

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ VÂN HẢI

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ
LẮP ĐẶT VIỄN THÔNG (COMAS)**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60.34.04.04

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS Nguyễn Thành Độ

HÀ NỘI - 2016

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 hoàn toàn về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Vân Hải

MỤC LỤC

MỤC LỤC	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	vii
DANH MỤC HÌNH.....	viii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	
NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Nguồn nhân lực	8
1.1.2. Nguồn nhân lực trong tổ chức	9
1.1.3. Chiến lược	9
1.1.4. Chiến lược nguồn nhân lực.....	10
1.2. Các mô hình xây dựng Chiến lược nguồn nhân lực	14
1.2.1. Mô hình 5-P của Schuler (1992).....	14
1.2.2. Mô hình Ma trận giá trị	16
1.2.3. Lựa chọn mô hình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực phù hợp.....	20
1.3. Nội dung của chiến lược nguồn nhân lực	21
1.3.1. Mục tiêu	21
1.3.2. Sứ mệnh	21
1.3.3. Các hoạt động nguồn nhân lực chiến lược	22
1.3.4. Giải pháp thực hiện chiến lược nguồn nhân lực.....	25
1.4. Phương pháp xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chiến lược	26
1.4.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chiến lược	30

1.4.3. Ma trận SWOT và các định hướng chiến lược nguồn nhân lực.....	33
1.5. Kinh nghiệm xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho COMAS	35
1.5.1. Kinh nghiệm của một số công ty về định hướng chiến lược nguồn nhân lực.....	35
1.5.2. Bài học kinh nghiệm.....	37
CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ LẮP ĐẶT VIỄN THÔNG (COMAS).....	39
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Xây dựng và lắp đặt viễn thông (COMAS).....	39
2.1.1. Giới thiệu chung.....	39
2.1.2. Bộ máy tổ chức của công ty.....	40
2.1.3. Hoạt động sản xuất kinh doanh của COMAS	40
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty	41
2.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS.....	43
2.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài	43
2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong COMAS.....	49
2.2.2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (Ma trận IFE).....	70
2.3. Đánh giá chung về cơ hội - thách thức, điểm mạnh - điểm yếu của COMAS.....	71
2.3.1. Cơ hội của COMAS	71
2.3.2. Thách thức đối với COMAS.....	72
2.3.3. Điểm mạnh của COMAS.....	72
2.3.4. Điểm yếu của COMAS.....	73

2.3.5. Ma trận SWOT và các định hướng chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020.....	74
CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ LẮP ĐẶT VIỄN THÔNG COMAS GIAI ĐOẠN 2016 - 2020	78
3.1. Sứ mệnh, mục tiêu và định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS đến năm 2020	78
3.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS	78
3.1.2. Định hướng chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020	85
3.2. Giải pháp.....	86
3.2.1. Xác định các nhóm nhân lực tại COMAS	86
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tuyển dụng và đánh giá nhân lực ...	88
3.2.3. Hoàn thiện chính sách duy trì và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao	95
3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.....	98
3.2.5. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ.....	103
3.2.6. Xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận.....	109
3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp	110
3.3. Thực hiện và kiểm soát chiến lược nguồn nhân lực của công ty..	111
3.3.1. Vai trò và nhiệm vụ các phòng ban.....	111
3.3.2. Kế hoạch thực hiện chiến lược	115
3.3.3. Kiểm soát chiến lược.....	116
KẾT LUẬN.....	117
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	119
PHỤ LỤC	

DANH MCF _Toc4703597

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	BGD	Ban giám đốc
2	COMAS	Công ty Cổ phần xây dựng và lắp đặt viễn thông
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	EFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
5	IFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong
6	NNL	Nguồn nhân lực
7	NLĐ	Người lao động
8	P.HCNS	Phòng Hành chính –Nhân sự
9	SWOT	Ma trận phân tích thế mạnh-điểm yếu; cơ hội và thách thức
10	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH Mnhịệmh

Bảng 1.1: Bảng đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE).....	30
Bảng 1.2: Bảng đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE).....	33
Bảng 1.3: Ma trận SWOT - Ma trận Điểm mạnh và Điểm yếu - Cơ hội và Nguy cơ	34
Bảng 2.1. Đánh giá đối thủ cạnh tranh của COMAS.....	47
Bảng 2.2: Đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (Ma trận EFE).....	48
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động toàn COMAS	50
Bảng 2.4: Thực trạng lao động các phòng ban.....	52
Bảng 2.5: Cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực các cấp của COMAS.....	53
Bảng 2.6: Trình độ lao động của COMAS từ 2010- 2015.....	54
Bảng 2.7: Mức độ thời gian gắn bó của nhân viên COMAS	66
Bảng 2.8: Đánh giá các yếu tố môi trường bên trong của COMAS (Ma trận IFE)	70
Bảng 3.1: Dự tính số lượng lao động COMAS giai đoạn 2016-2020	81
Bảng 3.2: Phân loại nhóm nguồn nhân lực COMAS.....	87
Bảng 3.3. Tiêu chí đánh giá đội ngũ nhân lực kế cận.....	109

DANH MEF _Toc470

Biểu đồ 2.1: Doanh thu COMAS giai đoạn 2010 - 2015.....	42
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu doanh thu theo dự án của COMAS năm 2015.....	43
Biểu đồ 2.3 :Tuyển dụng lao động COMAS giai đoạn 2010 – 2015	56
Biểu đồ 2.4: Tương quan lực lượng lao động và doanh thu của COMAS giai đoạn từ 2010 - 2015	57
Biểu đồ 2.5: Số lượng nhân viên nghỉ việc thời gian từ 2014 – 6/2016.....	66
Biểu đồ 3.1: Dự tính số lượng lao động giai đoạn 2016 - 2020.....	81
Biểu đồ 3.2: Cơ cấu lao động theo lĩnh vực năm 2015	83
Biểu đồ 3.3: Cơ cấu lao động theo lĩnh vực năm 2020	83
Biểu đồ 3.4. Cơ cấu trình độ lao động năm 2015.....	85
Biểu đồ 3.5. Cơ cấu trình độ lao động năm 2020.....	85

DANH MEF _ToH

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa nguồn nhân lực với các chiến lược khác trong tổ chức.....	14
Hình 1.2: Mô hình 5P của Schuler (1992)	15
Hình 1.3. Cấu trúc nhân sự trong mô hình Ma trận giá trị.....	17
Hình 1.4: Các chính sách và thông lệ quản trị nhân sự đối với các nhóm nhân sự khác nhau	18
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức COMAS	40
Hình 3.1. Hệ thống trả công lao động.....	103

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại toàn cầu hóa hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, doanh nghiệp tư nhân nói riêng đều đang phải đối mặt với sức ép cạnh tranh ngày càng tăng không chỉ từ các doanh nghiệp trong nước mà còn các doanh nghiệp nước ngoài. Một doanh nghiệp, muốn duy trì và phát triển bền vững, buộc phải xây dựng cho mình một chiến lược cạnh tranh phù hợp và khác biệt so với các doanh nghiệp cùng ngành; nói cách khác là phải tự tìm cho mình một chiến lược hợp lý có thể đủ sức cạnh tranh trên thị trường để tồn tại, phát triển. Đã có thời kỳ, nguồn vốn được sử dụng là một lợi thế cạnh tranh, nhưng ngày nay khả năng huy động vốn với số lượng lớn đã trở nên dễ dàng hơn. Cũng có giai đoạn công nghệ trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp cùng với sự phát triển của cuộc Cách mạng khoa học kỹ thuật và nay là khoa học công nghệ.

Tuy nhiên, doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào hay có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu đi lực lượng lao động, nhất là lao động chất lượng cao thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh khiến doanh nghiệp phải quan tâm ngày càng nhiều đến nguồn nhân lực. Ngày càng nhiều ý kiến cho rằng, nguồn nhân lực sẽ đại diện cho nguồn lực lâu dài và độc đáo tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong nhiều ngành kinh doanh hiện đại.

“Con người là vốn quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp”. Điều đó càng được khẳng định rõ ràng trong giai đoạn hiện nay, khi nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng hội nhập toàn cầu một cách mạnh mẽ, tính chất cạnh tranh của nền kinh tế thị trường càng gay gắt thì “yếu tố con người” càng trở nên quan trọng, là nền tảng và trọng yếu nhất trong mỗi tổ chức, đặc biệt là mỗi doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp, nếu không muốn doanh nghiệp mình trở lên lạc hậu với thời cuộc, mất lợi thế cạnh tranh, mất dần thị trường, nguy cơ phá sản trở nên thực tế hơn khi lại có những cơn sóng khủng hoảng kinh tế thế giới xảy ra và tràn vào như khủng hoảng kinh tế đã xảy ra từ giữa năm 2009 vừa qua (đến nay đang dần hồi phục) cần phải có chiến lược về nhân lực tốt, coi đó là trọng yếu và tiên quyết. *“Chiến lược nhân lực”* không phải là một thuật ngữ xa xỉ chỉ cần đến

đối với doanh nghiệp có quy mô lớn, sản xuất kinh doanh đa lĩnh vực, đa quốc gia mà cho tất cả các doanh nghiệp dù là doanh nghiệp quy mô gia đình, các doanh nghiệp phải coi đó là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển của tổ chức. Từ thực tế khách quan này đã đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cách tiếp cận mới về quản trị nguồn nhân lực ở tầm chiến lược, hay chính xác hơn đó chính là quản trị nguồn nhân lực định hướng chiến lược. Bởi đó là cách tiếp cận đặt nền tảng trên quan niệm nguồn nhân lực là nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, nguồn nhân lực trở thành một yếu tố tạo nên thành công của doanh nghiệp.

Trước những yêu cầu mới đặt ra, vấn đề làm thế nào để xây dựng và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện trở thành thách thức lớn đối các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong đó có Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS). COMAS là một công ty tư nhân hoạt động trong lĩnh vực viễn thông với lịch sử hình thành phát triển còn non trẻ so với nhiều đối thủ cùng ngành. Trải qua 10 năm xây dựng và phát triển, công ty đã đạt được nhiều thành tựu trong lĩnh vực hoạt động: vươn lên trở thành một trong những công ty cung cấp hạ tầng viễn thông hàng đầu Việt Nam, trở thành đối tác của các nhà mạng lớn trong nước và các công ty cung cấp dịch vụ thiết bị viễn thông nước ngoài... Mặc dù đạt được nhiều kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh song COMAS cũng không nằm ngoài những hạn chế của một doanh nghiệp tư nhân (vừa và nhỏ) Việt Nam hiện nay về các khía cạnh liên quan đến nguồn nhân lực. Thực tế, các hoạt động nhân sự của COMAS tuy đã được thực hiện song chỉ mang tính hành chính và giải quyết các nhu cầu nhân lực ngắn hạn mà chưa có một kế hoạch nhân sự mang tính chiến lược; thiếu một sự chuẩn bị về nhân lực khiến cho các dự án của COMAS nhiều khi rơi vào tình trạng thiếu nhân lực, gây hậu quả chậm tiến độ bàn giao. Do vậy, tôi đã lựa chọn đề tài: “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS)*” với mục đích nhằm giải quyết phần nào những hạn chế về nguồn nhân lực của COMAS để làm luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Với vai trò ngày càng quan trọng của chiến lược nguồn nhân lực đối với sự phát triển bền vững của các tổ chức, các nghiên cứu về đề tài chiến lược cũng được các học giả ngày càng quan tâm. Đã có khá nhiều công trình khoa học, ấn

phẩm, tài liệu cả trong và ngoài nước luận bàn về chiến lược nói chung cũng như chiến lược nhân sự nói riêng trong các tổ chức

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới liên quan tới đề tài luận văn

Trong công tác quản trị nhân lực, để có được đội ngũ nhân tài phù hợp với doanh nghiệp, với tổ chức ngoài việc bồi dưỡng, đào tạo tại chỗ thì thu hút nhân tài là việc làm cần thiết và quan trọng đối tất cả các quốc gia trên thế giới. Để có được nguồn nhân lực có đủ trình độ, năng lực phục vụ cho công việc thì tùy thuộc vào điều kiện riêng của mình mà các nhà quản trị của doanh nghiệp có các chính sách xây dựng, phát triển nguồn nhân lực khác nhau.

Một số tác giả điển hình có thể dẫn ra như Peter Boxall và John Purcell (2011) đã viết về “*Chiến lược và quản trị nguồn nhân lực*” hay Patrick M.Wright và Gary C.McMahan đã viết về “*Quan điểm lý thuyết về Chiến lược nguồn nhân lực*”. Các nghiên cứu này đều thống nhất về tầm quan trọng của việc xây dựng và thực thi chiến lược nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung. Song, nghiên cứu lại thiếu những phân tích chuyên sâu về đặc điểm chiến lược của từng loại tổ chức đặc thù.

Đề tài tiến sỹ của Cecilia Maria Schultz (tháng 01/2009) “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cạnh tranh tại Đại học công nghệ Tshwane*” chỉ ra vấn đề thiếu chiến lược nguồn nhân lực cạnh tranh của Đại học công nghệ Tshwane. Từ đó, tác giả xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cạnh tranh cho Đại học công nghệ Tshwane chú trọng đến: Kiến thức kinh doanh và triển khai nguồn nhân lực, kỹ năng cá nhân (tính chuyên nghiệp), kỹ năng quản lý (quản lý sự thay đổi, quản lý văn hóa, quản lý mối quan hệ, quản lý hệ thống thông tin, quản lý tài chính). Tuy nhiên chiến lược mà tác giả đưa ra cũng mới chỉ dừng lại ở cấp trường đại học, nơi mà đội ngũ nhân viên có trình độ cao và tương đối đồng đều do vậy chiến lược chưa thể phổ quát để áp dụng được cho các lĩnh vực hoạt động khác.

Tác giả Matthew R.Allen (2006), Đại học Cornell đã thực hiện đề tài nghiên cứu “*Quản lý chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ*”. Đề tài nghiên cứu này đã phát triển lý thuyết về hệ thống quản lý tài nguyên con người như thế nào để góp phần vào thành công của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Dựa trên lý thuyết về chiến lược quản lý nguồn nhân lực và hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp nhỏ, tác giả đã chỉ ra rằng hệ thống quản lý nguồn nhân lực tốt sẽ tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động

trong các doanh nghiệp nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong nghiên cứu của mình, tác giả đề cập đến 3 vấn đề, thứ nhất: tác động của quản lý chiến lược nguồn nhân lực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp; thứ hai: lợi ích liên quan từ việc lựa chọn doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nghiên cứu; thứ ba: một số kết luận rút ra trong công tác quản lý chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Đề tài nghiên cứu “*Quản lý nguồn nhân lực chiến lược: Thực tiễn triển khai như thế nào?*” của tác giả Ken Lovell (2009) Đại học Southern Cross - một chuyên gia công tác lâu năm trong ngành xây dựng. Trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả đã đi sâu nghiên cứu, phân tích những lý thuyết về chiến lược nguồn nhân lực được triển khai, áp dụng như thế nào trong thực tế lĩnh vực xây dựng. Cụ thể tác giả đã tập trung nghiên cứu các vấn đề trong chiến lược quản lý nguồn nhân lực tại hai công ty lớn về xây dựng NatBuild và MechCon tại Úc (Thù lao và chế độ đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp, quản lý hiệu quả công việc) và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực của hai công ty này (Đào tạo và phát triển, thẩm định hiệu quả công việc, lựa chọn và tuyển dụng, thù lao và chế độ đãi ngộ, sáng tạo). Từ đó, tác giả so sánh kết quả khảo sát, đánh giá giữa hai công ty và đưa ra khung chức năng quản lý nguồn nhân lực chính: Thiết kế công việc và phân tích - Lựa chọn và tuyển dụng - Quản lý hiệu quả công việc - Đào tạo và phát triển - Chế độ đãi ngộ. Qua đó, giúp các nhà quản trị nói chung và những nhà quản trị tương lai nói riêng có cái nhìn sát với thực tế hơn. Tuy nhiên, những bài học kinh nghiệm rút ra trong việc vận dụng lý thuyết quản trị nguồn nhân lực vào thực tế cũng mới chỉ dừng lại trong lĩnh vực xây dựng nói chung chưa thể phổ quát để áp dụng vào nhiều lĩnh vực cụ thể và có đặc thù như xây lắp viễn thông.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước liên quan tới luận văn

Tại Việt Nam cũng có nhiều đề tài nghiên cứu đề cập đến việc hoàn thiện hay xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và đưa ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả công tác quản lý nguồn nhân lực như:

Đề tài NCKH cấp Bộ “*Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành da giấy Việt Nam giai đoạn đến 2015, tầm nhìn 2020*” của Phan Thị Thanh Xuân (2014). Đề tài đã đi sâu phân tích thực trạng nguồn nhân lực của ngành da giấy Việt Nam. Lực lượng này chủ yếu là lực lượng lao động phổ thông, chưa được đào tạo tay nghề một cách bài bản. Trên cơ sở đó, trong chiến

lược phát triển nhân lực, tác giả đưa ra một số giải pháp tập trung cho việc đào tạo nâng cao trình độ học vấn, tay nghề cũng như các chế độ đãi ngộ cho NLĐ, chính sách thu hút lao động có tay nghề cao, các giải pháp cho an sinh xã hội.

Các công trình khoa học nêu ở trên đã cho thấy tầm quan trọng của chiến lược nguồn nhân lực đối với tổ chức, doanh nghiệp. Nhất là trong giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường tiến tới hội nhập, toàn cầu hóa như hiện nay. Tuy nhiên chưa có công trình nào nghiên cứu cụ thể về chiến lược nguồn nhân lực lĩnh vực xây dựng và lắp đặt hạ tầng viễn thông (gọi tắt là: xây lắp viễn thông). Đây là một phân ngành trong nhóm ngành xây dựng, có vai trò quan trọng trong việc hình thành nên kết cấu hạ tầng, tài sản cố định cho ngành viễn thông và bưu điện.

Vì vậy, có thể khẳng định đề tài luận văn thạc sỹ của tôi “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS)*” là đề tài mới, bức thiết, không có sự trùng lặp với các đề tài trước đây. Luận văn nghiên cứu những vấn đề cơ bản và có hệ thống về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS) nhằm tìm ra một phương sách thích hợp để sử dụng và phát huy hiệu quả nhân tố con người cho sự phát triển bền vững của công ty. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, từng ngày thế giới đang đứng trước xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế trở thành xu hướng tất yếu, vừa là cơ hội vừa là thách thức. Cùng với đó, sự bùng nổ về thông tin, bùng nổ về thành tựu khoa học công nghệ, yêu cầu chiến lược nguồn nhân lực cũng cần cập nhật, đổi mới cho phù hợp. Việc xây dựng hoàn thiện chiến lược nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định đối với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển vững mạnh, củng cố thương hiệu và uy tín của mình.

3. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu nhằm làm rõ thực trạng, các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS), từ đó đưa ra những định hướng và nội dung cơ bản cho chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận liên quan đến chiến lược nguồn nhân lực.

Phân tích, đánh giá và làm rõ thực trạng nguồn nhân lực tại COMAS.

Xây dựng các căn cứ khoa học, thực tiễn cho chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, thực trạng nhân lực và các chính sách về nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS).

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS.

+ Về thời gian: Các số liệu về nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS) từ năm 2010 đến năm 2015, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và đề xuất biện pháp thực hiện chiến lược cho COMAS đến năm 2020.

6. Phương pháp nghiên cứu

* Phương pháp thu thập số liệu:

- Thu thập thông tin, tài liệu có sẵn (số liệu thứ cấp): báo cáo tài chính, bảng thống kê số lượng nhân sự qua các năm.

- Thu thập số liệu thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi:

+ Mục đích khảo sát: thu thập thêm thông tin về thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại COMAS, từ đó đánh giá phân tích ưu điểm và tồn tại trong chính sách nhân lực. Cách thức khảo sát được tiến hành như sau: Học viên đã sử dụng 100 phiếu khảo sát được gửi tới các phòng ban, công ty thành viên của COMAS. Cụ thể:

Đối với Ban Giám Đốc (05 phiếu): gặp trực tiếp, trình bày nội dung và xin ý kiến về nội dung trong phiếu khảo sát

Đối với 8 phòng ban chức năng (53 phiếu) đến từng phòng, trao đổi với anh/ chị trưởng phòng về nội dung khảo sát. Thông qua các anh/chị này gửi tới phiếu điều tra để xin ý kiến.

Đối với 4 công ty thành viên (34 phiếu) gặp các lãnh đạo phụ trách trao đổi về nội dung khảo sát và nhờ các anh/chị này gửi phiếu đến các cán bộ nhân viên.

Đối với 2 văn phòng tại Đà Nẵng và Sài Gòn, số phiếu khảo sát không nhiều (08 phiếu) phát phiếu bằng việc gửi email trao đổi và nhờ anh/chị phụ trách hành chính gửi tới CBCNV của 2 chi nhánh.

Phiếu khảo sát được chia thành 2 đối tượng:

Phiếu khảo sát dành cho cán bộ quản lý từ cấp phó phòng trở lên

Phiếu quản lý dành cho CBCNV

+ Nội dung phiếu khảo sát xoay quanh các vấn đề trình độ năng lực của cán bộ quản lý... tham khảo ý kiến đánh giá về công tác tuyển dụng, đào tạo, chính sách tiền lương – thưởng, mức độ gắn bó của nhân viên tại công ty. Trong phiếu cũng đề cập đến việc lấy ý kiến của NLD về sự cần thiết của công tác xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho công ty trong thời gian tới.

Từ kết quả của phiếu khảo sát, tác giả có thêm thông tin về những ưu, nhược điểm, những cơ hội và thách thức của COMAS hiện tại. Từ đó có thể đưa ra những biện pháp khắc phục hạn chế và phát huy ưu điểm của công ty.

* Phương pháp phân tích số liệu:

- So sánh, đối chiếu, khái quát

- Sử dụng phương pháp thống kê phân tích: tính tỷ lệ, tỷ trọng

Ngoài ra luận văn còn sử dụng một số mô hình để phân tích và tổng hợp các yếu tố bên trong bên ngoài cần thiết cho xây dựng chiến lược nguồn nhân lực.

7. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu

Về lý luận: Đề tài phân tích và hệ thống hoá những lý luận cơ bản về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

Về thực tiễn, đề tài sẽ xây dựng các căn cứ khoa học, thực tiễn cho chiến lược nguồn nhân lực của COMAS. Trên cơ sở phân tích các nguồn lực từ đó đề xuất giải pháp xây dựng chiến lược.

8. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phần nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS).

Chương 3: Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho công Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS) đến năm 2020.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

Theo định nghĩa của Liên Hợp quốc *“nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người”*. Định nghĩa này xuất phát từ đánh giá về những tác động của toàn cầu hóa đối với nguồn nhân lực. Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của nguồn nhân lực. Định nghĩa của Liên Hợp quốc được đánh giá cao khi coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng.

Theo Nicholas Henry – Public Administration and Public affairs, 10th edition 2007 *“nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của các quốc gia, khu vực, thế giới”* [17]. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của tổ chức.

Ở Việt Nam, khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Một số nhà khoa học tham gia chương trình khoa học – công nghệ cấp nhà nước mang mã số KX – 07 do GS.TSKH Phạm Minh Hạc làm chủ nhiệm, cho rằng *“nguồn nhân lực được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực và phẩm chất”* [11]. Với cách tiếp cận này, nguồn nhân lực được hiểu là sự tổng hòa số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Như vậy có thể thấy, tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu mà các tác giả có định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau. Tuy nhiên, điểm chung của các định nghĩa về nguồn nhân lực đều nói về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực.

Có thể hiểu, nguồn nhân lực được xem là tổng hòa của sức lực, trí lực và tâm lực.

1.1.2. Nguồn nhân lực trong tổ chức

Nguồn nhân lực hay nói cách khác là yếu tố con người đóng vai trò quan trọng trong nâng cao năng suất lao động của mỗi tổ chức. Muốn đổi mới tổ chức trước hết phải có con người có khả năng đổi mới.

Trong doanh nghiệp, nhân lực bao gồm tất cả những người tham gia vào dây chuyền sản xuất, kinh doanh. Cụ thể hơn nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và có thể huy động cho việc thực hiện hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của mình. (Trần Kim Dung (2001), Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Giáo dục, Hà Nội).

Với mỗi doanh nghiệp nhân lực có thể được phân loại theo giới tính, độ tuổi, chuyên môn và trình độ học vấn... ứng với mỗi dấu hiệu để phân loại sẽ có một cơ cấu nhân lực tương ứng. Sự phù hợp của cơ cấu nhân lực được thiết kế hoặc thực tế đã tồn tại với cơ cấu nhân lực cần phải có là chất lượng nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực chính là một sản phẩm của nhà lãnh đạo quản lý.

Số lượng nhân lực của mỗi tổ chức phụ thuộc vào quy mô, phạm vi cũng như chức năng nhiệm vụ và thường được xác định thông qua hệ thống định mức, tiêu chuẩn định biên.

1.1.3. Chiến lược

“*Chiến lược*” (có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp là “strategos”) là một thuật ngữ xuất phát từ lĩnh vực quân sự thời xa xưa, với ý nghĩa là phương pháp, cách thức điều khiển và chỉ huy các trận đánh. Carl von Clausewitz – nhà binh pháp của thế kỷ XIX đã mô tả chiến lược là “lập kế hoạch chiến tranh và hoạch định các chiến dịch tác chiến. Những chiến dịch ấy sẽ quyết định sự tham gia của từng cá nhân”.

Do tính ưu việt của nó nên các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự như trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực của tổ chức như con người, tài sản, tài chính...nhằm mục đích nâng cao và bảo đảm những quyền lợi thiết yếu của mình. Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng nổi bật này trong cuốn The Concept of Corporate Strategy. Theo ông, “*chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa*”. Bên cạnh đó, còn có nhiều định nghĩa liên quan đến chiến lược khác:

“Chiến lược liên quan đến những định hướng dài hạn và mục tiêu của một tổ chức định vị như thế nào trong môi trường kinh doanh của đối thủ mình. Nó cũng liên quan đến việc xác định lợi thế cạnh tranh bền vững, không chỉ về kỹ thuật mà còn về mặt thời gian lâu dài” (Faulkner và Johnson, 1992).

Các học giả hiện nay có nhiều quan niệm khác nhau. Nếu Alfred Chandler, Đại học Havard cho rằng *“Chiến lược là việc xác định những mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức và thực hiện chương trình hành động ấy cùng với việc phân bổ các nguồn nhân lực cần thiết để đạt được những mục tiêu”* thì GS Jame b.Quin, Đại học Dartmouth lại khẳng định *“Chiến lược là mẫu hình hoặc kế hoạch của một tổ chức để phối hợp những mục tiêu chủ đạo, các chính sách và thứ tự hành động trong một thể thống nhất”*; Trong khi đó nhà nghiên cứu William F.Glueck đã đưa ra kết luận *“Chiến lược là một kế hoạch thống nhất, toàn diện và phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng những mục tiêu cơ bản của tổ chức đạt được thành tựu”*.

Có thể khẳng định, dù đó là quan niệm truyền thống hay hiện đại, dù là quan niệm của các tác giả khác nhau thì đều có điểm chung khi nêu lên vai trò và sự cần thiết của chiến lược là nhằm đảm bảo sự thành công của tổ chức. Chiến lược của một tổ chức chính là sản phẩm kết hợp được những gì môi trường có, những gì tổ chức có thể và những điều tổ chức mong muốn. Từ những quan niệm trên ta có thể hiểu: *Chiến lược là việc xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của tổ chức để lựa chọn cách thức, đường lối hoạt động và chính sách điều hành nhằm sử dụng và bố trí các nguồn lực để đạt được mục tiêu đó.*

1.1.4. Chiến lược nguồn nhân lực

1.1.4.1. Định nghĩa chiến lược nguồn nhân lực

Theo cách tiếp cận đơn giản nhất là của hai tác giả Mile & Snow (1984) cho rằng chiến lược nguồn nhân lực là *“một hệ thống nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của chiến lược kinh doanh”*. Write & MacmaHan (1992) xem đó là *“các đặc tính của các hành động liên quan tới nhân sự nhằm tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu kinh doanh”*.

Hai định nghĩa trên đi từ mô tả chiến lược nguồn nhân lực như một lĩnh vực quản lý có tác động “ngược”, trong đó quản trị nhân sự được xem là công cụ để thực hiện chiến lược, tới việc xem nó như một nhiệm vụ “tiên phong” trong đó các hoạt động nhân sự có thể giúp doanh nghiệp hình thành chiến lược kinh doanh.

Theo Armstrong, M and Baron, A. (2002) thì chiến lược nguồn nhân lực chính là “chìa khoá để cải thiện doanh nghiệp”. Chiến lược nguồn nhân lực giúp tổ chức thấy rõ phương hướng, cách thức quản lý của mình nhằm sử dụng đúng người đúng việc, đúng thời điểm nhằm tạo sự linh hoạt đối phó với sự thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng được nhu cầu công việc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng cũng như tiến độ công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh.

Từ các định nghĩa trên, học viên tiếp cận với định nghĩa chiến lược nguồn nhân lực theo quan điểm như sau: *Chiến lược nguồn nhân lực được hiểu là một hệ thống các chính sách và hoạt động nguồn nhân lực được thiết kế cho các nhóm nguồn nhân lực hoặc nhóm công việc cụ thể trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng và thực hiện các mục tiêu chiến lược cũng như hiệu quả hoạt động ở cấp độ công việc và tổ chức.*

1.1.4.2. Mục đích và vai trò của chiến lược nhân lực trong doanh nghiệp

a, Mục đích của chiến lược nguồn nhân lực

Mục đích tổng thể của chiến lược nguồn nhân lực là đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả thông qua nguồn nhân lực của mình. Thực hiện chiến lược nguồn nhân lực sẽ góp phần đạt được các mục tiêu chiến lược mà tổ chức đề ra qua đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững so với các đối thủ.

b, Vai trò của chiến lược nguồn nhân lực

Chiến lược nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng trong sự phát triển bền vững cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong thị trường kinh doanh hiện đại. Với mỗi doanh nghiệp, chiến lược nguồn nhân lực phải sát hợp, song song với chiến lược kinh doanh. Thậm chí đôi khi, chiến lược nguồn nhân lực còn phải đi trước chiến lược kinh doanh. Một doanh nghiệp đã có chiến lược sản xuất kinh doanh, đã có nhà máy, công cụ thiết bị hiện đại để sản xuất nhưng lại thiếu chiến lược nguồn nhân lực, hay không có con người vận hành thì khi đó các hoạt động khác đều trở nên vô giá trị.

Chiến lược nguồn nhân lực có vai trò quyết định trong việc lựa chọn mô hình của doanh nghiệp. Khi xây dựng mô hình quản lý đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng các chính sách nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình. Nhân lực luôn được xem là yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng

vững chãi nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược nguồn nhân lực là bộ phận then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn hoạt động được cần phải có con người, nhưng để doanh nghiệp đó hoạt động có hiệu quả, mang lại lợi ích về kinh tế thì cần phải có và phải dựa vào chiến lược nguồn nhân lực. Có thể nói rằng chính con người tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp. Khi chú trọng tới phát triển nhân lực có sự gắn kết với những nguyên tắc và mục tiêu chung của doanh nghiệp thì việc phát huy hiệu quả hoạt động của NLD sẽ trở nên vô cùng giá trị.

Chiến lược nguồn nhân lực giúp tổ chức có cái nhìn tổng quát về nguồn nhân lực hiện tại và kế hoạch phát triển trong tương lai để đáp ứng sự phát triển của tổ chức. Chiến lược nguồn nhân lực giúp tổ chức trả lời các câu hỏi mang tính chiến lược chúng ta đang ở đâu, chúng ta đang như thế nào, từ đó để đưa ra bức tranh khái quát nhất về nguồn nhân lực hiện tại của mình, bao gồm những điểm mạnh hay điểm yếu nào. Đồng thời đó cũng là căn cứ xác định phương hướng phát triển tổ chức trong tương lai cho phù hợp. Việc quy hoạch nhân sự bài bản cho phép doanh nghiệp đối phó với những thách thức tốt hơn trong một nền kinh tế đầy biến động cũng như “vượt sóng” để phát triển bền vững giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh, tăng thị phần và nâng cao sự hài lòng của nhân viên.

Chiến lược nguồn nhân lực định hướng hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn nhằm vào những vấn đề trọng điểm. Trong mỗi thời kỳ phát triển, tổ chức sẽ có những vấn đề trọng điểm khác nhau. Chiến lược nguồn nhân lực giúp đưa ra kế hoạch nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Chiến lược nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp xác định được các vấn đề nóng trọng tâm lên hàng đầu. Sự phù hợp cả về chất và lượng khi mở rộng hay thu hẹp bộ máy, chuyển giao công nghệ chiến lược, giúp xác định một mục tiêu cụ thể được xác lập và thông báo cho toàn công ty. Trong quá trình thực hiện các vấn đề trọng điểm của từng giai đoạn nếu như đã giải quyết tốt rồi có thể chuyển sang vấn đề khác. Có một chiến lược nguồn nhân lực phù hợp, khoa học sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của tổ chức.

1.1.4.3. Mối quan hệ giữa Chiến lược kinh doanh và Chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

a, Tách biệt

Chiến lược nguồn nhân lực không có hoặc có cũng như không. Bởi nó được xây dựng hoàn toàn tách biệt với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Thậm chí tổ chức không có chiến lược kinh doanh rõ ràng. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được thực thi một cách tự phát, dễ dẫn đến khủng hoảng thừa hoặc khủng hoảng thiếu về nguồn nhân lực. Hiện nay, tình trạng này vẫn còn tồn tại, đặc biệt trong các doanh nghiệp nhỏ.

b, Tương thích

Tính tương thích chỉ ra rằng, chiến lược nguồn nhân lực đã được xây dựng trên cơ sở có sự liên hệ với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên sự tuân thủ này chỉ có tính chất thực hiện máy móc, xem nguồn nhân lực như là một yếu tố đầu vào của sản xuất thông thường. Biểu hiện là nếu doanh nghiệp mở rộng kinh doanh thì tuyển thêm lao động (tăng thêm yếu tố đầu vào), ngược lại nếu thu hẹp sản xuất thì sẽ tiến hành sa thải bớt lao động (cắt giảm yếu tố đầu vào).

c, Trao đổi bổ sung

Ở cấp độ này, chiến lược hay các chính sách kinh doanh với chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bắt đầu có mối quan hệ song phương. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

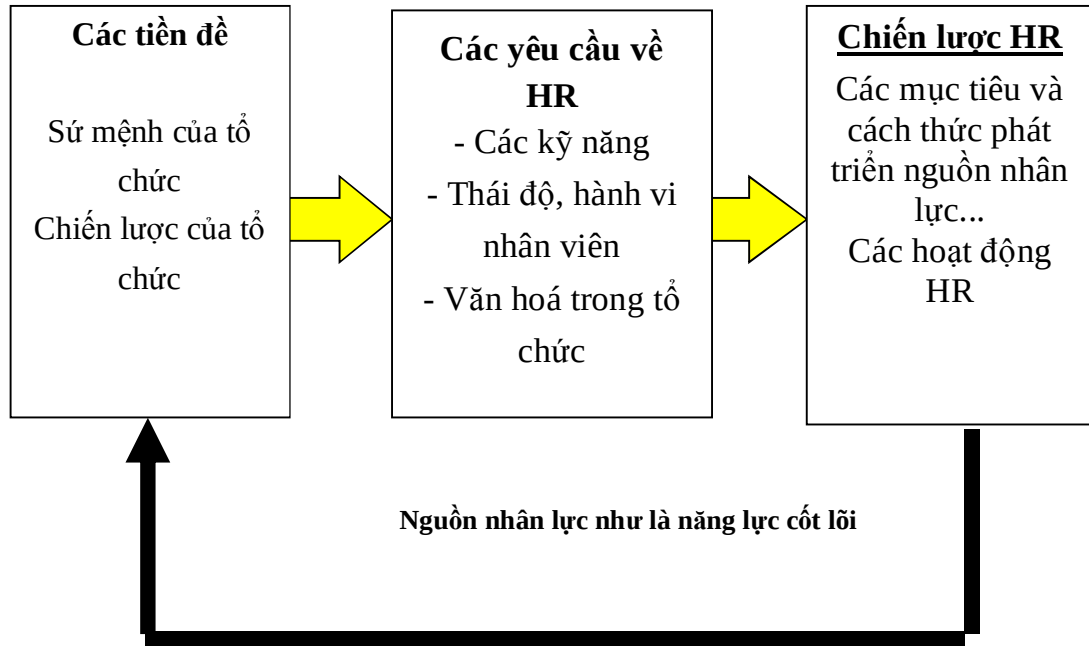
d, Sự thống nhất mang tính tổng thể

Các chiến lược kinh doanh và các chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mối tác động qua lại lẫn nhau. Chiến lược nguồn nhân lực trở thành một bộ phận không thể tách rời khỏi chiến lược chung của tổ chức, với vai trò vị trí trung tâm.

e, Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh

Chiến lược nguồn nhân lực có vị trí quyết định trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp và các chiến lược kinh doanh được xây dựng, phát triển dựa trên các lợi thế của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược của doanh nghiệp.

Chiến lược nguồn nhân lực được tích hợp với chiến lược kinh doanh. Quan niệm này dựa trên cơ sở coi nhân lực là năng lực cốt lõi của công ty, là yếu tố tạo ra sự khác biệt và mang lại lợi thế cạnh tranh cho công ty. Các hoạt động nhân lực có sự kết hợp với nhau để hợp lực tạo ra khả năng đảm bảo sự thành đạt mục tiêu của tổ chức. Ta có mối quan hệ nguồn nhân lực với các chiến lược khác trong công ty như sau:



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa nguồn nhân lực với các chiến lược khác trong tổ chức

Từ sơ đồ trên ta thấy, theo chiều thuận sứ mệnh và chiến lược của tổ chức đặt ra các yêu cầu về nguồn nhân lực như các kỹ năng cần thiết, thái độ làm việc của nhân viên, các yếu tố thuộc về văn hoá của tổ chức, và yêu cầu nguồn nhân lực đáp ứng. Chúng ta có thể nhận thấy quan hệ tích hợp của chiến lược nguồn nhân lực với các chiến lược của tổ chức ở hình trên. Khi sự phát triển nguồn nhân lực tạo ra năng lực cốt lõi và điều này lại cung cấp các cơ sở đầu vào cho các nhà quản trị chiến lược hoạch định ra các chiến lược mới theo đuổi các mục tiêu có tính thách thức cao hơn.

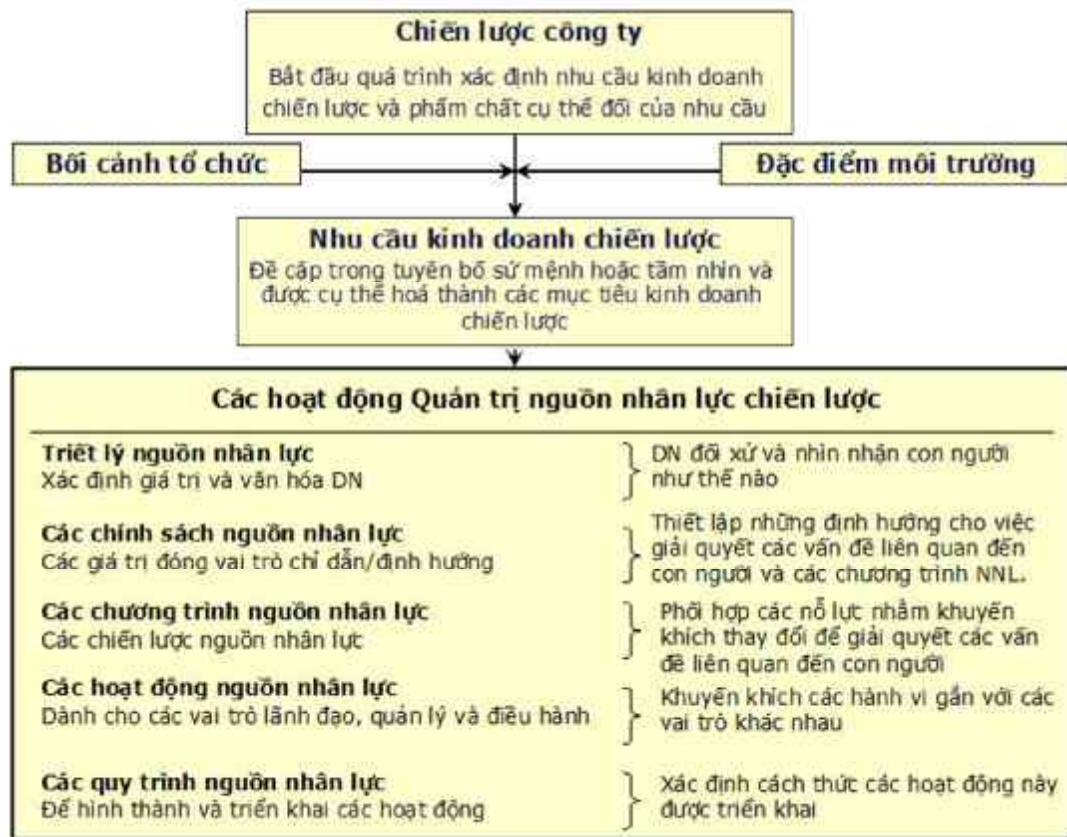
1.2. Các mô hình xây dựng Chiến lược nguồn nhân lực

1.2.1. Mô hình 5-P của Schuler (1992)

Mô hình này đưa ra một bức tranh chi tiết về các hoạt động nhân sự diễn ra bên trong doanh nghiệp. Nó là mô hình tương đối toàn diện về cấu trúc và các

thành phần của một chiến lược nguồn nhân lực. Theo Schuler, hệ thống chiến lược của doanh nghiệp có 5 thành tố: triết lý quản trị nguồn nhân lực (Philosophy), chính sách nguồn nhân lực (Policies), chương trình (Programs), hoạt động/thông lệ (Practices) và quy trình quản trị nguồn nhân lực (Process).

Các yếu tố trên có được coi là một phần của chiến lược nguồn nhân lực phụ thuộc vào việc chúng có gắn kết một cách hệ thống với nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp hay không, không phụ thuộc vào việc chúng được thực hiện trong dài hạn hay ngắn hạn hoặc chúng tập trung vào quản lý cấp cao hay nhân viên vận hành. Các yếu tố trong chiến lược nguồn nhân lực được mô tả ngắn gọn trong hình dưới đây.



Hình 1.2: Mô hình 5P của Schuler (1992)

Nguồn: Schuder (1992) [18-32,18;8]

Schuler (1992) cho rằng những nỗ lực nhằm thực hiện thành công chiến lược nguồn nhân lực cần bắt đầu từ việc xác định nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp và phân tích một cách có hệ thống những tác động của những nhu cầu đó đối với triết lý, chính sách, chương trình, hoạt động/thông lệ và các quy trình quản trị nguồn nhân lực. Mối liên kết giữa chiến lược và hoạt động quản lý nhân

sự có thể được củng cố bằng cách khuyến khích sự tham gia của người lao động vào quá trình xác định vai trò của họ. Hơn nữa, các nhà quản lý tham gia vào quá trình xây dựng và triển khai chiến lược nguồn nhân lực cần phải có khả năng phân tích và hệ thống hoá khi xác định yêu cầu chiến lược và thiết kế các hoạt động nhân sự. Quy trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cũng tạo cơ hội cho phòng nhân sự tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh.

Ưu điểm lớn nhất của Mô hình 5-P là nó chỉ ra mối quan hệ thường là phức tạp giữa triết lý, chính sách, chương trình, hoạt động/thông lệ và các quy trình quản trị nguồn nhân lực - những nhân tố thường chỉ được xem xét một cách biệt lập trong các nghiên cứu. Hơn nữa, mô hình 5-P cũng làm nổi bật ý nghĩa của mối quan hệ giữa chiến lược và hoạt động. Tuy nhiên, mô hình của Schuler chưa chỉ ra được thể nào thì một chính sách, hoạt động hay quy trình quản trị nguồn nhân lực cụ thể phù hợp với chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp. Vì vậy, mô hình 5-P không sử dụng một cách độc lập mà cần sự hỗ trợ từ các mô hình, lý thuyết khác.

1.2.2. Mô hình Ma trận giá trị

Mô hình Ma trận giá trị (Value Matrix Approach) do Snell và Lepark (1999) phát triển nhằm đưa ra một bức tranh tổng thể về cách thức các nhóm kiến thức, kỹ năng của một tổ chức được quản lý. Mô hình này được các tác giả đề xuất lựa chọn chiến lược nhân sự theo nhóm công việc đại diện cho bốn nhóm nhân sự khác nhau.

Để xác định chiến lược nhân sự phù hợp, một doanh nghiệp có thể phân chia nhân sự xem xét dựa trên hai thuộc tính: giá trị đóng góp của nhân sự và tính duy nhất của chúng trên thị trường lao động.



Hình 1.3. Cấu trúc nhân sự trong mô hình Ma trận giá trị

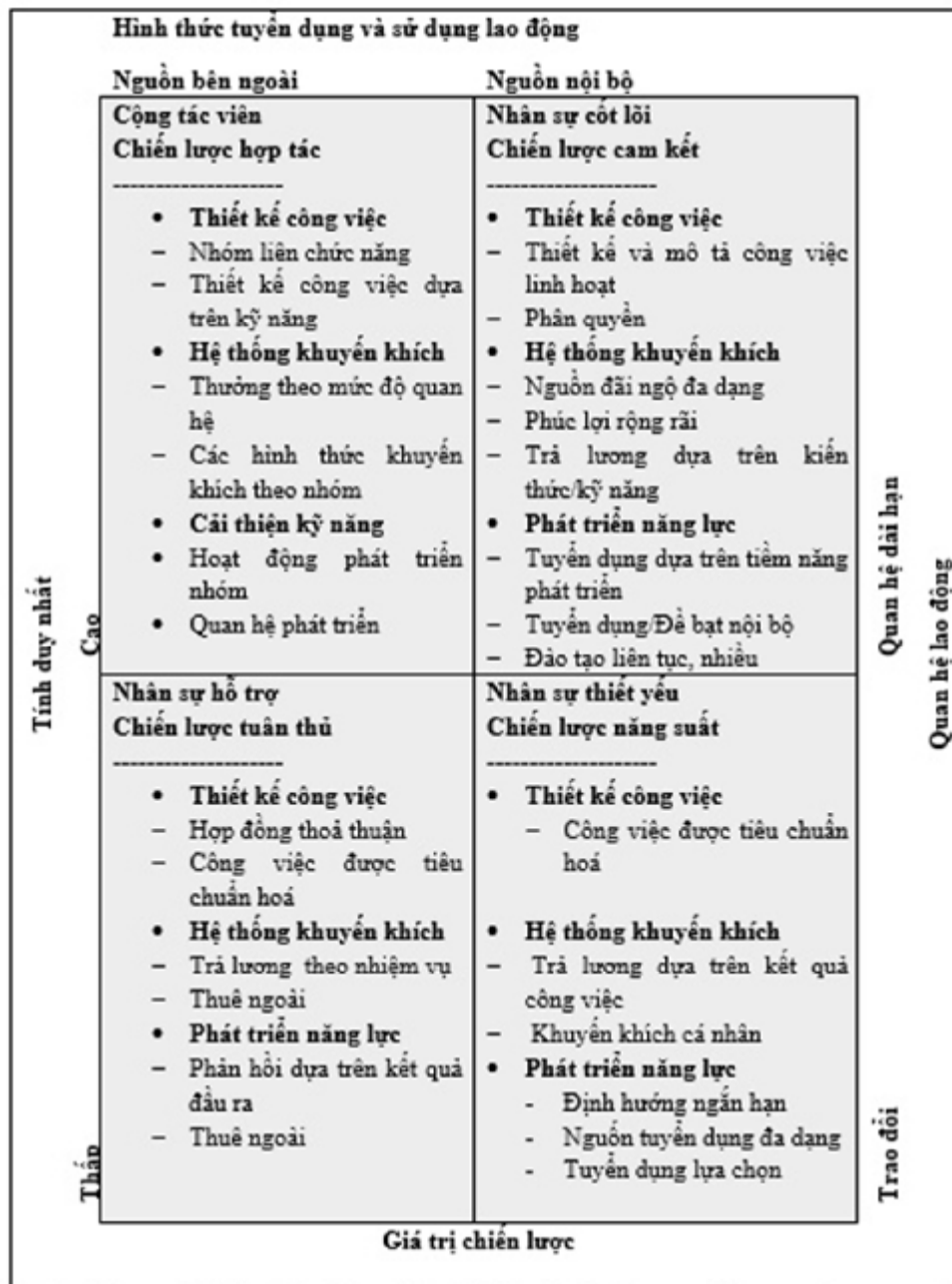
Nguồn: Snell S.A, Lepak D. (1999) [24,31-48,20;8]

Thuộc tính thứ nhất là giá trị của nhân sự được quyết định bởi mức độ các kiến thức và kỹ năng tích lũy của nhân viên cần đến để triển khai các chiến lược nâng cao năng suất và hiệu quả, khai thác các cơ hội thị trường, hoặc giảm thiểu các thách thức. Giá trị của nhân sự xuất phát từ khả năng của các kiến thức và kỹ năng làm tăng lợi ích cho khách hàng so với chi phí bỏ ra (tức là tỷ lệ lợi ích/chi phí)

Thuộc tính thứ hai là tính duy nhất của nhân sự đề cập đến mức độ các kiến thức và kỹ năng của nhân sự được chuyên môn hoá hoặc gắn với các đặc thù của doanh nghiệp. Tính duy nhất của nhân sự có thể gồm các kiến thức hoặc kinh nghiệm và sự hiểu biết mà không thể tìm được trên thị trường lao động. Các doanh nghiệp sẽ có xu hướng đầu tư vào nhân sự gắn với đặc thù doanh nghiệp mà không thể trao đổi trên thị trường.

Bằng cách kết hợp hai thuộc tính giá trị và tính duy nhất, chúng ta sẽ có Ma trận giá trị gồm bốn nhóm kỹ năng hay nhóm nhân lực: nhóm nhân lực cốt lõi, nhóm nhân lực thiết yếu, nhóm nhân lực/ đối tác liên kết, nhóm nhân lực hỗ trợ.

Một doanh nghiệp có thể triển khai bốn chiến lược nhân sự gồm chiến lược cam kết, chiến lược năng suất, chiến lược tuân thủ và chiến lược liên kết cho bốn nhóm nhân sự khác nhau. Hình 1.4 mô tả tóm lược nội dung của bốn chiến lược nhân sự.



Hình 1.4: Các chính sách và thông lệ quản trị nhân sự đối với các nhóm nhân sự khác nhau

Nguồn: Morris, S.S, Snell S.A, Lepak D. (2005) [20;8]

Mô hình Ma trận giá trị của Snell và Lepak [20,8] tập trung vào thiết kế chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh. Snell và Lepak nhấn mạnh đến sự khác nhau của các nhóm nhân lực khác nhau và cần được quản lý bằng chiến lược khác nhau.

Nhóm nhân lực cốt lõi: Do tính duy nhất và tính giá trị cao, nhân sự có xu hướng được tuyển dụng nội bộ và được quản lý với tư cách là những người cốt lõi. Mỗi quan hệ tuyển dụng có xu hướng bền vững và tập trung vào dung dưỡng sự cam kết và sự tin cậy. Các hoạt động quản trị nhân sự áp dụng đối với nhóm chiến lược này đó là phân quyền cho nhân viên, khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định và tự chủ trong công việc. Tương tự, nhiều chương trình đãi ngộ dài hạn (như sở hữu cổ phiếu, phúc lợi đa dạng, hệ thống trả lương trả theo năng lực) sẽ được áp dụng để đảm bảo rằng nhóm nhân lực cốt lõi nhận được phản hồi liên tục và hữu ích. Những hoạt động này được thiết kế để giúp doanh nghiệp duy trì được các kiến thức và kỹ năng duy nhất đóng góp vào việc tạo các lợi thế chiến lược.

Nhóm nhân lực thiết yếu: Tương tự nhân sự cốt lõi, nhân sự thiết yếu cũng đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo giá trị khách hàng và lợi thế chiến lược. Do vậy, việc tuyển dụng và bố trí nhân lực vẫn phải chú trọng nguồn nội bộ. Tuy nhiên, loại nhân lực này không phải là duy nhất (tức là có thể tuyển được từ thị trường lao động hoặc dịch chuyển giữa các doanh nghiệp), các tổ chức có xu hướng giảm ưu tiên đối với phát triển nhân sự. Quan hệ tuyển dụng và sử dụng nhân sự có xu hướng gắn với mô hình quản lý truyền thống dựa trên công việc và chú trọng đến kết quả công việc. Các nhà quản lý có xu hướng dựa nhiều vào mô hình quản lý nhân sự dựa trên năng suất trong đó chú trọng đến các công việc được tiêu chuẩn hoá và lựa chọn nhân sự từ thị trường lao động bên ngoài – những người có thể đóng góp được ngay lập tức. Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả. Doanh nghiệp cũng sẽ dành ít thời gian và tiền bạc cho hệ thống quản lý và đánh giá phát triển dài hạn nhưng lại nhấn mạnh nhiều hơn đến các yếu tố định hướng kết quả ngắn hạn (Snell, 1992; snell và Youndt, 1995).

Nhóm nhân lực liên kết: Do kiến thức và kỹ năng của nhóm này không phải là nhân tố đóng vai trò cốt lõi đối với việc tạo giá trị và chiến lược, doanh nghiệp có xu hướng tìm nhân sự thuộc nhóm này từ bên ngoài. Tuy nhiên, do nhóm này có các kỹ năng đặc biệt không dễ dàng gì có thể tìm được trên thị trường nên quan hệ cộng tác lâu dài cần được xây dựng và phát triển để duy trì sự liên tục, đảm bảo sự tin cậy giữa các cộng tác viên và đem lại sự hợp tác và

hỗ trợ. Thay vì đầu tư vào phát triển nhóm nhân lực này, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều vào mối quan hệ với những người trong nhóm này. Nếu nhu cầu trao đổi còn tiếp tục, các cộng tác viên được quản lý bằng chiến lược nhân sự hợp tác trong đó áp dụng các chính sách khuyến khích nhóm, sử dụng các nhóm liên chức năng. Những chính sách như vậy đảm bảo sự hợp tác tốt hơn và quan hệ chặt hơn giữa doanh nghiệp và các cộng tác viên.

Nhóm nhân lực hỗ trợ: Đối với nhóm nhân lực có giá trị chiến lược thấp và không phải là duy nhất, công việc này có xu hướng được thuê ngoài. Công nhân hợp đồng tương tự như công nhân truyền thống ở khía cạnh họ có quan hệ mang tính trao đổi với doanh nghiệp, trong trường hợp này phạm vi công việc có xu hướng được thu hẹp và xác định rõ ràng. Để quản lý nhóm nhân viên này, các doanh nghiệp sẽ áp dụng các chính sách và hoạt động nhân sự tập trung vào đảm bảo sự tuân thủ của công nhân đối với các luật lệ, quy chế, quy trình đã được thiết lập. Chính sách cụ thể là mô tả công việc được tiêu chuẩn hoá, đào tạo và quản lý thành tích được giới hạn trong việc đảm bảo rằng các chính sách, hệ thống và quy trình được triển khai. Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này dựa trên ngày công và mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

Nghiên cứu của Snell và Lepak (1999) có vai trò quan trọng trong việc giúp cho các nhà quản lý có cách hiểu sâu về cấu trúc của hệ thống tri thức hay vốn nhân lực và cách thức chúng ảnh hưởng đến hiệu quả của doanh nghiệp. Nó cũng đưa ra một mô hình hỗ trợ quản lý các nhóm vốn nhân lực hay nhóm nhân sự khác nhau đảm bảo sự nhất quán với tính duy nhất và tính giá trị của các kiến thức, kỹ năng của nhân viên, loại hình tuyển dụng và quan hệ tuyển dụng. Vì vậy, cách tiếp cận này là một khuôn mẫu để giúp chúng ta hiểu cách thức NLD được quản lý trong một doanh nghiệp dựa trên mức độ đóng góp vào việc thực thi chiến lược.

1.2.3. Lựa chọn mô hình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực phù hợp

Hai mô hình lý thuyết về chiến lược nhân lực được học viên phân tích ở trên (với những ưu điểm và giá trị đóng góp của mô hình) được xem là nguyên tắc xây dựng chiến lược nhân lực và quản lý nhân sự. Mỗi mô hình đều có những thế mạnh riêng và áp dụng hiệu quả trong các bối cảnh cụ thể. Tuy nhiên, hai mô hình này nếu xem xét một cách độc lập vẫn chưa đáp ứng được mong muốn của những người thực hành chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Trong quá

trình nghiên cứu và tham khảo tài liệu về mô hình xây dựng nguồn nhân lực cho tổ chức, nhận thấy mô hình Ma trận giá trị của Snell và Lepak (1999) sẽ trở nên vô cùng hữu ích khi kết hợp với mô hình 5-P của Schuler (1992). Vì vậy học viên kết hợp hai mô hình này làm căn cứ lý thuyết cho việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần xây dựng và lắp đặt viễn thông (COMAS).

Sự kết hợp hai mô hình này cho chúng ta một khuôn mẫu tương đối hoàn chỉnh cho việc xây dựng chiến lược nhân lực từ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Theo đó, chiến lược nhân lực sẽ gồm 5 phần: triết lý, chính sách, chương trình, thông lệ và các quy trình quản trị nguồn nhân lực đồng thời các giải pháp được xây dựng dựa vào từng nhóm nhân lực trong doanh nghiệp tùy thuộc vào mức độ duy nhất và giá trị đóng góp các kiến thức, kỹ năng vào việc thực thi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3. Nội dung của chiến lược nguồn nhân lực

1.3.1. Mục tiêu

Mục tiêu của chiến lược nguồn nhân lực là phải đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực với kỹ năng, thái độ và hành vi phù hợp để triển khai các công việc quan trọng đối với việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của mình. Mục tiêu là cơ sở cho việc đánh giá kế hoạch đã đưa ra, là điều mà kết quả phải đạt được. Mục tiêu trả lời câu hỏi “làm cái gì”. Mục tiêu cơ bản của chiến lược phát triển nguồn nhân lực là:

- Xây dựng và phát triển năng lực nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng các nhóm
- Góp phần duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp
- Giúp NLĐ có việc làm phù hợp, thu nhập hợp lý có cơ hội phát triển nghề nghiệp.

1.3.2. Sứ mệnh

Sứ mệnh nguồn nhân lực là một tuyên bố xúc tích, ngắn gọn, giải thích về lý do tồn tại các hoạt động về nhân lực của tổ chức, là mục đích cơ bản để tổ chức hoạt động và là những giá trị định hướng cho hoạt động nguồn nhân lực của bộ phận phụ trách nhân sự. Sứ mệnh nguồn nhân lực cũng mô tả cách một tổ chức thực hiện hoạt động nhân sự và những lợi ích mang lại cho nhân lực của họ.

Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau: Mục tiêu của tổ chức là gì? Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai? Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?

Sứ mệnh có thể thay đổi, nhưng phải luôn đi sát vào giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, nhu cầu của khách hàng và tầm nhìn.

1.3.3. Các hoạt động nguồn nhân lực chiến lược

1.3.3.1. Triết lý nguồn nhân lực

Triết lý nguồn nhân lực là tư tưởng, phương châm hành động, hệ giá trị và mục tiêu chung về nguồn nhân lực của doanh nghiệp chỉ dẫn cho các chính sách/hoạt động nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao. Triết lý nguồn nhân lực được thể hiện qua cách mà người đứng đầu doanh nghiệp đối xử và nhìn nhận con người.

Triết lý nguồn nhân lực được hiểu là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về vai trò và tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức. Nó được hình thành trên cơ sở nhân sinh quan và triết học về nguồn nhân lực mà nhà quản lý đúc kết từ chính những trải nghiệm của mình. Nó là cơ sở ban đầu, là kim chỉ nam cho việc thiết lập và thực thi mọi chính sách và hoạt động liên quan đến nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.

+ Tổ chức cần xác định giá trị, văn hóa doanh nghiệp và quan hệ lao động hài hòa. Cần xây dựng một tập thể đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được nhiệm vụ chung của tổ chức. Nội dung này đòi hỏi lãnh đạo tổ chức phải thường xuyên quan tâm, tạo cho mọi người ý thức làm việc tập thể, biết quan tâm lẫn nhau cùng giúp đỡ nhau trong cuộc sống và công việc.

+ Tạo điều kiện thuận lợi trong môi trường làm việc cho mọi cán bộ nhân viên, cải thiện điều kiện làm việc, cảnh quan môi trường.

+ Thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua lao động và sáng tạo, nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm chi phí vận hành.

+ Đầu tư có chiều sâu vào trang thiết bị đảm bảo trang thiết bị mới, đồng bộ để đem lại hiệu quả, chất lượng công việc. Công ty có thể trang bị cho nhân viên một số các phương tiện thông tin cần thiết như hỗ trợ tiền mua máy tính xách tay, trợ cấp chi phí điện thoại di động, xăng xe đi lại...

1.3.3.2. Các chính sách nguồn nhân lực

Từ triết lý về nguồn nhân lực ta sẽ có các chính sách về nguồn nhân lực tương ứng. Các chính sách này thể hiện rõ hơn quan điểm của những người đứng đầu tổ chức, nếu nhìn ở góc độ triết lý các ứng xử này không mang tính hệ thống, nhất quán nhưng khi đã đưa ra chính sách thì nó sẽ cụ thể và rõ ràng hơn. Chính sách rõ ràng thể hiện tính nhất quán và có hệ thống. Các chính sách nguồn

nhân lực là các định hướng và chỉ dẫn để thực thi các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, là căn cứ để giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân lực khi các xung đột xảy ra. Mặt khác chính sách nguồn nhân lực còn đóng vai trò quan trọng (như là một chính sách lớn) để hỗ trợ các chiến lược của công ty. Ví dụ như: nếu một doanh nghiệp xác định chiến lược cạnh tranh về chất lượng vượt trội thì đặt ra yêu cầu nhân lực cần có kỹ năng và chất lượng cao. Lúc này sẽ dẫn đến chính sách nhân sự tương ứng về thiết kế công việc, tuyển dụng, đào tạo phát triển, chế độ đãi ngộ để thu hút và giữ chân nhân tài.

Các chính sách nguồn nhân lực bao gồm:

- Chính sách tuyển dụng:

- + Phát triển nguồn tuyển dụng lớn để đảm bảo doanh nghiệp có nhiều lựa chọn;
- + Tuyển chọn đúng người, đúng cách (công cụ tuyển dụng phù hợp và tin cậy);
- + Chính sách đảm bảo nhân viên có việc làm ổn định;
- + Đề bạt từ bên trong.

- Chính sách đào tạo và phát triển:

- + Đầu tư nhiều cho đào tạo và phát triển kỹ năng;
- + Luân chuyển và đào tạo chéo

- Quản lý và đánh giá thành tích

+ Đánh giá thành tích thường xuyên để phân biệt mức độ đóng góp của các cán nhân vào tổ chức;

- + Cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên về kết quả công việc.

- Chính sách đãi ngộ, tiền lương

+ Trả gói đãi ngộ cao hơn thị trường

+ Trả thưởng/lương khuyến khích dựa trên kết quả, chất lượng, sự hợp tác, ý tưởng sáng tạo hoặc/và dựa trên kỹ năng, kiến thức và năng lực;

+ Giảm mức độ chênh lệch tiền lương quá lớn giữa các nhân viên khi các công việc phụ thuộc lẫn nhau và sự phối hợp cần phải có để hoàn thành công việc;

+ Nhân viên trở thành người chủ sở hữu thông qua chính sách bán cổ phiếu ưu đãi/thưởng cổ phiếu và chính sách chia sẻ lợi nhuận;

+ Sử dụng kết hợp các hình thức trả lương dựa trên kết quả cá nhân, nhóm và tổ chức;

+ Cá nhân hóa hệ thống đãi ngộ đối với các nhóm nguồn nhân lực khác nhau.

1.3.3.3. Các chương trình nguồn nhân lực

Để triển khai các chính sách nguồn nhân lực, bước tiếp theo doanh nghiệp cần làm là xây dựng các chương trình và kế hoạch cụ thể trên cơ sở các chính sách về nhân lực đã được đưa ra trước đó.

Các chương trình nguồn nhân lực đưa ra là công cụ để thực thi chính sách nguồn nhân lực, là tập hợp các hoạt động được gắn kết từ chương trình về tuyển dụng, đào tạo phát triển đến chương trình đãi ngộ... nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến con người hướng tới nhưng mục tiêu nhân sự mà tổ chức đề ra. Doanh nghiệp có thể triển khai các chương trình nhân sự khác nhau để hướng tới những mục tiêu nhân sự khác nhau.

1.3.3.4. Các thông lệ nguồn nhân lực

Khi thực hiện các chương trình nguồn nhân lực sẽ có những chương trình mang lại hiệu quả khá tốt, hoạt động này tạo ra những thông lệ tốt đối với nguồn nhân lực. Từ đó doanh nghiệp có thể sử dụng lại các chương trình đạt hiệu quả tốt trước đó cho những chương trình nhân sự tiếp theo. Chẳng hạn như nói đến tuyển dụng lao động ở Nhật Bản người ta thường nghĩ đến chế độ tuyển dụng suốt đời. Bên cạnh đó là các chính sách đào tạo phát triển chuyên môn sâu trong quá trình làm việc, đãi ngộ lao động hợp lý. Các chính sách chương trình này được áp dụng đối với hầu hết NLD khi tham gia vào các công ty Nhật, nó thể hiện tính hiệu quả trong việc tạo ra sự gắn bó NLD với tổ chức. Điều này đã trở thành những thông lệ về nguồn nhân lực tại các công ty Nhật Bản.

1.3.3.5. Các quy trình nguồn nhân lực

Tất cả các chính sách, chương trình hay thông lệ nguồn nhân lực của doanh nghiệp thể hiện bằng quy trình nguồn nhân lực. Các quy trình nguồn nhân lực đưa ra nhằm xác định cách thức các hoạt động này được triển khai các hoạt động khác nhau như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, trả lương, phát triển nguồn nhân lực... Đây là bước quan trọng cụ thể hoá các chính sách nguồn nhân lực thông qua các quy trình, công cụ quản trị nguồn nhân lực như:

- Quy trình lập kế hoạch nguồn nhân lực;
- Quy trình tuyển dụng;
- Quy trình quản lý đào tạo;
- Quy trình quản lý và đánh giá thành tích;
- Quy trình đánh giá và quản lý năng lực;

- Quy trình phát triển nguồn nhân lực;
- Quy trình xây dựng và quản lý môi trường làm việc...

Trong quá trình xây dựng và thực thi các quy trình, doanh nghiệp phải đảm bảo làm rõ các mục tiêu gắn với chiến lược nguồn nhân lực, xác định các hoạt động phù hợp để thực hiện mục tiêu, đảm bảo cam kết và năng lực của các nhân sự liên quan triển khai quy trình đã xác lập và cuối cùng là cơ chế kiểm tra, kiểm soát việc thực hiện quy trình quản lý nhân sự. Cùng với việc xây dựng các quy trình quản lý nhân sự, các kế hoạch nguồn nhân lực như tuyển dụng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, luân chuyển, kế hoạch lương... cũng phải được xây dựng và triển khai cho từng năm với các mục tiêu cụ thể gắn với chiến lược nhân sự và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Tóm lại, khi xây dựng chiến lược nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là việc xây dựng một chính sách tuyển dụng hay đào tạo riêng rẽ mà nó đòi hỏi phải được thực hiện một cách có hệ thống có tính thống nhất giữa các chương trình với nhau. Các chương trình này hướng tới cùng tập trung vào nhu cầu chiến lược về con người giúp cho doanh nghiệp đạt được sự ổn định và nhất quán các chính sách nhân lực.

1.3.4. Giải pháp thực hiện chiến lược nguồn nhân lực

Mỗi chiến lược kinh doanh có các yêu cầu năng lực và quy trình khác nhau và do đó có các yêu cầu khác nhau đối với từng nhóm nhân lực trong doanh nghiệp. Bởi vậy, khi xây dựng chiến lược nhân lực, doanh nghiệp sẽ phải thiết kế các chính sách nguồn nhân lực khác nhau cho mỗi nhóm nhân lực và đảm bảo sự phù hợp với chiến lược kinh doanh. Một trong những công cụ tốt nhất để phân nhóm nguồn nhân lực của doanh nghiệp là Ma trận giá trị (Value Matrix Approach) của Lepak và Snell (1999). Theo mô hình này, nguồn nhân lực của doanh nghiệp được phân nhóm dựa trên thuộc tính giá trị đóng góp vào chiến lược của doanh nghiệp và tính duy nhất của nguồn nhân lực - mức độ các kiến thức và kỹ năng của nguồn nhân lực được chuyên môn hoá hoặc gắn với đặc thù của doanh nghiệp. Nhóm nguồn nhân lực đóng góp nhiều vào chiến lược doanh nghiệp chủ yếu nằm trong các hoạt động chính và trực tiếp đóng góp vào lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.4. Phương pháp xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.4.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chiến lược

1.4.1.1. Mục đích của việc phân tích các yếu tố

Phân tích môi trường kinh doanh là nhằm tìm kiếm cơ hội và phát hiện những thách thức đặt ra cho doanh nghiệp. Một cách chung nhất, phân tích môi trường kinh doanh là quá trình mà các nhà chiến lược tiến hành kiểm tra, xem xét các nhân tố môi trường khác nhau (môi trường kinh tế, môi trường văn hoá-xã hội, môi trường công nghệ...) và xác định các cơ hội hoặc các nguy cơ đối với doanh nghiệp của họ. Việc phân tích môi trường sẽ giúp nhà quản trị chiến lược phán đoán và đưa ra những quyết định quản trị phù hợp nhằm tận dụng một cơ hội hoặc để làm chủ được mối đe dọa trong bối cảnh nhất định.

1.4.1.2. Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật... Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của doanh nghiệp. Khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài sẽ có căn cứ đề ra sứ mạng và mục tiêu của toàn doanh nghiệp. Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn suy thoái thì nhu cầu về nhân lực có thể giảm xuống.

a, Kinh tế

Thực trạng nền kinh tế và xu hướng trong tương lai có ảnh hưởng đến thành công và chiến lược của một doanh nghiệp. Tốc độ tăng trưởng khác nhau của nền kinh tế trong các giai đoạn thịnh vượng, suy thoái, phục hồi sẽ ảnh hưởng tới chi tiêu dùng. Khi nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động của các doanh nghiệp. Ngược lại khi nền kinh tế sa sút, suy thoái dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng các lực lượng cạnh tranh. Thông thường khi nền kinh tế sa sút sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong các nền sản xuất, đặc biệt là các ngành đã trưởng thành. Mức lãi suất sẽ quyết định đến mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo ra một vận hội tốt cho doanh nghiệp, nhưng cũng có thể sẽ là những nguy cơ cho sự phát triển của chúng. Lạm

phát và những vấn đề chống lạm phát cũng là nội dung quan trọng cần phải xem xét và phân tích.

b, Chính phủ, luật pháp và chính trị

Các nhân tố chính phủ, luật pháp và chính trị tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo thành cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để tạo ra môi trường pháp lý tốt cho doanh nghiệp. Luật Lao động, những quy chế về tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp... cũng là những điều mà doanh nghiệp phải phân tích đầy đủ. Luật lệ của nhà nước hay còn gọi là môi trường pháp lý bao gồm các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động, đây là khung pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa NLĐ và người sử dụng lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển nguồn nhân lực.

c, Công nghệ

Sự phát triển của khoa học công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp, vì thế NLĐ trong doanh nghiệp và đội ngũ các nhà quản lý luôn phải cập nhật và bổ sung kiến thức để theo kịp với sự phát triển đó. Bên cạnh đó các nhà quản lý phải biết lựa chọn và thích ứng với sự tiến bộ về khoa học công nghệ, nếu không muốn bị lạc hậu với xã hội. Ngày nay với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, nhất là kỹ thuật cao đã làm cho trình độ phát triển của công nghệ tăng lên, vòng đời công nghệ của sản phẩm giảm xuống do đó quốc gia nào sở hữu càng nhiều phát minh khoa học “trí tuệ” sẽ càng phát triển bền vững, ngược lại quốc gia nào sở hữu ít, luôn bị phụ thuộc vào công nghệ, nếu không đi tắt đón đầu sẽ trở nên nghèo nàn và trở thành thị trường tiêu thụ các dây chuyền công nghệ lạc hậu. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ gặp rất nhiều thách thức trong đó thách thức lớn nhất chính là nhân lực chất lượng cao, nhân lực đủ trình độ, tay nghề, trí tuệ để tiếp nhận và làm chủ công nghệ hiện đại.

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện những ngành nghề mới, đòi hỏi NLĐ phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có đủ khả năng làm chủ công nghệ, vận hành máy móc, thiết bị hiện đại. Bên cạnh đó, sự phát triển của các máy móc hiện đại, sự ra đời của các dây chuyền tự động sản xuất sẽ

khiến một số công việc hay một số kỹ năng không còn cần thiết như trước đây nữa và một số lực lượng lao động sẽ phải đối mặt với nguy cơ mất việc làm.

d, Thị trường lao động

Một thị trường lao động phát triển toàn diện sẽ giúp cho các tổ chức nắm bắt chính xác hơn về cung thị trường lao động. Những thông tin trên thị trường đến với tổ chức nhanh, chính xác và ngược lại thông tin về nhu cầu nhân sự mỗi loại đến với thị trường nhanh hơn. Nguồn thông tin cần thiết cho công tác hoạch định nhân sự ở mỗi tổ chức đảm bảo đầy đủ, chính xác sẽ góp phần vào thành công cho công tác hoạch định nhân sự cũng như các chính sách nhân sự sẽ được đưa ra.

Mức độ chênh lệch giữa cung và cầu lao động, mức độ chênh lệch giữa nông thôn - thành thị, lao động nữ - nam, già - trẻ, lao động chất lượng cao - lao động giản đơn, lao động giữa các ngành... đều có thể gây khó khăn hoặc thuận lợi nhất định đến công tác xây dựng chiến lược nguồn nhân lực. Khi tổ chức có nhu cầu về một loại lao động nhất định nhưng thị trường lao động hiện đang khan hiếm hoặc không đáp ứng được thì chính sách nhân sự để đáp ứng cầu có thể tăng cường khâu tuyển mộ, hoặc lại quay sang thực hiện đào tạo bổ sung, tùy theo từng mức độ khan hiếm trên thị trường.

e, Phân tích ngành

Hiểu biết các xu hướng thay đổi của ngành đóng vai trò quan trọng trong việc dự báo yêu cầu đối với nguồn nhân lực của bất kỳ doanh nghiệp nào. Những điểm chính trong phân tích ngành là xu hướng tăng trưởng của ngành, xu hướng thay đổi trong thị hiếu của khách hàng và sự phân hoá thị trường, xu hướng cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành.

Xu hướng tăng trưởng của ngành sẽ ảnh hưởng đến sự thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực trong tương lai. Trong những ngành có tốc độ tăng trưởng cao, các doanh nghiệp sẽ mở rộng sản xuất kinh doanh nên nhu cầu về tuyển dụng nguồn nhân lực tăng cao dẫn đến sự thiếu hụt do đó cạnh tranh gay gắt trên thị trường lao động. Chi phí sử dụng lao động vì thế cũng tăng cao. Ngược lại, các ngành có tốc độ tăng trưởng thấp sẽ dẫn đến xu hướng mua lại – sáp nhập giữa các doanh nghiệp, các doanh nghiệp phải tái cơ cấu, cải thiện năng suất lao động hoặc cắt giảm nhân sự để đảm bảo khả năng cạnh tranh bằng giá thành.

Xu hướng thay đổi trong thị hiếu của khách hàng cũng như cơ cấu khách

hàng sẽ đặt ra yêu cầu điều chỉnh về mô hình kinh doanh, giá trị cung cấp cho khách hàng và chiến lược kinh doanh. Những thay đổi này sẽ đặt ra những yêu cầu về những kỹ năng hoặc năng lực mới của nhân viên.

Xu hướng cạnh tranh trong ngành – bao gồm sự thay đổi về bản chất lợi thế cạnh tranh, nguồn lực cạnh tranh, tương quan cung cầu. Xu hướng cạnh tranh trong ngành thường bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi về tốc độ tăng trưởng ngành, sự thay đổi trong thị hiếu khách hàng. Những xu hướng này có thể buộc doanh nghiệp phải thay đổi lợi thế cạnh tranh, thiết kết lại chuỗi giá trị và do đó làm thay đổi vai trò và tầm quan trọng của các năng lực, công nghệ và các nguồn lực. Sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến những yêu cầu đối với nguồn nhân lực trong tương lai của doanh nghiệp – yếu tố trung tâm của chiến lược nhân sự.

f, Môi trường cạnh tranh

Cạnh tranh là nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ. Nguồn nhân lực là trung tâm khởi động mọi nguồn lực còn lại. Các nguồn lực khác có mạnh đến đâu nếu không có một nguồn nhân lực đủ mạnh và chủ động thì khó lòng khai thác được hết các thế mạnh đó. Hơn thế, trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, trong điều kiện các nguồn tài nguyên khác ngày càng trở nên cạn kiệt thì việc nâng cao sức mạnh cạnh tranh nhờ một nguồn tài nguyên được coi là vô hạn - sức sáng tạo của nguồn nhân lực đang trở nên đáng giá. Các chính sách xây dựng chiến lược nguồn nhân lực khi đưa ra phải chính xác và phù hợp với tình hình thị trường, đối thủ cạnh tranh và phải dựa trên phán đoán về phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Nếu không chủ động, các đối thủ cạnh tranh có thể thu hút hết nhân tài của đơn vị mình. Tổ chức có thể rơi vào tình trạng bế tắc khi không còn đủ nhân lực phục vụ cho các chiến lược sản xuất kinh doanh.

1.4.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE) thường được các chiến lược gia sử dụng để tóm tắt và đánh giá về tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh đến doanh nghiệp. Quá trình tiến hành một ma trận EFE gồm 5 bước:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Bước 2: Xác định tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng các mức phân loại này bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với yếu tố đó như thế nào, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình 2 là phản ứng trung bình và 1 là ít phản ứng.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng

Bước 5: Cộng dồn số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của mỗi doanh nghiệp.

Bảng 1.1: Bảng đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN(Quốc tế, quốc gia, ngành)	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng trung bình 3 = DN phản ứng trên TB 4 = DN phản ứng tốt	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = X

Nguồn: GT Quản trị chiến lược

Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một doanh nghiệp có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm là 4 cho thấy doanh nghiệp đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường. Nói cách khác các chiến lược của doanh nghiệp tận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hoá mối đe dọa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà doanh nghiệp đề ra không tận dụng được các cơ hội từ bên ngoài.

1.4.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chiến lược

1.4.2.1. Mục đích phân tích các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp nhằm đánh giá đúng thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các lợi thế cạnh tranh để xây dựng chiến

lược phù hợp cho doanh nghiệp. Hoạt động này có vai trò nghiên cứu những gì thuộc về bản thân doanh nghiệp, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc phân tích này sẽ tạo ra những thông tin cơ sở cho việc hoạch định chiến lược và công tác thực thi chiến lược trong quá trình quản trị chiến lược.

1.4.2.2. Các yếu tố từ môi trường bên trong doanh nghiệp

a, Quan điểm của lãnh đạo

Mỗi chủ sở hữu có quan điểm và phong cách quản trị nhân lực riêng, có cách nhìn nhận riêng về mọi vấn đề trong tổ chức. Vì họ là người sở hữu về vốn, họ có quyền đưa ra những quyết định buộc nhà quản lý và nhân viên phải thi hành. Việc tiến hành xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cũng không nằm ngoài xu hướng đó.

Trong trường hợp quan điểm của chủ sở hữu về quản trị nhân lực trái ngược với mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, hoặc đi ngược với ý chí, nguyện vọng của công đoàn, nghiệp đoàn, chuyên gia phụ trách xây dựng chiến lược quản trị cần có những tư vấn thích hợp để chủ sử dụng lao động có sự thay đổi trong quan điểm quản trị nhân lực. Vì mục tiêu cần đạt được của tổ chức, chủ sở hữu sẽ có những thay đổi nhất định nhằm tạo phát triển sự hài hoà cho tổ chức.

Trong nhiều trường hợp, chủ sở hữu thuê Tổng Giám đốc/ Giám đốc điều hành và uỷ quyền hoàn toàn cho những cá nhân này điều hành công ty thì quan điểm, triết lý quản trị nhân lực của người lãnh đạo cấp cao này sẽ chi phối việc lựa chọn mô hình quản trị nhân lực của công ty.

b, Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Mỗi tổ chức đều có sứ mệnh và mục đích riêng của mình. Mục tiêu hay sứ mệnh của tổ chức là yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và nhân sự. Khi mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức thay đổi, chiến lược nhân lực cũng phải điều chỉnh, sửa đổi cho phù hợp.

Mục tiêu và sứ mệnh là cái đích, kết quả cuối cùng mà mỗi tổ chức mong muốn phấn đấu đạt được. Mục tiêu đó có thể là dẫn đầu về doanh số trong ngành, dẫn đầu về thực hiện trách nhiệm xã hội hay là dẫn đầu về chỉ tiêu tạo việc làm... Để đạt được các mục tiêu, sứ mạng đó, tổ chức phải xây dựng hệ thống chính sách

phù hợp với những nhiệm vụ đặt ra trong từng giai đoạn cụ thể. Trong từng thời kỳ sẽ có những mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn, dài hạn khác nhau.

Khi lựa chọn xây dựng mô hình quản trị chiến lược nguồn nhân lực, nhà quản trị cần thiết phải dựa trên sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Chiến lược nguồn nhân lực phải bao hàm các chính sách tuyển dụng, sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, thù lao và phúc lợi, đánh giá nhân viên, quan hệ lao động... gắn chặt với việc thực hiện các nhiệm vụ đặt ra của tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể, qua đó đạt được các mục tiêu và sứ mạng đề ra của tổ chức. Nếu việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực không dựa trên cơ sở này, tổ chức khó có thể thực hiện các mục tiêu và sứ mạng đặt ra.

c, Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Đặc điểm nguồn nhân lực của tổ chức cũng tác động trực tiếp đến việc đòi hỏi phải có chiến lược nguồn nhân lực cụ thể phù hợp.

Nhân lực là yếu tố quan trọng của sản xuất - kinh doanh. Do đó phân tích và dự báo về nhân lực ở cả 3 cấp: Ban giám đốc, cán bộ quản lý, nhân viên và nhân công... là những nội dung quan trọng của phân tích nội bộ doanh nghiệp. Ban giám đốc là những cán bộ quản lý ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp. Các thành viên trong ban giám đốc ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của doanh nghiệp. Khi phân tích thế mạnh và điểm yếu của Ban giám đốc thường đặt ra các câu hỏi sau: các thành viên của Ban giám đốc đã đem lại những gì cho doanh nghiệp? họ có kinh nghiệm, trình độ, khả năng đánh giá và có mối quan hệ với bên ngoài ra sao? Các thành viên này đã làm việc được bao lâu rồi? Doanh nghiệp sẽ có thuận lợi khi đội ngũ cán bộ quản lý với những trình độ hiểu biết khác nhau có thể tạo ra nhiều ý tưởng chiến lược sáng tạo. (Đội ngũ cán bộ quản lý cấp doanh nghiệp được đánh giá dựa trên: kinh nghiệm công tác, phong cách quản lý, khả năng ra quyết định, khả năng xây dựng ê kíp quản lý và sự hiểu biết về kinh doanh.) Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp với trình độ kiến thức, khả năng, ý thức trách nhiệm và thực hiện công việc có xu hướng phản ánh chương trình nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

d, Văn hoá tổ chức

Văn hoá tổ chức là một hệ thống các giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi của một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Nói cách khác nó bao gồm các yếu tố như triết lý và đạo

đức kinh doanh, truyền thống, tập quán, thói quen, bầu không khí tâm lý và sự đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong tập thể lao động... các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực vì chúng tạo ra sức mạnh tinh thần thông qua việc hình thành môi trường văn hoá của tổ chức.

1.4.2.3. Ma trận các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Các nhà xây dựng chiến lược thường sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE) để tóm tắt những phân tích, đánh giá các mặt mạnh, mặt yếu của các yếu tố chi phối hoạt động bên trong doanh nghiệp. Tiến trình phát triển một ma trận IEF cũng tương tự như ma trận EFE chỉ khác ở bước 3: ta cho điểm phân loại là 1 nếu nó là điểm yếu lớn nhất, 2 nếu nó là điểm yếu nhỏ nhất, 3 nếu đó là điểm mạnh nhỏ nhất và 4 nếu đó là điểm mạnh lớn nhất.

Bảng 1.2: Bảng đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE)

Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu quan trọng nhất 2 = Điểm yếu 3 = Điểm mạnh 4 = Điểm mạnh quan trọng nhất	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = Y

Nguồn: GT Quản trị chiến lược

Không kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

1.4.3. Ma trận SWOT và các định hướng chiến lược nguồn nhân lực

Ma trận SWOT là tập hợp viết tắt nhưng chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ). Đây là công cụ rất hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. SWOT là khung lý thuyết mà dựa vào đó, chúng ta có thể xét duyệt lại các chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu... đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.

Ma trận SWOT được sử dụng để hình thành các phương án chiến lược theo các bước sau:

Bước 1: Tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh - cơ hội và nguy cơ.

Bước 2: Tổng hợp kết quả phân tích môi trường từ nội bộ doanh nghiệp - thế mạnh và điểm yếu.

Bước 3: Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT- thế mạnh và điểm yếu - cơ hội và nguy cơ.

Bảng 1.3: Ma trận SWOT - Ma trận Điểm mạnh và Điểm yếu - Cơ hội và Nguy cơ

Môi trường nội bộ DN Môi trường bên ngoài DN	<u>Các điểm mạnh (S)</u> Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN	<u>Các điểm yếu (W)</u> Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN
	<u>Các cơ hội (O)</u> Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	<u>Các kết hợp chiến lược WO</u> Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong DN
<u>Thách thức (T)</u> Liệt kê những nguy cơ quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	<u>Các kết hợp chiến lược SO</u> Tận dụng thế mạnh của DN để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài	<u>Các kết hợp chiến lược WT</u> Là những kết hợp chiến lược mang tính “phòng thủ”, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh nguy cơ bên ngoài)

Nguồn: GT quản trị chiến lược

Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

Chiến lược S-O nhằm sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

Chiến lược W-O nhằm khắc phục các điểm yếu để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

Chiến lược S-T sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để đối phó những nguy cơ từ bên ngoài.

Chiến lược W-T nhằm khắc phục các điểm yếu để làm giảm nguy cơ từ bên ngoài.

Sau khi phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô và môi trường ngành kinh doanh, doanh nghiệp thường xác định rõ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, những điểm mạnh và điểm yếu từ trong nội bộ doanh nghiệp để làm căn cứ cân nhắc, xây dựng các định hướng và phương án chiến lược. Phân tích SWOT cung cấp những thông tin hữu ích cho việc kết nối các nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp với môi trường cạnh tranh mà doanh nghiệp đó hoạt động.

1.5. Kinh nghiệm xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho COMAS

1.5.1. Kinh nghiệm của một số công ty về định hướng chiến lược nguồn nhân lực

1.5.1.1. Kinh nghiệm phát triển lãnh đạo, phát triển cá nhân xuất sắc và tạo sự đồng thuận trong nhân viên của Công ty TOYOTA

Ngày nay, Toyota là nhà sản xuất xe hơi có lợi nhuận cao nhất, liên tục sản xuất những chiếc xe chất lượng cao, sử dụng ít giờ nhân công và ít kho bãi. Toyota liên tục nâng tầm sản xuất, phát triển sản phẩm và sự hoàn hảo trong quy trình. Những nguyên tắc trong phát triển nguồn nhân lực đã góp phần tạo những thành công của công ty, có thể được tóm lược như sau:

Về phát triển lãnh đạo; Toyota chú trọng phát triển các lãnh đạo từ bên trong tổ chức hơn là tuyển vào từ bên ngoài. Toyota không bao giờ săn các vị chủ tịch hay các giám đốc điều hành từ những công ty khác. Thay vào đó, công ty tìm kiếm những nhà lãnh đạo chủ chốt trong nội bộ tổ chức - trong bán hàng, phát triển sản phẩm, sản xuất và thiết kế. Ở Toyota, các nhà lãnh đạo phải sống và hiểu văn hóa Toyota hàng ngày và đào tạo cấp dưới hiểu và sống theo phương pháp Toyota.

Về phát triển cá nhân xuất sắc; Toyota dùng triết lý động viên để khuyến khích và truyền cảm hứng cho nhân viên vươn tới sự hoàn hảo. Luân chuyển công việc và những phản hồi nội bộ là những yếu tố tích cực khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên Toyota.

Về việc ra quyết định thông qua sự đồng thuận: Quy trình đồng thuận giúp mở rộng việc tìm kiếm cho các giải pháp và làm cho việc thi hành các quyết định

nhANH chóng hơn. Tham vẤN có thể khiến VIỆC chấp nhận giải pháp dễ dàng hơn và VIỆC thực thi quy trình thuận lợi hơn.

Không ngừng học hỏi và cải thiện: Hãy xây dựng một quy trình cho VIỆC kiểm soát liên tục và cải thiện liên tục. Một khi bạn đã xác lập một tiêu chuẩn và một quy trình ổn định, hãy dùng những công cụ cải thiện không ngừng nghỉ (như thẻ điểm cân bằng) để tìm gốc rễ của sự thiếu hiệu quả và áp dụng những tiêu chí đánh giá hiệu quả. Bảo vệ những kiến thức ngành nghề bằng VIỆC phát triển các nhân viên ổn định, thăng tiến chậm, học hỏi không ngừng và một hệ thống kế nhiệm rất thận trọng. Đào tạo các nhân viên trở thành các nhà lãnh đạo và giải quyết công VIỆC hiệu quả. Đề bạt trong nội bộ công ty.

1.5.1.2. Kinh nghiệm xây dựng chiến lược của công ty Cổ phần Kết cấu Kim loại và Lắp máy dầu khí (PVC – MS)

Về chiến lược đầu tư cho con người: Hoạt động trong lĩnh vực thi công, chế tạo, lắp đặt kết cấu thép, các công trình luôn đòi hỏi tuân thủ kỹ thuật cao và chất lượng theo chuẩn quốc tế. Để đáp ứng yêu cầu sản xuất, PVC-MS đã xây dựng chiến lược đầu tư nguồn nhân lực rất bài bản. VIỆC quản trị nguồn nhân lực được thực hiện theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 nhằm phát huy tối đa nội lực, động viên sự năng động, sáng tạo và tinh thần khát khao cống hiến của mỗi cán bộ công nhân lao động trong công ty.

PVC-MS thực hiện chiến lược đào tạo nguồn nhân lực xuyên suốt, liên tục và kịp thời cập nhật mọi tiến bộ khoa học công nghệ mới phục vụ sản xuất. Để đáp ứng yêu cầu đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực, PVC- MS đã thành lập Trung tâm đào tạo cung ứng nhân lực nội bộ. Chương trình đào tạo được xây dựng theo quy trình, quy chuẩn quốc tế. Phương pháp giảng dạy trực quan sinh động, chú trọng thực hành tại chỗ để nâng cao kỹ năng nghề cho NLĐ. Đặc biệt, hàng năm trung tâm đã phối hợp với cơ quan đăng kiểm quốc tế đào tạo thợ hàn công nghệ cao theo tiêu chuẩn quốc tế, phối hợp các cơ quan chức năng cấp chứng chỉ 1G, 2G, 6G, 6GR cho các thợ hàn theo yêu cầu của từng dự án.

Để động viên NLĐ nỗ lực phấn đấu học tập, nâng cao trình độ nghiệp vụ, PVC- MS đã có rất nhiều chính sách hỗ trợ và tạo điều kiện để mọi người tham gia học tập các lớp đào tạo chuyên ngành. Hàng loạt các khóa đào tạo về nghiệp vụ như: đấu thầu, hàn, tổ chức tổ sản xuất công nghiệp, lập dự toán, nghiệp vụ cắt kim loại, móc cáp, treo hàng, tín hiệu cầu liên tục được tổ chức.

Ban Lãnh đạo PVC- MS đã quán triệt tới mỗi NLĐ tinh thần học hỏi để tự hoàn thiện chuyên môn, tay nghề vì sự tiến bộ của mỗi cá nhân cũng như vì sự phát triển chung của công ty. Đặc biệt, năm 2012, PVC-MS đã kiểm tra, rà soát, đánh giá lại trình độ Anh ngữ trong toàn công ty để phân loại đào tạo. Anh ngữ được coi là một yêu cầu bắt buộc trong toàn thể cán bộ, kỹ sư và PVC-MS đã tài trợ 100% kinh phí đào tạo tất cả cán bộ, kỹ sư kiểm tra đầu vào đạt trình độ Intermediate (trung cấp). Điều này thể hiện quyết tâm của PVC-MS trong việc xây dựng nguồn nhân lực chuyên nghiệp, ổn định và bền vững.

Gắn với sự nỗ lực của mỗi cá nhân là ưu đãi quyền lợi về việc làm, thu nhập. PVC- MS cũng xây dựng chính sách ưu đãi cho những lao động có tay nghề cao, mức lương được căn cứ trên hiệu quả công tác. Hàng năm, NLĐ được xét nâng lương dựa vào năng lực chuyên môn của mình. Chính sự quan tâm này đã động viên được ý thức phấn đấu, tạo phong trào thi đua học tập trong công nhân viên chức lao động và là động lực để mỗi người nỗ lực vì quyền lợi của chính mình và vì sự phát triển chung của công ty.

Thành công với nguồn nhân lực chất lượng cao: Nhờ có chiến lược đào tạo đúng hướng nên nguồn nhân lực của PVC- MS đã phát triển nhanh chóng cả về số lượng và chất lượng. Đến nay, PVC- MS đã có một đội ngũ lao động kỹ thuật hùng hậu gần 1700 người, trong đó trên 300 người trình độ đại học và trên đại học, gần 500 thợ có chứng chỉ quốc tế. Những lao động này rất vững vàng về chuyên môn nghiệp vụ, có ý thức tự giác, có tác phong công nghiệp và luôn có tinh thần nỗ lực phấn đấu trong công tác. Cùng với việc nắm bắt kịp thời những cơ hội mới để điều hành lãnh đạo, cộng với việc luôn sẵn sàng lực lượng lao động tay nghề cao nên những năm qua, PVC- MS đã xây lắp, chế tạo thành công rất nhiều công trình trọng điểm của ngành Dầu khí mang tầm vóc quốc gia và quốc tế. Đúng đắn trong chiến lược phát triển, vững vàng về nền tảng con người, xung kích trong chuyên môn nghiệp vụ, PVC-MS đã và đang khẳng định vị thế vững chắc của một tổng thầu xây lắp chủ lực cho ngành Dầu khí Việt Nam.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các công ty nổi tiếng đang thành công trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực là một công việc quan trọng và hết sức cần thiết. Tuy nhiên, việc tham khảo và lựa chọn cần phải được tiến hành một cách thận trọng, khoa học và phù hợp với thực tiễn

tại Việt Nam nói chung, cụ thể tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS nói riêng.

Trên cơ sở phân tích những kinh nghiệm của công ty Toyota và PVC-MS nêu trên, so sánh với thực trạng nguồn nhân lực và những đặc điểm tại COMAS, có thể rút ra nguyên tắc “vàng” làm bài học cho quá trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực đó là:

Thứ nhất, cần phải có chiến lược để đầu tư cho con người thông qua các hoạt động như phát triển lãnh đạo, phát triển cá nhân xuất sắc, tập trung nhân sự giỏi nhất cho dự án quan trọng nhất; tuyển dụng những người tốt nhất có thể; giới hạn số lượng nhân viên; không thăng chức bừa bãi cho nhân viên; chính sách lương - thưởng phù hợp. Thứ hai, các quyết định dành cho nhân viên trong công ty trước khi ban hành nên tiến hành các hoạt động khảo sát trung cầu ý kiến nhằm hiểu được nguyện vọng chung của NLĐ đồng thời tạo ra sự đồng thuận trong công ty, tránh trường hợp các quyết định sau khi ban hành gây tâm lý bất mãn và chống đối ở NLĐ... Những kinh nghiệm xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của các công ty nói trên là những kinh nghiệm thực tế có giá trị sử dụng có thể làm bài học đưa vào vận dụng tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông.

Tuy nhiên tùy theo thực trạng cũng như mục tiêu chiến lược kinh doanh của công ty tại từng thời điểm mà vận dụng phù hợp, linh hoạt và khéo léo nhằm phát huy hiệu quả tốt nhất, đem lại lợi ích về mặt kinh tế cho công ty đồng thời đảm bảo cuộc sống cho NLĐ, giúp NLĐ yên tâm công tác và cống hiến cho sự phát triển của công ty.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ LẮP ĐẶT VIỄN THÔNG (COMAS)

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Xây dựng và lắp đặt viễn thông (COMAS)

2.1.1. Giới thiệu chung

Tên công ty: Công ty cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông.

Tên giao dịch: Construction and Machinery Installation for Telecommunication Corporation

Tên viết tắt: **COMAS.,CORP.**

Trụ sở chính: số 13, ngõ 97 Khương Trung, Thanh Xuân, Hà Nội.

Địa chỉ giao dịch: Tầng 13-Tòa nhà Vinaconex 9-9 - lô HH2-2, Khu Đô thị mới Mễ Trì Hạ, đường Phạm Hùng - Từ Liêm - Hà Nội.

Điện thoại: (0084) 4 37764347

Fax: (0084) 4 38353301

Email: comas_corp@comas.vn

Website: <http://www.comas.vn>

Mã số thuế: 0102035139

Vốn điều lệ: **150 tỷ** Việt Nam Đồng

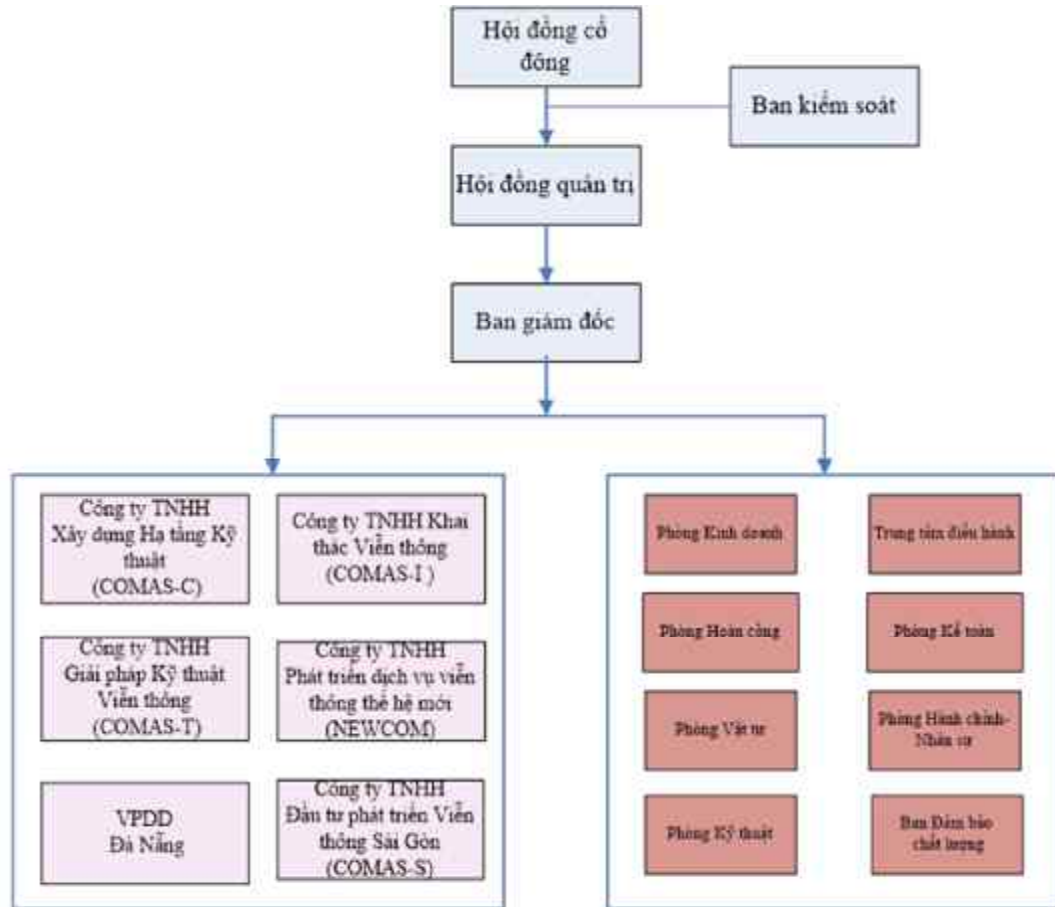
Tổng số nhân lực: **414**

Giấy phép đăng ký kinh doanh: Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông là công ty Cổ phần hoạt động theo Luật Doanh nghiệp được Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0102035139 lần đầu ngày 25/9/2006 và đăng ký thay đổi lần 13 ngày 29/03/2016.

Thành lập với 3 cổ đông sáng lập, ngành nghề kinh doanh chủ yếu của COMAS là xây dựng và lắp đặt các công trình viễn thông. Với phương châm đa doanh, công ty đã mạnh dạn mở rộng quy mô, tìm hiểu và đầu tư cơ sở hạ tầng cho các mạng thông tin di động thuê, cung cấp thiết bị viễn thông cho các đối tác. Theo thời gian COMAS càng ngày càng lớn mạnh và mở rộng quy mô. Trước bối cảnh đó các cổ đông của công ty đã nhiều lần tăng vốn điều lệ, trải qua 13 lần thay đổi tính đến ngày 29/3/2016 vốn điều lệ của COMAS đã được nâng lên 150 tỷ đồng.

Công ty cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS) là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp sản phẩm, dịch vụ và giải pháp cho cơ sở hạ tầng viễn thông.

2.1.2. Bộ máy tổ chức của công ty



Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức COMAS

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

2.1.3. Hoạt động sản xuất kinh doanh của COMAS

COMAS là một trong những công ty hàng đầu Việt Nam về xây dựng hạ tầng viễn thông cho các đối tác (VMS, Vietnamobile, Gtel, VNPT, EVNtelecom...)

2.1.3.1. Xây dựng hạ tầng viễn thông

Sản xuất và lắp dựng các chủng loại trụ tháp ăng-ten, khảo sát, thiết kế, lập dự toán và thi công các đài, trạm viễn thông cho các nhà cung cấp dịch vụ cáp viễn thông tỉnh/thành, khảo sát, thi công hệ thống tiếp đất, chống sét cho các công trình

viễn thông, cung cấp các dịch vụ giám sát thi công xây dựng các công trình viễn thông và ăng-ten; cung cấp dịch vụ tư vấn và hỗ trợ kỹ thuật thi công xây dựng...

2.1.3.2. Lắp đặt viễn thông trọn gói (Turnkey)

Trong lĩnh vực viễn thông, COMAS là một trong số ít các đơn vị có đủ khả năng và kinh nghiệm triển khai những dự án trọn gói (turnkey) lớn về dịch vụ viễn thông, bao gồm: dịch vụ logistic, các thủ tục về xuất nhập khẩu, dịch vụ kho bãi và vận chuyển đến site, dịch vụ khảo sát, thiết kế lắp đặt thiết bị, dịch vụ cải tạo cơ sở hạ tầng, cung cấp các vật tư, phụ trợ cho trạm thu phát sóng, lắp đặt, hòa mạng các tuyến truyền dẫn và BTS 2G, 3G, dịch vụ nghiệm thu đưa vào sử dụng.

2.1.3.3. Dịch vụ bảo dưỡng, ứng cứu, vận hành - khai thác

Là một đơn vị có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông, COMAS đã được các mạng viễn thông (như VMS, Vinaphone) tin tưởng giao thực hiện bảo trì bảo dưỡng định kỳ các thiết bị viba, ăngten, GSM cũng như các thiết bị liên quan khác; bảo trì bảo dưỡng các thiết bị truyền dẫn quang SDH của các hãng Siemens, Nortel, Fujitsu, Alcatel-Lucent...

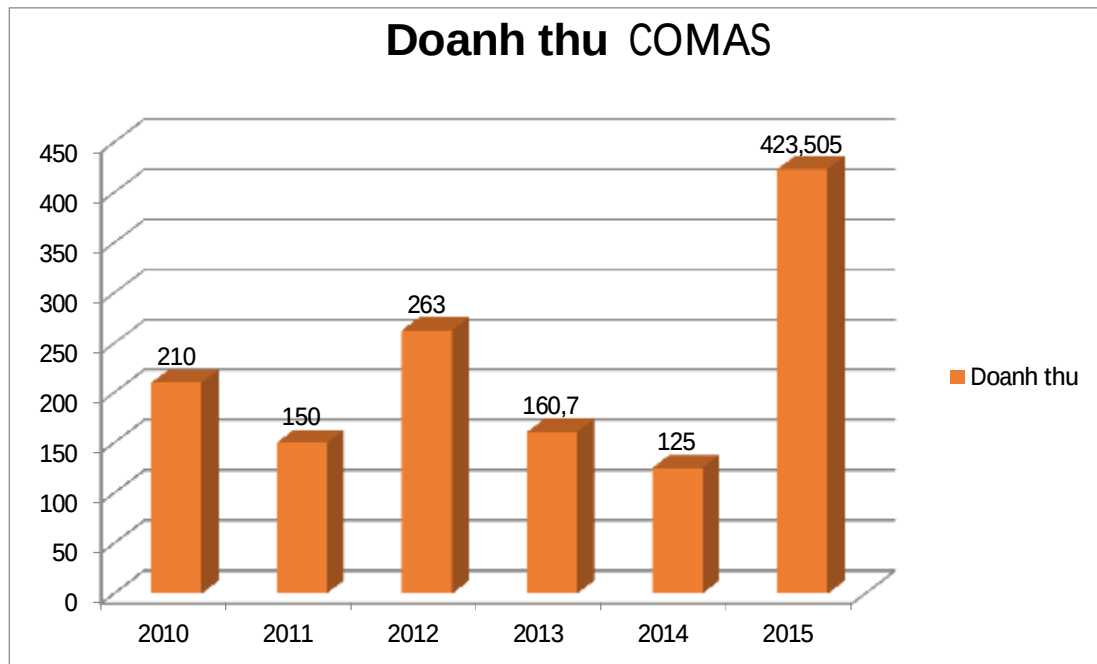
Với trụ sở chính tại Hà Nội và hai chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, COMAS sẵn sàng đáp ứng nhanh các yêu cầu ứng cứu thông tin của các đơn vị có nhu cầu trong thời gian nhanh nhất. Đặc biệt, với thiết bị dự phòng luôn sẵn có, hệ thống thông tin do COMAS đảm nhiệm luôn được các khách hàng yên tâm về chất lượng và độ ổn định.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Trải qua gần 10 năm xây dựng và phát triển, từ một công ty ban đầu với vốn điều lệ 4,5 tỉ VNĐ đến nay COMAS đã nâng cấp đạt mức 150 tỉ VNĐ vốn điều lệ. Khi mới thành lập, hoạt động chủ yếu của COMAS là lắp đặt các công trình viễn thông song đến nay công ty đã mở rộng cung cấp đầy đủ các dịch vụ viễn thông trọn gói bao gồm từ: thiết kế, xây dựng - lắp đặt, vận hành, bảo dưỡng và cho thuê hạ tầng viễn thông. Cùng với việc sử dụng những công nghệ tiên phong đã đưa COMAS trở thành một trong những đơn vị xây dựng hạ tầng viễn thông uy tín nhất Việt Nam. Bên cạnh đó, khi thực hiện các dự án với đối tác, đội ngũ kỹ thuật giỏi và lành nghề của COMAS luôn làm hài lòng các đối tác.

Kết quả phản ánh thông qua giá trị thu được từ các lĩnh vực của COMAS được thể hiện qua các số liệu minh họa dưới đây:

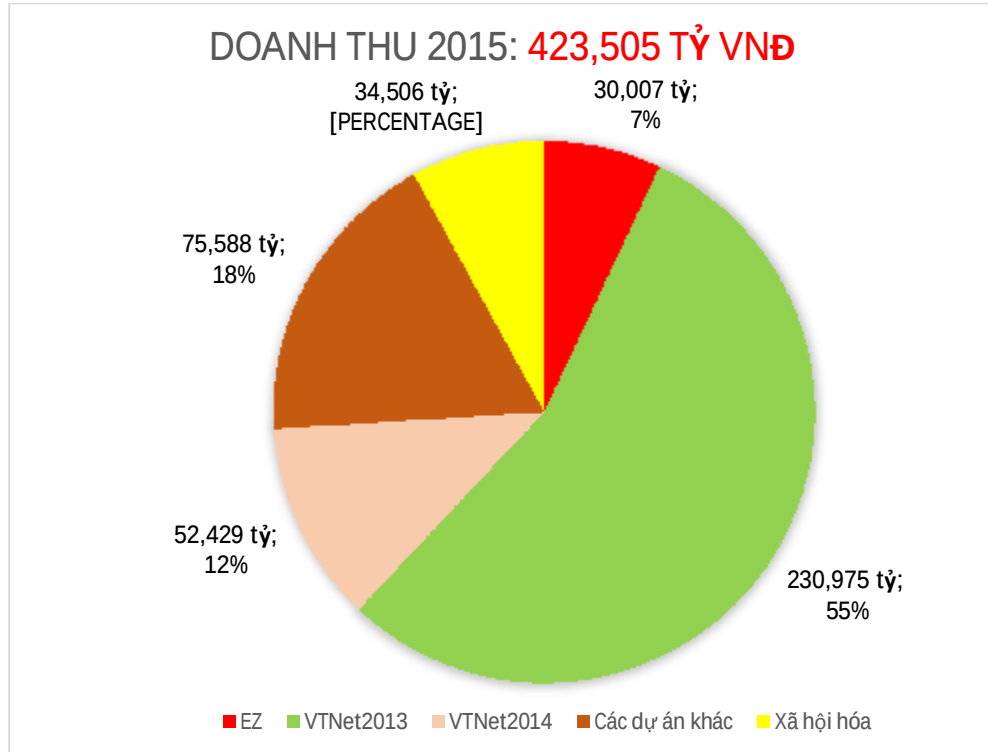
(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

**Biểu đồ 2.1: Doanh thu COMAS giai đoạn 2010 - 2015***Nguồn: Phòng Kinh doanh*

Nhìn vào biểu đồ có thể thấy, doanh thu của COMAS từ 2010 đến 2015 không ổn định, có sự thay đổi thất thường qua các năm. Cụ thể giai đoạn từ 2010 đến 2012, trong 3 năm doanh thu COMAS tăng 53 tỉ VNĐ (từ 210 tỉ VNĐ lên 263 tỉ VNĐ). Giai đoạn từ 2012 đến 2014 doanh thu giảm mạnh từ 263 tỉ VNĐ xuống còn 125 tỉ VNĐ. Sở dĩ có tình trạng trên là do trong 2 năm 2013 và 2014 tình hình kinh tế thế giới có nhiều bất ổn và biến động phức tạp. Điều này đã gây ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam nói chung và hoạt động kinh doanh của COMAS nói riêng khiến cho hoạt động này trở nên khó khăn.

Trong thời gian gần đây, tình hình kinh tế thế giới và trong nước vẫn còn tồn tại nhiều khó khăn song đã dần dần có sự phục hồi trở lại. Năm 2015, doanh thu COMAS có sự gia tăng đột biến, gấp hơn 3 lần so với năm 2014, doanh thu được nâng lên cao nhất với mức 423,5 tỉ VNĐ. Công ty đã trải qua thời kỳ khó khăn, khủng hoảng, từng bước lấy lại sự ổn định và nhanh chóng phát triển vượt bậc. Hơn nữa, thời gian này COMAS nhận được các dự án thầu lớn với đối tác Viettel, giá trị các dự án này mang lại cho COMAS doanh thu tăng 300%. Điều này cho thấy, công ty đã có những chính sách và biện pháp khắc phục để đưa hoạt động kinh doanh lên một tầm mới, hiệu quả vượt trội. Kết quả này là phù

hợp với quy luật phát triển của doanh nghiệp. Để đạt được hiệu quả trong hoạt động kinh doanh như vậy, chắc chắn trong đó có không ít những lợi ích do yếu tố nhân lực mang lại.



Biểu đồ 2.2. Cơ cấu doanh thu theo dự án của COMAS năm 2015

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Nhìn vào biểu đồ ta thấy doanh thu năm 2015 của COMAS chủ yếu là từ các dự án viễn thông. Trong đó, doanh thu các dự án VTNet 2013, 2014 chiếm gần 70% (tương ứng với 285,404 tỉ VNĐ), do kết quả của hoạt động nghiệm thu số lượng lớn các trạm đã hoàn thành của dự án VTNet đã trúng thầu trong 2 năm này. Ngoài ra, cơ cấu doanh thu cũng bao gồm một số dự án khác và xã hội hóa lần lượt là 18% và 7% trong tỷ trọng doanh thu của toàn công ty.

2.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS

2.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài

2.2.1.1. Đặc điểm nền kinh tế

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang trở thành một trong những xu thế chủ yếu của quan hệ kinh tế quốc tế hiện đại. Thế giới ngày nay đang diễn ra quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ. Quá trình này thể hiện

không chỉ trong lĩnh vực thương mại mà cả trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ, tài chính, đầu tư cũng như các lĩnh vực văn hóa, xã hội, môi trường với các hình thức đa dạng và mức độ khác nhau.

Hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những quan hệ gắn bó, sự tùy thuộc lẫn nhau và những tác động qua lại hết sức nhanh nhạy giữa các nền kinh tế. Thông qua quá trình tự do hóa, hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những lợi thế mới, thúc đẩy lực lượng sản xuất phát triển, đẩy mạnh giao lưu kinh tế giữa các nước, góp phần khai thác tối đa lợi thế so sánh của các nước tham gia vào nền kinh tế toàn cầu. Nền kinh tế nước ta hiện nay đã và đang gắn kết với các nền kinh tế trong khu vực và trên thế giới. Thông qua hội nhập kinh tế, nước ta đã đạt được nhiều thành tựu nhưng cũng gặp không ít thách thức mới phải đối mặt trên nhiều phương diện, ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp như: Cạnh tranh quyết liệt, gay gắt hơn với nhiều “đối thủ” hơn, trên bình diện rộng hơn, sâu hơn ngay cả ở thị trường trong nước; các doanh nghiệp phải học hỏi, hiểu các quy định của WTO, các cam kết khu vực và luật lệ của các nước bạn hàng; phải áp dụng nhiều tiêu chuẩn trong nước và quốc tế; phải thận trọng hơn khi chọn lựa bạn hàng, thị trường, phương thức kinh doanh, khi ký kết hợp đồng; nhiều ưu đãi, trợ cấp, bảo hộ của Nhà nước trước đây bị bãi bỏ, điều đó gây sức ép không nhỏ đối với nhiều doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp đã quen với sự trợ giúp của Nhà nước, những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính và công nghệ yếu kém mà tình trạng này lại khá phổ biến ở doanh nghiệp nước ta; thị trường biến động nhanh, đòi hỏi khả năng thích ứng và linh hoạt; nhiều vấn đề tồn tại không dễ khắc phục; một số ngành, sản phẩm, doanh nghiệp có thể bị thua thiệt.

2.2.1.2. Pháp luật

Hiện nay, các chính sách pháp luật của Nhà nước ta đã tạo ra môi trường pháp lý thuận lợi với các văn bản pháp luật liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động. Đây là khung pháp lý quan trọng giúp cho các doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa NLĐ và người sử dụng lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển trong đó có COMAS. Các chính sách về nhân lực tại COMAS cũng phải xây dựng dựa trên cơ sở pháp luật về lao động của Nhà nước, được cụ thể trong Bộ luật lao động.

Với ngành viễn thông hiện nay, Nhà nước ta cũng đã ban hành Luật Viễn thông. Các chính sách của Nhà nước tạo điều kiện cho thuận lợi cho các doanh nghiệp viễn thông nói chung và COMAS nói riêng những môi trường thuận lợi để

phát triển. Cụ thể như: Nhà nước tạo điều kiện cho tổ chức, cá nhân thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia đầu tư, kinh doanh viễn thông; Nhà nước bảo đảm môi trường cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động viễn thông; Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi để phát triển cơ sở hạ tầng và cung cấp dịch vụ viễn thông tại vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn; Nhà nước khuyến khích phát triển nguồn nhân lực viễn thông đáp ứng yêu cầu quản lý, khai thác, kinh doanh hiệu quả cơ sở hạ tầng viễn thông; Nhà nước khuyến khích tăng cường hợp tác quốc tế về viễn thông trên cơ sở tôn trọng độc lập, chủ quyền, bình đẳng, các bên cùng có lợi, phù hợp với pháp luật Việt Nam và điều ước quốc tế mà Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên...

Quy định cho NLD rõ ràng, các chính sách khuyến khích phát triển nhân lực ngành viễn thông cũng được ưu tiên hàng đầu. Có thể nói những chính sách trên của Nhà nước đã đang và sẽ tạo ra những điều kiện hết sức thuận lợi cho mục tiêu, định hướng phát triển cũng như chiến lược nhân lực của COMAS.

2.2.1.3. Xu hướng phát triển của ngành

Ngành viễn thông đang ngày càng lớn mạnh và được nhà nước khuyến khích mở rộng, phát triển, điều này được chỉ rõ trong Chiến lược phát triển bưu chính – viễn thông: Viễn thông được xác định là mũi nhọn chủ lực của ngành CNTT - TT trong giai đoạn 2015 - 2020, với tốc độ tăng trưởng mục tiêu đạt 1,2 - 1,5 lần tốc độ tăng trưởng của GDP, và tổng doanh thu đạt từ 15-17 tỷ USD, chiếm khoảng 6-7% GDP. Khi hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng thị trường viễn thông sẽ là thị trường tự do, các doanh nghiệp trong và ngoài nước được tự do cạnh tranh.

Theo Chiến lược phát triển công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam đến năm 2010 đã được Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt, định hướng phát triển ngành viễn thông Việt Nam đến năm 2020 là: Ứng dụng rộng rãi viễn thông trong mọi lĩnh vực, khai thác có hiệu quả thông tin và tri thức trong tất cả các ngành, cơ sở hạ tầng thông tin và truyền thông phát triển mạnh mẽ đáp ứng yêu cầu trao đổi thông tin của toàn xã hội; Quan điểm và mục tiêu phát triển ngành viễn thông Việt Nam là: Viễn thông là một ngành kinh tế lớn; viễn thông phải góp phần nâng cao dân trí, đời sống văn hoá tinh thần của người dân thông qua các dịch vụ cung cấp. Chiến lược phát triển ngành cũng nêu ra định hướng đến năm 2020, quá trình phát triển của ngành viễn thông Việt Nam cần đạt được các mục tiêu: Trình độ và mức độ phát triển theo kịp các nước trong khu vực (đứng

trong nhóm 3 nước đầu khu vực ASEAN), tức là tương đương với các nước phát triển trên thế giới; giữ vững vị trí là một trong 03 ngành kinh tế có đóng vào GDP nhiều nhất trong cả nước; thực hiện phát triển ra thị trường nước ngoài (ít nhất là trong khu vực ASEAN); các dịch vụ viễn thông phải đáp ứng được tiêu chí phục vụ cho hầu hết mọi người dân; mạng viễn thông phải đảm bảo tính dự phòng, đáp ứng yêu cầu thông tin quản lý của Nhà nước và giữ vững an ninh, quốc phòng.

Thị trường viễn thông vẫn là thị trường mở đầy tiềm năng, thậm chí là không biên giới - Tốc độ phát triển nhanh về công nghệ thông tin và truyền thông của Việt Nam đã mang lại hàng loạt các dịch vụ mới mà COMAS có cơ hội để tiếp tục mở rộng và phát triển quy mô doanh nghiệp mình.

2.2.1.4. Thị trường lao động

Thị trường lao động ngày càng trở nên đa dạng về nguồn gốc dân tộc, tôn giáo, trình độ văn hoá, tài năng, tuổi đời... Sự đa dạng này xuất hiện khi quá trình hội nhập quốc tế diễn ra sôi nổi, các nền kinh tế của các quốc gia đang tiến dần đến quá trình nhất thể hoá. Quá trình toàn cầu hoá dẫn đến sự ra đời của nhiều tập đoàn lớn xuyên quốc gia. Sự xuất hiện của các tập đoàn này ở nhiều nơi trên thế giới tạo điều kiện để hoạt động luân chuyển nhân sự diễn ra mạnh mẽ. Việc luân chuyển nhân sự giữa các quốc gia là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp nói chung và COMAS nói riêng có cơ hội tiếp cận với những nguồn lao động chất lượng cao đến từ nước ngoài. Tuy nhiên điều này cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân tài giữa các doanh nghiệp cùng ngành.

Xem xét thị trường lao động trong nước, quá trình toàn cầu cùng với cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật diễn ra mạnh mẽ đã mang lại nhiều ngành nghề đào tạo mới. Điển hình là các ngành công nghệ thông tin, công nghệ điện tử... đang ngày càng được nhiều trường đại học đào tạo. Số sinh viên tham gia học các chuyên ngành điện tử - viễn thông ngày càng lớn hình thành nên nguồn nhân lực dồi dào cho ngành viễn thông. Lượng cung lớn góp phần giúp quá trình tuyển dụng nhân lực có thể trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, theo thống kê của Viện Chiến lược thông tin và truyền thông chỉ có khoảng 15% lượng sinh viên ra trường đáp ứng được nhu cầu doanh nghiệp. Vì thế, khi xây dựng đội ngũ nhân lực như mong muốn với trình độ tay nghề vững vàng, tác phong làm việc công nghiệp, tinh thần đoàn kết, tính tập thể cao đáp ứng cho việc xây dựng thành công chiến lược nguồn nhân lực, COMAS cần phải có sự lựa chọn, tuyển dụng kỹ lưỡng, chi tiết.

2.2.1.5. Môi trường cạnh tranh

Thị trường viễn thông đang ngày càng lớn mạnh kéo theo sự ra đời của các công ty liên quan đến phát triển dịch vụ viễn thông và có sự cạnh tranh gay gắt giữa các công ty dịch vụ viễn thông.

Mặc dù là một công ty có kinh nghiệm trong lĩnh vực xây lắp viễn thông song COMAS cũng gặp không ít những khó khăn trước những đối thủ lớn như Công ty công trình Viettel là công ty con của Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel, các nhóm đối thủ sử dụng mối quan hệ, nhóm đối thủ có năng lực triển khai tốt của Mobifone. Bên cạnh đó COMAS cũng gặp phải sự cạnh tranh không nhỏ từ nhóm các công ty thực sự có năng lực cùng ngành khác.

Bảng 2.1. Đánh giá đối thủ cạnh tranh của COMAS

Đối thủ	Ưu điểm	Nhược điểm
Công ty công trình Viettel (Là công ty xây lắp hạ tầng viễn thông của tập đoàn Viettel-trên 50% vốn điều lệ)	- Có lợi thế trong việc lựa chọn dự án thực hiện. - Chiếm tỷ trọng lớn trong các dự án hạ tầng, dịch vụ viễn thông từ Viettel.	- Nguồn lực phân tán cả trong và ngoài nước. - Nhân lực triển khai có giới hạn nên không đảm bảo tiến độ, chất lượng
Nhóm các công ty thực sự có năng lực cạnh tranh với COMAS	- Nhiều kinh nghiệm triển khai các dự án yêu cầu cao về quy mô, tiến độ, chất lượng, hiểu biết rõ về thị trường viễn thông. - Xu hướng thuê nhân lực bên ngoài, giảm chi phí nhân sự từ đó tăng khả năng cạnh tranh về giá. - Có quan hệ lâu dài với các nhà mạng, nhà cung cấp thiết bị viễn thông.	- Bộ máy quản lý cũ, nặng nề, thiếu linh hoạt - Thường phân bố ở một vùng địa lý nhất định. - Nhân sự triển khai trực tiếp không ổn định
Mobifone	- Có nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất đảm bảo. - Chất lượng nhân lực cao, có kinh nghiệm và ổn định. - Có khả năng đáp ứng các dự án trên diện rộng. - Có kinh nghiệm cũng như được đối tác tin tưởng.	- Quan hệ dàn trải chưa tận dụng hết các lợi thế quan hệ cấp cơ sở. - Lợi nhuận thấp, chi phí cao dẫn đến hiệu quả dự án thấp. - Khả năng thích nghi với những thay đổi của đối tác chậm hơn các đối thủ khác.

Nguồn: Phòng Kinh doanh.

Việc phân tích ưu, nhược điểm của các đối thủ giúp doanh nghiệp có cái nhìn đúng đắn về đối thủ “biết mình, biết người trăm trận trăm thắng”. Trên cơ sở đó COMAS có thể đưa ra những kế hoạch về kinh doanh và nhân lực để sẵn sàng đối phó với các đối thủ của mình, đồng thời góp phần nâng cao vị thế COMAS trên thị trường xây lắp viễn thông.

2.2.1.6. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (Ma trận EFE)

Từ việc phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ta có bảng đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (Ma trận EFE) sau

Bảng 2.2: Đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (Ma trận EFE)

Các yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng	Tác động	Điểm
Cơ hội			
Ngành viễn thông đang là ngành thế mạnh được nhà nước coi là ngành kinh tế mũi nhọn ưu tiên và khuyến khích phát triển	0,15	4	0,6
Chính trị ổn định, pháp luật về lao động và ngành viễn thông dần được hoàn thiện	0,1	3	0,3
Khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng phát triển, xu hướng chuyển giao công nghệ	0,1	3	0,3
Đời sống thu nhập và trình độ văn hoá của người dân ngày càng cao, tạo ra một thị trường viễn thông có tốc độ tăng trưởng nhanh	0,08	3	0,24
Thị trường lao động dồi dào, đa dạng	0,15	4	0,6
Thách thức			
Môi trường cạnh tranh giữa các công ty viễn thông di động trong nước	0,15	1	0,15
Tốc độ phát triển thị trường viễn thông di động chậm lại	0,07	2	0,14
Thách thức từ các đối thủ mới gia nhập hội nhập quốc tế trên thị trường viễn thông	0,05	2	0,1
Nguy cơ tụt hậu, lỗi thời về công nghệ	0,05	2	0,1
Chất lượng nguồn nhân lực đầu vào còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành	0,1	2	0,2
Tổng điểm	1		2,73

Học viên phân tích và tổng hợp

Tổng số điểm quan trọng trong ma trận EFE là 2,73 (cao hơn một chút so với mức trung bình 2,5). Điều này cho thấy mức độ phản ứng của COMAS với các yếu tố môi trường bên ngoài ở mức độ chấp nhận được. Tuy nhiên COMAS cũng cần cải thiện hơn nữa để có thể nắm bắt tốt các cơ hội, đồng thời giảm các nguy cơ của môi trường bên ngoài một cách hiệu quả hơn.

2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong COMAS

Phân tích các yếu tố bên trong về nguồn nhân lực tại COMAS nhằm xác định các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn thách thức, những thuận lợi của công ty trong công tác quản lý nguồn nhân lực.

2.2.2.1. Quan điểm, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Viễn thông và dịch vụ viễn thông là một ngành mới xuất hiện kể từ khi đất nước ta thực hiện chính sách mở cửa. Trải qua một thời gian dài cho đến nay viễn thông vẫn là một ngành được Nhà nước tạo điều kiện mở rộng phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ hơn so với nhiều ngành khác. Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách, chương trình khuyến khích ngành viễn thông phát triển. Trên cơ sở đó, ngay từ ban đầu khi thành lập công ty đã đưa ra sứ mệnh: “Lớn mạnh cũng viễn thông” với mục tiêu xây dựng và phát triển COMAS trở thành tập một trong những công ty hàng đầu Việt Nam về xây dựng hạ tầng viễn thông cho các đối tác. Và với tầm nhìn biến COMAS trở thành một tập đoàn đa lĩnh vực hàng đầu Việt Nam, hoạt động hiệu quả, tăng trưởng bền vững dựa trên nền tảng hài hòa lợi ích giữa các bên hữu quan.

Để đạt được mục tiêu đó, Ban Lãnh đạo của công ty luôn giữ vững quan điểm coi con người là tài sản vô giá, là sức mạnh của COMAS. Trong các giá trị cơ bản của COMAS, yếu tố con người luôn được đặt lên hàng đầu do đó công ty đã luôn chú trọng vào các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Quy mô nhân lực của công ty được mở rộng theo hàng năm. Các nguyên tắc định hướng về nhân lực tại COMAS như:

- Thực hiện chiến lược tuyển dụng để đáp ứng nguồn nhân lực chất lượng, kịp thời.
- Đầu tư các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng.
- Xây dựng và cải thiện các chính sách, chế độ phúc lợi đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần cho NLĐ.

- Xây dựng chính sách phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm mục tiêu đưa COMAS trở thành một tập thể thống nhất, mọi người tin tưởng và tôn trọng nhau.

Các nguyên tắc định hướng này cho thấy đi kèm mục tiêu phát triển của công ty luôn luôn có các hoạt động nhân lực gắn liền.

2.2.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của tổ chức

v Cơ cấu nguồn nhân lực trong công ty

Hiện nay, COMAS đang sở hữu một đội ngũ CBCNV gồm 414 lao động. Cụ thể về số lao động, cơ cấu lao động toàn công ty được thể hiện qua các số liệu dưới đây.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động toàn COMAS

Đơn vị tính: người

STT	Phân loại	Số lượng (Đơn vị tính : người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số	414	100
2	Theo giới tính		
	Nam	359	86,71
	Nữ	55	13,29
3	Theo tính chất lao động		
	Trực tiếp		58,7
	Gián tiếp	171	41,3
4	CB chuyên môn, nghiệp vụ		
	Chuyên viên, kỹ sư	30	7,25
	Cán sự, kỹ thuật viên	186	44,93
	Giám sát dự án, đội trưởng	69	16,67
5	Theo trình độ		
	Lao động phổ thông	79	19,1
	Trung cấp	29	7,0
	Cao đẳng	95	22,95
	Đại học	208	50,24
	Trên đại học	3	0,72
6	Theo độ tuổi		
	Dưới 30	243	58,7
	Từ 31- 40	159	38,4
	Từ 41 đến 50	12	2,9

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự.

Từ bảng số liệu về tình hình lao động trên, ta dễ dàng nhận thấy bức tranh về lực lượng lao động của COMAS

- Về giới tính

Theo dữ liệu ở bảng trên ta thấy, lực lượng lao động nam trong công ty có số lượng áp đảo lượng lao động nữ, với 359 lao động nam chiếm 86,71% trong cơ cấu giới tính, trong khi lao động nữ chỉ chiếm 13,29% tương đương với 55 người.

Cơ cấu giới tính này là hoàn toàn phù hợp với đặc thù ngành của công ty là xây dựng, lắp đặt viễn thông là một ngành nặng nhọc, phải lắp ráp trèo cao, mang vác nặng nhất là đối với lực lượng công nhân quản lý vận hành, lắp ráp... trạm và đường dây. Đồng thời với quy mô phát triển được mở rộng, các dự án của COMAS có ở khắp nơi trên đất nước, đòi hỏi cán bộ, nhân viên trong công ty thường xuyên phải di chuyển đến nơi thực hiện công trình. Do vậy, lao động nam giới được ưu tiên tuyển chọn và sử dụng trong các hoạt động kinh doanh của công ty.

- Về tính chất lao động:

Ta thấy, hai lực lượng cấu thành nên bộ phận lao động của COMAS là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong đó, lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động gián tiếp với 58,7% và 41,3%.

- Về lực lượng lao động chuyên môn nghiệp vụ:

Số lượng cán bộ chuyên môn từ chuyên viên chính, kỹ sư chính trở lên chiếm tỷ lệ rất thấp (7,25%), đặc biệt chuyên viên, kỹ sư cấp cao chiếm tỷ trọng không đáng kể (01 kỹ sư nghiên cứu, 03 thạc sỹ)

- Về trình độ:

Với những đặc điểm của ngành xây lắp viễn thông đã quy định lực lượng lao động trong công ty chủ yếu là lao động kỹ thuật. Nguồn cung lao động cho công ty đa số là các trường Đại học, Cao đẳng, trung học và công nhân kỹ thuật xây dựng trong nước. Qua bảng số liệu cho thấy trình độ lao động chung của toàn công ty ở mức trung bình với 50,24% lao động trình độ đại học – kỹ sư; 22,95% trình độ cao đẳng. Số lao động có trình độ trên đại học còn rất thấp, không đáng kể (0,72%) so với tổng số lao động. Lực lượng lao động nghề và lao động phổ thông, xếp vị trí thứ 3 trong cơ cấu trình độ lao động với 19,1% tỷ trọng toàn công ty.

Trình độ của NLĐ chưa cao có thể sẽ là thách thức lớn cho COMAS trong

tương lai, khi mà ngành viễn thông ngày càng phát triển ở trình độ cao với những trang bị kỹ thuật – công nghệ hiện đại sẽ đòi hỏi NLD phải có chuyên môn cao, tay nghề phù hợp với tốc độ phát triển của lực lượng sản xuất.

- Về cơ cấu lao động theo tuổi

Hiện nay, COMAS chủ yếu sử dụng lực lượng lao động trẻ (dưới 40 tuổi) chiếm 97,1% tổng số lao động toàn công ty. Trong đó, NLD dưới 30 tuổi chiếm gần 2/3 số lao động trẻ với 250 nhân viên. Thực trạng này là hoàn toàn hợp lý và tương đồng với tuổi đời của công ty cũng như ngành nghề mà công ty kinh doanh. Tuy nhiên con số này cũng vừa là thuận lợi, vừa là khó khăn đặt ra đối với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty. Vì lực lượng lao động phần lớn là đội ngũ nhân viên trẻ, rất năng động, sáng tạo song đòi hỏi phải có sự quan tâm thoả đáng về chế độ đãi ngộ cũng như nhu cầu đào tạo nâng cao và phải có thời gian tích lũy kinh nghiệm để duy trì và phát triển nhằm tạo ra sức cạnh tranh cho công ty trong thời kỳ mới.

Bảng 2.4: Thực trạng lao động các phòng ban

(Đơn vị tính: Người)

STT	Tên đơn vị	Tổng số	Nam	Nữ
1	Ban Giám đốc	11	9	2
2	Phòng Kinh doanh	5	1	4
3	Phòng Hoàn công	38	27	11
4	Phòng Vật Tư	5	1	4
5	Phòng Kỹ thuật	9	9	0
6	Trung tâm điều hành	19	12	7
7	Phòng Tài chính kế toán	22	7	15
8	Phòng HCNS	18	9	9
9	Ban đảm bảo chất lượng	4	0	4
10	Ban viễn thông	37	37	0
11	Ban miền trung	28	28	0
12	Ban hạ tầng	97	97	0
13	BP VAS	6	3	3
14	Mảng vận tải	14	14	0
15	Phòng thi công	101	101	0
	Tổng số	414	355	59

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

Từ bảng trên ta thấy lao động tại các bộ phận như: hạ tầng, viễn thông, thi công, kỹ thuật chiếm tỷ trọng lớn với gần 60% trong tổng số lao động. Trong đó tại các phòng ban lao động nam luôn chiếm số lượng cao hơn so với nữ.

v Cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực các cấp của COMAS

Tại COMAS hiện nay chủ yếu phân bổ nguồn nhân lực theo các cấp như: quản lý cấp cao, quản lý cấp trung, quản lý cấp cơ sở và cuối cùng là đội ngũ nhân viên thừa hành. Số liệu và cơ cấu cụ thể được mô tả ở bảng dưới đây.

Bảng 2.5: Cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực các cấp của COMAS

STT	Nhân lực các cấp	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
1	Tổng số	414	100
2	Lãnh đạo	11	2,66
3	Quản lý cấp cao	34	8,21
4	Quản lý cấp cơ sở	69	16,67
5	Nhân viên	300	72,46

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

*** Lãnh đạo**

Nhân lực lãnh đạo bao gồm lãnh cao cấp và lãnh đạo với 11 vị trí trong Ban giám đốc, chiếm 2,66% trong cơ cấu lao động toàn công ty. Trong đó:

Chủ tịch Hội đồng quản trị do hội đồng quản trị bầu cử có nhiệm vụ quản lý gián tiếp công ty. Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm theo các quy định của hội đồng, có nhiệm vụ quản lý trực tiếp điều hành mọi hoạt động của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng thành viên về những hoạt động trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Các Phó Tổng giám đốc, Giám đốc các bộ phận và Giám đốc công ty con là những người cộng sự đắc lực của tổng giám đốc trong việc quản lý điều hành và phát triển những lĩnh vực kinh doanh, những mảng chức năng quan trọng của công ty. Đồng thời xây dựng và thực hiện chiến lược khác nhau do Tổng giám đốc ủy quyền quyết định.

*** Cán bộ quản lý cấp cao**

Đội ngũ quản lý cấp trung với 34 vị trí làm việc, chiếm 8,21% số lao động. Cấp quản lý này bao gồm các Phó Giám đốc công ty con, Trưởng phòng, phó phòng các bộ phận chức năng công ty mẹ như: kinh doanh, kỹ thuật, kế toán, nhân sự, vật tư... và bộ phận nhân viên quản lý các dự án.

Cán bộ quản lý cấp này có nhiệm vụ tổ chức các hoạt động chức năng, nghiệp vụ trong phạm vi quyền hạn được phân công nhằm thực hiện các chiến lược của

doanh nghiệp. Đồng thời có trách nhiệm thực hiện các quyết định của quản lý cấp cao và báo cáo kết quả đạt được của bộ phận lên cấp trên theo đúng ủy quyền.

*** Cán bộ quản lý cấp cơ sở**

Với đặc thù là một công ty trong lĩnh vực xây dựng và lắp đặt nên số lượng quản lý trực tiếp khá nhiều với 69 vị trí, chiếm gần 20% trong cơ cấu lao động toàn công ty. Số lượng các vị trí này tương ứng với các công trình thi công. Cán bộ quản lý cấp cơ sở của COMAS là những nhân viên giữ vai trò là đội trưởng và giám sát các công trình xây dựng.

Cán bộ quản lý cấp này có trách nhiệm quản lý trực tiếp và giám sát hoạt động thi công, đôn đốc và hỗ trợ công nhân trong quá trình xây dựng, triển khai và hoàn thành các dự án dịch vụ viễn thông. Có nhiệm vụ đảm bảo các kế hoạch và quyết định của hai cấp quản lý cao hơn được thực hiện. Tính chất các quyết định của quản lý cấp này chỉ mang tính thời vụ (ngắn kỳ).

*** Nhân viên**

Đội ngũ nhân viên thừa hành với số lượng lớn nhất với 300 vị trí, tương đương với 72,46% cơ cấu lao động của COMAS. Lực lượng này bao gồm toàn bộ chuyên viên nghiệp vụ, nhân viên thừa hành nghiệp vụ và nhân viên nghiệp vụ giản đơn thuộc các phòng ban, văn phòng đại diện và các công ty thành viên. Với những nhiệm vụ và chức năng khác nhau sẽ phối hợp với nhau trong quá trình làm việc và thực hiện các yêu cầu của cấp trên.

Qua bảng 2.5 phân tích cơ cấu lao động các cấp, ta có thể nhận thấy cơ cấu phân cấp của COMAS hiện nay đã tương đối hợp lý.

v Trình độ lao động

Trình độ lao động nguồn nhân lực của COMAS được thể hiện qua bảng dưới đây.

Bảng 2.6: Trình độ lao động của COMAS từ 2010- 2015

(Đơn vị tính: người)

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trình độ lao động						
Trên Đại học	1	1	1	1	2	3
Đại học	48	54	59	102	155	209
Cao đẳng	15	16	18	47	76	95
Trung cấp	10	12	13	14	24	29
Nghề	8	9	9	13	21	27
Lao động PT	12	12	12	27	37	51

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Từ bảng trên ta nhận thấy trình độ lao động của COMAS có xu hướng tăng đều qua các năm từ 2010 đến 2015. Trong đó, lao động có trình độ đại học luôn tăng với tốc độ lớn nhất so với các trình độ còn lại có số lượng lớn nhất chiếm hơn 50% tổng số lao động toàn công ty (209 lao động). Trình độ có tốc độ tăng đứng thứ 2 là trình độ cao đẳng, đứng thứ 3 là lao động có trình độ trung học phổ thông chiếm 12,32%. Từ dữ liệu trên ta thấy, việc tăng lao động trình độ cao đẳng đại học là hợp lý, song tăng về lao động trung học phổ thông thực tế không phù hợp với sự phát triển của ngành nói chung và COMAS nói riêng. Khoa học kỹ thuật trong ngành viễn thông ngày càng trở nên hiện đại, đòi hỏi phải có một lực lượng lao động có chất lượng trình độ cao mới có thể đáp ứng được xu thế phát triển, do vậy mà việc gia tăng lao động trình độ trung học phổ thông là điều bất cập so với tình hình thực tế.

2.2.3.3. Thực trạng công tác nguồn nhân lực tại COMAS

▼ Tuyển dụng

*** Nguồn tuyển dụng:**

COMAS là công ty hoạt động chính trong lĩnh vực xây dựng và lắp đặt viễn thông, nhu cầu tuyển dụng nhân viên có trình độ nghiệp vụ tốt, được đào tạo bài bản, chịu được áp lực công việc và có khả năng tiếp cận công việc nhanh là quan trọng. Với vị trí đóng tại địa bàn thủ đô là nơi tập trung nhiều các trường đại học, trung tâm kinh tế chính trị lớn của đất nước nên việc tuyển dụng nhân lực là rất thuận lợi. Nguồn cung lao động cho COMAS bao gồm: Nội bộ công ty, sinh viên tốt nghiệp các trường đào tạo trong nước, lao động ứng tuyển trên các web tuyển dụng.

Hiện nay, COMAS đã xây dựng quy trình tuyển dụng áp dụng cho toàn thể COMAS và các đơn vị thành viên. Quy trình này đưa ra nhằm chuẩn hoá hoạt động tuyển dụng để tuyển chọn những người có kiến thức, chuyên môn, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu công việc, có năng lực và đạo đức tốt. Bên cạnh đó, trong tuyển dụng công ty có các chính sách ưu tiên tuyển dụng là con em CBCNV trong công ty đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc. Chính sách này đã tạo được niềm tin, bầu không khí phấn khởi giúp NLD yên tâm công tác.

*** Quy trình tuyển dụng của COMAS**

Công ty đã xây dựng quy trình tuyển dụng lao động trong văn bản mã hiệu: 01- QT/NS/COMAS có hiệu lực từ tháng 3 năm 2016 (phụ lục 3).

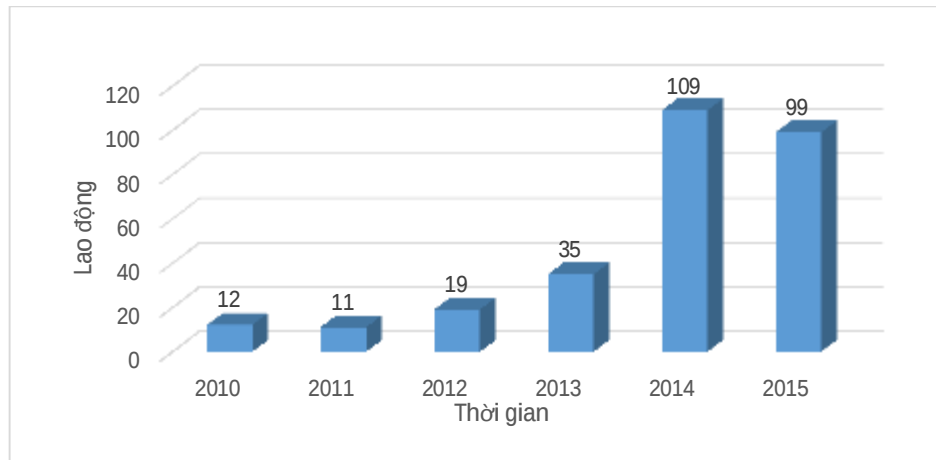
- Bước 1: Bộ phận có yêu cầu tuyển dụng nhân sự phát sinh.
- Bước 2: Phòng HCNS rà soát lại nhân sự trong toàn Công ty để đưa ra các biện pháp nhân sự.
- Bước 3: Phòng HCNS có trách nhiệm xác nhận kết quả trình duyệt với bộ phận đề nghị tuyển dụng và chỉ tuyển dụng khi được Ban lãnh đạo duyệt.
- Bước 4: Tổ chức tuyển dụng (sau khi đã được phê duyệt).
- Bước 5: Báo cáo kết quả tuyển dụng.
- Bước 6: Thực hiện thủ tục tiếp nhận nhân sự mới.
- Bước 7: Lưu hồ sơ.

*** Thực trạng tuyển dụng**

Hoạt động tuyển dụng nhân lực cho các bộ phận và công ty thành viên trong công ty được thực hiện chủ yếu bởi bộ phận HCNS của công ty. Tại 2 văn phòng chi nhánh Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh chỉ được chủ động tuyển dụng cho các vị trí từ chuyên viên trở xuống. Hoạt động tuyển dụng thường được tiến hành với mục đích bổ sung nhân lực vào các vị trí làm việc còn trống, do NLĐ thôi việc chuyển đi nơi khác, do nghỉ chế độ, do mở rộng quy mô.

Kết quả tuyển dụng lao động của COMAS tính đến tháng 2015 được thể hiện dưới biểu đồ sau:

(Đơn vị tính: Người)



Biểu đồ 2.3 :Tuyển dụng lao động COMAS giai đoạn 2010 – 2015

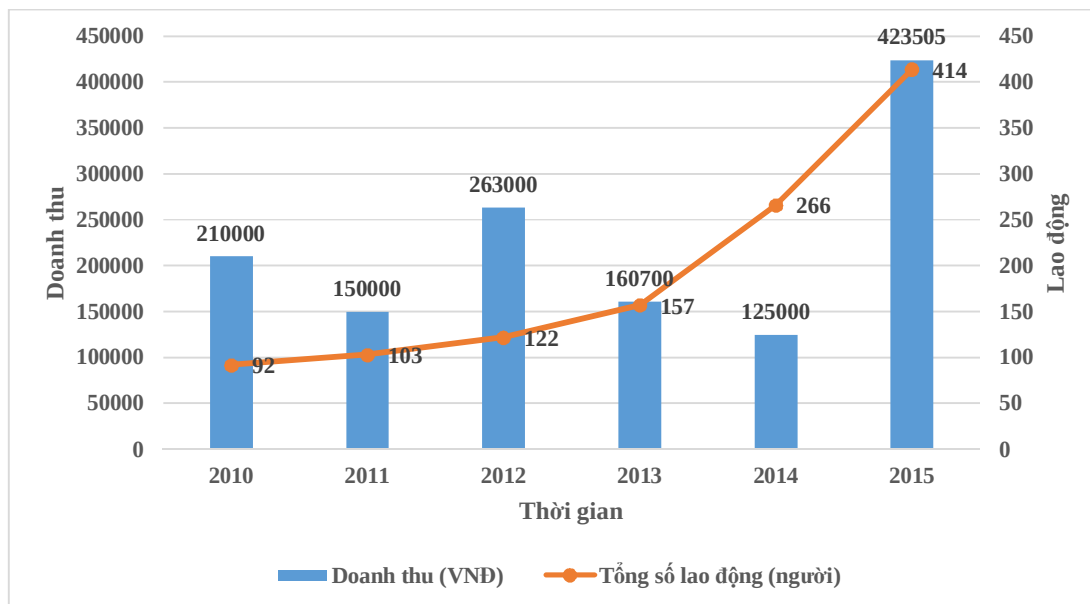
Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự

Từ biểu đồ trên ta có thể thấy số lượng lao động tuyển dụng của công ty tăng dần qua các năm. Trong đó, giai đoạn từ 2010 - 2014 lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng nhanh. Lượng lao động tăng vọt vào năm 2014 với

109 lao động, gấp hơn 9 lần số lao động so với năm 2010. Ở các năm tiếp theo cho đến nay, số lao động tuyển dụng có xu hướng giảm. Sở dĩ có sự tăng giảm lao động như trên là do quy luật phát triển của tổ chức.

Biểu đồ dưới đây cho thấy tương quan giữa lực lượng lao động với doanh thu của COMAS từ 2010 – 2015

(Đơn vị tính: Doanh thu – triệu VNĐ; Lao động – người)



Biểu đồ 2.4: Tương quan lực lượng lao động và doanh thu của COMAS giai đoạn từ 2010 - 2015

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Từ biểu đồ trên ta nhận thấy trong khi doanh thu có sự thay đổi theo xu hướng không ổn định qua các năm thì lượng lao động của COMAS lại ở trạng thái tăng liên tục, năm sau cao hơn năm trước. Thời kỳ trước năm 2014, tổng doanh thu của các năm chênh lệch trong khoảng 50-100 tỉ VNĐ, tuy nhiên số lao động tăng thêm ở mức trung bình (cao nhất vào năm 2013 với 30 lao động) không có sự thay đổi quá lớn.

Thế nhưng đến năm 2014, số lao động tuyển dụng thêm; tăng đột biến so với giai đoạn trước, nhân lực tăng thêm là 109 người (gấp hơn 3 lần so với 2013) song doanh thu lại giảm đột ngột xuống mức thấp nhất trong giai đoạn từ 2010-2015, với 125 tỉ VNĐ. Đến năm 2015, hoạt động kinh doanh phát triển cùng với hoạt động nghiệm thu và bàn giao công trình mang lại doanh thu tăng vượt trội lên đến hơn 423 tỷ VNĐ, số lượng nhân lực tỷ lệ thuận với doanh thu tăng hơn gấp rưỡi người đưa số tổng số lao động COMAS lên 414 nhân viên.

Thực trạng về hoạt động tuyển dụng, theo kết quả của phiếu khảo sát tại COMAS thu được các nhận định sau:

Về số lượng: hầu hết các nhân viên cho rằng, hoạt động tuyển dụng đã thực hiện tương đối nhanh chóng đáp ứng được nhu cầu về số lượng lao động cần tuyển tại các vị trí nhân viên thừa hành. Tuy nhiên, ở các vị trí quản lý từ cấp trưởng phòng thì vẫn chưa đạt hiệu quả.

Về chất lượng: 52% ý kiến cho rằng công tác tuyển dụng của công ty hiện nay chưa thực sự quan tâm nhiều đến chất lượng lao động tuyển dụng. Trong tuyển dụng chưa có đầy đủ các bản mô tả công việc cho từng vị trí, hầu hết các phiếu khảo sát đều nói rằng có từ 50% thậm chí cấp quản lý cho rằng 75% số lao động sau khi tuyển cần được đào tạo lại thì mới có thể thích nghi và đáp ứng được nhu cầu công việc. Nguyên nhân là vì phần lớn số lao động tuyển vào là những người mới ra trường hoặc chưa có nhiều kinh nghiệm trong công việc song cũng vì vậy mà đối tượng này dễ dàng tuyển dụng và bằng nhiều kênh thông tin khác nhau. Ngược lại, đối với vị trí quản lý cấp cao được các nhân viên tuyển dụng cho là công việc khó khăn và thu được ít kết quả nhất, trong đó nhất là vị trí trưởng phòng nhân sự. Vị trí này từ khi mới thành lập công ty do một cán bộ không đúng chuyên ngành phụ trách do đó hoạt động của phòng hành chính nhân sự giai đoạn trước chủ yếu là các công việc hành chính, nhân lực làm công tác tuyển dụng cũng chưa đủ kinh nghiệm và khả năng để tự thực hiện. Vì thế khi tuyển dụng vị trí này, công ty thường phải thuê các chuyên gia từ bên ngoài tham gia vào quá trình phỏng vấn. Từ năm 2014 vị trí này đã tuyển được cán bộ đúng chuyên môn và có kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự, từ đây các hoạt động quản trị nhân lực mới bắt đầu được tiến hành như: hoạt động xây dựng bản mô tả công việc cho các chức danh công việc tại phòng hành chính nhân sự. Tuy nhiên, nhân lực ở vị trí này không gắn bó lâu dài với công ty, trong thời gian hơn một năm vị trí trưởng phòng nhân sự đã thay đổi đến 3 lần. Đây cũng là một vấn đề khiến cho Ban lãnh đạo công ty trăn trở.

▼ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

COMAS đã xây dựng quy trình đào tạo nhân sự nhằm chuẩn hoá hoạt động đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo sự phù hợp và đáp ứng mục tiêu phát triển của công ty. Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được áp dụng tại COMAS bao gồm các chương trình: đào tạo hội nhập, đào tạo chung,

đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo phát triển năng lực, đào tạo nguồn... với các hình thức: đào tạo tại chỗ (kèm cặp), đào tạo ngắn hạn, hội thảo, hội nghị...(trích văn bản mã hiệu 03-QT/NS/COMAS, ban hành năm 2016)

- Quy trình đào tạo (Phụ lục 4)

Bước 1: Đề xuất kế hoạch đào tạo

Bước 2: Phê duyệt kế hoạch đào tạo

Bước 3: Hướng dẫn triển khai và đánh giá hoạt động đào tạo

Bước 4: Báo cáo hoạt động đào tạo tháng

Bước 5: Lưu hồ sơ

- Thực trạng hoạt động đào tạo

Hàng năm, theo quy chế đào tạo NLD làm việc trong công ty từ đơn vị văn phòng đến các đơn vị trực tiếp sản xuất tùy theo chức danh, nhiệm vụ công việc được giao sẽ tham gia học tập, bồi dưỡng để nâng cao kiến thức thông qua các lớp đào tạo theo các chuyên đề về chuyên môn nghiệp vụ cần thiết để thực hiện mục tiêu hoạt động kinh doanh.

Đối với hoạt động đào tạo chung, công ty đã tổ chức được các chương trình đào tạo hội nhập cho các nhân viên mới như “đào tạo định hướng cho CBCNV mới của COMAS”. Đào tạo để hội nhập, đào tạo để phát triển là chủ đề chính trong hoạt động đào tạo định hướng. Nội dung buổi đào tạo này thường là giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của COMAS, phổ biến quy trình làm việc, giải đáp các thắc mắc về chế độ tiền lương, chính sách đối với CBCNV.

Về hoạt động đào tạo chuyên môn kỹ thuật, COMAS tổ chức các buổi đào tạo tại chỗ theo từng bộ phận và chức năng. Cụ thể như để tối ưu các chi phí nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nhất là đối với các AM và PM COMAS đã thực hiện chương trình “Đào tạo tối ưu hóa chi phí dự án cho AM và PM”. Hoạt động đào tạo này nhằm giúp các AM, PM đánh giá và phân tích đúng dự án để từ đó lập chi phí, có phương án kinh doanh hợp lý, hiệu quả. Nội dung đào tạo bao gồm: tiếp cận thông tin dự án, bàn tròn sow, khảo sát và lên phương án thực hiện, các bước dự trù chi phí, xử lý phát sinh, quyết toán nội bộ... và được trực tiếp chia sẻ đào tạo bởi cán bộ Trưởng phòng kinh doanh COMAS với sự tham gia của gần 20 AM, PM toàn công ty.

Nhìn chung các lớp học và khoá học phổ biến nhất vẫn là dành cho bộ phận giám sát và thi công công trình. Do đặc thù ngành nghề xây lắp có nhiều

yếu tố nguy hiểm độc hại có thể xảy ra trong quá trình thi công, COMAS đặc biệt chú trọng, đề cao công tác đào tạo huấn luyện An toàn vệ sinh lao động. Cùng với việc thường xuyên nhắc nhở, tuyên truyền cho cán bộ, công nhân về việc chấp hành Luật An toàn, vệ sinh lao động, COMAS tổ chức định kỳ các buổi học huấn luyện về công tác an toàn vệ sinh lao động.. Các khóa đào tạo thường được tổ chức trực tuyến với sự tham gia của các CBCNV đến từ các ban: Ban thi công và Ban viễn thông 3 miền Bắc, Trung, Nam.

Khi tổng kết phiếu điều tra về hoạt động đào tạo nhận thấy: 70% lao động làm việc cho biết tần suất tham gia các lớp đào tạo về nghiệp vụ chuyên ngành là rất thấp, họ nói rằng “thỉnh thoảng” mới có các lớp đào tạo do công ty tổ chức. Hoạt động đào tạo chủ yếu dưới hình thức kèm cặp tại chỗ dành cho nhân viên mới. Đối với các nhân viên làm việc từ 3 năm trở lên thường không có nhiều các hoạt động đào tạo phát triển. Đồng thời, từ việc khảo sát nhu cầu mong muốn tham gia lớp đào tạo định kỳ nào nhất thì kết quả cho thấy mong muốn của CBCNV dành cho các lớp nâng cao nghiệp vụ chuyên môn chiếm tỷ lệ cao nhất với gần 55%, một số NLĐ cho biết họ có nhu cầu đi học nâng cao trình độ sau đại học, tuy nhiên mọi kinh phí đều là tự túc và chưa có sự hỗ trợ về mặt tài chính từ phía công ty. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo của NLĐ về các kỹ năng mềm là 37%, kỹ năng quản lý là 5%, còn lại các mong muốn khác là 3%.

Về chất lượng đào tạo: Hoạt động đào tạo cũng được phản ánh rằng việc đào tạo có lúc còn nặng về lý thuyết, chưa đi sâu chú trọng vào đào tạo thực hành nhất là đối với lớp đào tạo công nhân thi công công trình, chủ yếu để đạt được việc cấp các bằng, chứng chỉ khi làm việc cho phù hợp với quy định pháp luật. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo định hướng cho lao động khi tuyển dụng còn nhiều hạn chế khiến cho chất lượng nhân lực đáp ứng nhu cầu làm việc chưa cao. Đây có thể được coi là dấu hiệu cho thấy sự bất hợp lý trong công tác đào tạo tại công ty trong thời gian qua và mở ra cơ hội cải tiến trong thời gian tới.

▼ Chính sách đãi ngộ

*** Chính sách tiền lương**

Trước đây, COMAS trả lương căn cứ vào Quy chế trả lương kèm *Quyết định số: 80/QĐ/2014/Comatel., Corp ngày 01/08/2014 của Tổng Giám đốc*

Công ty. Tổng quỹ lương năm bao gồm Quỹ lương tính theo đơn giá do Hội đồng tiền lương quyết định và quỹ lương được trích dự phòng của năm trước chuyển sang.

Quỹ tiền lương được phân chia như sau:

$$\Sigma V_{TH} = V_{TT} + V_{NS} + V_{KK} + V_{DP}$$

Trong đó:

V_{TH} là tổng quỹ lương thực hiện.

V_{TT} là quỹ lương cứng thực tế trả cho NLĐ.

V_{NS} là quỹ lương năng suất trả cho NLĐ.

V_{KK} là quỹ lương khuyến khích.

V_{DP} là quỹ lương dự phòng được trích lập chuyển sang quỹ lương năm sau liền kề.

Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, Hội đồng tiền lương công ty sẽ trình Tổng Giám đốc phê duyệt tỉ lệ quỹ phù hợp với từng giai đoạn, thời kỳ. Không sử dụng quỹ tiền lương vào mục đích khác ngoài việc trả lương, thưởng.

Quy chế này áp dụng cách trả lương theo ngạch, bậc, theo đó lao động trong công ty được chia thành 3 ngạch: Nhân viên; Quản lý và Lãnh đạo. Mỗi ngạch nhân viên được phân chia theo trình độ và yêu cầu công việc như ngạch nhân viên gồm: Chuyên viên, Nhân viên thừa hành nghiệp vụ, Nhân viên nghiệp vụ giản đơn. Ở mỗi trình độ lại chia thành các cấp bậc khác nhau được ấn định mức lương cụ thể. Tuy nhiên, cách trả lương này có nhiều hạn chế đó là: mức lương ấn định thấp (thấp nhất bằng mức lương vùng theo quy định của Nhà nước), dải lương cấp bậc lại quá dài. Đồng thời cách trả lương này không phản ánh được hiệu quả và mức độ khối lượng công việc NLĐ đã thực hiện. Do đó không thúc đẩy NLĐ có động lực làm việc với năng suất cao.

Đầu năm 2016, công ty đã ban hành quy chế trả lương mới cho NLĐ dựa trên nguyên tắc: Bảo vệ quyền lợi của NLĐ; Nguyên tắc dân chủ: Ban hành sau khi xem xét ý kiến của tất cả các Phòng, Ban trong Công ty và BCH Công đoàn về quy chế; Nguyên tắc bảo toàn: lương mà NLĐ được hưởng không thấp hơn mức lương mà họ đã được lĩnh trước khi có quy chế này đối với cùng một vị trí công tác và nguyên tắc công bằng.

Theo phụ lục 04 (QCN.PL04_v10) ban hành kèm theo Quy chế Nội Bộ

Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS), phương pháp trả lương cho NLĐ là gắn tiền lương và thu nhập của CBCNV với kết quả thực hiện công việc và chức danh công việc đảm nhiệm cũng như kết quả kinh doanh của công ty. Quy chế tiền lương đưa ra với CBCNV với mục đích đảm bảo quyền lợi và động viên nhân viên cống hiến và phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Công thức trả lương cho NLĐ chủ yếu dựa trên đánh giá đo lường KPI bộ phận, bảng chấm công, sản phẩm khoán, xếp loại hệ số cá nhân hàng tháng... được quy định theo từng vị trí việc làm như sau: Một là, CBCNV hưởng lương theo thời gian; Hai là, cán bộ kinh doanh; Ba là, đội ngũ CBNV hưởng lương khoán sản phẩm và khoán công việc; Bốn là, đội ngũ cộng tác viên. Cụ thể, đối với nhân viên văn phòng được thể hiện qua hệ số cá nhân được kết hợp vào trong công thức tính (hệ số phụ thuộc vào kết quả hoàn thành công việc của từng bộ phận, mảng công việc hay toàn công ty...) Đối với các nhóm lao động còn lại phần lương mềm được tách biệt khỏi lương cứng tính toán dựa trên mức độ hoàn thành công việc, số sản phẩm hoàn thành trong tháng. Riêng với đội ngũ cộng tác viên tiền lương hưởng theo ngày.

Trong quá trình lao động, công ty có bổ sung các mức phụ cấp đi lại, liên lạc, tàu xe... hỗ trợ cho NLĐ.

Chính sách trả lương mới của COMAS với các hình thức trả lương khác nhau theo từng đối tượng cụ thể, cho thấy COMAS đã chú trọng hoạt động nghiên cứu để hình thành nên các công thức trả lương mới cho từng nhóm đối tượng. Với nguyên tắc bảo toàn được áp dụng hệ số cá nhân hưởng lương tháng đảm bảo không thấp hơn lương tính theo mức tối thiểu để đảm bảo mức sống đã phần nào đánh giá được tính chất công việc và năng suất lao động cho NLĐ.

* Chính sách thưởng

Chế độ thưởng cuối năm: thưởng cuối năm hàng năm đối với CBCNV dựa trên các yếu tố sau: Kết quả kinh doanh của năm, Vị trí công tác; Ý thức, hành động của CBCNV trong việc thực hiện quy định của công ty. Thời gian làm việc thực tế của CBNV trong năm. Kết quả đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của CBCNV (thực hiện theo quy định đánh giá của công ty)

Chế độ thưởng khuyến khích: áp dụng đối với CBCNV, Bộ phận hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hoặc có sáng kiến, cải tiến, đem lại lợi ích cho công ty. Mức thưởng do công ty quyết định căn cứ vào lợi ích, tính chất, hiệu quả do

CBCNV, bộ phận đó mang lại.

Chế độ thưởng phát sinh khác theo yêu cầu của từng thời kỳ mà công ty sẽ ban hành thưởng cho từng nhóm CBCNV để phù hợp với thực tế.

*** Chế độ phúc lợi**

Công ty đảm bảo các chế độ phúc lợi cho NLĐ được thực hiện đúng theo các quy định Nhà nước về Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp...

Trong những năm gần đây, công ty cũng thường xuyên tổ chức các hoạt động giải trí cho NLĐ như: hàng tháng tổ chức giao lưu thể dục thể thao với các bộ môn bóng đá, tennis, cầu lông... tiêu biểu nhất là chương trình "Sôi động giải bóng đá CUP mùa hè COMAS". Hàng năm, COMAS cũng tổ chức các chương trình du lịch, dã ngoại cho nhân viên công ty và gia đình như hoạt động: Lễ xuân đầu năm – tham quan các đền chùa nổi tiếng của đất nước, hay chương trình nghỉ mát với “đêm gala về nghe biển hát” dành cho nhân viên tại trụ sở chính, “hành trình về với đất Quảng” của COMAS miền Trung, “đại náo Phan Thiết” của văn phòng COMAS miền Nam... Các hoạt động này có vai trò quan trọng trong việc tạo lập tình cảm gắn bó giữa những NLĐ trong tổ chức, giúp họ trung thành hơn với tổ chức.

Theo kết quả phiếu khảo sát về thu nhập của CBCNV: có 23% số người được hỏi đánh giá là khá, 69% ở mức trung bình, 8% đánh giá ở mức hơi thấp so với các công ty cùng ngành. Kết luận, chế độ lương thưởng đều nhận được sự hài lòng từ bộ phận quản lý làm việc tại các văn phòng. Bên cạnh đó, vẫn còn một số quản lý cấp cơ sở chưa hài lòng về việc thanh toán các khoản công tác phí còn chậm. Phía nhân viên trong công ty thì mức lương này chỉ ở mức trung bình và có thể dễ dàng tìm được ở những công ty khác, 2/3 số lao động đưa ra ý kiến không muốn duy trì mức lương hiện tại và họ muốn có sự thay đổi.

Theo học viên nhận định, nếu đánh giá trên các tiêu thức hệ thống lương được quy định rõ ràng, minh bạch, chính sách phúc lợi hợp lý, phụ cấp lương hợp lý thì chế độ này tại công ty khá thỏa đáng. Tuy nhiên, với hoạt động khảo sát về chính sách tiền lương, thưởng xứng với mức độ hoàn thành công việc và thành tích thì được đội ngũ lao động đánh giá không cao. Cụ thể, chính sách đánh giá lương KPI cho khối nhân viên hành chính văn phòng theo kết quả làm việc hàng tháng chưa hoặc không mô tả được năng lực của nhân viên khối văn

phòng. Vì thời gian đánh giá ngắn, quy chế đánh giá cũng không quy định về các công việc phát sinh trong quá trình hoàn thành mục tiêu. Tỷ lệ của hệ số đánh giá dễ gây ra tính chất cào bằng (10%- loại A; 80% - loại B; 10%- loại C) bất mãn trong công việc. Điều này cũng cho thấy yếu tố lương thưởng là một trong những nguyên nhân thúc đẩy ý định nhảy việc của NLD tại COMAS.

v Về công tác quản lý và sử dụng nhân viên:

Năm 2015 được xem là năm đánh dấu sự thay đổi lớn của COMAS về các hoạt động liên quan đến quản lý và sử dụng nhân viên.

Trước năm 2015, công tác quản lý, sử dụng lao động chưa được tiêu chuẩn hoá, quy trình hoá do chưa xây dựng được quy chế về công tác cán bộ nên công tác này còn nhiều yếu kém và bất cập. Hoạt động này còn mang tính chủ quan, bị động và tức thời. Do đó chất lượng hoạt động quản lý, sử dụng cán bộ bị hạn chế và có phần lúng túng.

Từ năm 2015, cùng với việc thành lập ban Kiểm soát (QA) COMAS đã ban hành Quy chế quản lý nội bộ Công ty Cổ Phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS khiến công tác quản lý, sử dụng cán bộ được đổi mới ở nhiều mặt.

Theo biểu mẫu/văn bản ký hiệu 04.01.BM.NS.COMAS, ban QA có trách nhiệm theo dõi và phát hiện lỗi trong các đợt kiểm soát, đánh giá nội bộ. Đồng thời, ban QA có trách nhiệm tổng hợp thông tin sử dụng nhân lực từ các phòng ban, đơn vị liên quan về quá trình thực hiện công việc trong công ty. (Phụ lục 5)

Ban QA tổng hợp lỗi quy trình, quy định của các bộ phận dựa trên:

- Lỗi do Ban QA phát hiện trong các đợt kiểm soát, đánh giá nội bộ.
- Thông tin từ các Phòng, ban, đơn vị trong Công ty: trong quá trình thực hiện công việc, các Phòng, ban chuyển các thắc mắc, phản nản về việc thực hiện sai quy trình, quy định của các Phòng, ban liên quan về Ban QA để kiểm soát và tổng hợp.

- Phòng HCNS trên cơ sở tổng hợp vi phạm nội quy công ty đưa ra Bảng đo lường KPI cá nhân theo từng loại vị trí (Biểu mẫu 04.02.BM.NS.COMAS)

- Trưởng các bộ phận có nhiệm vụ và vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực, đánh giá trực tiếp hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua bảng tổng hợp chấm công, sản phẩm khoán, đánh giá KPI cá nhân và xếp loại hệ số cá nhân tháng (Biểu mẫu 04.03.BM.NS.COMAS)

Việc phối hợp quản lý và đánh giá sử dụng nhân viên giữa các phòng ban khiến cho hoạt động này vì thế trở nên trôi chảy hơn.

Mặc dù việc thiết lập quy chế quản lý và sử dụng nhân viên khiến cho quá trình làm việc trở nên quy củ và thuận tiện hơn. Tuy nhiên có một thực tế khi các quy trình chính sách này được soạn thảo lại không tiến hành các hoạt động trung cầu ý kiến NLĐ trong công ty, mà chỉ do một bộ phận lãnh đạo, quản lý quyết định ban hành. Quy trình này cũng không được tiến hành áp dụng thử mà trực tiếp đưa vào quy chế khiến NLĐ cảm thấy bất ngờ trước sự thay đổi chính sách quá nhanh. Điều này không những thúc đẩy nhân viên tích cực làm việc vì sự hăng say và nhiệt tình với công việc mà đã trở thành những khuôn khổ khiến NLĐ cảm thấy mệt mỏi khi làm việc khiến cho môi trường làm việc trở nên căng thẳng hơn so với trước.

▼ Hoạt động thu hút và giữ chân nhân tài

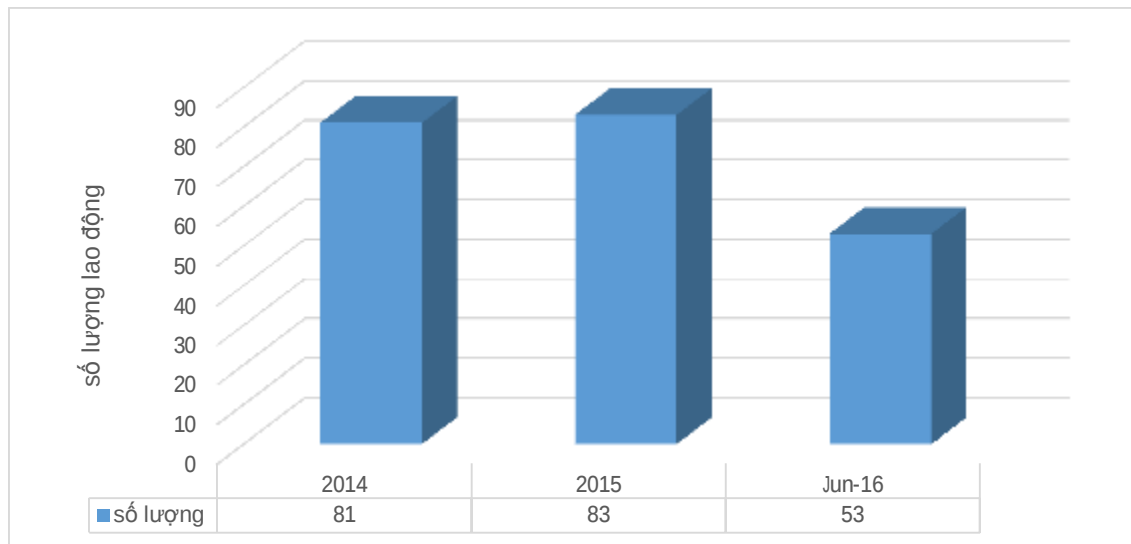
Qua nghiên cứu và thu thập thông tin từ hoạt động nhân sự, từ các báo cáo hay quyết định của công ty có thể kết luận rằng các chính sách về thu hút nhân tài tại COMAS chưa được cụ thể hóa trong các chính sách hay văn bản. Công ty cũng chưa có chính sách thu hút những sinh viên giỏi về làm việc cho công ty bằng các chính sách tuyển dụng, chiến thuật tuyển dụng linh hoạt, các chính sách đãi ngộ xứng đáng và thương hiệu của nhà tuyển dụng chưa được quảng bá rộng rãi.

Với đội ngũ cán bộ nhân viên đang làm việc tại công ty, việc sử dụng phần lương khuyến khích – (là mức lương chi trả bổ sung hàng tháng nhằm thu hút, gìn giữ lao động kỹ thuật cao, chuyên môn giỏi và khen thưởng khuyến khích các CBCNV có đóng góp lớn cho sự phát triển của công ty) là một chính sách cụ thể trong hoạt động giữ chân nhân tài của COMAS. Bên cạnh đó các chính sách phát triển nghề nghiệp, và cơ hội thăng tiến tại COMAS còn hạn chế. Cụ thể, có đến 35% NLĐ không nhận thấy có cơ hội thăng chức và những cam kết lâu dài từ phía công ty. Một số khác khi được còn cảm thấy những chính sách phát triển và cơ hội cho nhân viên chưa được rõ ràng cho lắm. Thực tế cho thấy chính sách này hiện chưa mang lại nhiều kết quả thể hiện qua bảng số liệu về mức độ gắn bó và số lượng lao động nghỉ việc trong những năm gần đây.

Bảng 2.7: Mức độ thời gian gắn bó của nhân viên COMAS

STT	Thời gian NLD làm việc tại COMAS	Số lượng
1	Dưới 1 năm	104
2	Từ 1 đến 2 năm	107
3	Từ 2 đến 5 năm	110
4	Từ 5 năm trở lên	93

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

**Biểu đồ 2.5: Số lượng nhân viên nghỉ việc thời gian từ 2014 – 6/2016**

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Từ bảng và biểu đồ trên ta có thể nhận thấy, phần lớn thời gian làm việc của nhân viên tại công ty ngắn. Hàng năm lao động nghỉ việc nhiều. Số lao động làm việc từ 2 năm trở xuống chiếm tới 50,97% trong cơ cấu lao động toàn công ty. Trong đó, chỉ riêng nhân viên gắn bó dưới 1 năm đã chiếm đến 1/4 tổng số lao động. Trong khi tổng số lao động từ 2 đến 5 năm mới là 110 lao động. Theo bảng theo dõi nhân lực đến tháng 5/2016 của phòng nhân sự trong 2 năm 2015 và đầu 2016 đã có hơn 80 lao động nghỉ việc, trong đó có tới 1/3 số lao động nghỉ việc là những người có thời gian làm việc từ trên 3 năm, thậm chí có những cán bộ trưởng phòng gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Đồng thời, từ số liệu này cho thấy gần đây số lượng nhân lực rời công ty và nhân lực tuyển thêm là khác tương đồng với nhau. Con số này cũng cho thấy các hoạt động tuyển dụng của COMAS hiện nay chủ yếu là nhằm bù vào phần lao động thiếu hụt ngắn hạn trước mắt chứ không phải là kế hoạch tuyển dụng được xác định trước.

Với những con số trên cùng với kết quả cuộc khảo sát về sự quan tâm của đội ngũ quản lý khi nhân viên nghỉ việc, 2/3 cán bộ quản lý trực tiếp nói rằng lý do chính khiến cho nhân viên nghỉ việc là vấn đề lương thưởng, các chế độ làm thêm giờ, ngoài ra do một số quy định mới chưa hợp lý cũng là nguyên nhân khiến cho NLĐ nghỉ nhiều (phần lớn số lượng nhân viên nghỉ việc hàng năm là nhân viên mới có thời gian làm việc từ 2 đến 6 tháng). Thực trạng trên cho thấy chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân người tài chưa được chú trọng tại công ty cũng có thể là một trong những nguyên nhân lớn dẫn đến số lượng NLĐ có kinh nghiệm, có năng lực tại COMAS nghỉ việc ngày một nhiều.

2.2.2.4. Văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là tạo ra một nền tảng văn hoá mang bản sắc riêng cho doanh nghiệp và tạo dấu ấn cho khách hàng. Tính kỷ luật cao và tác phong công nghiệp luôn được coi là giá trị cốt lõi truyền thống là văn hóa của COMAS. Trong mối quan hệ với đồng nghiệp COMAS luôn đề cao tinh thần đoàn kết và hợp tác trong công việc nhằm tạo ra một môi trường làm việc thân thiện.

Bộ phận Công Đoàn và bộ phận HCNS của công ty luôn quan tâm gắn kết các thành viên trong công ty thông qua việc tổ chức hoạt động có ý nghĩa như:

- Hàng tháng công ty tổ chức sinh nhật cho các thành viên trong công ty với chương trình “Khoảnh khắc sinh nhật tháng”

- Hàng năm công ty tổ chức các chuyến du lịch hè cho toàn bộ nhân viên công ty với các hoạt động Gala “COMAS về nghe biển hát”...

- Các hoạt động Team building với các trò chơi giải trí, thể thao: Teambuilding Sầm Sơn hè, giải bóng đá CUP mùa hè COMAS nhằm gắn kết các thành viên trong công ty vào các hoạt động tập thể.

- Các hoạt động kỷ niệm ngày lễ, ngày kỷ niệm trong năm như: Hương sắc COMAS để hưởng ứng ngày Quốc tế Phụ nữ; chương trình Rung chuông vàng, phát động phong trào Thi đua lập thành tích chào mừng 10 năm thành lập COMAS.

- Bên cạnh những chương trình dành cho nhân viên trong công ty, COMAS cũng có những hoạt động thể hiện sự quan tâm đến gia đình của NLĐ như: Nhân dịp ngày Quốc tế Thiếu nhi công ty đã tổ chức Cuộc thi “Thiên thần Nhí” dành cho con em CBCNV. Đặc biệt, chương trình “Tấm lòng người COMAS” là hoạt động quyên góp nhằm giúp đỡ những hoàn cảnh khó khăn trong công ty. Phòng HCNS đã đại diện Công ty đi thăm người thân của CBCNV bị đau ốm. Điển hình trường hợp ủng hộ gia hoàn cảnh của gia đình anh

Trần Phương Bắc – Phòng thi công. Mẹ anh Bắc bị nhiễm trùng uốn ván, tình trạng sức khỏe rất yếu, ăn uống hoàn toàn phải qua đường truyền và thở bằng máy. Chi phí điều trị cho mẹ anh Bắc rất tốn kém, chỉ mới 3 ngày vào viện mà phải đóng viện phí lên tới hơn 30 triệu đồng. Để có được số tiền này, anh Bắc và gia đình đã phải đi vay mượn khắp nơi bởi số tiền này là quá lớn so với những gì gia đình đang có. Kinh tế gia đình phụ thuộc chủ yếu vào việc bố mẹ làm ruộng và lương của anh Bắc. Chưa kể sắp tới để tiếp tục điều trị tại viện thì còn phải đóng rất nhiều khoản, trước mắt mỗi ngày gia đình anh Bắc phải đóng 1 triệu chi phí tiền thuốc men cho mẹ anh. Chính vì vậy, Phòng HCNS đã phát động việc quyên góp ủng hộ, chia sẻ bớt phần nào sự khó khăn với anh Bắc.

Đối với khách hàng, COMAS có phương châm khách hàng là “trung tâm của mọi công việc, là đối tượng phục vụ quan trọng nhất”. COMAS luôn cố gắng để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất, liên tục nâng cấp tiến độ nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng.

2.2.3.5. Đánh giá về các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp

v Tích cực

Nguồn nhân lực của COMAS trong thời gian qua cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động kinh doanh:

- Số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu hoạt động kinh doanh.

- Đội ngũ lao động trẻ với tỷ lệ dưới 30 tuổi chiếm tới 58,7%; dưới 40 tuổi chiếm 38,4% đây là lực lượng lao động dồi dào. Công ty có đội ngũ cán bộ quản lý, lao động gián tiếp và trực tiếp có trình độ chuyên môn, năng động, nhiệt tình. Các yếu tố trên là nền tảng để công ty có thể xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong tương lai thúc đẩy quá trình thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của tổ chức. Nguồn nhân lực trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng được yêu cầu môi trường làm việc với áp lực cao và các công việc nặng nhọc trong các dự án sắp tới.

- Hoạt động tuyển dụng gắn liền với đào tạo giúp NLĐ sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc bởi những nội dung đào tạo sát với thực tế công việc.

- Chính sách lương thưởng mang lại mức thu nhập đảm bảo đời sống cho NLĐ, chính sách đãi ngộ thực hiện khá tốt giúp NLĐ an tâm làm việc.

- Môi trường làm việc thân thiện, NLĐ được trang bị các máy móc thiết bị trong quá trình làm việc.

v Hạn chế

- Mặc dù lực lượng lao động trẻ là một lợi thế lớn đối với COMAS song cũng là hạn chế đối với hoạt động xây dựng và phát triển nguồn nhân lực, do tỷ lệ nhảy việc của NLĐ trong độ tuổi này khá cao (dưới 30 tuổi).

- Lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao của công ty hiện nay tương đối thấp (chỉ chiếm gần 10%) điều này ảnh hưởng đến công tác sản xuất kinh doanh của công ty trong việc thực hiện thi công những hạng mục dự án đòi hỏi NLĐ phải có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm làm việc.

- Có thể nói rằng nhân lực hiện nay của COMAS vừa thừa lại vừa thiếu. Đó là, thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp, thiếu nhân lực trong việc thiết kế, dựng bài thầu, kiểm tra hồ sơ dự thầu, quản lý vận hành nhà trạm, tiếp thị tìm kiếm thông tin khách hàng ... hay thiếu những nhân lực có chuyên môn và chịu được áp lực làm việc cao trong các dự án.

- Công tác quản lý nhân lực chưa khoa học mang tính chất hành chính không khuyến khích người lao động sáng tạo ngược lại tạo ra môi trường làm việc căng thẳng. Việc bố trí và sử dụng lao động chưa chú ý đến năng lực, phẩm chất NLĐ, còn tồn tại xu hướng cảm tính nên bố trí lao động chưa chính xác, hạn chế phát triển năng lực cá nhân.

- Các chính sách kích thích về lương thưởng còn nhiều bất cập do việc chi trả lương còn mang tính cào bằng, tạo ra áp lực và căng thẳng trong công việc, phụ cấp còn chậm, tình trạng nợ lương vẫn còn diễn ra.

v Nguyên nhân

- Có được những mặt tích cực như trên xuất phát từ sự quan tâm và đầu tư cho các hoạt động nhân lực của lãnh đạo công ty, đặc biệt là công tác tuyển dụng và công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời sự quan tâm đến đời sống người lao động bằng các chính sách đãi ngộ tạo động lực cho NLĐ giúp duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó việc thiết lập được môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp cũng có tác dụng khuyến khích về mặt tinh thần đối với NLĐ, từ đó tạo ra hiệu quả trong công việc.

- Bên cạnh đó những hạn chế còn tồn tại cũng có những nguyên nhân của nó:

+ Hiện nay, công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược nhân lực làm định hướng rõ ràng. Chưa xây dựng được chính sách thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao hoàn chỉnh phù hợp với yêu cầu của thị trường lao động.

+ Cơ chế quản lý còn bất cập là do phần lớn những người đứng đầu công ty, bộ phận mặc dù có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao song chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về thị trường lao động, quản lý doanh nghiệp do đó công tác quản lý chưa hoàn thiện. Việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực mang tính chủ quan, áp đặt.

+ Chính sách tiền lương còn hạn chế so với thị trường, chưa phù hợp với tính chất công việc của một số bộ phận. Công tác chi trả còn chậm là do đặc thù công việc: có khi có nhiều dự án về (rơi vào tình trạng thiếu nhân lực phải tuyển dụng gấp) nhưng lại có những khi không có dự án người lao động ít việc dẫn đến thu nhập thấp; các dự án thường khi hoàn thành xong mới được thanh toán chi phí nên gây ra tình trạng trả lương không đúng thời hạn.

2.2.2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (Ma trận IFE)

Từ việc phân tích thực trạng nhân lực và các yếu tố môi trường bên trong ta có bảng đánh giá các yếu tố môi trường bên trong của COMAS.

Bảng 2.8: Đánh giá các yếu tố môi trường bên trong của COMAS
(Ma trận IFE)

Các yếu tố môi trường bên trong	Mức độ quan trọng	Tác động	Điểm
Điểm mạnh			
Đơn vị có nhiều năm kinh nghiệm, có uy tín với khách hàng trên thị trường xây dựng viễn thông	0,1	3	0,3
Tập thể cán bộ lãnh đạo và nhân viên trẻ, năng động, đoàn kết và nhiệt tình trong công việc,	0,15	4	0,6
Tiềm lực tài chính tốt	0,08	3	0,24
Môi trường làm việc thân thiện, công nghệ hiện đại, được đầu tư	0,07	3	0,21
Lực lượng lao động đáp ứng thực hiện các khâu dự án	0,07	3	0,21
Điểm yếu			
Nguồn nhân lực đông, phát triển nóng, trình độ lao động còn hạn chế, chưa đồng đều nên chưa đáp ứng được nhu cầu công việc	0,1	2	0,2
Chưa có chiến lược nhân lực tổng thể với mục tiêu rõ ràng	0,15	1	0,15
Cơ cấu tổ chức các chính sách về nhân lực còn rườm rà	0,12	1	0,12
Đội ngũ làm công tác nhân lực còn thiếu	0,08	2	0,16
Tỷ lệ lao động chịu được áp lực công việc cao còn thấp	0,08	2	0,16
Tổng cộng	1		2,35

Học viên phân tích và tổng hợp

Tổng số điểm quan trọng của ma trận các yếu tố bên trong của COMAS là 2,35 (thấp hơn so với mức trung bình là 2,5) cho thấy đặc điểm của các yếu tố nội bộ nguồn nhân lực của COMAS hiện vẫn chưa tốt. Vì vậy, công ty cần cố gắng hơn nữa để phát huy các điểm mạnh và hạn chế điểm yếu của mình.

2.3. Đánh giá chung về cơ hội - thách thức, điểm mạnh - điểm yếu của COMAS

Qua hoạt động phân tích thực trạng nguồn nhân lực của công ty, kết quả ở các bảng ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), bên trong (IFE) của COMAS. Ta có thể suy ra các cơ hội, thách thức và điểm mạnh, điểm yếu của COMAS làm cơ sở cho xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty như sau:

2.3.1. Cơ hội của COMAS

- Nền kinh tế Việt Nam đang dần dần tăng trưởng, tình hình chính trị, xã hội ổn định. Nền kinh tế phát triển theo xu hướng mở cửa và hội nhập, tạo môi trường kinh doanh rộng lớn, thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ tiên tiến vào quá trình xây dựng và lắp đặt các công trình đồng thời thúc đẩy COMAS mở rộng các dịch vụ viễn thông thế hệ mới mà thực tế là tiếp tục phát triển công ty NEWCOM – là công ty nghiên cứu phát triển dịch vụ viễn thông thế hệ mới, thực hiện các mảng viễn thông theo xu hướng mới thiên về các mảng ứng dụng phần mềm Internet, cung cấp các dịch vụ truyền dẫn, dịch vụ truyền số liệu (trong nước, quốc tế)...

- Chính sách thu hút đầu tư, mở cửa của Nhà nước nói chung và địa bàn thủ đô Hà Nội nói riêng đã tạo điều kiện cho thị trường viễn thông phát triển. Mức sống và trình độ người dân ngày càng được nâng cao, khách du lịch cũng như người nước ngoài định cư ở Hà Nội ngày một lớn thì nhu cầu sử dụng các dịch vụ viễn thông ngày càng tăng tạo đà cho sự phát triển của ngành viễn thông nói chung và COMAS nói riêng.

- Công cuộc đổi mới với sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá của đất nước gắn liền với những cơ chế quản lý mới của nền kinh tế. Nhà nước có các chính sách pháp luật bảo vệ quyền lợi chính đáng đảm bảo quyền tự do kinh doanh, bình đẳng tiếp cận nguồn lực và cơ hội kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp. Chính phủ chủ trương “coi doanh nghiệp tư nhân là động lực phát triển kinh tế”. Điều này được xem là cơ hội to lớn để các doanh nghiệp tư nhân nói chung và COMAS nói riêng có quyền tự khẳng định mình trong sự phát triển chung của ngành, của đất nước.

- Khoa học công nghệ ngày càng có những bước tiến nhảy vọt, các thiết bị sử dụng trong xây dựng và lắp đặt được chế tạo với công nghệ cao đã tạo ra điều kiện thuận lợi cho ngành viễn thông nói chung và COMAS nói riêng có cơ hội tận dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật công nghệ hiện đại vào trong hoạt động mở rộng sản xuất kinh doanh. Mặt khác, do Việt Nam là nước đi sau nên sẽ rút được những kinh nghiệm từ sai lầm về công nghệ, sai lầm trong quản lý trước đó tạo điều kiện cho phép COMAS lựa chọn những công nghệ hiện đại, vừa an toàn trong quá trình làm xây dựng, khai thác, vận hành vừa thân thiện với môi trường.

- Việc mở cửa hội nhập của nền kinh tế cũng tạo ra thị trường lao động đa dạng, dồi dào. Bối cảnh này giúp cho COMAS có điều kiện để tiếp cận với lực lượng lao động chất lượng cao ở trong nước cũng như với lao động là các chuyên gia nước ngoài.

2.3.2. Thách thức đối với COMAS

- Viễn thông vẫn còn là một trong những ngành mới và còn nhiều cơ hội khai thác vì thế nên ngày càng có nhiều doanh nghiệp gia nhập thị trường. COMAS gặp phải sự cạnh tranh không nhỏ của các doanh nghiệp đặc biệt là những công ty có sự hậu thuẫn của tập đoàn lớn như Công ty công trình Viettel...

- Thách thức từ các đối thủ mới gia nhập trong quá trình Việt Nam thực hiện hội nhập quốc tế.

- Tốc độ phát triển thị trường viễn thông di động chậm lại đang có xu hướng tăng dần thị trường dữ liệu mạng đòi hỏi COMAS phải có những thay đổi về nhân lực để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh theo hướng mới phù hợp với nhu cầu của thị trường (tuyển dụng nhân lực các lĩnh vực mới: thiết kế web, phần mềm,...)

- Mặc dù thị trường lao động nước ta có nguồn nhân lực dồi dào và đa dạng nhưng nhìn chung chất lượng còn hạn chế đặc biệt là trong các ngành mới phát triển đòi hỏi trình độ cao như viễn thông. Vì vậy mà nguồn nhân lực chất lượng cao khi tuyển dụng còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

2.3.3. Điểm mạnh của COMAS

- COMAS là công ty đã có kinh nghiệm trong hoạt động xây dựng và lắp đặt viễn thông, có uy tín trên thị trường ngành. Bên cạnh đó với tiềm lực tài chính mạnh cùng những mối quan hệ thân thiết với nhà mạng là điều kiện thuận lợi để COMAS tiếp tục mở rộng khả năng tìm kiếm khách hàng và khẳng định thương hiệu của mình trên thị trường.

- Môi trường làm việc thân thiện được đầu tư trang bị cơ sở vật chất và thiết bị hiện đại thuận lợi cho NLĐ trong quá trình làm việc. Đồng thời với công nghệ hiện đại phục vụ cho quá trình thực hiện công trình đạt hiệu quả và chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của đối tác.

- Nhìn chung lao động COMAS đáp ứng được quy trình thực hiện các khâu dự án do đối tác đề ra.

- Công ty có lực lượng lao động dồi dào, có sức trẻ. Có thể nói đây là lực lượng nòng cốt tạo ra năng suất lao động và hiệu quả công việc cao. Đa số NLĐ trong công ty có tuổi đời trẻ, có tính năng động và sáng tạo trong quá trình làm việc. Nhân viên trong công ty đoàn kết và tinh thần đề cao sức mạnh tập thể.

- NLĐ có khả năng được thỏa mãn về nhu cầu được làm việc và được cống hiến và thỏa sức sáng tạo trong công việc được phân công theo năng lực trình độ, tay nghề.

- Thu nhập của NLĐ trong công ty tương đối ổn định. Chế độ phúc lợi và đãi ngộ cho NLĐ được thực hiện thể hiện qua chế độ lương, thưởng, chế độ điều dưỡng, thăm quan, nghỉ mát hàng năm...

2.3.4. Điểm yếu của COMAS

- COMAS hiện nay chưa xây dựng được một chiến lược nhân lực tổng thể với mục tiêu, chính sách nhân lực rõ ràng để hỗ trợ thực hiện tốt chiến lược kinh doanh.

- Trình độ NLĐ của COMAS chưa đồng đều, một bộ phận chưa đáp ứng được nhu cầu công việc. Lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao từ chuyên viên trở lên có kinh nghiệm tỷ lệ còn thấp (7,25%). Như vậy, trình độ lao động hiện tại tương đối thấp để đáp ứng sự phát triển của công ty cũng như của ngành viễn thông trong tương lai.

- Do chất lượng lao động chưa đồng đều nên chất lượng triển khai các công trình chưa được ổn định. Tỷ lệ lao động chịu được áp lực công việc cao khi tham gia các dự án chưa cao.

- Cơ cấu tổ chức quản lý và các chính sách nhân lực còn tồn tại nhiều hạn chế. Nhà quản lý chưa nhận thức và trang bị đủ kiến thức về công tác phát triển nhân lực tại bộ phận mình và chưa có xây dựng chiến lược dài hạn để tham mưu cho cấp trên. Thiếu đội ngũ làm công tác nhân sự chuyên nghiệp.

- Công tác đào tạo thiếu các chương trình đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, mới chỉ chú trọng đến các chương trình ngắn hạn, chưa có chiến lược lâu dài.

- Chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao chưa đủ sức thuyết phục để lôi kéo nhân tài. Đồng thời còn khiến một bộ phận không nhỏ NLĐ có tư tưởng nhảy việc, tìm kiếm các môi trường làm việc tốt hơn. Điều này khiến cho công ty luôn bị thiếu hụt đội ngũ lao động chất lượng, có kinh nghiệm để thực hiện dự án.

2.3.5. Ma trận SWOT và các định hướng chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020

Từ những phân tích về môi trường bên trong bên ngoài ở các mục 2.2 và căn cứ vào lý thuyết mô hình ma trận SWOT được trình bày ở chương 1 ta có thể xây dựng ma trận SWOT cụ thể cho COMAS đến năm 2020. Việc kết hợp các yếu tố trên qua ma trận sẽ giúp định hướng các phương hướng chiến lược nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020.

Bảng 2.9. Ma trận SWOT của COMAS

SWOT	<u>Điểm mạnh (S)</u>	<u>Điểm yếu (W)</u>
	S1: Đơn vị có nhiều năm kinh nghiệm, có uy tín. S2: Đội ngũ lao động trẻ có trình độ, năng động, đoàn kết, sức mạnh tập thể cao. S3: Tiềm lực tài chính tốt. S4: Công nghệ hiện đại, được đầu tư tốt, môi trường làm việc thân thiện thoải mái. S5: Lực lượng lao động đáp ứng thực hiện các khâu dự án.	W1: Nhân lực đông, trình độ chưa đồng đều, NLĐ chưa đáp ứng được nhu cầu công việc. W2: Chuyên môn hóa thấp, NLĐ còn thụ động, chưa sáng tạo. W3: Cơ cấu tổ chức quản lý và các chính sách về nhân lực còn rườm rà, lúng túng. Chưa xây dựng được chiến lược nhân sự W4: Thiếu đội ngũ nhân lực làm công tác nhân sự.
<u>Cơ hội (O)</u>	<u>Chiến lược SO</u>	<u>Chiến lược WO</u>
O1: Viễn thông trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. O2: Chính trị ổn định, pháp luật về lao động và	- Thu hút nhân lực trên cơ sở uy tín và thương hiệu của công ty. - Tận dụng các cơ hội từ	- Tận dụng các cơ hội thị trường để xây dựng chiến lược nhân sự với các mục tiêu cụ thể, rõ ràng.

ngành viễn thông dần được hoàn thiện. O3: Khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng phát triển, xu hướng chuyển giao công nghệ. O4: Đời sống thu nhập và trình độ văn hoá của người dân ngày càng cao, tạo ra một thị trường lớn. O5: Thị trường lao động dồi dào, đa dạng.	thị trường tiếp tục xây dựng đội ngũ nhân lực về cả số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng sự phát triển của thị trường ngày càng rộng lớn. - Tận dụng tiềm lực về tài chính và thị trường mở rộng nhằm đưa ra các chính sách đãi ngộ, thu hút nhân lực chất lượng cao.	- Chính trị pháp luật về lao động ổn định là điều kiện để công ty hoàn thiện các chính sách nhân lực hợp lý. - Khoa học kỹ thuật phát triển hướng công ty tới chuyên môn hóa nguồn nhân lực. - Mở rộng và phát triển đội ngũ làm công tác nhân lực chuyên nghiệp hơn.
<u>Thách thức (T)</u> T1: Môi trường cạnh tranh giữa các công ty viễn thông di động T2: Tốc độ phát triển thị trường viễn thông di động chậm lại. T3: Thách thức từ các đối thủ mới gia nhập hội nhập quốc tế trên thị trường viễn thông. T4: Nguy cơ tụt hậu, lỗi thời về công nghệ. T5: Chất lượng nguồn nhân lực đầu vào còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành.	<u>Chiến lược</u> <u>ST</u> - Tận dụng kinh nghiệm và uy tín lâu năm trong ngành để thu hút nhân lực chất lượng cao và nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty. - Tranh thủ tiềm lực tài chính đầu tư cho đào tạo và phát triển nhân lực cho bộ phận dịch vụ viễn thông mới. - Sử dụng nhân lực nội bộ có trình độ và kinh nghiệm để đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực mới, khắc phục các điểm yếu của đội ngũ này.	

Nguồn: Học viên phân tích và tổng hợp

Qua các phân tích, đánh giá ở trên cho thấy những điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội thách thức đối với việc thực hiện chiến lược COMAS từ 2016-2020. Trong đó, yếu tố nổi bật của các tồn tại bên trong nhân lực đó là những hạn chế về nguồn nhân lực khiến cho sự phát triển của công ty chưa được ổn định. Đồng thời yếu tố nhân lực cũng có vai trò cạnh tranh và tạo ra sự khác biệt cho COMAS trên thị trường trong tương lai. Do vậy việc cần thiết của COMAS là phải xây dựng chiến lược nguồn nhân lực nhằm đảm bảo duy trì, phát huy tối đa tiềm lực của đội ngũ lao động hiện có đồng thời phát triển mở rộng một cách bền vững cho nguồn lực này để công ty hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu đặt ra. Từ đó đề ra giải pháp cụ thể nhằm xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty từ nay đến năm 2020 là mục tiêu cốt lõi.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ LẮP ĐẶT VIỄN THÔNG COMAS GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

3.1. Sứ mệnh, mục tiêu và định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS đến năm 2020

3.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông COMAS

3.1.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu phát triển chung đến năm 2020

v Tầm nhìn: Xây dựng và phát triển Comas trở thành tập đoàn đa lĩnh vực hàng đầu Việt Nam, hoạt động hiệu quả, tăng trưởng bền vững dựa trên nền tảng hài hòa lợi ích giữa các bên hữu quan.

v Sứ mệnh: “*Lớn mạnh cùng viễn thông*”, xây dựng và phát triển COMAS ngày càng lớn mạnh cùng với ngành viễn thông là sứ mệnh mà COMAS đặt ra cho doanh nghiệp mình.

v Mục tiêu chung: Tiếp tục khẳng định vị trí là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về triển khai hạ tầng kỹ thuật viễn thông tại Việt Nam. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang tính đặc thù riêng của COMAS; đoàn kết, hợp tác trong công việc, tính kỷ luật cao, tác phong công nghiệp là giá trị cốt lõi, là truyền thống, là văn hóa của COMAS.

3.1.1.2. Chiến lược kinh doanh

- Mục tiêu hoạt động chung: Chiến lược kinh doanh luôn nêu cao tinh thần về chất lượng sản phẩm tốt nhất, liên tục cải tiến, đáp ứng yêu cầu khách hàng.

- Mục tiêu cụ thể như sau:

+ Tiếp tục khẳng định vị trí, thương hiệu và chất lượng dịch vụ hàng đầu của COMAS và tiến tới đạt vị trí số 1 trên thị trường xây lắp viễn thông trong nước;

+ Định vị thương hiệu trong lòng khách hàng bằng chi phí hợp lý và chất lượng dịch vụ tốt nhất, uy tín nhất;

+ Chuyên nghiệp hóa thương hiệu COMAS;

+ Nắm bắt thông tin về các dự án nhanh và chính xác nhất;

- + Đảm bảo hồ sơ sang khách hàng phải đầy đủ; nâng cao chất lượng hồ sơ;
- + Cập nhật thông tin thường xuyên đối với các dự án lớn, trọng điểm của công ty;

- + Nâng cao kỹ năng nhóm thầu;
- + Tích cực hoạt động thúc đẩy mối quan hệ cấp cao của các vendor nhằm thực hiện mục tiêu tăng số lượng và giá trị các dự án đối tác giao cho COMAS;
- + Gắn kết giữa COMAS và khách hàng;
- + Nắm bắt thông tin sớm và kịp thời về các dự án từ phía đối tác;
- + Mở rộng thị trường mới tại vùng đất mới, khó khăn, thị trường nước ngoài;
- + Về doanh thu: Đặt mục tiêu tăng doanh thu dự án viễn thông từ 25-30%; duy trì tốc độ tăng doanh thu toàn công ty và phấn đấu đạt 1000 tỷ vào năm 2020; cải thiện thu nhập bình quân đầu người mỗi năm tăng: 10% trở lên.

- + Cơ cấu ngành nghề: Với tầm nhìn xây dựng COMAS trở thành tập đoàn đa lĩnh vực hàng đầu Việt Nam hoạt động hiệu quả, tăng trưởng bền vững, có khả năng cạnh tranh cao, COMAS đang đẩy mạnh hoạt động và tập trung đầu tư các hoạt động kinh doanh cốt lõi về lĩnh vực viễn thông. COMAS chủ trương nâng cấp các dự án hạ tầng viễn thông đưa hiệu quả sử dụng tốt nhất, tiếp tục khai thác các dự án khác tại các địa phương mới.

Bên cạnh đó trong thời gian tới COMAS sẽ mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các ngành nghề khác như: quảng cáo truyền thông, cơ khí, vận tải, thực phẩm, thiết bị bếp, sản xuất đá... Trong đó, hai công ty mới đã được lên kế hoạch thành lập năm 2017 về lĩnh vực truyền thông quảng cáo và thiết bị bếp (đề xuất tên gọi là công ty TNHH Quảng cáo truyền thông ALANTA, Công ty Cổ phần thiết bị bếp LAZITA). Ngoài ra, COMAS cũng dự kiến sẽ mua lại công ty liên quan về sản xuất cơ khí trình trong thời gian sớm nhất với mục đích trước hết là đáp ứng nhu cầu cung cấp thiết bị cho quá trình xây dựng và lắp đặt công.

Nhiệm vụ và kế hoạch mà COMAS đặt ra trong 5 năm tới là: tăng trưởng doanh thu 30%, trong cơ cấu doanh thu các dịch vụ viễn thông vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất, sau đó là truyền thông quảng cáo, cơ khí và các ngành khác.

Để đạt được mục tiêu phát triển chung của công ty, chiến lược kinh doanh luôn phải gắn liền với chiến lược phát triển nhân lực, chiến lược marketing... nhằm hoàn thành tốt chiến lược của tổ chức đã đặt ra.

3.1.1.3. Triết lý, sứ mệnh và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông đến năm 2020

▼ Triết lý nguồn nhân lực

COMAS luôn coi “con người là tài sản vô giá, là sức mạnh của COMAS” đây chính là lời khẳng định của ông Nguyễn Doãn Bình – Tổng Giám đốc COMAS tại Hội nghị tổng kết “COMAS – 10 năm một chặng đường”. Chính phát biểu này của người đứng đầu công ty đã thể hiện triết lý nguồn nhân lực của COMAS, trở thành kim chỉ nam cho mọi hoạt động công tác nguồn nhân lực.

▼ Sứ mệnh phát triển nguồn nhân lực

Tạo sự gắn kết, tác động và phụ thuộc lẫn nhau giữa chiến lược kinh doanh, chiến lược nguồn nhân lực và các chiến lược khác của công ty.

Thực hiện và phát triển các mục tiêu, định hướng chiến lược, các chính sách nhân sự phù hợp để thu hút, giữ chân nhân tài làm việc và cống hiến cho công ty. Đáp ứng tốt yêu cầu chiến lược kinh doanh của công ty đến năm 2020.

▼ Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực

*** Mục tiêu tổng thể**

- Đảm bảo duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty so với các đối thủ trong ngành bằng các chính sách nhân sự nhằm thu hút nhân tài, tạo động lực và cơ hội để họ cống hiến và cam kết lâu dài với công ty.

- Đảm bảo duy trì, phát huy tối đa tiềm lực của đội ngũ lao động hiện có, mở rộng một cách bền vững cho nguồn nhân lực để đáp ứng các mục tiêu chiến lược kinh doanh đề ra trong giai đoạn tới.

*** Mục tiêu cụ thể**

- Về số lượng nhân lực:

Đảm bảo tất cả các phòng ban, chi nhánh công ty tại Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh sẽ có đầy đủ nhân sự cần thiết để thực hiện tốt các chức năng nhiệm vụ của mình.

Đặc thù ngành nghề kinh doanh lĩnh vực xây lắp viễn thông nói chung và COMAS nói riêng đã quy định sự biến động về số lượng nhân lực cụ thể ở mỗi giai đoạn là khác nhau. “Nhân sự đi theo dự án” là đặc điểm rõ ràng nhất dẫn đến sự thay đổi về nhu cầu nhân lực. Việc tăng giảm nhân sự nhanh hay chậm còn phụ thuộc vào mức độ tiếp cận dự án và hoạt động phát triển thêm các lĩnh vực mới của công ty.

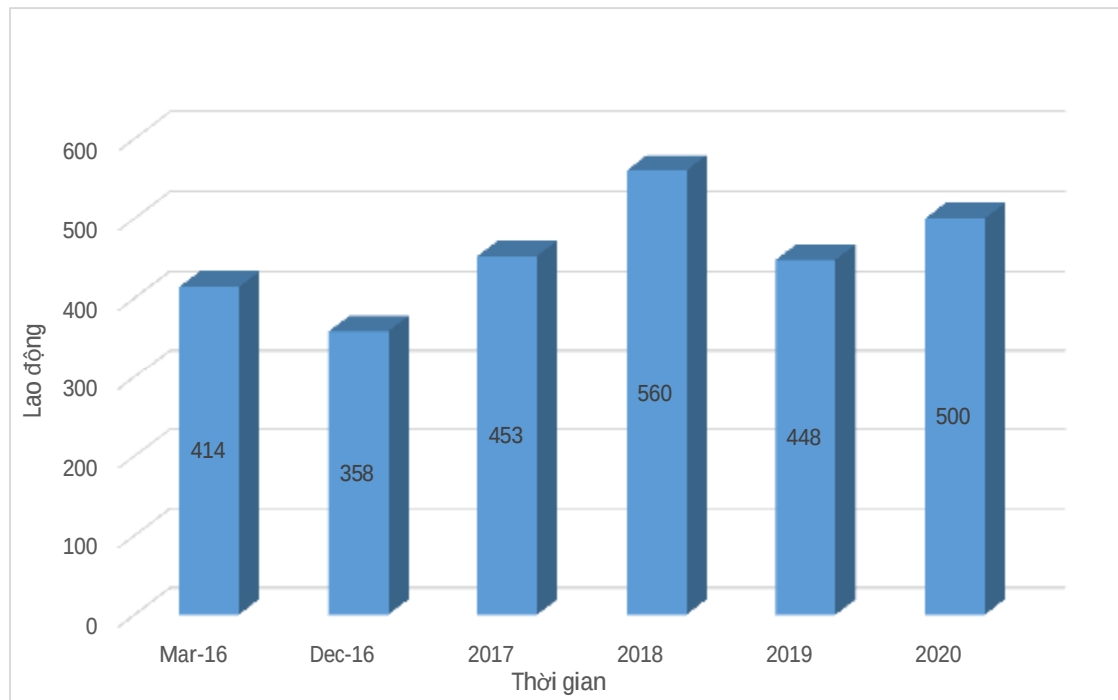
Căn cứ vào nội dung chiến lược kinh doanh học viên đưa ra bảng dự báo tình hình lao động của COMAS từ 2016 đến năm 2020 như sau.

Bảng 3.1: Dự tính số lượng lao động COMAS giai đoạn 2016-2020

(đơn vị: người)

Năm	3/2016	12/2016	2017	2018	2019	2020
Tổng số lao động	414	358	453	560	448	500

Nguồn: Học viên phân tích và dự tính



Biểu đồ 3.1: Dự tính số lượng lao động giai đoạn 2016 - 2020

Nguồn: Học viên phân tích và dự tính.

Để tính được số lượng lao động trong một năm tại COMAS cần dựa trên:

- + Chu kỳ của hoạt động sản xuất kinh doanh
- + Chỉ tiêu về doanh thu dự kiến trong năm mới
- + Chỉ tiêu về hoạt động kinh doanh
- + Số lượng dự án dự kiến thời gian tới.

Lý giải sự tăng giảm về số lượng lao động qua các năm: trên cơ sở số liệu thống kê về tình hình nhân lực của giai đoạn 2010 – 2015 (biểu đồ 2.3), học viên nhận thấy sự thay đổi về số lượng nhân lực tại COMAS nhìn chung có tính quy luật do chịu ảnh hưởng đậm nét của chu kỳ dự án quyết định. Cụ thể phân

tích giai đoạn trước học viên thấy rằng: Cứ từ 2-3 năm thì nhân lực tuyển dụng của COMAS sẽ tăng mạnh một lần để đáp ứng nhu cầu thực hiện dự án. Sau khi đã hoàn thành các dự án số lượng nhân lực toàn COMAS sẽ giảm xuống. Đến năm đầu tiên của giai đoạn tiếp theo, nhân lực lại tăng thêm một lượng để chuẩn bị cho giai đoạn phát triển tiếp theo với những dự án mới thương có chu kỳ sản xuất kinh doanh 2 năm. Dựa trên phân tích những đặc điểm của COMAS cùng với định hướng trong tương lai lao động COMAS sẽ thay đổi theo giai đoạn sau:

Nhìn vào biểu đồ ta thấy, tính đến quý I năm 2016 số lượng lao động đạt 414 người, song đến thời gian sau kể từ quý II trở đi lao động có xu hướng giảm dự kiến giảm còn 358 người lý do vì:

+ Từ năm 2013 đến 2015 COMAS là thời gian nhận và tiến hành triển khai các dự án viễn thông lớn của tập đoàn viễn thông quân đội Viettel mang tên VTnet. Thời gian này cần nhu cầu về nhân lực khá lớn nên lượng lao động nhanh chóng trung bình mỗi năm tăng khoảng 100 lao động. Cuối năm 2015, đầu 2016 lượng nhân sự vẫn tăng thêm do thời gian này công ty tiến hành các hoạt động nghiệm thu công trình.

+ Tuy nhiên, từ sau quý I/2016, COMAS giảm lượng nhân sự nguyên nhân bởi thời gian này công ty chưa nhận thêm các dự án thầu mới nên lượng nhân sự sẽ giảm đi chủ yếu là giảm bộ phận lao động hạ tầng (giảm 10%- 15%). Đồng thời trong cơ cấu công ty bắt đầu có sự thay đổi về cơ cấu như sáp nhập công ty thành viên cũ, thành lập bộ phận mới dẫn đến yêu cầu về tinh giản nhân sự không đáp ứng được sự thay đổi. Theo dự kiến từ tháng 6/2016 sẽ giảm duy trì giữ ổn định đến cuối năm là 358 lao động.

- Từ năm 2017- 2018 dự kiến lao động sẽ tăng vì:

+ Đầu năm 2017, COMAS nhận thêm dự án mới có giá trị khoảng 300 tỷ.

+ Dựa vào các yếu tố như: số lượng dự án dự định, mục tiêu doanh thu, dự án sẽ triển khai, căn cứ tiền lệ thực hiện... học viên đưa ra số đội thi công cần có là khoảng 50 đơn vị gồm: 30 đội thi công có sẵn (3 người/1 đội); tuyển 20 đơn vị mới (3 người/1 đội). Như vậy, chỉ riêng bộ phận thi công hạ tầng cần tuyển thêm khoảng 60 lao động.

+ Trong năm 2017, kế hoạch thành lập công ty truyền thông quảng cáo và thiết bị bếp số nhân lực dự định là 35 lao động. Trong đó: Truyền thông quảng cáo: 01 giám đốc kinh doanh; 04 chuyên viên thiết kế; 10 nhân viên kinh doanh;

05 nhân viên lắp đặt. Thiết bị bếp: 01 giám đốc kinh doanh; 01 nhân viên kế toán; 03 nhân viên kinh doanh; 05 nhân viên sửa chữa và lắp đặt.

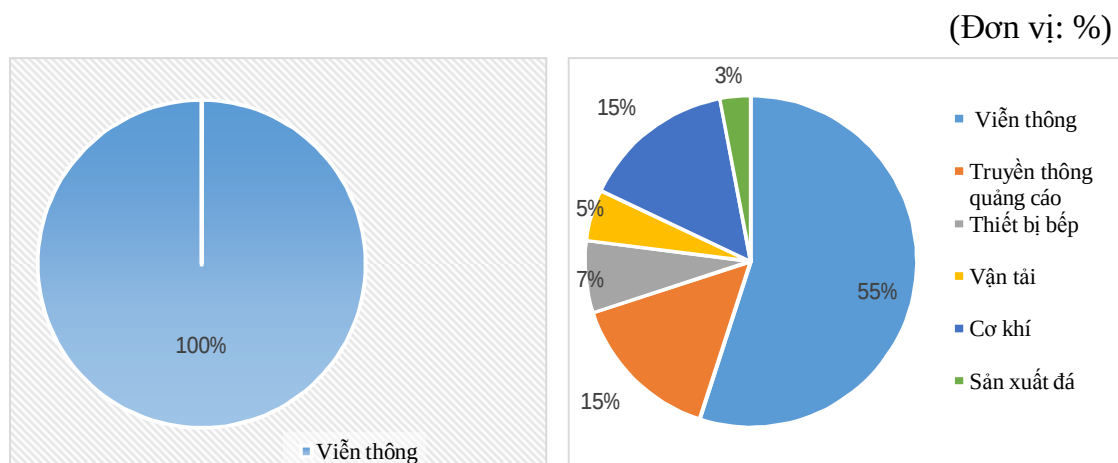
+ Năm 2018, các dự án tiếp tục xây lắp và hoàn thiện trong thời gian từ 1 đến 2 năm do vậy vẫn đòi hỏi phát triển thêm để đảm bảo tiến độ dự án và chuẩn bị các hoạt động nghiệm thu công trình. Năm 2018, COMAS cũng dự định đi vào sản xuất cơ khí và đá xây dựng với ý định mua lại công ty thuộc các ngành này và thiết lập lại để phát triển thêm các đội sản xuất dự định tuyển thêm khoảng 20 lao động cho 5 tổ sản xuất. Bên cạnh đó COMAS cũng dự định sẽ tuyển thêm công nhân lái xe để phục vụ cho mảng vận tải của công ty.

Năm 2019: Cuối năm 2018 dự án sẽ dần đi vào hồi kết thúc, năm 2019 công ty chủ yếu nghiệm thu bàn giao, ký kết hợp đồng. Lượng lao động có thể sẽ dư thừa nếu như công ty không kế tiếp được các dự án. Số lao động bị giảm dự đoán khoảng 10% - 20% và tập trung vào khối lao động hạ tầng.

Năm 2020: Trải qua thời kỳ hoàn thành và bàn giao, ký hợp đồng, công ty có thể tìm kiếm và nhận các dự án mới. Thời gian này số lượng lao động có thể sẽ duy trì ở mức ổn định để chuẩn bị cho thời kỳ phát triển thực hiện các dự án mới tiếp theo hoặc mở rộng ngành nghề kinh doanh.

- Về cơ cấu lao động theo ngành nghề:

Trên cơ sở mục tiêu, định hướng phát triển kinh doanh những dự kiến về mở rộng ngành nghề trong tương lai của công ty, học viên có thể dự báo cơ cấu nguồn nhân lực phát triển theo lĩnh vực tại COMAS thời gian 2015 - 2020 trong các biểu đồ sau.



Biểu đồ 3.2: Cơ cấu lao động theo lĩnh vực năm 2015

Biểu đồ 3.3: Cơ cấu lao động theo lĩnh vực năm 2020

Nguồn: Học viên tổng hợp và dự tính

Theo đó, cơ cấu lao động trong công ty sẽ có sự thay đổi theo hướng mở rộng các nhóm lao động thuộc các ngành nghề mới để phục vụ cho sự thành lập các công ty lĩnh vực mới. Từ 100% lao động phục vụ cho các hoạt động viễn thông trước đây sẽ giảm xuống chỉ còn khoảng 55%. Tuyển dụng thêm nhân lực cho các ngành như:

- + 15% nhân lực truyền thông quảng cáo, trong đó cần tuyển lao động làm công việc thiết kế, đồ họa cho hoạt động sản xuất, marketing cho hoạt động kinh doanh.
- + 7% lao động cho lĩnh vực kinh doanh thiết bị bếp gồm: nhân viên kỹ thuật (lắp đặt, sửa chữa), nhân viên kinh doanh.
- + 5% lao động cho mảng vận tải với đối tượng tuyển là công nhân lái xe.
- + 15% lao động cho việc mở rộng và phát triển lĩnh vực sản xuất cơ khí
- + 3% lao động sản xuất đá.

Như vậy trong 5 năm nữa, cơ cấu lao động theo ngành nghề của COMAS được dự đoán là sẽ thay đổi khá lớn. Từ một công ty mà toàn bộ lao động ngành viễn thông ban đầu sẽ chuyển biến tăng giảm, mở rộng và phát triển trở thành COMAS với 6 ngành nghề kinh doanh khác nhau. Điều này là bước đầu đánh dấu thực hiện thành công con đường phát triển của COMAS đi đúng với tầm nhìn đưa công ty trở thành một tập đoàn kinh doanh đa lĩnh vực trong tương lai.

- Về chất lượng:

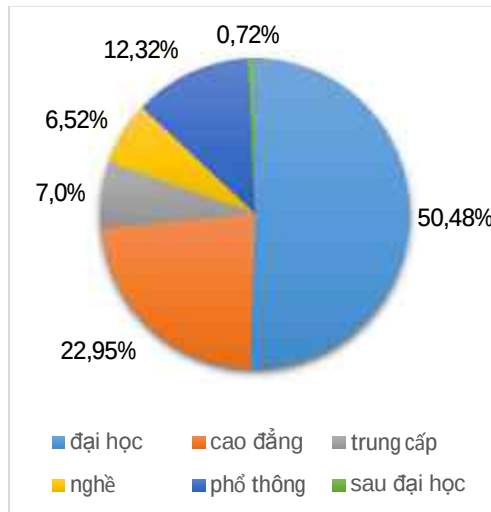
+ Đảm bảo tất cả các nhân viên nghiệp vụ, các bộ phận chức năng khác và các cán bộ chủ chốt của công ty bao gồm trụ sở Hà Nội, văn phòng đại diện Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh sẽ có đầy đủ năng lực và cam kết gắn bó lâu dài với công ty.

+ Ngành viễn thông hiện nay đang ngày một phát triển với tốc độ mạnh mẽ và xu hướng thay đổi về kỹ thuật công nghệ hiện đại rất cao. Sự phát triển của ngành cũng khiến cho nhiều dịch vụ viễn thông mới ra đời. Điều này đòi hỏi cần phải xây dựng, phát triển đội ngũ nhân lực có trình độ tay nghề cao cùng các kỹ năng cần thiết thì mới có thể đáp ứng được sự phát triển ấy. Do vậy, COMAS cần có sự thay đổi cơ cấu trình độ nhân lực để phát huy những điểm mạnh về khắc phục những điểm yếu sao cho phù hợp với tình hình.

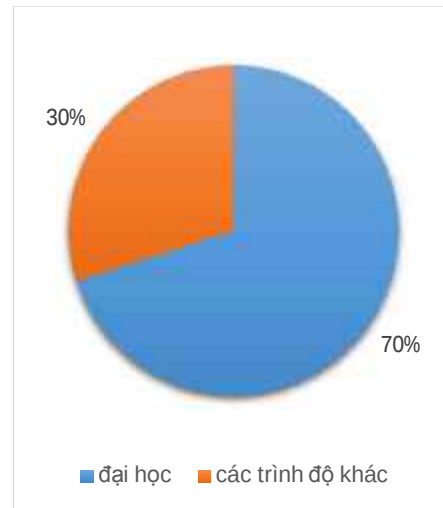
+ Xuất phát từ đặc điểm và yêu cầu của tình hình thực tế tác giả mạnh dạn đưa ra các mục tiêu sau: Đảm bảo chất lượng đầu vào, kết hợp với công tác đào tạo để phân đấu đến năm 2020: 70% lao động có trình độ đại học; 30% lao động

trình độ khác đảm bảo đã qua đào tạo và có thâm niên nghề. Trong đó: 3% - 5% số cán bộ có trình độ sau đại học, giảm số lao động trình độ trung cấp, lao động phổ thông xuống chỉ còn từ 5 - 10%; tăng số lao động trình độ tay nghề cao lên từ 10% - 15% trong cơ cấu lao động toàn công ty; Tăng năng lực, đào tạo kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ.

(Đơn vị: %)



Biểu đồ 3.4. Cơ cấu trình độ lao động năm 2015



Biểu đồ 3.5. Cơ cấu trình độ lao động năm 2020

Nguồn: Học viên tổng hợp và dự tính

3.1.2. Định hướng chiến lược nguồn nhân lực của COMAS đến năm 2020

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020 như đã trình bày trong mục 3.1.1.3, các định hướng chiến lược nguồn nhân lực được xác định như sau:

- Một là, thu hút và phát triển đội ngũ nhân lực cả về số lượng chất lượng và cơ cấu đến năm 2020 trên cơ sở tận dụng cơ hội thị trường và thế mạnh của công ty để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của COMAS. Trong đó:

- + Thu hút nhân lực có tiềm năng nhờ uy tín thương hiệu, tiềm lực tài chính mạnh, môi trường chính trị luật pháp ổn định;

- + Duy trì đội ngũ nhân lực qua cải tiến hoàn thiện chính sách nhân lực, chính sách đãi ngộ và hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ;

- + Phát triển đội ngũ nhân lực của công ty thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phúc lợi.

- Hai là, hoàn thiện chính sách nhân sự, chính sách đãi ngộ các công cụ

quản lý nhân sự để thanh lọc đội ngũ và xây dựng đội ngũ nhân lực dài hạn cho công ty.

- Ba là, nâng cao trình độ và năng lực của đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao trong công ty để kèm cặp các nhân viên mới.

Để thực hiện các định hướng chiến lược nhân lực nêu trên cần xây dựng các giải pháp ở tầm chiến lược và chỉ đạo thực hiện các biện pháp đó trong COMAS.

3.2. Giải pháp

3.2.1. Xác định các nhóm nhân lực tại COMAS

Mỗi chiến lược kinh doanh có các yêu cầu về năng lực và quy trình khác nhau, do đó có các yêu cầu khác nhau đối với từng nhóm nhân lực trong doanh nghiệp. Khi xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, doanh nghiệp sẽ phải thiết kế các chính sách nguồn nhân lực khác nhau cho mỗi nhóm nhân lực đảm bảo sự phù hợp với yêu cầu từ chiến lược kinh doanh.

Một trong những công cụ tốt nhất để phân nhóm nguồn nhân lực của doanh nghiệp là *Ma trận giá trị* (Value Matrix Approach) của Lepak và Snell (1999). Theo mô hình này, nguồn nhân lực của doanh nghiệp được phân nhóm dựa trên thuộc tính *giá trị đóng góp* vào chiến lược của doanh nghiệp và *tính duy nhất của nguồn nhân lực* – mức độ các kiến thức và kỹ năng của nguồn nhân lực được chuyên môn hoá hoặc gắn với đặc thù của doanh nghiệp. Nhóm nguồn nhân lực đóng góp nhiều vào chiến lược doanh nghiệp chủ yếu nằm trong các hoạt động chính và trực tiếp đóng góp vào lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Bảng dưới đây xác định các nhóm nhân lực của COMAS.

Bảng 3.2: Phân loại nhóm nguồn nhân lực COMAS

Nhóm nhân lực	Bộ phận	Vị trí	Mô tả
Cốt lõi	Lãnh đạo cấp cao	- Chủ tịch Hội đồng QT, - Tổng Giám đốc.	- Xây dựng tầm nhìn và chiến lược của công ty, Quyết định những thay đổi dài hạn để đáp ứng đòi hỏi phát triển thực tế của xã hội, thị trường. - Triển khai chiến lược, chính sách, kế hoạch kinh doanh.
	Lãnh đạo	- Phó Tổng Giám đốc, - Giám đốc chuyên môn, - Giám đốc Công ty con.	- Lãnh đạo và phát triển những lĩnh vực kinh doanh, những mảng chức năng quan trọng của Công ty, xây dựng và thực hiện chiến lược, kế hoạch trong lĩnh vực đó.
	Quản lý cấp cao	- Phó Giám đốc Công ty con, - Trưởng phòng, ban chuyên môn Công ty mẹ, - Kế toán trưởng Công ty mẹ.	- Lãnh đạo và phát triển những lĩnh vực kinh doanh, những mảng chức năng quan trọng của Công ty, xây dựng và thực hiện chiến lược, kế hoạch trong lĩnh vực đó.
Thiết yếu	Quản lý	- Kế toán trưởng Công ty con, - Quản lý dự án, - Các chức danh quản lý khác ở Công ty mẹ và Công ty con.	- Quản lý các mảng chức năng của bộ phận, đơn vị, các dự án.
	Chuyên viên	- Cán bộ nghiệp vụ/ kỹ thuật có chuyên môn/tay nghề cao.	- Có khả năng giải quyết kịp thời và chính xác các vấn đề kỹ thuật của chương trình/dự án, có kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện những công việc đòi hỏi chuyên môn cao. - Xây dựng và đề xuất những phương án cơ chế quản lý hoặc một

			lĩnh vực nghiệp vụ.
Liên kết/hợp tác	Nhân viên	Thừa hành nghiệp vụ	- Có kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc theo chuyên môn. Làm các công việc theo quy trình, hướng dẫn có sẵn.
Hỗ trợ	Nhân viên	Nghệ vụ giản đơn	-Có kỹ năng làm các việc đơn giản, không đòi hỏi chuyên môn cao.

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Việc xác định các nhóm nhân lực cụ thể như trên sẽ tạo điều kiện cho việc đưa ra các giải pháp cần chú trọng đối với từng nhóm khác nhau.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tuyển dụng và đánh giá nhân lực

3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng

▼ Hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực giúp COMAS xác định nhu cầu nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển của công ty. Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động đã dự báo, công ty cần hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực theo một số giải pháp như:

- Phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Căn cứ vào các yếu tố môi trường, mục tiêu của tổ chức trong giai đoạn tới để xác định số lượng, chất lượng nhân viên (về các phẩm chất, thái độ, năng lực) phù hợp với công việc phục vụ tốt các kế hoạch của chiến lược kinh doanh cũng như chiến lược phát triển của tổ chức.

- Cân đối nguồn nhân lực, giải quyết lao động thừa thiếu một cách hợp lý bằng hoạt động dự báo và định biên nhân sự hàng năm thông qua việc phân tích công việc. Hoạt động này cho biết công ty cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên, yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Từ đó đảm bảo sự cân đối về cơ cấu các bộ phận nhân lực trong công ty, tỷ lệ lao động trực tiếp - gián tiếp phù hợp với đặc thù hoạt động để mang lại hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- Đánh giá thường xuyên việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

v Chính sách tuyển dụng chung

*** Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh**

Để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng và hoạt động phát triển nguồn nhân lực, công ty cần xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn chức danh trong công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để tuyển chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất. Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh là căn cứ để lựa chọn ứng viên và bố trí đúng người đúng việc sau khi được tuyển dụng, đồng thời được áp dụng để bố trí, sắp xếp lại nhân sự, xác định số lượng lao động định biên tại mỗi bộ phận chức năng.

Bản mô tả công việc cần phải liệt kê đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, các yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc cũng giúp cho NLĐ hiểu được nội dung, yêu cầu công việc, hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi họ thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực NLĐ như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, kỹ năng và các đặc điểm phù hợp với từng chức danh. Mục đích của bản tiêu chuẩn chức danh là giúp cho NLĐ hiểu rằng yêu cầu đối với vị trí công việc là như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Để xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh công ty thực hiện thông qua phỏng vấn review toàn bộ nhân sự công ty, phân tích yêu cầu công việc, yêu cầu nhiệm vụ của từng vị trí một cách rõ ràng, minh bạch làm căn cứ xây dựng một cách chính xác, khách quan. Sử dụng với các hệ số cụ thể (quy đổi các tiêu chí tương ứng với từng hệ số) hệ số này thể hiện vai trò và tầm quan trọng của các tiêu chí. Các tiêu chí này phải dựa trên các nội dung cơ bản, đó là thái độ, nhân phẩm, kinh nghiệm công tác, các kỹ năng mềm. Trong đó thái độ, phẩm chất, nhân cách của nhân sự (đạo đức, tính cầu thị, thái độ tích cực) là tiêu chí không thể thiếu được cho mọi chức danh.

*** Quy trình tuyển dụng**

- Nguyên tắc:

+ Công tác tuyển chọn phải được thực hiện một cách công khai; xây dựng

tiêu chuẩn tuyển chọn cụ thể, rõ ràng; quy trình tuyển dụng đảm bảo chặt chẽ, quy củ.

+ Trước khi quyết định tuyển dụng mới, công ty cần rà soát lại nguồn lao động hiện có, ưu tiên việc điều động, luân chuyển nhân sự nội bộ một cách hợp lý.

- Mục tiêu: Mục tiêu của công tác tuyển dụng là phải tuyển được các nhân viên, các ứng cử viên “giỏi” trong thời gian sớm nhất. Tiêu chí giỏi, ở đây không quá đặt nặng kết quả học tập mà quan trọng là trong quá trình tuyển dụng phải tìm ra được các ứng cử viên có đủ tố chất phù hợp với văn hóa và triết lý kinh doanh của công ty. Một trong những tố chất quan trọng là có tư duy sáng tạo, linh hoạt, năng động và có kỹ năng làm việc, giao tiếp tốt. Điều này cho phép công ty có thể đạt được hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh.

- Yêu cầu đối với bộ phận tuyển dụng:

+ Công tác tuyển dụng là một quy trình trong việc nhìn nhận đánh giá con người để khai thác trí tuệ và năng lực của NLĐ. Vì vậy yêu cầu đặt ra yêu cầu cho nhà quản trị, người làm công tác tuyển dụng cần phải có kinh nghiệm và tính cầu thị đồng thời hiểu rõ chiến lược kinh doanh của công ty cũng như yêu cầu của từng vị trí việc làm để nhận biết được NLĐ có năng lực, đạo đức, phong cách phù hợp để tuyển dụng và mời họ về làm việc tại công ty.

+ Đào tạo, huấn luyện người làm công tác tuyển dụng làm việc với những người giỏi nhất.

- Định hướng nguồn tuyển dụng:

+ Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp khác có cùng nhu cầu tuyển dụng với công ty, trong đó một số đối thủ của COMAS là công ty tập đoàn lớn như Viettel, Mobiphone...do vậy mức độ cạnh tranh trong thu hút, tuyển dụng lao động đặc biệt là nhân tài sẽ rất gay gắt. Công ty cần thiết lập mối quan hệ thân thiết với các cơ sở đào tạo đặc biệt là các trường đại học. Đây là một giải pháp giúp giảm thiểu chi phí tuyển dụng cho công ty mà vẫn có thể sở hữu được nhân tài so với việc sử dụng các dịch vụ nhân sự. Tùy từng vị trí công việc mà công ty tiến hành tuyển dụng theo các kênh phù hợp để đón đầu nguồn nhân lực giỏi phù hợp với yêu cầu của mình.

+ Đối với tuyển dụng nhân sự cấp nhân viên (nhóm lao động liên kết, hỗ trợ), chuyên viên (nhóm lao động thiết yếu) nói chung, hình thức tiếp cận thông qua sử dụng các kênh tuyển dụng trên website công ty, kênh mất phí, data nhân

sự sẵn có, nội bộ, kênh facebook với các nhóm chuyên môn, việc làm 24h...

+ Đối với nhân sự cấp cao để tuyển dụng cần tăng thêm các kênh thông tin thông qua mối quan hệ, đồng nghiệp giới thiệu, thậm chí là dịch vụ nhân sự “headhunter - săn đầu người”.

- Quy trình tuyển dụng

+ Lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự hàng năm (bao gồm: Xây dựng Bảng mô tả công việc, các yêu cầu và trách nhiệm cụ thể, tố chất và kinh nghiệm cần có. Đồng thời thành lập Ban phỏng vấn bao gồm có đại diện Phòng HCNS, các phòng nghiệp vụ liên quan.) cụ thể thành các nội dung như trong bảng phụ lục 6.

+ Thực hiện đăng tin hiệu quả, sử dụng các kênh hiệu quả, có phản hồi. Thông báo công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng, chương trình giao lưu với các trường Đại học. Tin tuyển dụng cần phản ánh đúng mô tả công việc, quyền lợi trách nhiệm, không liệt kê các yêu cầu trong quảng cáo tuyển dụng, thay vào đó mô tả những cơ hội.

+ Tổ chức tuyển dụng bao gồm: Xét chọn hồ sơ; Tổ chức thi viết; Tổ chức phỏng vấn lần 1, lần 2 (nếu cần thiết); Quyết định học việc và thử việc.

Bên cạnh hình thức tuyển dụng theo quy trình tuyển dụng chuẩn đối với các vị trí làm việc thông thường (thuộc nhóm nhân lực liên kết, hỗ trợ), công ty cũng nên có hình thức tuyển dụng linh hoạt nhất là đối với các vị trí thuộc nhóm nhân lực cốt lõi.

▼ Chính sách tuyển dụng nhóm nhân sự cốt lõi

Việc tuyển dụng nhân sự cấp cao hay nhóm nhân lực cốt lõi luôn là vấn đề đau đầu tại các doanh nghiệp vì nhóm nhân lực này có những đặc điểm và mang lại giá trị cao cho doanh nghiệp. Do vậy cần phải có những chính sách tuyển dụng linh hoạt để duy trì và thu hút nguồn nhân lực này trong tổ chức.

Tuyển dụng, bổ nhiệm vị trí cán bộ lãnh đạo, quản lý là một hoạt động quan trọng trong việc sử dụng và quản lý nhân lực vì họ là lực lượng nòng cốt, có vị trí quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Hoạt động này không chỉ riêng ở một bộ phận, một phòng ban nào đó mà ảnh hưởng của nó mang tính rộng khắp trong công ty. Tuyển dụng nhân lực nhóm nhân lực cốt lõi thường được xem xét dựa trên tiềm năng phát triển chứ không phải dựa vào bằng cấp. Có hai hình thức là đề bạt nhân lực nội bộ và tuyển dụng nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài.

- Tuyển dụng nội bộ: Mạng lưới tuyển dụng nội bộ là một trong những kênh thông tin tiết kiệm và nhanh chóng nhất giúp tổ chức tuyển dụng nhân tài. Tuyển dụng nội bộ cần được thực hiện công khai với phương thức tuyển chọn nhất quán và các tiêu chuẩn lựa chọn rõ ràng, việc này nhằm hạn chế những phản ứng tiêu cực có thể có từ các ứng viên không thành công. Để tiếp cận các ứng viên nội bộ chúng ta có thể làm như sau:

+ Thông báo về việc tuyển dụng trong toàn công ty: dán thông báo trên bảng tin, gửi thông báo qua thư điện tử... cần lưu ý là thông báo phải cung cấp đầy đủ thông tin về vị trí cần tuyển, các yêu cầu đối với ứng viên, cách đăng ký dự tuyển, phương pháp tuyển chọn;

+ Nghiên cứu hồ sơ nhân viên để tìm những người phù hợp và chủ động tiếp cận; Tiếp cận thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Theo cách này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh chóng.

Giải pháp ưu tiên tập trung theo hướng đề bạt nội bộ xuất phát từ những lợi thế:

+ Thứ nhất, tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Tổ chức sẽ không phải tốn thời gian và tiền bạc quảng cáo về vị trí cần tuyển dụng, bộ phận tuyển dụng cũng không phải đọc và phỏng vấn hàng loạt ứng viên. COMAS cũng sẽ tiết kiệm được khoản tiền thuê chuyên gia đến để phỏng vấn các vị trí cao cấp; không phải cạnh tranh với đối thủ hay chi tiền cho dịch vụ “săn đầu người”. Khi tiến cử nhân viên nội bộ sẽ nhanh chóng thu hẹp được phạm vi nhân sự tiềm năng và các thông tin cần thiết để đánh giá họ đã có sẵn. Bên cạnh đó, việc rút ngắn thời gian tuyển dụng cũng giảm thiểu được tình trạng mất năng suất công việc do vị trí trống. Đồng thời khả năng một nhân viên từ chối đề bạt là rất thấp;

+ Thứ hai, tiết kiệm chi phí lương. Với các vị trí khó tuyển khi thuê từ bên ngoài tổ chức sẽ phải đưa ra một mức lương cạnh tranh. Với nhân lực nội bộ, hoạt động này có ý nghĩa thúc đẩy nhân viên làm việc khi bổ nhiệm họ vào chức danh mới, vai trò quan trọng hơn. Việc điều chỉnh nâng mức lương tuy có cao hơn nhưng sẽ ít hơn khoản lương công ty buộc phải chi cho một nhân sự mới.

+ Thứ ba, khi tiến cử một nhân viên nội bộ sẽ mang hiệu suất làm việc tốt hơn. Vì họ đã phù hợp với văn hóa công ty nên khi nhận nhiệm vụ mới có thể ngay lập tức thích ứng vào tốc độ công việc thay vì mất thời gian cọ xát và hòa

nhập như một người hoàn toàn mới thường gặp phải. Thêm vào đó, ta thường thấy, các nhân viên mới thăng tiến sẽ thể hiện mình tốt hơn người mới vào và ít trường hợp họ rời bỏ công ty. Tuy nhiên, NLĐ được bổ nhiệm vẫn cần một khoảng thời gian để điều chỉnh bản thân cho phù hợp với nhiệm vụ mới, họ cũng có thể cần được đào tạo thêm một số kỹ năng mới để trang bị cho sự thành công trong vị trí này.

- Tuyển dụng bên ngoài với các vị trí cốt lõi: Công ty cũng có thể thực hiện tuyển dụng từ nguồn bên ngoài và nên áp dụng hình thức tuyển dụng linh hoạt (thay vì quy trình tuyển dụng chuẩn đối với các vị trí làm việc thông thường) đối với các vị trí, các ứng cử viên giỏi, người có kinh nghiệm của các công ty khác. Yêu cầu phải nhanh chóng tiếp cận và thu hút các ứng cử viên này. Học viên đề xuất quy trình tuyển dụng sau:

+ Bước 1: Trưởng Phòng HCNS và Trưởng phòng nghiệp vụ liên quan tiếp cận ứng cử viên, trao đổi và thương lượng;

+ Bước 2: Tổng Giám đốc gặp và đưa ra quyết định cuối cùng.

Theo quan điểm của học viên: nhận thấy từ kinh nghiệm phát triển lãnh đạo của TOYOTA và những lợi thế mà nguồn lực nội bộ mang lại, công ty COMAS nên chú trọng phát triển từ bên trong tổ chức cho các vị trí nhân sự cốt lõi thay vì tìm kiếm từ bên ngoài.

3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách đánh giá nhân lực

▼ Nội dung và quy trình đánh giá nhân lực

Hệ thống đánh giá nhân sự phải được hoạch định một cách kỹ lưỡng, người quản lý phụ trách đánh giá phải được tham khảo ý kiến và thông qua ý kiến thống nhất về các tiêu chí và thang điểm đánh giá của KPI (Key Performance Indicator)- phương pháp đánh giá tình hình thực hiện công việc của NLĐ căn cứ theo những yêu cầu, tiêu chuẩn chung về khối lượng, chất lượng, tác phong thái độ và hành vi trong công việc.

Mỗi phòng ban khác nhau cần phải có những tiêu chí đánh giá khác nhau. Việc áp dụng phương pháp này có ưu điểm là độ chính xác khá cao và nhân viên không có cảm giác áp đặt kết quả bởi nhà quản lý, nó tạo dựng được một cái nhìn toàn cảnh công minh nhất. Để thực hiện phương pháp này, công ty phải tổ chức huấn luyện cho cán bộ quản lý ở các cấp về kỹ năng quản lý và đánh giá nhân viên. Các cán bộ quản lý cấp trung sẽ là lực lượng quan trọng trong việc trao đổi với các

lãnh đạo quản lý cấp cao và họ sẽ tổ chức thực hiện tốt công tác kiểm tra và tự kiểm tra đánh giá chất lượng các nhân viên trực thuộc. Họ phải tự chịu trách nhiệm trước cấp trên về kết quả quản lý nhân sự trong phạm vi của họ.

Quy trình đánh giá nhân lực:

- Bước 1: Nhân viên tự đánh giá về mức độ hoàn thành công việc của mình, được quyền tự nhìn nhận kết quả công việc theo một mẫu hướng dẫn chung của công ty theo quy trình đánh giá nhân sự. Chính trong quá trình đánh giá đó, bản thân nhân viên sẽ nhìn nhận được sự cố gắng cũng như những khuyết điểm, hạn chế chưa hoàn thiện của mình và chủ động có những điều chỉnh thay đổi, các cách thức sửa chữa, khắc phục hoặc có kế hoạch đào tạo bổ sung năng lực nghiệp vụ.

- Bước 2: Quản lý trực tiếp tiến hành đánh giá. Bản đánh giá nhân viên của người quản lý phải căn cứ vào mục tiêu công việc và đánh giá trực tiếp mức độ hoàn thành công việc theo thang điểm thống nhất một cách khách quan, công bằng. Hoạt động đánh giá phải làm cho nhân viên tin tưởng rằng việc đánh giá thực hiện công việc của họ là chính xác, rõ ràng, và minh bạch.

- Bước 3: Tổ chức buổi trao đổi thống nhất kết quả đánh giá giữa nhân viên và người quản lý. Trong quá trình đánh giá, nhiệm vụ của người quản lý là phân tích để đi đến thống nhất với nhân viên về những điểm khác biệt khi so sánh 2 bản đánh giá. Cần quan tâm khuyến khích nhân viên chủ động, tích cực đưa ý kiến góp ý và tự đánh giá bản thân.

Quy trình đánh giá nhân sự trên có thể giảm bớt cảm giác áp đặt từ nhà quản lý cho nhân viên, tạo dựng được cái nhìn toàn cảnh khách quan hơn so với kết quả đánh giá chỉ từ cấp trên. Hoạt động này cũng giúp thu thập được một lượng lớn thông tin từ nhân viên là cơ sở cho nhà quản lý thanh lọc những lao động chất lượng kém và xác định đội ngũ nhân lực dài hạn cho công ty.

Đánh giá thực hiện công việc tạo cơ hội để NLĐ tự khẳng định vị trí của họ trong Công ty cũng như tạo động lực và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Mặt khác qua việc đánh giá cũng sẽ giúp cho họ tìm hiểu về những tồn tại, khuyết điểm của bản thân đồng thời giúp NLĐ tự điều chỉnh và hoàn thiện mình. Ngoài ra, Công ty cũng có điều kiện để kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực và có kế hoạch để hướng dẫn cụ thể cho NLĐ cách thức sửa chữa, khắc phục những tồn tại, khuyết điểm hoặc có kế hoạch đào tạo lại nguồn nhân

lực. Mục tiêu chung nhất của biện pháp này là có được đội ngũ những NLĐ với những phẩm chất, năng lực tốt thực sự vì sự phát triển của Công ty.

b, Thời điểm đánh giá

Hoạt động đánh giá phân loại cần định kỳ đánh giá vào cuối tháng hoặc quý thay vì cuối năm như hiện tại. Khi đó, công ty sẽ luôn ghi nhận, đánh giá và có những hành động cụ thể đối với NLĐ như thưởng kịp thời cho nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, nhắc nhở những nhân viên mắc lỗi để tránh lặp lại những khuyết điểm này trong quá trình thực hiện công việc. Từ đó có thể khuyến khích NLĐ phát huy nhưng điểm tích cực đồng thời giảm thiểu được các chi phí không cần thiết trong việc khắc phục sai lầm của nhân viên nâng cao hiệu quả kinh doanh.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách duy trì và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao

3.2.3.1. Chính sách duy trì nguồn nhân lực

Để xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực có hiệu quả trong doanh nghiệp thì một trong những giải pháp quan trọng đó là duy trì nguồn nhân lực, muốn duy trì được nguồn nhân lực chất lượng quan trọng nhất là doanh nghiệp phải giữ chân được nhân tài hay những lao động có kinh nghiệm làm việc lâu năm. Các biện pháp duy trì nguồn nhân lực chất lượng đó là:

▼ Phát hiện và quản lý nhân tài trong tổ chức

COMAS cần theo dõi quá trình làm việc hàng ngày và kết quả đánh giá nhân viên định kỳ để xác định được nhân viên ưu tú từ đó đưa vào danh sách quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo trong tương lai của công ty. Hoạt động này cần đảm bảo tính công bằng, minh bạch và sớm công khai chính sách cụ thể toàn công ty. Khi được xác định trong đội ngũ cán bộ nguồn các cá nhân liên quan sẽ có động lực, áp lực làm việc tốt hơn đồng thời sẽ được ràng buộc bởi các chính sách nhân sự hấp dẫn như: nội dung công việc phong phú, tính chất phù hợp; thu nhập công bằng, hấp dẫn; lộ trình phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, triển vọng nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp; được đề bạt, bổ nhiệm vào các vị trí cấp cao hơn khi đã đủ năng lực; thúc đẩy môi trường làm việc thân thiện, năng động và cởi mở.

▼ Duy trì đội ngũ nhân sự chủ chốt

Đối với đội ngũ nhân sự chủ chốt hay nhóm nhân lực cốt lõi, công ty có thể thực hiện chiến lược cam kết nhằm giữ chân nhân viên nhóm này càng lâu

càng tốt với các chính sách cụ thể như:

* Chính sách tài chính: tăng lương định kỳ, tạo thu nhập hấp dẫn, hỗ trợ cho vay (hoặc cung cấp) xe ô tô cá nhân, mua nhà, sửa nhà với lãi suất thấp hoặc thậm chí với mức 0%;

+ Chính sách hỗ trợ các chương trình đào tạo nâng cao năng lực trong nước hoặc nước ngoài với điều kiện cam kết làm việc cho công ty trong thời gian tối thiểu là 5 năm từ ngày kết thúc khóa học;

+ Chính sách khen thưởng định kỳ hoặc thưởng nóng khi ký được các hợp đồng mang lại giá trị cao cho công ty;

+ Tăng cường mối quan hệ công việc và chia sẻ thông tin trong công ty;

+ Ủy quyền quyết định trong công việc;

+ Thời gian làm việc linh hoạt.

Mục đích của các chính sách này nhằm đảm bảo COMAS có được đội ngũ nhân sự chủ chốt cam kết lâu dài với sự phát triển của công ty. Họ là những người có năng lực và kinh nghiệm thực tế phụ trách các vị trí quan trọng trong chiến lược phát triển của tổ chức hiện tại cũng như tương lai. Duy trì ổn định được đội ngũ này sẽ đảm bảo sự hoạt động của COMAS nhất là trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ hiện nay.

* Các chính sách khác

- Đối với bộ phận lao động trực tiếp (thuộc nhóm nhân lực liên kết) là bộ phận nhân lực tham gia làm việc trực tiếp tại các công trình. Công ty cần chú trọng việc tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ đảm bảo phục hồi sức khỏe trong thời gian làm việc nhằm kéo dài tuổi nghề cho NLĐ, tăng năng suất lao động bền vững. Bởi vì, nếu nơi làm việc không đảm bảo thuận lợi cho NLĐ thì khả năng làm việc sẽ suy giảm do tích lũy mệt mỏi – đây là nguy cơ khiến xảy ra tai nạn lao động và năng suất lao động không được tăng lên mà còn phải chi những khoản kinh phí không nhỏ để khắc phục.

Công ty nên chú trọng đến việc thực hiện tốt các quy định về các phương tiện vệ sinh, an toàn lao động theo đúng quy định của Luật lao động. Cải thiện môi trường làm việc, bầu không khí tập thể môi trường lao động, tổ chức và thực hiện tốt chế độ làm việc và nghỉ ngơi.

- Đối với bộ phận lao động gián tiếp- nhóm nhân lực thiết yếu: Hiện tượng chảy máu chất xám, dịch chuyển nguồn nhân lực có kinh nghiệm là điều khó tránh khỏi đối với công ty với các đơn vị tư vấn trong ngành, nhất là trong giai đoạn

hiện nay, khi mà có nhiều thành phần kinh tế sẵn sàng trả lương rất cao cho các kỹ sư có năng lực, kinh nghiệm và có trình độ ngoại ngữ. Vì vậy phải xây dựng chế độ đãi ngộ tương xứng đối với cán bộ, nhân viên có năng lực; khuyến khích tính năng động, sáng tạo của nhân viên bằng các quy chế khen thưởng thích hợp như tiền thưởng sáng kiến, nâng lương trước hạn, xét thăng tiến, các chính sách ưu đãi về đào tạo ... tạo được ưu thế trong việc thu hút nguồn “chất xám” bên ngoài công ty, đồng thời tạo ra sự tin tưởng, yên tâm gắn bó lâu dài trong nhân viên đối với sự phát triển của công ty.

3.2.3.2. Chính sách thu hút nguồn nhân lực

- Nâng cao danh tiếng và tiếp tục khẳng định vị trí hàng đầu của công ty trong lĩnh vực hạ tầng viễn thông là yếu tố quan trọng giúp thu hút người giỏi từ bên ngoài vào đồng thời cũng giữ được nhân tài bên trong tổ chức.

- Chính sách nhân sự hợp lý, năng động sẽ là điều kiện để thu hút được nhiều nhân tài từ các nơi khác về phục vụ cho công ty:

- + Bổ sung các gói chính sách đãi ngộ, phúc lợi, tiền lương hấp dẫn nhằm thu hút được nhiều nhân tài từ bên ngoài về làm việc.

- + Phối hợp tuyển dụng ở các trường đại học, trung tâm đào tạo để tìm kiếm các ứng viên có năng lực. Có các chương trình hỗ trợ và tìm kiếm các ứng viên là những sinh viên có năng lực và tâm huyết ngay từ khi còn trên ghế nhà trường.

- + Cung cấp cho NLD cơ hội học tập và tạo cơ hội phát triển: Công ty nên tập trung nhiều vào việc tạo ra môi trường cho các ứng viên ứng dụng những kiến thức, kinh nghiệm của họ vào nơi làm việc, tạo con đường phát triển nghề nghiệp về lâu dài cho NLD thay vì chỉ đơn thuần là các vấn đề tài chính, hay ràng buộc về chi phí đào tạo.

- + Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thực sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt và được coi là bản sắc riêng của mỗi công ty. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp mà trọng tâm là đầu tư vào con người, xây dựng đội ngũ nhân viên trung thành, tận tụy cho sứ mệnh của doanh nghiệp. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một trong những hành động khẳng định quan điểm con người là cốt lõi của chiến lược phát triển công ty, có như vậy mới duy trì được nguồn lực ổn định, hạn chế tối đa việc rời bỏ

công ty của đội ngũ nhân viên đặc biệt là nhân viên giỏi có tài năng và kinh nghiệm. Từ đây công ty sẽ trở thành nơi tạo ra động lực phát triển của NLĐ và là nơi tập hợp sự phát triển của mỗi cá nhân thành sức mạnh tạo ra sự phát triển bền vững của COMAS. Hoạt động này cũng tạo môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp là yếu tố quan trọng thu hút và giữ chân người tài, kể cả khi nhân viên đã đi khỏi công ty cũng có thể quay lại sau khi đã có những kiến thức và kinh nghiệm ở nơi làm mới sau một thời gian.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Căn cứ vào mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty về mặt trình độ và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển về ngành nghề kinh doanh của công ty đến năm 2020 như đã trình bày ở mục 3.1, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty cần được triển khai theo các hướng sau.

3.2.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo phát triển cần gắn với phân tích công việc và cá nhân người thực hiện công việc. Hoạt động này là một khâu quan trọng trong quá trình đào tạo quyết định đến kế hoạch, chất lượng và hiệu quả của việc áp dụng kiến thức vào thực tế sau khi đào tạo. Công tác này nên được chủ động thực hiện theo kế hoạch hàng năm theo phương pháp sau:

- + Thu thập và phân tích các thông tin về nguồn nhân lực tại công ty nhằm đánh giá khả năng thực hiện công việc của họ. Từ đó xác định nhân viên nào cần được đào tạo, xác định phương pháp đào tạo hữu ích và có thể đưa ra thông tin về chi phí đào tạo có hiệu quả.

- + Phân tích thực trạng các hoạt động của công ty để đưa ra tiêu chuẩn về kỹ năng, hành vi thích hợp mà NLD cần phải có cho một công việc. Mục đích của việc phân tích này nhằm giúp doanh nghiệp định hướng được các mục tiêu đào tạo và là cơ sở để đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- + Căn cứ vào những thay đổi trong tương lai về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh để dự tính nội dung đào tạo liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ NLD.

3.2.4.2. Lập kế hoạch đào tạo

Từ việc xác định nhu cầu đào tạo công ty sẽ xác định được thời gian, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Việc lập kế hoạch đào tạo cần được xem xét cho phù hợp với từng vị trí hay từng nhóm nhân lực.

- Đối với nhóm nhân lực cốt lõi cần đào tạo bổ sung các kiến thức, kỹ năng liên quan đến năng lực quản lý và điều hành, ra quyết định... Cụ thể:

- + Quản lý điều hành nguồn nhân lực: Người lãnh đạo phải biết tạo điều kiện để nhân viên mình phát huy hết năng lực, đạt được năng suất lao động cao nhất, tâm lý lao động thật thoải mái. Vì vậy cần đào tạo cho họ kỹ năng giao việc, tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo... Ngoài ra cần tạo môi trường làm việc thân thiện hơn để giảm căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên, tăng cường tiếp xúc giữa lãnh đạo và cấp dưới

- + Ra quyết định: Cần đào tạo cho cán bộ lãnh đạo biết cách uyển chuyển, không cứng nhắc, máy móc khi giải quyết vấn đề, đặc biệt các kiến thức về: phân tích tài chính, đấu thầu, xét thầu... đồng thời phải có kỹ năng đưa ra quyết định một cách nhanh chóng, quyết đoán khi có những vấn đề mới phát sinh ngoài dự tính.

- Đối với nhóm nhân lực thiết yếu có thể bổ sung các năng lực lập kế hoạch, phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề, năng động, sáng tạo, tính hợp tác trong công việc,... Cần trau dồi cho nhân viên gián tiếp các kỹ năng, kiến thức về các nhu cầu của tổ chức, nghiên cứu, quan sát, kỹ năng hợp tác, làm việc nhóm.

- Đối với nhóm nhân lực hợp tác: bổ sung các kiến thức về từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể như với nhân viên kinh doanh cần đào tạo thêm về các kiến thức marketing, tiếp cận đối tác, hiểu về sản phẩm; nhân viên phòng hoàn công là các kiến thức về hồ sơ dự thầu... Đặc biệt chú trọng đào tạo nâng cao khả năng làm việc nhóm, thông qua hoạt động nhóm tăng cường kiến thức chuyên môn.

- Đối với nhóm nhân lực hỗ trợ cần bổ sung các kiến thức cơ bản về công việc như vi tính, kỹ năng quan sát, phát hiện và ngăn ngừa sai lầm...

Việc lập kế hoạch nhu cầu đào tạo cho từng nhóm lao động sẽ giúp công ty xác định được chi phí đào tạo hợp lý (công ty nên phân bổ quỹ đầu tư cho đào tạo nhóm nhân lực nào và hạn chế nhóm nào) và có những chương trình, cách thức đào tạo sao cho vừa tiết kiệm mà lại đạt được hiệu quả tốt nhất.

3.2.4.3. Chương trình đào tạo

▼ Đào tạo Hội nhập

Đào tạo kiến thức chung đối với tất cả nhân viên mới.

Đối tượng áp dụng: Thực tập sinh và nhân viên đã được tiếp nhận chính thức vào công ty.

Cả hai đối tượng này sẽ được đào tạo định hướng, cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm: Giới thiệu về công ty và các công ty con trực thuộc; giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi... Các quy trình làm việc, các biểu mẫu, hướng dẫn sử dụng trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, đối với nhân viên mới được tiếp nhận chính thức sẽ được đào tạo thêm theo nội dung và chương trình riêng của các phòng ban, đơn vị.

Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó quản đốc hoặc tổ trưởng hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 2 – 3 tháng.

v Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Chương trình đào tạo này được thiết kế cho các nhân viên nghiệp vụ và các cán bộ chủ chốt công ty.

Với mục đích đảm bảo tất cả các nhân viên nghiệp vụ đáp ứng các kiến thức, năng lực cần thiết không những phục vụ cho công việc hôm nay mà còn trong tương lai khi môi trường kinh doanh, thị trường, công nghệ thay đổi. Bên cạnh việc gửi nhân viên đi đào tạo, COMAS cần phải tăng cường đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm thực tế nội bộ với mục đích nhằm cải thiện kiến thức thực tế cho nhân viên và thúc đẩy môi trường học tập tại công ty.

Ngoài ra đối với công nhân các nội dung đào tạo nâng cao nghiệp vụ bao gồm: các công đoạn thi công xây lắp, các thao tác lắp đặt, những lỗi thường mắc... cập nhật những kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới, công nghệ mới.

Phương pháp đào tạo: nội bộ và đào tạo từ bên ngoài. Công ty có thể tổ chức các buổi trao đổi tìm hiểu kiến thức, bồi dưỡng kiến thức, thi tay nghề, nâng bậc, nâng lương hoặc phòng HCNS của công ty liên hệ với các cơ sở đào tạo để ký hợp đồng đào tạo cho công ty khi cần thiết.

v Đào tạo kỹ năng mềm

Song song với việc đào tạo nghiệp vụ, COMAS cần bổ sung kỹ năng mềm cho nhân viên. Đây là yêu cầu bắt buộc nhằm đảm bảo nhân viên có đầy đủ năng lực và kỹ năng cần thiết để phục vụ tốt công việc của mình. Các kỹ năng mềm sau nên được ưu tiên: - Cách giao tiếp và đàm phán hiệu quả - Kỹ năng bán hàng và marketing - Kỹ năng làm việc theo nhóm - Kỹ năng vận động hành lang và gây ảnh hưởng

v Bồi dưỡng và phát triển thế hệ lãnh đạo tương lai, nhân lực kế cận

Nhằm thực hiện tốt công tác này, yêu cầu đặt ra với chương trình Bồi dưỡng và phát triển thế hệ lãnh đạo tương lai của COMAS là có kế hoạch bồi dưỡng và phát triển cụ thể phù hợp với các nhân viên tiềm năng này. Bên cạnh đó, COMAS cần cử các trưởng phòng, các cán bộ chủ chốt của mình có trách nhiệm “kèm cặp và theo dõi” một hoặc vài nhân viên tiềm năng nào đó để đảm bảo rằng nhân viên này sẽ phát triển đúng mục đích, lộ trình và mong đợi của COMAS. Đặt ra áp lực, mong đợi cao hơn với những nhân viên này để giúp các nhân viên này nỗ lực hơn nữa, chứng tỏ năng lực của mình và trải nghiệm thực tế sẽ giúp nhân viên này ngày càng phát triển hơn. Ngoài các kiến thức nghiệp

vụ, các kỹ năng mềm liên quan, một trong những kiến thức quan trọng sẽ được đào tạo cho nhóm đối tượng này là kiến thức Lãnh đạo và Quản lý, lập kế hoạch và tư duy chiến lược, cũng như tạo điều kiện để những nhân viên tiềm năng này có cơ hội tham gia vào các dự án lớn hơn, khó khăn hơn để giúp họ có những trải nghiệm thực tế để giúp ích cho họ sau này.

Chương trình bồi dưỡng này sẽ được thiết kế 1-3 năm, và nhằm đảm bảo tính hệ thống để theo dõi, giám sát và đánh giá hàng năm, chương trình bồi dưỡng này cần được đưa vào các mục tiêu phát triển hàng năm của nhân viên (hàng năm có sự đánh giá mức độ phát triển so với lộ trình và mục tiêu đề ra, cũng như các hạn chế cần khắc phục).

3.2.4.4. Công tác thực hiện

Dựa trên kế hoạch đào tạo, phát triển, phòng HCNS cần phối hợp với các trưởng bộ phận có liên quan để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm và tạo điều kiện hết sức để NLĐ tham gia khóa học đạt kết quả tốt. Bên cạnh đó, phòng tổ chức hành còn có trách nhiệm theo dõi tiến độ giảng dạy để đạt kết quả tốt nhất. Nơi đào tạo có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo.

Nguyên tắc thực hiện nhằm đảm bảo chương trình đào tạo và phát triển nhân viên được thực hiện hiệu quả giúp đạt mục tiêu đề ra:

- + Các nội dung đào tạo nên được thiết kế tập trung, không dàn trải, không tham vọng đào tạo nhiều chủ đề, kiến thức trong một lúc.
- + Phân công phòng Nhân sự và các phòng ban liên quan kiểm soát chất lượng và các thay đổi của nhân viên sau khi đào tạo. Có kế hoạch giám sát sau tập huấn.
- + Đánh giá đầu vào và đầu ra sau khi đào tạo để kiểm soát chất lượng.
- + Ưu tiên thuê ngoài đào tạo các khóa liên quan đến kỹ năng mềm.
- + Mục tiêu đào tạo sẽ được lồng ghép vào mục tiêu phát triển hàng năm của nhân viên. Định kỳ sẽ tiến hành đánh giá rút kinh nghiệm.

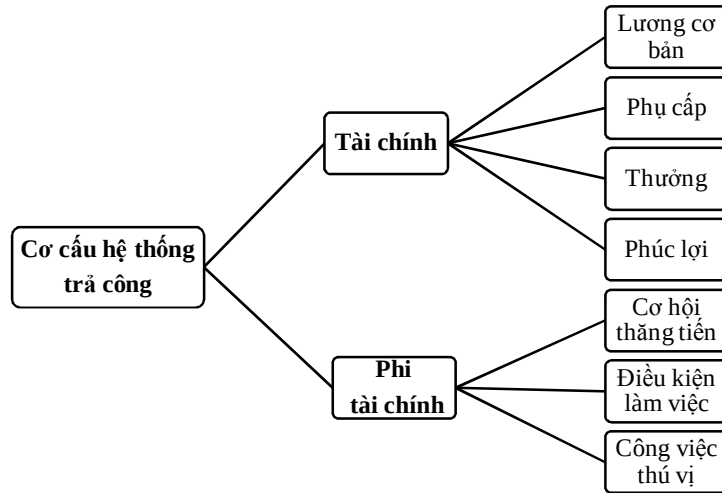
3.2.4.5. Tổ chức đánh giá sau đào tạo

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này công ty có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp như trắc nghiệm, phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm; thảo luận nhóm là tiến hành

thảo luận nhóm với học viên sau khoá học để nhận phản hồi trực tiếp về khoá học; học viên tự đánh giá là mẫu đánh giá có thể được sử dụng cho việc đánh giá vào giữa và cuối khoá học; Bài kiểm tra cuối khoá là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức mong muốn hay không...

3.2.5. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ

Trên cơ sở các qui định hiện hành của nhà nước, cải cách cơ chế trả công lao động của công ty bao hàm cả các yếu tố vật chất lẫn các yếu tố phi vật chất là yếu tố quan trọng mang lại sự thoả mãn cho NLĐ trong Công ty. Điều này sẽ là một công cụ có hiệu quả nhất đến với mỗi CBCNV khiến họ có ý thức thi đua trong công việc, mặt khác thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng từ bên ngoài. Theo quan điểm này, cơ cấu hệ thống trả công lao động trong công ty sẽ được xây dựng và mô tả theo sơ đồ sau.



Hình 3.1. Hệ thống trả công lao động

Nguồn: Học viên tham khảo và đề xuất.

Để phát huy được mọi tiềm năng, năng lực, tạo động lực thúc đẩy của cá nhân thì đãi ngộ nhân sự cả về mặt vật chất và tinh thần là cách giải quyết tốt nhất để khai thác mọi động cơ thúc đẩy cá nhân và sức mạnh tổng hợp cho cả công ty. Xác định được tầm quan trọng đó, công ty cần xây dựng và hoàn thiện một số chính sách cụ thể như:

3.2.5.1. Chính sách tài chính

▼ Lương cơ bản

Đa số nhân viên được hỏi đều cho rằng mức lương là yếu tố quan trọng hàng đầu, nó ảnh hưởng tới quyết định ra đi hay ở lại làm việc. Nhưng lương cao

chưa hẳn là một biện pháp tối ưu, mà quan trọng là họ phải có được một mức lương tương xứng. Vì vậy công ty phải xây dựng được một hệ thống lương hợp lý và đảm bảo tính công bằng. Tiền lương cần hướng đến trả theo hiệu quả công việc. Thêm vào đó, công ty cần có chính sách tăng lương đều đặn, nhưng không quá lớn, để đảm bảo về vấn đề tài chính cho công ty.

Thực hiện kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú, bao gồm:

- Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung.

- Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm, nhân viên kinh doanh. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty. Hơn nữa còn thể hiện sự thừa nhận, đánh giá cao và bù đắp của công ty đối với những công lao, thành tích đóng góp của mỗi cá nhân trong quá trình xây dựng và phát triển của công ty, tạo sự an tâm trong công tác và gắn bó lâu dài với công ty.

Trong chính sách trả lương thưởng công ty nên ưu tiên trả lương cao đối với nhóm nhân lực cốt lõi, bởi đây là nhóm nhân lực then chốt mang lại các giá trị cao cho công ty. Việc trả lương đối với nhóm này không dựa vào bảng cấp mà đánh giá qua những kiến thức và kỹ năng mà họ có được. Cần phải duy trì chính sách lương cao với nhóm này nhằm kích thích tinh thần làm việc, đồng thời là yếu tố quan trọng trong việc giữ chân nhân tài. Với các nhóm nhân lực còn lại trả lương dựa trên kết quả công việc và tính giá trị của các nhóm này như:

- Nhóm nhân lực thiết yếu: là bộ phận tạo ra của cải cho tổ chức, với mối quan hệ trao đổi nên việc trả lương dựa trên kết quả công việc mà họ tạo ra hay chính là làm tới đâu trả tới đó.

- Nhóm nhân lực liên kết: mặc dù đối tượng này trình độ không cao như nhóm nhân lực thiết yếu, xong về tính giá trị lại cao hơn – vì họ có những kỹ năng đặc biệt trong công việc nên không dễ dàng gì tìm được trên thị trường. Do đó ngoài trả lương trên kết quả còn phải chú trọng đến chính sách thưởng.

-Nhóm nhân lực hỗ trợ: do tính giá trị của nhóm này không cao, trình độ rất thấp và dễ dàng tìm kiếm trên thị trường nên việc trả lương dựa vào nhiệm vụ công việc mà họ đã thỏa thuận và được ghi trên hợp đồng. Ở COMAS lực lượng này phần lớn là đội ngũ công tác viên được trả lương theo giờ làm việc.

Về cách thức trả lương: Mặc dù việc trả lương theo KPI là hình thức trả lương mới được coi là có nhiều ưu điểm hơn so với cách trả lương trước đây, xong trên thực tế cho thấy tỷ lệ thành công khi sử dụng các chỉ số KPI (KPIs) ở nước ta vẫn còn rất khiêm tốn, COMAS cũng không nằm ngoài tình trạng đó. Cụ thể được phản ánh thông qua hoạt động khảo sát về chế độ tiền lương, từ đó học viên nhận thấy việc áp dụng KPI cần có sự linh hoạt giữa các bộ phận đơn vị trong công ty sao cho hợp lý. Đối với bộ phận làm việc trả lương theo sản phẩm - công trình là những công việc có thể dễ dàng đo lường được, đạt được trong thời hạn cụ thể thì việc đánh giá KPI theo tháng sẽ hợp lý hơn. Song đối với bộ phận làm việc tại văn phòng đánh giá KPI hàng tháng sẽ trở nên khó khăn hơn bởi những công việc phát sinh sẽ khó dự kiến trong quá trình thực hiện. Do đó, học viên đề xuất phương án như sau:

- Đối với bộ phận làm việc văn phòng

- + Cách 1: Hàng tháng trả một khoản lương cố định theo từng vị trí công việc, Tiến hành đánh giá công việc theo KPI theo thời gian định kỳ 6 tháng/1 lần hoặc một quý/1 lần căn cứ trên cơ sở các chỉ tiêu đã đề ra để trả thêm một phần tiền, hoặc hưởng một chế độ phúc lợi nào đó (du lịch, nghỉ dưỡng, đào tạo nâng cao...) như một hoạt động khen thưởng cho NLĐ

- + Cách 2: Hàng tháng, trả lương thành 2 phần cứng và mềm với tỷ lệ 7/3. Trong đó: 7 phần là khoản lương cứng được cố định cho từng vị trí; 3 phần là lương đánh giá theo KPI.

- Đối với bộ phận khoán: có thể định mức cho NLĐ khi hoàn thành xong sản phẩm. Ví dụ: quy định với mỗi đội thi công khi hoàn thành xong sớm chỉ tiêu sẽ được nhận được một khoản tiền cố định (3 triệu đồng/ 1 trạm).

Theo quan điểm của học viên cách trả lương này có thể vừa đánh giá được hiệu quả làm việc của NLĐ vừa hạn chế việc tạo ra tâm lý căng thẳng trong quá trình làm việc đồng thời có tác dụng kích thích NLĐ tích cực làm việc để đạt được thu nhập cao.

v Phụ cấp

Trong quá trình hoạt động, công ty nên bổ sung các mức phụ cấp như đi lại, liên lạc, tàu xe ... Các mức phụ cấp này có thể phụ thuộc vào quyết định của Tổng Giám đốc và sẽ giới hạn về thời gian khi công việc kết thúc.

Khi xây dựng mức phụ cấp phải căn cứ vào nhiều yếu tố như giá cả thị trường, tính chất công việc... Xây dựng cách thức thanh toán linh hoạt và nhanh chóng các khoản phụ cấp cho các cán bộ thường xuyên đi công tác (tránh nợ kéo dài).

v Thưởng

Tiền thưởng là một công cụ để khuyến khích năng lực làm việc và sức sáng tạo của NLĐ, là động lực thúc đẩy NLĐ trong công ty cố gắng phấn đấu nâng cao năng suất và chất lượng công việc. Hiện nay, Các chính sách tiền thưởng của COMAS được áp dụng theo các chế độ quy định hiện hành của Nhà nước như thưởng các ngày nghỉ lễ Quốc Khánh, thưởng cuối năm: Tết dương lịch – Tết Nguyên Đán.

Tuy nhiên, để khích lệ tinh thần làm việc của NLĐ hơn nữa, công ty có thể xây dựng trả thưởng theo quan điểm/tiêu chí: khen thưởng phúc lợi tốt hơn là lương cao. Có nghĩa là sẽ ưu tiên khen thưởng, phúc lợi lên hàng đầu trong chính sách chi trả.

Xây dựng các nội dung khen thưởng cụ thể:

- + Thưởng do các bộ phận dự án khi hoàn thành sớm các chỉ tiêu đặt ra so với quy định.
- + Thưởng nóng đối với các cán bộ kinh doanh ký được hợp đồng lớn.
- + Thưởng cho bộ phận hoàn công khi thực hiện xuất sắc công tác chuẩn bị hồ sơ dự thầu và nhận được dự án.
- + Thưởng do có phát minh sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty.
- + Thưởng định kỳ, đánh giá nâng lương, nâng bậc.

Bên cạnh đó, xây dựng các điển hình, xét tặng các danh hiệu thi đua cho những cá nhân, những tập thể có nhiều đóng góp cho thành tích chung của công ty để tuyên dương khen thưởng.

Các khoản tiền thưởng này là khoản tiền bổ sung cho thu nhập của NLĐ, nó gắn chặt với hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Hành động này có ý nghĩa khuyến khích động viên tập thể NLĐ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao đồng thời nâng cao tinh thần trách nhiệm, gắn kết các cá nhân vì mục tiêu chung của công ty.

v Phúc lợi

Ngoài trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác tổ chức phải đảm bảo các khoản phúc lợi được thực hiện đầy đủ như: Trả lương trong thời gian nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm... theo một mức độ nhất định, đó là những quy định bắt buộc, nhưng sự vận dụng các quy định này ở các doanh nghiệp là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

3.2.5.2. Chính sách phi tài chính

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Mọi NLĐ cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần càng cao tương ứng. Kích thích về tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Tạo được bầu không khí làm việc thoải mái, giúp NLĐ cảm thấy công ty như chính gia đình của mình.

Xây dựng và hoàn thiện chính sách đãi ngộ sẽ là một công cụ có hiệu quả nhất đối với mỗi CBNV khiến họ có ý thức thi đua, sáng tạo trong công việc. Mặt khác, nó là thế mạnh để thu hút nguồn nhân lực chất lượng từ bên ngoài vào làm việc trong công ty. Ngoài ra, với chính sách đãi ngộ tốt sẽ giúp cho công ty giữ được trạng thái sản xuất kinh doanh ổn định, giúp NLĐ cảm thấy gắn bó với Công ty nhiều hơn và quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật chất, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

v Tạo cơ hội thăng tiến và thể hiện bản thân cho nhân viên.

Nhân viên cần phải biết họ sẽ có cơ hội thăng tiến trong công ty. Điều này không có nghĩa là tất cả các nhân viên đều có cơ hội trở thành trưởng phòng mà đơn giản chỉ là nhân viên có thể trở thành “cánh tay phải” của nhà quản lý.

Công ty cần nỗ lực hơn nữa trong việc xây dựng và củng cố lòng tin đối với nhân viên về cơ hội thăng tiến trong tương lai.

Công ty phải có sự cam kết và minh chứng về đề bạt nhân viên khi nhân viên gia nhập công ty và nỗ lực cống hiến.

Khi có nhu cầu về thăng tiến, quản lý cần phải mô tả rõ ràng, chi tiết và cung cấp đầy đủ thông tin về cơ hội, tiêu chí thăng tiến đến nhân viên. Thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ.

Tổ chức các chương trình thi tuyển dành cho nhân viên có năng lực và có đủ thâm niên một cách công khai, minh bạch.

Công ty cần chú trọng hơn nữa đến các chính sách chuyển chuyển quản lý trong nội bộ công ty.

Việc đánh giá quản lý sẽ tổ chức thường xuyên và liên tục. Nhân viên trong nhóm và lãnh đạo cao hơn sẽ đánh giá quản lý.

Việc xem xét thăng tiến có thể căn cứ vào kết quả các khóa đào tạo.

Tạo được niềm tin cho nhân viên về cơ hội thăng tiến của họ trong tương lai sẽ giúp giữ chân được họ gắn bó với công ty lâu dài hơn.

▼ Điều kiện làm việc

Một môi trường làm việc minh bạch, rõ ràng cho hiệu quả làm việc cao. Nhưng để giữ người, cần phải xây dựng mối liên hệ đoàn kết, thân ái, vui vẻ phấn khởi trong công ty, làm sao để mỗi người đều cảm thấy mình có liên hệ rất mật thiết, có vai trò không thể thiếu trong tập thể. Bên cạnh đó, tăng cường các hoạt động ngoại khóa, sinh hoạt tập thể để giúp nhân viên rèn luyện kỹ năng sống, và giúp phát hiện những yếu tố tài năng còn tiềm ẩn.

Mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo với các nhân viên và giữa các nhân viên với nhau tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái và tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên và các bộ phận; - Quan tâm như nhau đến các thành viên và các bộ phận; - Tăng cường công tác uỷ quyền và giao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới; - Thường xuyên cố vấn cho nhân viên dưới quyền về các mục tiêu cũng như các hướng cải tiến công việc; - Cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp, về hướng sản xuất phát triển kinh doanh trung tâm trong tương lai;

▼ Công việc thú vị, hấp dẫn

Chúng ta biết rằng khả năng lớn nhất của một nhân viên giỏi đó là sự sáng tạo. Tình trạng “không có đất dụng võ”, không thể hiện hết kỹ năng, khả năng sẽ sớm giết chết những điểm mạnh của họ và sẽ khiến nhân viên rời bỏ công ty. Tình trạng này đang diễn ra khá phổ biến ở nhiều doanh nghiệp trong nước nhất là những công ty vừa và nhỏ. Do đó, công ty nên giao cho những nhân viên giỏi các công việc mang tính mới mẻ, gia tăng tính thử thách trong công việc, giúp nhân viên vượt qua bản thân họ, giúp nhân viên tự tin hơn, yêu công việc hơn.

3.2.6. Xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận

Các cấp quản lý tại mỗi đơn vị phải biết tạo hướng đi và hỗ trợ cho nhân viên trong việc thực hiện kế hoạch phát triển, phải có bảng đánh giá kế hoạch phát triển của nhân viên để nhân viên tự nhìn nhận bản thân và cơ hội nghề nghiệp.

COMAS nên thực hiện luân chuyển cán bộ trong các bộ phận nhằm tạo sự đa dạng trong đội ngũ nhân sự, không bị động khi có nhân sự nghỉ việc hay điều chuyển sang bộ phận khác, giúp nhân viên có thêm kinh nghiệm, kỹ năng, kiến thức cho những công việc mới ngoài công việc cũ, đây cũng là cơ hội cho NLĐ thấy được khả năng của mình, nhận thức được cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Quy trình xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận:

Bước 1: Bộ phận xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận cần phải họp bàn và lên kế hoạch cho việc quy hoạch. Cần trả lời các câu hỏi (đội ngũ kế cận là gì? Tiêu chí nào để xác định?...)

Bước 2: Triển khai vào công việc: khảo sát thực trạng, tiến hành phỏng vấn trưởng các đơn vị và tìm ra cán bộ nguồn mục tiêu. Từ bước 2 này ta thu được danh sách các cán bộ nguồn mục tiêu. Danh sách này dựa trên cảm tính của các trưởng bộ phận.

Bước 3: Xây dựng bộ tiêu chí và cách thức đánh giá

Bảng 3.3. Tiêu chí đánh giá đội ngũ nhân lực kế cận

Về chất lượng công việc	Điểm đánh giá		
Công việc luôn chính xác, hiệu quả và không cần sửa đổi.		9	10
Chất lượng công việc đạt và luôn đáp ứng tiêu chuẩn về sự chính xác, hoàn toàn và hiệu quả.		7	8
Thỉnh thoảng phạm lỗi nhưng nằm trong khuôn khổ cho phép về sự chính xác, hiệu quả.		5	6
Chất lượng công việc dưới tiêu chuẩn về sự chính xác, hiệu quả.	1	2	3
Năng suất cao, nhanh, phản ứng tốt dưới áp lực. Luôn đáp ứng hoặc vượt qua những mục tiêu đề đã đề ra.		9	10
Khối lượng công việc đáp ứng chỉ tiêu và thỉnh thoảng vượt chỉ tiêu. Việc đáp ứng chỉ tiêu chỉ cần giám sát tối thiểu.		7	8
Thực hiện khối lượng công việc thoả đáng. Gặp khó khăn trong việc đáp ứng chỉ tiêu một cách liên tục.		5	6
Không hoàn thành khối lượng công việc được giao.	1	2	3

Học viên tìm hiểu và đề xuất

Bước 4: Tiến hành đánh giá cán bộ nguồn mục tiêu và các nhân viên khác trong toàn công ty.

Bước 5: Xây dựng chính sách đãi ngộ cho các thành viên của chương trình (lương và phúc lợi) và tiến hành áp dụng.

Bước 6: Xây dựng chương trình đào tạo cho đội ngũ kế cận và tiến hành áp dụng.

Bước 7: Xây dựng quy trình đánh giá thường kỳ để thải loại và tuyển thêm các thành viên cho chương trình và chế độ báo cáo cho ban lãnh đạo và tiến hành áp dụng.

Bước 8: Duy trì và cải tiến chương trình.

Trong quá trình thực hiện cần minh bạch hoá các tiêu chí lựa chọn nhân lực kế cận, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội thăng tiến của nhân viên. Đồng thời phòng ngừa tính trạng lợi ích nhóm làm phương hại tới lợi ích chung và lâu dài của tổ chức.

Đối với mỗi vị trí chủ chốt nên quy hoạch từ 3 ứng viên trở lên nhằm có sự chuẩn bị tốt nhất, hạn chế các rủi ro về việc hẫng hụt trong trường hợp nghỉ việc đồng thời của cả vị trí chủ chốt lẫn ứng viên thay thế.

Việc xây dựng chính sách, chương trình đội ngũ nhân lực kế cận sẽ giúp cho đội ngũ nhân viên kế cận yên tâm công tác và gắn bó với tổ chức. Giảm thiểu mức thấp nhất việc chảy máu chất xám.

3.2.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Đây là chuẩn mực trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai.

+ Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

+ Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần

nhắc người tài, việc cất nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

+ Luôn quan tâm, lắng nghe, động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe... của NLĐ sẽ là một khích lệ rất lớn.

+ Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự dố kỵ trong công tác.

+ Hàng năm công ty nên duy trì tổ chức các chuyến du lịch cho toàn thể nhân viên. Đây không chỉ là lời cảm ơn của công ty đến nhân viên mà còn làm cho mọi người trong công ty nâng cao tinh thần tập thể, có cơ hội gắn bó thông cảm lẫn nhau.

+ Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty điều này hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

Văn hóa doanh nghiệp cũng là một trong những nhân tố quan trọng giúp giữ chân người có chuyên môn giỏi và thu hút người tài làm cơ sở cho thực hiện thành công chiến lược nguồn nhân lực nói riêng và chiến lược tổ chức nói chung. Một môi trường làm việc minh bạch, rõ ràng cho hiệu quả làm việc cao với những mối liên hệ đoàn kết, thân ái, vui vẻ, phấn khởi trong công ty là nền tảng cho sự phát triển bền vững của COMAS.

3.3. Thực hiện và kiểm soát chiến lược nguồn nhân lực của công ty

Vai trò và nhiệm của các bộ phận phòng ban trong công ty để thực hiện và kiểm soát có hiệu quả chiến lược nguồn nhân lực của COMAS như sau

3.3.1. Vai trò và nhiệm vụ các phòng ban

3.3.1.1. Đối với Ban giám đốc

v Nâng cao năng lực đội ngũ quản trị điều hành cấp cao của công ty

Mỗi người lãnh đạo quản lý có vai trò và trách nhiệm trong việc xây dựng, thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược của Công ty. Muốn có đội ngũ nhân lực có chất lượng thì phải có lực lượng quản lý nhân lực có chất lượng phù hợp. Đây là điều kiện bắt buộc với tất cả các doanh nghiệp. Nhân lực và quản lý nhân lực có quan hệ nhân quả với nhau, nhân nào thì quả nấy (nhân lực

là quả còn quản lý nhân lực là nhân), cán bộ quản lý nhân lực giỏi, có trình độ, có năng lực thì mới có nhân lực có chất lượng tốt và ngược lại.

Trước hết, nhà quản lý phải hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình trong đào tạo và phát triển con người thông qua:

- Thể hiện tinh thần làm chủ trong việc tuyển dụng, phát triển, giữ chân và quản lý hiệu quả công việc của bản thân và CBCNV cấp dưới.
- Chịu trách nhiệm cho những tiêu chí đo lường chủ chốt về yếu tố con người và chất lượng của môi trường làm việc.
- Thể hiện rõ ràng vị thế và trách nhiệm của người lãnh đạo trong các vấn đề liên quan đến con người.

Sau đó, để đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu sứ mệnh mà công ty đặt ra, đòi hỏi đội ngũ quản trị điều hành phải có năng lực quản lý và lãnh đạo, năng lực nắm bắt thị trường ... Đội ngũ lãnh đạo công ty cần phải được đào tạo, cập nhật kiến thức quản trị doanh nghiệp, các kiến thức liên quan để có tầm nhìn chiến lược, cách quản trị dựa trên hiệu quả công việc.

v Về quản lý và lãnh đạo trong giai đoạn 2016-2020, một số vấn đề ưu tiên cần được thực hiện:

- Xây dựng kế hoạch đào tạo kiến thức Quản trị doanh nghiệp, Lãnh đạo và quản lý cho đội ngũ lãnh đạo công ty bao gồm Ban giám đốc, các trưởng, phó phòng.
- Xây dựng chương trình bồi dưỡng và phát triển thể hệ lãnh đạo mới bao gồm các trưởng, phó phòng, các nhân viên giỏi của các phòng.

v Nhiệm vụ

Thực hiện và kiểm soát các việc quan trọng khác của công ty như chiến lược kinh doanh; Quy trình quản lý dựa trên hiệu quả công việc bao gồm đánh giá nhân viên hàng năm. Cụ thể:

- Ban giám đốc theo dõi và điều hành việc thực hiện các mục tiêu chiến lược về nhân sự trong toàn công ty.
- Giám đốc các bộ phận sản xuất kinh doanh: quản lý, chỉ đạo thực hiện các mục tiêu về nhân sự trong bộ phận quản lý của mình.

3.3.1.2. Phòng Hành chính nhân sự

Phòng HCNS là đầu mối chính tham mưu cho ban Giám đốc trong toàn bộ quá trình thực hiện chiến lược nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020. Đồng

thời tương tác hỗ trợ các phòng, ban khác khi họ có yêu cầu hay khó khăn trong vấn đề nhân sự trong các vai trò sau:

▼ Vai trò tư vấn: Trong vai trò này, bộ phận HCNS được coi như những người tư vấn nội bộ, thu thập thông tin, phân tích các vấn đề nhằm thiết kế các giải pháp, đưa ra sự trợ giúp và hướng dẫn đối với những người quản lý bộ phận khác để giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực trong tổ chức. Chẳng hạn, cán bộ quản lý nguồn nhân lực đưa ra những lời tư vấn về biên chế, đánh giá thực hiện công việc, các chương trình đào tạo và thiết kế lại công việc. Trong những tình huống như vậy, phòng HCNS cung cấp đầu vào để các cán bộ quản lý trực tuyến ra các quyết định.

▼ Vai trò phục vụ: Trong vai trò này, các nhân viên HCNS thực hiện các hoạt động mà việc thực hiện các hoạt động đó bởi một bộ phận tập trung sẽ có hiệu quả hơn so với các nỗ lực độc lập của một vài đơn vị khác nhau. Những hoạt động này là những hoạt động phục vụ trực tiếp cho các cán bộ quản lý trực tuyến hay các bộ phận chức năng khác trong tổ chức ví dụ như tuyển mộ, đào tạo định hướng, ghi chép hồ sơ, thực hiện các báo cáo về nhân sự.

▼ Vai trò kiểm tra: Phòng HCNS được yêu cầu kiểm tra những chính sách và chức năng quan trọng trong nội bộ tổ chức. Để thực hiện vai trò này, phòng nguồn nhân lực xây dựng các chính sách và các thủ tục (quy chế) và giám sát sự thực hiện chúng. Khi thực hiện vai trò này, các thành viên của bộ phận HCNS được coi là những người đại diện hoặc người được uỷ quyền của quản lý cấp cao. Do yêu cầu của luật pháp (ở nước ta là Bộ luật Lao động), vai trò kiểm tra ngày càng trở nên quan trọng trong các lĩnh vực như an toàn, tuyển dụng, quan hệ lao động và thù lao lao động.

▼ Nhóm tuyển dụng:

- Phối hợp với các phòng ban trong công ty để lập kế hoạch nguồn nhân lực: theo dõi thông tin nhân lực toàn công ty, đưa ra bảng mô tả công việc chuẩn hóa cho từng vị trí nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự.

- Tham vấn, giám sát quá trình tuyển dụng.

- Hoạch định những chính sách phù hợp thu hút người tài cho công ty.

- Kết hợp cùng các phòng ban khác tổ chức tuyển dụng những vị trí thiếu cho công ty. Nếu các phòng ban cần thêm nhân sự khi đề xuất với phòng nhân

sự, phòng nhân sự sẽ đăng tuyển trên web, báo và tổ chức giới thiệu việc làm để tìm kiếm.

- Dựa vào chủ trương và kế hoạch công ty đề ra, ví dụ như quý 3 và quý 4 công ty mở hệ thống kinh doanh mới, nhóm tuyển dụng sẽ tính toán công ty mới cần bao nhiêu nhân sự, tổng công ty cần bao nhiêu nhân sự? Phân bổ nhân viên vào công việc và về các địa điểm thích hợp với họ. Phân chia chức danh và tính lương cho các nhân viên. Đề trình bản thảo lập kế hoạch cho Hội đồng cổ đông xét duyệt trước khi đưa vào thực hiện.

▼ Nhóm đào tạo và phát triển nhân lực

- Phòng HCNS hướng dẫn các nhân viên mới hội nhập với công việc.
- Xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn hướng phát triển, đào tạo theo yêu cầu công ty.

- Xây dựng, quyết định chương trình đào tạo cho người lao động tại doanh nghiệp phát triển nghề nghiệp của họ.

- Phát triển tổ chức và hỗ trợ các nhân sự có triển vọng hoạch định lộ trình công danh của họ cùng với sự phát triển của tổ chức nhằm xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và giữ chân nhân tài.

▼ Nhóm duy trì nguồn nhân lực

Đánh giá kết quả công việc của nhân viên, khen thưởng, trả công cho họ. Ngoài ra, phòng nhân sự phải cùng với các trưởng phòng ban khác bố trí, chuyển, đề bạt, quản lý quá trình thôi việc... Hướng dẫn, tư vấn cho các bộ phận khác về chính sách nhân sự của công ty và giữ nhiệm vụ đôn đốc các bộ phận khác thực hiện.

Phòng HCNS là cầu nối giữa người lao động và người sử dụng lao động, tư vấn cho người lao động; xây dựng mối quan hệ lao động; nghiên cứu, hệ thống các thông tin về nguồn nhân lực. Xây dựng kết cấu tổ chức công ty vững mạnh.

3.3.1.3. Các phòng ban khác

▼ Phòng Kinh doanh

Phòng kinh doanh là bộ phận tham mưu giúp việc cho Tổng giám đốc giúp đưa ra các mục tiêu phát triển kinh doanh như nghiên cứu và mở rộng các dịch vụ sản phẩm, phát triển thị trường, mối quan hệ khách hàng... phát triển các lĩnh vực, ngành nghề mới cho công ty trong tương lai. Các chiến lược, kế hoạch

kinh doanh là những căn cứ quan trọng cho việc xây dựng và chỉ đạo thực hiện thành công chiến lược nguồn nhân lực của công ty.

Nhiệm vụ của phòng kinh doanh trong việc thực hiện chiến lược NNL:

- Phối hợp xây dựng cơ cấu tổ chức, phát triển nguồn nhân lực của phòng phù hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Yêu cầu phòng HCNS hỗ trợ về các hoạt động hành chính, nhân sự, truyền thông để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ của phòng. (ví dụ: phòng kinh doanh cần tuyển thêm Nhân viên Marketing để hỗ trợ cho bộ phận Kinh doanh trong thời gian tới nhằm mở rộng quy mô và lĩnh vực kinh doanh, lúc này cần có đề xuất yêu cầu phòng HCNS hỗ trợ).

v Phòng Kế toán

Phòng kế toán chịu trách nhiệm quản lý công tác tài chính kế toán, phân tích và đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ đó tham mưu và đề xuất các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị nguồn lực và quyết định kinh tế, tài chính của công ty.

v Phòng Kỹ thuật

Phòng kỹ thuật có chức năng tham mưu cho Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc về công tác kỹ thuật. Đối với việc tuyển dụng cán bộ công nhân kỹ thuật, phòng kỹ thuật có vai trò quan trọng trong việc xây dựng yêu cầu công việc đối với các loại lao động. Việc này giúp cho quá trình tuyển dụng trở nên đơn giản, chính xác và đạt hiệu quả nhân lực chất lượng cao. Đồng thời phòng kỹ thuật cũng có nhiệm vụ đánh giá năng lực người lao động thông qua quá trình và kết quả làm việc.

v Các phòng ban liên quan khác

Các phòng ban còn lại có nhiệm vụ thực hiện những kế hoạch và mục tiêu về nhân lực mà công ty đề ra đồng thời hỗ trợ phòng HCNS khi có yêu cầu.

3.3.2. Kế hoạch thực hiện chiến lược

Nhằm đảm bảo chiến lược được thực hiện hiệu quả, việc thực hiện và kiểm soát chiến lược sẽ được thực hiện song song với nhau và có sự kiểm soát. Định kỳ sẽ tổ chức đánh giá điểm mạnh, điểm yếu trong quá trình thực hiện. Về tổ chức, COMAS đưa ra nhóm quản lý chiến lược chịu trách nhiệm chính trong việc kiểm soát chiến lược, đảm bảo chiến lược được thực hiện đúng mục đích và kế hoạch ban

đầu. Nhóm này có thể bao gồm Tổng giám đốc, Trợ lý tổng giám đốc và Giám đốc nhân sự chịu trách nhiệm chính, và các giám đốc, trưởng các bộ phận khác chịu trách nhiệm phối kết hợp. Kế hoạch thực hiện được lập theo phụ lục 07.

3.3.3. Kiểm soát chiến lược

Để chiến lược quản lý nguồn nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả, công tác tổ chức cần phải được thực hiện cụ thể. Bên cạnh ban chuyên trách gồm Tổng giám đốc, Trợ lý tổng giám đốc, Giám đốc Nhân sự chịu trách nhiệm chung toàn bộ chiến lược. Các công việc cần được phân công cụ thể hơn, và có sự phối kết hợp của các phòng ban khác trong công ty. Công ty cần có cơ chế giám sát và phản hồi thông tin để những cá nhân liên quan sẽ cùng giám sát việc thực hiện kế hoạch đã đề ra. Theo cơ chế kiểm soát, định kỳ hàng quý, Ban chuyên trách cần có buổi họp đánh giá rút kinh nghiệm với các tiểu ban liên quan (được thành lập trong quá trình thực hiện các kế hoạch cụ thể của chiến lược) để rút ra bài học kinh nghiệm với mục đích thực hiện các công việc tới sẽ tốt hơn. Các bài học kinh nghiệm, các khó khăn thách thức được tập hợp để phục vụ cho các đợt đánh giá chiến lược định kỳ hàng năm.

KẾT LUẬN

Trong thời đại ngày nay, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện trở thành một yêu cầu tất yếu, có ý nghĩa sống còn đối với mỗi doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh, một chiến lược nguồn nhân lực hoàn thiện chính là yếu tố tiên quyết tạo nên những kết quả quan trọng đối với sự hình thành, tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động, có những doanh nghiệp vẫn còn lúng túng chưa xây dựng được “chiến lược nguồn nhân lực” dài hơi phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình, thậm chí có những doanh nghiệp chưa thực sự chú trọng tới việc nghiên cứu, phân tích và xây dựng chiến lược nguồn nhân lực riêng biệt. Sự khác nhau giữa có và không có một chiến lược nguồn nhân lực hoàn thiện dẫn đến sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Sự tồn tại, phát triển và hoạt động của COMAS luôn đi liền với các vấn đề mang tính tổ chức nội bộ liên quan trực tiếp đến yếu tố con người của công ty. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là một trong những chiến lược quan trọng nhất của một công ty bên cạnh chiến lược kinh doanh của mình. COMAS đang triển khai các chính sách về nhân lực nhằm đảm bảo các nhân viên COMAS có đầy đủ năng lực, có sự gắn bó và tinh thần cống hiến vào sự phát triển của công ty. Đây là những định hướng đúng đắn nhằm đề cao giá trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp. Con người là yếu tố tạo nên tổ chức, vận hành và quyết định sự thành bại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh nguồn nhân lực chất lượng cao của ngành viễn thông ngày càng cạnh tranh khốc liệt, cũng như tính chất đặc thù của ngành tại Việt Nam, những định hướng này càng phát huy tính hiệu quả của nó. Song, do sự phức tạp của vấn đề nguồn nhân lực đòi hỏi nghiên cứu sâu nên để xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực hoàn thiện cần sự tham gia của nhiều bộ phận dưới sự quan tâm, chỉ đạo trực tiếp của lãnh đạo công ty.

Quá trình thực hiện đề tài “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty xây lắp viễn thông COMAS*” tác giả luôn bám sát mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra và sử dụng đúng đắn các phương pháp nghiên cứu khoa học. Đề tài bước đầu đề cập đến một số nội dung căn bản trong chiến lược nguồn nhân lực của COMAS

nhưng chưa thể hoàn thiện đầy đủ theo yêu cầu thực tế sinh động. Những nội dung chiến lược nguồn nhân lực mà tác giả đưa ra cũng mới chỉ là những nghiên cứu bước đầu của cá nhân và còn phải tiếp tục tìm hiểu, nghiên cứu để bổ sung cho phù hợp. Hy vọng rằng, những nội dung đó sẽ được COMAS tham khảo, nghiên cứu, vận dụng trong thực tiễn. Không có chiến lược nào là hoàn hảo nhưng nó sẽ phát huy hiệu quả khi Ban Lãnh đạo công ty tổ chức thực hiện một cách linh hoạt, sáng tạo, đoàn kết và vận dụng tốt các chính sách nhân sự của mình nhằm tạo ra môi trường làm việc tích cực để nhân viên thể hiện hết phẩm chất năng lực của mình. Từ đó duy trì sự ổn định, đảm bảo tăng trưởng của công ty và tránh được hiện tượng “chảy máu chất xám” trong bối cảnh cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực chất hiện nay.

Với nỗ lực cố gắng của bản thân cũng như sự quan tâm, giúp đỡ nhiệt tình của các của các đồng chí lãnh đạo, các anh chị em nhân viên COMAS và sự hướng dẫn tận tình, tận tâm của thầy giáo GS. TS Nguyễn Thành Độ, em đã hoàn thành được đề tài nghiên cứu của mình. Tuy nhiên do điều kiện chủ quan nhận thức của bản thân còn hạn chế, thời gian nghiên cứu thực tế chưa lâu, đây lại là một vấn đề khá phức tạp, do đó, nội dung đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế nhất định. Em rất mong tiếp tục nhận được sự quan tâm, giúp đỡ, hướng dẫn của các anh chị nhân viên COMAS, các thầy cô giáo và Hội đồng để em tiếp tục chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện bản luận văn đạt chất lượng cao hơn./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu trong nước

- 1, Công ty CP Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS), Báo cáo tài chính COMAS (2010-2015).
- 2, Công ty CP Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS), Bảng theo dõi tình hình nhân lực COMAS (2010- 2015)
- 3, Công ty CP Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS), Hồ sơ năng lực COMAS.
- 4, Nguyễn Tấn Thịnh (2005), Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.
- 5, PGS.TS. Lê Thanh Hà (2011), Giáo trình quản trị nhân lực 1-2, NXB Lao động xã hội.
- 6, PGS.TS. Ngô Kim Thanh (2013), Giáo trình quản trị chiến lược, NXB Kinh tế quốc dân.
- 7, PGS.TS. Trần Kim Dung (2001), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Giáo dục, Hà Nội)
- 8, Phan Thị Thanh Xuân (2014), đề tài NCKH cấp Bộ “*Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành da giấy Việt Nam giai đoạn đến 2015, tầm nhìn 2020*”.
- 9, Phạm Minh Hạc - chủ nhiệm đề tài cùng một số nhà khoa học (1999), chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước “*Sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình CNH - HĐH ở nước ta*” – mã số KX-07.
- 10, TS. Nguyễn Thị Minh Hoà, Tập bài giảng môn Chiến lược nguồn nhân lực.
- 11, Th.S.Ngô Quý Nhâm (2015), Chiến lược nhân sự, *ocd.vn*, địa chỉ: <http://ocd.vn/tin-tuc/tri-thuc-quan-ly>

II, Tài liệu nước ngoài

- 12, Cecilia Maria Schultz (01/2009) đề tài tiến sỹ “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cạnh tranh tại Đại học công nghệ Tshwane*”
- 13, Ken Lovell - Đại học Southern Cross (2009), đề tài nghiên cứu “*Quản lý*

nguồn nhân lực chiến lược: Thực tiễn triển khai như thế nào?”

- 14, Matthew R.Allen - Đại học Cornell (2006), đề tài nghiên cứu “*Quản lý chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ*”.
- 15, Patrick M.Wright và Gary C.McMahan “*Quan điểm lý thuyết về Chiến lược nguồn nhân lực*”.
- 16, Peter Boxall và John Purcell (2011) “*Chiến lược và quản trị nguồn nhân lực*”
- 17, Public Administration and Public affairs, 10th edition 2007
- 18, Schuder (1992) “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, Organizational Dynamics, Summer 1992, pp 18-32.
- 19, Snell, Lepark (2005) An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implications for Reinvening the HR Function Working Paper Series, Cornell University
- 20, Snell S.A, Lepark D (1999) The Human resource architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review.

PHỤ LỤC 1
PHIẾU KHẢO SÁT
VỀ THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY COMAS

(Dành cho cấp quản lý từ trưởng phòng trở lên)

Mục đích: Thu thập thêm thông tin về thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty COMAS, từ đó đánh giá phân tích ưu điểm và tồn tại trong chính sách nhân lực

Tên người trả lời phỏng vấn:

Ngày phỏng vấn:

Điện thoại:.....

I. Lời giới thiệu:

Tên tôi là Nguyễn Thị Vân Hải, hiện nay tôi đang thực hiện luận văn Thạc sỹ đề tài **“Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty COMAS”**. Để có thêm thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu về việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, rất mong quý anh/chị dành chút thời gian quý báu để trả lời giúp tôi bảng câu hỏi dưới đây. Thông tin của quý anh/chị sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

II. Câu hỏi khảo sát:

1. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết vị trí mà anh/chị đang đảm trách

Tổng Giám đốc

Trưởng phòng

Giám đốc bộ phận

Phó trưởng phòng

Các vị trí quản lý khác (ghi rõ.....)

2. Xin quý anh/chị cho biết mức độ thuận lợi và khó khăn khi tuyển dụng các đối tượng lao động trong công ty

Đối tượng lao động	Rất dễ	Dễ dàng	Bình thường	Khó	Rất khó
Lao động phổ thông					
Lao động đã qua đào tạo nghề					
Lao động (yêu cầu) trình độ cao đẳng					
Lao động (yêu cầu) trình độ Đại học					
Lao động cho các vị trí lãnh đạo cấp cao					

Nếu đối tượng nào khó tuyển dụng (khó hoặc rất khó). Xin quý anh/chị vui lòng cho biết lý do vì sao tuyển dụng khó:

- a. Chất lượng lao động chưa đáp ứng được so với nhu cầu tuyển dụng
- b. Ngành nghề mà doanh nghiệp tuyển dụng các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng kịp
- c. Các chế độ chính sách về nhân lực của công ty không đủ để đáp ứng yêu cầu người lao động
- d. Lý do khác.....

3. Xin quý anh/ chị cho biết công ty chủ yếu bị thiếu hụt lao động từ nguồn nào?

(Hãy đánh dấu x vào các ô mà quý anh/chị lựa chọn)

Nguồn lao động	Lựa chọn
Lao động phổ thông	
Lao động đã qua đào tạo nghề	
Lao động trình độ trung cấp, cao đẳng	
Lao động trình độ Đại học	
Lao động ở vị trí cấp cao	

4. A/c vui lòng cho biết tuyển dụng lao động tại DN thời gian qua thông qua hình thức nào sau đây:

- Nguồn nội bộ
- Bạn bè của nhân viên đang làm việc tại công ty giới thiệu
- Trung tâm việc làm
- Liên kết với cơ sở đào tạo (trường học)
- Sử dụng dịch vụ từ các trang web tuyển dụng
- Các kênh khác (xin mời ghi rõ).....

5. Theo ý kiến của quý anh chị hiện nay chất lượng lao động của nhân viên đang làm việc tại công ty đang ở mức độ nào?

Nội dung	Kém	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
Thế lực người lao động					
Trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc					
Tác phong và đạo đức làm việc					

6. Xin quý anh/chị cho biết sau khi tuyển dụng lao động vào làm việc, công ty có phải đào tạo lại không?

Có

Không

7. Xin quý anh/chị cho biết, thông thường công ty của anh/chị đào tạo lại khoảng bao nhiêu phần trăm (%) trên tổng số lao động được tuyển dụng?

Dưới 25%

Từ 50-75%

Từ 25-50%

Trên 75%

8. Xin quý anh/chị cho biết ý kiến của mình về chính sách tiền lương và các yếu tố liên quan đến lương thưởng tại công ty?

Nội dung về chế độ lương thưởng	Rất hài lòng	Hài lòng	Chưa hài lòng	Không hài lòng
Công ty thừa nhận và thưởng theo đóng góp của nhân viên				
Trả theo năng lực				
Lương xứng đáng với công việc				
Nhân viên sống dựa vào thu nhập tiền lương				
Lương và thưởng hàng năm cao				

9. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết nhận xét của mình về công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ tại công ty.

Rất quan tâm và chú trọng đến chất lượng

Quan tâm đến chất lượng

Chưa quan tâm đến chất lượng

Ý kiến khác (xin vui lòng ghi rõ.....)

10. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết tại phòng ban, công ty của anh/chị nhân viên thôi việc/ngỉ việc ở mức độ như thế nào?

Thường xuyên nghỉ (1 người/1 tháng)

Thỉnh thoảng (từ 6 tháng trở lên có 1 người nghỉ)

Hiếm khi (Từ 1 năm trở lên có 1 người xin nghỉ việc)

11. Xin quý anh/chị cho biết, với vai trò là người quản lý khi nhân viên của mình nghỉ việc anh/ chị có quan tâm đến lý do nghỉ việc hay không?

Có

Không

12. Theo ý kiến của quý anh/chị, nguyên nhân chính nào khiến nhân viên trong công ty thường xuyên nghỉ việc?

Nguyên nhân	Lựa chọn
1. Chính sách tiền lương thưởng cho người lao động (không đáp ứng cho cuộc sống người lao động)	
2. Điều kiện làm việc không đảm bảo (nguy hiểm khi làm việc, cơ sở vật chất thiếu thốn...)	
3. Môi trường làm việc không chuyên nghiệp	
4. Thái độ của cán bộ quản lý/ cấp trên đối với người lao động, quan hệ với đồng nghiệp	
5. Công tác bố trí công việc không hợp lý, thiếu sự công bằng	
6. Cơ sở đề bạt thăng tiến không có	
7. Chế độ đãi ngộ	

Nguyên nhân khác (xin vui lòng ghi rõ).....

13. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thu nhập bình quân hàng tháng của anh chị?

Dưới 4 triệu

Từ 4-6 triệu

Từ 6-8 triệu

Từ 8-10 triệu

Trên 10 triệu

14. Xin quý anh/chị vui lòng cho ý kiến về mức thu nhập của anh chị so với những công ty cùng ngành mà anh chị biết.

Thấp

Trung bình

Cao

Hơi thấp

Khá

15. Theo ý kiến của quý anh chị, có cần thiết phải xây dựng chiến lược nguồn nhân lực (kế hoạch nhân sự dài hạn) để đảm bảo duy trì sự ổn định về nhân lực trong công ty không?

Rất cần thiết

Cần thiết

Chưa cần thiết

Ý kiến khác (xin mời ghi rõ ý kiến của anh/chị).....

PHỤ LỤC 2
PHIẾU KHẢO SÁT
VỀ THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY COMAS
(Dành cho nhân viên công ty)

Tên người trả lời phỏng vấn:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Điện thoại:.....

I. Lời giới thiệu:

Tên tôi là Nguyễn Thị Vân Hải, hiện nay tôi đang thực hiện luận văn Thạc sỹ đề tài **“Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty COMAS”**. Để có thêm thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu về việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, rất mong quý anh/chị dành chút thời gian quý báu để trả lời giúp tôi bảng câu hỏi dưới đây. Thông tin của quý anh/chị sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

II. Câu hỏi khảo sát:

1. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về giới tính (đánh dấu x vào đáp án mà anh/chị chọn):

Nam

Nữ

2. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về độ tuổi

Dưới 30t

Từ 40 – 50t

Từ 30 – 40t

Từ 50t trở lên

3. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về trình độ chuyên môn

Phổ thông

Cao đẳng

Trung cấp

Đại học trở lên

4. Xin quý anh/chị cho biết thông tin về chức danh công việc của mình

Nhân viên văn phòng

Cán bộ công trình

Nhân viên lái xe

Nhân viên bán hàng

Kỹ thuật viên

Chức danh công việc khác

5. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị được tuyển vào công ty theo hình thức nào?

Thi tuyển

Được mời

Xét tuyển

Từ chối trả lời/hình thức khác

6. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị thuộc nguồn tuyển dụng nào?

Nguồn ứng viên nội bộ

Ứng viên từ các trường

Nguồn ứng viên bên ngoài

Bạn bè của nhân viên công ty

Ứng viên do quảng cáo

Từ nguồn khác

7. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thông tin về thâm niên công tác

Dưới 6 tháng

Từ 1-5 năm

Dưới 1 năm

Từ 5 năm trở lên

8. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về các khía cạnh sau

Tiêu chí	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Không ý kiến
1. Trình độ chung của cán bộ quản lý					
2. Trình độ chung của nhân viên					
3. Thu nhập bình quân của CBCNV so với các ngành/công ty khác mà anh/chị biết					
4. Môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến tại công ty so với các công ty khác					

9. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết mức độ quan tâm của anh/chị về công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ tại công ty.

☐ Rất quan tâm

☐ Quan tâm

☐ Chưa quan tâm đến

☐ Không quan tâm đến

☐ Ý kiến khác (xin vui lòng ghi rõ.....)

10. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết tại phòng ban, công ty của anh chị nhân viên thôi việc/ngỉ việc ở mức độ như thế nào?

☐ Thường xuyên nghỉ (1 người/1 tháng)

☐ thỉnh thoảng (từ 6 tháng trở lên có 1 người nghỉ)

☐ Hiếm khi (Từ 1 năm trở lên có 1 người xin nghỉ việc)

11. Theo ý kiến của quý anh chị, nguyên nhân chính nào khiến nhân viên trong công ty thường xuyên nghỉ việc?

Nguyên nhân	Lựa chọn
8. Chính sách tiền lương thưởng cho người lao động (chưa đáp ứng cho cuộc sống người lao động)	
9. Điều kiện làm việc không đảm bảo (chưa đảm bảo an	

toàn cho người lao động, cơ sở vật chất thiếu thốn...)	
10. Môi trường làm việc không chuyên nghiệp, nhiều áp lực	
11. Thái độ quan liêu của cán bộ quản lý/ mối quan hệ đối đồng nghiệp và người lao động chưa thân thiện	
12. Công tác bố trí công việc không hợp lý, thiếu sự công bằng, văn minh nơi công sở	
13. Cơ sở đề bạt thăng tiến chưa phát triển	
14. Chưa quan tâm chế độ đãi ngộ	

Nguyên nhân khác (xin vui lòng ghi rõ).....

12. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết thu nhập bình quân hàng tháng của anh chị?

- ☐ Dưới 4 triệu
 ☐ Từ 4-6 triệu
☐ Từ 6-8 triệu
 ☐ Từ 8-10 triệu
☐ Trên 10 triệu

13. Xin quý anh/chị vui lòng cho ý kiến về mức thu nhập của anh chị so với những công ty cùng ngành mà anh chị biết.

- ☐ Thấp
 ☐ Trung bình
 ☐ Cao
☐ Hơi thấp
 ☐ Khá

14. Xin quý anh/chị cho biết ý kiến của mình về chính sách tiền lương và các yếu tố liên quan đến lương thưởng tại công ty?

Nội dung về chế độ lương thưởng	Rất hài lòng	Hài lòng	Chưa hài lòng	Không hài lòng
Công ty thừa nhận và thưởng theo đóng góp của nhân viên				
Trả theo năng lực				
Lương xứng đáng với công việc				
Nhân viên sống dựa vào thu nhập tiền lương				
Lương và thưởng hàng năm cao				

15. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết định hướng/ hoạt động phát triển nghề nghiệp tại Công ty? (đánh dấu x vào ô mà anh/chị chọn)

Nội dung	Có	Không
Cơ hội nâng cao các nghề nghiệp		
Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp		
Được đào tạo liên tục		
Nhân viên làm việc tốt sẽ được thăng tiến		
Có những cam kết lâu dài cho nhân viên		

16. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết anh/chị có thường được công ty cử đi học/ tham gia vào các lớp đào tạo do công ty tổ chức

- ☐ Thường xuyên
 ☐ Hiếm khi
☐ thỉnh thoảng
 ☐ Chưa bao giờ

17. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết nếu được chọn lựa anh/chị muốn tham gia lớp đào tạo nào nhất (đánh dấu x vào ô mà anh/chị lựa chọn, có thể nhiều hơn 01 lớp)

Nội dung	Lựa chọn
Các lớp nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp	
Các lớp học quản lý	
Các lớp học kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm)	
Các lớp học huấn luyện tuyên truyền về An toàn vệ sinh lao động và các quy định của nhà nước	
Các lớp học khác (ghi rõ nếu có)	

17. Xin quý anh/chị vui lòng cho biết các lớp đào tạo do công ty tổ chức có giúp anh/chị nâng cao hiệu quả làm việc hay không/có giúp ích cho công việc hiện tại của anh/chị không?

- ☐ Có
 ☐ Không

18. Theo ý kiến của quý anh chị, có cần thiết phải xây dựng chiến lược nguồn nhân lực (kế hoạch nhân sự dài hạn) để đảm bảo duy trì sự ổn định về nhân lực trong công ty không?

- ☐ Rất cần thiết
☐ Cần thiết
☐ Chưa cần thiết
☐ Ý kiến khác (xin mời ghi rõ ý kiến của anh/chị.....)

PHỤ LỤC 3
MÔ TẢ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

Mã hiệu tài liệu: 01-QT/NS/COMAS

Lần ban hành/ sửa đổi: 1/0

Ngày hiệu lực:/03/2016

Người phê duyệt	Người kiểm tra	Người lập
Nguyễn Doãn Bình	Hoàng Ngọc Văn	Nguyễn Thị Kim Phụng
Tổng Giám đốc	Giám đốc nhân sự	Chuyên viên tuyển dụng

TÌNH TRẠNG BAN HÀNH, SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

STT	Mục sửa đổi	Nội dung ban hành/ sửa đổi	Ngày hiệu lực	Lần ban hành/ sửa đổi
1	Toàn bộ quy trình	Viết mới		1/0

I. MỤC ĐÍCH VÀ PHẠM VI ÁP DỤNG:

1. Mục đích:

Nhằm chuẩn hóa hoạt động tuyển dụng để tuyển chọn được những người có kiến thức, chuyên môn, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu công việc, có năng lực và có đạo đức tốt.

2. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng cho toàn thể công ty COMAS và các đơn vị thành viên.

II. ĐỊNH NGHĨA VÀ VIẾT TẮT:

1. Định nghĩa:

- **Hội đồng tuyển dụng:** là hội đồng gồm quản lý các cấp, quản lý chuyên môn tham gia vào công tác tuyển dụng để đánh giá và quyết định nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng được thành lập phù hợp với yêu cầu của từng vòng thi tuyển.

- **Bộ đề thi/Bộ đề thuyết trình:**

ü Bộ đề thi/bộ đề thuyết trình là yêu cầu của Công ty đưa ra nhằm đánh giá mức độ phù hợp, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng của ứng viên với vị trí tuyển dụng.

ü P.HCNS có trách nhiệm lưu trữ đề thi/đề bài thuyết trình theo hệ thống để phục vụ cho hoạt động tuyển dụng của Công ty.

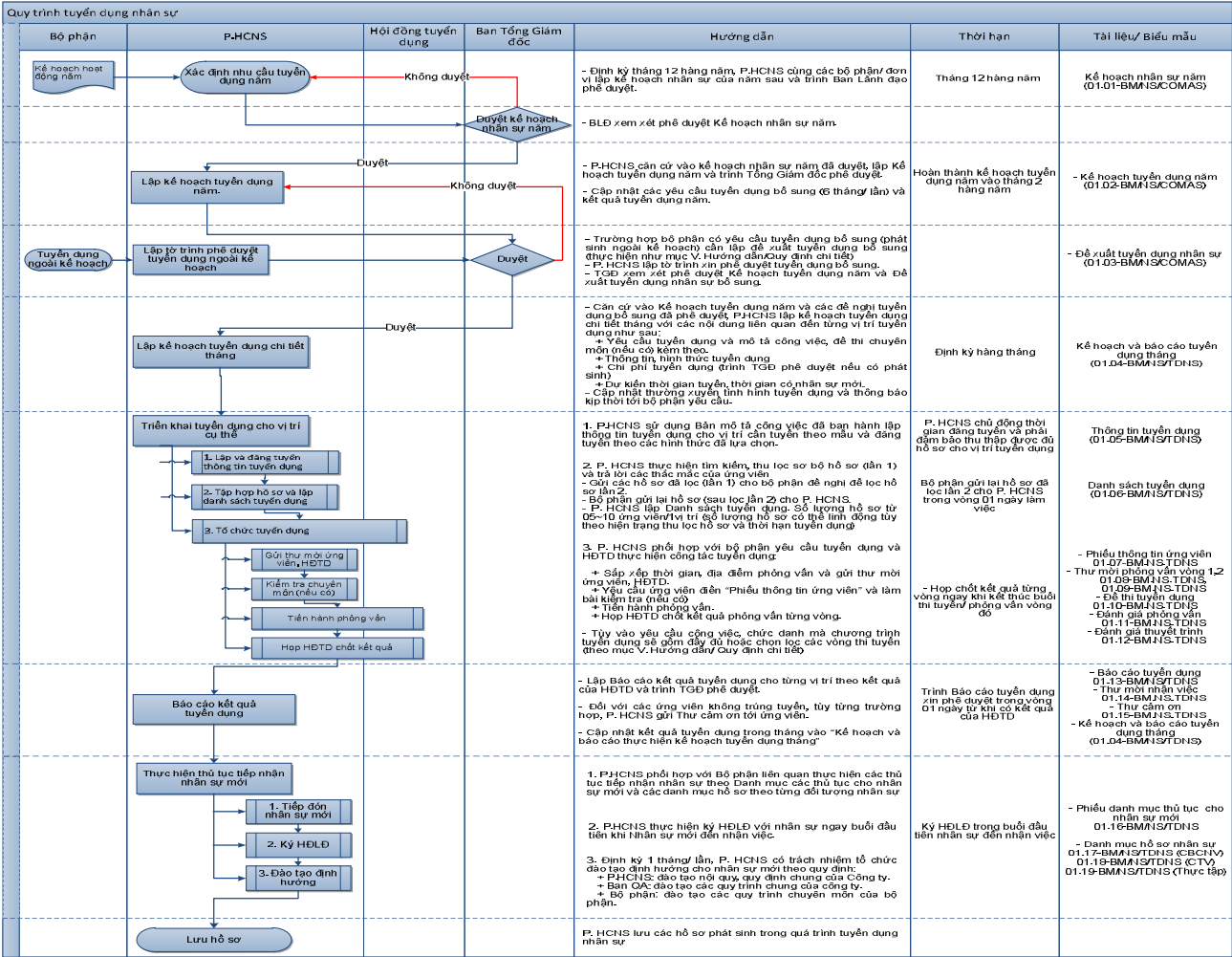
2. Viết tắt:

STT	Từ viết tắt	Giải nghĩa
1	Công ty	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông và Các Công ty thành viên
2	COMAS	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông
3	CTTV	Công ty thành viên
4	TGD	Tổng Giám đốc
5	P. HCNS	Phòng HCNS
6	TBP	Trưởng bộ phận
7	Trưởng Đơn vị	Tổng Giám đốc Công ty COMAS/Giám đốc Công ty thành viên
8	HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
9	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
10	Bộ phận	Phòng, ban và các Công ty thành viên trực thuộc COMAS
11	PTTH	Phổ thông trung học

III. THÔNG SỐ QUÁ TRÌNH:

Thông số	Mô tả	Yêu cầu
Đầu vào	Nhu cầu tuyển dụng (kế hoạch tuyển dụng năm)	
Đầu ra	Hồ sơ tuyển dụng	
Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng	
Tài liệu liên quan		

IV. LƯU ĐỒ CHI TIẾT:



PHỤ LỤC 4
MÔ TẢ QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN SỰ

Mã hiệu tài liệu: 03-QT/NS/COMAS

Lần ban hành/ sửa đổi: 1/0

Ngày hiệu lực:/...../2016

Người phê duyệt	Người kiểm tra	Người lập
Nguyễn Doãn Bình	Hoàng Ngọc Văn	Nguyễn Thị Kim Phụng
Tổng Giám đốc	Giám đốc nhân sự	Chuyên viên tuyển dụng

TÌNH TRẠNG BAN HÀNH, SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

STT	Mục sửa đổi	Nội dung ban hành/ sửa đổi	Ngày hiệu lực	Lần ban hành/ sửa đổi
1	Toàn bộ quy trình	Viết mới		1/0

V. MỤC ĐÍCH VÀ PHẠM VI ÁP DỤNG:

3. Mục đích:

Nhằm chuẩn hóa hoạt động đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo sự phù hợp và đáp ứng mục tiêu phát triển của Công ty.

4. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng cho toàn thể công ty COMAS và các đơn vị trực thuộc.

VI. ĐỊNH NGHĨA VÀ VIẾT TẮT:

3. Viết tắt:

STT	Từ viết tắt	Giải nghĩa
1	Công ty	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông và Các Công ty thành viên
2	COMAS	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông
3	CTTV	Công ty thành viên
4	TGĐ	Tổng Giám đốc
5	CBCNV	CBCNV
6	P. HCNS	Phòng HCNS
7	TBP	Trưởng bộ phận
8	Trưởng Đơn vị	Tổng Giám đốc Công ty COMAS/Giám đốc Công ty thành viên
9	Bộ phận	Phòng, ban và các Công ty thành viên trực thuộc COMAS

4. Định nghĩa:

• **Đào tạo nội bộ:** là các khóa đào tạo Công ty tự tổ chức và do giảng viên nội bộ của Công ty đào tạo. Bao gồm:

I. Các khóa đào tạo do P. HCNS chủ trì tổ chức (khóa đào tạo toàn Công ty hoặc liên quan đến nhiều đơn vị/ bộ phận hoặc 1 đơn vị/ bộ phận nhưng có nội dung quan trọng).

II. Các khóa đào tạo, seminar do các đơn vị/ bộ phận tự tổ chức.

• **Giảng viên nội bộ:** là các cán bộ trong Công ty (Lãnh đạo, Quản lý, Trưởng nhóm hoặc nhân viên Công ty).

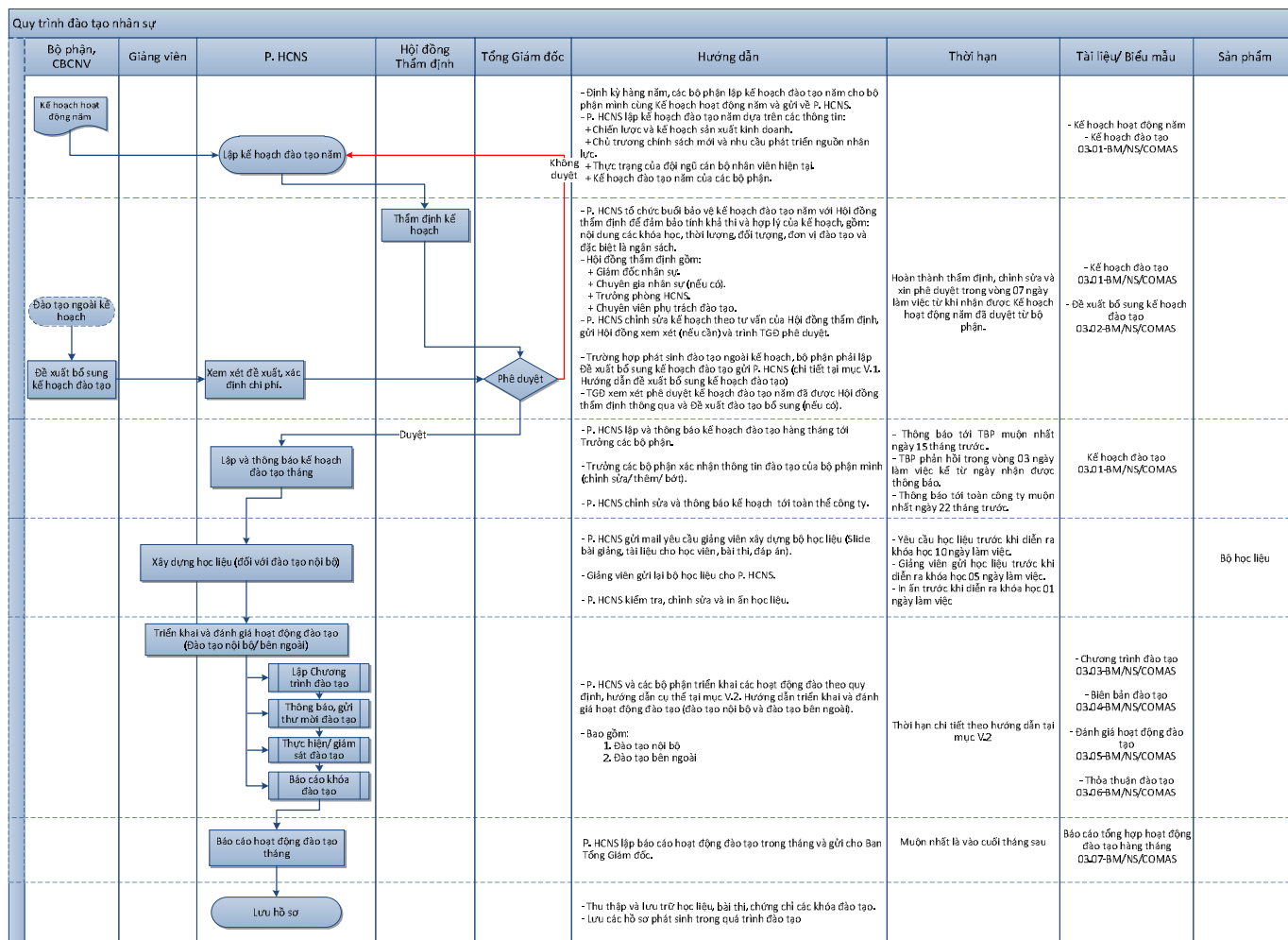
• **Đào tạo bên ngoài:** là các khóa đào tạo, các buổi hội thảo, tập huấn, tọa đàm,...do Giảng viên bên ngoài về đào tạo (đào tạo tại Công ty hoặc tại địa điểm tổ chức bên ngoài).

• **Học liệu:** là các giáo trình, tài liệu, slide bài giảng phục vụ cho việc đào tạo.

VII. THÔNG SỐ QUÁ TRÌNH:

Thông số	Mô tả	Yêu cầu
Đầu vào	Kế hoạch đào tạo năm	
Đầu ra	Hồ sơ đào tạo	
Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo.	
Tài liệu liên quan		

VIII. LƯU ĐỒ CHI TIẾT:



PHỤ LỤC 5
MÔ TẢ QUÁ TRÌNH
ĐÁNH GIÁ KPI, TỔNG HỢP CHẤM CÔNG, TÍNH LƯƠNG
VÀ THANH TOÁN LƯƠNG

Mã hiệu tài liệu: 04-QT/NS/COMAS

Lần ban hành/ sửa đổi: 1/0

Ngày hiệu lực:/...../20.....

Người phê duyệt	Người kiểm tra	Người lập
Nguyễn Doãn Bình Tổng Giám đốc	Hoàng Ngọc Văn Giám đốc nhân sự	Trần Thị Thu Huyền TP. HCNS

TÌNH TRẠNG BAN HÀNH, SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

STT	Mục sửa đổi	Nội dung ban hành/ sửa đổi	Ngày hiệu lực	Lần ban hành/ sửa đổi
1	Toàn bộ quy trình	Viết mới		1/0

IX. MỤC ĐÍCH VÀ PHẠM VI ÁP DỤNG:

5. Mục đích:

Quy định và áp dụng một cách thống nhất việc đánh giá đo lường KPI Bộ phận, KPI cá nhân hàng tháng, tổng hợp chấm công, tính lương và thanh toán lương hàng tháng

6. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng cho toàn thể công ty COMAS và các đơn vị thành viên.

X. ĐỊNH NGHĨA VÀ VIẾT TẮT:

STT	Từ viết tắt	Giải nghĩa
1	Công ty	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông và Các Công ty thành viên
2	COMAS	Công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt Viễn thông
3	CTTV	Công ty thành viên
4	TGD	Tổng Giám đốc
5	P. HCNS	Phòng HCNS
6	P. Kế toán	Phòng Kế toán
7	TBP	Trưởng bộ phận
8	Bộ phận	Phòng, ban và các Công ty thành viên trực thuộc COMAS
9	CBCNV	CBCNV
10	NV	Nhân viên
11	NLĐ	Người lao động
12	BHYT	Bảo hiểm y tế
13	BHXH	Bảo hiểm xã hội
14	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
15	TNCN	Thuế thu nhập cá nhân

XI. THÔNG SỐ QUÁ TRÌNH:

Thông số	Mô tả	Yêu cầu
Đầu vào	Tổng hợp KPI bộ phận và KPI cá nhân hàng tháng	
Đầu ra	Hồ sơ đánh giá KPI, tổng hợp chấm công, tính lương và thanh toán lương	
Chỉ tiêu đánh giá		
Tài liệu liên quan		

XII. LƯU ĐỒ CHI TIẾT:



Lưu ý: Thời hạn muộn nhất cho việc hoàn thành tính và thanh toán lương cho CBCNV là ngày làm việc cuối của tháng kế tiếp.

V. HƯỚNG DẪN/ QUY ĐỊNH CHI TIẾT:

1. Ban QA tổng hợp lỗi quy trình, quy định của các đơn vị/ bộ phận dựa trên:

Ủ Lỗi do Ban QA phát hiện trong các đợt kiểm soát, đánh giá nội bộ.

Ủ Thông tin từ các Phòng, ban, đơn vị trong Công ty: trong quá trình thực hiện công việc, các Phòng, ban chuyển các thắc mắc, phản nản về việc thực hiện sai quy trình, quy định của các Phòng, ban liên quan về Ban QA để kiểm soát và tổng hợp.

2. P. HCNS tổng hợp vi phạm nội quy Công ty của CBNV dựa trên:

Ủ Số liệu chấm công: dữ liệu quét thẻ của CBNV trên máy chấm công (đi muộn, về sớm không vì lý do công việc), không quét thẻ, vắng mặt không lý do, trường hợp nghỉ không lập đơn.

Ủ Trường bộ phận/ đơn vị phê duyệt đối với các trường hợp đi muộn/ về sớm không đăng ký không quá 3 lần/ tháng. Các trường hợp đi muộn/ về sớm không đăng ký quá 3 lần sẽ mặc định là vi phạm nội quy công ty.

Ủ Các vi phạm khác: không đeo thẻ, bị kỷ luật theo quy định của Công ty,... (có hồ sơ bằng chứng/ quyết định kỷ luật đính kèm).

Ủ Các trường hợp vi phạm Trường các Phòng, ban, đơn vị thông báo

VI. HỒ SƠ, TÀI LIỆU:

TT	Tên biểu mẫu	Ký hiệu biểu mẫu	Bộ phận lập	Bộ phận lưu	Thời gian lưu	Hình thức
1	Bảng tổng hợp KPI bộ phận	04.01.BM.NS.COMAS	Ban QA	P. HCNS	5 năm	Bản cứng
3	Bảng đo lường KPI cá nhân theo từng loại vị trí: + TBP công ty thành viên + CB kinh doanh + Kỹ thuật viên COMAS-I + Quản lý + PM dự án + Nhân viên khác	04.02.BM.NS.COMAS	P. HCNS	P. HCNS	5 năm	Bản cứng
4	Bảng tổng hợp chấm công, sản phẩm khoán, đánh giá KPI cá nhân và xếp loại hệ số cá nhân tháng: + CBCNV hưởng lương theo thời gian, NV kinh doanh + Đội ngũ NV Lái xe + Đội thi công + Cộng tác viên + NV kinh doanh sim thẻ	04.03.BM.NS.COMAS	Trường các bộ phận	P. HCNS	5 năm	Bản cứng
5	Mẫu bảng lương	04.04.BM.NS.COMAS	P. HCNS	P. HCNS	5 năm	Bản cứng

PHỤ LỤC 6
BẢNG KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

Stt	Vị trí TD	Số lượng	Giới tính	Yêu cầu CV	Kênh TD	Hình thức TD	Thời gian phỏng vấn	Thời hạn TD
1								
2								
....								

Nguồn: Học viên đề xuất

PHỤ LỤC 7
BẢNG KẾ HOẠCH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC
(Dự kiến)

Nội dung hoạt động	Thời gian	Kinh phí	Bộ phận chịu trách nhiệm	Bộ phận hỗ trợ
Giới thiệu chiến lược nhân sự cho nhân viên			Trưởng phòng nhân sự	Ban giám đốc,
Chương trình tuyển dụng			Chuyên viên tuyển dụng	Các phòng ban
Chương trình đào tạo hàng năm				...
Chương trình đánh giá nhân sự			...	
Chương trình quy hoạch và phát triển nhân lực kế cận				
Đào tạo đội ngũ nhân lực cốt lõi			...	...
Xây dựng văn hóa doanh nghiệp			..	

Nguồn: Học viên đề xuất