có sự biến đổi, do các lao động này làm công việc chủ yếu liên quan đến kho vận, giao hàng, bốc xếp, áp tải... đều không yêu cầu trình độ quá cao.

Bên cạnh học vấn và trình độ chuyên môn, thì kỹ năng thực hành cũng là yếu tố quan trọng của trí lực NNL. Để đánh giá chất lượng NNL về kỹ năng thực hành, học viên đã tiến hành khảo sát 02 nhóm đối tượng gồm:

- Đối với lao động gián tiếp, do 18 người bao gồm Ban Giám đốc, Trưởng/Phó phòng đánh giá;
- Đối với lao động trực tiếp, do 23 người gồm Ban Giám đốc, Trưởng/Phó phòng và Tổ trưởng đánh giá;
- Thang điểm đánh giá từ 1 – 5 (cao nhất là 5 điểm), tương ứng với mức độ Kém, Trung Bình, Khá, Tốt, Rất tốt.

Bảng 2.5: Điểm trung bình kỹ năng thực hành của CBCNV

TT	Kỹ năng thực hiện công việc	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		Yêu cầu	Điểm TB	Yêu cầu	Điểm TB
1	Tin học	4	3,2	2	2,1
2	Ngoại ngữ	3	2,6	1	1,2
3	Làm việc nhóm	4	3,4	3	2,7
4	Kỹ năng quản lý thời gian	4	3,8	4	3,4
5	Kỹ năng chuyên môn	4	3,8	4	4,1
6	Thuyết trình	4	3,3	1	1,1
7	Giao tiếp	4	3,7	3	4,0
	TB	3,9	3,4	2,6	2,7

Nguồn: Kết quả khảo sát

Theo kết quả khảo sát cho thấy, nhìn chung kỹ năng thực hành của đội ngũ CBCNV tại Công ty vẫn chưa tương xứng với yêu cầu đặt ra. Đối với khối lao động gián tiếp, các kỹ năng về quản lý thời gian, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng giao tiếp đã gần đạt so với yêu cầu; các kỹ năng như thuyết trình, tin học, ngoại ngữ, làm việc nhóm vẫn chưa đạt yêu cầu. Đây đều là những kỹ năng quan trọng để thực hiện công việc trong thời buổi hiện nay, vì vậy về lâu dài Công ty cần có biện pháp để cải thiện các kỹ năng này.

Đối với lao động trực tiếp, do tính chất công việc giản đơn hơn nên cũng yêu cầu ít kỹ năng hơn. Vì vậy mà kỹ năng thực hành của nhóm lao động này cũng có phần nhỉnh hơn. Tuy nhiên, nhóm lao động này có điểm đánh giá về quản lý thời gian và làm việc nhóm chưa đạt yêu cầu. Đây là hai kỹ năng quan trọng giúp công việc được thực hiện trôi chảy và đúng tiến độ, vì vậy cần xem xét để cải thiện mức độ của hai nhóm kỹ năng này.

2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

Để hoàn thiện cơ chế quản lý cũng như phát huy tâm lực của NLD, Công ty đã thực hiện ký kết và ban hành quy định làm việc, Thỏa ước lao động tập thể, ban hành các Quy định quản lý tài chính... nhằm điều chỉnh ý thức, trách nhiệm lao động của người lao động.

Thông qua những giấy khen, bằng khen được trao cho cá nhân, tập thể xuất sắc là những bằng chứng thể hiện rõ phẩm chất đạo đức tốt và thái độ làm việc nghiêm túc, nhiệt tình của người lao động trong công ty.

Bảng 2.6: Tình hình vi phạm kỷ luật tại Công ty giai đoạn 2016 – 2018

Năm	Tổng số vi phạm	Tỷ lệ (%)	Hình thức xử lý		
			Khiển trách	Chậm nâng lương	Sa thải
2016	5	4,13	4	1	0
2017	7	5,73	6	1	0
2018	5	4,03	4	1	0

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Trong giai đoạn 2016 – 2018, tỷ lệ NLD vi phạm kỷ luật tại Công ty chỉ từ 4% ~ 6%, trong đó hình thức kỷ luật áp dụng chủ yếu là khiển trách và chậm nâng lương, không có trường hợp vi phạm đến mức phải sa thải.

Bảng 2.7: Kết quả đánh giá thực hiện công việc giai đoạn 2016 - 2018

Tiêu chuẩn	2016		2017		2018	
	SL	%	SL	%	SL	%
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	18	14,88	20	16,53	23	18,55
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	89	73,55	92	76,03	96	77,42
Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn mặt hạn chế	10	8,26	8	6,61	5	4,03
Không hoàn thành nhiệm vụ	4	3,31	1	0,83	0	0,00
Tổng số	121	100,00	121	100,00	124	100,00

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Kết quả thực hiện công việc được Công ty chia thành 4 mức độ. Giai đoạn 2016 – 2018, tỷ lệ “hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” và “hoàn thành tốt nhiệm vụ” luôn ở mức cao, tăng dần theo từng năm từ 88% ~ 95% trên tổng số. Tỷ lệ “không hoàn thành nhiệm vụ” cũng giảm dần và đến năm 2018 thì không còn trường hợp nào.

Từ kết quả thực hiện công việc và tỷ lệ vi phạm kỷ luật của Công ty, có thể thấy rằng, về cơ bản CBCNV của Công ty đã biết vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng để hoàn thành công việc, khắc phục dần các mặt hạn chế trong công tác.

Ngoài các chỉ tiêu về kết quả đánh giá xếp loại NLD và số lượng vi phạm nội quy, học viên đã tiến hành khảo sát đánh giá về tâm lực của NLD thể hiện qua một số mặt như: ý thức trách nhiệm, tính sáng tạo, khả năng hợp tác làm việc... Khảo sát thực hiện lấy ý kiến của 23 người trong Ban Giám đốc, các Trưởng/Phó phòng, các Tổ trưởng. Thang điểm đánh giá từ 1 – 5 (cao nhất là 5 điểm); tương ứng với mức độ Kém, Trung Bình, Khá, Tốt, Rất tốt.

Bảng 2.8: Điểm trung bình trong đánh giá tâm lực của CBCNV

T T	Tiêu chí	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		Yêu cầu	Điểm TB	Yêu cầu	Điểm TB
1	Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu	2	2,3	4	3,8
2	Trách nhiệm với công việc	4	3,9	4	4,3
3	Tác phong công nghiệp	4	3,1	4	3,4
4	Tinh thần hợp tác làm việc	4	3,9	4	3,8
5	Sáng tạo, năng động trong công việc	3	2,8	3	4,6
	TB	3,4	3,2	3,8	4,0

Nguồn: Kết quả khảo sát

Qua khảo sát cho thấy, về cơ bản NLD của Công ty có ý thức tốt, có trách nhiệm với công việc; có nhiều sáng kiến sáng tạo trong lao động. Thực hiện tốt việc tiết kiệm nguyên vật liệu và hợp tác làm việc. Tuy nhiên, đối với tác phong làm việc vẫn còn một số hạn chế. Nhìn chung, ý thức trách nhiệm, tinh thần của NLD luôn ở giới hạn cho phép.

Bên cạnh những mặt đạt được thì việc chấp hành nội quy quy chế của tổ chức, kỷ luật lao động của CBCNV vẫn còn một số hạn chế như: tình trạng làm việc riêng, lướt facebook, xem phim; tâm lý làm việc đối phó, không chủ động trong công việc; tồn đọng công việc. Dù công ty đã lắp đặt máy chấm công bằng vân tay, song vẫn có một số cán bộ đến chấm công rồi đi ra ngoài giải quyết công việc riêng ảnh hưởng đến chất lượng công việc của công ty.

2.2.4. Chất lượng nguồn nhân lực về cơ cấu

Để đánh giá chất lượng NNL, ta cần xem xét đến quy mô và cơ cấu lao động để có cái nhìn tổng quan về sự phân công, bố trí việc làm tại Công ty, từ đó đánh giá được mức độ phù hợp của năng lực NLD với yêu cầu công việc.

Tính đến cuối năm 2018, tổng số lao động của Công ty là 124 người, cơ cấu nguồn nhân lực theo vị trí việc làm được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn nhân lực theo vị trí việc làm tại Công ty giai đoạn 2016 – 2018

	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lao động gián tiếp						
Ban Giám đốc	3	2,48	3	2,46	3	2,42
Trưởng phòng/Ban	5	4,13	5	4,10	5	4,03
Phó trưởng phòng/Ban	9	7,44	10	8,20	10	8,06
Chuyên viên	19	15,70	21	17,21	22	17,74
Cán sự/Kỹ thuật viên	5	4,13	6	4,92	8	6,45
	41	33,88	45	36,89	48	38,71
Lao động trực tiếp						
Thủ kho	5	4,13	6	4,92	7	5,65
Nhân viên giao nhận, bán hàng, phụ kho	38	31,4	32	26,23	31	25,00
Lái xe	15	12,40	17	13,93	17	13,71
Bốc xếp/Áp tải	22	18,18	22	18,03	21	16,94
	80	66,12	77	63,11	76	61,29
Tổng quy mô	121	100	122	100	124	100

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Trong giai đoạn 2016 – 2018, tổng quy mô NNL của Công ty có tăng nhẹ; quy mô của khối lao động gián tiếp tăng từ 33,88% lên 38,71%; ngược lại, quy mô khối lao động trực tiếp giảm từ 66,12% xuống còn 61,29%. Cụ thể với từng vị trí việc làm:

- Số lượng trong Ban Giám đốc và Trưởng phòng/Ban không có sự thay đổi, nhưng do tổng quy mô Công ty tăng lên dẫn đến tỷ lệ của hai nhóm này có xu hướng giảm xuống; từ 2,48% (2016) xuống 2,42% (2018) và 4,13% (2016) xuống còn 4,03% (2018). Riêng số cấp Phó phòng/Ban có tăng từ 9

lên 10 người, nâng tỷ lệ của nhóm này tăng từ 7,44% (2016) lên 8,06% (2018).

Những vị trí kể trên có vai trò quan trọng trong vấn đề nâng cao chất lượng NNL, bởi họ là những người đề ra các định hướng, xây dựng chính sách và tổ chức thực hiện. Quan điểm và năng lực của đội ngũ cán bộ này sẽ quyết định sự thuận lợi hay khó khăn trong công tác nâng cao chất lượng NNL của Công ty.

- Số lượng Chuyên viên trong giai đoạn này tăng thêm 2 người, nâng tỷ lệ của nhóm Chuyên viên từ 15,7% (2016) lên 17,74% (2018). Số lượng Cán sự/Kỹ thuật viên tăng thêm 3 người, nâng tỷ lệ nhóm này từ 4,13% (2016) lên 6,45% (2018).

Số lượng của hai nhóm này có sự tăng lên chủ yếu là do nhu cầu mở rộng kinh doanh của Công ty. Mặc dù chỉ chiếm tỷ trọng khoảng hơn 20% trong Công ty, nhưng đội ngũ Chuyên viên, Cán sự/Kỹ thuật viên lại là lực lượng chính tác động đến việc kinh doanh. Do vậy, chất lượng của hai nhóm này có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh và các quyết định liên quan đến nâng cao chất lượng NNL.

- Trong khối lao động trực tiếp, số lượng Thủ kho và Lái xe cùng tăng 2 người. Nâng tỷ lệ hai nhóm này lần lượt tăng từ 4,13% (2016) lên 5,65% (2018) và 12,4% (2016) lên 13,71% (2018). Có sự gia tăng này cũng do nhu cầu mở rộng kinh doanh, dẫn đến tăng số lượng kho bãi và số lượng vận chuyển.

- Số lượng Nhân viên giao nhận, bán hàng, phụ kho giảm 7 người, tương ứng mức giảm 6,4%. Số lượng lao động Bóc xếp/Áp tải cũng giảm 1 người, tương ứng mức giảm 1,24%. Hai nhóm lao động này cùng giảm do Công ty đã đưa vào sử dụng một số máy móc tự động, dần thay thế các công việc có tính chất đơn giản lặp đi lặp lại.

Mặc dù chất lượng của khối lao động trực tiếp không ảnh hưởng quá nhiều đến chất lượng NNL chung của Công ty, tuy nhiên ở một số vị trí như Thủ kho, Phụ kho và Bán hàng là những người đóng vai trò rất quan trọng trong khâu đảm bảo chất lượng của sản phẩm bia khi đến tay người tiêu dùng. Vì vậy, công tác nâng cao chất lượng NNL cũng cần phải chú ý tới những vị trí này.

Bảng 2.10: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm tại Công ty năm 2018

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ lệ %
Tuổi tác	< 30 tuổi	33	26,61
	30 – 40 tuổi	59	47,58
	> 40 tuổi	32	25,8
Tổng		124	100
Kinh nghiệm	< 3 năm	22	17,74
	3 - 5 năm	30	24,19
	5 - 7 năm	37	29,83
	> 7 năm	35	28,22
Tổng		124	100
Giới tính	Nam	80	64,51
	Nữ	44	35,48
Tổng		124	100

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Trong năm 2018, tỷ lệ lao động độ tuổi từ 30 – 40 chiếm đa số, khoảng 47,58%, đây là độ tuổi mà người lao động vừa có sức khỏe vừa có kinh nghiệm làm việc và khả năng tiếp thu kiến thức để phát triển. Tiếp đến là tỷ lệ lao động dưới 30 và trên 40 có tỷ lệ gần tương đương nhau là 26,61% và 25,8%. Với cơ cấu tuổi lao động như vậy sẽ đảm bảo sự phát triển hiện tại khá tốt cho Bia Hà Nội.

Cơ cấu kinh nghiệm làm việc tại Bia Hà Nội được chia làm 4 mức độ, chiếm tỷ lệ cao nhất là lao động có kinh nghiệm làm việc từ 5 – 7 năm; tiếp

đó là lao động có thâm niên trên 7 năm chiếm 29,83%. Tỷ lệ lao động có kinh nghiệm làm việc từ 3 – 5 năm chiếm 24,19% và thấp nhất là tỷ lệ lao động có ít hơn 3 năm kinh nghiệm, chiếm 17,74%.

Về cơ cấu giới tính, nam chiếm 64,51% và nữ chiếm 35,48%. Đây là tỷ lệ khá thích hợp bởi Công ty có lực lượng lao động trực tiếp chiếm hơn 60% với các công việc thích hợp với nam giới hơn là nữ giới.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

2.3.1. Tuyển dụng nhân lực có chất lượng

Tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội, tuyển dụng được xem là hoạt động cơ bản trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Tuy nhiên, trong bối cảnh Công ty đang thực hiện tinh giản biên chế, sắp xếp lại bộ máy thì việc tuyển dụng sẽ chỉ được thực hiện khi thật sự cần thiết. Quan điểm tuyển dụng của Công ty là phải đảm bảo tuyển đúng, tuyển đủ; đảm bảo tính hợp pháp và công bằng trong tuyển dụng.

Về nguồn tuyển của Công ty bao gồm: nguồn ứng viên bên trong nội bộ Công ty; ứng viên được người trong Công ty giới thiệu; ứng viên bên ngoài tổ chức (thị trường lao động, công ty khác, sinh viên mới tốt nghiệp...).

Phương pháp thu hút ứng viên của Công ty chủ yếu là sử dụng internet thông qua các trang web như: www.habeco.com.vn, www.mywork.com.vn, www.vietnamworks.com. Ngoài ra, Công ty còn sử dụng các thông báo tuyển mộ khi có nhu cầu tuyển dụng.

Việc tuyển dụng của Công ty được thực hiện dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn cho từng chức danh công việc. Giai đoạn 2016 – 2018, Công ty đã tổ chức tuyển dụng một số chức danh, đi kèm với đó là các tiêu chuẩn được tổng hợp dưới đây:

Bảng 2.11: Nhu cầu tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2016 – 2018

Chức danh	SL	Yêu cầu
CV Kế toán	1	- Trình độ Cao đẳng
		- Kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Ưu tiên đã làm việc trong ngành đồ uống, có khả năng đi công tác
CV Quản lý đất đai	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Tiếng Anh giao tiếp
		- Có khả năng đi công tác dài ngày
CV Kiểm toán nội bộ	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Tiếng Anh giao tiếp
		- Có chứng chỉ chuyên môn
CV Pháp chế	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Tiếng Anh giao tiếp
		- Ưu tiên đã làm việc trong ngành đồ uống, có khả năng đi công tác
KS Công nghệ thông tin	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Có chứng chỉ chuyên môn

		- Tiếng Anh giao tiếp
Thư ký tổng hợp	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Thành thạo tiếng Anh
		- Ngoại hình khá
KS Quản lý công nghệ	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm trở lên
		- Ưu tiên đã làm việc trong ngành đồ uống, có khả năng đi công tác
		- Tiếng Anh giao tiếp
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
CV Truyền thông, quan hệ công chúng	1	- Trình độ Đại học
		- Có kinh nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên
		- Thành thạo các công cụ văn phòng Word, Excel
		- Thành thạo tiếng Anh
		- Có khả năng đi công tác dài ngày

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp

Kết quả tuyển dụng trong giai đoạn 2016 – 2018, Công ty nhận được 54 hồ sơ ứng tuyển, trong đó tuyển chọn được 06 lao động vào làm việc. Kết quả thực hiện công việc của các lao động này đều đạt yêu cầu.

Để đánh giá về công tác tuyển dụng, tác giả đã thực hiện khảo sát đối với 28 người bao gồm: 03 người trong Ban Giám đốc, 15 Trưởng/Phó phòng, 4 nhân viên nhân sự thuộc phòng Kế hoạch tổng hợp và 06 người lao động được tuyển mới trong giai đoạn 2016 – 2018.

Bảng 2.12: Đánh giá của CBCNV về hoạt động tuyển dụng của Công ty

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	35,71	42,86	10,71	7,14	3,57
2	Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên có chất lượng	14,29	28,57	35,71	17,86	3,57
3	Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, minh bạch, rõ ràng	14,29	42,86	21,43	17,86	3,57
4	Nhu cầu tuyển dụng được xác định một cách khoa học, bài bản	14,29	50,00	25,00	10,71	0,00
5	Việc tuyển dụng đúng với chuyên môn và yêu cầu công việc	25,00	42,86	17,86	10,71	3,57

Nguồn: Kết quả khảo sát

Dựa vào bảng đánh giá của CBCNV về hoạt động tuyển dụng, có khoảng 78% ý kiến đồng tình rằng Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể. Có 57% đồng ý với ý kiến Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, minh bạch, rõ ràng. Có gần 68% đồng ý rằng công tác tuyển dụng đã tuyển đúng với chuyên môn và yêu cầu công việc. Như vậy, nhìn chung công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội được tổ chức một cách khá bài bản, từ lập kế hoạch đến thực thi triển khai. Công tác tuyển dụng đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu thu hút, tuyển chọn nhân lực đáp ứng nhu cầu của Công ty.

Tuy nhiên, công tác tuyển dụng tại đây vẫn còn nhiều tồn tại đáng lưu ý như:

- Khi được hỏi về việc thu hút ứng viên có chất lượng, có hơn 35% ý kiến không thật sự bày tỏ rõ quan điểm và 21% ý kiến phản đối. Điều này cho thấy các phương pháp sử dụng để thu hút ứng viên chưa được quan tâm đúng

mức. Mặc dù đã sử dụng các trang web tìm kiếm việc làm để hỗ trợ công tác tuyển dụng, tuy nhiên qua tìm hiểu nội dung thông báo tuyển dụng trên trang www.mywork.com.vn, có thể thấy nội dung được viết rất sơ sài, chưa thể hiện đúng bản chất công việc, không làm rõ được yêu cầu đối với ứng viên.

Bên cạnh đó, việc tuyển dụng hầu như chỉ tuyển dụng các vị trí như nhân viên, chuyên viên, kỹ sư, lao động trực tiếp. Các vị trí lãnh đạo, quản lý hầu hết được chọn lọc từ trong nội bộ Công ty. Do vậy không thu hút được nhân lực có chất lượng mong muốn vị trí quản lý, lãnh đạo.

- Có hơn 21% số đánh giá không đồng ý về tính đúng quy trình, minh bạch trong tuyển dụng và 14% cho rằng việc tuyển dụng chưa đúng với chuyên môn và yêu cầu công việc. Có điều này là bởi việc tuyển dụng hiện còn ưu tiên cho người nhà, người thân, dẫn đến tình trạng nể nang, thiếu minh bạch và người được tuyển làm trái ngành nghề, chuyên môn so với yêu cầu đặt ra.

- Có 10% không đồng ý khi cho rằng nhu cầu tuyển dụng được thực hiện một cách khoa học, bài bản. Nguyên nhân là do việc xác định nhu cầu tuyển dụng còn dựa chủ yếu vào nhu cầu của các phòng ban trong ngắn hạn, mới chỉ mang tính hình thức, chưa nhận được sự quan tâm đúng mức.

- Hiện tại, Công ty cũng chưa có các biện pháp để đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

2.3.2. Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực

Các quan điểm, chính sách về đào tạo bồi dưỡng đã được Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội và NLD thống nhất trong thoả ước lao động tập thể, nội dung chủ yếu nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác đào tạo bồi dưỡng, các quyền và nghĩa vụ của NLD khi tham gia đào tạo bồi dưỡng, vai trò của Công ty trong hoạt động đào tạo bồi dưỡng.

Hiện nay, ở Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội tồn tại một số hình thức đào tạo bồi dưỡng bao gồm: đào tạo nhân viên mới, đào tạo nâng cao tay nghề, cử đi học, đào tạo nâng cao trình độ phục vụ cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

Bảng 2.13: Tình hình đào tạo của Công ty giai đoạn 2016 – 2018

Stt	Nội dung đào tạo	2016	2017	2018
1	Đào tạo bán hàng		3	
2	Đào tạo marketing	3	4	4
3	Đào tạo an toàn vệ sinh thực phẩm	7	11	12
4	Đào tạo an toàn phòng chống cháy nổ	5	5	5
5	Đào tạo lái xe nâng	6	6	5
6	Nâng cao nghiệp vụ kế toán	2	2	2
7	Đào tạo quản lý cấp cao			2
8	Đào tạo lao động tiền lương	1		
9	Đào tạo về thị trường chứng khoán	5	2	2
	Tổng số lượng đào tạo (người)	29	33	32
	Tổng chi đào tạo (triệu đồng)	65	80	105

Nguồn: Báo cáo nhân sự của Habeco Trading

Theo bảng kê trên, nội dung được Công ty đào tạo cho NLD khá đa dạng về nội dung, tuy nhiên trọng tâm nhất phải kể đến đào tạo về an toàn vệ sinh thực phẩm. Đây là điều dễ hiểu, bởi Công ty kinh doanh sản phẩm đồ uống, chủ yếu là bia hơi. Vì vậy công tác an toàn vệ sinh thực phẩm luôn đặt lên hàng đầu, vừa để đảm bảo sự an toàn của khách hàng, vừa đảm bảo chất lượng tốt nhất cho sản phẩm. Một số các nội dung được đào tạo thường xuyên khác bao gồm: marketing, phòng chống cháy nổ, lái xe và nghiệp vụ kế toán.

Ngoài ra, một nội dung đặc biệt là đào tạo về thị trường chứng khoán cũng được quan tâm trong những năm gần đây. Do đây cũng là một trong những nguồn thu chính bên cạnh doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ. Các chương trình đào tạo quản lý cấp cao, tiền lương, chứng khoán được xem là một hình thức bồi dưỡng nhân lực chất lượng cao.

Giai đoạn 2016 – 2018, số lượng NLD được đào tạo tăng 04 người vào năm 2017 và giảm 01 người năm 2018. Kinh phí chi cho đào tạo lại tăng dần theo từng năm, trung bình tăng xấp xỉ 27%/năm. Sự tăng kinh phí đào tạo này một phần là bởi số lượng được đào tạo tăng lên, phần khác là do các chi phí liên quan đến đào tạo cũng tăng dần theo từng năm. Ngoài ra, một số nội dung đào tạo cũng yêu cầu chi phí cao hơn, điển hình là đào tạo 02 quản lý cấp cao năm 2018.

Kế hoạch đào tạo của Công ty sẽ được Phòng Kế hoạch tổng hợp xây dựng và triển khai công tác đào tạo và cuối năm, do đặc thù Công ty sẽ bận vào các tháng mùa nóng và ít công việc hơn vào các tháng mùa lạnh cuối năm. Các nội dung, chuyên đề đào tạo sẽ được chuẩn bị trước và lấy ý kiến, sau đó NLD được đào tạo sẽ được thông báo lịch trình cụ thể, thường là sẽ tiến hành đào tạo ở một địa phương khác ngoài Hà Nội.

Để xác định được nhu cầu đào tạo, Công ty dựa trên kế hoạch đào tạo bồi dưỡng của Tổng Công ty; các yêu cầu trong bản mô tả công việc và thực tế yêu cầu đặt ra. Tức là, nhân viên khi thiếu hoặc yếu về trình độ, kỹ năng hoặc phát sinh công việc trong thực tế, thì NLD sẽ được cho đào tạo. Một số nội dung được duy trì đều đặn hàng năm.

Để đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng tại Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát với 54 người. Trong đó gồm 03 người thuộc Ban Giám đốc, 15 Trưởng/Phó phòng, 04 người thuộc bộ phận nhân sự và 32 người được đào tạo bồi dưỡng trong năm 2018.

Bảng 2.14: Đánh giá của CBCNV về công tác đào tạo, bồi dưỡng

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà Anh/ chị mong muốn	7,41	70,37	20,37	1,85	0,00
2	Đối tượng lựa chọn tham gia quá trình đào tạo bồi dưỡng là phù hợp	7,41	75,93	12,96	3,70	0,00
3	Lựa chọn giảng viên & phương pháp đào tạo là phù hợp	5,56	74,07	18,52	1,85	0,00
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo là đầy đủ	5,56	72,22	20,37	1,85	0,00
5	Công tác đào tạo bồi dưỡng nội bộ của cấp quản lý là hiệu quả	3,70	61,11	27,78	5,56	1,85
6	Nhìn chung, Anh/ chị hài lòng với công tác đào tạo, huấn luyện của Công ty	5,56	64,81	24,07	3,70	1,85

Nguồn: Kết quả khảo sát

Dựa vào kết quả khảo sát đánh giá công tác đào tạo bồi dưỡng tại Công ty cho thấy, về cơ bản công tác đào tạo bồi dưỡng đã đáp ứng được các yêu cầu về nội dung, đối tượng, giảng viên, phương pháp đào tạo, cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ.

Tuy nhiên, đối với công tác đào tạo bồi dưỡng nội bộ của cấp quản lý vẫn còn hạn chế. Khoảng 27% số người được hỏi có không thể hiện ý kiến rõ ràng về mức độ hiệu quả, đặc biệt có hơn 7% cho rằng chưa hiệu quả. Nguyên nhân là do số lượng các chương trình đào tạo bồi dưỡng dành riêng cho cấp quản lý còn ít, chưa thoả mãn được nhu cầu về nội dung đào tạo, cơ sở vật chất trang thiết bị, việc lựa chọn giảng viên và phương pháp đào tạo.

Ngoài ra, công tác đào tạo bồi dưỡng còn một số hạn chế trong:

- Có gần 13% ý kiến không thể hiện quan điểm rõ ràng khi được hỏi về tính chính xác trong lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo bồi dưỡng, và gần 3,7% ý kiến phản đối. Nguyên nhân là do khâu xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính hình thức, thiếu căn cứ chính xác.

- Bên cạnh đó, Công ty hàng năm chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể, một số đợt đào tạo thực hiện thụ động theo các bản chào mời của các đơn vị chuyên về tổ chức đào tạo.

- Chưa có các biện pháp đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và các chính sách cụ thể liên quan đến sử dụng nhân lực sau đào tạo bồi dưỡng.

2.3.3. Giữ chân lao động có năng lực

2.3.3.1. Đãi ngộ nhân lực

Tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội, chế độ đãi ngộ tài chính tại được chia làm 04 nhóm bao gồm: tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp và phúc lợi.

Tiền lương tại Công ty được chi trả theo Quy chế trả lương được HĐQT thông qua và điều chỉnh, bổ sung hàng năm. Lương Ban giám đốc gắn kết với chỉ tiêu lợi nhuận, lương NLD gắn kết với chỉ tiêu doanh thu bán hàng. Theo như Quy chế trả lương, tiền lương được chia làm 02 phần là: tiền lương cơ bản và tiền lương hiệu quả công việc.

Công thức tính: $T_i = T_{i1} + T_{i2}$

Trong đó:

- T_i : là tiền lương của người thứ i được nhận
- T_{i1} : Là tiền lương cơ bản của người thứ i (quy định trên Hợp đồng lao động)
- T_{i2} : Là tiền lương hiệu quả theo công việc được giao gắn với mức độ phức tạp (Hcb), thâm niên công tác, tính trách nhiệm, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người thứ i (nếu có).

- **Hàng tháng:** Công thức tính: Xác định tiền lương cơ bản (Ti1):

$$Ti1 = \frac{Lc_{bi} \times Ni}{\text{Số công chuẩn tháng làm việc}}$$

Trong đó:

- Ti1: Là tiền lương cơ bản của người thứ i
- Ni: Là số ngày công thực tế của người thứ i làm việc trong tháng
- Số công chuẩn được hiểu là : Mỗi ngày làm việc 8 giờ, mỗi tuần 44 giờ.

- **Quyết toán tiền lương 6 tháng:** Căn cứ kết quả kinh doanh 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm, người lao động sẽ nhận thêm số tiền lương chênh lệch còn lại (Ti2) (*nếu có*) tính trên tiền lương hiệu quả công việc. Công thức tính tiền lương hiệu quả công việc (Ti2) như sau:

$$Ti2 = Smbq \times Ni \times Hi$$

$$Smbq = \frac{(Vđg - Vcb)}{\sum_{j=i}^m N_j \cdot H_j \quad (i \text{ thuộc } j)}$$

Trong đó:

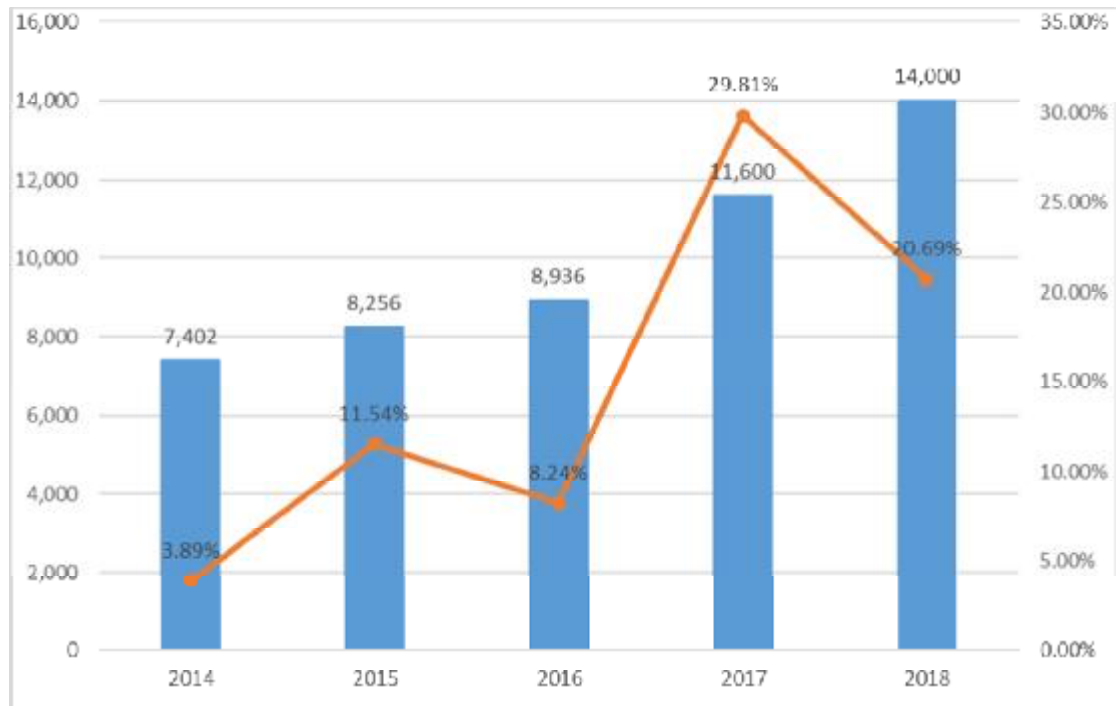
- Ti2: Là tiền lương hiệu quả công việc của người thứ i căn cứ kết quả kinh doanh 6 tháng và 12 tháng (*nếu có*)
- Vđg: Là quỹ tiền lương tương ứng với kết quả SXKD 6 tháng và 12 tháng
- Vcb: Là quỹ tiền lương cơ bản đã đăng ký và xác nhận tại Phòng Lao động Thương binh xã hội Quận Ba Đình.
- Smbq: Là xuất lương mềm bình quân của 6 tháng hoặc 12 tháng
- Ni: Là số ngày công thực tế của người thứ i
- Hi: Là hệ số tiền lương hiệu quả công việc ứng với công việc được giao, mức độ phức tạp công việc (Hcb), tính trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc của người thứ i ($Hi = Hc_{bi} \times ki$)

Bảng 2.15: Tiền lương bình quân/tháng của người lao động tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội

Năm	Đơn vị	2014	2015	2016	2017	2018
Lương bình quân/tháng	1000 đ	7.402	8.256	8.936	11.600	14.000
Tốc độ tăng năm sau so năm trước	%	3,89	11,54	8,23	29,81	20,68

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán Công ty

Những năm trở lại đây, do kết quả kinh doanh của Công ty ngày càng được cải thiện nên tiền lương bình quân của NLD cũng liên tục tăng. Nếu như năm 2014, tiền lương bình quân của Công ty là hơn 7,4 triệu đồng/người/tháng thì tới năm 2015 mặc dù kinh tế khó khăn nhưng cũng tăng thêm 11,54% lên mức hơn 8,2 triệu đồng/người/tháng. Đến năm 2016, tiền lương bình quân duy trì đà tăng nhưng tăng thấp hơn năm trước, chỉ 8,23%, lên mức 8,9 triệu đồng/người/tháng.



Đơn vị: Ngàn đồng

Biểu đồ 2.1: Tiền lương bình quân/tháng và tốc độ tăng lương năm sau so năm trước

Đặc biệt, trong năm 2017 và 2018, do kết quả hoạt động phát triển mạnh, tình hình kinh tế xã hội ổn định. Tiền lương bình quân của Công ty tăng mạnh lần lượt thêm 29,81% và 20,68%, tương đương với 11,6 triệu đồng/người/tháng và 14 triệu đồng/người/tháng.

Như vậy, trong giai đoạn 2014 – 2018, là một khoảng thời gian khá ngắn mà tiền lương bình quân của NLD tại Công ty đã tăng gần gấp đôi. Đây là một tín hiệu đáng mừng, bởi tiền lương chiếm phần lớn nhất trong các khoản thu nhập của NLD. Mức tiền lương bình quân hiện nay đã phần nào đáp ứng được nhu cầu cơ bản của NLD và gia đình họ, giúp cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của NLD.

Bảng 2.16: Đánh giá về tiền lương tại Công ty

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Tiền lương được trả dựa trên kết quả thực hiện công việc	43,02	50,00	4,65	2,33	0,00
2	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	32,56	47,67	10,47	9,30	0,00
3	Mức lương của anh/chị nhận được là công bằng khi so với vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực	10,47	48,84	30,23	9,30	1,16
4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	10,47	56,98	23,26	6,98	2,33
5	Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý	11,63	61,63	20,93	5,81	0,00
6	Anh/ chị rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình	43,02	48,84	5,81	2,33	0,00

Nguồn: Kết quả khảo sát

Nhìn chung, công tác trả lương ở Công ty hiện nay được làm khá bài bản, chặt chẽ, phù hợp với các quy định của pháp luật. Cách trả lương dựa trên hiệu quả công việc được NLD ủng hộ (93,02%). Mức tiền lương bình quân của NLD so với doanh nghiệp cùng ngành được xếp loại trung bình khá.

Bên cạnh đó, công tác trả lương tại Công ty còn một số tồn tại. Có hơn 30% số người được khảo sát không có quan điểm rõ ràng khi so sánh mức lương nhận được với mức lương ở vị trí công việc tương tự ở cơ quan cùng lĩnh vực khác. Điều này được Ban Giám đốc lý giải rằng, có gần 50% số lao động hiện nay được chuyển từ Tổng Công ty đến, vì vậy họ thường so sánh mức lương hiện nay với mức lương cũ.

Mặc dù đã quy định hệ số lương giữa các chức danh rõ ràng, nhưng vẫn còn hơn 23% số người không có ý kiến khi được hỏi về vấn đề tiền lương được phân chia hợp lý giữa các chức danh. 21% số ý kiến không bày tỏ quan điểm rõ ràng khi nhận xét về các điều kiện tăng lương là hợp lý.

Tiền thưởng của Công ty bao gồm hai loại là thưởng định kỳ và thưởng đột xuất.

- Thưởng định kỳ: Tiền thưởng của Công ty thường được tính 01 năm 01 lần vào đầu năm dương lịch của năm sau. Tiền thưởng định kỳ là tiền thưởng vượt kế hoạch năm và thưởng vượt mức kế hoạch sản lượng. Do đó, căn cứ tính thưởng là dựa vào tỷ lệ % thành hành kế hoạch thực hiện công việc đối với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Ban lãnh đạo của Công ty còn được xét thưởng định kỳ thông qua loại tiền thưởng là “Thưởng ban điều hành vượt sản lượng”.

- Thưởng đột xuất: Là các khoản tiền thưởng được chi trả vào các dịp như lễ, tết, ngày thành lập Công ty, thưởng sáng kiến, thưởng hoàn thành vượt mức sản lượng 6 tháng hoặc 9 tháng đầu năm, thưởng khi nhận bằng khen của Bộ...

Bảng 2.17: Tiền thưởng bình quân của lao động tại Habeco Trading

Năm	Đơn vị	2014	2015	2016	2017	2018
Thưởng bình quân năm/lao động	1000 đ	1618	2016	2563	3300	3824
Tốc độ tăng năm sau so năm trước	%	33.17	24.60	27.13	28.75	15.87

Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán Công ty

Do tình hình SXKD những năm qua của Công ty được cải thiện đáng kể nên tiền thưởng bình quân NLD nhận được ở mức khá, có sự gia tăng đáng kể qua các năm; mức tiền thưởng của năm 2018 đã tăng lên mức hơn 3,8 triệu đồng/người/năm.

Nhìn chung các loại tiền thưởng của Công ty đang áp dụng hiện nay còn chưa đa dạng, tiền thưởng dựa trên hiệu quả công việc chỉ được chi trả vào cuối mỗi năm. Chưa có hình thức thưởng cho nhóm công việc xuất sắc. Phần thưởng cho các sáng kiến, cải tiến nhỏ nhưng thường xuyên liên tục và mang lại hiệu quả kinh tế tại các bộ phận chưa được áp dụng.

Bên cạnh đó, cơ chế xét thưởng cuối năm nhìn chung chưa có tiêu chí rõ ràng, đặc biệt là đối với nhóm lao động gián tiếp. Các tiêu chí đánh giá xếp loại lao động còn mang tính chung chung, chưa cụ thể nên đánh giá xếp loại ít nhiều còn mang tính cảm tính, bình quân.

Việc thực hiện thưởng tại Habeco Trading vẫn mang nhiều tính tập thể và theo cách thức của các doanh nghiệp Nhà nước. Trên thực tế việc bình bầu các danh hiệu thi đua cũng mang tính hình thức.

Phụ cấp, ngoài các khoản phụ cấp theo quy định của pháp luật như: Phụ cấp khu vực, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp lưu động, phụ cấp thu hút, trợ cấp nghỉ việc. Công ty còn quy định và thực hiện một số

loại phụ cấp khác dành cho NLD như: Phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp đi lại. Trong đó, cụ thể từng loại được quy định:

- Phụ cấp công tác: CBCNV khi đi công tác được hưởng mức công tác phí theo quy định trong bảng quy định về công tác phí hiện hành của Công ty;
- Phụ cấp thâm niên: CBCNV được hưởng phụ cấp thâm niên tính theo năm (đủ 12 tháng) làm việc tại Công ty tính tròn theo năm dương lịch;
- Phụ cấp đất đỏ: CBCNV làm việc tại các địa bàn nhiều khó khăn được hưởng phụ cấp đất đỏ;
- Phụ cấp đi lại: CBCNV thường xuyên phải sử dụng phương tiện giao thông cá nhân vì lý do công việc được hưởng phụ cấp xăng xe.

Các mức phụ cấp này về cơ bản đã trang trải được chi phí khi đi công tác làm việc của cán bộ nhân viên. Tuy nhiên, cán bộ nhân viên thường thích được khoán công tác phí hơn vì các thủ tục liên quan đến chứng từ thanh toán cũng khá phức tạp; mặt khác một số cá nhân muốn tiết kiệm khoản kinh phí này để tăng thu nhập bằng cách chấp nhận ăn ở trong những điều kiện kém hơn.

Phúc lợi tại Công ty bao gồm các chế độ BHXH, BHYT và BHTN đối với NLD, các chế độ này được Công ty thực hiện nghiêm túc theo quy định của Luật Lao động hiện hành. Công nhân viên được nghỉ phép, nghỉ lễ, nghỉ việc riêng theo chế độ hiện hành của Nhà nước. Ngoài ra, Công ty còn mua bảo hiểm thân thể cho NLD.

Một số chế độ phúc lợi khác của Công ty cũng được thực hiện khá tốt như:

- Chi khuyến học: Khen thưởng con của NLD đạt các danh hiệu cấp quận, thành phố, quốc gia, quốc tế: Mức thưởng được xét theo từng trường hợp cụ thể.
- Quà tặng bằng hiện vật nhân các ngày lễ, tết, ngày kỷ niệm: Bia, hoa, thiệp...

- Chế độ xe đưa đón CBCNV: Hiện nay, Công ty có hỗ trợ tiền xăng xe hằng tháng cho cán bộ phòng thị trường với mức thông thường là 01 triệu đồng/người/tháng.

- Chế độ hỗ trợ điện thoại: Mức hỗ trợ cho nhân viên khối thị trường từ 500.000 đồng/tháng - 1,3 triệu đồng/tháng tùy vào vị trí, chức vụ.

- Hằng năm Công ty tổ chức: Một đợt khám sức khỏe tổng quát cho NLD; một đợt thăm quan nghỉ mát cho toàn thể nhân viên; một hội nghị người lao động CBCNV vào cuối mỗi năm. Tại hội nghị, lãnh đạo Công ty trực tiếp lấy ý kiến của người lao động, trực tiếp tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của người lao động từ đó xây dựng phương hướng phát triển cho Công ty, cũng như xây dựng chương trình đãi ngộ cho người lao động nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của họ.

Chế độ thăm quan, nghỉ mát: Hằng năm Công ty đều tổ chức các đợt thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè cho cán bộ, công nhân viên và gia đình.

Bảng 2.18: Tình hình tổ chức thăm quan, nghỉ mát tập trung của Công ty

Năm	Địa điểm	Kinh phí (triệu đồng)
2014	Đồ Sơn, Hải Phòng	550
2015	Cửa Lò, Nghệ An	720
2016	Sầm Sơn, Thanh Hóa	790
2017	Kim Bôi, Hòa Bình	821
2018	Cái Bà, Quảng Ninh	956

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

Ngoài ra Công ty tổ chức thường xuyên các hoạt động thể thao, văn hoá nghệ thuật, xây dựng văn hoá doanh nghiệp, ngày hội gia đình khuyến khích cán bộ nhân viên tham gia. Các phúc lợi của tập thể cho CBCNV trong Công ty sử dụng kinh phí từ nguồn quỹ phúc lợi.

Bảng 2.19: Các chế độ phúc lợi khác của Công ty áp dụng hiện nay

Nội dung	Hình thức
1. Trợ cấp khó khăn đột xuất	Tiền mặt: 1.000.000 đồng – 2.000.000 đồng
2. Hiếu	Chi phí: 1.300.000 đồng + bố trí xe ô tô đưa đón
3. Hi	Tiền mặt: 1.000.000 đồng + Bố trí xe ô tô đưa đón
4. Chi thăm hỏi năm viện	Tiền mặt: 200.000 đồng – 500.000 đồng
5. Ngày 27/7	Quà hoặc tiền mặt: 500.000 đồng
6. Thưởng cho con em CBCNV đạt học sinh giỏi + đỗ ĐH	Tiền mặt: 100.000 – 300.000 đồng

Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán

Nhìn chung, Công ty có nhiều cố gắng trong việc ưu tiên các nguồn lực dành cho các quỹ phúc lợi để thực hiện các chế độ phúc lợi, góp phần khuyến khích nhân viên. Tuy nhiên, nếu so với nhu cầu của NLĐ và nếu so sánh với một số đơn vị khác thì mức phúc lợi đó là thấp, chưa tác động mạnh đến khuyến khích tinh thần khuyến khích NLĐ.

2.3.3.2. Sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc

a) Sử dụng nhân lực

Ngay từ những ngày đầu thành lập, Công ty đã đi vào thực hiện công tác phân tích công việc nhằm bố trí NLĐ làm việc đúng sở trường, chuyên môn và kỹ năng được đào tạo. Đối với cán bộ quản lý, mỗi người đảm nhiệm một công việc rất cụ thể tùy thuộc vào đặc trưng của mỗi phòng, ban trong công ty hoặc xí nghiệp thành viên. Trước khi giao việc, họ phải được đánh giá năng lực, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó.

Nhưng trên thực tế, việc bố trí sắp xếp công việc theo đúng trình độ chuyên môn ngành nghề được đào tạo đang là một bất cập, có một số vị trí làm việc không đúng với chuyên môn, ngành nghề mà mình được đào tạo.

Một số người lớn tuổi, chậm thay đổi nên chưa thích nghi được với những công việc kinh doanh mới; còn một số ít lao động trẻ, phải mất nhiều thời gian để có thể tiếp cận được với công việc thực tế bởi sự bất cập giữa lý thuyết với thực hành. Một số ít trường hợp, phải làm việc trái ngành nghề và công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo.

Hiện nay trong Công ty cũng đã quy định thực hiện việc luân chuyển CBCNV nhằm mục đích:

- Đảm bảo cho nhu cầu hoạt động SXKD;
- Đào tạo, thử thách CBCNV; tạo điều kiện để CBCNV được tích lũy thêm kinh nghiệm thực tiễn trong công tác, tạo nguồn cán bộ trước mắt và lâu dài;
- Tạo điều kiện tăng cường CBCNV cho một số đơn vị, nhất là những thị trường mới;
- Đảm bảo sự công bằng và phù hợp quy luật cuộc sống; xóa bỏ quan điểm, thói quen ngại rèn luyện, ngại phấn đấu.

Bảng 2.20: Đánh giá về công tác sử dụng nhân lực của CBCNV

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Việc phân công, bố trí lao động là đúng người đúng việc, phù hợp với khả năng và sở trường của Anh/Chị	20,93	73,26	3,49	2,33	0,00
2	Công ty có tạo điều kiện để Anh/Chị phát huy năng lực cá nhân	22,09	62,79	10,47	3,49	1,16
3	Anh/chị không cảm thấy áp lực về khối lượng công việc	5,81	40,70	29,07	23,26	1,16
4	Việc luân chuyển CBCNV được thực hiện đúng quy trình, có tiêu chuẩn rõ ràng	13,95	61,63	20,93	3,49	0,00
5	CBCNV sau khi được luân chuyển bắt kịp nhanh với công việc mới	9,30	61,63	22,09	6,98	0,00

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát đánh giá về công tác sử dụng nhân lực cho thấy, có hơn 94% ý kiến đồng tình rằng việc phân công, bố trí lao động là đúng người đúng việc, phù hợp với khả năng của NLD. Gần 85% ý kiến cho rằng Công ty đã tạo điều kiện để NLD phát huy năng lực cá nhân.

Tuy nhiên, có hơn 23% ý kiến cho rằng họ gặp phải áp lực công việc cao, khối lượng công việc lớn. Có gần 21% số ý kiến không thể hiện quan điểm rõ ràng với đánh giá việc luân chuyển CBCNV được thực hiện đúng quy trình, có tiêu chuẩn rõ ràng. Bởi trên thực tế, việc luân chuyển chưa được tổ chức một cách chặt chẽ, các tiêu chuẩn không rõ ràng; hoạt động đánh giá, xem xét luân chuyển còn mất nhiều thời gian. Bên cạnh đó, còn có tình trạng một số cán bộ sau khi thực hiện luân chuyển chưa thích ứng ngay được với công việc, phát sinh sự chậm trễ trong giải quyết công việc; NLD mất nhiều thời gian trang bị thêm kiến thức cho mình, tìm cách thích ứng với môi trường mới, với lãnh đạo và đồng nghiệp mới và đôi khi xử lý công việc còn có sai sót.

b) Đánh giá thực hiện công việc

Việc theo dõi, đánh giá thực hiện công việc của CBCNV trong công ty được tiến hành khá chặt chẽ. Đánh giá nhân viên tại Công ty được thực hiện theo phương pháp quản lý bằng mục tiêu đối với biểu mẫu đánh giá năm dựa trên phương pháp thang điểm và phương pháp quản lý bằng mục tiêu. Trong bản kế hoạch công tác, nhân viên đưa ra các chỉ tiêu công tác và kế hoạch phát triển cá nhân được giao trong kỳ tới. Người quản lý trực tiếp xem xét và phê duyệt bản Kế hoạch công tác của nhân viên mình phụ trách, đồng thời trong quá trình thực hiện các chỉ tiêu đó, người quản lý trực tiếp có thể xem xét điều chỉnh kế hoạch tăng thêm hoặc giảm đi các chỉ tiêu cho phù hợp với tình hình thực tế.

Trong quá trình thực hiện công việc, người quản lý trực tiếp nhắc nhở cán bộ về những tiêu chí đã và chưa đạt được, đôn đốc và hỗ trợ cán bộ hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra. Bản đánh giá công việc này được lập ra 1 lần/năm, là cơ sở để tiến hành việc đánh giá thực hiện công việc theo các chỉ tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, bản đánh giá này tương đối đơn giản, đôi khi chỉ mang tính hình thức.

Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Công ty được xây dựng riêng biệt cho đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực. Hiện tại, Công ty áp dụng phương pháp đánh giá theo hệ số K.

Việc đánh giá khen thưởng được phân chia cho các Phòng, theo từng vị trí công việc. Trưởng phòng và Giám đốc sẽ đánh giá các thành viên và gửi lên lãnh đạo, căn cứ vào khối lượng công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ và tham gia các cuộc thi, các hoạt động Đoàn thể mà có mức khuyến khích và thăng tiến hợp lý cho từng nhân viên. Các phòng chức năng đánh giá các mặt liên quan như thời gian công tác, thực hiện nội quy, kỷ luật lao động... và gửi danh sách cán bộ vi phạm, không đủ tiêu chuẩn cho Thư ký hội đồng xét hoàn thành nhiệm vụ để rà soát và báo cáo lãnh đạo công ty. Lãnh đạo công ty xét hoàn thành nhiệm vụ căn cứ vào: kết quả xếp loại do đơn vị đề xuất và báo cáo đánh giá của các Ban chức năng quyết định kết quả xếp loại cuối cùng của cá nhân trình Lãnh đạo phê duyệt.

Bảng 2.21: Đánh giá về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Anh/ Chị biết rõ quá trình thực hiện đánh giá kết quả công việc	10,47	72,09	15,12	2,33	0,00
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý	10,47	61,63	22,09	4,65	1,16
3	Đánh giá thực hiện công việc công bằng và chính xác	3,49	62,79	23,26	10,47	0,00
4	Cấp quản lý luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của Anh/ chị bằng những hành động cụ thể	10,47	59,30	23,26	6,98	0,00
5	Nhìn chung, công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty thực hiện tốt	5,81	63,95	23,26	5,81	1,16
6	Anh/ chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của cấp quản lý trực tiếp và Công ty	6,98	61,63	22,09	8,14	1,16

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Thông qua bảng hỏi đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty thấy rằng, có tới 5/6 các phát biểu được thể hiện thái độ trung lập và không đồng ý trên 20%. Đặc biệt, có đến hơn 10% ý kiến phản ánh việc đánh giá thực hiện công việc là chưa công bằng và chính xác.

Nhìn chung, công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty còn chưa tốt; NLĐ còn chưa hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của cấp quản lý trực tiếp và Công ty. Đồng thời, việc ghi nhận hiệu quả công việc của các cấp quản lý trực tiếp của NLĐ chưa thực hiện rõ ràng.

Nguyên nhân là công tác đánh giá thực hiện công việc ở Công ty chưa đúng khoa học, việc đánh giá diễn ra trong từng phòng, các tiêu chí đánh giá chưa thực sự được rõ ràng mà do các cá nhân tự ngầm hiểu, mặc định với nhau, đôi khi đánh giá xuất hiện tâm lý cả nể, không đúng thực chất. Điều đó làm giảm động lực làm việc của NLĐ.

2.3.3.3. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

Áp dụng đồng thời các biện pháp kỷ luật lao động và xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tích cực là cách mà Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực, đồng thời tạo ra động lực lao động cho toàn thể CBCNV trong Công ty.

Về các hoạt động liên quan đến kỷ luật lao động, Công ty xây dựng được bộ “Nội quy lao động”, trong đó bao gồm các nội dung về: Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi; Trật tự trong Công ty; ATVSLĐ tại nơi làm việc; Bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, bí mật kinh doanh; Các hành vi vi phạm kỷ luật và Hình thức xử lý vi phạm, trách nhiệm vật chất.

Ngoài ra, Công ty còn lắp đặt hệ thống Camera bảo vệ để đảm bảo an ninh trật tự trong khu vực giao hàng, kiểm soát chặt chẽ việc giao hàng. Áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 trong Công ty. Vận hành lắp đặt hệ thống bơm nước làm mát và chống bụi, đảm bảo sức khỏe cho NLĐ trực tiếp. Duy trì bếp

ăn tập thể buổi trưa và tối cho NLĐ, đảm bảo sức khỏe, ATVSTP. Thực hiện các giải pháp giảm ô nhiễm, tiếng ồn trong quá trình giao nhận, giảm thiểu ảnh hưởng đến khu vực dân cư xung quanh khu vực giao nhận.

Đối với vấn đề xây dựng môi trường làm việc, Công ty chủ trương xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, công bằng để cho các thành viên được phát huy hết năng lực của bản thân và có cơ hội thăng tiến. Công ty luôn tạo môi trường làm việc và những điều kiện làm việc tốt nhất để đảm bảo an toàn, sức khỏe cho NLĐ cũng như đáp ứng nhu cầu tinh thần cho nhân viên, tạo tâm lý yên tâm, thoải mái, tích cực tham gia lao động. Công ty cũng quan tâm đến điều kiện cơ sở vật chất và xây dựng văn hoá doanh nghiệp để giúp nhân viên phát huy toàn bộ sức sáng tạo, sự say mê và nhiệt tình trong công việc, cống hiến hết khả năng cho sự phát triển của Công ty.

Trong thời gian qua, Công ty đã và đang tăng cường đầu tư mua sắm những trang thiết bị hiện đại để phục vụ quá trình SXKD. Trong điều kiện lao động bình thường, thời gian làm việc của NLĐ là 44 giờ/tuần, thời gian làm việc mỗi ngày là 8 giờ; ca sáng và ca chiều có thời gian nghỉ 30 phút, ca đêm nghỉ 45 phút (kể cả ăn cơm giữa ca). Trường hợp do tính chất vận hành dây chuyền sản xuất, đang trong ca trực sẽ luân phiên nghỉ ăn giữa ca. Người sử dụng lao động và NLĐ phấn đấu tăng năng suất và hiệu quả SXKD để giảm thời gian lao động xuống 40 giờ/tuần.

Hằng năm, Công ty có tổ chức các hoạt động tham quan nghỉ mát, tổ chức các đội bóng, đội văn nghệ giao lưu văn hóa thể dục thể thao trong toàn ngành. Các hoạt động này đã được NLĐ nhiệt tình tham gia, giúp cho NLĐ thoát khỏi những căng thẳng nhàm chán trong công việc và góp phần nâng cao thể chất NLĐ.

Đẩy mạnh việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp, được coi là một trong hai nhiệm vụ chiến lược của công ty, xây dựng văn hoá doanh nghiệp luôn

song hành cùng với nhiệm vụ SXKD. Công tác công đoàn, đoàn thanh niên luôn chăm lo đến đời sống tinh thần cho CBCNV. Công tác xã hội, công tác quốc phòng an ninh, bảo hộ lao động, PCCC... được duy trì đều đặn và đạt được nhiều thành tích.

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc tại Công ty

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		5	4	3	2	1
1	Công ty có mục tiêu, chiến lược và quy trình làm việc rõ ràng	13,95	69,77	12,79	3,49	0,00
2	Công ty có văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, coi trọng yếu tố con người	12,79	59,30	11,63	13,95	2,33
3	Anh/ chị nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc	11,63	70,93	16,28	1,16	0,00
4	Bầu không khí tại cơ quan thoải mái, tạo hưng phấn làm việc cho anh/chị	15,12	66,28	9,30	8,14	1,16
5	Không gian làm việc và các phương tiện, trang thiết bị được cung cấp đáp ứng đầy đủ nhu cầu công việc	12,79	80,23	4,65	2,33	0,00

Nguồn: Kết quả khảo sát

Qua kết quả khảo sát cho thấy, có 83,72% ý kiến đồng tình rằng Công ty có mục tiêu, chiến lược và quy trình làm việc rõ ràng. Đây là một điều kiện cơ bản tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp. Hơn 93% ý kiến

đồng ý rằng Công ty có đầy đủ không gian, các trang thiết bị phục vụ cho nhu cầu công việc.

Có 82,56% ý kiến đồng ý với nhận định rằng họ nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc. Hơn 81% ý kiến cho rằng Công ty tạo ra bầu không khí thoải mái, tạo hưng phấn làm việc.

Bên cạnh đó, vẫn còn 16,28% không tỏ thái độ rõ ràng khi được hỏi có nhận được sự giúp đỡ, hợp tác từ các thành viên khác. Chúng tôi còn một bộ phận NLD chưa thật sự nhận được sự giúp đỡ, phối hợp từ các thành viên khác. Đặc biệt, có gần 14% chưa đồng ý với nhận định về văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, cho rằng Công ty chưa coi trọng yếu tố con người.

2.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

2.4.1. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

a) Hệ thống pháp luật về lao động

Trong điều kiện hiện nay, hệ thống pháp luật về lao động của Việt Nam đã được xây dựng khá hoàn chỉnh, bao quát hầu hết các vấn đề liên quan đến lao động làm công ăn lương. Tạo ra môi trường pháp lý bình đẳng cho cả doanh nghiệp và người lao động.

Là một đơn vị hoạt động trong ngành rượu – bia – nước giải khát, Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội luôn tuân thủ chặt chẽ các quy định về pháp luật lao động như công tác tiền lương, thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi, các chế độ phụ cấp, bảo hiểm, xây dựng Thỏa ước lao động tập thể... Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để Công ty có thể hoạt động và phát triển.

Tuy nhiên, hiện nay Công ty gặp phải một số vướng mắc trong vấn đề về nhu cầu làm thêm giờ, tăng ca sản xuất; vấn đề liên quan đến tuổi nghỉ hưu; vấn đề về hệ thống thang bảng lương; cạnh tranh lao động... Những vấn

đề này đang gây áp lực, làm ảnh hưởng đến chiến lược chung trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.

b) Thị trường lao động

Về cơ bản, lao động mà Habeco Trading sử dụng chủ yếu là nhân sự về khối kinh tế, công nhân kỹ thuật và một số ít lao động ngành nghề khác. Các loại lao động này không phải thuộc loại khan hiếm, được đào tạo tuồng đôi phổ biến tại các trường đại học, cao đẳng và trường nghề. Chính vì vậy mà nguồn cung lao động trên thị trường là khá lớn, tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng nhân lực của công ty đối với các lao động công nhân kỹ thuật và nhân viên văn phòng, kinh doanh.

Bên cạnh đó, đối với nhân lực chất lượng cao công ty cũng gặp một số khó khăn nhất định trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài. Thực tế trên thị trường lao động nguồn ứng viên này là không nhiều, vì thế nguồn tuyển dụng những ứng viên này là khá hạn chế. Có những thời điểm công ty tuyển dụng trong thời gian dài mà không tìm được người phù hợp và đảm bảo với vị trí công việc.

Để bù đắp những khoảng trống trong việc tìm kiếm nhân tài, Công ty coi trọng sự ổn định của hệ thống nhân sự, qua đó đào tạo bồi dưỡng nhân viên để họ có thể từng bước nâng cao năng lực bản thân, tiến tới nắm giữ các vị trí chức vụ cao hơn trong đơn vị.

c) Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, thị trường rượu – bia – nước giải khát đang có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đơn vị tham gia cả trong và ngoài nước. Các đối thủ chủ yếu như: bia Larue, bia Heneiken, bia Sài Gòn, các loại hình bia tươi club... Những đơn vị này đều nhận được sự đầu tư rất mạnh nhằm chiếm lĩnh thị phần.

Trước tình hình đó, đòi hỏi Habeco Trading phải có nguồn lực đủ mạnh để tồn tại và phát triển, trong đó nguồn nhân lực được công ty coi là yếu tố

then chốt. Điều đó đòi hỏi Công ty phải nâng cao khả năng cạnh tranh của mình một cách tối đa, trong đó vấn đề thu hút, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thực tế hiện nay cho thấy do các đối thủ cạnh tranh đã nêu ở trên là những đơn vị có thu nhập ổn định, họ cũng có chính sách thu hút nhân tài và chế độ đãi ngộ rất tốt, tuy nhiên bằng các công cụ tài chính và phi tài chính, Habeco Trading đã giữ chân được NLD, không để xảy ra tình trạng cạnh tranh không lành mạnh về nhân lực chất lượng cao.

Bên cạnh đó, Habeco Trading cũng liên tục đào tạo cho NLD các kỹ năng liên quan đến marketing, bán hàng, giúp NLD luôn chủ động trong công việc, giúp duy trì và phát triển thị phần của Công ty.

2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

a) Quan điểm của lãnh đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Lãnh đạo Công ty luôn coi NNL là yếu tố quan trọng hàng đầu để thích ứng với những biến động không ngừng của thị trường. Vì vậy, công tác nâng cao chất lượng NNL luôn được lãnh đạo quan tâm và ưu tiên trong triển khai hoạt động. Quan điểm của lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội về nâng cao chất lượng NNL cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tạo ra môi trường làm việc công bằng, chuyên nghiệp giúp CBCNV phát triển khả năng bản thân, phục vụ cho mục tiêu chung của Công ty.
- Nâng cao uy tín, vị thế của Công ty trên thị trường, từ đó có thể thu hút và giữ chân được nhân tài làm việc cho Công ty.
- Luôn tạo điều kiện cho NLD có cơ hội được đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân. Việc đào tạo cần phải hướng vào mục tiêu của Công ty.

b) Đặc điểm, quy mô, điều kiện về nguồn lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Habeco Trading hiện đang là công ty phân phối sản phẩm bia hơi của Tổng Công ty Habeco, sau hơn 10 năm hoạt động với mức phát triển ngày

càng tăng; nhờ vậy mà Habeco Trading cũng có uy tín ngày càng tăng trên thị trường lao động với khoảng 120 CBCNV.

Cũng nhờ doanh thu và lợi nhuận ngày càng tăng mà tỷ lệ chi cho các hoạt động liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng có chiều hướng tăng. Tuy rằng con số chưa ấn tượng nhưng cũng thể hiện được quyết tâm và định hướng của doanh nghiệp.

c) Quy hoạch nguồn nhân lực

Nhìn chung, công tác quy hoạch NNL chỉ dừng lại ở cấp cao và cấp trung; NLD chưa có được một lộ trình về chức danh để họ phấn đấu. Công ty chưa thực sự quan tâm đến định hướng tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí, từng cá nhân.

Hiện tại, Công ty đã ban hành “Quy chế Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, từ chức, miễn nhiệm”; tuy vậy, mỗi khi có những biến động về nhân sự, đa phần làm từ cấp trên xuống và việc lấy phiếu tín nhiệm chỉ mang tính thủ tục chứ chưa đi vào thực chất, khách quan. Sự thăng tiến thường rất chậm ở các vị trí nhân sự cấp trung và cao cấp. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của một số NLD đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt.

d) Phân tích công việc

Công tác phân tích công việc của Công ty hiện nay đã thực hiện được một số nhiệm vụ như: xây dựng được hệ thống chức năng nhiệm vụ, các mối liên hệ trong công việc các điều kiện làm việc, yêu cầu về kiểm tra, giám sát và yêu cầu cần đạt được khi thực hiện công việc; xây dựng hệ thống chức danh cụ thể cho từng công việc; các nhiệm vụ, trách nhiệm của người lao động khi thực hiện công việc được nêu ra đã có sắp xếp theo thứ tự ưu tiên về mức độ quan trọng.

Nhưng nhìn chung, công tác phân tích công việc của Habeco Trading vẫn còn nhiều hạn chế. Hệ thống phân tích công việc của công ty chưa đảm bảo đủ các yêu cầu của phân tích công việc đã nêu, hệ thống và bản phân tích công việc của công ty chưa được xây dựng đầy đủ, công ty cũng chưa xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể. Vì vậy mà phân tích công việc chưa thực sự làm cơ sở để xây dựng chiến lược và kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

e) Ý thức tự giác phấn đấu của người lao động

Nhìn chung, NLĐ trong Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội có ý thức tự giác phấn đấu khá tốt. Thể hiện qua việc không ngừng trau dồi bản thân, học hỏi kinh nghiệm, từ đó đóng góp vào sự phát triển chung của Công ty. Đặc biệt là đội ngũ Ban lãnh đạo, Trưởng Phòng luôn suy nghĩ tìm ra hướng đi mới cho sản phẩm. Liên tục thay đổi để thích nghi với môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

Bên cạnh đó, vẫn còn một bộ phận CBCNV chưa có ý thức tự giác phấn đấu, thiếu trách nhiệm với công việc. Có suy nghĩ ngại khó, ngại khổ và cầu thả trong thực hiện nhiệm vụ. Đây là một cản trở lớn trong công tác nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những ưu điểm

Qua tìm hiểu và phân tích thực trạng chất lượng NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội, có thể nhận thấy Công ty đã đạt được một số kết quả như sau:

CBCNV tại Công ty có sức khỏe tốt, đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc. Tỷ lệ NLĐ có trình độ cao đẳng, ĐH và trên ĐH tăng dần qua các năm. NLĐ có kỹ năng làm việc từ mức khá trở lên. Đối với các vị trí quản lý, lãnh

đạo đều có trình độ ĐH và trên ĐH, nắm vững các kỹ năng về tin học và ngoại ngữ. NLD tại Công ty có ý thức tuân thủ nội quy làm việc, ý thức trách nhiệm với công việc. Cơ cấu lao động hợp lý về vị trí việc làm, độ tuổi, kinh nghiệm và giới tính.

Công ty quy trình tuyển dụng của công ty được xây dựng tu o ng đối đầy đủ và bám sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, các bu ớc tuyển dụng đư ợc phân định rõ ràng.

Công tác đào tạo, bồi du ỡng NLD luôn đư ợc Công ty quan tâm và tạo điều kiện. Công ty luôn đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao lên hàng đầu trong chiến lược phát triển của mình. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đư ợc thực hiện định kỳ hàng năm. Nội dung đào tạo đa dạng, sát với thực tế công việc, phù hợp với mong muốn và nguyện vọng của CBCNV.

Công tác đãi ngộ nhân lực đã thực hiệ n đầy đủ về các chế độ tiền lu o ng, tiền thu ờng và các khoản phụ cấp, phúc lợi khác. Những năm qua mặc dù tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn nhưng Công ty vẫn chú trọng cải thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi khác cho NLD.

NLD đư ợc bố trí công việc đúng với sở trường và năng lực cá nhân, đảm bảo đư ợc yêu cầu công việc kế hoạch kinh doanh trong từng thời kỳ. Việc phân chia nhiệm vụ giữa các phòng ban khá rõ ràng, không gây ra tình trạng chồng chéo công việc. Các hoạt động bổ nhiệm, thuyên chuyển, luân chuyển đư ợc thực hiện đúng theo quy định.

Công ty đã tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, công bằng. Quan tâm đến việc cải thiện điều kiện làm việc với các trang thiết bị hiện đại, tiêu chí an toàn là trên hết; chính vì điều kiện làm việc tốt nên NLD có tâm lý yên tâm khi làm việc. Quan hệ lao độn g tại Công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra hiệ n tu ợng tranh chấp lao độn g hay đình công.

Với những kết quả đạt được nói trên, đã góp phần vào thành công chung Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội. Thể hiện qua khả năng giữ vững thị phần và có được sự tăng trưởng khả quan trong những năm trở lại đây. Công việc kinh doanh và đầu tư tại các dự án khác đem lại lợi nhuận. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ của Công ty được đảm bảo. Tình hình nhân sự ổn định, ít có sự biến động, các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi ngày càng tăng lên theo hướng có lợi cho NLĐ.

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, thực trạng chất lượng NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội cũng còn một số hạn chế đáng chú ý:

Đối với hoạt động tuyển dụng, việc xác định nhu cầu tuyển dụng mới được thực hiện sơ sài, thiếu căn cứ. Việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của Công ty. Phương pháp thu hút ứng viên còn chưa được quan tâm đúng mức, nội dung thông báo tuyển dụng sơ sài, chưa thể hiện đúng bản chất công việc, chưa làm rõ được yêu cầu đối với ứng viên. Thiếu các biện pháp để đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

Đối với hoạt động đào tạo bồi dưỡng, việc xác định nhu cầu đào tạo còn sơ sài, mang tính hình thức, chưa đi vào thực tế. Mặc dù công tác đào tạo bồi dưỡng được thực hiện hàng năm nhưng chưa có kế hoạch, quy trình đào tạo cụ thể, chỉ thực hiện thụ động theo các bản chào mời của các đơn vị chuyên về tổ chức đào tạo. Kinh phí đào tạo và quy mô đào tạo còn hạn chế. Nội dung đào tạo chưa quan tâm đến hoàn thiện các kỹ năng văn phòng, ngoại ngữ, kỹ năng mềm... Trong khi với một Công ty hoạt động thương mại các kỹ năng này là rất cần thiết. Đào tạo đối với quản lý cấp cao còn hạn chế về nội dung, chưa đáp ứng được nhu cầu của đội ngũ nhân lực này. Chưa có các

biện pháp đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và các chính sách cụ thể liên quan đến sử dụng nhân lực sau đào tạo.

Tiền lương chưa được phân chia hợp lý giữa các chức danh, các điều kiện xét tăng lương cũng chưa được quy định rõ ràng. Các loại tiền thưởng của Công ty đang áp dụng hiện nay còn chưa đa dạng, tiền thưởng dựa trên hiệu quả công việc chỉ được chi trả vào cuối mỗi năm. Chưa có hình thức thưởng cho nhóm công việc xuất sắc. Phần thưởng cho các sáng kiến, cải tiến nhỏ nhưng thường xuyên liên tục và mang lại hiệu quả kinh tế tại các bộ phận chưa được áp dụng.

Bên cạnh đó, cơ chế xét thưởng cuối năm nhìn chung chưa có tiêu chí rõ ràng, đặc biệt là đối với nhóm lao động gián tiếp. Các tiêu chí đánh giá xếp loại lao động còn mang tính chung chung, chưa cụ thể nên đánh giá xếp loại ít nhiều còn mang tính cảm tính, bình quân. Việc thực hiện thưởng tại Habeco Trading vẫn mang nhiều tính tập thể và theo cách thức của các doanh nghiệp Nhà nước. Trên thực tế việc bình bầu các danh hiệu thi đua cũng mang tính hình thức. Mức phúc lợi còn thấp, chưa tác động mạnh đến tạo động lực khuyến khích NLD.

Quá trình thực hiện luân chuyển cán bộ chưa được triển khai chặt chẽ và quá trình đánh giá, xem xét luân chuyển còn mất nhiều thời gian. Có tình trạng một số cán bộ sau khi thực hiện luân chuyển chưa thích ứng ngay được với công việc và các quy định hiện đang áp dụng nên sẽ phát sinh sự chậm trễ trong giải quyết công việc, NLD mất nhiều thời gian trang bị thêm kiến thức cho mình, tìm cách thích ứng với môi trường mới, với lãnh đạo và đồng nghiệp mới và đôi khi xử lý công việc còn có sai sót.

Việc đánh giá thực hiện công việc còn mang tính hình thức, cả nề trong đánh giá. Tiêu chí đánh giá còn đơn giản, chưa lượng hoá cụ thể. Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc nhằm tính lương, thưởng, bố trí

công việc còn gây ra sự không thỏa mãn cho NLD. Đánh giá còn mang tính chủ quan mà không có các buổi trao đổi trực tiếp với NLD.

Các hoạt động nghỉ ngơi và tham quan du lịch của Công ty còn ít. Thực tế thì số người được đi du lịch ở các tỉnh khác khá khiêm tốn. Địa điểm du lịch còn chưa đa dạng. Hơn nữa thời gian nghỉ ngơi du lịch chỉ 1-2 ngày, trong khi đa số người lao động tại Công ty phải đi làm cả ngày thứ 7 và 50% số ngày chủ nhật trong năm... do đó chưa thực sự có tác dụng kích thích nhiều. Quỹ phúc lợi của Công ty phụ thuộc vào kết quả kinh doanh nên còn hạn chế nguồn tài chính cho các hoạt động phúc lợi. Kế hoạch kinh doanh của Công ty hằng năm đều tương đối dày đặc, khó có thời gian bố trí nhiều cho các hoạt động tham quan, nghỉ mát hay giao lưu.

Nguyên nhân là do:

- Ban lãnh đạo chưa quan tâm nhiều đến công tác quản trị nhân sự, chưa hiểu rõ mục đích và ý nghĩa của công tác này. Năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác về nhân sự còn hạn chế.

- Công tác phân tích công việc chưa được thực hiện bài bản, mà chỉ mang tính hình thức. Do vậy, không đưa ra được các nội dung, tiêu chí cần thiết các công tác khác liên quan trong quản trị nhân lực.

- Tình trạng nể nang trong hoạt động tuyển dụng và đánh giá thực hiện công việc, ưu ái người nhà người thân, thiếu công bằng minh bạch trong bổ nhiệm. Một số hoạt động chỉ mang tính hình thức, chống đối.

- Chưa áp dụng nhiều tiến bộ về công nghệ trong khâu giám sát công việc. Chưa có quy trình giám sát ban hành tại công ty.

- Nguồn kinh phí đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL còn hạn hẹp.

- Ý thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của bản thân người lao động còn hạn chế.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2022

3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Công ty luôn nỗ lực thực hiện các mục tiêu kinh tế gắn liền với các hoạt động hỗ trợ cho cộng đồng và bảo vệ môi trường. Với mục tiêu trọng yếu là tăng trưởng bền vững doanh thu từ mảng kinh doanh chính là bia hơi Hà Nội, tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường.

Công ty sẽ tiếp tục thực hiện đồng bộ các giải pháp bảo vệ và phát triển thương hiệu Bia hơi Hà Nội mà Habeco Trading đã và đang thực hiện, chú trọng vào quay vòng tối đa vỏ keg và xe vận chuyển, tăng cường xe vận chuyển đến tận nơi cho khách hàng; mở rộng, phát triển thị trường và hệ thống bán hàng tại khu vực Hà Nội và các tỉnh lân cận.

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Để thực hiện thắng lợi các mục tiêu đề ra như trên, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội xác định rõ phải phát huy tối đa mọi nguồn lực, trong đó nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng quyết định thành công. Do vậy, Ban lãnh đạo đã đề ra phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty bao gồm một số nội dung sau:

- Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển sản xuất, kinh doanh của Công ty;

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đảm bảo về các yếu tố thể lực, trí lực, tâm lực và cơ cấu lao động. Chú trọng khả năng tự học, tự đào tạo, chủ động, sáng tạo trong công việc, thành thạo kỹ năng nghề nghiệp, có khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi.

- Đào tạo, bồi dưỡng, tuyển chọn đội ngũ nhân lực chất lượng cao, thành thạo tay nghề để làm nòng cốt cho sự phát triển bền vững của Công ty. Áp dụng khoa học kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc.

- Xây dựng được đội ngũ nhân viên, quản lý, lãnh đạo của Công ty có phong cách chuyên nghiệp, có bản lĩnh, thông thạo kinh doanh trong nước và quốc tế, đảm bảo năng lực cạnh tranh của đơn vị.

- Xây dựng nguồn nhân lực có thái độ nghề nghiệp đúng đắn, có năng lực ứng xử, có lương tâm nghề nghiệp, tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tinh thần hợp tác, tinh thần trách nhiệm.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

Để khắc phục những bất cập, hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân lực, Công ty cần lưu ý một số vấn đề bao quát sau:

- Xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng, dựa trên cơ sở thực trạng nguồn nhân lực và mục tiêu, kế hoạch SXKD của Công ty.

- Tuyển dụng đúng và đủ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn trên cơ sở yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

- Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng dân chủ, công khai minh bạch từ khâu lập kế hoạch cũng như tổ chức thi tuyển.

- Về thông tin tuyển dụng cần phải được cung cấp một cách đầy đủ, công khai và công bố rộng rãi trên các kênh thông tin khác nhau (website công ty, website chuyên về tuyển dụng uy tín, các kênh truyền hình hiện có, mạng xã hội).

- Thông báo tuyển dụng cần được thực hiện hấp dẫn hơn, phải thể hiện được chất riêng của đơn vị tuyển dụng. Nội dung cần thể hiện rõ nội

dụng công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc, quyền lợi của NLĐ...

- Có tiêu chí cụ thể đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng, có thể thông qua số lượng hồ sơ ứng viên; số lao động được tuyển thực tế so với số lao động cần tuyển theo kế hoạch; kết quả thực hiện công việc của lao động mới được tuyển; mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về thời hạn; chi phí tuyển dụng bình quân.

Đối với lao động quản lý, lãnh đạo:

- Có chính sách thu hút, tuyển dụng vị trí lãnh đạo quản lý từ thị trường lao động và các doanh nghiệp khác cùng ngành.

- Tuyển chọn quản lý, lãnh đạo cần tập trung vào một số tiêu chí như: ứng viên thể hiện được tầm nhìn lãnh đạo chiến lược, năng lực khởi xướng sự thay đổi, năng lực phát triển đội ngũ, khả năng tạo động lực cho nhân viên, khả năng huy động và tập hợp các nguồn lực.

Đối với lao động gián tiếp: Công ty cần xây dựng được các tiêu chuẩn tuyển dụng cụ thể, rõ ràng. Từ các tiêu chuẩn đó, xây dựng các tiêu chí đánh giá ứng viên cho từng vị trí chức danh công việc. Có thể dựa vào 03 nhóm tiêu chuẩn về Thái độ - Kỹ năng – Kiến thức (ASK) để hình thành các tiêu chí tuyển dụng, trong đó:

- Attitude (Thái độ): là thái độ đối với công việc của ứng viên. Được thể hiện về mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc. Trong tiêu chí thái độ có thể phân ra thành các mức cụ thể như sau:

- + Không bao giờ xảy ra
- + thỉnh thoảng xảy ra thái độ này
- + Luôn luôn xảy ra
- + Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Hoạt động thái độ đặc thù với nghề: cầu tiến, công bằng, lạc quan...

Do vậy, trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình sàng lọc cần xác

định ứng viên thuộc thái độ nào xem mức độ phù hợp với công việc của ứng viên.

- Skill (Kỹ năng): là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên đến đâu. Hay nói cách khác thể hiện sự làm được việc. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để phát hiện ra sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

- Knowledge (Kiến thức): là sự am hiểu về công việc của ứng viên đến mức độ nào, chuyên môn trong công việc. Việc đưa ra hệ thống tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá ứng viên rõ ràng và thống nhất trong họ i đồng tuyển dụng, sẽ hạn chế được sự cảm tính trong quá trình tuyển chọn, việc đưa ra ngu ời thân, họ hàng, họ c mối quan hệ cá nhân vào làm việc mà không trên cơ sở khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Đối với lao động trực tiếp:

- Đa dạng hoá các nguồn tuyển và phương pháp tuyển dụng. Có thể từ sự giới thiệu của CBCNV Công ty; thông qua các đơn vị giới thiệu việc làm; từ các công ty cùng ngành...

- Tiêu chí tuyển dụng tập trung vào sức khoẻ, kinh nghiệm, ý thức trách nhiệm với công việc.

- Thi tuyển, thử tay nghề cần được thực hiện công khai, minh bạch đảm bảo công bằng cho mọi ứng viên tham gia.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực

Nói đến đào tạo bồi dưỡng là phải nói đến 02 góc độ: một là Công ty tổ chức hoạt động đào tạo bồi dưỡng cho NLD; hai là bản thân NLD cũng tự học hỏi, rèn luyện, trải nghiệm để nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Muốn vậy, Công ty cần phải tập trung vào những vấn đề cơ bản sau đây:

- Công ty cần xây dựng kế hoạch đào tạo và quy trình đào tạo một cách hoàn chỉnh, có tầm nhìn hướng tới mục tiêu phát triển của Công ty. Xác định

rõ ai là người chịu trách nhiệm về mảng đào tạo, nhu cầu đào tạo, thời gian, địa điểm, phương pháp, nội dung, đối tượng và chi phí đào tạo...

- Đối với xác định nhu cầu đào tạo, cần dựa vào yêu cầu trong bản mô tả công việc và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.

- Về đối tượng đào tạo, Công ty xác định cần tập trung nghiên cứu nhu cầu đào tạo cho đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên kinh doanh, nhân viên thị trường. Trên cơ sở so sánh giữa năng lực hiện có với năng lực cần phải có từ bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc; đi kèm với chiến lược quy hoạch cán bộ.

- Về nguồn lực, cần đầu tư một nguồn kinh phí đáng kể cho công tác đào tạo; việc lựa chọn đội ngũ giảng viên, tổ chức lớp học, chuẩn bị tài liệu, cơ sở vật chất cho đào tạo (địa điểm, máy móc trình chiếu, âm thanh...) cần được tạo điều kiện tối đa.

- Tổ chức đánh giá kết quả đào tạo bồi dưỡng, hiệu quả đào tạo cả trong đào tạo và sau đào tạo.

- Xây dựng chính sách hỗ trợ về tài chính, chính sách lương, thưởng và phúc lợi cho người đi học, tham gia đào tạo một cách hợp lý.

Đối với đào tạo bồi dưỡng lao động quản lý, lãnh đạo:

- Cần có quy hoạch cán bộ, hoạch định lộ trình phát triển cho mỗi lao động quản lý lãnh đạo; coi lộ trình đó là ràng buộc có tính bắt buộc để cán bộ nhân viên cố gắng phấn đấu.

- Nội dung đào tạo bồi dưỡng cần tập trung vào các chương trình ứng dụng quản trị, kiến thức về lãnh đạo, quản trị kinh doanh, pháp luật kinh tế. Các kỹ năng được đào tạo bồi dưỡng cần tập trung vào kỹ năng ra quyết định, quản lý sự thay đổi, kỹ năng trao quyền giao việc, xây dựng đội ngũ, giao tiếp quản lý, đàm phán kinh doanh.

- Có sự hỗ trợ trong khi đào tạo bồi dưỡng. Cụ thể, đối với các trường hợp từ Trưởng phòng trở lên khi đi đào tạo sẽ được hỗ trợ 50% kinh phí cùng với cam kết tiếp tục phục vụ tại Công ty ít nhất 3 năm tiếp theo.

Đối với đào tạo bồi dưỡng lao động gián tiếp:

- Đa dạng hình thức đào tạo, có thể áp dụng đào tạo trực tuyến (thông qua mạng nội bộ của công ty, hoặc phối hợp với 1 công ty đào tạo bên ngoài cung cấp các khóa học trực tuyến, ví dụ như <http://www.ask.edu.vn>); kèm cặp chỉ dẫn; cử đi học; mời chuyên gia đến giảng dạy...

- Có các chính sách cụ thể về sử dụng nhân lực sau đào tạo.

- Nội dung đào tạo tập trung vào các kỹ năng thực hiện công việc bao gồm: thuyết trình, giải quyết vấn đề, làm việc nhóm, các phần mềm chuyên ngành, ngoại ngữ, giao tiếp kinh doanh, soạn thảo văn bản, kỹ năng đào tạo cho nhân viên mới.

Đối với lao động trực tiếp:

- Nội dung đào tạo cần tập trung vào các nội dung liên quan đến an toàn vệ sinh thực phẩm, an toàn phòng cháy chữa cháy. Các kỹ năng cần đào tạo như: kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng vận hành trang thiết bị phụ trợ...

- Đào tạo thông qua cắt cử lao động có kinh nghiệm kèm cặp, hướng dẫn cho lao động mới. Hoặc đào tạo tập trung vào một thời điểm nhất định trong năm.

- Có đánh giá, chấm điểm và so sánh kết quả làm việc trước, trong và sau khi được đào tạo.

3.2.3. Cải thiện các chính sách về đãi ngộ nhân lực

a) Về tiền lương, thưởng

Tiền lương, thưởng là phần chủ yếu trong thu nhập của NLD, do đó nó ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống, sinh hoạt của họ. Lương, thưởng là động cơ mạnh mẽ nhất thúc đẩy con người làm việc. Nhà quản lý cần phải biết cách sử dụng công cụ hữu hiệu này để làm đòn bẩy kích thích NLD làm việc.

Hiện tại, Công ty vẫn áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức các doanh nghiệp cùng ngành khác, do đó thời gian tới, Công ty cần nâng cao hiệu quả kinh doanh để cải thiện quỹ tiền lương.

Để đáp ứng được điều kiện thực tế trong lộ trình phát triển của Công ty và xu thế của thị trường lao động trong thời kỳ hội nhập ngày nay, Công ty

nên xây dựng cơ chế tiền lương phù hợp với xu thế thị trường và đặc điểm kinh doanh của Công ty đảm bảo theo các yêu cầu sau:

- Phân phối theo hiệu suất, chất lượng và hiệu quả công việc của từng NLD gắn với kết quả hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch kinh doanh của đơn vị. Đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tạo ra nhiều lợi nhuận, quỹ tiền lương cao và ngược lại. NLD đảm nhiệm công việc có mức độ phức tạp, tính trách nhiệm cao, hiệu suất, chất lượng, hiệu quả cao thì tiền lương cao và ngược lại.

- Đảm bảo khắc phục được các hạn chế của cơ chế tiền lương hiện nay, đảm bảo thu nhập tháng phản ánh tương đối đầy đủ thu nhập được hưởng của NLD. Đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường, thu hút và giữ được lao động giỏi, có chất lượng. Đặc biệt, Công ty cần thu hẹp khoảng cách tiền lương, thưởng giữa nhân viên chính thức và nhân viên thời vụ, không nên để sự chênh lệch quá lớn như hiện nay.

- Triển khai mô hình trả lương theo hướng bao gồm tiền lương cố định và tiền lương tăng thêm lũy tiến. Tức là mức tiền lương tăng thêm được tính theo tỷ lệ phần trăm. Tỷ lệ này được thay đổi theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ đạt được.

- Tiền lương, thưởng của cá nhân còn phải tùy thuộc vào kết quả thực hiện các mục tiêu theo BSC (chỉ tiêu) của bộ phận. Cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu BSC của bộ phận. Tiền lương, thưởng của cá nhân, một mặt phụ thuộc vào mức độ hoàn thành KPIs của cá nhân, mặt khác, còn phụ thuộc vào mức độ hoàn thành BSC của bộ phận mà cá nhân đang làm việc. Hệ thống đánh giá này sẽ tạo động lực cho không chỉ từng NLD, mà còn cho cả tập thể NLD; qua đó mọi NLD trong từng bộ phận sẽ cùng nỗ lực để đạt được mục tiêu chung.

- Đối với chế độ tiền thưởng: CBCNV cần được ghi nhận thành tích thích đáng và có mức thưởng tương ứng với công sức họ bỏ ra để thúc đẩy họ làm việc ngày càng hiệu quả hơn. Đối với các cán bộ nhân viên xây dựng

được mạng kênh phân phối lớn, mang lại doanh thu, lợi nhuận cao cho Công ty thì Công ty có thể có chế độ tiền thưởng “nóng” dựa trên tỷ lệ % kênh phân phối đó mang lại. Sau khi xây dựng được KPIs, chế độ tiền thưởng của cán bộ, nhân viên cũng phải được chi trả theo KPIs, tránh tình trạng chi trả theo thâm niên, theo chức vụ hoặc bình quân hóa.

Đối với vị trí Trưởng phòng thị trường, tác giả đề xuất cách tính lương dựa trên vị trí việc làm và doanh số thực hiện được:

Bảng 3.1: Đề xuất chính sách tiền lương theo doanh số của vị trí Trưởng phòng thị trường

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đạt được so với doanh số (%)				
		80%	90%	100%	110%	120%
Lương chức danh	1000 đ	15.000				
Lương doanh số	1000 đ	0	5.000	12.000	15.000	20.000
Tổng lương	1000 đ	15.000	20.000	27.000	30.000	35.000

Nguồn: Tác giả đề xuất

Đối với nhân viên Phòng Thị trường, mức lương của Công ty chi trả cũng cần chia thành nhiều mức khác nhau, đảm bảo tương ứng với mức độ hoàn thành công việc khác nhau.

Bảng 3.2: Đề xuất chế độ trả lương cho nhân viên phòng thị trường

Mức độ hoàn thành doanh số	Mức lương cứng	Lương thực lĩnh theo doanh số
50 - 60	Theo cấp bậc	0,6 x Lương cứng
61 - 80	Theo cấp bậc	0,8 x Lương cứng
81 - 90	Theo cấp bậc	1,0 x Lương cứng
91 - 100	Theo cấp bậc	1,2 x Lương cứng
101 - 110	Theo cấp bậc	1,3 x Lương cứng
111 - 120	Theo cấp bậc	1,4x Lương cứng

121 - 130	Theo cấp bậc	1,5 x Lương cứng
131 - 140	Theo cấp bậc	1,6 x Lương cứng
141 - 150	Theo cấp bậc	1,7 x Lương cứng

Nguồn: Tác giả đề xuất

b) Về phúc lợi

Xây dựng các chế độ phúc lợi theo hướng đa dạng, hấp dẫn hơn và cần được thể chế thành quy định minh bạch. Cụ thể:

+ Tăng thêm tiền điện thoại cho cán bộ quản trị, cho các nhân viên giao dịch nhiều; ngoài chế độ theo quy chế chung, cần chú ý đến những trường hợp cụ thể một cách hợp lý.

+ Tiền ăn trưa: Tăng thêm mức 30.000 đồng/người/ngày cho phù hợp với biến động giá cả và mức sống.

+ Hỗ trợ thêm tiền xăng xe đối với nhân viên phòng thị trường và có tính đến điều chỉnh theo biến động giá xăng dầu trên thị trường.

+ Cần có chế độ hỗ trợ theo thâm niên (10, 15, 20 năm) vừa để tri ân, vừa để tăng cường gắn bó làm việc lâu dài cho công ty của cán bộ nhân viên. Công ty có thể áp dụng 3 mức thưởng thâm niên khi số năm làm việc như sau:

Bảng 3.3: Mức hỗ trợ thâm niên đối với cán bộ, nhân viên

Thâm niên	Quà	Tiền thưởng (VND)
10 năm	Giấy khen	3.000.000
15 năm	Kỷ niệm chương	5.000.000
20 năm	Kỷ niệm chương	8.000.000

Nguồn: Tác giả đề xuất

+ Bên cạnh đó, áp lực làm việc trong Công ty là rất lớn, đặc biệt là nhân viên phòng thị trường. Do đó, Công ty cần đẩy mạnh hơn nữa các phong trào tập thể nhằm tăng cường tinh thần đoàn kết, giao lưu. Cuối năm, Công ty tổ chức tiệc liên hoan tại các khách sạn lớn cho CBCNV cùng gia đình. Cho dù công việc áp lực lớn, Công ty cũng cần phần thưởng 1 năm một lần tổ chức chuyến du lịch cho toàn thể cán bộ cùng gia đình tại các điểm du lịch nổi

tiếng; tổ chức ngày hội gia đình, khuyến khích nhân viên đem theo gia đình tới dự...; tổ chức các buổi giao lưu, xây dựng nhóm (2 lần/năm)... Tổ chức ngày hội xem phim (phát vé đôi cho nhân viên); cung cấp thẻ mua sắm Vinmart (~ 500.000 VND) khuyến khích cho gia đình nhân viên, đặc biệt đối với các gia đình có nhân viên công tác xa nơi sinh sống...

3.2.4. Hoàn thiện công tác sử dụng nhân lực và đánh giá thực hiện công việc

a) Sử dụng nhân lực

Công ty cần tiến hành phân tích công việc một cách bài bản, xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cụ thể cho các vị trí. Bản mô tả công việc bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là bản yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc.

Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc là căn cứ để đánh giá chất lượng cán bộ, để bố trí sử dụng cán bộ, căn cứ vào yêu cầu của từng thời kỳ mới, tiêu chuẩn cán bộ phải phù hợp với các chức năng trên từng lĩnh vực cụ thể.

Để thực hiện được việc tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ phải hoàn thiện công tác phân tích công việc, tuyển dụng, bố trí nhân sự phải tôn trọng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc.

Những công việc, chức danh này cần được mô tả rõ ràng, cụ thể:

- Đưa ra dữ kiện tổng quát như công việc được thực hiện ở bộ phận nào, tên công việc, quyền hạn và trách nhiệm của người đảm nhận;

- Bản chất của công việc là gì, công việc được thực hiện ở đâu, mức độ thuận lợi, khó khăn, đó là công việc được làm thường xuyên liên tục hay có thể thay đổi và mối tương quan giữa nó với những công việc khác như thế nào;

- Cần trả lương như thế nào, tiền thưởng, tiền chia lãi, tiền trợ cấp là bao nhiêu;

- Các tiêu chuẩn đối với nhân viên ra sao, những đòi hỏi về trình độ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, đặc biệt là những hiểu biết về thị trường, giá cả và nhu cầu của người tiêu dùng và những tiêu chuẩn khác như sự chính xác, tốc độ làm việc nhanh nhẹn, óc phán đoán...

Bảng 3.4: Đề xuất tiêu chuẩn cán bộ quản lý tới năm 2022

Vị trí	Kiến thức	Kỹ năng thực hiện công việc
Giám đốc Phó Giám đốc	<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo chuyên ngành sau ĐH về quản trị kinh doanh - Trình độ tiếng anh: C1 - Trình độ tin học: Sử dụng được tất cả các phân hệ của phần mềm quản trị DN ERP 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng lãnh đạo - Kỹ năng quản trị - Các kỹ năng mềm
Trưởng phòng Thị trường	<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo chuyên ngành sau ĐH về quản trị kinh doanh. - Trình độ tiếng anh: C1 - Trình độ tin học: Sử dụng được phân hệ phụ trách của phần mềm quản trị DN ERP. - Sử dụng thành thạo các phần mềm văn phòng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng quản trị - Các kỹ năng mềm - Kỹ năng chuyên môn Marketing

Nguồn: Tác giả đề xuất

Đội ngũ cán bộ như hiện nay của công ty đã có sự ổn định về vị trí cũng như công việc mà mỗi người đảm nhiệm. Việc sắp xếp lại là một vấn đề khó có thể làm được và cũng không cần thiết. Tuy nhiên, khi phát sinh những công việc mới như: nghiên cứu thị trường, giới thiệu sản phẩm... Công ty cần phải bố trí người phù hợp với đặc điểm của công việc. Ở bất cứ vị trí công

việc nào, dù là đề bạt tại chỗ, luân chuyển hay tuyển dụng mới thì cũng đề phải theo đúng tiêu chuẩn.

Mặc dù đã có sự ổn định về vị trí, về công việc của bộ máy hiện nay, Công ty vẫn cần phải tiến hành đánh giá thường xuyên khả năng làm việc của mỗi cán bộ quản lý. Từ đó có thể phát hiện ra những người có năng khiếu về một lĩnh vực nào đó để tạo cơ hội cho họ có thể lên những chức vụ quản lý cao hơn. Với những người mà ta thấy có biểu hiện của một khả năng tiềm ẩn nào đó thì có thể giao cho họ một số quyền lực nhất định nào đấy để họ có thể tự giải quyết công việc trong tầm của quyền lực đó. Dựa vào kết quả họ làm được để đánh giá khả năng và cất nhắc lên các vị trí thích hợp hơn trong tương lai.

b) Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là khâu quan trọng nhất luôn tồn tại trong tất cả các doanh nghiệp và là căn cứ trả thù lao lao động. Đồng thời kết quả đánh giá giúp cho các cấp quản lý đưa ra các quyết định đúng đắn về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển, kỷ luật... Do đó, để hoàn thiện công tác đánh giá, cần phải làm tốt một số yêu cầu sau:

- Đối với lựa chọn người đánh giá: Người đánh giá có vai trò quyết định và rất quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Cần chọn người hiểu rõ về công việc và người thực hiện, phải đảm bảo được tính minh bạch, công bằng, không cả nể trong đánh giá. Có thể để NLD tự đánh giá, sau đó so sánh với kết quả của Người đánh giá, như vậy sẽ mang tính khách quan hơn.

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc. Tức là cần trao đổi kết quả đánh giá với NLD, đây là biện pháp giúp NLD biết thiếu sót của mình đồng thời người đánh giá có thể góp ý để NLD khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh.

- Có chu kỳ đánh giá hợp lý đối với từng loại lao động.

Chu kỳ đánh giá: Đối với lao động gián tiếp, nên đánh giá theo chu kỳ 3 tháng/lần thay vì đánh giá hàng tháng; bởi một số công việc cần thời gian nhất định để hoàn thành, nếu chu kỳ đánh giá quá ngắn sẽ gây áp lực cho cả hai phía NLD và người đánh giá. Đối với lao động trực tiếp, có thể duy trì chu kỳ đánh giá theo từng tháng như hiện nay.

- Xây dựng bổ sung đổi mới các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Các tiêu chí đánh giá cần được lượng hoá và cho điểm rõ ràng, không mang tính chung chung.

3.2.5. Tăng cường kỷ luật lao động và cải thiện môi trường làm việc

a) Tăng cường kỷ luật lao động

Để nâng cao ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc, ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục tinh thần trách nhiệm, ý thức tận tâm, tận lực với nhiệm vụ được giao, Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội cần đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật lao động.

Việc thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế của Công ty cần được thực hiện bởi các trưởng bộ phận, đồng thời có sự tham gia của các nhân viên để đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng. Bên cạnh đó, cần có cơ chế khuyến khích cán bộ, nhân viên thực hiện nghiêm các nội quy, quy chế của Công ty và có chế tài xử phạt đối với những hành vi vi phạm, đặc biệt những trường hợp đã vi phạm lại tiếp tục tái phạm.

b) Cải thiện điều kiện, môi trường làm việc

Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho NLD, gồm trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hộ lao động... để NLD tránh được các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo sức khoẻ cả về thể chất và tinh

thần để làm việc lâu dài. Để cải thiện điều kiện, môi trường làm việc cho NLD Công ty tập trung vào các giải pháp sau:

- Tổ chức đo và kiểm tra điều kiện ánh sáng tại các khu vực làm việc, bổ sung lắp đặt hệ thống chiếu sáng nếu chưa đảm bảo điều kiện chiếu sáng.

- Đầu tư nhiều hơn nữa vào các thiết bị và công cụ hỗ trợ làm việc, bảo hộ lao động, đảm bảo an toàn lao động cho NLD. Quan tâm nhiều hơn đến khám sức khỏe định kỳ cho NLD.

- Đầu tư trang thiết bị hệ cảnh báo về an toàn; chủ động báo trước về mối nguy hiểm, về sự mất an toàn hay rủi ro có thể xảy ra để NLD biết và có sự chuẩn bị đề phòng tốt hơn, chủ động phát hiện triệu chứng và tìm cách xử lý sớm hơn.

- Tổ chức các buổi nói chuyện phổ biến các kiến thức có liên quan đến việc phòng tránh các bệnh nghề nghiệp.

c) Cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên

Ngày nay, các Công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với công ty. Muốn đạt được điều đó thì các nhà quản lý phải giúp CBCNV của mình giải quyết những vấn đề của riêng họ. Lãnh đạo Công ty và các cán bộ quản lý cần quan tâm tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của NLD; tạo điều kiện để họ có cơ hội gặp gỡ, bày tỏ ý kiến. Một biện pháp rất khoa học, cho phép nắm được tâm trạng của số đông NLD là phát phiếu khảo sát đến từng người.

Là một người lãnh đạo, bất cứ ở một cấp bậc nào, dù là tổ trưởng sản xuất hay quản đốc phân xưởng, họ cũng cần phải biết nhu cầu của nhân viên mình là gì, từ đó giúp nhân viên giải quyết những vấn đề của họ nếu có thể. Công ty nên ưu tiên giải quyết các vấn đề về con người, phải thiết lập được lòng tin của người công nhân đối với lãnh đạo - đó cũng là một bước đi quan trọng tới sự thành công.

Cần tránh tình trạng để các mối quan hệ có sự lẫn lộn giữa tình cảm với công việc làm trì trệ các hoạt động của công ty; tránh mọi sự thiên vị trong tập thể; tạo ra những mối quan hệ giúp họ quan tâm đến nhau; phối hợp các nhóm làm việc sao cho các thành viên trong nhóm có thể bổ sung cho nhau những kỹ năng và đức tính tốt... Việc thi hành kỷ luật, cho nghỉ việc, cho thôi việc, giáng chức, thăng chức, chuyển chuyển, về hưu hay giải quyết tranh chấp lao động... đều phải dựa trên những quy định của pháp luật, quy định của Công ty mà nội dung của nó đã được phổ biến.

d) Hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp

Công ty cần phải hoàn thiện, quản lý văn hoá doanh nghiệp theo hướng tích cực hơn. Cụ thể:

- Rà soát, điều chỉnh các chuẩn mực văn hoá, các quy định, quy chế nội bộ... cho phù hợp với những bước phát triển tương lai của Công ty.

- Tuyên truyền phổ biến văn hoá doanh nghiệp bằng nhiều hình thức như: Cấp phát tài liệu; tổ chức các buổi trao đổi về văn hoá doanh nghiệp, biên tập thành những nội dung ngắn gọn, treo, dán ở những nơi có nhiều người làm việc... Phải để cho NLD thống nhất, quán triệt văn hóa doanh nghiệp là những giá trị cốt lõi mang đậm bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp, được thể hiện cũng như gắn liền trực tiếp với NLD và công ty.

- Tiếp tục thực hiện nghiêm túc hệ thống các chuẩn mực mà Công ty đã ban hành. Tuân thủ các quy trình, quy định, chuẩn mực giao tiếp, làm việc... trong Sổ tay nhân viên.

- Thường xuyên tổ chức và khuyến khích mọi người tham gia các phong trào văn hóa, thể dục thể thao, các phong trào thi đua kỷ niệm các ngày lễ, ngày kỷ niệm thành lập Công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận. Hàng tháng, Công ty nên in những tập san hoặc công bố trên trang thông tin nội bộ về Công ty, trong đó nói về những việc làm tốt, những gương mặt tiêu biểu và những vấn đề cần sự hợp sức của

mọi thành viên và cần khuyến khích NLD viết ra những câu chuyện, tâm tư nguyện vọng của chính mình.

KẾT LUẬN

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp nói chung có những mục tiêu nhất định nhưng đều hướng tới một đích chung là không ngừng phát triển và phát triển một cách bền vững. Con người là tài sản quý nhất của doanh nghiệp và cũng là bạn đồng hành của doanh nghiệp trên con đường đi tới đích. Vì vậy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các hoạt động, chính sách quản trị nhân lực là một giải pháp tối ưu.

Công ty Habeco Trading là một công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực thương mại với mặt hàng kinh doanh chủ yếu là bia tươi, kể từ khi được thành lập đến nay đã có những bước phát triển vững chắc; về cơ bản đã đảm bảo được thu nhập và đời sống của NLD. Tuy nhiên, trong công tác quản trị nhân sự, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực vẫn còn những hạn chế nhất định. Với mong muốn đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty, tác giả luận văn đã:

Thứ nhất: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần được doanh nghiệp thực hiện đồng thời bằng các tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, đãi ngộ nhân lực, sử dụng nhân lực, tăng cường kỷ luật lao động và xây dựng môi trường lao động tích cực. Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố như các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài cũng như các yếu tố bên trong.

Thứ hai: Phân tích, đánh giá thực trạng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội. Theo đó, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty đã đạt được những thành tựu như: Những năm qua mặc dù tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn nhưng Công ty vẫn chú trọng cải thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng và các chế

độ phúc lợi khác cho NLD. Công ty đã tạo được một môi trường làm việc với các trang thiết bị hiện đại, tiêu chí an toàn là trên hết... Tuy nhiên, bên cạnh đó, tác giả cũng đã chỉ ra những hạn chế trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cần phải khắc phục như: Tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi của Công ty còn thấp và chưa đa dạng; các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, sử dụng nhân lực còn nhiều hạn chế thiếu sót.

Thứ ba: Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội, tác giả luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trong những năm tới. Điển hình như các giải pháp: hoàn thiện công tác tuyển dụng, nhằm mục đích tuyển đúng, tuyển đủ nhân; hoàn thiện chế độ tiền lương và các phúc lợi; hoàn thiện công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.
2. ThS. Cán Hữu Dạn (2019), Bài giảng Tuyển dụng và Sử dụng nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội.
3. Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004), Giáo trình Quản trị nhân lực, Giáo trình Quản trị nhân lực.
4. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Lao động - Xã hội.
5. TS. Lưu Đức Hải, “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở nước ta hiện nay”, thuộc Chương trình "Nghiên cứu khoa học phát triển văn hóa, con người và nguồn nhân lực" mã số KX.03/11-15.
6. TS. Phạm Thị Thu Hằng (2012), Doanh nghiệp Việt Nam, Lao động và phát triển nguồn nhân lực, Báo cáo thường niên về doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI).
7. Tác giả Lương Công Lý (2014), “Giáo dục - đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt nam hiện nay”, Luận án tiến sĩ triết học, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
8. TS. Nguyễn Thanh Mai, Chất lượng nguồn nhân lực, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc//758c8b47>
9. Tác giả Phạm Công Nhất (2008), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế”, Tạp chí Cộng sản số 786.
10. GS.TS Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, NXB Tư Pháp.

11. GS.TS. Vũ Thị Ngọc Phùng (2006), Giáo trình Kinh tế phát triển, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Tác giả Phùng Nhân (2008), “Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ”, trường Cao đẳng Viễn Đông, TP.HCM.
13. PGS.TS. Phạm Văn Sơn (2015), “7 giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam”, Báo giáo dục thời đại.
14. Tác giả Vũ Bá Thê (2005), “Phát huy nguồn lực con người để CNH, HĐH - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam”, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
15. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động Xã hội.
16. Tác giả Bùi Sỹ Tuấn (2012), Luận án tiến sĩ “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu xuất khẩu lao động của Việt Nam đến năm 2020”
17. Tác giả Đoàn Anh Tuấn (2015), Luận án tiến sĩ “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam”
18. Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012), "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông"
19. Các báo cáo, tài liệu nội bộ thuộc Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội
20. Slide “Chiến lược nguồn nhân lực Công ty CocaCola”
<https://www.slideshare.net/rannydang5/cocacolas-hrm>
21. Bài viết “SABECO chấp nhận thử thách và thay đổi để phát triển”
<http://www.sabeco.com.vn/truyen-thong/tin-tuc-su-kien/sabeco-chap-nhan-thu-thach-va-thay-doi-de-phan-tien>
22. Bài viết “Hoạt động nâng cao năng suất và chất lượng tại SABECO”

http://www.vba.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=22945:hot-ng-nang-cao-nng-sut-va-cht-lng-ti-tng-cong-ty-cp-bia--ru--ngk-sai-gon&catid=133:tp-chi-tt-2016&Itemid=365

23. Bài viết “SABECO – Áp dụng khoa học công nghệ gắn kết với công tác bảo vệ môi trường” <https://baotainguyenmoitruong.vn/kinh-te/sabeco-ap-dung-khoa-hoc-cong-nghe-gan-ket-cong-tac-bao-ve-moi-truong-1247230.html>

24. https://vi.wikipedia.org/wiki/Sức_khỏe#cite_note-WHO_definition-1

Tiếng Anh

25. WB. World Development Indicators. - London: Oxford, 2000

PHỤ LỤC

HỆ SỐ CẤP BẬC THEO VỊ TRÍ CÔNG VIỆC
ÁP DỤNG TỪ NGÀY 01 THÁNG 01 NĂM 2017
(Kèm theo Quy chế trả lương của Công ty cổ phần Thương mại Bia Hà Nội)

I. Bảng lương các chức danh quản lý điều hành Phòng:

TT	Chức danh quản lý	Bậc, hệ số	
		1	2
1	Trưởng phòng	3,0	3,3
	Có thâm niên	dưới 2 năm	Từ 2 năm trở lên
2	Phó trưởng phòng	2,0	2,3
	Có thâm niên	dưới 2 năm	Từ 2 năm trở lên

II. Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ:

TT	Chức danh viên chức	Bậc, hệ số			
		1	2	3	4
1	Chuyên viên	1,0	1,2	1,4	1,6
	Có thâm niên chuyên môn	dưới 5 năm	Từ 5n đến dưới 10n	Từ 10n đến dưới 15n	Từ 15 trở lên
2	Cán sự, kỹ thuật viên	0,6	0,9	1,2	
	Có thâm niên chuyên môn	dưới 5 năm	Từ 5n đến dưới 10n	Từ 10n trở lên	

III. Bảng lương nhân viên thừa hành, phục vụ:

TT	Chức danh viên chức	Bậc, hệ số			
		1	2	3	4
1	Thủ kho	0,6	0,8	1,0	1,2
2	Nhân viên giao nhận, bán hàng, phụ kho	0,4	0,6	0,8	1,0
3	Bốc xếp, áp tải	0,6	0,8	1,0	1,2
4	Lái xe	0,6	0,8	1,0	1,2
	Có thâm niên chuyên môn	dưới 2 năm	Từ 2n đến 5n	Từ 5n đến 10n	Từ 10n trở lên

- Phụ cấp tổ trưởng: 0,1

PHỤ LỤC

QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BIA HÀ NỘI
(Kèm theo Quyết định số: /QĐ- HDQT ngày tháng năm của
Chủ tịch Hội đồng Quản trị Công ty)

Chương I

QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Cán bộ công nhân viên trong danh sách thuộc các bộ phận nằm trong cơ cấu tổ chức của Công ty (*trừ các Chức danh Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng Ban kiểm soát*) là đối tượng được áp dụng trả lương theo Quy chế này.

Điều 2. Quy chế này quy định trả lương cho việc thực hiện nhiệm vụ trực tiếp sản xuất kinh doanh của Công ty. Mục đích của Quy chế nhằm chống phân phối bình quân, thực hiện đúng nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương cho người lao động với kết quả và hiệu quả lao động của từng người, từng bộ phận.

Điều 3. Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động và được sử dụng đúng mục đích theo quy định của nhà nước.

Chương II

NGUỒN QUỸ TIỀN LƯƠNG VÀ SỬ DỤNG QUỸ TIỀN LƯƠNG

Điều 4. Nguồn quỹ tiền lương

Tổng quỹ tiền lương được hình thành từ các nguồn sau:

1. Quỹ tiền lương theo đơn giá tiền lương được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.
2. Quỹ tiền lương từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.
3. Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang

Điều 5. Sử dụng quỹ tiền lương

1. Để bảo đảm sử dụng quỹ tiền lương đúng tính chất, mục đích theo quy định, tổng quỹ tiền lương được phân chia như sau:

- Quỹ tiền lương chi trả trực tiếp cho người lao động theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian ít nhất bằng **76%** tổng quỹ tiền lương.
- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương tối đa không quá **12%** tổng quỹ tiền lương.
- Quỹ dự phòng cho năm sau tối đa không quá **12%** quỹ tiền lương.

2. Tỷ lệ phân chia các quỹ có thể được thay đổi theo từng thời kỳ, nếu thay đổi sẽ do Giám đốc quyết định trên cơ sở hướng dẫn của nhà nước và thực tế sản xuất kinh doanh, hàng năm sẽ thông báo công khai tỷ lệ sử dụng quỹ.

3. Tiền thưởng trong quỹ tiền lương được sử dụng để thưởng cho CBCNV khi hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh. Tiền thưởng từng người được xác định theo công việc đảm nhận và hệ số đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Chương III

NGUYÊN TẮC TRẢ LƯƠNG THEO LAO ĐỘNG

Điều 6. Làm công việc gì hưởng lương theo công việc đó, tiền lương nhiều hay ít

phụ thuộc vào thời gian lao động, kết quả, hiệu quả lao động của từng bộ phận và người lao động.

Điều 7. Tiền lương trả cho người lao động bao gồm 2 phần:

1.1. Tiền lương cơ bản: là phần tiền lương quy định trong hợp đồng lao động, được xác định căn cứ trên mức lương cấp bậc, chức vụ và phụ cấp quy định tại Hệ thống thang bảng lương của công ty được xây dựng căn cứ trên Nghị định 49/2013/NĐ-CP và mức lương tối thiểu vùng quy định theo quy định của Nhà nước, đã đăng ký và xác nhận tại Phòng Lao động Thương binh xã hội Quận Ba Đình

Là cơ sở để đóng, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, thanh toán những ngày nghỉ phép trong năm, nghỉ lễ, làm thêm giờ, làm ngày lễ, làm đêm và giải quyết các chế độ, quyền lợi khác theo quy định của Pháp luật lao động.

1.2. Tiền lương hiệu quả công việc: là phần tiền lương được xác định căn cứ vào kết quả SXKD 6 tháng và 12 tháng, hiệu quả lao động, đặc điểm cụ thể về tổ chức SXKD, tổ chức lao động, tính chất, đặc điểm công việc, đối tượng lao động, thời gian lao động, không phụ thuộc vào Hệ thống thang bảng lương đã đăng ký của Công ty, được xếp theo hệ số cấp bậc công việc quy định tại Phụ lục số 01 kèm theo Quy chế này.

Tiền lương hiệu quả công việc trả cho người lao động được tính theo mức độ phức tạp công việc, tính trách nhiệm, thâm niên công tác tại công ty, hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế làm việc.

Chương IV

PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH TIỀN LƯƠNG

Điều 8. Tiền lương của người lao động được nhận:

Công thức tính:

$$Ti = Ti1 + Ti2$$

Trong đó:

- Ti: là tiền lương của người thứ i được nhận
- Ti1: Là tiền lương cơ bản của người thứ i (quy định trên Hợp đồng lao động)
- Ti2: Là tiền lương hiệu quả theo công việc được giao gắn với mức độ phức tạp (Hcb), thâm niên công tác, tính trách nhiệm, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người thứ i. (nếu có)

- Hàng tháng:

Công thức tính: Xác định tiền lương cơ bản (Ti1):

$$Lc_{bi} \times Ni$$

$$Ti1 = \frac{\text{Lc}_{bi} \times Ni}{\text{Số công chuẩn tháng làm việc}}$$

Trong đó:

- Ti1: Là tiền lương cơ bản của người thứ i
- Ni: Là số ngày công thực tế của người thứ i làm việc trong tháng
- Số công chuẩn được hiểu là : Mỗi ngày làm việc 8 giờ, mỗi tuần 44 giờ
- **Quyết toán tiền lương 6 tháng:** Căn cứ kết quả kinh doanh 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm, người lao động sẽ nhận thêm số tiền lương chênh lệch còn lại (Ti2) (nếu có) tính trên tiền lương hiệu quả công việc.

Công thức tính: Xác định tiền lương hiệu quả công việc (Ti2) (nếu có)

$$Ti2 = \frac{Smbq \times Ni \times Hi}{(Vđg - Vcb)}$$

$$Smbq = \frac{Nj \cdot Hj}{\sum_{j=i}^m Nj \cdot Hj} \quad (i \text{ thuộc } j)$$

Trong đó:

- Ti2: Là tiền lương hiệu quả công việc của người thứ i căn cứ kết quả kinh doanh 6 tháng và 12 tháng (nếu có)
- Vđg: Là quỹ tiền lương tương ứng với kết quả SXKD 6 tháng và 12 tháng
- Vcb: Là quỹ tiền lương cơ bản đã đăng ký và xác nhận tại Phòng Lao động Thương binh xã hội Quận Ba Đình.
- Smbq: Là xuất lương mềm bình quân của 6 tháng hoặc 12 tháng
- Ni: Là số ngày công thực tế của người thứ i
- Hi: Là hệ số tiền lương hiệu quả công việc ứng với công việc được giao, mức độ phức tạp công việc (Hcb), tính trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc của người thứ i ($Hi = Hcbi \times ki$)

Điều 9. Hệ số độ phức tạp công việc (Hcb) của các chức danh công việc được quy định tại phụ lục số 1 kèm theo.

Các Phòng, căn cứ vào công việc cụ thể, năng suất hiệu quả công việc, việc chấp hành phân công công việc của trưởng bộ phận và lãnh đạo công ty, mức độ tương trợ trong công việc của người lao động. Xác định hệ số độ phức tạp công việc cho lao động của bộ phận mình trình Giám đốc phê duyệt 01 năm một lần.

Trong trường hợp đặc biệt trưởng phòng đề nghị hệ số phức tạp công việc trình Giám đốc phê duyệt cho phù hợp với thực tế.

Điều 10. Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ (k)

1. Hệ số **k** đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được xác định bằng phương pháp chấm điểm theo tiêu chuẩn, thang điểm 10, đánh giá theo tháng (tiêu chuẩn cụ thể theo phụ lục số 2 kèm theo)

- + Hoàn thành tốt nhiệm vụ, đạt từ **9** điểm trở lên: hệ số **1,0**
- + Hoàn thành nhiệm vụ ở mức khá, đạt từ **7** điểm đến dưới **9** điểm: hệ số **0,8**
- + Hoàn thành nhiệm vụ ở mức TB, đạt từ **5** điểm đến dưới **7** điểm hệ số **0,6**
- + Dưới mức trung bình (dưới **5** điểm) được khuyến khích hệ số **0,4**
- + Vi phạm một trong **4 trường hợp** dưới đây, tạm dừng bình xét thi đua trong tháng, chờ quyết định của Hội đồng lương:

- Vi phạm nội quy lao động ở mức nghiêm trọng như: Không chấp hành sự phân công điều động, đánh nhau, chơi cờ bạc, lấy cắp tài sản, gây khó khăn trong giải quyết công việc, nhận tiền của khách hàng, sử dụng ma túy, say rượu, bia trong giờ làm việc, làm ảnh hưởng đến đơn vị.

- Gây ra các sự cố hỏng hóc, nhầm lẫn, đổ vỡ, thiếu hụt, thất thoát tài sản, gây lãng phí, gây chậm trễ, thiếu tinh thần trách nhiệm, thiếu hiểu biết về chuyên môn,

kỹ thuật, nghiệp vụ làm ảnh hưởng nhiều đến công quỹ và công việc chung.

- Nghỉ không có lý do.
- Nghỉ trọn tháng do các nguyên nhân.

2. Các Phòng ban căn cứ vào tiêu chuẩn chung, trên cơ sở đặc điểm, điều kiện thực tế, tính chất công việc của đơn vị, cụ thể hoá các tiêu chuẩn để thuận lợi cho việc chấm điểm đánh giá, nhưng điểm tối đa không vượt quá mức điểm quy định chung của mỗi loại tiêu chuẩn.

Điều 11. Do nhu cầu công việc, phải điều động lao động tạm thời trong thời hạn 60 ngày trở xuống thì lương hiệu quả công việc được giải quyết như sau:

- Nhân viên bậc cao làm công việc bậc thấp, hoàn thành tốt công việc, được bảo lưu lương hiện hưởng.

- Nhân viên bậc thấp làm công việc bậc cao chỉ được bố trí chênh lệch tối đa 2 bậc, hoàn thành tốt công việc, được hưởng lương theo bậc công việc đảm nhận.

Điều 12. Đối với hợp đồng lao động thử việc, hợp đồng lao động ngắn hạn dưới 1 năm người lao động được trả theo lương ngày theo từng vị trí công việc được quy định cụ thể trong hợp đồng lao động. Thanh toán vào ngày mùng 05 và 20 hàng tháng.

Điều 13. Thanh toán tiền làm thêm giờ, làm ngày lễ, làm đêm, nghỉ lễ tết, nghỉ phép

- Căn cứ mức tiền lương cơ bản và các quy định hiện hành.

Điều 14. Thời gian được coi như thời gian thực tế làm việc gồm:

- Nghỉ bù, nghỉ cho con bú, nghỉ vệ sinh phụ nữ.
- Đi công tác trong và ngoài nước theo nhu cầu công việc được cử đi.
- Đi học theo nhu cầu công việc cần nâng cao trình độ được duyệt.
- Đi làm nghĩa vụ công dân, tham gia các hoạt động đoàn thể, hoạt động xã hội khác được cử đi.

Chương V

TRẢ LƯƠNG CÁC TRƯỜNG HỢP KHÔNG LÀM VIỆC

Điều 15. Các trường hợp nghỉ theo chế độ được hưởng lương cơ bản theo lương cấp bậc, chức vụ quy định tại Hệ thống thang bảng lương đã đăng ký của Công ty, không được hưởng lương theo hiệu quả công việc (trừ thời gian nghỉ được coi như thời gian thực tế làm việc nêu tại điều 14).

Người lao động chưa nghỉ hết tiêu chuẩn phép trong năm vì lý do yêu cầu của công việc, được thanh toán theo lương cấp bậc, chức vụ, phụ cấp chức vụ quy định tại Hệ thống thang bảng lương đã đăng ký của Công ty cho số ngày chưa nghỉ vào tháng 1 của năm sau.

Cán bộ quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm bố trí, tạo điều kiện cho CBCNV thuộc bộ phận mình được nghỉ bù những ngày còn lại trong năm đến hết tháng 03 của năm liền kề. Hết tháng 03 năm liền kề, số ngày nghỉ bù của năm trước liền kề không còn giá trị.

Điều 16. Trong trường hợp phải ngừng việc, người lao động được trả lương như sau:

1. Nếu do lỗi của người sử dụng lao động, thì người lao động được trả đủ lương cơ bản theo lương cấp bậc, chức vụ quy định tại Hệ thống thang bảng lương đã đăng ký của Công ty.
2. Nếu do lỗi của người lao động, thì người đó không được trả lương, những người lao động khác trong cùng đơn vị phải ngừng việc, người sử dụng lao động sẽ cố gắng bố trí việc làm, nếu phải ngừng việc được trả 70% lương chế độ theo lương cơ bản nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng nhà nước quy định.
3. Nếu vì sự cố về điện, nước và nguyên nhân khác phải ngừng việc trong thời gian từ 1 tháng trở xuống thì được trả 70% lương chế độ theo lương cơ bản nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng nhà nước quy định.
4. Nếu do sắp xếp tổ chức hoặc do nguyên nhân bất khả kháng phải ngừng việc trọn tháng từ trên 1 tháng trở lên thì được trả bằng mức lương tối thiểu vùng nhà nước quy định trong thời gian tối đa 6 tháng, sau đó thực hiện tạm hoãn hợp đồng lao động theo quy định của Bộ Luật lao động.

Điều 17: Tạm ứng tiền lương khi bản thân và gia đình người lao động gặp khó khăn, khi người lao động phải tạm thời nghỉ việc để làm nghĩa vụ công dân, khi người lao động bị tạm giữ, tạm giam, được thực hiện theo Bộ Luật lao động và các văn bản hướng dẫn của nhà nước.

Chương VI

TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Điều 18: Phòng Tổng hợp phối hợp với Công đoàn và các bộ phận chuyên môn khác có liên quan, triển khai thực hiện Quy chế trả lương đến các đơn vị trực thuộc.

Điều 19: Trưởng các đơn vị, bộ phận trực thuộc có trách nhiệm:

1. Phổ biến công khai Quy chế đã được ban hành đến người lao động trong đơn vị để thực hiện.
2. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng của người lao động.

Điều 20: Việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng của người lao động (hệ số k) được tiến hành công khai, dân chủ, có sự phối hợp với công đoàn cùng cấp. Phân cấp đánh giá và các bước tiến hành như sau:

1. Phân cấp đánh giá:

- b. Trưởng phòng trực tiếp đánh giá lao động trong bộ phận mình quản lý trên cơ sở đề nghị của các Tổ và đề nghị lao động xuất sắc, đặc biệt xuất sắc (nếu có).
- c. Giám đốc/ Phó Giám đốc phụ trách trực tiếp đánh giá Trưởng Phòng theo lĩnh vực được phân công.
- d. Giám đốc trực tiếp đánh giá Người lao động có thành tích xuất sắc và đặc biệt xuất sắc trên cơ sở đề nghị của các đơn vị, sau khi tham khảo ý kiến của Chủ tịch công đoàn và Phó Giám đốc phụ trách lĩnh vực.

2. Các bước tiến hành:

a. Theo phân cấp đánh giá, các bộ phận, đơn vị tổ chức đánh giá, cho điểm, quy đổi ra hệ số k từ ngày mùng 1 đến ngày mùng 3 hàng tháng, sau khi đánh giá, đơn vị công khai đến người lao động trong thời gian 3 ngày.

b. Sau khi công khai, nếu không có ý kiến, chuyên lấy ký duyệt của Giám đốc, sau đó chuyển trả lại các đơn vị, bộ phận nghiệp vụ liên quan để tính lương, thưởng

cho người lao động.

c. Cá nhân, bộ phận nào có ý kiến chưa thống nhất, chuyển văn bản tới Lãnh đạo các cấp giải quyết theo thẩm quyền đã phân cấp quản lý.

Chương VII

ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Điều 21: Bản Quy chế trả lương có hiệu lực thi hành từ ngày **01 tháng 01 năm 2017** và phổ biến công khai đến người lao động theo quy định của nhà nước.

Điều 22: Khi Quy chế có hiệu lực thi hành, mọi CBCNV đều có nghĩa vụ chấp hành nghiêm chỉnh. Quy chế được thực hiện nghiêm túc với mọi đối tượng lao động. Nếu có ý kiến tham gia đóng góp phải thực hiện theo trình tự quy định và phân cấp quản lý hiện hành.

Điều 23: Trong quá trình thực hiện nếu có điểm chưa hợp lý, khi tổ chức và hoạt động SXKD của Công ty, các quy định của nhà nước thay đổi có ảnh hưởng đến Quy chế, Quy chế sẽ được xem xét, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp.

Những nội dung khác về trả lương không nêu trong Quy chế này được thực hiện theo các quy định hiện hành của nhà nước.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Trần Đình Thanh

PHỤ LỤC

TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC (Hệ số k)

I. Tiêu chuẩn đối với lao động khối nghiệp vụ.

Số TT	Tiêu chuẩn	Điểm
	Tổng số điểm	10
I	Chất lượng công việc	5
1.1	- Làm việc có chương trình kế hoạch triển khai cụ thể, chủ động, bám sát kế hoạch, chấp hành sự phân công của lãnh đạo Công ty. - Nếu chưa tốt, tùy mức độ	4 Trừ từ 0,5 đến 4
1.2	- Có phối hợp, hỗ trợ với các bộ phận, cá nhân có liên quan để hoàn thành tốt công việc. - Nếu phối hợp chưa tốt, tùy mức độ	1 Trừ từ 0,5 đến 1
II	Ngày, giờ công làm việc	3
	Ngày nghỉ lễ, Tết theo quy định của Nhà nước thì không bị trừ điểm	
	Ngày công thực tế làm việc được tính cho cả ngày nghỉ bù	
2.1	- Ngày công thực tế làm việc từ 21 công trở lên	3
	- Ngày công thực tế làm việc từ 17 đến 21 công	2
	- Ngày công thực tế làm việc từ 12 đến 17 công	1
	- Ngày công thực tế làm việc dưới 12 công	0
	(Ngày nghỉ Lễ, Tết và ngày nghỉ phép do khách quan, người sử dụng lao động yêu cầu NLD nghỉ phép thì không bị trừ điểm)	
2.2	Giờ công phải đảm bảo theo quy định, nội quy lao động của công ty, nếu đi muộn 60 phút cộng dồn trong tháng, không có lý do chính đáng	Trừ 1 điểm/ 60 phút
III	- Chấp hành nghiêm chỉnh văn hóa doanh nghiệp, các nội quy, quy chế, quy định làm việc của Công ty, của nhà nước	2
	- Chưa chấp hành nội quy tốt, tùy mức độ	Trừ 0,5 đến 2 điểm

II. Tiêu chuẩn đối với lao động phòng kinh doanh

Số TT	Tiêu chuẩn	Điểm
	Tổng số điểm	10
I	Chất lượng công việc	5

1.1	- Chấp hành nghiêm sự phân công của người phụ trách, đảm bảo an toàn lao động, thực hiện trang bị BHLĐ khi làm việc. Hoàn thành tốt công việc được giao, không gây ảnh hưởng công việc chung - Nếu chưa tốt, tùy mức độ	4 Trừ từ 0,5 đến 4
1.2	- Có phối hợp, hỗ trợ với các bộ phận, cá nhân có liên quan để hoàn thành tốt công việc. - Nếu phối hợp chưa tốt, tùy mức độ	1 Trừ từ 0,5 đến 1
II	Ngày, giờ công làm việc Ngày nghỉ lễ, Tết theo quy định của Nhà nước thì không bị trừ điểm Ngày công thực tế được tính cho cả ngày nghỉ bù	3
2.1	- Ngày công thực tế làm việc từ 21 công trở lên	3
	- Ngày công thực tế làm việc từ 17 đến 21 công	2
	- Ngày công thực tế làm việc từ 12 đến 17 công	1
	- Ngày công thực tế làm việc dưới 12 công	0
2.2	Giờ công phải đảm bảo theo quy định, nội quy lao động của công ty, nếu đi muộn, không có lý do chính đáng	Trừ 0,5 điểm / lần
III	- Chấp hành nghiêm chỉnh văn hóa doanh nghiệp, các nội quy, quy chế, quy định làm việc của Công ty, của nhà nước	2
	- Chưa chấp hành nội quy tốt, tùy mức độ	Trừ 0,5 đến 2 điểm

III/ Tiêu chuẩn bổ sung đối với quản lý chuyên môn, nghiệp vụ:

1. Ngoài tiêu chuẩn quy định tại mục I nêu trên, bộ phận mình phụ trách phải hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch được giao về số lượng, chất lượng, quản lý bộ phận tốt, không để xảy ra các vụ việc vi phạm nội quy lao động.

2. Nếu không hoàn thành kế hoạch và để xảy ra các vụ việc thuộc trách nhiệm quản lý. Lãnh đạo Công ty sẽ xem xét cụ thể nguyên nhân, quyết định hệ số đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Trưởng phó phòng, tổ trưởng.

IV/ Tiêu chuẩn bổ sung:

NLĐ sau khi đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình nhưng vẫn sẵn sàng làm việc thêm trong điều kiện thiếu người, những nơi nặng nhọc, khó khăn, đơn vị cần huy động lao động để hoàn thành nhiệm vụ đột xuất, nhiệm vụ chung, được xem xét cộng thêm từ 1 đến 2 điểm.

PHỤ LỤC

QUY CHẾ

SỬ DỤNG QUỸ PHÚC LỢI VÀ KHEN THƯỞNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-Habeco Trading
ngày / /20 của Chủ tịch HĐQT)

Chương I

Những quy định chung

Điều 1. Đối tượng và phạm vi áp dụng:

1. Quy chế này quy định việc quản lý và sử dụng quỹ phúc lợi của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.
2. Quy chế được áp dụng đối với toàn thể CBCNV có tên trong danh sách lao động của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội.

Điều 2. Nguồn trích, mức trích, tỷ lệ trích, nguyên tắc trích quỹ phúc lợi:

1. Quỹ phúc lợi được trích từ lợi nhuận sau thuế cùng với quỹ khen thưởng.
2. Căn cứ tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch trong năm, Giám đốc thỏa thuận với Chủ tịch công đoàn Công ty quyết định mức tạm trích quỹ phúc lợi và khen thưởng trong năm bằng 70% dự kiến kế hoạch được trích.
3. Quỹ phúc lợi và khen thưởng được trích hàng năm sau khi có quyết toán chính thức về kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh của Công ty do HĐQT báo cáo Đại hội đồng cổ đông xem xét, quyết định.
4. Tỷ lệ trích, mức trích vào quỹ phúc lợi và khen thưởng hàng năm sẽ do Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn căn cứ nội dung chi, mức chi để xây dựng kế hoạch trình Đại hội cổ đông thông qua.
5. Công ty chỉ được trích lập quỹ phúc lợi và khen thưởng khi Công ty thanh toán đầy đủ các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác đến hạn trả

Điều 3. Kế hoạch, dự toán, quyết toán:

1. Hàng năm, căn cứ các nội dung chi, mức chi và nguồn quỹ được trích, phòng Tổng hợp phối hợp với phòng Tài chính kế toán và Chủ tịch công đoàn Công ty lập kế hoạch dự toán chi quỹ phúc lợi và khen thưởng hàng năm trình Giám đốc để báo cáo tại Hội nghị người lao động Công ty.
2. Cuối năm, căn cứ kế hoạch, dự toán chi quỹ phúc lợi, phòng Tài chính kế toán phối hợp phòng Tổng hợp và Chủ tịch công đoàn Công ty lập báo cáo quyết toán chi quỹ phúc lợi trong năm báo cáo Giám đốc để trình và báo cáo công khai, dân chủ tại Hội nghị người lao động.

Chương II

Nội dung, mức chi quỹ phúc lợi

Điều 4. Các khoản chi phúc lợi chung cho tập thể người lao động:

- Ngày Tết Dương lịch.
- Mừng tuổi đầu năm.
- Nghỉ mát.
- Các khoản chi, hỗ trợ thu nhập có tính chất phúc lợi khác

Mức chi cụ thể cho từng nội dung trên được Giám đốc và Chủ tịch công đoàn Công ty xem xét, thống nhất, quyết định trên cơ sở kế hoạch nguồn chi quỹ phúc lợi hàng năm.

* *Mức chi trên áp dụng đối với các lao động đã ký Hợp đồng lao động có thời hạn từ 01 năm trở lên và có thời gian làm việc từ 03 tháng trở lên.*

* *Không áp dụng đối với các trường hợp nghỉ không lương quá 03 tháng tại thời điểm chi thưởng (trừ trường hợp nghỉ ốm có xác nhận của bệnh viện)*

Điều 5. Các khoản trợ cấp cho người lao động:

1. Chi khuyến học:

Khen thưởng con của người lao động đạt các danh hiệu cấp quận, thành phố, quốc gia, quốc tế: Mức thưởng được xét theo từng trường hợp cụ thể.

2. Các khoản chi khác:

- Quà tặng bằng hiện vật nhân các ngày lễ, tết, ngày kỷ niệm: Bia, hoa, thiệp...
- Các khoản chi có liên quan đến việc đầu tư xây dựng hoặc sửa chữa các công trình phúc lợi tập thể của Công ty.

Điều 6. Các khoản chi về công tác phúc lợi xã hội:

1. Chi cho công tác đền ơn đáp nghĩa, từ thiện xã hội, xóa đói giảm nghèo...
2. Chi cho hỗ trợ các hoạt động phong trào, các tổ chức từ thiện xã hội...
3. Mức chi cụ thể cho các nội dung nêu tại điều này được Giám đốc và Chủ tịch công đoàn Công ty xem xét, thống nhất, quyết định trên cơ sở kế hoạch dự toán chi quỹ phúc lợi hàng năm.

Chương III

Quyền hạn, trách nhiệm quản lý, sử dụng quỹ phúc lợi

Điều 7. Trách nhiệm của Chủ tịch công đoàn Công ty:

Chủ tịch Công đoàn Công ty là người đại diện cho quyền lợi tập thể người lao động, có trách nhiệm giám sát và tham gia quản lý, sử dụng quỹ phúc lợi.

Điều 8. Trách nhiệm của Giám đốc:

1. Giám đốc căn cứ Quy chế này và các quy định hiện hành của Nhà nước quyết định việc chi sử dụng quỹ phúc lợi sau khi tham khảo ý kiến của Chủ tịch công đoàn Công ty.
2. Các khoản chi phí phát sinh khác được Giám đốc và Chủ tịch công đoàn công ty xem xét, thống nhất, quyết định trên cơ sở kế hoạch dự toán chi phí quỹ phúc lợi hàng năm.

Điều 9. Tổ chức thực hiện Quy chế:

Quy chế này được công khai phổ biến đến người lao động. Trong quá trình thực hiện, công đoàn công ty tập hợp ý kiến người lao động, đề nghị Giám đốc, báo cáo HĐQT xem xét, bổ sung, sửa đổi.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Trần Đình Thanh

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HABECO TRADING

Mục đích của phiếu thăm dò này là tìm hiểu về thực trạng nguồn nhân lực và công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại Bia Hà Nội. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty.

Rất mong Anh/Chị giúp hoàn thành nghiên cứu bằng cách trả lời các câu hỏi ở phiếu khảo sát này. Ý kiến của Anh/Chị sẽ được tổng hợp trong các phân tích và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Nếu Anh/Chị có bất cứ câu hỏi nào về nghiên cứu này, xin vui lòng liên hệ qua email: ntt13789@gmail.com

Trân trọng cảm ơn và rất mong nhận được sự hỗ trợ của Anh/Chị.

(Xin Anh/Chị vui lòng cho biết các thông tin dưới đây bằng cách đánh dấu X vào ô trống)

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

1. Giới tính: Nam; Nữ;
2. Độ tuổi: Dưới 30 tuổi; Từ 30 – 40 tuổi; Trên 40 tuổi;
3. Trình độ chuyên môn: Phổ thông; Trung cấp; Cao đẳng; Đại học/Sau đại học
4. Thời gian làm việc tại Công ty:
 - Ít hơn 3 năm; Từ 3 đến 5 năm;
 - Từ 5 đến 7 năm; Nhiều hơn 7 năm
5. Chức danh công việc hiện tại:
 - Thành viên ban điều hành; Khối gián tiếp;
 - Trưởng hoặc Phó trưởng các phòng/ ban; Khối trực tiếp.
6. Anh/Chị hãy cho biết số giờ làm việc thực tế trung bình trong một tuần mà công việc mình đang đảm nhiệm:

- Ít hơn 40 giờ; Từ 40 – dưới 45 giờ; Từ 45 – dưới 50 giờ; Trên 50 giờ

PHẦN 2: KHẢO SÁT VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

Đánh dấu X vào ô trống

A. Phần dành cho Ban Giám đốc và các Trưởng/Phó phòng

1. Anh/Chị hãy chấm điểm cho các kỹ năng dưới đây của đội ngũ lao động gián tiếp (chuyên viên, cán sự, kỹ thuật viên) theo thang điểm từ 1 – 5 (cao nhất 5 điểm), tương ứng với các mức độ: Kém; Trung bình; Khá; Tốt; Rất tốt.

Đánh giá của Ban Giám đốc và các Trưởng/Phó phòng về kỹ năng thực hiện công việc của lao động gián tiếp

Kỹ năng	1	2	3	4	5
Tin học					
Ngoại ngữ					

Làm việc nhóm					
Kỹ năng quản lý thời gian					
Kỹ năng chuyên môn					
Thuyết trình					
Giao tiếp					

2. Anh/Chị hãy chấm điểm về ý thức, thái độ làm việc của đội ngũ lao động gián tiếp (chuyên viên, cán sự, kỹ thuật viên) theo thang điểm từ 1 – 5 (cao nhất 5 điểm), tương ứng với các mức độ: Kém; Trung bình; Khá; Tốt; Rất tốt.

Đánh giá tâm lực lao động gián tiếp					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu					
Trách nhiệm với công việc					
Tác phong công nghiệp					
Tinh thần hợp tác làm việc					
Sáng tạo, năng động trong công việc					

B. Phần dành cho Ban Giám đốc, các Trưởng/Phó phòng và các Tổ trưởng

1. Anh/Chị hãy chấm điểm cho các kỹ năng dưới đây của đội ngũ lao động trực tiếp (thủ kho, phụ kho, nhân viên giao nhận, nhân viên bán hàng, bốc xếp, áp tải, lái xe) theo thang điểm từ 1 – 5 (cao nhất 5 điểm), tương ứng với các mức độ: Kém; Trung bình; Khá; Tốt; Rất tốt.

Đánh giá của Ban Giám đốc, các Trưởng/Phó phòng và Tổ trưởng về kỹ năng thực hiện công việc của lao động trực tiếp

Kỹ năng	1	2	3	4	5
Tin học					
Ngoại ngữ					
Làm việc nhóm					
Kỹ năng quản lý thời gian					
Kỹ năng chuyên môn					
Thuyết trình					
Giao tiếp					

2. Anh/Chị hãy chấm điểm về ý thức, thái độ làm việc của đội ngũ lao động trực tiếp (thủ kho, phụ kho, nhân viên giao nhận, nhân viên bán hàng, bốc xếp, áp tải, lái

xe) theo thang điểm từ 1 – 5 (cao nhất 5 điểm), tương ứng với các mức độ: Kém; Trung bình; Khá; Tốt; Rất tốt.

Đánh giá tâm lực của lao động trực tiếp					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu					
Trách nhiệm với công việc					
Tác phong công nghiệp					
Tinh thần hợp tác làm việc					
Sáng tạo, năng động trong công việc					

PHẦN 3: KHẢO SÁT VỀ THỰC TRẠNG CÁC HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

Đánh dấu X vào ô trống thể hiện các mức độ đồng ý của Anh/Chị với các đánh giá dựa theo mức độ sau:

Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Ý kiến không rõ ràng	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
5	4	3	2	1

(Chỉ chọn 01 phương án)

1. Cho biết đánh giá của Anh/Chị về vấn đề trả lương tại Công ty hiện nay

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Tiền lương được trả dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng					
3	Mức lương của anh/chị nhận được là công bằng khi so với vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực					
4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh					
5	Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý					
6	Anh/ chị rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình					

2. Cho biết đánh giá của Anh/Chị về công tác sử dụng nhân lực của Công ty hiện nay

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Việc phân công, bố trí lao động là đúng người đúng việc, phù hợp với khả năng và sở trường của Anh/Chị					
2	Công ty có tạo điều kiện để Anh/Chị phát huy năng lực cá nhân					
3	Anh/chị không cảm thấy áp lực về khối lượng công việc					
4	Việc luân chuyển CBCNV được thực hiện đúng quy trình, có tiêu chuẩn rõ ràng					
5	CBCNV sau khi được luân chuyển bắt kịp nhanh với công việc mới					

3. Đánh giá của Anh/Chị về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Anh/ Chị biết rõ quá trình thực hiện đánh giá kết quả công việc					
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý					
3	Đánh giá thực hiện công việc công bằng và chính xác					
4	Cấp quản lý luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của Anh/ chị bằng những hành động cụ thể					
5	Nhìn chung, công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty thực hiện tốt					

6	Anh/ chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của cấp quản lý trực tiếp và Công ty					
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

4. Đánh giá của Anh/Chị về môi trường làm việc hiện nay của Công ty

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Công ty có mục tiêu, chiến lược và quy trình làm việc rõ ràng					
2	Công ty có văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, coi trọng yếu tố con người					
3	Anh/ chị nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc					
4	Bầu không khí tại cơ quan thoải mái, tạo hưng phấn làm việc cho anh/chị					
5	Không gian làm việc và các phương tiện, trang thiết bị được cung cấp đáp ứng đầy đủ nhu cầu công việc					

5. Theo Anh/Chị, đâu là các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty hiện nay

TT	Các nhân tố	Mức độ ảnh hưởng				
		Không ảnh hưởng	Có ảnh hưởng ít	Có ảnh hưởng	Có ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng rất nhiều
	Nhóm nhân tố bên trong					
1	Quan điểm của nhà lãnh đạo					
2	Đặc điểm, quy mô, điều kiện về nguồn lực					
3	Ý thức tự giác phấn đấu của NLĐ					

4	Quy hoạch nguồn nhân lực					
5	Phân tích công việc					
	Nhóm nhân tố bên ngoài					
1	Đối thủ cạnh tranh					
2	Hệ thống pháp luật về lao động					
3	Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư					
4	Hội nhập kinh tế quốc tế					
5	Thị trường lao động					

PHỤ LỤC

Phiếu khảo sát đánh giá về hoạt động tuyển dụng của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Họ tên:.....

Vị trí:.....

Giới tính:.....

Đánh dấu X vào ô trống thể hiện các mức độ đồng ý của Anh/Chị với các đánh giá dựa theo mức độ sau:

Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Ý kiến không rõ ràng	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
5	4	3	2	1

(Chỉ chọn 01 phương án)

Cho biết đánh giá của Anh/Chị về hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty hiện nay

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể					
2	Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên có chất lượng					
3	Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, minh bạch, rõ ràng					
4	Nhu cầu tuyển dụng được xác định một cách khoa học, bài bản					
5	Việc tuyển dụng đúng với chuyên môn và yêu cầu công việc					

PHỤ LỤC

Phiếu khảo sát đánh giá về hoạt động đào tạo bồi dưỡng của Công ty Cổ phần Thương mại Bia Hà Nội

Họ tên:.....

Vị trí:.....

Giới tính:.....

Đánh dấu X vào ô trống thể hiện các mức độ đồng ý của Anh/Chị với các đánh giá dựa theo mức độ sau:

Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Ý kiến không rõ ràng	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
5	4	3	2	1

(Chỉ chọn 01 phương án)

Đánh giá của Anh/Chị về công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực tại Công ty hiện nay

TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá				
		5	4	3	2	1
1	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà Anh/ chị mong muốn					
2	Đối tượng lựa chọn tham gia quá trình đào tạo bồi dưỡng là phù hợp					
3	Lựa chọn giảng viên & phương pháp đào tạo là phù hợp					
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo là đầy đủ					
5	Công tác đào tạo bồi dưỡng nội bộ của cấp quản lý là hiệu quả					
6	Nhìn chung, Anh/ chị hài lòng với công tác đào tạo, huấn luyện của Công ty					

PHỤ LỤC
KẾT QUẢ KHẢO SÁT

PHẦN 1: Thông tin chung về đối tượng khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ %
Trình độ	ĐH, trên ĐH	42	48,84
	Cao đẳng	13	15,12
	Trung cấp	10	11,63
	Học vắn 12/12	21	24,42
Tuổi tác	Dưới 30	23	26,74
	Từ 30 – 40	41	47,67
	Trên 40 – 50	22	25,58
Vị trí làm việc	Trực tiếp	38	44,19
	Gián tiếp	30	34,88
	Ban điều hành	3	3,49
	Trưởng/Phó các phòng ban	15	17,44
Thời gian làm việc	Ít hơn 3 năm	15	17,44
	3 – 5 năm	21	24,42
	5 – 7 năm	26	30,23
	Trên 7 năm	24	27,91
Giới tính	Nam	56	65,12
	Nữ	30	34,88
Thời gian làm việc	< 40 giờ/tuần	13	15,12
	40 - 45 giờ/tuần	43	50,00
	45 - 50 giờ/tuần	19	22,09
	> 50 giờ/tuần	11	12,79

PHẦN 2: Khảo sát kỹ năng tự đánh giá khả năng của người lao động**Đánh giá của Ban Giám đốc và các Trưởng/Phó phòng về kỹ năng thực hiện công việc của lao động gián tiếp**

Kỹ năng	1	2	3	4	5	Điểm TB
Tin học	0	3	9	6	0	3,2
Ngoại ngữ	0	8	9	1	0	2,6
Làm việc nhóm	0	2	9	5	2	3,4
Kỹ năng quản lý thời gian	0	0	7	7	4	3,8
Kỹ năng chuyên môn	0	0	5	11	2	3,8
Thuyết trình	0	0	12	6	0	3,3
Giao tiếp	0	2	4	9	3	3,7

Đánh giá của Ban Giám đốc, các Trưởng/Phó phòng và Tổ trưởng về kỹ năng thực hiện công việc của lao động trực tiếp

Kỹ năng	1	2	3	4	5	Điểm TB
Tin học	2	17	4	0	0	2,1
Ngoại ngữ	18	5	0	0	0	1,2
Làm việc nhóm	1	7	12	3	0	2,7
Kỹ năng quản lý thời gian	0	0	15	7	1	3,4
Kỹ năng chuyên môn	0	0	2	16	5	4,1
Thuyết trình	20	3	0	0	0	1,1
Giao tiếp	0	0	5	13	5	4,0

Đánh giá tâm lực lao động gián tiếp

Tiêu chí	1	2	3	4	5	TB
Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu	0	13	5	0	0	2,3
Trách nhiệm với công việc	0	0	3	13	2	3,9
Tác phong công nghiệp	0	3	11	4	0	3,1
Tinh thần hợp tác làm việc	0	2	3	8	5	3,9
Sáng tạo, năng động trong công việc	0	6	9	3	0	2,8

Đánh giá tâm lực của lao động trực tiếp

Tiêu chí	1	2	3	4	5	TB
Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu	0	0	8	12	3	3,8
Trách nhiệm với công việc	0	0	0	15	8	4,3
Tác phong công nghiệp	0	1	14	6	2	3,4
Tinh thần hợp tác làm việc	0	0	9	10	4	3,8

Sáng tạo, năng động trong công việc	0	0	2	5	16	4,6
-------------------------------------	---	---	---	---	----	-----

PHẦN 3: Kết quả khảo sát đánh giá các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty

Kết quả khảo sát đánh giá về tiền lương tại Công ty

Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
	5		4		3		2		1	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tiền lương được trả dựa trên kết quả thực hiện công việc	37	43,02	43	50,00	4	4,65	2	2,33	0	0,00
Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	28	32,56	41	47,67	9	10,47	8	9,30	0	0,00
Mức lương của anh/chị nhận được là công bằng khi so với vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực	9	10,47	42	48,84	26	30,23	8	9,30	1	1,16
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	9	10,47	49	56,98	20	23,26	6	6,98	2	2,33
Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý	10	11,63	53	61,63	18	20,93	5	5,81	0	0,00
Anh/ chị rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình	37	43,02	42	48,84	5	5,81	2	2,33	0	0,00

Kết quả khảo sát đánh giá về công tác sử dụng nhân lực

Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
	5		4		3		2		1	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Việc phân công, bố trí lao động là đúng người đúng việc, phù hợp với khả năng và sở trường của Anh/Chị	18	20,93	63	73,26	3	3,49	2	2,33	0	0,00
Công ty có tạo điều kiện để Anh/Chị phát huy năng lực cá nhân	19	22,09	54	62,79	9	10,47	3	3,49	1	1,16
Anh/chị không cảm thấy áp lực về khối lượng công việc	5	5,81	35	40,70	25	29,07	20	23,26	1	1,16
Việc luân chuyển CBCNV được thực hiện đúng quy trình, có tiêu chuẩn rõ ràng	12	13,95	53	61,63	18	20,93	3	3,49	0	0,00
CBCNV sau khi được luân chuyển bắt kịp nhanh với công việc mới	8	9,30	53	61,63	19	22,09	6	6,98	0	0,00

Kết quả khảo sát về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
	5		4		3		2		1	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Anh/ Chị biết rõ quá trình thực hiện đánh giá kết quả công việc	9	10,47	62	72,09	13	15,12	2	2,33	0	0,00
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý	9	10,47	53	61,63	19	22,09	4	4,65	1	1,16
Đánh giá thực hiện công việc công bằng và chính xác	3	3,49	54	62,79	20	23,26	9	10,47	0	0,00
Cấp quản lý luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của Anh/ chị bằng những hành động cụ thể	9	10,47	51	59,30	20	23,26	6	6,98	0	0,00
Nhìn chung, công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty thực hiện tốt	5	5,81	55	63,95	20	23,26	5	5,81	1	1,16
Anh/ chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của cấp quản lý trực tiếp và Công ty	6	6,98	53	61,63	19	22,09	7	8,14	1	1,16

Kết quả khảo sát về môi trường làm việc tại Công ty

Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
	5		4		3		2		1	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Công ty có mục tiêu, chiến lược và quy trình làm việc rõ ràng	12	13,95	60	69,77	11	12,79	3	3,49	0	0,00
Công ty có văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, coi trọng yếu tố con người	11	12,79	51	59,30	10	11,63	12	13,95	2	2,33
Anh/ chị nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc	10	11,63	61	70,93	14	16,28	1	1,16	0	0,00
Bầu không khí tại cơ quan thoải mái, tạo hưng phấn làm việc cho anh/chị	13	15,12	57	66,28	8	9,30	7	8,14	1	1,16
Không gian làm việc và các phương tiện, trang thiết bị được cung cấp đáp ứng đầy đủ nhu cầu công việc	11	12,79	69	80,23	4	4,65	2	2,33	0	0,00

**Kết quả khảo sát các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng
NNL**

Các nhân tố	Mức độ ảnh hưởng									
	Ảnh hưởng rất nhiều		Có ảnh hưởng nhiều		Có ảnh hưởng		Có ảnh hưởng ít		Không ảnh hưởng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Nhóm nhân tố bên trong										
Quan điểm của nhà lãnh đạo	50	58,14	22	25,58	14	16,28	0	0,00	0	0,00
Đặc điểm, quy mô, điều kiện về nguồn lực	44	51,16	32	37,21	10	11,63	0	0,00	0	0,00
Ý thức tự giác phấn đấu của NLĐ	34	39,53	42	48,84	7	8,14	3	3,49		0,00
Quy hoạch nguồn nhân lực	53	61,63	21	24,42	12	13,95	0	0,00	0	0,00
Phân tích công việc	39	45,35	27	31,40	20	23,26	0	0,00	0	0,00
Nhóm nhân tố bên ngoài										
Đối thủ cạnh tranh	62	72,09	11	12,79	13	15,12	0	0,00	0	0,00
Hệ thống pháp luật về lao động	60	69,77	26	30,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư	10	11,63	12	13,95	26	30,23	33	38,37	5	5,81
Hội nhập kinh tế quốc tế	1	1,16	7	8,14	35	40,70	43	50,00	0	0,00
Thị trường lao động	57	66,28	15	17,44	14	16,28	0	0,00	0	0,00

PHỤ LỤC
Kết quả khảo sát đánh giá về hoạt động tuyển dụng và đào tạo bồi dưỡng

Đánh giá của CBCNV về hoạt động tuyển dụng của Công ty											
TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
		5		4		3		2		1	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	10	35,71	12	42,86	3	10,71	2	7,14	1	3,57
2	Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên có chất lượng	4	14,29	8	28,57	10	35,71	5	17,86	1	3,57
3	Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, minh bạch, rõ ràng	4	14,29	12	42,86	6	21,43	5	17,86	1	3,57
4	Nhu cầu tuyển dụng được xác định một cách khoa học, bài bản	4	14,29	14	50,00	7	25,00	3	10,71	0	0,00
5	Việc tuyển dụng đúng với chuyên môn và yêu cầu công việc	7	25,00	12	42,86	5	17,86	3	10,71	1	3,57

Đánh giá của CBCNV về công tác đào tạo, bồi dưỡng											
TT	Ý kiến đánh giá	Mức độ đánh giá (%)									
		5		4		3		2		1	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà Anh/ chị mong muốn	4	7,41	38	70,37	11	20,37	1	1,85	0	0,00
2	Đối tượng lựa chọn tham gia quá trình đào tạo bồi dưỡng là phù hợp	4	7,41	41	75,93	7	12,96	2	3,70	0	0,00
3	Lựa chọn giảng viên & phương pháp đào tạo là phù hợp	3	5,56	40	74,07	10	18,52	1	1,85	0	0,00
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo là đầy đủ	3	5,56	39	72,22	11	20,37	1	1,85	0	0,00
5	Công tác đào tạo bồi dưỡng nội bộ của cấp quản lý là hiệu quả	2	3,70	33	61,11	15	27,78	3	5,56	1	1,85
6	Nhìn chung, Anh/ chị hài lòng với công tác đào tạo, huấn luyện của Công ty	3	5,56	35	64,81	13	24,07	2	3,70	1	1,85