

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

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

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ THẢO**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH**

**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 THỊ THẢO**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN DUY PHÚC

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 Thị Thảo**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn tác giả được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện của rất nhiều người, sau đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả.

Trước tiên, xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới thầy giáo hướng dẫn - **TS.Nguyễn Duy Phúc**– Người đã hết lòng giúp đỡ, dạy bảo và tạo điều kiện thuận lợi cho tác giả trong suốt quá trình học tập và hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp “**Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**”, tại trường Đại học Lao động – Xã hội.

Xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, các thầy cô trong khoa quản lý lao động và hội đồng chấm điểm bài luận văn đã tạo điều kiện thuận lợi cho tác giả trong quá trình làm luận văn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban lãnh đạo Công ty, các phòng ban và đặc biệt là phòng Nhân sự của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đã cung cấp cho tác giả những số liệu, tình hình thực tế sinh động, trả lời phiếu điều tra giúp tác giả hoàn thành luận văn này.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

*Sinh viên thực hiện*

***Nguyễn Thị Thảo***

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC BIỂU .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ .....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC BẢNG .....</b>	<b>VII</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu của đề tài .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>7</b>
<b>7. Kết cấu của luận văn .....</b>	<b>8</b>
<b>CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Một số thuật ngữ .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	10
1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	12
1.1.4. Lao động gián tiếp.....	14
1.1.5. Đội ngũ lao động gián tiếp.....	15
1.1.6. Chất lượng đội ngũ giao động gián tiếp trong doanh nghiệp.....	16
1.1.7. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp	17
<b>1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp .....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực của lao động gián tiếp .....	18
1.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực của lao động gián tiếp .....	20

1.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực của lao động gián tiếp .....	21
1.2.4. Tiêu chí đánh giá cơ cấu của lao động gián tiếp.....	22
<b>1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp .....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Hoạt động tuyển dụng .....	24
1.3.2. Hoạt động đào tạo.....	25
1.3.3. Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động .....	26
1.3.4. Hoạt động thể dục thể thao và khám sức khỏe định kỳ cho người lao động .....	28
1.3.5. Hoạt động kích thích vật chất và tinh thần.....	29
1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp.....	32
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp.....</b>	<b>33</b>
1.4.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	33
1.4.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	34
<b>1.5. Bài học kinh nghiệm của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.....</b>	<b>36</b>
1.5.1. Kinh nghiệm của công ty Cổ phần Xây dựng 1 Cofico .....	36
1.5.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Vin Group .....	38
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình .....	39
<b>CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.....</b>	<b>41</b>
2.1.1. Giới thiệu về Công ty .....	41
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động.....	42

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực lao động gián tiếp.....	43
<b>2.2. Thực trạng chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình .....</b>	<b>48</b>
2.2.1. Chất lượng về thể lực .....	48
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực.....	55
2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực .....	70
2.2.4. Chất lượng nguồn nhân lực về Cơ cấu.....	72
<b>2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.....</b>	<b>74</b>
2.3.1. Tuyển dụng lao động .....	74
2.3.2. Đào tạo lao động .....	77
2.3.3. Bố trí sử dụng lao động .....	82
2.3.4. Chính sách khám sức khỏe định kỳ và hoạt động thể dục thể thao....	84
2.3.5. Chế độ động viên khuyến khích vật chất và tinh thần .....	87
2.3.6. Chiến lược xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp.....	87
<b>2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp.....</b>	<b>90</b>
2.4.1. Những nhân tố bên ngoài.....	90
2.4.2. Những nhân tố bên trong.....	91
<b>2.5. Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn xây dựng Hòa Bình .....</b>	<b>93</b>
2.5.1. Những mặt đạt được .....	93
2.5.2. Những mặt hạn chế.....	94
2.5.3. Nguyên nhân .....	97
<b>CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NNL CỦA ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH.....</b>	<b>99</b>

<b>3.1. Định hướng phát triển lao động gián tiếp của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đến năm 2025.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng lao động gián tiếp của Công ty Cổ Phần Tập đoàn xây dựng Hòa Bình .....</b>	<b>101</b>
3.2.1. Xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng lao động gián tiếp của công ty dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp.....	101
3.2.2. Nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng .....	102
3.2.3. Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo .....	108
3.2.4. Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực .....	112
3.2.5. Hoàn thiện quy hoạch nhân lực .....	113
3.2.6. Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc.....	116
3.2.7. Chính sách đãi ngộ với người lao động.....	117
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>121</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>122</b>
<b>PHỤ LỤC 1: .....</b>	<b>.....</b>
<b>PHỤ LỤC 2: .....</b>	<b>.....</b>



**DANH MỤC BIỂU**

Biểu 2.1: Mức độ thành thạo kỹ năng AT VSLĐ của khối lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập Đoàn XD Hòa Bình.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Biểu 2.2: Kỹ năng ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp của Công ty.....	67
Biểu 2.3: Tỷ lệ lao động gián tiếp đã qua đào tạo so với tỷ lệ lao động gián tiếp tại công ty Hòa bình giai đoạn 2016-2018 .....	72
Biểu 2.4: Tỷ lệ lao động gián tiếp theo theo bậc đào tạo trong công ty giai đoạn 2016 – 2018.....	73
Biểu 2.5: Ý kiến về việc lắp đặt Camera giám sát.....	89

**DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình tính đến năm 2018.....	44
Sơ đồ 2.2: Tỷ lệ tình trạng sức khỏe khối lao động gián tiếp của công ty trong các năm 2016 – 2017 – 2018.....	53
Sơ đồ 2.6: Sơ đồ tuyển dụng nhân viên khối lao động gián tiếp tại công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.....	75

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Số lao động gián tiếp theo cấp bậc tại Công ty Cổ phần tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.....	45
Bảng 2.2: Tình trạng sức khỏe khối lao động gián tiếp theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe của công ty giai đoạn 2016 ÷ 2018.....	49
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ văn hóa khối lao động gián tiếp của Tập đoàn Công ty CP XD Hòa Bình - Giai đoạn 2016 ÷ 2018.....	56
Bảng 2.4: Các Kỹ năng làm việc nhóm của nguồn nhân lực gián tiếp tại Tập đoàn xây dựng Hòa Bình hiện nay.....	61
Bảng 2.5: Kết quả đánh giá năng lực chuyên môn khối lao động gián tiếp ...	68
Bảng 2.7: Tỷ lệ người được tuyển dụng phải đào tạo lại sau tuyển dụng so với số người được tuyển tại khối lao động gián tiếp công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình giai đoạn 2016-2018.....	76
Bảng 2.8: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho cán bộ nhân viên khối lao động gián tiếp giai đoạn 2016 ÷ 2018.....	78
Bảng 2.9: Thống kê khóa học và chi phí đào tạo cho NLĐ khối lao động gián tiếp năm 2018.....	81
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về phân công công việc .....	83
Bảng 3.1: Đề xuất tiêu chí tuyển chọn điển hình .....	105

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
BNN	Bệnh nghề nghiệp
CNH	Công nghiệp hóa
CP	Cổ phần
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
DN	Doanh nghiệp
HDH	Hiện đại hóa
NNL	Nguồn nhân lực
TNLĐ	Tai nạn lao động

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Đi cùng với tiến trình phát triển của xã hội trong giai đoạn hiện đại, xây dựng là một ngành kinh tế đóng vai trò quan trọng của nhiều quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Những thành tựu đạt được trong ngành xây dựng góp phần rất lớn vào sự phát triển địa phương và khu vực. Nó quyết định quy mô và trình độ kỹ thuật của xã hội của đất nước nói chung và sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá trong giai đoạn hiện nay nói riêng, ngành công nghiệp xây dựng cũng tạo ra nhiều cơ hội việc làm hơn, giảm tỉ lệ thất nghiệp của cả nước xuống mức đáng kể. Vì vậy cũng có thể kết luận rằng ngành công nghiệp xây dựng là một công cụ điều chỉnh của nền kinh tế.

Hiểu rõ về tầm quan trọng cũng như không nằm ngoài xu thế chung, Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình là một trong những công ty xây dựng nằm trong top 10 tại Việt Nam với trung bình một năm ký kết và xây dựng gần 100 công trình hạng mục lớn, nhỏ và vừa. Hòa Bình đã kiến tạo nên nhiều công trình thế kỷ, giúp quốc gia vượt qua tình trạng thất nghiệp cao, tạo thu nhập ổn định cho nhiều cá nhân. Tuy nhiên để đạt được các kỳ vọng cao hơn, phát triển mạnh mẽ hơn đi đến mục tiêu là công ty xây dựng hàng đầu của Việt Nam, vươn tới tầm quốc tế thì Hòa Bình cần sử dụng các biện pháp, mô hình nâng cao chất lượng nhân lực để tận dụng được tối đa lực lượng lao động của doanh nghiệp mình, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Tại báo cáo đánh giá về thực trạng chất lượng nhân lực ngành xây dựng của Tổng Hội Xây dựng năm 2017 cho thấy, cả nước có khoảng gần 78.000 doanh nghiệp hoạt động trong ngành xây với khoảng 4 triệu lao động. Tuy nhiên, chất lượng NNL ngành xây dựng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Nhiều công trình vẫn phụ thuộc vào nhân lực nước ngoài, kể cả lực lượng thiết kế, giám sát, vận hành thiết bị tiên tiến như công trình giao thông

ngầm, công trình hóa chất phức tạp, công trình cao trên 50 tầng... Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc doanh nghiệp xây dựng trong nước không cạnh tranh nổi khi đấu thầu nhiều dự án trong và ngoài nước. Tình trạng phổ biến hiện nay tại các công trình là đa số người lao động theo nghề xây dựng một cách ngẫu nhiên, người thợ đi lên bằng con đường tự học và thường bắt đầu bằng công việc lao động phổ thông. Số lượng người được đào tạo nghề có tăng nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành và không cân đối giữa các trình độ đào tạo. Thực trạng này được xem là một nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp, tiến độ chậm, chất lượng sản phẩm còn nhiều sai phạm, làm giảm sức cạnh tranh ngay trên thị trường nội địa, hạn chế về năng lực khi tham gia vào thị trường quốc tế và khối cộng đồng chung ASEAN.

Việc nghiên cứu lý luận và phân tích thực trạng NNL để có những giải pháp nhằm tạo ra một sự chuyển biến về chất, phát triển NNL chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước nói chung, ngành xây dựng nói riêng và đặc biệt là dựa vào thực tế tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đã trở thành nhiệm vụ cấp thiết. Với lý do đó nên tác giả chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình*” làm luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu của đề tài**

### **2.1. Một số nghiên cứu nước ngoài**

Một nghiên cứu của William R.Racey trong cuốn *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners* đã nhìn nhận NNL của tổ chức là tất cả những người làm việc trong tổ chức đó, là tài sản của tổ chức đó nhưng không giống tài lực hay vật lực, mà tài sản này biết tạo ra các mối quan hệ, giao dịch và làm giàu cho tổ chức.

Các nhà nghiên cứu và các học giả dưới góc độ nghiên cứu khác nhau cũng có những nhận định về chất lượng nguồn nhân lực theo giác độ tiếp cận và cái nhìn của họ. Susan M. Healthfield - một chuyên gia về NNL, là thành viên của Hiệp hội quản lý NNL và Hội đào tạo và phát triển Mỹ. Dưới góc độ là một chuyên gia nghiên cứu về NNL cũng như là một nhà quản lý, Susan đã đưa ra những tiêu chí được coi là thước đo về chất lượng NNL trong doanh nghiệp gồm: Sự nhận thức, kỹ năng làm việc, ứng dụng công nghệ, thái độ, sự tin tưởng, sự nhạy cảm, đặc tính cá nhân... của NNL. Đây hoàn toàn là cách đánh giá những nghiên cứu về NNL với tri thức, phong cách làm việc, suy nghĩ và hành động dựa trên môi trường làm việc hiện đại và phát triển. Trong cách đánh giá này đề cao ý thức văn hoá, kỷ luật lao động tốt dẫn đến nắm bắt, nhận thức và hội tụ được các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho sự thực hiện công việc của NNL hiện đại. Trong cách nhìn nhận này cũng đề cao những tư tưởng và giá trị cá nhân, những cảm nhận của bản thân mỗi người về ý nghĩa cuộc sống và những hoạt động để được xã hội công nhận công hiến của NNL. Tuy nhiên, nhược điểm của cách đánh giá này ở chỗ: những giá trị về mặt tư tưởng này không phải bất cứ người nào, ở bất kỳ tầm nhận thức nào cũng có thể hiểu rõ được tư tưởng và giá trị đó. Do đó, có hiện tượng biến cái tư duy đó thành cái tôi cá nhân và tôn thờ việc thoả mãn cái tôi đó chứ không phải sự công hiến trí tuệ để được công nhận trong xã hội.

## **2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam**

Nguyễn Bá Chi (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và thương mại tổng hợp Việt Nam*”. Đề tài cao học, đề tài đã đánh giá hiện trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty, kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới về lĩnh vực này. Từ đó đưa ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, tuyển dụng, cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực đảm bảo cho hoạt động của Công ty đạt được những mục tiêu đề ra. Tìm

hiệu phương hướng, mục tiêu và các giải pháp đẩy mạnh đào tạo nhân lực tại Công ty trong bối cảnh hiện nay.

*“7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”*, PGS. TS Phạm Văn Sơn, Báo giáo dục thời đại (2015). Trong bài phỏng vấn, tác giả đã chỉ đưa ra 7 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL 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 về thị trường lao động, mở rộng hợp tác quốc tế”.

Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) *“Nâng cao chất lượng NNL 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 NNL và chất lượng NNL 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 NNL cho Việt Nam.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy NNL có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đất nước nói chung và Công ty Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình nói riêng. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, nâng cao chất lượng NNL là một hoạt động mang tính khoa học, cần có sự đầu tư, nghiên cứu.



Tính đến thời điểm hiện nay, tại Công ty Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình chưa có công trình nào nghiên cứu về nâng cao chất lượng NNL.

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

#### **3.1. Mục đích của luận văn**

Nghiên cứu thực trạng chất lượng NNL lao động gián tiếp, tìm ra giải pháp có tính khả thi hiệu quả để nâng cao chất lượng NNL lao động gián tiếp đến năm 2025, cùng với lộ trình và điều kiện thực hiện nhất định tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

Hệ thống hóa lý thuyết về nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong tổ chức.

Phân tích và đánh giá thực trạng công tác nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình từ năm 2013 đến năm 2018, từ đó chỉ ra những mặt đã đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế trong việc nâng cao chất lượng đội lao động gián tiếp tại đơn vị.

Đề xuất định hướng và một số giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

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

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Không gian: Tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

- Thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2016 ÷ 2019 để minh họa, đánh giá và phân tích trong quá trình nghiên cứu, từ đó đưa ra các giải pháp trong thời gian tới.

- Nội dung: Đề tài chủ yếu tập trung nghiên cứu thể lực, tâm lực, trí lực và đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng NNL cho khối lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### *Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:*

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ Phòng Nhân sự, phòng Kế toán, phòng Tài chính của Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình còn có các tài liệu, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

### *Phương pháp xử lý số liệu*

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra điểm mạnh, điểm yếu về chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Trong đó ta có sử dụng 2 phương pháp chính:

+ Phương pháp so sánh: Là phương pháp sử dụng các số liệu thu thập được về tình hình sản xuất kinh doanh, thực trạng nhân lực ... tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình sau đó tiến hành so sánh tình hình biến động trong năm, và với các công ty cùng lĩnh vực.

+ Phương pháp thống kê mô tả, tổng hợp dữ liệu dưới dạng bảng, sơ đồ: sử dụng để trình bày những dữ liệu, kết quả thu thập được thông qua việc sử dụng phần mềm Microsoft Excel.

### *Phương pháp điều tra xã hội học:*

Hiện nay tính đến thời điểm 31/12/2018 tổng số lao động gián tiếp tại Công ty có 432 người, trong đó có 120 người hiện đang làm việc tại trụ sở chính của Công ty nơi tác giả đang làm việc hằng ngày. Nên tác giả đã phát ra 120 phiếu khảo sát toàn bộ cán bộ nhân viên tại văn phòng trụ sở chính của Công ty để đảm bảo phiếu khảo sát được đưa tới tay CBNV công ty và người được khảo sát được hướng dẫn, giải đáp cụ thể hơn trong quá trình thực hiện khảo sát.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi dành cho các nhóm đối tượng: Lao động quản lý (phó phòng trở lên); Nhân viên khối gián tiếp của Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Tuy nhiên tác giả không tách làm 2 bảng hỏi mà gộp chung kết hợp nhằm đảm bảo số liệu mà tác giả cần trong quá trình phân tích.

Quy mô mẫu điều tra: Số phiếu phát ra là 120 phiếu với cơ cấu 20 phiếu lao động quản lý; 100 phiếu nhân viên khối gián tiếp của công ty. Kết quả thu về là 120 phiếu. Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính.

*Phương pháp quan sát tại nơi làm việc:*

Tác giả thực hiện quan sát người lao động: thao tác làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ giao tiếp ứng xử tại nơi làm việc.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL làm thước đo để đánh giá chất lượng NNL lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Từ các tiêu chí này, giúp cho Ban lãnh đạo Công ty đánh giá chính xác về chất lượng NNL lao động gián tiếp, đưa ra các quyết định quản trị NNL hiệu quả.

Phân tích rõ thực trạng chất lượng NNL lao động gián tiếp thông qua các thước đo về trí lực, thể lực, tâm lực của NNL và các hoạt động nâng cao

chất lượng NNL lao động gián tiếp đang áp dụng tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

Tác giả đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao chất lượng NNL lao động gián tiếp với thực tiễn Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Đây là các giải pháp quan trọng giúp cho việc nâng cao chất lượng NNL khối lao động gián tiếp của Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình cả trước mắt và lâu dài.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Luận văn ngoài lời mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo bao gồm ba chương cụ thể:

**Chương I:** Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại doanh nghiệp.

**Chương II:** Thực trạng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

**Chương III:** Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số thuật ngữ

#### 1.1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong các nguồn lực để phát triển bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học-công nghệ và con người thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của mọi quốc gia từ trước đến nay. Hiện nay, có nhiều khái niệm về nguồn nhân lực, trong đó có các khái niệm đáng chú ý như sau:

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động” .

Theo PSG.TS. Nguyễn Tiệp: “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội” [22, tr8].

Tác giả Mai Quốc Chánh: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*” [5, tr27].

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: “Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực, phẩm chất của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất, đang và sẽ sẵn sàng tham gia vào sự phát triển kinh tế - xã hội”

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

Từ những đánh giá ở trên, nguồn nhân lực có thể được xem xét và đánh giá theo số lượng, chất lượng và cơ cấu. Về số lượng: thể hiện quy mô nguồn nhân lực và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Về chất lượng: thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc.

Nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực có rất nhiều, nhưng chưa có được quan điểm thống nhất chỉ ra rằng việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cần những tiêu chí nào, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần có những điều kiện gì. Trong thực tế thuật ngữ chất lượng nguồn nhân lực thường hay bị nhầm lẫn với thuật ngữ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực.

Theo GS. TS Phùng Rân, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua hai tiêu chí: năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Năng lực này là kết quả giáo dục đào tạo của cả cộng đồng chứ không riêng một tổ chức nào[31; Tr36]. Theo quan điểm này, năng lực của nguồn nhân lực thuộc về chuyên môn của nguồn nhân lực. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực nguồn nhân lực dễ dàng hơn phẩm chất nguồn nhân lực.

Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực được biểu hiện qua thái độ, ý thức, phong cách làm việc, quan hệ lao động, văn hóa doanh nghiệp,... và được hiểu là tâm lực lao động. Tiêu chí này mang tính "nhạy cảm", khó đo lường bởi chịu chi phối bởi tâm lý bên trong. Thực tế chưa có con số thống kê chính thống về chất lượng nguồn nhân lực khía cạnh phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực.

PGS.TS Mai Quốc Chánh "*chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*" [4; Tr36]. Tác giả sử dụng "xem xét trên các mặt" chứ không coi đó là các tiêu chí bắt buộc. Bên cạnh đó còn nhiều mặt chưa được hoặc không được xét đến. Như vậy có thể nhận thấy các hướng nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực còn chưa được thống nhất. Các tiêu chí đưa ra chủ yếu là một số tiêu chí định lượng như: trình độ, sức khỏe, năng lực... Thông qua các quan điểm trên, tác giả nhận định:

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một trạng thái của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, biểu hiện qua mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành đó là:

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Thể lực thể qua quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy, sáng tạo của mỗi con người.

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

thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật,... gắn liền với truyền thống văn hóa.

Trong luận văn này, chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về thể lực, trí lực, tâm lực của người lao động trong doanh nghiệp. Cụ thể, các tiêu chí thể hiện năng lực làm việc, kỹ năng thực hiện công việc phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng được trau dồi, đào tạo. Đó chính là trí lực của nguồn nhân lực. Nhưng nếu có trí lực mà nguồn nhân lực không đủ sức khỏe, thể chất yếu thì tác động tiêu cực đến trí lực. Thái độ trong công việc chính là tâm lực của nguồn nhân lực. Đó là tinh thần làm việc, khả năng chịu áp lực công việc, trạng thái cảm xúc của người lao động được biểu hiện thông qua hành vi. Thái độ trong công việc cũng là thể hiện tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực.

### ***1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Đối với cá nhân người lao động thì: “Nâng cao chất lượng NNL” là gia tăng giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế xã hội.

Đối với tổ chức, doanh nghiệp: “Nâng cao chất lượng NNL” chỉ việc thực hiện một số hoạt động nào đó dẫn đến sự thay đổi về chất lượng NNL tăng lên so với chất lượng NNL hiện có. Đó là sự tăng cường sức mạnh, kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất, năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ đặt ra trong những giai đoạn phát triển của một quốc gia, một tổ chức, doanh nghiệp.

*Thể lực*: là yêu cầu đầu tiên đối với người lao động, đây là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển trí tuệ, là phương tiện thiết yếu để chuyển



tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Trong điều kiện cách mạng khoa học công nghệ, hàm lượng tri thức trong sản phẩm lao động chiếm tỷ trọng lớn thì yêu cầu về sức khỏe tâm thần càng cao bởi nó là cơ sở của năng lực tư duy, sáng tạo. Tuy nhiên, một thực tế hiện nay là thể lực của người lao động Việt Nam tuy có tăng so với trước nhưng vẫn còn khá thấp so với các nước trong khu vực và thế giới. Người lao động Việt Nam có tầm vóc nhỏ bé, sức khỏe yếu vì thế gây ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình lao động đặc biệt là khi xuất khẩu lao động. Do đó, nâng cao chất lượng NNL là thực sự cần thiết để cải thiện tình trạng này.

*Trí lực:* Người lao động phải có năng lực thu thập xử lý thông tin, khả năng sáng tạo, áp dụng những thành tựu khoa học, biến những tri thức thành kỹ năng lao động nghề nghiệp thể hiện qua trình độ tay nghề, mức độ thành thạo chuyên môn nghề nghiệp, trong xu thế toàn cầu hóa, người lao động cần phải biết chủ động tham gia hội nhập quốc tế,... Có một thực tế hiện nay là lao động Việt Nam có bằng cấp cao nhưng không làm được việc hoặc làm việc không hiệu quả, bằng cấp Việt Nam không có giá trị khi mang ra nước ngoài, do đó, nâng cao chất lượng NNL để chất lượng NNL để tương xứng với bằng cấp là việc làm cần thiết. Nâng cao chất lượng NNL để tạo ra NNL đủ mạnh về tri thức chuyên môn, tay nghề, kỹ năng sẽ tạo ra năng suất, hiệu quả lao động cao hơn, đem lại nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp và xã hội.

*Tâm lực:* thể hiện qua tác phong, thái độ, ý thức làm việc,... Một tồn tại lâu nay của lao động Việt Nam là ý thức, tác phong làm việc chưa cao, còn tình trạng nhiều lao động chưa có tác phong công nghiệp, giờ “cao su”, vi phạm kỷ luật lao động, không có ý thức bảo vệ tài sản chung, tham ô, tham nhũng, trốn việc, làm việc riêng trong thời gian lao động,... Điều này gây thiệt hại không nhỏ cho các doanh nghiệp, khiến các doanh nghiệp nước ngoài e ngại khi có ý định đầu tư vào Việt Nam. Do vậy, cần nâng cao chất

lượng NNL để NNL Việt Nam không chỉ mạnh về trí lực, thể lực mà còn đảm bảo tâm lực.

*Cơ cấu:* Tỷ lệ lao động được đào tạo theo trình độ chuyên môn kỹ thuật hiện nay cũng không hợp lý, mất cân đối về cơ cấu lao động qua đào tạo giữa giáo dục nghề và giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay. Hơn nữa, nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta lại phân bố không hợp lý ở các tỉnh thành. Nên các nhân sự chất lượng cao ở các khu vực là không đồng đều.

Nâng cao chất lượng NNL là hoạt động cần thiết đối với mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Để làm được việc đó, tổ chức doanh nghiệp cần tập trung nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn, tay nghề thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại; nâng cao thể lực thông qua chăm sóc sức khỏe, an toàn vệ sinh lao động; nâng cao tinh thần, trách nhiệm trong công việc thông qua các kích thích vật chất và tinh thần, tạo điều kiện về môi trường làm việc để người lao động phát huy hết khả năng, đem hết sức mình nhằm hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao.

#### ***1.1.4. Lao động gián tiếp***

Căn cứ vào chức năng trong doanh nghiệp, lao động được phân chia làm hai loại cơ bản: lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

Lao động gián tiếp là bộ phận lao động tham gia một cách gián tiếp vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lao động gián tiếp bao gồm những người chỉ đạo, phục vụ và quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp.

*Theo tác giả thì: Lao động gián tiếp là lao động được hiểu là những người không trực tiếp làm ra sản phẩm, cung cấp các dịch vụ mà thực hiện các chức năng, nhiệm vụ chuyên môn nhất định và bằng lao động của mình đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh được bình thường.*

Lao động gián tiếp: Gồm những người chỉ đạo, phục vụ và quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp. Theo nội dung công việc và nghề nghiệp chuyên môn, loại lao động này được chia thành: Nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính.

Lao động gián tiếp được phân thành:

- Lao động gián tiếp là lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp: Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng....

- Lao động gián tiếp làm công tác chuyên môn, phục vụ: Kỹ sư điện, Kỹ sư BIM, Kỹ sư D&B, Kỹ sư QA- QC, Kỹ sư an toàn lao động, Kỹ sư Nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính, nhân viên lao động tiền lương, ...

- Lao động gián tiếp làm công tác phụ trợ như: bảo vệ, lễ tân...

#### ***1.1.5. Đội ngũ lao động gián tiếp***

Đặc điểm của lao động gián tiếp:

Lao động gián tiếp là những người không trực tiếp tạo ra sản phẩm, cung cấp dịch vụ.. Họ thực hiện các chức năng chuyên môn nhất định nhằm kết nối các hoạt động trong công ty với nhau và các hoạt động công ty với môi trường bên ngoài.

Là lực lượng lao động có khả năng đáp ứng nhu cầu cao của thực tiễn và biết giải quyết tối ưu những nhu cầu của thực tiễn. Họ được đặc trưng bởi trình độ học vấn chuyên môn cao để có thể đảm nhận được các nhiệm vụ mang tính chất chuyên môn. Họ có khả năng nhận thức và tư duy nhạy bén trong công việc. Hơn thế nữa họ nhận thức được giá trị bản thân của họ. Chính vì vậy, khi làm việc ở một tổ chức nào đó NLD sẽ có kỳ vọng được hưởng những chế độ phúc lợi có chất lượng tốt, được làm việc trong môi trường làm việc thoải mái, muốn khẳng định và phát triển bản thân.

Lao động gián tiếp bao gồm những nhóm lao động cơ bản:

-Lao động quản lý chung: bao gồm những lao động quản lý như giám đốc, phó giám đốc...

-Lao động thuộc bộ phận quản lý chức năng: bao gồm những lao động làm việc trong các phòng chức năng như phòng hành chính, phòng PR, phòng tổ chức nhân sự, phòng kế toán...

-Lao động đảm bảo điều kiện trong xây dựng: bao gồm những người làm việc trong phòng thiết kế, phòng kỹ thuật, phòng dự thầu, phòng điện nước, phòng BIM kết cấu, phòng an toàn, phòng QA-QC... phục vụ những điều kiện cần thiết, đảm bảo cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp được diễn ra bình thường.

-Lao động phụ trợ nhằm hỗ trợ, phục vụ: bao gồm bảo vệ, lễ tân,... nhóm lao động này nhằm phục vụ cho các công tác và hoạt động của công ty.

#### **1.1.6. Chất lượng đội ngũ giao động gián tiếp trong doanh nghiệp**

Chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp nói riêng đều có các khái niệm, các tiêu chí đánh giá như nhau. Nếu như PGS.TS Mai Quốc Chánh viết: "*Chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*" [4; Tr36]. Thì theo tác giả *chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp cũng được xem xét trên các mặt: Trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*. Nhận định trên đã bao hàm trí lực, thể lực, tâm lực của đội ngũ lao động gián tiếp tại doanh nghiệp. Để hiểu một cách cụ thể hơn, các tiêu chí thể hiện được năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc yêu cầu phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng xử lý được đào tạo, trau dồi trước khi thực hiện công việc và trong suốt quá trình thực hiện công việc - đó chính là trí lực. Tuy nhiên, có trí lực nhưng đội ngũ lao động không đủ sức khỏe,

thể chất yếu ớt thì trí lực đó gần như nằm nguyên trong thể xác con người đó, trí lực đó không có giá trị sử dụng. Vì thế người lao động cần có sức khỏe kết hợp với trí lực thì mới thành năng lực làm việc của người lao động. Thái độ trong công việc chính là thể hiện tâm lực của người lao động. Đó là tinh thần làm việc, khả năng tập trung trong công việc, khả năng chịu áp lực, trạng thái cảm xúc của người lao động trong khi làm việc được biểu hiện thông hành vi. Thái độ trong công việc còn thể hiện tình trạng sức khỏe cả thể chất và tinh thần của người lao động.

Đặc biệt trong ngành xây dựng, khối lao động gián tiếp là hệ thống hỗ trợ cho khối lao động trực tiếp nhưng do quy mô các công ty làm xây dựng thường khá lớn với nhiều phòng/ban hỗ trợ khác nhau nên đòi hỏi hệ thống đó phải thực sự vận hành trơn tru và bài bản, tránh chông chéo công việc. Chính vì vậy mỗi CBNV thuộc khối lao động gián tiếp phải đảm bảo về mặt sức khỏe với cường độ làm việc liên tục, tránh gián đoạn ảnh hưởng đến hệ thống. Bên cạnh đó về chuyên môn và kỹ năng phải được đào tạo và phù hợp với từng yêu cầu vị trí để đáp ứng được tốt công việc, đặc biệt đối với đội ngũ quản lý cần có kỹ năng bao quát công việc tốt để nắm bắt được khối lượng công việc khá lớn. Trong quá trình vận hành một hệ thống lớn như vậy, để có sự phối hợp giữa tất cả các phòng/ban bộ phận thì thái độ hợp tác của mỗi cá nhân vô cùng quan trọng, người quản lý cũng phải thật sự hài hòa để điều phối sự hợp tác đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả. Hơn thế nữa để hoàn thành một dự án xây dựng lớn, đòi hỏi mỗi CBQL và nhân viên đều phải nâng cao tính kỷ luật và quy định, tránh các trường hợp gian dối ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm sẽ gây hậu quả lớn cho khách hàng.

#### ***1.1.7. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp***

Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp là gia tăng giá trị con người, cả giá trị thể chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng

ngành nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế xã hội. Từ góc độ này, tác giả cho rằng *nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp chính là nâng cao năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc, nâng cao việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ chuyên môn nhất định và thái độ trong lao động nhằm đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh được bình thường.*

**Như vậy, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại các doanh nghiệp: là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc và thái độ trong công việc của lao động gián tiếp làm.**

## **1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp**

### **1.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực của lao động gián tiếp**

Theo Tổ chức Y tế Thế giới WHO thì: “Sức khỏe là trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội chứ không phải chỉ là không có bệnh tật hay tàn phế” [22, Tr1]. Theo đó:

*Sức khỏe Thể chất:* Được thể hiện một cách tổng quát là sự sảng khoái và thoải mái về thể chất. Càng sảng khoái, thoải mái càng chứng tỏ bản thân là người khoẻ mạnh. Cơ sở của sự sảng khoái, thoải mái về thể chất là: sức lực, sự nhanh nhẹn, sự dẻo dai, khả năng chống được các yếu tố gây bệnh, khả năng chịu đựng các điều kiện khắc nghiệt của môi trường.

*Sức khỏe Tinh thần:* Là hiện thân của sự thỏa mãn về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Nó được thể hiện ở sự sảng khoái, ở cảm giác dễ chịu, cảm xúc vui tươi, thanh thản, ở những ý nghĩ lạc quan, yêu đời, ở những quan niệm sống tích cực, dũng cảm, chủ động; ở khả năng chống lại những quan niệm bi quan và lối sống không lành mạnh.

*Sức khỏe Xã hội:* Sức khỏe xã hội thể hiện ở sự thoải mái trong các mối quan hệ phức tạp giữa các thành viên: gia đình, nhà trường, bạn bè, xóm làng, nơi công cộng, cơ quan... Nó thể hiện ở sự được tán thành và chấp nhận của xã hội. Càng hoà nhập với mọi người, được mọi người đồng cảm, yêu mến càng có sức khỏe xã hội tốt và ngược lại. Cơ sở của sức khỏe xã hội là sự thăng bằng giữa hoạt động và quyền lợi cá nhân với hoạt động và quyền lợi của xã hội, của những người khác; là sự hoà nhập giữa cá nhân, gia đình và xã hội.

Đối với chỉ tiêu sức khỏe, thường phải khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe,... Từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Thông tư 14/2013/TT-BYT, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề,... với nội dung khám được quy định như sau:

- Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp)
- Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi – họng, răng – hàm – mặt, da liễu)
- Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ: Rất khỏe, Khỏe, Trung bình, Yếu, Rất yếu.

Có thể nói đánh giá sức khỏe là yếu tố quan trọng không thể thiếu khi đánh giá chất lượng NNL bởi không có sức khỏe con người sẽ không thể lao động, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Sức khỏe NNL có tác động rất lớn

đến năng suất lao động của cá nhân người lao động, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp thu, khả năng sáng tạo trong công việc và học tập. Đặc biệt đối với khối lao động gián tiếp là khối hỗ trợ cho quá trình vận hành của hệ thống nên luôn luôn cần đảm bảo thể lực tốt, hạn chế các gián đoạn do sức khỏe gây ra ảnh hưởng đến các công việc chung của hệ thống.

### ***1.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực của lao động gián tiếp***

Trí lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và thực tế lao động. Trí lực của con người chính là kiến thức của nhân loại được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc. Bên cạnh đó, trí lực còn thể hiện khả năng tư duy khác nhau mỗi người trong việc vận dụng kiến thức đã học và kinh nghiệm nghề nghiệp vào thực tế. Trí lực quyết định phần lớn khả năng lao động và sức sáng tạo của con người.

Đánh giá trình độ của người lao động cần phải xét trên 03 yếu tố, cụ thể như sau:

Trình độ học vấn: là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ học vấn được biểu hiện thông qua các quan hệ tỷ lệ như: Tỷ lệ người biết chữ và chưa biết chữ; tỷ lệ lao động có trình độ trung học cơ sở, phổ thông trung học, trung cấp nghề, cao đẳng, đại học, sau đại học,...Doanh nghiệp nào có tỷ lệ lao động tốt nghiệp cao đẳng, đại học, trên đại học,... càng lớn thì doanh nghiệp đó có trình độ trí lực càng cao.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật: là những kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của người lao động, đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp,



chúng chỉ,...Trình độ chuyên môn chính là khả năng ứng dụng giữa lý thuyết với thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp; ngoài ra, còn thể hiện ở trình độ tay nghề của người lao động. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực của người lao động và đánh giá trình độ chuyên môn kỹ thuật thông qua các chỉ tiêu: tỷ lệ lao động đã qua đào tạo và tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật dùng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được, làm cơ sở để tổ chức, doanh nghiệp bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất

Kỹ năng phụ trợ: là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, ngoại ngữ, tin học,...là những năng lực không phải người lao động nào cũng nắm bắt được.

Trí lực của nguồn nhân lực có thể bao gồm: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng phụ trợ được thể hiện qua quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực. Cụ thể được khái quát bằng công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ NNL về trí lực} = \frac{\text{Số lượng NNL (trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng, thâm niên nghề) loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

### **1.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực của lao động gián tiếp**

Chất lượng nguồn nhân lực còn được thể hiện thông qua những yếu tố vô hình không thể hiện ra bằng các con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc

ngiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác và có lương tâm nghề nghiệp. Nhưng nó lại là một trong những yếu tố rất quan trọng thể hiện bản tính của nguồn nhân lực và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của một quốc gia, một doanh nghiệp.

Mức độ của ý thức, trách nhiệm của một người quyết định mức độ thái độ của người đó khi làm việc, chi phối hành vi và quyết định thành tích công việc của người đó. Do đó, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là tiêu chí không thể không nhắc đến khi đánh giá chất lượng NNL. Một người lao động dù có chuyên môn, kinh nghiệm cao đến đâu nhưng hành vi không tốt, thái độ làm việc không tích cực, thiếu trách nhiệm thì lao động đó không thể được đánh giá cao.

Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động. Các tiêu chí thường được sử dụng như:

- Tiêu chí đánh giá về phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp
- Tiêu chí đánh giá về ý thức, thái độ nghề nghiệp
- Tiêu chí đánh giá về tác phong lao động
- Tiêu chí đánh giá về tính chuyên nghiệp (thời gian, thâm niên công tác, trình độ, năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ).

Đối với mỗi tiêu chí trên, mỗi tổ chức, doanh nghiệp lại xây dựng các yêu cầu cụ thể, phù hợp với điều kiện đặc thù của tổ chức, doanh nghiệp mình từ đó đưa ra những tiêu chuẩn xếp loại để đánh giá người lao động.

#### ***1.2.4. Tiêu chí đánh giá cơ cấu của lao động gián tiếp***

Cơ cấu nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện qua trình độ thể hiện qua sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn, nghề nghiệp nào đó. Đó cũng là trình độ được đào tạo ở các trường chuyên nghiệp, chính quy. Cụ thể như:

Tỷ lệ lao động gián tiếp đã qua đào tạo: là % số lao động gián tiếp đã qua đào tạo so với tổng số lao động gián tiếp của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này đánh giá khái quát về trình độ chuyên môn kỹ thuật khối lao động gián tiếp của doanh nghiệp, được tính bằng công thức:

$$T_{DT} = \frac{\sum L_{DT}}{\sum L_{DN}} \times 100$$

Trong đó:

TĐT: là tỷ lệ lao động gián tiếp đã qua đào tạo so với tổng lao động gián tiếp của doanh nghiệp.

LĐT: là số lao động gián tiếp đã qua đào tạo.

LDN: là số lao động gián tiếp của doanh nghiệp.

Tỷ lệ lao động gián tiếp theo bậc đào tạo: là % số lao động gián tiếp có trình độ chuyên môn kỹ thuật theo bậc đào tạo so với tổng số lao động gián tiếp của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này được tính cho doanh nghiệp và ở các đơn vị trực thuộc, theo bậc đào tạo: sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, sơ cấp của đội ngũ lao động, được tính bằng công thức:

$$T_{DTi} = \frac{\sum L_{DTi}}{\sum L_{DNi}} \times 100$$

Trong đó:

TĐT<sub>i</sub>: là tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ chuyên môn theo bậc đào tạo so với tổng số lao động gián tiếp của doanh nghiệp.

LĐT: là số lao động gián tiếp đã qua đào tạo.

LDN: là số lao động gián tiếp của doanh nghiệp.

i: chỉ số các bậc được đào tạo.

Trong đánh giá chất lượng>NNL, cơ cấu nguồn nhân lực là tiêu chí quan trọng. Cơ cấu nguồn nhân lực dùng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được, làm cơ sở để tổ chức, doanh nghiệp bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù

hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất. Cơ cấu NNL thể hiện kết quả các hoạt động của doanh nghiệp như: công tác tuyển dụng của doanh nghiệp đã thực sự đúng và đủ với yêu cầu và mục tiêu của doanh nghiệp hay chưa, các nhân sự tuyển dụng đã đáp ứng được yêu cầu về chuyên ngành, chuyên môn của vị trí hay chưa, công tác đào tạo bổ sung chuyên môn kỹ năng cho người lao động đã thực sự hiệu quả hay chưa,... Từ đó, căn cứ vào cơ cấu nhân lực mà tổ chức, doanh nghiệp có những định hướng trong phát triển NNL của mình, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng NNL.

### **1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Hoạt động tuyển dụng***

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đội ngũ lao động gián tiếp có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng. Tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài tùy theo chiến lược của doanh nghiệp và vị trí tuyển dụng.

Việc tuyển dụng cần đảm bảo nguyên tắc như: phải căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; việc tuyển dụng phải thực hiện trên cơ sở phân tích xác định nhu cầu tuyển dụng, phân tích yêu cầu của các vị trí, công việc cần tuyển để đưa ra các mô tả công việc, tiêu chuẩn đối với ứng viên khi tuyển dụng. Đối với mỗi vị trí tuyển dụng cần phân tích rõ đặc điểm, tính chất để đưa ra kế hoạch tuyển dụng phù hợp như: nguồn tuyển từ nội bộ hay bên ngoài, phương thức tuyển chọn bằng thi tuyển, kiểm tra tay nghề hay phỏng vấn, hội đồng tuyển

dụng bao gồm những ai,... Những yếu tố đó sẽ giúp tiết kiệm chi phí, thời gian và tối ưu hóa hiệu quả tuyển dụng của doanh nghiệp

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến chất lượng sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng không bám sát các yêu cầu của vị trí công việc thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng lao động.

### ***1.3.2. Hoạt động đào tạo***

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

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cho doanh nghiệp trong tương lai. Phát triển và đào tạo là hai hoạt động song hành, nếu như đào tạo chủ yếu liên quan đến mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước mắt thì phát triển lại hướng đến tương lai.

Các doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo phát triển bài bản, được thực hiện thường kỳ vì nó sẽ thay đổi căn bản chất lượng nguồn nhân lực nội bộ. Đặc biệt cần chú ý đến xu hướng mới trong đào tạo, phát triển nguồn nhân lực theo các tiêu chuẩn của các nước tiên tiến trong khu vực và quốc tế để đáp

ứng các yêu cầu về nguồn nhân lực khi hội nhập như: kỹ năng mềm, ngoại ngữ,...

### **1.3.3. Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động**

Sắp xếp, bố trí lao động ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc, hiệu quả làm việc. Để sắp xếp, bố trí lao động hợp lý, góp phần nâng cao chất lượng NNL, doanh nghiệp không chỉ căn cứ vào năng lực của người lao động thông qua kết quả thực hiện công việc của người đó, mà còn dựa trên việc phân tích công việc thông qua Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Sắp xếp, bố trí lao động hợp lý có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL. Nó đem lại hiệu quả cao trong công việc, bố trí đúng người đúng việc giúp người lao động áp dụng được kiến thức, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của mình một 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. Doanh nghiệp cũng tránh được các thiệt hại như: năng suất lao động kém, tai nạn lao động, người lao động bỏ việc, chán nản, chống đối khi làm việc...

Để việc sắp xếp, bố trí công việc được hợp lý, góp phần nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp có thể có nhiều cách như:

- *Người lao động được tuyển dụng cho vị trí công việc còn trống:* trong trường hợp này, các kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm của họ đã thỏa mãn các yêu cầu cơ bản của những vị trí công việc này nên chỉ việc sắp xếp, bố trí họ vào vị trí dự định tuyển chọn.

- *Người lao động làm công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn:* nếu chất lượng, hiệu quả làm việc của người đó không cao thì tổ chức cần bố trí người đó sang làm công việc khác phù hợp với trình độ, sở trường. Nếu chất lượng, hiệu quả làm việc không bị ảnh hưởng có thể để người đó

tiếp tục làm công việc đó nhưng cần đưa đi đào tạo thêm để nâng cao chất lượng làm việc.

- *Người lao động được chuyển từ cơ quan khác đến theo điều động hoặc sát nhập cơ quan, tổ chức:* cần tìm hiểu các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của họ và so sánh với tiêu chuẩn các chức danh công việc, các yêu cầu của các chức danh công việc có thể bố trí được lao động để xác định xem chức danh công việc nào là phù hợp nhất với người lao động đó, từ đó, bố trí họ vào công việc thích hợp.

- *Người lao động được tuyển dụng là người có tài năng cần cho tổ chức, tổ chức vẫn tuyển mặc dù chưa có nhu cầu tuyển:* khi đó, tổ chức cần xác định vị trí thích hợp để bố trí lao động đó nhằm phát huy hiệu quả tối đa lao động được tuyển. Trong trường hợp cần thiết, có thể chuyển người lao động hiện đang giữ một chức danh công việc quan trọng nào đó sang vị trí công việc khác để dành chỗ làm việc đó cho người mới tuyển. Nếu sau khi xem xét kỹ vẫn không có chỗ làm việc trống nào thích hợp, có thể sắp xếp họ vào vị trí “trợ lý Giám đốc” hoặc “cố vấn” hoặc một chức danh lãnh đạo cấp phó nào đó thích hợp mặc dù trên thực tế chưa cần phải có chức danh này.

- *Lao động dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy:* trong trường hợp này có thể lựa chọn một số hướng giải quyết như:

+ Lựa chọn những lao động đã đủ điều kiện nghỉ hưu do có thời gian đóng bảo hiểm xã hội đáp ứng quy định hiện hành, khuyến khích họ nghỉ hưu sớm và có chế độ thích đáng đối với họ.

+ Thực hiện đào tạo lại đối với những lao động dôi dư, bố trí công việc khác thích hợp sau đào tạo.

+ Liên hệ với các trung tâm dịch vụ việc làm để đăng ký tìm việc cho họ hoặc liên hệ với các tổ chức khác nhận họ vào làm việc.

+ Cho các tổ chức, doanh nghiệp khác thuê, mượn lại lao động.

+ Mở rộng hoạt động của tổ chức.

- *Người thực tập hoặc thực hành tại tổ chức*: tổ chức, doanh nghiệp cần bố trí cho các sinh viên này chỗ làm việc thích hợp với vai trò phụ giúp hoặc trợ lý cho một số chức danh công việc thích hợp, nên giao việc theo mức độ từ đơn giản đến phức tạp để họ quen dần với công việc. Việc bố trí công việc cho sinh viên vừa có lợi cho cơ sở đào tạo, vừa có lợi cho cá nhân sinh viên và có lợi cho tổ chức, doanh nghiệp đó.

#### ***1.3.4. Hoạt động thể dục thể thao và khám sức khỏe định kỳ cho người lao động***

Trong các hoạt động nâng cao và phát triển về thể lực, các doanh nghiệp còn tổ chức thực hiện các chương trình về thể dục thể thao cho nguồn nhân lực. Nhiều doanh nghiệp lớn đã đầu tư xây dựng các khu vui chơi giải trí trong khuôn viên công ty như: sân bóng đá, sân bóng chuyền, sân bóng rổ, bóng bàn, khu nhà ăn, căn tin, phòng giáo dục đào tạo, trạm y tế.... Phổ biến nhất ở các doanh nghiệp là tổ chức thường kỳ các phong trào hoạt động vui chơi giải trí cho người lao động nhằm rèn luyện sức khỏe cũng như mang lại tinh thần sảng khoái sau một ngày làm việc. Các hoạt động phong trào hàng năm như: bóng đá, bóng chuyền, cầu lông... thi đấu thể thao giao hữu với các cơ quan, đơn vị doanh nghiệp khác có nhận được giải thưởng để kích thích tinh thần thể dục thể thao nâng cao sức khỏe.

Các doanh nghiệp có nghĩa vụ tổ chức khám sức khỏe định kỳ để theo dõi thông tin về thể lực người lao động. Hoạt động này được tổ chức dưới dạng liên kết hợp tác với đơn vị y tế. Đây là điều rất cần thiết nhất là với những doanh nghiệp mà người lao động làm việc trong môi trường nhiều yếu tố độc hại, nguy hiểm như: xăng dầu, khai thác than... Ngoài ý nghĩa chung của khám sức khỏe là khám, sàng lọc định kỳ các bệnh lý thường gặp theo từng độ tuổi, giới tính, địa dư,... vì thông qua các cuộc kiểm tra, sẽ biết được tổng trạng của cơ thể, đồng thời dự báo các yếu tố nguy cơ bệnh lý có thể mắc phải thì việc kiểm tra, chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động cũng



đóng đóng vai trò rất quan trọng để đảm bảo nhân viên của các doanh nghiệp được theo dõi sức khỏe liên tục và toàn diện.

### ***1.3.5. Hoạt động kích thích vật chất và tinh thần***

Để kích thích người lao động tích cực học tập, làm việc nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng lao động, doanh nghiệp có thể sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng NNL, việc sử dụng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần đem lại hiệu quả không nhỏ. Thông qua các biện pháp này để tác động đến người lao động, tạo ra những động lực để họ phát triển bản thân, nâng cao năng lực của chính mình với mong muốn đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp để nhận được nhiều lợi ích hơn.

#### *Các đòn bẩy kích thích vật chất:*

- *Tiền lương, tiền công:* tiền lương, tiền công đóng vai trò quan trọng đối với cuộc sống của người lao động, đây là phương tiện để người lao động thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, là công cụ đãi ngộ hữu hiệu nhất. Mức tiền công trả cho người lao động phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Kết quả thực hiện công việc càng cao thì mức thù lao được hưởng cũng phải cao, phải trả công xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra.

- *Tiền thưởng và kỉ luật bằng tiền:* tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Các hình thức thưởng gồm: thưởng từ quỹ lương, thưởng từ lợi nhuận và thưởng cho các hoạt động đặc thù. Khi đưa ra các chế độ thưởng cần dựa trên định hướng đạt được mục tiêu mà tổ chức đặt ra, các tiêu chí thưởng phải rõ ràng, có tính định lượng cao, mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng. Việc xét thưởng không nên chậm trễ để tái lập các hành vi được thưởng.

Chỉ thực hiện các hành vi kỉ luật trong những trường hợp thật cần thiết gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra, cần xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập các hành vi bị phạt.

- *Phụ cấp lương*: đây là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định, trong nhiều trường hợp, đây là một khoản khuyến khích tài chính nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức.

- *Phúc lợi*: đây là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động, nhằm khắc phục những khó khăn và rủi ro, đảm bảo cuộc sống của người lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Chương trình phúc lợi có 2 loại chính: phúc lợi bắt buộc (tổ chức bắt buộc phải thực hiện theo quy định pháp luật) và phúc lợi tự nguyện gồm:

+ Phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động, bảo hiểm thu nhập, bảo hiểm hưu trí).

+ Khoản tiền trả cho các khoản thời gian ngừng việc (nghỉ phép, nghỉ việc riêng, nghỉ giữa ca, giải lao, vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch,...).

+ Phúc lợi nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt (người lao động được hưởng nguyên lương dù thời gian làm việc trong tuần ít hơn so với quy định hoặc được cung cấp, hỗ trợ các phương tiện đi lại để khắc phục khó khăn do lịch làm việc linh hoạt gây ra).

+ Phúc lợi cho người lao động dưới dạng các loại dịch vụ tài chính (dịch vụ bán giảm giá và bán với giá rẻ, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần công ty, giúp đỡ tài chính, các dịch vụ xã hội, dịch vụ nghề nghiệp, dịch vụ giải trí, chăm sóc người già và trẻ em, dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại).

- *Các đòn bẩy kích thích tinh thần:* các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn trong việc kích thích người lao động làm việc, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của người lao động. Kích thích tinh thần trong doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều cách như:

+ Thể hiện sự tôn trọng đối với người lao động, trân trọng những đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Có những hình thức khen thưởng thích đáng khi họ có những nỗ lực phấn đấu hoặc khi đạt được mức độ hoàn thành công việc tốt.

+ Tôn vinh những lao động có thành tích xuất sắc (vinh danh trong sổ vàng truyền thống của doanh nghiệp, tặng thưởng các danh hiệu cao quý, trao thưởng trước đông đảo nhân viên,...).

+ Tổ chức các phong trào thi đua giữa các cá nhân và tập thể.

+ Động viên, giúp người lao động giải quyết vướng mắc, vượt qua khó khăn, khen ngợi ngay khi họ đạt thành tích tốt.

+ Tạo cơ hội để người lao động thể hiện năng lực và khả năng của mình, khuyến khích họ khẳng định mình.

+ Tạo bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể, tạo môi trường để người lao động giao lưu, gần gũi nhau, gắn bó với tổ chức.

+ Quan tâm người lao động thường xuyên, đúng lúc, đúng chỗ khi họ ốm đau, hiếu, hi, thai sản,...

+ Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.

Không thể tách rời các đòn bẩy kích thích và tinh thần vì khi người lao động được kích thích về vật chất, tinh thần của họ sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt thành tích cao. Ngược lại, khi được kích thích về tinh thần, họ sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn, đạt được thành tích cao trong công việc và hưởng thù lao cao. Do đó, khi kết hợp 2 loại đòn bẩy này sẽ tạo ra kết quả thực hiện công việc cao.

### ***1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp***

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

Văn hóa doanh nghiệp tác động tích cực đến hành vi cá nhân người lao động trong doanh nghiệp như:

- Giúp các thành viên quy tụ được sự nhất trí cao về mục đích, phương hướng, tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, chấp nhận và cam kết thực hiện hóa các giá trị cơ bản của doanh nghiệp, tạo được sự trung thành, sự liên kết, tăng tính nhất quán của hành vi.

- Giúp các thành viên trong doanh nghiệp có chuẩn mực trong cách sống, cách nghĩ, cách làm việc, có quan hệ ứng xử tốt, có bầu không khí tâm lý thân thiện, thoải mái, yêu thương, giúp đỡ lẫn nhau trong tổ chức.

- Giúp người lao động tích cực tu dưỡng, rèn luyện về phẩm chất đạo đức, tuân thủ kỉ luật, kiên định, cần cù, siêng năng, tỉ mỉ, chu đáo dẫn đến hiệu suất lao động cao.

- Khuyến khích người lao động chú ý học hỏi nâng cao trình độ khoa học kĩ thuật, kĩ năng, kĩ xảo theo chuyên môn nghề nghiệp, nâng cao khả năng tiên đoán, sáng tạo.

Văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố cơ bản quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp bởi khi văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp doanh nghiệp đó:

- Tạo được sự ổn định, giảm xung đột, giảm được xu thế người lao động rời bỏ doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp gắn kết các thành viên, giúp họ thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành

động. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất lại với nhau.

- Điều phối và kiểm soát hiệu quả mà tế nhị, nhẹ nhàng, tiết kiệm, đạt được sự nhất trí mà không cần nhiều các tài liệu, văn bản, giấy tờ. Văn hoá càng mạnh thì nhu cầu của ban quản lý trong việc xây dựng các nguyên tắc, nội quy, quy định sẽ càng giảm đi. Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hoá doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

- Tạo động lực cho người lao động: nó giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng công việc mình làm, khích lệ tinh thần, khuyến khích người lao động tích cực đổi mới và chấp nhận rủi ro do đổi mới gây ra, tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hoá doanh nghiệp phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp.

- Tạo được lợi thế cạnh tranh, nâng cao hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp, tăng hiệu quả hoạt động, tạo sự khác biệt trên thị trường,... Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

###### ***1.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế***

Hiện nay, Việt Nam đã là thành viên chính thức của ASEAN, APEC, ASEM và WTO. Việc hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển và đây cũng là xu hướng tất yếu. Rõ ràng rằng, việc hội nhập của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới trong thời gian

qua đã thúc đẩy hoạt động xuất khẩu, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng kinh tế.

#### *1.4.1.2. Nhu cầu của thị trường*

Thị trường lao động được cấu thành từ ba yếu tố chính: cung - cầu, hệ thống thông tin. Với bối cảnh hội nhập kinh tế, thị trường lao động mở rộng, gia tăng nhu cầu việc làm tác động sâu sắc đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đã chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tích cực duy trì khá ổn định cơ cấu kinh tế với 18-20% GDP thuộc về khu vực nông nghiệp, công nghiệp-xây dựng đóng góp khoảng trên 38% và phần còn lại từ 42-44% do dịch vụ mang lại. [13]. Từ chỗ cầu lao động cho nền kinh tế chỉ yêu cầu chủ yếu là lao động thủ công, ít kỹ năng, trình độ đơn giản đã ngày càng nâng cao hơn với những loại kỹ năng đặc biệt, kỹ năng và trình độ chuyên môn để đáp ứng các vị trí việc làm mới, phức tạp mang tính tri thức. Tức là tăng cầu lao động kỹ năng trên thị trường lao động.

Đối mặt với những thay đổi của cầu thị trường lao động với cơ hội mang lại nhiều việc làm, di chuyển lao động thì các doanh nghiệp trong công tác quy hoạch nhân lực dự báo tăng lao động có kỹ năng, ưu tiên trong tuyển và sử dụng nhân lực. Các doanh nghiệp cần chủ động xây dựng chiến lược nguồn nhân lực hợp lý để đáp ứng lượng cầu kỹ năng tăng trên thị trường.

### **1.4.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp**

#### *1.4.2.1. Quan điểm lãnh đạo*

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ định hướng đến việc hình thành các chính sách quản trị nhân lực. Lãnh đạo là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho doanh nghiệp. Có rất nhiều quan điểm lãnh đạo về nguồn nhân lực chủ yếu theo hai trường phái chính: coi nguồn nhân lực là chi phí hoặc coi nguồn nhân lực là động lực phát triển. Nếu người lãnh đạo coi nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ hình các thành

chính sách về quản trị nhân lực theo hệ thống tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chiến lược nguồn nhân lực có xu hướng tích hợp với chiến lược kinh doanh và có vai trò như một giải pháp trọng tâm.

Bên cạnh đó, nếu nhà lãnh đạo không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực 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.

#### *1.4.2.2. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực*

Quy mô của bộ phận quản trị nhân lực tương ứng với quy mô doanh nghiệp và quan điểm của lãnh đạo. Tùy vào quy mô và quan điểm của lãnh đạo về công tác quản trị nhân lực mà đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể là kiêm nhiệm, một phòng, một ban. Thông thường chủ yếu ở Việt Nam bộ phận quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính, chỉ có các doanh nghiệp lớn mới có phòng tổ chức nhân sự, ban nhân sự riêng.

Năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp vì đây là đội ngũ trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ quản trị nhân lực. Tính khả thi và kịp thời của các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đều bị chi phối bởi chức năng của quản trị nhân lực là tư vấn cho lãnh đạo và tổ chức, giám sát thực hiện. Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực là những người giàu kinh nghiệm, được đào tạo bài bản sẽ thực hiện tốt hơn các nghiệp vụ về quản trị nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### *1.4.2.3. Chính sách đãi ngộ lao động*

Chính sách đãi ngộ 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 nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp,...) và phi tài chính (công việc, thăng tiến,

môi trường làm việc...). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình.

Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

## **1.5. Bài học kinh nghiệm của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm của công ty Cổ phần Xây dựng 1 Cofico***

Tại Công ty CP Xây dựng 1 Cofico nhận thức rất rõ tầm quan trọng của nền kinh tế tri thức, lấy con người làm trọng tâm. Do đó Công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ quản lý hiểu biết pháp luật, tinh thông nghề nghiệp và có kỹ năng kinh doanh giỏi, cùng lực lượng công nhân lành nghề có kỷ luật lao động cao, sẵn sàng làm chủ công nghệ tiên tiến. Công ty luôn luôn ý thức rằng nhân lực của công ty là tài sản vô giá và là giá trị cốt lõi để tạo nên sự thành công và phát triển bền vững của DN trong những năm qua. Vì vậy, Công ty luôn đề cao chiến lược



đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng một số biện pháp đã thành công và đạt được một số thành quả tích cực như:

- Chính sách thu hút nhân tài: Công ty có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, một mặt để giữ chân CBNV lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

- Công ty rất chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên nền tảng bình đẳng, yêu thương; gắn kết nhân viên bằng các chương trình truyền thông nội bộ như du lịch, teambuilding, sinh nhật hàng kỳ,... để anh em trong công ty được giao lưu, hiểu thêm về nhau để dễ dàng kết nối hỗ trợ nhau trong công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức.

- Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp cho từng cán bộ, nhân viên trong Công ty. Tiếp tục chủ động đào tạo nguồn cán bộ tiềm năng cho công ty.

- Công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho CBCNV, đào tạo bổ sung kỹ năng, bồi dưỡng nghiệp vụ,... để người lao động ngày càng được nâng cao tay nghề, tăng năng suất lao động và phát triển nhân viên theo sự yêu cầu ngày càng cao của công việc và thị trường.

- Quản lý đánh giá hiệu quả công việc: xây dựng hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể, đủ mạnh; Xây dựng hệ thống các mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) trên cơ sở mục tiêu chiến lược của công ty và đơn vị trực thuộc; Từ đó xây dựng cơ cấu lương thưởng theo kết quả công việc (3P: vị trí, cá nhân, kết quả hoàn thành công việc).

- Xây dựng các hoạt động nhằm nâng cao thể lực cho NLĐ: Công ty đã phối hợp với tổ chức đoàn thể chú trọng quan tâm đến đời sống văn hóa thể thao của NLĐ nhằm tạo môi trường sinh hoạt, hoạt động cho NLĐ như tổ chức các giải bóng đá, giải tennis, cầu lông,... thi đấu trong nội bộ công ty, vừa

rèn luyện nâng cao sức khỏe vừa gắn kết sự gắn bó giữa các thành viên trong công ty.

### ***1.5.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Vin Group***

Tiền thân của Vingroup là Tập đoàn Technocom, thành lập năm 1993 tại Ucraina. Đầu những năm 2000, Technocom trở về Việt Nam, tập trung đầu tư vào lĩnh vực du lịch và bất động sản với hai thương hiệu chiến lược ban đầu là Vinpearl và Vincom. Đến tháng 1/2012, công ty CP Vincom và Công ty CP Vinpearl sáp nhập, chính thức hoạt động dưới mô hình Tập đoàn với tên gọi Công ty Cổ phần Tập đoàn Vingroup. Là một trong những tập đoàn đa ngành lớn trên thị trường với chiến lược kinh doanh xuất phát điểm cũng từ ngành kinh doanh bất động sản và du lịch Vin Group cũng mang lại nhiều kinh nghiệm về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong chính sách nhân sự của họ như:

Trong định hướng phát triển nhân sự, Vingroup tập trung xây dựng chính sách đào tạo, thu hút nhân tài, chế độ làm việc khoa học, tác phong làm việc nhanh nhẹn, hiệu quả cùng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng:

- Vingroup đặc biệt chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua việc triển khai hiệu quả chính sách đào tạo, nâng cao hiểu biết, trình độ nghiệp vụ cho CBNV.

- Chính sách thu hút nhân tài: Vingroup có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, có nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực liên quan, một mặt để giữ chân CBNV lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

- Chế độ làm việc: Vingroup tổ chức làm việc 8h/ngày, 5,5 ngày/tuần, nghỉ trưa 1h (nghỉ Lễ, Tết, ốm, đau, thai sản,... theo quy định của nhà nước). Khi có yêu cầu về tiến độ sản xuất, kinh doanh, Vingroup có thể yêu cầu

CBNV làm thêm giờ và thực hiện các chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động ngoài việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo quy định của nhà nước.

- Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Vingroup xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của CBNV nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích CBNV phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Các loại hình khen thưởng như: Khen thưởng thành tích đột xuất; Khen thưởng thành tích khi kết thúc dự án/chiến dịch; Khen thưởng sáng kiến; Khen thưởng gương “Người tốt việc tốt”; Khen thưởng thành tích định kỳ; ... Các hình thức khen thưởng có thể kể đến như: Cấp Bằng khen; tặng thưởng tiền mặt; tặng thưởng chuyến du lịch trong hoặc ngoài nước; đề bạt, nâng lương trước hạn;...

### ***1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình***

Trên cơ sở nghiên cứu những kinh nghiệm nâng cao CLNNL của công ty Cổ phần Xây dựng 1 Cofico và của Tập đoàn Vin Group, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong nâng cao CLNNL của DN như sau:

*Một là*, trong công tác tuyển dụng cần có phương án thu hút và giữ chân nhân tài phù hợp để thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc.

*Hai là*, DN phải xây dựng và duy trì được một đội ngũ nhân viên là những người có trình độ năng lực cao, gắn bó với DN, làm việc với tinh thần đồng đội, trách nhiệm và bầu nhiệt huyết cao.

*Ba là*, cần xây dựng nhiều phương án đào tạo phù hợp với từng loại kỹ năng, chú trọng gắn lý thuyết với thực hành, liên tục cải thiện kỹ năng cho người lao động bắt kịp với sự thay đổi của công nghệ, của thị trường.

*Bốn là*, xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của CBCNV theo kết quả đánh giá hiệu quả công việc nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích CBCNV phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

*Năm là*, có chế độ quan tâm bảo đảm sức khỏe cho người lao động để họ có đủ thể lực thực hiện tốt công việc. Các hoạt động thể dục thể thao vừa giúp nâng cao sức khỏe để tăng năng suất lao động vừa là dịp giao lưu gắn kết các CBCNV trong công ty.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH

### 2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình

#### 2.1.1. Giới thiệu về Công ty

Tên gọi đầy đủ: **Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**

Tên giao dịch Quốc tế: **HOA BINH CONSTRUCTION GROUP**

**JOINT STOCK COMPANY**

Viết tắt: **HBC**

Trụ sở chính: Tòa nhà Pax Sky, 123 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP HCM

Tel: 028. 3932 5030- Fax: 028. 3930 2097- Info: [info@hbcr.vn](mailto:info@hbcr.vn)

Website: <http://hbcr.vn/>

Văn phòng Hà Nội: Tầng 19 & 22 Tháp B tòa nhà Sông Đà, Mễ Trì, Nam Từ Liêm, Hà Nội. Tel: 024. 3795 9992- Fax: 024. 3795 8693

Khởi nghiệp Văn phòng Xây dựng Hòa Bình vào năm 1987 với số lượng nhân viên ít ỏi là 20 người, ban đầu chủ yếu nhận thiết kế và thi công công trình nhà ở tư nhân. Dù đội ngũ nhân viên có tuổi đời non trẻ song với khả năng sáng tạo không ngừng, tinh thần cầu tiến học hỏi và tinh thần làm việc trách nhiệm cao, Hòa Bình bắt đầu nhận thi công nhiều công trình thương mại như nhà hàng, khách sạn, văn phòng,... Trải qua lịch sử hình thành và phát triển dài tới hơn 30 năm, Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đã trở thành Nhà thầu lớn mạnh, có uy tín, thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam. Thành tựu này không phải ngẫu nhiên mà có, nó chính là sự phát triển từng bước qua từng giai đoạn, thời kỳ, có thể sơ lược thành 6 giai đoạn chính bao gồm Xây dựng lực lượng – Xác định phương hướng (1987 – 1993), Cải tiến quản lý – Phát huy sở trường (1993 – 1997), Tăng cường tiềm lực – Nâng cao

chất lượng (1997 – 2000), Hoàn thiện tổ chức – Mở rộng thị trường (2000 – 2005), Tăng cường hợp lực – Chinh phục đỉnh cao (2005 – 2015) và Hợp chuẩn quốc tế - Định vị thương hiệu (2015 – 2024).

Hòa Bình là một trong những đơn vị đầu tiên mạnh dạn đầu tư nhà xưởng và trang bị máy vi tính cá nhân cho văn phòng nhằm ứng dụng công nghệ tiên tiến vào chuyên môn và quản lý xây dựng. Việc đầu tư này không những làm tăng hiệu suất công tác mà còn thúc đẩy, nâng cao sự năng động, sáng tạo và tinh thần đổi mới của cán bộ công nhân viên.

Trong thời gian này, Hòa Bình đã thu hoạch được nhiều thành công ở nhiều công trình lớn như khách sạn Riverside, khách sạn International, Food Center of Saigon, Tecasin Business Center and Serviced Apartments,... Từ đó, tên tuổi Hòa Bình được nhiều nhà đầu tư nước ngoài biết đến và mời tham gia dự thầu các dự án của họ. Đây cũng là điều kiện để cho Hòa Bình tập hợp được lực lượng đông đảo kỹ sư, kiến trúc sư, công nhân lành nghề và từ đó xác định phương hướng phát triển Công ty: Chuyên sâu vào các công trình kỹ - mỹ thuật cao.

Ngày 01/12/2000, Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình được thành lập với giấy phép do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh cấp trên cơ sở kế thừa toàn bộ lực lượng của Văn phòng Xây dựng Hòa Bình.

Tính đến hiện nay tại Công ty Cổ phần tập đoàn Xây dựng Hòa Bình có tới 2100 cán bộ nhân viên, trong đó số lao động gián tiếp chiếm 432 nhân sự (số liệu tại thời điểm báo cáo tại 31/12/2018).

### **2.1.2. Lĩnh vực hoạt động**

- Xây dựng các công trình giao thông trong và ngoài nước bao gồm: Cầu đường nhựa, đường bê tông, nhà ga, sân bay, cầu, hầm, cảng.
- Xây dựng các hạng mục nhà cao tầng, và các khu trung tâm thương mại.

- Xây dựng các công trình công nghiệp: Kho, xưởng sản xuất, bến bãi, xây dựng cơ sở hạ tầng, san lấp mặt bằng.
- Xây dựng các công trình dân dụng: Xây dựng nền móng và kiến trúc nhà ở, nhà làm việc văn phòng, trụ sở.
- Xây dựng các công trình thủy lợi: Trạm bơm, cống, đập, đê, kè, kênh mương.
- Xây dựng các công trình khác: Quốc phòng, điện, công trình ngầm dưới nước.
- Sản xuất cung ứng bê tông thương phẩm; cho thuê, bảo dưỡng, sửa chữa máy, phương tiện, thiết bị thi công, Gia công dầm cầu thép, Cấu kiện thép, sản phẩm cơ khí khác.
- Tư vấn đầu tư, lập dự án, tư vấn khảo sát thiết kế, tư vấn giám sát xây dựng; Thí nghiệm, kiểm định chất lượng công trình giao thông, dân dụng và công nghiệp.

### ***2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực lao động gián tiếp.***

#### ***2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức quản lý***

Tính đến nay, với số lượng cán bộ công nhân viên lên đến con số 2 nghìn người thì mọi bộ phận, phòng ban trong Công ty cần được hệ thống hóa với sơ đồ tổ chức chặt chẽ.

Tổ chức của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình được chia thành 4 mảng chính gồm Quản trị, Công ty con, Dịch vụ và Công trường.

Về Quản trị gồm có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc. Để hỗ trợ cho những bộ phận quan trọng, có ý nghĩa chiến lược này là Ban Kiểm soát, Ban Cố vấn, phòng Kiểm soát Nội bộ. Về công tác quản trị còn có khối Kinh doanh (bao gồm phòng Dự thầu, phòng Phát triển Kinh doanh, phòng PR – Marketing, ban Ngân sách); khối Tài chính (gồm phòng Tài chính và phòng Kế toán), khối Hành chính (gồm phòng Nhân sự, phòng Hành chính, phòng ISO, ban Tinh hoa và Văn phòng Hà Nội).





Cuối cùng cũng chính là khối có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với Hòa Bình – Khối công trường. Tại Hòa Bình, khối Công trường trải dài khắp miền Bắc, miền Trung, miền Nam và cả nước ngoài.

#### *2.1.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực lao động gián tiếp*

Hiện nay tại Công ty Cổ phần tập đoàn Xây dựng Hòa Bình có tới 2100 cán bộ nhân viên, trong đó số lao động gián tiếp chiếm 432 nhân sự (số liệu tại thời điểm báo cáo tại 31/12/2018).

#### **Bảng 2.1: S**

**ố**

**l**

**a**

**o**

**đ**

**ộ**

**n**

**g**

**g**

**i**

**á**

**n**

**t**

**i**

**é**

**p**

**t**

**h  
e  
o  
c  
á  
p  
b  
ậ  
c  
t  
ạ  
i  
C  
ô  
n  
g  
t  
y  
C  
ổ  
p  
h  
à**

**n  
t  
ậ  
p  
đ  
o  
à  
n  
  
X  
â  
y  
  
đ  
ự  
n  
g  
  
H  
ò  
a  
  
B  
ì  
n  
h**

(Đơn vị: người)

<b>Năm</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
------------	-------------	-------------	-------------

<b>Số lao động gián tiếp cấp quản lý</b>	28	34	40
<b>Số lao động gián tiếp cấp nhân viên</b>	306	360	383
<b>Tổng số lao động gián tiếp</b>	334	394	423

(Nguồn: Phòng Nhân sự Hòa Bình)

Trong đó các nhân sự gián tiếp bao gồm:

- Lao động gián tiếp là lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp: Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng, Quản đốc, Phó quản đốc,...

-Lao động gián tiếp làm công tác chuyên môn, phục vụ: Kỹ sư điện, kỹ sư thiết kế nội thất, kỹ sư an toàn, kỹ sư công nghệ thông tin, nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính, nhân viên lao động tiền lương,...

-Lao động gián tiếp làm công tác kinh doanh như: nhân viên thị trường, nhân viên dự thầu,...Tại công ty lao động gián tiếp là người mang lại cho công ty nhiều hợp đồng ký kết thành công, giúp tỉ lệ trúng thầu cao, tạo điều kiện mở rộng thị phần và thị trường xây dựng trên toàn quốc và quốc tế. Đây là lực lượng lao động có khả năng duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty một cách thuận lợi, tạo điều kiện cho lao động trực tiếp có lượng công việc ổn định và đều đặn.

## **2.2. Thực trạng chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**

### **2.2.1. Chất lượng về thể lực**

Thể lực là tình trạng sức khỏe của người lao động, biểu hiện ở sự phát triển bình thường và có khả năng lao động, sức khỏe có tác động trực tiếp đến chất lượng lao động cả hiện tại và tương lai.

Sức khỏe vừa là mục đích, đồng thời cũng là điều kiện của sự phát triển, nên yêu cầu và bảo vệ nâng cao sức khỏe cho người lao động là một đòi hỏi hết sức chính đáng mà mỗi đơn vị, tổ chức phải đảm bảo cho họ. Vì vậy, hàng năm theo định kỳ công ty đều tổ chức tiến hành kiểm tra sức khỏe cho toàn bộ CBNV khối lao động gián tiếp, nhằm giúp CBNV phát hiện sớm bệnh tật, bệnh nghề nghiệp để có hướng điều trị kịp thời; đồng thời, giúp Ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình sức khỏe của CBNV để bố trí, sắp xếp, điều động và phân công công việc phù hợp.

**Bảng 2.2: T**

**ì**

**n**

**h**

**t**

**r**

**ạ**

**n**

**g**

**s**

**ứ**

**c**

**k**

**h**

**o**

**ẻ**

**k**

**h  
ó  
i**

**l  
a  
o**

**đ  
ộ  
n  
g**

**g  
i  
á  
n**

**t  
i  
ế  
p**

**t  
h  
e  
o**

**t**

i  
ê  
u

c  
h  
u  
ã  
n

p  
h  
â  
n

l  
o  
ạ  
i

s  
ứ  
c

k  
h  
o  
ê

**c  
ũ  
a**

**c  
ô  
n  
g**

**t  
y**

**g  
i  
a  
i**

**đ  
o  
ạ  
n**

**2  
0  
1  
6**

**÷**

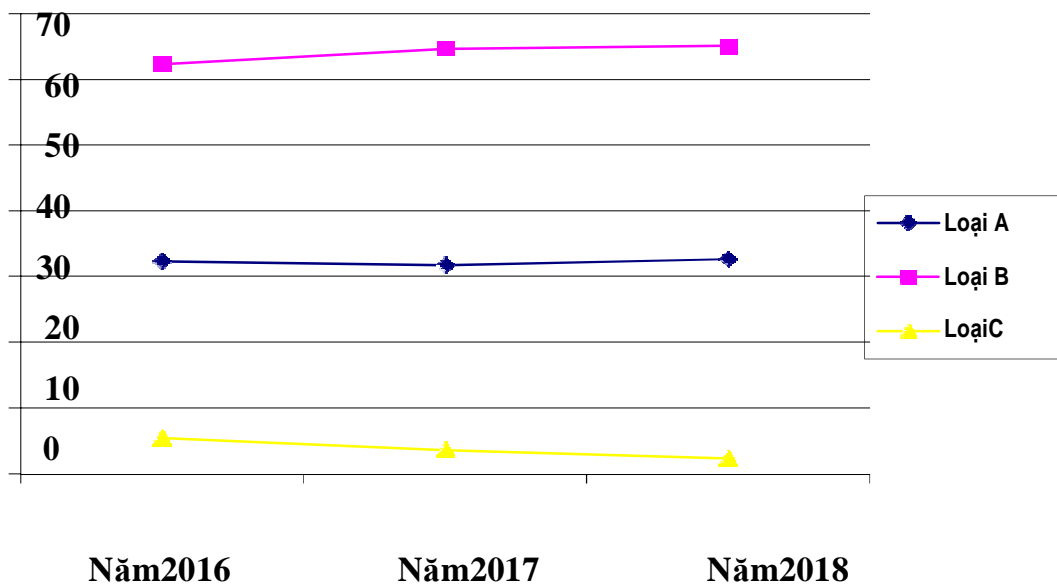


2  
0  
1  
8

(Đơn vị tính: %)

Tiêu chí	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Loại A (tốt)</b>	108	32,3	125	31,7	141	32,6
<b>Loại B (trung bình)</b>	208	62,3	255	64,7	281	65,1
<b>Loại C (yếu)</b>	18	5,4	14	3,6	10	2,3
<b>Tổng số</b>	334	100	394	100	432	100

(Nguồn: Phòng nhân sự Hòa Bình)



(Nguồn: Phòng nhân sự Hòa Bình)

**Sơ đồ 2.2: Tỷ lệ tình trạng sức khỏe khối lao động gián tiếp của công ty trong các năm 2016 – 2017 – 2018**

Dựa trên bảng số liệu trên CBNV thuộc khối lao động gián tiếp của công ty CP Xây dựng Hòa Bình có sức khỏe tốt và trung bình chiếm tỷ lệ cao. Số lượng có sức khỏe yếu đang ngày càng giảm xuống.

Qua bảng 2.2 và sơ đồ 2.2 cho thấy, thực trạng sức khỏe của CBNV tại khối lao động gián tiếp của công ty mấy năm qua không có nhiều biến động lớn và có sức khỏe tương đối ổn định, mặt bằng chung sức khỏe của người lao động trong công ty là khá tốt đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ của công ty đề ra.

Lao động trong nhóm A - sức khỏe tốt chiếm tỷ khoảng 1/3 trong tổng số lao động toàn công ty. Tính đến năm 2018, tỷ lệ lao động trong nhóm A chiếm đến 32,6%, tương đương với 141 lao động.

Lao động trong nhóm B - sức khỏe trung bình tại công ty chiếm ưu thế hơn so với lao động trong nhóm A, tính đến năm 2018, tỷ lệ lao động trong nhóm B chiếm 65,1%, tương đương với 281 lao động.

Lao động trong nhóm C - sức khỏe yếu 2,3% tương đương với 10 lao động tính đến năm 2017, tỷ lệ này đã giảm 3,1 % so với năm 2016 (5,4%). Nhìn chung sức khỏe yếu chiếm tỷ lệ rất ít, chủ yếu rơi vào những lao động lớn tuổi, sức khỏe kém hoặc người lao động mắc một số bệnh nhất định.

Đây là những con số thể hiện một mặt bằng lao động gián tiếp với tình hình sức khỏe khá tốt, đảm bảo đảm đương được công việc với cường độ áp lực và tiến độ cao như trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Tuy nhiên, theo khảo sát thì vẫn còn rất nhiều lao động trong khối lao động gián tiếp có nguy cơ mắc các bệnh nghề nghiệp do thói quen làm việc văn phòng như: béo phì, mỡ máu, thoái hóa đốt sống cổ, gout, bệnh dạ dày và các vấn đề về gan, phổi,... Đây là thách thức đặt ra cho các nhà quản lý phải có các biện pháp thiết thực hơn để cải thiện sức khỏe cho người lao động, từ đó giúp tăng hiệu quả công việc một cách bền vững.

## **2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực**

### **2.2.2.1. Trình độ học vấn**

Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ là tiêu chí quan trọng để đánh giá người lao động bởi đây là điều kiện giúp người lao động tiếp thu, vận dụng sáng tạo trong quá trình làm việc và lao động kinh doanh trong doanh nghiệp. Tại Công ty CP Xây dựng hòa Bình, sự thay đổi trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ giai đoạn 2016 ÷ 2018 được thể hiện cụ thể thông qua bảng số liệu như sau:

**Bảng 2.3: C**

**ơ**

**c**

**á**

**u**

**l**

**a**

**o**

**đ**

**ộ**

**n**

**g**

**t**

**h**

**e**

**o**

**t**

**r**

**ì**

**n**

**h**

**đ**

**ộ**

v  
ă  
n

h  
ó  
a

k  
h  
ó  
i

l  
a  
o

đ  
ộ  
n  
g

g  
i  
á  
n

t

**i  
é  
p  
  
c  
ũ  
a  
  
T  
ậ  
p  
  
đ  
o  
à  
n  
  
C  
ô  
n  
g  
  
t  
y  
  
C  
P  
  
X**

**D**

**H**

**ò**

**a**

**B**

**ì**

**n**

**h**

**-**

**G**

**i**

**a**

**i**

**d**

**o**

**a**

**n**

**2**

**0**

**1**

**6**

**÷**

*DVT: Người*

Năm	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %
Sau Đại học	23	7%	32	8%	43	10%
Đại học	197	59%	277	70%	323	75%
Cao đẳng	97	29%	67	17%	47	11%
Trung cấp nghề	10	3%	7	2%	5	1%
<b>Tổng cộng</b>	334	100%	394	100%	432	100%

*(Nguồn: Phòng nhân sự Hòa Bình)*

Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của khối lao động gián tiếp công ty không có sự biến động quá lớn. Nhìn chung, có xu hướng tăng trưởng tích cực: tăng dần số lao động có trình độ cao, số lao động trình độ trung cấp giảm dần sau các năm.

Nhìn vào bảng biểu trên ta thấy số lượng lao động trình độ đại học tăng dần qua các năm, đi kèm với đó là sự giảm dần của lao động trình độ cao đẳng và phổ thông. Điều này rất dễ hiểu vì để theo kịp đà tăng trưởng của các đơn vị khác nói riêng và ngành xây dựng nói chung, Công ty CP Xây dựng Hòa Bình phải từng bước nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên để đáp ứng yêu cầu của ngành. Nhất là trong thời kỳ công nghiệp hóa hiện đại hóa hiện nay khi mà đất nước đang thay đổi từng giờ.

#### 2.2.2.2. Kỹ năng nghề nghiệp

Kỹ năng nghề nghiệp được coi là thành tố của chất lượng nguồn nhân lực, trong phạm vi nghiên cứu của luận văn và đặc thù công ty, tác giả xin tập



trung vào một số kỹ năng cần thiết cơ bản như: kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng an toàn vệ sinh lao động, kỹ năng ngoại ngữ.

Tùy vào vị trí công việc khác nhau mà người lao động được đào tạo các kỹ năng khác nhau. Với nguồn nhân lực trực tiếp chú trọng nhất vào kỹ năng an toàn vệ sinh lao động, kỹ năng làm việc nhóm và tin học. Nguồn nhân lực gián tiếp lại chú trọng vào kỹ năng tin học, các phần mềm trong xây dựng, làm việc nhóm, an toàn vệ sinh lao động và ngoại ngữ.

- *Kỹ năng làm việc nhóm*

**Bảng 2.4: C**

**á**

**c**

**K**

**ỹ**

**n**

**ã**

**n**

**g**

**l**

**à**

**m**

**v**

**i**

**ệ**

**c**

**n  
h  
ó  
m**

**c  
ủ  
a**

**n  
g  
u  
ồ  
n**

**n  
h  
â  
n**

**l  
ự  
c**

**g  
i  
á  
n**

t  
i  
é  
p

t  
ạ  
i

T  
ậ  
p

đ  
o  
à  
n

x  
â  
y

d  
ự  
n  
g

H  
ò

(Đơn vị tính: %)

Mức độ phối hợp	Số lượng nhân lực	Tỷ lệ %
Rất chặt chẽ	12	10,0
Chặt chẽ	29	24,17
Bình thường	74	61,66
Miễn cưỡng	5	4,17
Tổng cộng	120	100

(Nguồn: Khảo sát, điều tra của tác giả)

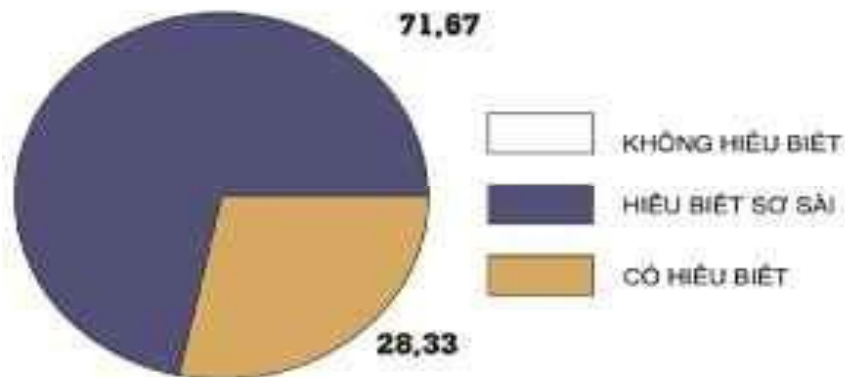
Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo xu hướng quản lý hiện đại có liên quan đến hiệp tác lao động chủ yếu làm việc nhóm. Đó là việc cùng nhau làm việc nhịp nhàng của các công nhân trong ca bằng kỹ năng và đoàn kết. Mức độ phối hợp chặt chẽ chiếm 24,17% theo đánh giá của bản thân người lao động ở

kết quả khảo sát. Chủ yếu người lao động đánh giá kỹ năng làm việc nhóm ở mức bình thường (61,66%). Như vậy, kỹ năng phối hợp, làm việc nhóm của nguồn nhân lực công ty xây dựng Hòa Bình đạt đến mức độ trung bình. Đây là sự lãng phí trong sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

- *Kỹ năng an toàn vệ sinh lao động*

ATVSLĐ là một trong những kỹ năng quan trọng của người lao động làm việc trong ngành xây dựng tiềm ẩn nhiều yếu tố nguy hiểm gây tai nạn. Bản thân người lao động cần tự nâng cao kỹ năng ATVSLĐ để đảm bảo an toàn sức khỏe, giảm thiểu TNLĐ và BNN. Kết quả điều tra, khảo sát về mức độ thành thạo kỹ năng ATVSLĐ của khối lao động gián tiếp tại công ty hiện nay:

DVT: %



**Sơ đồ 2.3. Mức độ thành thạo kỹ năng AT VSLĐ của khối lao động gián tiếp tại Công ty CP Tập Đoàn XD Hòa Bình**

(Nguồn: khảo sát, điều tra của tác giả)

Qua biểu đồ có thể nhận thấy sự hiểu biết về các yếu tố độc hại, nguy hiểm trong ngành của khối lao động gián tiếp Công ty xây dựng là khá cao chiếm 71,67%. Bởi vì ngay đầu vào phía công ty đã có ít nhất 2 buổi training về vấn đề ATLĐ. Nhưng xét về tính chất của môi trường hoạt động nhiều rủi

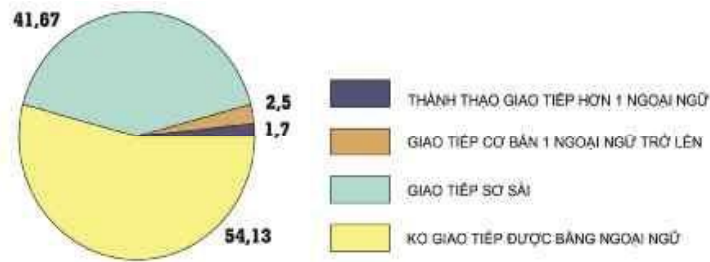
ro gây tai nạn như: tai nạn điện, tai nạn dàn giáo, tai nạn cháy nổ... và nhiều yếu tố dễ gây bệnh: chất gây ung thư như ethylbenzen, toluene, xylene,... Người lao động cần có sự hiểu biết bài bản về các yếu tố độc hại, nguy hiểm với tỷ lệ trên 90% để đảm bảo an toàn lao động.

- *Kỹ năng tin học và các phần mềm trong xây dựng*

Nguồn nhân lực trong bối cảnh tin học hóa rất cần thành thạo kỹ năng tin học ứng dụng trong công việc: như phần mềm Autocad - là phần mềm ứng dụng CAD để vẽ (tạo) bản vẽ kỹ thuật bằng vectơ 2D hay bề mặt 3D, phần mềm 3Ds Max- là một trong những chương trình giúp tạo ra và diễn hoạt các vật thể 3 chiều, SketchUp là một phần mềm mô hình hóa 3D, dành cho các kiến trúc sư, các kỹ sư, nhà phát triển trò chơi điện tử, các đạo diễn điện ảnh và các ngành nghề có liên quan,... ngoài ra còn có các phần mềm thông dụng như word, excel, phần mềm quản trị.

- *Kỹ năng ngoại ngữ*

Với chiến lược của tập đoàn hợp tác với các đối tác nước ngoài như: đòi hỏi các công ty con nói chung và công ty xây dựng Hòa Bình cần nỗ lực nâng cao kỹ năng ngoại ngữ của nguồn nhân lực. Không chỉ có vậy trên địa bàn hoạt động đã và đang hình thành rất nhiều những khu công nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, khu dân cư có nhiều người nước ngoài sinh sống, đòi hỏi nâng cao kỹ năng ngoại ngữ nhất là đối với khối lao động gián tiếp cần kỹ năng giao tiếp cơ bản đối với khách hàng nước ngoài.



(Nguồn: Khảo sát, điều tra của tác giả)

#### Sơ đồ 2.4. Kỹ năng ngoại ngữ của khối lao động gián tiếp của Công ty

Qua biểu đồ ta có thể thấy, trong 120 đối tượng khảo sát là người lao động công ty thì chỉ có 2 người tương ứng 1,7% có thể nói được hơn một ngoại ngữ: tiếng anh, tiếng trung đáp ứng nhu cầu giao tiếp cơ bản trong giao dịch xuất nhập hàng hóa. Chủ yếu là không thể giao tiếp bằng ngoại ngữ. Theo số liệu khảo sát đối tượng khách hàng có 05 người là người nước ngoài thì 80% họ đều cho rằng họ gặp khó khăn khi mua xăng dầu ở các điểm bán của công ty do công nhân không giao tiếp được bằng ngoại ngữ cơ bản. Họ chỉ có thể ra kí hiệu gây mất thời gian và hai bên đôi khi không thông hiểu nhau.

##### 2.2.2.3. Kiến thức chuyên môn

Để đánh giá năng lực chuyên môn của lao động gián tiếp, tác giả cũng thực hiện điều tra thông qua bảng tự đánh giá đối với 2 nhóm đối tượng: thứ nhất là người lao động tự đánh giá về năng lực của mình bao gồm các nhân viên gián tiếp làm việc tại các phòng ban chuyên, thứ hai là cán bộ quản lý trực tiếp của lao động gián tiếp sẽ đánh giá về kiến thức chuyên môn của nhân viên họ quản lý bao gồm các trưởng, phó phòng ban chuyên môn.

- Cơ cấu điều tra: Gồm 2 nhóm cán bộ:
- + Người lao động tự đánh giá: 100 người.
- + Cán bộ quản lý đánh giá: 20 người.

- Nội dung điều tra: Người lao động tự đánh giá năng lực của mình theo các mức: Rất tốt, tốt, khá, trung bình, kém.
- Kết quả điều tra: chi tiết trong bảng tổng hợp dưới đây. Mức điểm đánh giá 1÷10 (9-10: Rất tốt; 7-8: Tốt; 5-6: Khá; 3-4: Trung bình; <3: Kém)

**Bảng 2.5: K****é****t****q****u****á****đ****á****n****h****g****i****á****n****ă****n****g****l****ự****c**



**c  
h  
u  
y  
ê  
n**

**m  
ô  
n**

**k  
h  
ó  
i**

**l  
a  
o**

**đ  
ộ  
n  
g**

**g  
i  
á  
n**

(Đơn vị tính: %)

Đánh giá năng lực của lao động gián tiếp									
Người lao động tự đánh giá					Cán bộ quản lý đánh giá				
Kém	Trung Bình	Khá	Tốt	Rất Tốt	Kém	Trung Bình	Khá	Tốt	Rất Tốt
0%	0%	8%	55%	37	0%	0%	15%	63%	22%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Nhận xét:

Nhìn chung, không có sự chênh lệch nhiều giữa sự đánh giá của người lao động và cán bộ quản lý. Theo người lao động tự đánh giá thì kiến thức chuyên môn của họ nằm ở nhóm “Tốt” chiếm chỉ lệ % cao nhất, nhóm “Rất tốt” nằm ở mức trung bình, tiếp đó là nhóm tỉ lệ “Khá” và không có ai tự đánh giá mình “Kém” hoặc “Trung bình”. Điều này cho thấy khả năng tự tin của người lao động tin vào khả năng và năng lực của mình. Theo cán bộ quản lý đánh giá: nhóm năng lực hiện tại tốt nhất cũng là nhóm “Tốt”, nhóm trung bình vẫn là nhóm “Rất tốt”, ở nhóm “Khá” có sự chênh lệch giữa đánh giá của người lao động và người quản lý. Điều này cho thấy các cấp quản lý có cách đánh giá khách quan và khách quan hơn về năng lực chuyên môn của người lao động.

### 2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

#### 2.2.3.1. Thái độ làm việc

Người lao động cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, nội quy lao động của công ty. Kết quả của phòng Nhân sự Tổng hợp từ 2016 ÷ 2018 chưa ghi nhận trường hợp người lao động nào vi phạm các quy định, nội quy lao động của công ty.

Theo kết quả khảo sát, tần suất nguồn nhân lực nghỉ làm do các lý do cá nhân là chủ yếu với lý do là ốm đau, sức khỏe. Tần suất nghỉ làm ở mức trung bình, số người thỉnh thoảng nghỉ làm chiếm nhiều nhất 49,16%, số lượng thường xuyên nghỉ chiếm tỷ lệ nhỏ 7,8%. Số lượng nguồn nhân lực bỏ việc ra ngoài khu vực làm việc vẫn xảy ra, số ít khi chiếm 65,83%, một tín hiệu tốt là số thường xuyên là 0%. Trong thực tế điều này xảy ra ở cả nguồn nhân lực trực tiếp và gián tiếp tại công ty. Đặc biệt là nguồn nhân lực trực tiếp với lý do ra ngoài vì liên hệ với công trường, gặp đối tác, hoặc đi xử lý thiết kế.

Tình trạng làm việc riêng trong giờ làm việc phổ biến hơn, mức độ thường xuyên chiếm tới 40%, thỉnh thoảng làm việc riêng là 43,3%. Điều này thể hiện sự thiếu tôn trọng công việc và thái độ chưa nghiêm túc khi làm việc. Khi phân tích về thái độ của nguồn nhân lực trong công việc thông qua hành vi của họ, việc thường xuyên làm việc vừa làm vừa nghe điện thoại, tán gẫu,... là điều khó tránh khỏi bởi tác phong làm việc lâu đời của người lao động Việt Nam. Điều quan trọng nữa là trong khi làm việc, họ có thường xuyên xung đột, tranh cãi không. Tỷ lệ người lao động thường xuyên xung đột trong lao động chiếm 1,66%, còn tỷ lệ ít khi tranh cãi chiếm chủ yếu là 87,5%. Trong thực tế công việc rất khó tránh xảy ra va chạm, bất đồng quan điểm.

#### *2.2.3.2. Tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc*

Khi cần phải chạy tiến độ cho kịp thời gian bàn giao của công trình, nhân sự bị thiếu hụt,... công ty, đơn vị thiếu người cần yêu cầu gia tăng khối lượng công việc hoặc tăng ca thì mức độ sẵn sàng chỉ đạt 30,84%, mức độ không muốn tăng ca 69,16%

Có rất nhiều nguyên nhân khiến người lao động thiếu sự sẵn sàng và nhiệt tình cống hiến cho công việc, một phần chủ yếu là do thiếu động lực lao động đặc biệt là kích thích về vật chất. Mức thù lao tài chính cho nguồn nhân lực công ty còn thấp, chưa đủ sức thu hút, động viên. Như vậy, tâm lý lao động của nguồn nhân lực trong Công ty Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình còn

chưa thực sự gắn bó với công việc, chưa có động lực làm việc và khả năng chịu áp lực công việc chưa cao, không muốn gia tăng trách nhiệm công việc.

#### **2.2.4. Chất lượng nguồn nhân lực về Cơ cấu**

Cơ cấu nhân lực đã qua đào tạo trong khối lao động gián tiếp của Hòa Bình đánh giá khái quát về trình độ chuyên môn kỹ thuật khối lao động gián tiếp của công ty. Theo kết quả thu thập được từ Phòng Nhân sự Hòa Bình thì tỷ lệ lao động đã qua đào tạo của công ty chiếm tỷ trọng rất cao trong tổng số nhân sự.

**Bảng 2.6: Tỷ lệ lao động gián tiếp đã qua đào tạo so với tỷ lệ lao động gián tiếp tại công ty Hòa bình giai đoạn 2016 ÷ 2018**

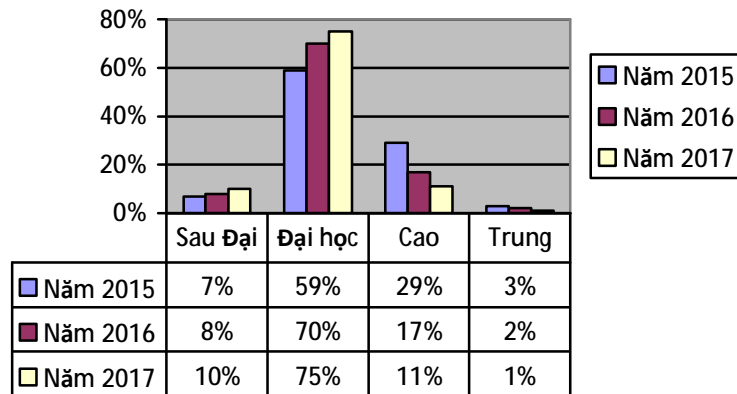
(Đơn vị tính: %)

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Số lao động gián tiếp đã qua đào tạo	Người	327	383	418
Tổng số lao động gián tiếp	Người	334	394	432
Tỷ lệ lao động gián tiếp đã qua đào tạo	%	98%	97%	97%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy được dù lượng nhân sự khối gián tiếp tại công ty khá lớn nhưng hầu như đều là những lao động đã qua đào tạo, được đào tạo các kỹ năng cơ bản trong chuyên môn nghề. Dù số lao động gián tiếp đã qua đào tạo tăng về số lượng qua các kỳ nhưng chưa biến đổi nhiều về mặt cơ cấu so với sự phát triển về số lượng nhân sự. Năm 2016 có 7 lao động chưa qua đào tạo, năm 2017 có 11 người và năm 2018 có 14 lao động chưa qua đào tạo. Các lao động này chủ yếu thuộc về khác vị trí công việc có tính chất giản đơn như bảo vệ, tạp vụ, phụ bếp,...

Tỷ lệ lao động gián tiếp theo theo bậc đào tạo: sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp của đội ngũ lao động, được thể hiện qua biểu sau



(Nguồn: Phòng Nhân sự Hòa Bình)

**Sơ đồ 2.5: Tỷ lệ lao động gián tiếp theo theo bậc đào tạo trong công ty giai đoạn 2016 ÷ 2018**

Có thể thấy tỷ lệ lao động gián tiếp theo các bậc đào tạo sau đại học và đại học có xu hướng tăng dần về cơ cấu trong tổng số lao động gián tiếp của doanh nghiệp qua các năm từ 2016 ÷ 2018. Tương tự tỷ lệ lao động gián tiếp ở các bậc đào tạo về cao đẳng và trung cấp nghề giảm dần. Có thể thấy được sự chú trọng trong công tác tuyển dụng và đào tạo của công ty đang nhắm đến cải thiện cơ cấu về năng lực của bậc đào tạo đối với khối lao động gián tiếp. Do đòi hỏi của các vị trí công việc ngày càng phức tạp yêu cầu sự phát triển về năng lực, kiến thức, kỹ năng cá nhân trong mỗi người lao động.

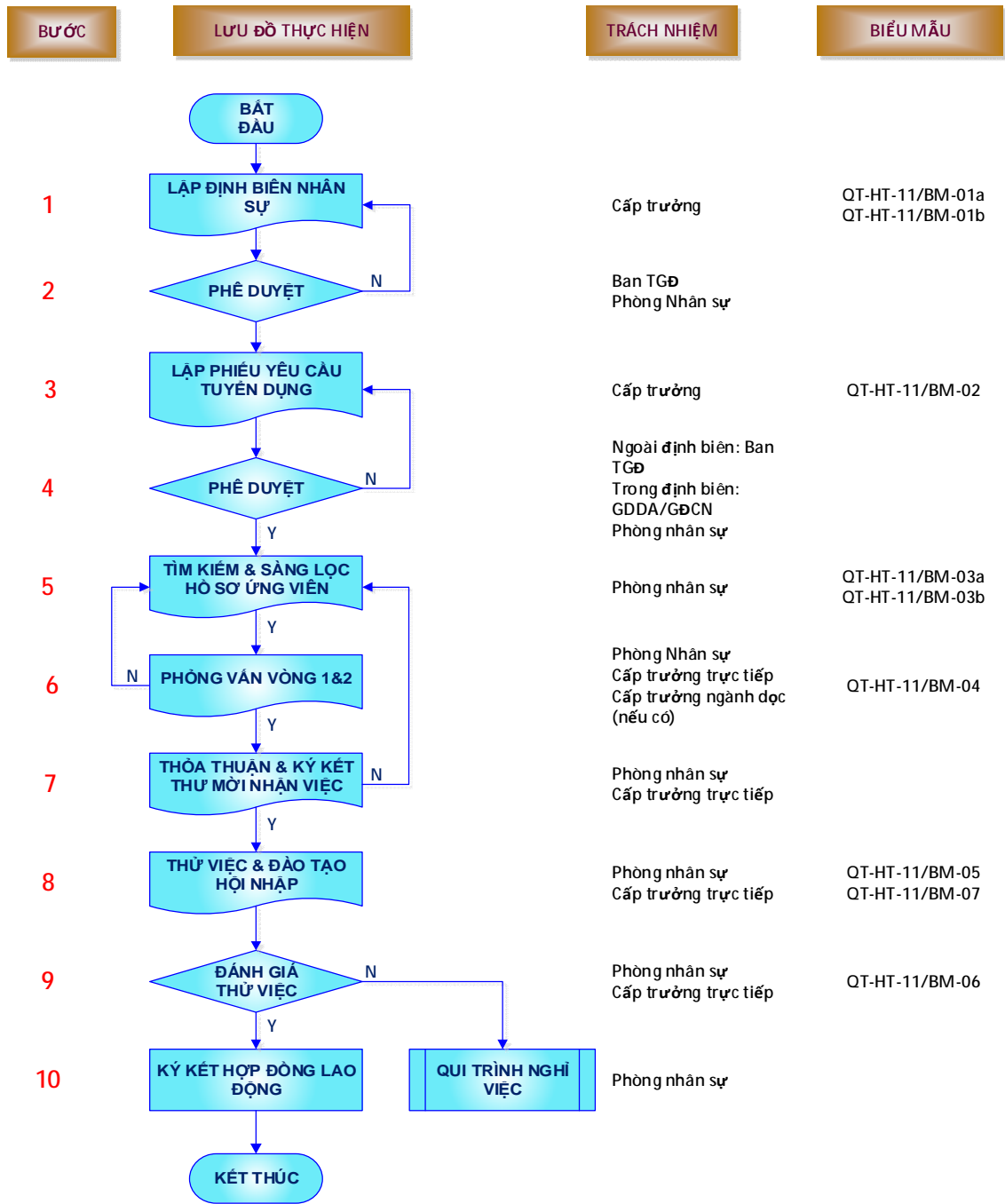
Từ những đánh giá về kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được công ty có cơ sở để bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất. Bên cạnh đó, căn cứ vào cơ cấu nhân lực này, công ty Hòa Bình đã có những định hướng trong phát triển NNL của mình, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng NNL trong thời gian tiếp theo như cử cán bộ đi học để nâng cao cấp bậc đào tạo hoặc xây dựng lộ trình thăng tiến với các yêu cầu chuẩn hóa cấp bậc đào tạo để người lao động có mục tiêu phấn đấu phát triển bản thân.

Tuy nhiên cần lưu ý gắn cấp bậc đào tạo thiết thực với yêu cầu thực tiễn để người lao động phát huy được những kiến thức đã học phục vụ tốt cho công việc và sự phát triển của công ty, tránh lãng phí chất xám.

### **2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**

#### ***2.3.1. Tuyển dụng lao động***

*Quy trình tuyển dụng:* được Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp trách rõ ràng, thống nhất thực hiện, nhờ vậy, chất lượng NNL khối lao động gián tiếp đầu vào đạt được một số hiệu quả đáng ghi nhận, các ứng viên đã trải qua quá trình tuyển chọn kỹ lưỡng, cung cấp những lao động chất lượng và kịp thời cho công ty.



( Nguồn Phòng Nhân sự )

**Sơ đồ 2.6: Sơ đồ tuyển dụng nhân viên khối lao động gián tiếp tại công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình**

\*Diễn giải lưu đồ: Xem chi tiết tại Phụ lục 2

Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng khoa học, nhiều ưu việt nhưng trong hoạt động tổ chức triển khai thực hiện vẫn còn một số hạn chế như trong công tác chọn nguồn, đối với khối lao động gián tiếp thường ưu tiên sử dụng khá nhiều nguồn nội bộ, người thân người quen trong công ty giới thiệu, thông tin tuyển dụng thường đẩy lên các trang thông tin nội bộ từ 5-7 ngày để CBNV giới thiệu sau đó mới đăng lên trang tuyển dụng để tuyển bên ngoài nên một số tiêu chí về kiến thức kỹ năng không được sàng lọc chặt chẽ, quá trình chọn lọc ứng viên còn thiếu công khai minh bạch. Vì thế trong số lao động được tuyển dụng mới thường ít có những lao động trình độ cao, phù hợp thật sự với vị trí cần tuyển. Điều này làm giới hạn nguồn tuyển dụng, nguồn tuyển chưa phong phú, khó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách đột biến bằng tuyển từ bên ngoài.

**Bảng 2.7: Tỷ lệ người được tuyển dụng phải đào tạo lại sau tuyển dụng so với số người được tuyển tại khối lao động gián tiếp công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình giai đoạn 2016 ÷ 2018**

(Đơn vị:%)

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Số lao động mới tuyển dụng phải đào tạo lại (người)	12	8	8
Số lao động tuyển dụng (người)	70	92	122
Tỷ lệ đào tạo lại (%)	8,6%	4,3%	3,3%

(Nguồn Phòng Nhân sự)

Theo thống kê trên, số lao động khối lao động gián tiếp mới được tuyển dụng phải đào tạo lại sau tuyển dụng có xu hướng giảm dần trong giai đoạn 2016-2018 thể hiện hiệu quả của công tác tuyển dụng của công ty đang ngày càng được cải thiện. Với một quy trình tuyển dụng rõ ràng và những nguồn



tuyển mộ phong phú, chính sách lương thưởng hấp dẫn công tác tuyển dụng tại công ty hiện đã đạt được hiệu quả khá cao góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty.

Tuy nhiên theo kết quả khảo sát, Số người chưa hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực đối với khối lao động gián tiếp của công ty còn khá cao, chiếm tới 37%. Nguyên nhân chủ yếu cho rằng: tính tự chủ về nhu cầu tuyển dụng không cao, tiêu chí đánh giá không rõ ràng... Các tiêu chuẩn tuyển dụng còn chung chung mang tính hình thức, công ty chưa xây dựng được tài liệu phân tích công việc làm căn cứ cho tuyển dụng nhân lực. Tuyển dụng mang tính chất ngắn hạn, "tuyển để đủ" chưa tính đến "tuyển để dụng" trong tương lai. Tuyển dụng chưa làm nâng cao chất lượng nhân lực của công ty, chưa tạo được "nguồn" nhân lực có trình độ cao đáp ứng nhu cầu công việc tương lai. Thậm chí việc nỗ lực trong tuyển dụng không qua các bước đánh giá sàng lọc và trách nhiệm trong quản lý về tuyển dụng còn hạn chế gây rào cản làm giảm chất lượng nguồn nhân lực khi tuyển những người không phù hợp với công việc.

### **2.3.2. Đào tạo lao động**

#### **2.3.2.1. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao kỹ năng chuyên môn là một hoạt động quan trọng trong những hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi hoạt động này giúp người lao động nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật. Đào tạo và đào tạo lại là hoạt động cần thiết giúp người lao động không bị mai một dần kiến thức mà lại còn giúp người lao động bắt kịp được với những yêu cầu của công việc khi sự phát triển của công nghệ kỹ thuật ngày càng cao.

Quy chế đào tạo của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình được xây dựng tuân theo Quy chế đào tạo của nội bộ Tập đoàn. Đối tượng được đào tạo là cán bộ nhân viên thuộc công ty có hợp đồng xác định thời hạn từ 12 tháng trở lên.

Các loại hình đào tạo: Đào tạo mới hoặc tái đào tạo; đào tạo nâng cao hoặc đào tạo nhập ngành; bồi dưỡng chuyên môn - nghiệp vụ; kèm cặp, thực tập; đào tạo theo dự án, theo hợp đồng,... Các hình thức đào tạo bao gồm: dài hạn hoặc ngắn hạn; chính quy hoặc tại chức; từ xa tập trung hoặc không tập trung.

Định kỳ 6 tháng 1 lần Công ty sẽ tổ chức đào tạo lại cho cán bộ nhân viên khối lao động gián tiếp. Dưới đây là bảng số liệu thể hiện quá trình đào tạo đó:

**Bảng 2.8: Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại cho cán bộ nhân viên khối lao động gián tiếp giai đoạn 2016 ÷ 2018**

*Đơn vị: %*

<b>Năm</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tổng số lao động (người)</b>	334	394	432
<b>Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại (người)</b>	118	150	172
<b>Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại (%)</b>	35%	38%	40%

*(Nguồn: Phòng Nhân sự)*

Dựa vào bảng trên có thể thấy số lượng lao động khối lao động gián tiếp tham gia đào tạo qua các năm tăng tương ứng với quy mô gia tăng số lượng lao động của công ty. Tỷ lệ tham gia đào tạo, đào tạo lại ở mức cao và ổn định.

Công tác đào tạo của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình bao gồm:

- Khảo sát, phân tích, đánh giá trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên;

- Khảo sát nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên;
- Xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch đào tạo của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình;
- Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm, giám sát công tác tư vấn đào tạo của các đơn vị.
- Nhiệm vụ của Tập đoàn trong công tác tổ chức quản lý đào tạo bao gồm:
  - Xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm của đơn vị đã được Tập đoàn phê duyệt;
  - Phối hợp cùng phòng nhân sự trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn và hàng năm của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình;
  - Bố trí cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm phù hợp để đào tạo, kèm cặp nhân viên mới.
  - Phối hợp với phòng nhân sự và các cơ sở đào tạo để theo dõi, quản lý cán bộ nhân viên được cử đi đào tạo.
  - Tạo điều kiện để cán bộ nhân viên tham dự đầy đủ khóa đào tạo khi đã có quyết định cử đi đào tạo và phải chịu trách nhiệm liên đới về việc không hoàn thành nhiệm vụ học tập của cán bộ nhân viên.
  - Phổ biến lại cho cán bộ nhân viên trước khi được cử đi đào tạo tổng chi phí đào tạo và gửi các kiến nghị (nếu có) tới ban tổ chức nhân sự.
  - Sử dụng hiệu quả cán bộ nhân viên đã được đào tạo.
  - Các hoạt động đào tạo của Công ty trong thời gian qua bao gồm:
    - Tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ: Hàng năm Công ty mời các chuyên gia trong ngành về tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên.

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

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

- Đào tạo các kỹ năng mềm cần thiết (Tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý, lãnh đạo,...): Công ty liên kết với các trung tâm đào tạo những kỹ năng mềm, tổ chức các lớp đào tạo cho cán bộ nhân viên Công ty.

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

Nội dung đào tạo được các chuyên gia xây dựng dựa trên mục đích đào tạo của Công ty, bám sát lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty. Theo khảo sát lấy ý kiến người lao động về các chương trình đào tạo thì 65% người lao động cho rằng nội dung đào tạo “vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn của Công ty”, 83% người lao động cho rằng mục đích đào tạo xuất phát từ “nhu cầu công việc”, và 85% người lao động cho rằng chương trình đào tạo “hữu ích cho công việc”. Đây là những con số đáng khích lệ, thể hiện sự hiệu quả trong công tác đào tạo, chứng tỏ công tác đào tạo rất được người lao động quan tâm, và nó đã mang lại những lợi ích thiết thực đối với người lao động.

Trong năm 2018 Công ty đã tổ chức một số khóa học đào tạo nội bộ E-learning với cán bộ công nhân viên của Tập đoàn, cụ thể với số lượng cán bộ nhân viên tham gia và số lượng người như sau:

**Bảng 2.9: Thống kê khóa học và chi phí đào tạo cho NLD khối lao động gián tiếp năm 2018**

(Đơn vị tính: triệu đồng)

STT	Tên khóa học	Số lượng người tham gia (người)	Số tiền/khóa học (đồng)
1	Nghiệp vụ quản lý nguồn nhân lực	44	150.000.000
2	Nghiệp vụ kỹ sư cầu đường	98	472.000.000
3	Nghiệp vụ kỹ sư xây dựng	112	500.000.000
4	Ngoại ngữ, tin học	153	200.000.000
<b>Tổng cộng</b>			<b>1.322.000.000</b>

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Với mức kinh phí bình quân 3,2 triệu đồng/người, có thể thấy công ty đã quan tâm đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho người lao động trong công ty. Các khóa học và số lượng người tham gia tương ứng thể hiện sự bắt kịp với nhu cầu của thị trường ngày càng tăng cao.

Với nền kinh tế toàn cầu hoá, đất nước trong thời kỳ CNH, HĐH hiện nay yêu cầu đối với nhân lực Việt Nam ngày càng cao. Vì vậy bản thân người lao động phải không ngừng nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu thị trường hiện tại. Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đã phần nào giúp người lao động nâng cao trí lực, nâng cao trình độ chuyên môn. Ngoài ra hoạt động này không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân người lao động mà còn mang lại lợi ích cho Công ty về lâu dài. Bởi vì con người ai cũng có nhu cầu hoàn thiện bản thân. Thông qua hoạt động đào tạo và phát triển, Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đã tạo môi trường giúp người lao động tự hoàn thiện bản thân mình. Mang lại cả giá trị về mặt tinh thần cho người lao động, người lao động sẽ nhận thấy được coi trọng và cống

hiển vì Công ty lâu dài. Điều này giúp nâng cao tâm lực của người lao động như tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc

### **2.3.3. Bố trí sử dụng lao động**

Công ty thường xuyên thực hiện luân chuyển cán bộ giữa công ty và các chi nhánh nhằm nâng cao năng lực quản lý và kinh nghiệm cho cán bộ, nhân viên. Cụ thể, trong 03 tháng đầu năm 2018, Công ty đã thực hiện luân chuyển 9 cán bộ (01 tại Ban An toàn; 03 tại Ban MEP; 01 Phòng Nhân sự; 02 Giám Đốc dự án; 02 Phòng D&B) về làm việc tại công ty con và khu vực nước ngoài. Những cán bộ này ngày càng khẳng định được năng lực, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và luôn thể hiện tốt được phẩm chất đạo đức, tinh thần, thái độ làm việc tốt.

Ngoài ra, công ty cũng thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ đến các đơn vị thành viên để đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên ở các đơn vị thành viên. Cụ thể, trong 3 tháng đầu năm 2018, công ty đã cử 24 cán bộ làm công tác đào tạo từ Công ty đến các Đơn vị thành viên và 17 cán bộ tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.

Việc luân chuyển cán bộ giữa công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

Để lấy ý kiến người lao động về công tác sắp xếp và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi có nội dung như bảng biểu ở dưới và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về phân công công việc***(Đơn vị tính: Số phiếu, %)*

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Sắp xếp và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực, bản thân	6,12	15,69	9,77	43,26	25,16	100	120	3,77
Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động	19,56	21,05	6,32	44,21	8,46	100	120	3,09
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	5,22	19,81	8,89	55,83	0,05	100	120	3,56

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

*(Ghi chú: Thang điểm: 1- Không hài lòng; 2- Trung bình; 3- Hài lòng; 4- Rất hài lòng; 5- Cực kỳ hài lòng)*

Bảng 2.7 cho thấy: phần lớn người lao động công ty thực hiện sắp xếp và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,77. Trong đó, có tới 68,42% số người được hỏi trả lời “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định cho rằng “sắp xếp và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân”. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và chuyển người lao động cũng được người lao động đánh giá cao. Cụ thể, phân công rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,56 với ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm tới 66,32%; Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động có điểm trung bình là 3,09. Trong đó, có 52,67% ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý”

ý” cho rằng Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động.

Như vậy, công tác sắp xếp, sử dụng cán bộ của công ty được thực hiện khá tốt, được người lao động đánh giá cao, đã góp phần phát triển được lực lượng lao động của Tổng công ty nói chung và đội ngũ lao động quản lý giỏi. Bên cạnh đó, việc luân chuyển cán bộ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để Tổng công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

#### **2.3.4. Chính sách khám sức khỏe định kỳ và hoạt động thể dục thể thao**

##### **2.3.4.1. Hoạt động thể dục thể thao**

Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình có phong trào thể dục thể thao nâng cao sức khỏe nguồn nhân lực đem lại nhiều hiệu quả. Hoạt động này thường do bên công đoàn, đoàn thành niên công ty phát động. Trích từ lợi nhuận hoạt động kinh doanh công ty đầu tư xây dựng sân chơi thể thao miễn phí cho người lao động: sân cầu lông, sân bóng bàn,... tạo điều kiện cho nguồn nhân lực sau giờ làm có thể hoạt động thể dục thể thao tăng cường sức khỏe. Đối với lao động trực tiếp và gián tiếp của Công ty thì các hoạt động thể thao đều được tham gia như nhau, không hề có sự phân biệt giữa 2 đối tượng lao động này.

Ngoài ra công ty còn tổ chức thường xuyên các cuộc đá bóng giao lưu giữa các đơn vị đối tác Tập đoàn, giữa các phòng ban nội bộ với nhau. Định kỳ một năm phía Ban lãnh đạo công ty phối hợp với với các bên Chủ đầu tư tổ chức ngày hội “Đi bộ vì trái tim- Gamuda”, ngày hội này có sự tham gia đầy đủ của toàn bộ cán bộ nhân viên khối gián tiếp và của cả các bên chủ đầu tư. Ngày hội này vừa gắn kết mối quan hệ trong công ty, vừa để rèn luyện sức khỏe vừa là nơi gây quỹ từ thiện “Vì trái tim” của công ty. Số tiền của ngày



hội đạt được sẽ được gửi đến Viên Tim Hà Nội để cứu chữa cho những bệnh nhân bị bệnh tim.

*2.3.4.2. Khám sức khỏe định kỳ phòng chống bệnh nghề nghiệp và một số chính sách khác của công ty*

Theo điều 152, luật lao động 2012, đối với những người làm các công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thì mỗi năm phải được khám sức khỏe định kỳ 02 lần, nghĩa là 6 tháng phải được khám sức khỏe định kỳ 01 lần. Đây là quyền mà người lao động được hưởng. Ngành xây dựng thuộc nhóm ngành độc hại, nguy hiểm, việc khám sức khỏe định kỳ cho người lao động giao cho phòng tổ chức hành chính đảm nhiệm. Phòng tổ chức hành chính hàng năm kí hợp đồng với Trung tâm y tế dự phòng quận 3- Tp Hồ Chí Minh khám sức khỏe cho toàn bộ người lao động vào tháng 6 hàng năm với nội dung khám định kỳ theo quy định của Bộ y tế, đảm bảo sàng lọc phân loại sức khỏe, bệnh nghề nghiệp. Kết quả khám sức khỏe được gửi tận tay người lao động sau khi có thông báo từ đơn vị y tế.

Trong các năm qua, Công ty đã chú trọng công tác chăm lo sức khỏe, tinh thần cho người lao động thông qua các hoạt động nâng cao thể lực như:

- Định kỳ hàng năm toàn bộ người lao động trong công ty được tổ chức khám sức khỏe 2 lần/năm.
- Công ty còn phối hợp với tổ chức Công đoàn tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát hàng năm.
- Người lao động ký hợp đồng chính thức có thời gian công tác thực tế 01 năm trở lên sẽ được hưởng 12 ngày nghỉ phép mỗi năm theo quy định.
- Về công tác chăm sóc đảm bảo dinh dưỡng cho người lao động được công ty quan tâm, cụ thể: Công ty hỗ trợ tiền ăn ca cho toàn bộ người lao động trong công ty (từ 20.000 VNĐ/bữa/lao động năm 2016 lên 30.000 VNĐ/bữa/lao động năm 2018).

- Công tác an toàn lao động, định kỳ kiểm tra khảo sát, tuân thủ quy trình an toàn lao động là một quy định bắt buộc đối với người lao động trong Công ty (đặc biệt là với lao động trực tiếp). Theo số liệu được quyết toán từ Phòng Kế toán-Tài chính công ty thì công tác đầu tư trang thiết bị và trang bị bảo hộ lao động năm 2018 là 2,9 tỉ đồng và tăng lên 19% so với năm 2016. Công ty luôn đặt ra yêu cầu người lao động phải có tính kỷ luật cao, chấp hành nghiêm các quy trình quy phạm về kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động trong quá trình thực hiện công việc. Công ty trang bị phương tiện bảo hộ lao động đảm bảo an toàn cho người lao động, có kế hoạch định kỳ hàng năm tổ chức đào tạo, tập huấn kiến thức kỹ năng về công tác an toàn lao động...

- Quan tâm người lao động thể hiện trong Thỏa ước lao động, công tác động viên, thăm hỏi kịp thời đối với cá nhân người lao động khi bị ốm đau; quan tâm chế độ hiếu, hỉ của người lao động cũng được quy định rõ ràng.

- Hàng năm, bên cạnh công tác tự tổ chức các phong trào thể dục thể thao thì công ty cũng tích cực tham gia đầy đủ các hoạt động phong trào do tổng công ty và địa phương tổ chức. Từ đó giúp duy trì sức khỏe cho người lao động, đồng thời tăng tính đoàn kết, gắn bó giữa người lao động, xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh trong công ty. Một mặt, tăng cường sức khỏe cho người lao động, mặt khác tạo điều kiện cho người lao động giao lưu, gắn bó.

Công tác khám sức khỏe định kỳ còn nhiều hạn chế, chưa thực hiện đúng theo quy định của luật là 2 lần/năm, không đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động. Cùng với, kết quả khám sức khỏe chất lượng chưa cao, còn chậm chễ và nhầm lẫn các bệnh nghề nghiệp như: nốt dầu, sạm da, phổi. Điều này gây khó khăn cho việc theo dõi thực chất sức khỏe của nguồn nhân lực, công tác chăm sóc sức khỏe chưa kịp thời khiến người lao động có tâm lý không tin tưởng, tham gia khám bệnh chỉ là hình thức, thủ tục.

### **2.3.5. Chế độ động viên khuyến khích vật chất và tinh thần**

Về chế độ đãi ngộ, chế độ đãi ngộ (lương, thưởng,...) chưa thực sự hấp dẫn người lao động so với một số doanh nghiệp trong cùng ngành. Trong Tập đoàn chỉ có duy nhất phòng Dự thầu được tính lương thời gian, còn tất cả các phòng khác đều được tính lương khoán. Vì Ban TGD có tư duy Phòng Dự thầu là trái tim của Công ty, là nơi mang lại nhiều hợp đồng ký kết thành công, là nơi tăng ca nhiều nhất. Vậy nên điều này gây ra nhiều tranh cãi cũng như bức xúc đối với các anh em phòng khác. Vì đặc thù ngành xây dựng là đảm bảo an toàn và tiến độ, đôi lúc vì tiến độ của dự án mà các anh em cán bộ trong tất cả các phòng phải làm tăng ca, tuy nhiên việc tăng thời gian làm việc lại không được tính vào lương.

Bên cạnh đó, cách chi trả lương và mức tiền lương của Công ty không có gì khác biệt, nổi trội so với các công ty khác cùng ngành nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

Bên cạnh đó, chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp công ty đang thực hiện, trong công tác sắp xếp và bổ nhiệm cán bộ nhiều trường hợp còn chưa minh bạch và công bằng, có sự ưu ái cho một số cá nhân được sắp xếp, bổ nhiệm. Do đó chưa tạo được sự kích thích, có những tác động không tốt đến tâm lý người lao động trong công ty. Từ đó cho thấy, chế độ đãi ngộ và giữ chân nhân tài của công ty chưa đủ sức hấp dẫn người tài, những người lao động có trình độ cao và khó giữ chân được những người lao động có chất lượng.

### **2.3.6. Chiến lược xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp**

#### **2.3.6.1. Tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động**

Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình thường xuyên tổ chức các hoạt động nhằm tuyên truyền, giáo dục ý thức cho nguồn nhân lực khối lao động gián tiếp tại công ty. Trách nhiệm này thuộc về các phòng ban chức năng, lãnh đạo quản lý các cấp và các tổ chức đảng, đoàn thể của Công ty.

Công tác tuyên truyền diễn ra dưới nhiều hình thức: phổ biến tại các cuộc họp Ban TGD, cuộc họp toàn thể cán bộ công nhân viên vào nhanh sáng thứ 2 hàng tuần, thông qua trang web của công ty là Hoabinh portal. Thông thường trong các cuộc họp người điều hành sẽ tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động bằng các văn bản, lời nói. Ở các công trường, các công ty con và trụ sở công ty đều có băng rôn, khẩu hiệu tuyên truyền về ý thức lao động: an toàn là bạn- tai nạn là thù, an toàn- chất lượng- tiến độ.

Nội dung tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động của công ty chủ yếu liên quan đến: kỷ luật lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy... Ở trụ sở Công ty và các công trường đều có bảng nội quy lao động và tranh, ảnh tuyên truyền về quy trình mặc quần áo bảo hộ khi ra vào công trường, khi làm việc giàn giáo trên cao khi làm việc ở dưới hầm...

Công tác đầu tư thiết bị an toàn năm sau tăng so với năm trước với nhiều trang thiết bị hiện đại. Công tác huấn luyện về ATVSLĐ cho người lao động được thực hiện rộng rãi. Hầu như 100% người lao động đều được huấn luyện các nội dung công tác ATVSLĐ như: Quy định pháp luật về ATVSLĐ; quy trình, quy phạm kỹ thuật an toàn và phương pháp sơ cấp cứu cho người bị tai nạn lao động... Công ty đã tập trung chỉ đạo công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát các đơn vị, phòng ban.

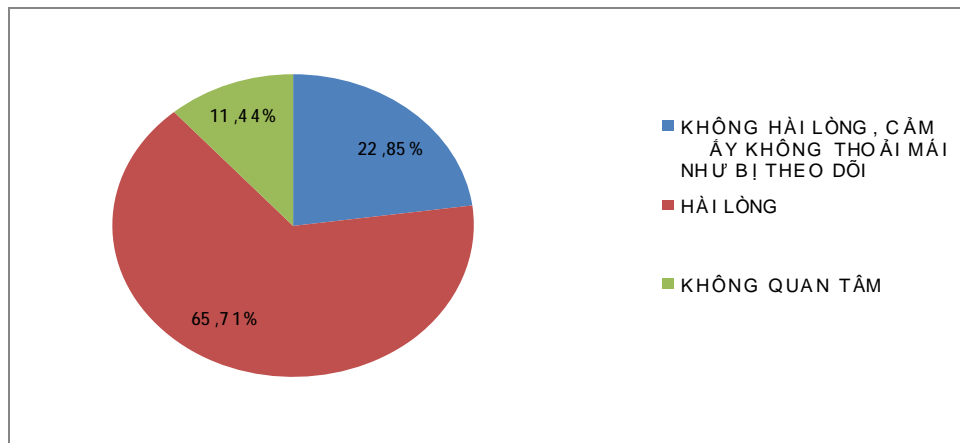
Mặt khác, để nâng cao nhận thức cho người lao động, Công ty cũng thực hiện nhiều giải pháp mạnh như: Quy định xử lý nghiêm người đứng đầu phòng ban, bộ phận, đơn vị khi để đơn vị xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng hoặc những vi phạm quy định gây hậu quả nghiêm trọng về ATVSLĐ. Hòa Bình cũng có quy định thưởng những đơn vị đạt mục tiêu đảm bảo an toàn lao động. Định kỳ hàng tháng, hàng quý các đơn vị, phòng ban đều tổ chức công tác huấn luyện, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng làm việc cho đội ngũ nhân viên, giáo dục về an toàn lao động, nội quy, kỉ luật lao động tiến tới trang bị sổ tay an toàn đến từng người lao động.

Công tác tuyên truyền, giáo dục nâng cao ý thức lao động của Công ty có nhiều thành tựu góp phần thay đổi tích cực đến nhận thức, hành vi của người lao động trong thực hiện kỷ luật và công việc. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của mặt trái nền kinh tế thị trường, tình trạng gian lận thương mại trong bán lẻ, xuất nhập hàng hóa đang là nguy cơ tác động tiêu cực đến tâm lý, thái độ, hành vi của người lao động.

#### 2.3.6.2. Kiểm tra, giám sát

Công tác kiểm tra, giám sát quá trình lao động của nguồn nhân lực được thực hiện thường xuyên và tương đối hiện đại. Công ty trang bị toàn bộ máy quay camera ở tất cả các phòng ban kết nối trực tiếp với máy tính ban lãnh đạo của công ty. Nhờ vậy mà kỷ luật lao động được thực hiện nghiêm túc hơn. Theo kết quả khảo sát ý kiến về việc lắp đặt camera giám sát lao động:

**DVT: %**



(Nguồn: Điều tra, khảo sát của tác giả)

#### Sơ đồ 2.6: Ý kiến về việc lắp đặt Camera giám sát

Đa số nguồn nhân lực được khảo sát đều cho rằng việc lắp đặt camera cho kiểm tra giám sát giúp họ có ý thức lao động tốt hơn, là bằng chứng giúp người quản lý ghi nhận được sự cố gắng của họ, và dễ xử lý khi có tranh chấp về bán hàng cho khách hàng.

Công tác kiểm tra, giám sát giúp siết chặt kỷ luật lao động, nâng cao tinh thần tự giác thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Tuy nhiên Công ty cần tuyên truyền cho người lao động hiểu được vai trò của kiểm tra, giám sát là để hỗ trợ người lao động thực hiện tốt công việc chứ không phải soi mói, tìm lỗi để phạt hay kỉ luật lao động. Từ đó giúp thay đổi nhận thức về kiểm tra, giám sát của người lao động.

## **2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp**

### **2.4.1. Những nhân tố bên ngoài**

#### **2.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế**

Bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng đem lại cả những cơ hội và thách thức về nguồn nhân lực trong ngành xây dựng nói chung và công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình nói riêng. Việc hợp tác kinh tế thương mại đa quốc gia giúp cho nguồn nhân lực có cơ hội để học tập kinh nghiệm nước ngoài và nâng cao chất lượng. Thách thức về sự cạnh tranh tham gia thị trường của các công ty nước ngoài về xây dựng trong nước gia tăng. Đòi hỏi các công ty xây dựng nói chung và công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình nói riêng cần nỗ lực cải tổ bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để gia tăng lợi thế cạnh tranh đặc biệt về thái độ phục vụ khách hàng.

#### **2.4.1.2. Nhu cầu của thị trường lao động**

Xét về nhu cầu của thị trường lao động có thể nghiên cứu dưới tác động của nhu cầu tìm việc của người lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Về trình độ lao động tìm việc: NLD có nhu cầu làm việc ngày cao cũng như trình độ của NLD ngày càng được cải thiện: số lượng nhân sự tuyển dụng vào cơ bản đều được đào tạo chuyên môn qua các trường đào tạo. Số liệu thống kê các chỉ tiêu của thị trường lao động tạo điều kiện thuận lợi

trong việc xác định nguồn tuyển mộ, tuyển chọn, sắp xếp nhân lực của công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình, đặc biệt là với đối tượng kỹ sư xây dựng.

## **2.4.2. Những nhân tố bên trong**

### **2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo**

Lãnh đạo Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình được thay đổi qua mỗi nhiệm kỳ, mỗi người lại có quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Ở nhiệm kỳ trước, lãnh đạo coi nguồn nhân lực là động lực để phát triển nên đầu tư rất nhiều vào công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân tài và chính sách đãi ngộ ưu đãi riêng biệt: thu nhập cạnh tranh cao, phụ cấp nhà ở, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến.... Những chính sách này đã giúp Công ty thu hút, giữ chân được một số kỹ sư, cán bộ giàu năng lực để truyền cảm hứng lao động trong công ty, bất cứ người lao động nào có cống hiến, sáng kiến kinh nghiệm làm lợi cho công ty từ 500 triệu đồng trở lên đều được xem xét hưởng chế độ nhân tài.

Tháng 12/2018, Lãnh đạo công ty có sự thay đổi về nhân sự. Quan điểm của lãnh đạo coi nguồn nhân lực là chi phí. Ngân sách cho nguồn nhân lực dự kiến năm 2019 bị cắt giảm 30 % so với năm 2018: giảm lương, phụ cấp. Những chính sách ưu đãi nhân tài riêng biệt đều bị cắt bỏ. Với quan điểm lãnh đạo này đã tiết kiệm được chi phí cho công ty, tạo sự bình đẳng trong quản trị nhưng sự thay đổi đột ngột cắt giảm toàn bộ không có lộ trình khiến nguồn nhân lực khó để thích ứng. Trong quý I năm 2019, số người lao động bỏ việc, xin nghỉ việc từ khi thay đổi chính sách là: 29 người tăng 13,8% so với năm 2018.

Quan điểm lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao chất lượng NNL vì mang tính định hướng cho hệ thống các chính sách NNL. Quan điểm hiện nay của lãnh đạo công ty chưa thực sự quan tâm sâu sắc đến nâng cao

chất lượng NNL mà coi trọng hơn các kế hoạch kinh doanh làm giảm hiệu quả một số chính sách nâng cao chất lượng NNL: chính sách đãi ngộ, tuyển dụng...

#### 2.4.2.2. *Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực*

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính nhân sự của công ty. Hiện tại, Trình độ chuyên môn của phòng hành chính nhân sự tương đối cao, số lượng người làm công tác quản trị nhân lực chuyên trách là 8 người – tỷ lệ khá hợp lý, Cơ cấu công việc của phòng chức năng quản trị nhân lực chiếm tỷ trọng cao hơn hành chính. Bên cạnh những chức năng, nhiệm vụ được phân công còn thiếu một số chức năng chính như: tạo động lực lao động, văn hóa doanh nghiệp

Về trình độ của đội ngũ chuyên trách 80% là trái ngành, chỉ có 20% làm đúng chuyên ngành ,mặc dù có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đảm nhận nhưng thiếu sự đào tạo bài bản về quản trị nhân lực. Khó tránh khỏi công tác quản trị nhân lực còn thiếu hệ thống, cập nhật tính mới trong quản trị. Theo kết quả phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ quản lý cấp trung: phó phòng, chỉ huy phó trưởng nhóm,... rất nhiều ý kiến đều cho rằng, họ không hiểu nhiều về đội ngũ quản trị nhân lực cũng như chức năng trong công ty; họ gặp khó khăn trong cơ chế phản hồi, trao đổi khi nhận quyết định từ phòng hành chính nhân sự về các quyết định liên quan đến quản trị như: đánh giá thực hiện công việc, bố trí, sử dụng lao động.

Đội ngũ cán bộ chuyên trách về quản trị lại không đúng chuyên ngành, chưa được đào tạo bài bản cùng với ít có cơ hội tham gia các khóa học bồi dưỡng chuyên sâu, tập huấn về công tác quản trị nhân lực. Vì vậy trong quá trình hoạch định, triển khai, đánh giá còn nhiều hạn chế, chưa xây dựng được hệ thống đồng bộ các chính sách nhằm nâng cao chất lượng



nguồn nhân lực. Tính phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong việc triển khai các chính sách hiệu quả chưa cao.

## **2.5. Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn xây dựng Hòa Bình**

### **2.5.1. Những mặt đạt được**

Công ty CP Tập đoàn xây dựng Hòa Bình có một cơ chế hoạt động và phối hợp chặt chẽ, theo mô hình tổ chức trực tuyến đảm bảo quyền lực lãnh đạo, hiệu quả trong quản lý. Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đạt được nhiều hiệu quả:

Thứ nhất: Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay của công ty đã cơ bản đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty đảm bảo đồng thời đã phần nào đảm bảo thu nhập ổn định cho NLD.

Thứ hai: Với cơ cấu theo độ tuổi lao động hiện nay của Công ty khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2016-2018 trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ 44,2% và độ tuổi từ 30÷39 chiếm tỷ lệ 26,42% là nguồn lực lao động dồi dào, như vậy hiện nay Công ty có một đội ngũ cán bộ quản lý và lực lượng lao động gián tiếp có trình độ chuyên môn, lòng nhiệt huyết, tận tình, sức chiến đấu cao. Đây là nền tảng rất quan trọng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện những chiến lược kinh doanh, chiến lược quản trị nhân lực để duy trì, phát triển hơn nữa NNL trong tương lai nhằm đáp ứng những chiến lược chung của Công ty cũng như của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

Thứ ba: Đội ngũ lao động của công ty tuy là lực lượng lao động trẻ chiếm số nhiều đã được trang bị những kiến thức lý thuyết, kỹ năng cơ bản tại các trường đào tạo nghề, có điều kiện làm việc trên các công trình trọng điểm của đất nước như công Vinfast, Đường đua F1, Aeon Mall Hà Đông, Saigon Centre và các công trình khác ở trong và ngoài nước với yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm kết hợp với sự kèm cặp, hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của lực

lượng lao động đã có kinh nghiệm về trình độ chuyên môn và tay nghề cao đang trong độ tuổi chín muồi của quá trình lao động (lực lượng này ở công ty hiện tại chiếm tỷ lệ 24,09%) lực lượng lao động của công ty sẽ ngày càng phát triển về mặt chất lượng thông qua quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thứ tư: Với đội ngũ lao động trẻ, nền tảng thể lực tốt công ty có đáp ứng tốt hơn môi trường làm việc nặng nhọc độc hại của công ty và chế độ làm việc liên tục 03 ca/ngày theo đặc thù công việc của ngành xây dựng.

Thứ năm: Công ty đã có truyền thống gần 25 năm xây dựng và trưởng thành, với thương hiệu HBC đã được khẳng định qua nhiều công trình trọng điểm của đất nước đã rèn luyện cho lực lượng lao động của công ty truyền thống yêu ngành, yêu nghề, có phẩm chất đạo đức, chính trị tốt, hiểu rõ vai trò vị trí của cá nhân, của công ty, của thương hiệu HBC nói chung đối với vấn đề xây dựng. Đây là nhân tố nội lực quan trọng có thể tạo ra sự phát triển về mặt chất lượng NNL nếu vấn đề này được Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư chính đáng.

### **2.5.2. Những mặt hạn chế**

Công tác sắp xếp nguồn nhân lực hiện còn có một số bất cập phải kể đến như: việc đánh giá ứng viên tiềm năng trong đề bạt không có quy trình cụ thể rõ ràng mà căn cứ chung chung dựa trên trên bằng cấp, cảm tính cá nhân, mối quan hệ thân quen chứ chưa có căn cứ rõ ràng, căn cứ trên những thực lực đóng góp của người lao động.

Về tuyển dụng, sử dụng người lao động, quy trình tuyển dụng hiện tại của công ty vẫn còn đơn giản: công ty đăng tuyển người lao động khi có nhu cầu tuyển dụng, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn khi đạt yêu cầu thì ký hợp đồng thử việc; sau quá trình thử việc, người lao động đáp ứng nhu cầu làm việc sẽ ký hợp đồng lao động chính thức. Tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết lao động

sau thử việc sẽ ký hợp đồng lao động chính thức nếu người lao động đó cảm thấy gắn bó với môi trường làm việc tại công ty. Công ty không tổ chức thi tuyển, dẫn đến trong quá trình thử việc người lao động mới bộc lộ được một phần năng lực, chuyên môn nghiệp vụ của mình, những lao động phù hợp được lựa chọn trở thành lao động chính thức; như vậy công ty và người lao động phải bỏ ra 2 tháng để khẳng định xem vị trí tuyển dụng đó có đáp ứng yêu cầu tuyển dụng hay không. Điều này gây lãng phí về mặt thời gian, tiền của đối với người lao động cũng như công ty. Ngoài ra, khi quyết định tuyển dụng người lao động công ty cũng chưa xây dựng bản mô tả công việc, phân tích công việc cho từng vị trí tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng còn tập trung nhiều vào các nguồn nội bộ, trong quá trình thực hiện còn có hiện tượng một số tiêu chí về kiến thức kỹ năng không được sàng lọc chặt chẽ.

Trong quá trình sử dụng và phân công lao động vẫn còn xảy ra tình trạng chênh lệch về trình độ chuyên môn giữa các phân xưởng như phân xưởng gò dập có tỷ lệ lao động phổ thông cao hơn so với các phân xưởng còn lại. Mặc dù người lao động được đào tạo tại chỗ nhưng chính nhược điểm này gây khó khăn trong quá trình xử lý công việc và nâng cao tay nghề cho người lao động. Tình trạng này góp phần ảnh hưởng đến sự phát triển không đồng đều về chất lượng nguồn nhân lực trong công ty.

Về hoạt động đào tạo, mặc dù việc đào tạo các kỹ năng cần thiết trong công việc cho người lao động đã được quan tâm nhưng công tác đào tạo các kỹ năng này được thực hiện còn chưa bài bản, chưa có kế hoạch cụ thể và lâu dài. Trong khi đó, các kỹ năng như: tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo,... là những kỹ năng cần thiết hiện nay mà lao động nào cũng cần phải có.

Công ty mới chỉ hỗ trợ chi phí cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Trong quá trình đi đào tạo, người lao động chỉ được hỗ trợ chi phí học tập, còn các chi phí đi lại, sinh hoạt trong quá trình học tập họ phải tự lo. Do đó, còn tồn tại tình trạng nhiều lao động chủ động xin đi đào tạo khi họ nhận thấy cơ hội thăng tiến, thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Mặc dù quy trình và nội dung đào tạo được quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức. Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện, kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có kiểm tra những kiến thức, kỹ năng mà người lao động tích lũy sau khi được đào tạo.

Về chế độ đãi ngộ, chế độ đãi ngộ (lương, thưởng,...) chưa thực sự hấp dẫn người lao động so với một số doanh nghiệp trong cùng ngành. Trong Tập đoàn chỉ có duy nhất phòng Dự thầu được tính lương thời gian, còn tất cả các phòng khác đều được tính lương khoán. Vì Ban TGD có tư duy Phòng Dự thầu là trái tim của Công ty, là nơi mang lại nhiều hợp đồng ký kết thành công, là nơi tăng ca nhiều nhất. Vậy nên điều này gây ra nhiều tranh cãi cũng như bức xúc đối với các anh em phòng khác. Vì đặc thù ngành xây dựng là đảm bảo an toàn và tiến độ, đôi lúc vì tiến độ của dự án mà các anh em cán bộ trong tất cả các phòng phải làm tăng ca, tuy nhiên việc tăng thời gian làm việc lại không được tính vào lương.

Bên cạnh đó, cách chi trả lương và mức tiền lương của Công ty không có gì khác biệt, nổi trội so với các công ty khác cùng ngành nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

Bên cạnh đó, chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp công ty đang thực hiện, trong công tác sắp xếp và bổ nhiệm cán bộ nhiều trường hợp

còn chưa minh bạch và công bằng, có sự ưu ái cho một số cá nhân được sắp xếp, bổ nhiệm. Do đó chưa tạo được sự kích thích, có những tác động không tốt đến tâm lý người lao động trong công ty. Từ đó cho thấy, chế độ đãi ngộ và giữ chân nhân tài của công ty chưa đủ sức hấp dẫn người tài, những người lao động có trình độ cao và khó giữ chân được những người lao động có chất lượng.

Việc kiểm tra, giám sát thực hiện nội quy, quy chế của công ty còn hạn chế chủ yếu do người lao động mỗi bộ phận, đơn vị giám sát nhau. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc còn mang tính hình thức và ý kiến chủ quan nên tính khách quan trong đánh giá chưa được đảm bảo. Mặt khác, truyền thông văn hóa doanh nghiệp chưa tạo được sự khác biệt rõ nét đối với các công ty khác, công ty chưa xây dựng được một chương trình văn hóa doanh nghiệp bài bản. Do đó, hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp mang lại đối với đơn vị là chưa cao.

### **2.5.3. Nguyên nhân**

Những hạn chế trên do nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng chủ yếu xuất phát từ những nguyên nhân chính sau:

Sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ do đó việc tiếp cận với công nghệ tiên tiến của công ty còn bị hạn chế. Cùng với đó là sự cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực, nhiều công ty chứng khoán của nhiều tập đoàn, nhiều đối thủ cạnh tranh.

Công tác tuyển dụng còn bộc lộ nhiều hạn chế, bị ảnh hưởng bởi quan hệ thân quen dẫn đến hạn chế ngay từ khâu kiểm soát chất lượng đầu vào của NNL đơn vị gây ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực, đến năng suất làm việc, đến công tác đào tạo của công ty.

Nguồn kinh phí đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL còn hạn hẹp, thiếu chính sách hiệu quả trong việc thu hút người có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cao.

Chính sách đãi ngộ còn hạn chế, chế độ tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng chưa thực sự tạo ra được động lực khuyến khích người lao động hăng say và tâm huyết với công việc.

Chưa có bản mô tả công việc và hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc đầy đủ; công tác đánh giá thực hiện công việc; công tác sắp xếp bổ nhiệm cán bộ chưa thực sự tạo ra sự khách quan, công bằng.

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 NNL CỦA ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH.**

#### **3.1. Định hướng phát triển lao động gián tiếp của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đến năm 2025**

Căn cứ vào mục tiêu kinh doanh và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình đưa ra mục tiêu kinh doanh và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến 2025 như sau:

- Về tầm nhìn chiến lược: Đến năm 2025 đưa Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình trở thành một tập đoàn kinh tế uy tín, hùng mạnh và đẳng cấp quốc tế, góp phần nâng cao niềm tự hào và giá trị thương hiệu Việt Nam trên toàn cầu; từ đó, trở thành một nhân tố tích cực đóng góp cho sự phát triển bền vững của nền kinh tế thế giới

- Chiến lược phát triển kinh doanh: Tập trung vào 2 lĩnh vực mà công ty có ưu thế và lợi thế cạnh tranh lớn nhất là Tổng thầu Xây dựng và Tổng thầu thiết kế.

#### ***Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:***

- Về công tác quản lý cán bộ: tiếp tục thực hiện phân cấp quản lý cán bộ theo như Quy chế hiện tại.

- Về lực lượng kỹ sư, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ: Công ty xây dựng cơ sở dữ liệu kỹ sư, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ để điều động, bố trí sử dụng nhân sự.

- Về lực lượng công nhân kỹ thuật:

+ Công nhân vận hành máy móc, thiết bị vẫn do Ban thiết bị thuộc công ty (Phòng quản lý công nghệ và thiết bị hiện nay), vừa thực hiện chức năng quản lý thiết bị, vừa quản lý công nhân vận hành thiết bị để gắn máy móc thiết bị với công nhân vận hành để tăng tính trách nhiệm trong việc bảo quản và sử dụng máy móc, thiết bị.

+ Việc xây dựng lực lượng công nhân các ngành nghề (sắt, nề, mộc,...) có đủ số lượng và chất lượng là việc làm cần thiết, giúp công ty chủ động được lực lượng công nhân đáp ứng việc triển khai thi công các công trình/dự án của công ty.

- Công ty nghiên cứu xây dựng lực lượng cán bộ quản lý, CNKT các ngành nghề phục vụ cho hoạt động xây lắp của công ty (đảm bảo mục tiêu xây dựng lực lượng cung ứng được tối thiểu 70% nhu cầu CNKT của công ty và cung cấp 30% nhu cầu CNKT thông qua việc hợp tác, liên kết với các nhà thầu nhân lực khác) đồng thời tìm kiếm, phát triển thị trường cung ứng lực lượng CNKT cho các đơn vị bên ngoài với tư cách là nhà thầu cung cấp nhân lực chuyên nghiệp; cung ứng nhân lực cho thị trường trong và ngoài nước.

- Đối với việc Đào tạo công nhân kỹ thuật: Công ty xem xét phối hợp với đối tác Nhật Bản xây dựng và triển khai chương trình đào tạo công nhân các ngành nghề theo tiêu chuẩn Nhật, đầu tư nâng cấp các cơ sở đào tạo sẵn có của công ty. Lực lượng công nhân đào tạo này có thể đáp ứng về tiêu chuẩn cao tại các công trình/dự án của công ty hoặc các công trình/dự án liên quan đến yếu tố nước ngoài hoặc có thể đưa đi nước ngoài làm việc.

- Đối với lực lượng cán bộ kỹ thuật, cán bộ chuyên môn và cán bộ quản lý các cấp: Tổng công ty xem xét phối hợp với các cơ sở đào tạo có uy tín trong nước, thậm chí nước ngoài để xây dựng chương trình/kế hoạch đào tạo nhằm nâng cao các kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, quản lý, ngoại ngữ... đáp ứng với yêu cầu hội nhập kinh tế.



### **3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng lao động gián tiếp của Công ty Cổ Phần Tập đoàn xây dựng Hòa Bình**

#### ***3.2.1. Xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng lao động gián tiếp của công ty dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp.***

Theo lộ trình phát triển của cả nước nói chung và ngành xây dựng nói riêng thì ngày càng có nhiều công trình lớn và trọng điểm, đòi hỏi người lao động rất cao về trình độ chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ. Do đó, Công ty phải khẩn trương xây dựng chiến lược đào tạo NNL đồng bộ, chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty đến năm 2025 theo định hướng chiến lược đã được Tập đoàn phê duyệt. Để đáp ứng được yêu cầu đó công ty phải có những giải pháp cụ thể sau:

- Xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng lao động gián tiếp công ty đến năm 2020, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, các định hướng phát triển chủ yếu, xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

Việc xây dựng chiến lược cần căn cứ vào kế hoạch phát triển dài hạn, trung hạn và ngắn hạn của ngành để xác định nhu cầu về số lượng và chất lượng nhân lực từng giai đoạn cụ thể. Công ty lập kế hoạch NNL chi tiết, trong đó phải thể hiện được các chỉ tiêu cụ thể về số lượng, chất lượng từng loại lao động (sau đại học, đại học, cao đẳng, công nhân kỹ thuật); chuyên ngành đào tạo, giới tính, độ tuổi; số lao động gia tăng; số lao động bổ sung thay thế; các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên trong và ngoài nước.... Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của Công ty và định hướng của Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình.

- Để nâng cao hiệu quả quá trình đào tạo và nâng cao chất lượng lao động gián tiếp, Công ty cần xây dựng quy chế đào tạo, trong đó cần xác định rõ:

- . Đối tượng đào tạo
- . Hình thức đào tạo
- . Nội dung đào tạo cho từng đối tượng
- . Các bước thực hiện công tác đào tạo
- . Và yêu cầu đạt được cho từng nội dung đào tạo.

### **3.2.2. Nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng**

#### *Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng NNL, tiết kiệm chi phí đào tạo lại, tuyển chọn được những lao động trình độ cao tạo nguồn bổ sung nâng cao chất lượng NNL bền vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty.

#### *Nội dung của giải pháp:*

*Khai thác tối đa các nguồn tuyển và xây dựng những kênh thu hút nguồn nhân lực riêng:*

Thời gian qua công ty chú trọng ưu tiên nguồn nội bộ cho nên tất cả các vị trí chức danh, phương pháp tuyển chủ yếu qua người quen giới thiệu nên chất lượng nguồn nhân lực bị giới hạn. Để thật sự khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình cần mở rộng nguồn tuyển ra bên ngoài để tăng sự mới mẻ trong quản lý, sự sàng lọc và cơ hội tuyển được ứng viên trình độ cao.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, Công ty tiến hành tổ chức sàng lọc theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm môi giới việc làm, kênh tuyển dụng trên mạng internet...Cử người tham dự các hội chợ việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm uy tín để tuyển được những lao động như mong muốn.

Ngoài ra công ty còn hợp tác với trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Giao Thông Vận Tải, Trường Đại Học Kiến Trúc định kỳ một năm sẽ có các buổi hướng nghiệp của Tập đoàn tại các trường Đại học này. Mục đích đầu tiên là để cho các em có cái nhìn đúng đắn và định hướng về nghề nghiệp của mình trong tương lai. Tiếp theo để tạo điều kiện cho các em sinh viên sắp ra trường sẽ có cơ hội thực tập và làm việc tại tập đoàn. Cuối cùng là để thu hút những nhân tài top đầu của khoa, của trường về đầu quân làm việc tại HBC. Thế mạnh về sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,... có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng lao động. Trên thực tế Hòa Bình còn có một quỹ học bổng tên là “ Quỹ khuyến học Lê Mộng Đào”, quỹ khuyến học này tài trợ học bổng 100% cho các em sinh viên đạt thành tích cao ở năm thứ 3 các trường Đại học và nhận các em về học việc tại công ty. Đây là một điều khá mới mẻ và tích cực mà Tập đoàn mang lại cho tất cả các bạn sinh viên, cũng là một cơ hội cho Tập đoàn được tiếp xúc và làm việc với các bạn trẻ, giúp cho tập đoàn có một nguồn nhân lực trẻ và chất lượng.

Bên cạnh đó vẫn duy trì tuyển dụng từ nguồn nội bộ với những chức danh thích hợp để tiết kiệm chi phí đào tạo, làm quen, định hướng nhân viên.

*Xây dựng lại và siết chặt trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong tuyển dụng:*

Mặc dù công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng về mặt hình thức để báo cáo với Tập đoàn nhưng trong quá trình triển khai thực hiện lại không đúng quy trình dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không được đảm bảo và không truy cứu được trách nhiệm dẫn đến ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung của Công ty. Vì vậy cần thành lập hội đồng tuyển dụng với các thành viên, trách nhiệm rõ ràng để tăng hiệu quả thực hiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực:

*Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá ứng viên và tiêu chí đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực*

Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên và công tác tuyển dụng nói chung cho công ty, nâng cao năng lực tuyển chọn. Là căn cứ để nhìn nhận hiệu quả công tác tuyển dụng, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình tuyển dụng.

Cụ thể hóa các tiêu chí xác định năng lực ứng viên:

Khi Tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kĩ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển chọn.

Tiêu chí tuyển chọn cần rõ ràng cụ thể phân ra ở theo những tiêu chí sau:

Tiêu chí tuyển chọn không phải là giới tính, tuổi tác mà là năng lực nghề nghiệp được cấu thành bởi 3 yếu tố (ASK) :

Thái độ đối với nghề (Attitude)

Kỹ năng hành nghề (Skill)

Tri thức chuyên môn (Knowledge)

*Thứ nhất về A là: 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 4 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

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

Do vậy trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình cần xác định ứng viên thuộc thái độ nào xem mức độ phù hợp với công việc của ứng viên là bao nhiêu % theo các tiêu chí đã xây dựng.

*Thứ hai về S là: 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.

*Thứ ba về K là: Knowledge (Kiến thức):* là sự am hiểu về công việc của ứng viên đến mức độ nào, chuyên môn trong công việc.

Cụ thể: Đối với tiêu chí tuyển chọn đối với nhân viên nhân sự khi thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực:

Từ vị trí công việc sẽ xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ cần có, cụ thể như sau:

**Bảng 3.1: Đ**

**ề**

**x**

**u**

**á**

**t**

**t**

**i**

**ê**

**u**

**c**

**h**

í  
t  
u  
y  
ể  
n  
  
c  
h  
ọ  
n  
  
đ  
i  
ể  
n  
  
h  
ì  
n  
h

<i>Chức danh/ nhiệm vụ</i>	<i>Tiêu chí tuyển chọn</i>		
<i>Nhân viên</i>	<i>K ( kiến thức )</i>	<i>S ( kĩ năng )</i>	<i>A ( thái độ )</i>
<i>Nhân sự</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Nội dung</i>

Tuyển dụng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luật lao động</li> <li>- Thị trường lao động (ngành nào đang hấp dẫn, ngành nào đang dư thừa)</li> <li>- Có kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ cần tuyển</li> <li>- Có kiến thức về tuyển dụng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lập kế hoạch</li> <li>- Giao tiếp</li> <li>- Tổ chức tuyển dụng</li> <li>- Phỏng vấn</li> <li>- Phân tích, đánh giá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhiệt tình, trung thực</li> <li>- Công bằng</li> <li>- Sáng tạo</li> <li>- Yêu nghề</li> <li>- Yếu tố khác</li> </ul>
------------	--	---	--

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

*Bổ sung các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực*

Để công tác tuyển dụng nhân lực được hiệu quả thì việc hoàn thiện tiêu chí đánh giá rất cần thiết và quan trọng. Hệ thống các tiêu chí đánh giá càng phong phú và được lượng hóa rõ ràng thì tăng hiệu quả đánh giá. Tập đoàn Hòa Bình có thể thuê các công ty chuyên tư vấn, hỗ trợ về quản trị nhân lực hoặc tự xây dựng bộ KPIs (Key Performance Indicator) về tuyển dụng.

Cụ thể công ty có thể tham khảo một số chỉ tiêu sau:

*Tổng số hồ sơ / đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh).*

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của công ty, số lượng hồ nhận được nhiều có thể là do danh tiếng công ty có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

*Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu:*

Đó là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tỷ lệ này = số ứng viên đạt yêu cầu (số ứng viên vào vòng tuyển chọn cuối cùng): tổng số ứng viên.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã truyền thông những cốt lõi của công ty đến các ứng viên, điều này giúp bộ phận tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của công ty).

*Thời gian để tuyển nhân viên:* Tiêu chí thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi tiếp nhận nhân lực.

Tiêu chí này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Yếu tố thời gian tuyển dụng nhân lực cũng là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

*Điều kiện thực hiện giải pháp*

Tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng, công khai trong các khâu tuyển dụng. Ban lãnh đạo cần thay đổi tư duy tuyển dụng: đảm bảo tính chủ động, tuyển để tạo nguồn nhân lực phục vụ cho tương lai, có thể tuyển những nhân tài ngay cả khi chưa có nhu cầu.

Tăng cường trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận tham gia và chi phí đầu tư cho công tác tuyển dụng.

Bộ phận tuyển dụng cần xây dựng Bản hướng dẫn chi tiết về hệ thống tiêu chí đánh giá hoặc Cẩm nang đánh giá ứng viên, trong đó giải thích rõ các tiêu chí đánh giá, công cụ đo lường, cố gắng lượng hóa các tiêu chí đánh giá, xây dựng tiêu chí đánh giá mẫu... để việc áp dụng các tiêu chí đạt hiệu quả hơn.

**3.2.3. Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo**



Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn tay nghề cho nguồn nhân lực, công ty cần xây dựng Quy chế đào tạo rõ ràng, với các tiêu chí yêu cầu cụ thể đối với từng nhóm đối tượng quản lý. Trên cơ sở đó, Hòa Bình cần làm tốt các công việc sau:

- *Thứ nhất*, xác định nhu cầu đào tạo: Phân tích nhu cầu đào tạo cho công ty một cách chính xác, phải xem xét kế hoạch sản xuất kinh doanh trong thời gian tới công ty cần những loại lao động nào và đối chiếu xem công ty đã đáp ứng đủ chưa. Lập kế hoạch đào tạo dựa trên các hoạt động có liên quan như là phân tích công việc, đánh giá tình hình thực hiện công việc và hoạt động kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

- *Thứ hai*, tiến hành phân khúc đào tạo, xác định rõ đối tượng đào tạo. Để làm tốt điều này công ty cần ban hành văn bản cụ thể tiêu chuẩn được đi đào tạo và đào tạo về lĩnh vực gì đối với mỗi bộ phận được đào tạo. Các bộ phận có người được đi đào tạo phải đảm bảo đầy đủ các tiêu chuẩn đặt ra với đối tượng đào tạo, mỗi đối tượng phải mang tính đồng nhất tương đối về nghề nghiệp, trình độ quản lý và nhu cầu kiến thức.

- *Thứ ba, thay đổi, đổi mới nội dung chương trình đào tạo đối với người lao động.* Để đảm bảo được yêu cầu của công việc hiện nay, công ty cần tăng cường mở các lớp đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ và chú trọng đến các kỹ năng mềm của người lao động. Nội dung đào tạo phải sát thực với công việc của người được đào tạo, không để tình trạng đào tạo bồi dưỡng không phù hợp với nội dung công việc đảm nhận. Chương trình đào tạo phải thật sự cụ thể, linh hoạt và phù hợp với từng loại đối tượng đào tạo.

- *Thứ tư*, phương pháp đào tạo phải ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu và có hiệu quả cao, kích thích được sự sáng tạo của các học viên tham gia đào tạo. Thời gian đào tạo ngắn để không ảnh hưởng lớn tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty song vẫn phải đảm bảo yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng đặt ra.

- *Thứ năm*, công ty có chính sách tận dụng những cán bộ công nhân giỏi lâu năm đã nghỉ hưu, mời họ tham gia giảng dạy nghiệp vụ cho các lớp đào tạo công nhân kỹ thuật, nâng bậc, bồi dưỡng nghề cho đội ngũ công nhân. Đối với nhân viên hành chính, khối lao động gián tiếp trong công ty: khuyến khích, hỗ trợ nhân viên đi học nâng cao trình độ, giảm tỷ lệ nhân viên làm việc trái ngành. Để tăng động lực học tập cho nhân viên cần áp dụng các chính sách hỗ trợ trong quá trình học tập, kết hợp hỗ trợ động viên bằng tinh thần với hỗ trợ bằng vật chất. Như vậy, không những tạo động lực cho người học mà còn tăng thêm niềm tin, sự gắn bó giữa người lao động với công ty.

- *Thứ sáu*, cần có những ưu đãi hợp lý cho các đối tượng được đào tạo: Được tạo điều kiện về thời gian, kinh phí học tập, được bố trí đúng ngành nghề sau đào tạo và được hưởng lương theo cấp bậc ngành nghề được đào tạo.

- *Thứ bảy*, công ty phải thường xuyên tiến hành tổng kết đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực xem chương trình đào tạo của mình có đạt được những kết quả, có những ưu điểm gì và những nhược điểm gì cần khắc phục. Cần theo dõi, đánh giá công tác đào tạo trong một thời gian dài mới thấy hết được kết quả của đào tạo và phát triển.

Phải thu thập thông tin phản hồi từ sau các khóa đào tạo. Tìm hiểu sự phản ánh, thái độ của học viên sau mỗi chương trình về giáo trình, phương pháp giảng dạy, chất lượng giáo viên...

Quan trọng nhất là phải đánh giá được kết quả thực tế của những lao động được đào tạo. Một số phương pháp phổ biến và hiệu quả công ty có thể sử dụng trong đánh giá như sau:

\* Phương pháp mức thang điểm: Theo phương pháp này thì việc đánh giá nhanh gọn và đơn giản, việc đánh giá thực hiện công việc được ghi lại trên một bảng thang điểm (được ghi thành các khung điểm từ 1-5 quy định các mức: kém, dưới trung bình, trung bình, khá, giỏi,...)

Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá gồm:

+ Các đặc tính liên quan đến công việc: Khối lượng, chất lượng công việc.

+ Các đặc tính đến tình hình thực hiện công việc của cá nhân người lao động: Trách nhiệm, sự phối hợp, sáng kiến, tính thích nghi...

Người đánh giá sẽ điền thông tin vào mẫu, họ tự đánh giá về bản thân mình. Sau đó để công việc đánh giá được chính xác, công bằng cấp trên sẽ một lần nữa đánh giá lại.

\* Phương pháp xếp hạng luân phiên: Vì phương pháp này rất phổ biến, được áp dụng rộng rãi cho cả công nhân kỹ thuật và cán bộ quản lý. Cấp lãnh đạo lập một bảng danh sách gồm tất cả những người được đánh giá. Tiêu thức đánh giá có thể là mức độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc,... Bảng chia ra làm các cột, ai là người thực hiện tốt nhất thì đứng vị trí số 1, sau đó là những người thực hiện thấp nhất:

Có thể tham khảo bảng xếp hạng luân phiên như sau:

#### **Bảng xếp hạng luân phiên**

1. Lê Văn A....
2. Trần Thị B....
- 3....n. Phạm Văn S.

- *Thứ tám*, sau khi đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ, công ty cần phải bố trí, sắp xếp công việc phù hợp liên quan đến kiến thức được đào tạo cho người lao động để đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo và cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, Công ty cần tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty: hiện nay kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty chủ yếu được hạch toán vào chi phí sản xuất kinh doanh, dẫn đến hạn chế không chủ động trong công tác đào tạo và bồi dưỡng

nhân lực; hơn nữa nguồn kinh phí ít bị giới hạn bởi hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì thế, để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực của công ty, bảo đảm nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển đơn vị, rất cần có sự đầu tư kinh phí đào tạo và bồi dưỡng nhân lực hơn nữa của công ty.

#### **3.2.4. Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực**

##### *Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực đảm bảo tiết kiệm chi phí quản lý, khai thác tối đa thế mạnh, tiềm năng sáng tạo của NNL. Thông qua đó nâng cao chất lượng NNL qua các giai đoạn: định hướng nhân viên, biên chế nội bộ và chấm dứt sử dụng lao động.

##### *Nội dung của giải pháp*

*Bố trí, phân công lao động đảm bảo cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển*

Tái cơ cấu đội ngũ nhân lực kết hợp tái cơ cấu tổ chức bộ máy; sắp xếp, bố trí nhân lực có năng lực, kỹ năng phù hợp với yêu cầu hiện tại và tương lai trên cơ sở tinh giản biên chế lao động dôi dư, không đáp ứng yêu cầu, đồng thời tăng tuyển dụng mới lao động có chất lượng để góp phần trẻ hoá đội ngũ nguồn lực và cải thiện nhanh chất lượng nhân lực.

Đảm bảo tỷ lệ hợp lý giữa số lượng nhân lực trình độ trên đại học, đại học – cao đẳng – trung cấp – sơ cấp, cơ cấu về tuổi, giới tính và tương quan chuyên ngành đào tạo với công việc thực hiện, giảm tỷ lệ lao động trái ngành.

Phân công lao động linh hoạt dựa trên kết quả thực hiện công việc, thế mạnh của mỗi lao động và chiến lược sản xuất kinh doanh.

Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc bao gồm các vấn đề như trang bị đầy đủ những công nghệ và tổ chức nơi làm việc, bố trí hợp lý nơi làm việc phù hợp với yêu cầu của nhân trức học, tâm lí lao động, vệ sinh an

toàn lao động và thâm mĩ sản xuất cũng như tổ chức đáp ứng các nhu cầu phục vụ nơi làm việc.

*Chính sách luân chuyển, thuyên chuyển vị trí*

Mỗi một phòng ban, bộ phận lại có những đặc thù, tính chất công việc khác nhau, nhưng để phát triển một nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai, thì để các cán bộ luân chuyển, thuyên chuyển từ chức danh này sang chức danh khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác là rất quan trọng. Xu hướng hiện nay, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đa kỹ năng, giàu kinh nghiệm để thích ứng với chiến lược kinh doanh mở rộng hơn. Luân chuyển, thuyên chuyển nhân viên giữa các phòng ban hoặc cùng phòng ban với nhau là cơ hội để trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng cho phát triển cho người lao động. Việc luân chuyển, thuyên chuyển nhân viên sẽ tạo ra những cơ hội, thách thức để người lao động rèn luyện bản thân mình, được sử dụng tất cả những kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, những kỹ năng trong quá trình làm việc một cách hiệu quả nhất.

*Điều kiện thực hiện giải pháp*

Phân quyền thêm cho cán bộ quản lý cấp trung về bố trí, sắp xếp, sử dụng lao động dưới quyền trực tiếp.

Bổ sung quy chế, quy định về thuyên chuyển, luân chuyển người lao động.

Thay đổi nhận thức tiêu cực của người lao động về thuyên chuyển, luân chuyển lao động.

Sử dụng lao động đảm bảo tính công bằng, minh bạch và tôn trọng pháp luật nói chung quy định công ty nói riêng.

Xây dựng cơ chế phản hồi, tham gia ý kiến của bản thân người lao động vào quy chế, quy trình sử dụng lao động.

**3.2.5. Hoàn thiện quy hoạch nhân lực**

*Mục tiêu của giải pháp*

Quy hoạch nhân lực là một trong những điểm nhấn mới trong Quản trị nhân sự với mong muốn hoàn thiện một chính sách nhân sự bài bản, đúng đắn và dài hạn tại Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Quy hoạch nhân lực với kế hoạch chỉ tiêu nhân lực ngắn hạn, trung hạn, dài hạn tạo NNL kế cận đáp ứng đầy đủ về thể lực, trí lực, tâm lực để chủ động quản trị sự thay đổi của môi trường với Công ty.

*Nội dung của giải pháp*

*Xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn của hệ thống chức danh quy hoạch nhân lực*

Với công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo kế cận cần xây dựng thành chương trình đào tạo, phát triển riêng biệt để tăng tính chọn lọc hiệu quả.

Tương ứng với các vị trí chức danh quy hoạch là bản yêu cầu, bản mô tả công việc với các tiêu chí: kỹ năng, trình độ, thái độ... để làm căn cứ tuyển chọn những ứng viên tiềm năng để đảm bảo tính minh bạch, công bằng. Cái cần của công việc quy hoạch là phải xây dựng được bản mô tả tiêu chuẩn công việc và từ đây sẽ cho biết các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc. Trên cơ sở này công tác quy hoạch mới có thể xem xét đánh giá xem Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình cần những loại lao động gì, với trình độ như thế nào.

*Nội dung quy hoạch nguồn nhân lực phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể*

Quy hoạch đội ngũ lãnh đạo kế cận:

Công ty chủ động rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý, trên cơ sở đó điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới và đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện.

Xây dựng chương trình “lãnh đạo trẻ” đưa ra các tiêu chí yêu cầu: kỹ năng, trình độ, thái độ... với từng chức danh công việc sau đó tuyển chọn những ứng viên tiềm năng để đảm bảo tính minh bạch, công bằng. Các ứng viên sẽ cùng nhau trải qua khóa sát hạch để chọn lựa với những hoạt động chính như: Được cung cấp lộ trình đào tạo, luân chuyển thực tế bài bản thiết kế dựa trên chính các điểm mạnh, điểm yếu của từng người với mục đích khắc phục điểm yếu, phát triển thêm điểm mạnh, cung cấp đủ kiến thức, kỹ năng cho từng người theo đúng yêu cầu và tính chất công việc sẽ định hướng đảm nhận; Được kèm cặp, hướng dẫn cũng như hỗ trợ bởi những cán bộ lãnh đạo cấp cao, giàu kinh nghiệm; Tách khỏi công việc hàng ngày để chú tâm tham gia các khóa đào tạo và luân chuyển thực tế; Khẳng định mình tại các công việc có tính thử thách cao. Song song với đó là các tiêu chí đánh giá và sự giám sát chặt chẽ của ban lãnh đạo, phụ trách.

Quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất:

Tiến hành rà soát, cân đối cung cầu lao động làm công tác nghiệp vụ và công việc trực tiếp hiện có, trên cơ sở chiến lược phát triển của Công ty từng thời điểm. Đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực chuyên ngành, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính. Trên cơ sở quy hoạch phát triển nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất trong từng giai đoạn, phải xây dựng kế hoạch cụ thể về phương án tạo nguồn như: tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành có trình độ bằng khá - giỏi, sinh viên từ các trường đào tạo nghề, ...; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển nguồn nhân lực.

*Điều kiện thực hiện giải pháp*

- Xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn đảm bảo tính chủ động cung ứng nhân lực.

- Gắn quy hoạch nhân lực với chiến lược sản xuất kinh doanh.

- Thường xuyên thực hiện cập nhật phân tích hiện trạng lao động, phân tích công việc.

### **3.2.6. Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc**

#### *Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc của NNL công ty, góp phần tạo nền tảng duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp và nâng cao năng suất, tạo động lực trong lao động.

#### *Nội dung của giải pháp*

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, Tập đoàn xây dựng Hòa Bình cần quan tâm đến công tác giáo dục nâng cao ý thức trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; nâng cao ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện của cá nhân người lao động.

Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực thời gian tới, Công ty cần quan tâm đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ được giao. Những yêu cầu cần đạt được trong công tác này thời gian tới như sau:

Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL, nội dung giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công việc được giao phải trở thành một môn học chính thức. Đối với NNL mới tuyển dụng, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng trang bị kiến thức cơ bản về Công ty, về nghiệp vụ chuyên môn, nhất thiết phải được bồi dưỡng trang bị kiến thức về truyền thống của Công ty, những yêu cầu về phẩm chất đạo đức và ý thức trách nhiệm, phong cách phục vụ.



Tập đoàn xây dựng Hòa Bình cần tuyển dụng mới một cán bộ chuyên trách xây dựng văn hóa doanh nghiệp chính thức; tổ chức thêm nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, để qua đó tạo môi trường giúp mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều lần, mối quan hệ giữa những người lao động với nhau càng thêm gần, thân thiết. Đây là tiền đề rất quan trọng để thúc đẩy người lao động làm việc hưng phấn hơn, nâng cao được chất lượng làm việc cho nhân viên.

Trong quản trị doanh nghiệp cũng như hoạch định chính sách cần xây dựng cơ chế tham gia và phản hồi của người lao động tạo nên tính dân chủ cao, kích thích người lao động góp ý trong công tác xây dựng, tạo cho người lao động thấy mình được quan tâm đến trong tổ chức.

Thái độ, tác phong làm việc của lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Các trưởng phòng ban, bộ phận và ban lãnh đạo cấp cao phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình để nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Người lãnh đạo phải phát huy được tinh thần tập thể, sự gắn kết tập thể lao động bằng lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp.

*Điều kiện thực hiện giải pháp*

- Tạo môi trường làm việc thân thiện.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát hành ấn bản sổ tay văn hóa.
- Xây dựng, hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực.

### **3.2.7. Chính sách đãi ngộ với người lao động**

#### **3.2.7.1. Chính sách lương**

Trong những năm vừa qua Tập đoàn xây dựng Hòa Bình đã có nhiều cố gắng trong việc hoàn thiện công tác trả lương cho CBCNV nhưng công tác trả lương còn một số hạn chế nhất định.

Do những nhược điểm của cách thức trả lương cho cán bộ nhân viên, không tạo động lực khuyến khích nhân viên làm việc nên cần xây dựng lại và hoàn thiện cách thức trả lương mới cho người lao động. Phải có công thức xác định cụ thể gắn với hệ số trách nhiệm, hệ số năng suất, áp dụng chung cho công ty, nhưng vẫn đảm bảo lợi ích cho những người giữ chức vụ cao và khuyến khích nhân viên làm việc tích cực để tăng hệ số năng suất.

Sau khi hoàn thiện cách thức trả lương cho cán bộ nhân viên, cán bộ nhân sự cần chú trọng vào công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo công bằng cho từng cá nhân, tập thể.

### *3.2.7.2. Chính sách thưởng và các khoản phúc lợi khác*

*Hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ:* cần phải quy định cụ thể về chi thanh toán làm thêm giờ đối với các cán bộ tham gia đoàn công tác, cán bộ được dự các cuộc hội thảo, hội nghị, làm thêm giờ khi giải quyết công việc khối lượng lớn và vào những thời gian cao điểm như quyết toán... cần phải làm thêm giờ để đảm bảo tiến độ chất lượng công việc.

*Xây dựng chính sách thưởng đối với từng đối tượng.* Ngoài việc thưởng thường xuyên theo Luật Thi đua khen thưởng, cần lựa chọn các hình thức thưởng và đưa ra các mức thưởng hợp lý như: thưởng do có sáng kiến mang lại hiệu quả cao, thiết thực; thưởng do hoàn thành vượt mức số lượng và chất lượng công việc được giao; thưởng do tiết kiệm thời gian và chi phí; thưởng do thi đua nước rút... Khi đã xây dựng được các quy định rõ ràng về các mức thưởng cần thông báo và giải thích cho người lao động hiểu rõ để làm tăng kỳ vọng của họ về quan hệ giữa kết quả - phần thưởng. Quyết định thưởng phải đưa ra một cách nhanh chóng nhằm ghi nhận kịp thời những

thành tích xuất sắc, cần phải có những lời khen ngợi chứ không nhất thiết phải đợi đến khi có phần thưởng về vật chất. Thưởng phải đảm bảo công bằng với tất cả mọi người và phải dựa trên mức độ hoàn thành công việc của cá nhân người lao động chứ không phải là vị trí của người lao động. Đồng thời, quyết định thưởng nên công khai trước toàn thể cơ quan để tăng niềm tự hào của cá nhân người lao động và nêu gương sáng cho người lao động khác học tập với hi vọng có cơ hội được khẳng định mình trước tập thể. Tuy nhiên, cần tránh tính trạng thưởng trở thành nguồn thu nhập chính, khi đó sẽ làm mất vai trò của tiền lương.

*Tương ứng với chế độ khen thưởng, cần có quy định rõ ràng về các mức phạt tương ứng với hành vi sai phạm.* Khi xây dựng mức phạt cần dựa vào tính chất, hành vi vi phạm, mức độ ảnh hưởng đến người khác và lợi ích công ty. Các quy định về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật cần được công khai làm rõ trong toàn thể cơ quan. Đồng thời bảo đảm mọi vi phạm cũng đều phải xử lý nghiêm minh. Tuy nhiên, khi thi hành kỷ luật cần xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng, nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm có cơ hội sửa chữa sai lầm, khuyết điểm.

Việc khen thưởng - kỷ luật song hành tồn tại một cách nghiêm minh sẽ thiết chặt quan hệ giữa quyền lợi và trách nhiệm của người lao động với công việc đang đảm nhận, giúp người lao động thấy cần phải hoàn thiện mình và không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn cũng như việc nghiêm túc chấp hành các quy định của pháp luật và ngày càng thành thạo trong tác phong làm việc, thái độ phục vụ của mình.

Công ty nên tăng các khoản phúc lợi để khuyến khích nhân viên hơn nữa. Đối với những người có hoàn cảnh khó khăn Công ty nên có khoản trợ cấp đủ lớn (nhiều khi những khoản trợ cấp quá nhỏ không tạo được động lực đối với người lao động) giúp họ vượt qua khó khăn, yên tâm làm việc. Nguồn

trợ cấp có thể lấy từ lợi nhuận hàng năm, các quỹ phúc lợi, vận động CBCNV trong toàn công ty đóng góp.

Để tránh tình trạng chi thâm hụt ngân sách, chi sai mục đích... công ty nên kiểm soát chặt chẽ hơn nữa những khoản chi này sao cho không quá lãng phí cũng không quá tiết kiệm để đảm bảo chi đúng chi đủ.

## KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh trên thương trường của bất cứ doanh nghiệp nào. Trong cạnh tranh và hội nhập toàn cầu, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là vấn đề chiến lược và là vấn đề thời sự được đặc biệt quan tâm, trong đó Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình cũng không nằm ngoại lệ. Đánh giá đúng vị trí và vai trò của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để phục vụ tốt cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế là hết sức quan trọng. Luận văn **“Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình”** góp phần hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và thực tế Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình nói riêng, đồng thời cũng chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế của nguồn nhân lực của Công ty. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình. Tuy nhiên, công tác nâng cao chất lượng NNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của Công ty. Bên cạnh đó, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. Công ty CP Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình (2018), *Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 và phương hướng phát triển năm 2019*.
3. Nguyễn Bá Chi (2012), *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và thương mại tổng hợp Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học quốc gia Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người Việt Nam*.
6. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, (2007), *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Bách Khoa (2003), *Marketing các nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê Hà Nội.
9. Bùi Ngọc Lan (2002), *Nguồn trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
10. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

11. Phạm Văn Quý “*Các giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực Khoa học công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*”

12. Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ.*

13. Nguyễn Hữu Thắng (2008), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia.

14. Nguyễn Việt Vượng (2006), *Kỷ yếu hội thảo khoa học: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH-HĐH ở Việt Nam và vai trò của tổ chức Công đoàn*, Nxb Lao động, Hà Nội.

### **Tiếng Anh**

15. Koller, Philip (2003), *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản giáo dục.

16. Matshusita Konosuke do Trần Quang Tuệ dịch. *Nhân sự - chìa khóa của thành công*. Nhà xuất bản giao thông vận tải.

17. WB (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.

### **Tài liệu mạng**

18. *Đào tạo quản lý khai thác công trình thủy lợi*, địa chỉ: <http://nongnghiep.vn/dao-tao-quan-ly-khai-thac-cong-trinh-thuy-loi-post131988.html>

19. Nguyễn Thanh Mai, *Chất lượng nguồn nhân lực*, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc//758c8b47>

20. Đoàn Thế Lợi, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý, khai thác CTTL*, địa chỉ: [http://www.iwem.gov.vn/?News&id=968&g\\_id=229](http://www.iwem.gov.vn/?News&id=968&g_id=229)

21. Phạm Văn Sơn (2015), *7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*, địa chỉ: <http://giaoducthoidai.vn/trao-doi/7-giai-phap-nang-cao-chat-luong-nhan-luc-viet-nam-602980.html>

22. Và một số trang web: -

<http://www.hoabinhcorporation.com.vn/>

- <http://www.luanvan.net.vn>

-<http://www.thuvienphapluat.vn>

**PHỤ LỤC 1:**  
**PHIẾU KHẢO SÁT**  
**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH**

Thưa quý anh/chị! Mục đích phiếu khảo sát nhằm có được các thông tin để đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp tại công ty, từ đó đưa ra các giải pháp, khuyến nghị nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động gián tiếp. Ý kiến của quý anh/chị sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu, vì vậy xin anh/chị hãy giành ít thời gian đưa ra ý kiến của mình. Toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của quý anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

**PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG:**

Ø Họ và tên:

Ø Chức vụ: Phòng ban:

Ø Email:

Ø Số điện thoại:

**PHẦN II: NỘI DUNG CÂU HỎI:**

**I. Thực trạng chất lượng NNL gián tiếp tại Công ty.**

1. Theo anh (chị) trình độ kỹ năng làm việc nhóm của NDL gián tiếp trong Tập đoàn được đánh giá như thế nào.

- Rất chặt chẽ
- Chặt chẽ
- Bình thường
- Miễn cưỡng

2. Mức độ hiểu biết, thành thạo các kỹ năng An toàn vệ sinh lao động của anh/chị tại Công ty được đánh giá thế nào?



- Có hiểu biết
- Hiểu biết sơ sài
- Không hiểu biết

3. Kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ của anh/chị được đánh giá ở mức độ nào?

- Thành thạo giao tiếp hơn 1 ngoại ngữ
- Giao tiếp cơ bản 1 ngoại ngữ trở lên
- Giao tiếp sơ sài
- Không giao tiếp được bằng ngoại ngữ

4. Theo anh (chị) trình độ chuyên môn của NĐL gián tiếp đã đáp ứng được yêu cầu công việc và yêu cầu của Tập đoàn như thế nào?

- Kém
- Trung bình
- Khá
- Tốt
- Rất tốt

5. Khi phát sinh công việc anh/chị có sẵn sàng làm tăng ca không?

- Sẵn sàng
- Không sẵn sàng

6. Nội dung đào tạo có đáp ứng được vừa lý thuyết vừa thực tiễn không?

- Có
- Không.

7. Mục đích của Công tác đào tạo xuất phát từ đâu?

- Từ “nhu cầu công việc”
- Từ “ cá nhân người lao động”
- Ý kiến khác: .....

8. Chương trình đào tạo có hữu ích trong công việc của các anh/chị không?

- Có
- Không.

9. Mức độ hài lòng của anh/chị về **việc** “Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực, bản thân” của Công ty thế nào?

- Không hài lòng
- Trung bình
- Hài lòng
- Rất hài lòng
- Cực kỳ hài lòng

10. Mức độ hài lòng của anh/chị về việc “Công ty thực hiện chuyển đổi người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động” thế nào?

- Không hài lòng
- Trung bình
- Hài lòng
- Rất hài lòng
- Cực kỳ hài lòng

11. Mức độ hài lòng của anh/chị về việc “Phân công công việc rõ ràng, hợp lý” thế nào?

- Không hài lòng
- Trung bình
- Hài lòng
- Rất hài lòng
- Cực kỳ hài lòng

12. Ý kiến của anh/chị về việc lắp Camera tại văn phòng?

- Không hài lòng, cảm thấy không thoải mái như bị theo dõi
- Hài lòng
- Không quan tâm

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN!**

## PHỤ LỤC 2:

### BẢNG DIỄN GIẢI SƠ ĐỒ TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KHỎI LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÒA BÌNH

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
1. Lập định biên nhân sự	- Cấp trưởng	Căn cứ theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, cấp trưởng có trách nhiệm lập định biên nhân sự khi bắt đầu triển khai dự án và hàng năm để làm căn cứ tuyển dụng/điều động. Khối văn phòng: Định biên nhân sự hằng năm. Khối công trường: Khi bắt đầu triển khai dự án. Đồng thời cập nhật khi tình hình thực tế biến động.	QT-HT-11/ BM-01a QT-HT-11/ BM-01b
2. Phê duyệt định biên nhân sự	- Ban TGD - Phòng Nhân sự	Sau khi lập định biên nhân sự, cấp trưởng gửi về phòng nhân sự để xem xét, tham mưu và tổng hợp trình Ban tổng giám đốc phê duyệt.	
3. Lập phiếu Yêu cầu tuyển dụng	- Cấp trưởng	Khi cần tuyển dụng nhân sự, cấp trưởng phải thực hiện lập phiếu yêu cầu tuyển dụng theo biểu mẫu QT-HT-11/BM-02 Phiếu yêu cầu tuyển dụng	QT-HT-11/BM-02
4. Duyệt yêu cầu	- Giám đốc dự án/ Giám	- <b><u>Tuyển dụng trong định biên:</u></b> Đối với khối công trường, Giám đốc dự án phê	

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
tuyển dụng	đốc chức năng - Ban Tổng giám đốc - Phòng Nhân sự	duyệt. Đối với khối phòng/ban, Giám đốc chức năng hoặc Phó tổng giám đốc phê duyệt. - <b><u>Tuyển dụng ngoài định biên</u></b> : Cấp trưởng lập phiếu tuyển dụng ngoài định biên, gửi về phòng nhân sự tham mưu và phòng nhân sự hỗ trợ trình ký Ban Tổng giám đốc. - Yêu cầu không được duyệt sẽ bị hủy hoặc cập nhật lại cho phù hợp với định biên đã được duyệt.	
5. Tìm kiếm & sàng lọc hồ sơ ứng viên	- Phòng nhân sự	Phòng nhân sự sẽ tiếp nhận “thông tin ứng viên theo biểu mẫu QT-HT-11/BM-03a:Phiếu thông tin ứng viên và QT-HT-11/BM-03b Phiếu thông tin ứng viên người nước ngoài từ nhiều nguồn (Công trường/phòng ban, kênh tuyển dụng, nhân sự nội bộ ...) và tiến hành sàng lọc theo Mô tả công việc và yêu cầu tuyển dụng. Các hồ sơ ứng viên đạt yêu cầu sau giai đoạn sàng lọc sẽ được đưa vào vòng phỏng vấn ở <b>Bước 6</b> . Các hồ sơ ứng viên không đạt sẽ lưu vào cơ sở dữ liệu ứng viên và tiếp tục tìm kiếm hồ sơ khác.	QT-HT-11/BM-03a QT-HT-11/BM-03b

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
6- Phỏng vấn vòng 1 - vòng 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phòng nhân sự</li> <li>- Cấp trưởng</li> <li>- Cấp trưởng ngành dọc (nếu có)</li> </ul>	<p>Phòng nhân sự phối hợp với cấp trưởng và phòng ban liên quan để lập kế hoạch phỏng vấn ứng viên. Tất cả ứng viên sẽ trải qua ít nhất 02 vòng phỏng vấn bao gồm: Phỏng vấn chung với Phòng Nhân sự và Phỏng vấn chuyên môn với Cấp trưởng trực tiếp &amp; Cấp trưởng ngành dọc (nếu có). Thông thường, Phòng nhân sự sẽ phỏng vấn lần 1 và cấp trưởng trực tiếp, cấp trưởng ngành dọc (nếu có) sẽ phỏng vấn lần 2, 3. Tuy nhiên, trong một số trường hợp cụ thể, Cấp trưởng trực tiếp có thể phỏng vấn trước rồi chuyển hồ sơ về Phòng nhân sự tiếp tục các bước tiếp theo nhưng vẫn phải đảm bảo có ít nhất 02 vòng phỏng vấn. Đối với một số vị trí quan trọng, ứng viên có thể tham dự nhiều hơn 02 vòng phỏng vấn.</p> <p>Quá trình phỏng vấn và các điều khoản thỏa thuận thử việc được ghi nhận vào "<u>Phiếu Kết quả phỏng vấn</u>" sau đó chuyển toàn bộ hồ sơ về Phòng nhân sự.</p> <p>Các ứng viên không đạt sẽ lưu vào cơ sở dữ liệu ứng viên và tiếp tục tìm kiếm hồ sơ khác.</p>	<p>Phiếu Kết quả phỏng vấn</p> <p>QT-HT-11/BM-04</p>
7. Thỏa thuận &	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cấp trưởng</li> <li>- Phòng nhân</li> </ul>	<p>Khi ứng viên đã đạt yêu cầu tuyển dụng, Phòng nhân sự sẽ phối hợp với cấp trưởng</p>	

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
ký kết thu mời nhận việc	sự	<p>để tiến hành thỏa thuận mức lương và điều kiện làm việc.</p> <p>Các ứng viên không đạt được thỏa thuận của 02 bên sẽ lưu vào cơ sở dữ liệu ứng viên và tiếp tục tìm kiếm hồ sơ khác.</p>	
8. Tuyển dụng thử việc – Đào tạo hội nhập	- Phòng nhân sự	<p>Ứng viên trúng tuyển nộp hoàn tất bộ Hồ sơ việc làm công chứng gồm:</p> <p>Nếu từ Bán gián tiếp đang công tác trong HBCi được đề nghị chuyển lên Gián tiếp phải nộp thêm 3 biểu mẫu sau:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Phiếu “Đề nghị vào khối gián tiếp” (BM-ISO-003)</li> <li>2. Mã số Bán gián tiếp-Phiếu “Ghi nhận thông tin Bán gián tiếp” (BM-ISO-04)</li> <li>3. Công nợ (nếu có) của Bán gián tiếp như: tạm ứng lương, công tác phí...</li> </ol> <p>Ø Các hồ sơ cá nhân khác bao gồm:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Đơn xin việc (có chữ ký của đương sự).</li> <li>5. Sơ yếu lý lịch (có xác nhận của chính quyền địa phương nơi cư trú).</li> <li>6. Hộ khẩu, CMND (Sao y bản chính).</li> <li>7. Văn bằng tốt nghiệp và tất cả các chứng chỉ liên quan (sao y bản chính).</li> <li>8. Giấy khám sức khỏe (có mộc của bệnh viện trong vòng 6 tháng)</li> </ol>	<p>QT-HT- 11/BM-05</p> <p>QT-HT- 11/BM-07</p>

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
		<p>9. Hai tấm hình 3x4</p> <p>10. Phiếu thông tin ứng viên theo biểu mẫu HBC (BM-02a.QT-HT-11)</p> <p>11. Tài khoản BIDV cá nhân</p> <p>12. Cam kết thực hiện theo giá trị cốt lõi HBC có chữ ký người lao động và Cấp trưởng (BM-07.QT-HT-11)</p> <p>Ứng viên trúng tuyển sẽ ký xác nhận vào “<i>Thư mời nhân viên</i>” theo biểu mẫu QT-HT-11/BM-05 (thay thế Hợp đồng thử việc) và trải qua quá trình thử việc tại công ty.</p> <p>Cấp trưởng trực tiếp, Cấp trưởng ngành dọc (nếu có) tiếp nhận nhân viên thử việc, đào tạo và hướng dẫn công việc/ chuyên môn để nhân viên mới nhanh chóng hội nhập với văn hoá, môi trường làm việc, hiểu và áp dụng đúng các Quy trình, chính sách, tiêu chuẩn...liên quan đến phạm vi công việc mà nhân viên mới chịu trách nhiệm thực hiện.</p>	
9. Đánh giá thử việc	- Cấp trưởng - Phòng nhân sự	Trong thời gian thử việc, Cấp trưởng theo dõi, đánh giá kết quả công việc và được quyền đề xuất kết thúc/rút ngắn thời gian thử việc của nhân viên mới nếu xét thấy đã đủ căn cứ nhận định nhân viên mới đã đạt	Phiếu Đánh giá sau thử việc QT-HT-11/BM-06



Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Biểu mẫu
		<p>hoặc không đạt yêu cầu công việc, không cần thiết phải tiếp tục thử việc.</p> <p>Kết thúc thử việc, người lao động và Cấp trưởng ghi nhận vào “Phiếu đánh giá thử việc”, đề xuất lương và các đề nghị khác (nếu có).</p> <p>Cấp trưởng trực tiếp chuyển “<u>Phiếu đánh giá thử việc</u>” về Phòng Nhân sự.</p> <p>Nhân sự thử việc đạt yêu cầu phải cung cấp đầy đủ hồ sơ để làm căn cứ lập Hợp đồng lao động.</p> <p>Trường hợp nhân sự thử việc không đạt yêu cầu thì chuyển sang bước 5, 6 Quy trình nghỉ việc và lưu.</p>	
10. Tuyển dụng chính thức	Phòng nhân sự	<p>P.NS dựa vào kết quả đánh giá thử việc đạt yêu cầu và thông tin người lao động cung cấp trong “<u>Phiếu thông tin ứng viên</u>” để lập <u>Hợp đồng lao động</u>.</p> <p>Hợp đồng lao động được lập thành 02 bản có đầy đủ chữ ký của người đại diện công ty và người lao động, phân bổ như sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Người lao động giữ 01 bản.</li> <li>- Phòng nhân sự lưu 01 bản.</li> </ul>	Hợp đồng lao động
11. Lưu hồ sơ	Phòng nhân sự	Phòng Nhân sự lưu hồ sơ nhân viên và nhập hoàn tất thông tin vào Phần mềm quản lý nhân sự.	

**PHỤ LỤC 2:**  
**KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT**

<b>Câu:</b>	<b>Kết quả khảo sát (%)</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	10,0	24,17	61,66	4,17	
<b>2</b>	28,33	71,67	0		
<b>3</b>	1,7	2,5	41,67	54,13	
<b>4A (NLDGT)</b>	0	0	8	55	37
<b>4B (CBQL)</b>	0	0	15	63	22
<b>5</b>	30,84	69,16			
<b>6</b>	65	35			
<b>7</b>	83	17	0		
<b>8</b>	85	15			
<b>9</b>	6,12	15,69	9,77	43,26	25,16
<b>10</b>	19,56	21,05	6,32	44,21	8,46
<b>11</b>	5,22	19,81	8,89	55,83	0,05
<b>12</b>	22,85	65,71	11,41		