

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HÒA

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HÒA

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN VĨNH GIANG

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn “***Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng***” được hoàn thành dựa trên cơ sở nghiên cứu, tổng hợp, do em tự thực hiện và có sự hướng dẫn của ***PGS.TS. Nguyễn Vĩnh Giang***. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này do các phòng, ban của Công ty TNHH Hùng Dũng cung cấp là trung thực.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Hòa

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập và nghiên cứu tại trường, em xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệu, Khoa sau Đại học - Trường Đại học Lao động và Xã hội đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ em trong quá trình học tập, nghiên cứu để hoàn thành luận văn. Đặc biệt là **Thầy giáo PGS.TS. Nguyễn Vĩnh Giang** - Người đã đặt nền móng cho đề tài luận văn và hướng dẫn, giúp đỡ em trong suốt quá trình làm luận văn.

Ngoài ra, em xin bày tỏ lòng cảm ơn đến Ban lãnh đạo Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng và toàn thể cán bộ, công nhân của công ty đã tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp cho em số liệu, kiến thức, kinh nghiệm thực tế để em hoàn thành luận văn này.

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2016

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Hòa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC BIỂU ĐỒ.....	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
4.1.Đối tượng nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
Bảng 1: Tổng hợp đối tượng điều tra qua bảng hỏi	9
6. Đóng góp của luận văn.....	9
7. Kết cấu luận văn.....	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	11
1.1. Một số khái niệm cơ bản	11
1.1.1. Nguồn nhân lực	11
1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực	12
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	15
1.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	16
1.3. Các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	18
1.3.1. Số lượng phù hợp	18

1.3.2. Cơ cấu hợp lý	18
1.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	19
1.4. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	21
1.4.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	21
1.4.2. Tổ chức thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực	23
1.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp....	33
1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số công ty và bài học áp dụng cho công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	34
1.5.1. Kinh nghiệm của một số Công ty.....	34
1.5.2. Bài học áp dụng cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG	42
2.1. Giới thiệu chung về Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	42
2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	42
2.1.2. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng....	42
2.1.3. Kết quả sản xuất, kinh doanh	43
2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	47
2.2.1. Nhân tố bên ngoài Công ty	47
2.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	50
2.3. Phân tích các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	51
2.3.1. Số lượng lao động	51
2.3.2. Cơ cấu lao động.....	52
2.3.3. Chất lượng nguồn nhân lực.....	57
2.4. Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	59
2.4.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn	

nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	59
2.4.2. Phân tích thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	61
2.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực	74
2.5. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	76
2.5.1. Ưu điểm.....	76
2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân	78
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG.....	81
3.1. Quan điểm, mục tiêu phương hướng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	81
3.1.1. Quan điểm	81
3.1.2. Mục tiêu.....	83
3.1.3. Phương hướng.....	83
3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	85
3.2.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	85
3.2.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực.....	86
3.2.3. Bố trí nhân lực hợp lý	87
3.2.4. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	88
3.2.5. Tạo động lực phát triển nguồn nhân lực	91
3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	95
3.2.7. Các giải pháp khác	98
KẾT LUẬN, KHUYẾN NGHỊ.....	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	104
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CBCN	Cán bộ công nhân
CNKT	Công nhân kỹ thuật
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PGS.TS	Phó Giáo sư. Tiến sĩ
TS	Tiến sĩ
SX	Sản xuất

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1:	Các mặt hàng sản xuất của Công ty.....	46
Bảng 2.2:	Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.....	47
Bảng 2.3:	Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty	52
Bảng 2.4:	Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty.....	54
Bảng 2.5:	Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty.....	55
Bảng 2.6:	Thống kê thâm niên của lao động tại Công ty năm 2015	56
Bảng 2.7:	Đạo đức, tác phong của lao động.....	58
Bảng 2.8:	Các bước tuyển dụng lao động công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	62
Bảng 2.9:	Đánh giá về công tác tuyển dụng.....	63
Bảng 2.10:	Công tác bố trí, sử dụng lao động.....	65
Bảng 2.11:	Tình hình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty qua các năm	67
Bảng 2.12:	Các hình thức đào tạo áp dụng tại Công ty.....	67
Bảng 2.13:	Nội dung đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng	68
Bảng 2.14:	Yêu cầu đối với các chương trình đào tạo của Công ty.....	69
Bảng 2.15:	Quy mô đào tạo theo nhu cầu thực tế của công ty năm 2015....	69
Bảng 2.16:	Đánh giá chất lượng nhân sự sau đào tạo	70
Bảng 2.17:	Mức thu nhập bình quân qua các năm.....	71
Bảng 2.18:	Đánh giá thể lực người lao động.....	73
Bảng 3.1:	Kế hoạch nhu cầu về số lượng lao động của Công ty.....	83
Bảng 3.2:	Mục tiêu đào tạo của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng....	90
Bảng 3.3:	Hệ số hoàn thành công tác theo thành tích công việc.....	94

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động trực tiếp và gián tiếp qua từng năm 2012-2015	52
Biểu đồ 2.2: Giới tính lao động tại Công ty	53
Biểu đồ 2.3: Độ tuổi lao động tại Công ty qua từng năm 2012-2015	54
Biểu đồ 2.4: Trình độ lao động từ năm 2012 - 2015.....	55
Biểu đồ 2.5: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát sau khi dự các khóa đào tạo tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.....	58

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hóa được xem như là một cơ hội lớn, nhưng cũng được xem là một thách thức không nhỏ đối với mọi quốc gia. Đặc biệt nó sẽ gây khó khăn hơn với các nước kém phát triển và đang phát triển trong đó có Việt Nam. Mỗi doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường này buộc phải có chiến lược riêng của mình, biết tự tạo ra cho doanh nghiệp mình những cơ hội phát triển và những mặt lợi thế trong cạnh tranh. Doanh nghiệp ngoài việc đầu tư vào phát triển trang thiết bị và dây chuyền sản xuất, các yếu tố khác, thì yếu tố có ý nghĩa quyết định khả năng cạnh tranh là nguồn nhân lực. Bởi lẽ vai trò của nguồn nhân lực lại luôn là yếu tố quyết định sự thắng lợi của các doanh nghiệp, nếu thiếu đi yếu tố nguồn nhân lực thì việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không thể thực hiện được. Các nguồn lực khác như: đất đai, tài chính, cơ sở vật chất, kỹ thuật, khoa học công nghệ sẽ không được sử dụng và khai thác có mục đích nếu như không có nguồn nhân lực. Chính vì vậy, Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, để đáp ứng nhu cầu phát triển của kinh tế, xã hội và cạnh tranh toàn cầu, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp. Phát triển nguồn nhân lực là con đường giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, nâng cao về phương diện thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức của người lao động. Nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển kỹ năng, nâng cao nhận thức đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai của tổ chức. Giúp lãnh đạo trong doanh nghiệp có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực quản lý, có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp... thực hiện tốt mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực, giúp người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật. Tránh được đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Góp phần thỏa mãn nhu cầu phát triển cho người lao động

Thực tế hiện nay các doanh nghiệp nước ta chưa quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện, chưa coi việc phát triển nguồn nhân lực như là đầu tư cho tương lai của doanh nghiệp. Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng, mặc dù có quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn có một số biểu hiện cho thấy phát triển nguồn nhân lực ở đây còn hạn chế, cần có sự nghiên cứu, đánh giá đúng và có giải pháp. Vì vậy, nên em chọn đề tài ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng”*** để làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong những năm trở lại đây, đã có nhiều bài viết, tài liệu cũng như nghiên cứu của Việt Nam cũng như của quốc tế viết về phát triển nguồn nhân lực hay bàn về vấn đề nhân lực tại các tổ chức, doanh nghiệp, có thể kể đến một số nghiên cứu tiêu biểu sau:

- “Phát triển nguồn nhân lực - kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta” do hai tác giả Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm đồng chủ biên, viết năm 1996. Cuốn sách giới thiệu về kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia, trong đó có chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới. Mặc dù sách chỉ tập trung vào các sáng kiến phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô. Nhưng thông qua đó giúp nhận thức sâu hơn về vai trò tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực, cũng như trang bị thêm cách thức tư duy trong việc đề ra giải pháp cho vấn đề này.

- “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo - Kinh nghiệm Đông Á của Viện Kinh tế Thế giới” 2003. Cuốn sách đã giới thiệu các thành tựu đạt được của nhóm nước trong khu vực trong phát triển nguồn nhân

lực thông qua giáo dục và đào tạo. Các chính sách thành công về giáo dục và đào tạo của các nước Đông Á là giải pháp quan trọng trong cung cấp nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa. Đó cũng là bài học cho Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp nói riêng trong sự nghiệp phát triển nguồn nhân lực.

- “Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay” do TS. Trần Thị Nhung và PGS.TS. Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên (2005). Các tác giả đã phân tích hiện trạng phát triển nguồn nhân lực, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay. Tác phẩm đề xuất một số định hướng phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp ở Việt Nam.

- “Dự báo xu thế phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng năng lực cạnh tranh của thị trường lao động trong bối cảnh hội nhập” Nghiên cứu nhằm đề xuất phương pháp dự báo và dự báo xu thế phát triển nguồn nhân lực Việt Nam nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu cạnh tranh thị trường lao động trong bối cảnh hội nhập

- Luận án tiến sĩ “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh, viết năm 2009. Đây là một tài liệu tham khảo về đào tạo nguồn nhân lực cho đại bộ phận các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Ngoài ra, có nhiều nghiên cứu khác liên quan đến phát triển nguồn nhân lực *Phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức quy mô nhỏ- nghiên cứu và thực tiễn* do Jim Stewart và Graham Beaver chủ biên (2004). Nghiên cứu về đào tạo và phát triển và sự phát triển doanh nghiệp trong các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Úc (Janice Jones năm 2004), phát triển con người của các doanh nghiệp nhỏ (Annette và Marilyn McDougall năm 1999) đưa ra các kết luận về đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Như vậy, các công trình nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, có cách tiếp cận và ở nhiều cấp độ nghiên cứu khác nhau, nhiều ý tưởng có thể học hỏi và kế thừa. Tuy nhiên, một số các nghiên cứu đã được viết từ cách đây khá lâu, các tài liệu của nước ngoài viết trong bối cảnh tương đối khác biệt so với điều kiện hiện tại ở Việt Nam. Một số công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực chủ yếu tập trung ở cấp độ vĩ mô mà chưa nhiều công trình nghiên cứu về doanh nghiệp cụ thể. Vì vậy, việc thực hiện một nghiên cứu có tính hệ thống về vấn đề “Phát triển nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng” sẽ là đề tài nghiên cứu bổ sung cả về lý luận phát triển nguồn nhân lực cũng như nghiên cứu cụ thể về phát triển NNL tại một công ty sản xuất. Đây cũng là điểm khác biệt của luận văn này so với các công trình khác đã được công bố trước đây.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn được thực hiện với mong muốn chỉ ra được kết quả tích cực, những hạn chế, nguyên nhân về phát triển nguồn nhân lực, các hoạt động và các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng góp phần giúp Công ty có những quyết định hợp lý về phát triển NNL ngày càng chất lượng và hiệu quả hơn.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực để xác định được khung lý thuyết nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.

+ Khảo sát, thu thập dữ liệu thực tiễn, cần thiết, toàn diện, hệ thống, chính xác và có ích về thực trạng. Phân tích chỉ ra kết quả tích cực và nguyên nhân, hạn chế về nhân tố, hoạt động tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.

+ Đề xuất các giải pháp cải tiến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi nguồn nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.

- Thời gian: Các dữ liệu thứ cấp cũng như các tài liệu nội bộ tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng và các tài liệu khác có liên quan sử dụng trong luận văn được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến năm 2015. Khảo sát tiến hành trong thời gian tháng 2- 3/2016.

- Nội dung: luận văn tập trung nghiên cứu về các kết quả phát triển nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực, quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực; những nhân tố và các hoạt động tác động phát triển nguồn nhân lực và đề xuất các giải pháp cải tiến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu đề tài

Khung lý thuyết nghiên cứu đề tài được hệ thống, phân tích, chọn lọc và tổng hợp từ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực trong giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” do PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điềm chủ biên của trường Đại học Kinh tế Quốc dân khoa Kinh tế và giáo trình phát triển thị trường lao động, các bài giảng, các luận án, luận văn và các công trình, bài viết ... về phát triển nguồn nhân lực của nhiều tác giả trong và ngoài nước.

Luận văn được thực hiện bằng sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng.

5.2 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính là phương pháp thu thập dữ liệu bằng ngôn ngữ, hình ảnh, quan sát, phỏng vấn, mô tả và phân tích đặc điểm, tính chất của vấn đề nghiên cứu (phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp) rút ra kết luận qua khả năng và quan điểm của người phân tích.

a. Nguồn thông tin thứ cấp

➤ Thông tin bên ngoài Doanh nghiệp: sách báo, tài liệu đã xuất bản, mạng Internet, các nghiên cứu tổng kết liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trước đây.

➤ Thông tin bên trong Doanh nghiệp: Những tài liệu nội bộ của Doanh nghiệp của phòng Tổ chức hành chính, phòng Tài chính Kế toán, phòng Kinh doanh... cụ thể về: Tài liệu giới thiệu về Doanh nghiệp: Lịch sử hình thành, phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ từng đơn vị, phòng/ban... Thông tin về tình hình sản xuất, kinh doanh, doanh thu, lợi nhuận thông qua các báo cáo tài chính hàng năm.

b. Nguồn dữ liệu sơ cấp

Nguồn dữ liệu sơ cấp dùng trong nghiên cứu định tính được thu thập từ phỏng vấn sâu (Nội dung câu hỏi phỏng vấn được trình bày tại phụ lục số 01)

Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: Được thực hiện chủ yếu bằng cách: đọc, ghi chép, phân loại, tổng hợp các dữ liệu, các bằng chứng phục vụ cho từng nội dung nghiên cứu

Dữ liệu sơ cấp: Thu thập thông qua phỏng vấn sâu

➤ **Phỏng vấn sâu:** 5 cán bộ lãnh đạo công ty (Giám đốc, trưởng bộ phận nhân lực, nhân viên phụ trách chuyên môn nguồn nhân lực và cán bộ quản đốc).

➤ *Nội dung phỏng vấn:*

- Tầm nhìn và chiến lược phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng (giai đoạn 2015- 2020).
- Chiến lược và tình hình thực hiện phát triển nguồn nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.
- Trình độ, kỹ năng nguồn nhân lực hiện tại, nhu cầu về phát triển nguồn nhân lực.
- Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực.
- Các chính sách có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực như tuyển dụng nhân sự, thù lao, đãi ngộ, khuyến khích nhân viên, đánh giá hoạt động của nhân viên.
- Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Để khách quan và có độ tin cậy cao, tác giả đã thực hiện phỏng vấn tới từng cá nhân. Thời gian phỏng vấn kéo dài từ 30 phút đến 45 phút đồng hồ hệ thống câu hỏi được thiết kế giống nhau hoặc tùy theo từng vị trí công việc và thông tin cần khai thác mà có thêm câu hỏi khác nhau cho từng vị trí. Cuộc phỏng vấn được ghi chép đầy đủ và được sự cho phép của người được phỏng vấn.

Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: Luận văn sử dụng các phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu bao gồm phân loại, phân tích, so sánh, tổng hợp, sử dụng sơ đồ, bảng biểu để rút ra các kết luận nghiên cứu về đối tượng nghiên cứu.

Dữ liệu sơ cấp: Tác giả tổng hợp các dữ liệu qua ghi chép phỏng vấn được chuyển thành dạng văn bản. Trên cơ sở dữ liệu thu được tác giả tiến hành phân tích theo các chủ đề đã thiết kế trong hướng dẫn phỏng vấn để rút ra các nhận định, đánh giá nội dung nghiên cứu.

5.3. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng là phương pháp thu thập dữ liệu bằng số, từ tài liệu báo cáo, bảng hỏi và qua xử lý, phân tích dữ liệu bằng cách thống kê,

biểu bảng, biểu đồ, sử dụng công cụ toán học để có thể lượng hóa được các mức độ tác động và mối liên hệ giữa các biến, từ đó rút ra kết luận về vấn đề nghiên cứu.

Nguồn dữ liệu thu thập

Dữ liệu thứ cấp: Các số liệu về các hoạt động của Công ty, các số liệu nhân lực như: kế hoạch nhân sự, các số liệu về lương, thu nhập bình quân, số lượng đào tạo, số lượng về kết quả đào tạo, kết quả phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Dữ liệu sơ cấp: Từ bảng hỏi khảo sát về hoạt động phát triển nguồn nhân lực được gửi tới 115 cán bộ công nhân tại Công ty. Kết quả thu được sau khi tiến hành điều tra khảo sát là những cơ sở để tác giả phân loại, kiểm định, định lượng các mức độ tác động, ảnh hưởng và phân tích thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực rút ra những kết luận về ưu, nhược điểm, nguyên nhân hạn chế về hoạt động từ đó đề ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng.

Phương pháp thu thập dữ liệu

Các số liệu thứ cấp: được sao chép, phân loại, mô tả thống kê từ báo cáo nội bộ của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng về phát triển nguồn nhân lực.

Các dữ liệu sơ cấp: thu thập thông qua điều tra bằng bảng hỏi. Cụ thể:

Điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi

Thiết kế bảng hỏi: Trong bảng hỏi tác giả sử dụng cả hai hình thức là câu hỏi đóng và câu hỏi mở, trong đó chủ yếu là câu hỏi đóng, cụ thể:

- Câu hỏi đóng: Đây là loại câu hỏi bao gồm các phương án trả lời và trả lời chỉ chọn một trong số các câu trả lời.

- Câu hỏi mở: Với các loại câu hỏi này thì người được hỏi có thể trả lời theo suy nghĩ và đánh giá của mình với các ý kiến và đề xuất.

- Sử dụng số liệu thống kê qua các năm từ năm 2012 - 2015

- Bảng hỏi với quy mô mẫu được chọn là 115 phiếu, (toàn bộ doanh nghiệp có 120 người, trừ các cán bộ đã phỏng vấn)

Bảng 1: Tổng hợp đối tượng điều tra qua bảng hỏi

STT	Phòng/ban/đơn vị	Số lượng nhân lực (Người)	Số phiếu gửi đi (Phiếu)	Số phiếu thu được (Phiếu)	Số phiếu hợp lệ (Phiếu)
1	Ban Giám đốc	01	01	01	01
2	Phòng Hành chính - Nhân sự	6	6	6	6
3	Phòng Kế toán	9	9	9	7
4	Phòng Kinh Doanh	12	12	12	10
5	Phòng R&D	5	5	5	5
6	Phòng SMT	1	1	1	1
7	Bộ phận Mua hàng	2	2	2	2
8	Bộ phận kỹ thuật	6	6	6	5
9	Bộ phận Đảm bảo chất lượng	1	1	1	1
10	Xưởng sản xuất	72	72	72	72
	Tổng cộng	115	115	115	102

Kết quả điều tra nhận được phản hồi của 115 cán bộ, công nhân trong đó có 102 phiếu điều tra hợp lệ, 13 phiếu không hợp lệ

Phiếu khảo sát được phân tích thông qua công cụ: Excel

6. Đóng góp của luận văn

- Ý nghĩa khoa học: Luận văn đã hệ thống hóa lý thuyết nghiên cứu đề tài và nghiên cứu cụ thể về thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng. Cung cấp được những thông tin, tri thức mới về kết quả thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

- Ý nghĩa thực tiễn: Những thông tin, tri thức cung cấp có thể giúp cho doanh nghiệp nói chung và Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng xem xét

và vận dụng vào thực tiễn của đơn vị nhằm cải tiến hoạt động phát triển nguồn nhân lực của đơn vị ngày càng hợp lý và hiệu quả.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu gồm 3 chương chính:

Chương 1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

Chương 3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN

NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. *Nguồn nhân lực*

Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về “nguồn nhân lực” như:

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, năm 2005 thì:

“***Nguồn nhân lực*** bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [15.Tr. 7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

“***Nguồn nhân lực*** được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [15. Tr. 7,8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, năm 2008 thì:

“***Nguồn nhân lực*** là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [2. Tr. 12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số

lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [2. Tr. 13].

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội hay của một cộng đồng. Trong khi, luận văn cần đặt trọng tâm nhiều hơn vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [12, tr.72]. Tuy nhiên, với việc Bộ Luật lao động (2012) chính thức cho phép hoạt động “thuê ngoài lao động”; sẽ tồn tại một bộ phận lao động làm việc tại doanh nghiệp, là nguồn lực đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng không thuộc danh sách doanh nghiệp đó trực tiếp quản lý và trả lương. Do đó, trong tình hình mới, định nghĩa trên cần sự biện luận nhiều hơn nhằm gia tăng tính thuyết phục.

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp” [11, tr.11]. Đây có thể xem là một định nghĩa tương đối đầy đủ và toàn diện. Nhưng khái niệm này vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong luận văn này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức là khả năng làm việc của toàn bộ người lao động trong tổ chức đó, có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, cần được quản lý và phát triển không ngừng nhằm đáp ứng vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực

➤ Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006:

“Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [12. Tr. 98].

➤ Theo GS.TS Phạm Minh Hạc:

“Phát triển nguồn nhân lực” được hiểu về cơ bản là tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng, tâm hồn, thể lực... làm cho con người trở thành những lao động có năng lực và phẩm chất mới đáp ứng yêu cầu to lớn của sự phát triển kinh tế xã hội, của sự nghiệp Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa đất nước.

Từ sự phân tích các khái niệm Phát triển nguồn nhân lực trên, theo quan điểm của PGS.TS Nguyễn Vĩnh Giang (trong bài giảng môn học Phát triển nguồn nhân lực) có khái niệm Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức như sau:

“ Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự thay đổi tích cực về nguồn nhân lực mà tổ chức thông qua các hoạt động: duy trì số lượng và cơ cấu nhân lực hợp lý; nâng cao thể lực, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, tiến bộ nghề nghiệp của nguồn nhân lực; và thay đổi văn hóa làm cho hoạt động của tổ chức ngày càng hiệu quả ”

Phát triển nguồn nhân lực phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể sau:

- Thứ nhất, cải tiến cơ cấu nguồn nhân lực: Cơ cấu nguồn nhân lực ở đây chính là thành phần, tỷ lệ các bộ phận hợp thành tổ chức và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành tổ chức ấy. Cơ cấu nguồn nhân lực sẽ được xác định cụ thể hơn khi gắn với yêu cầu của chiến lược phát triển kinh tế của đơn vị, nó xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực một cách phù hợp. Phát triển sẽ là cơ sở để tạo ra một cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp cho những giai

đoạn tiếp theo dựa trên cơ sở là chiến lược nhân sự của tổ chức. Điều này cũng có nghĩa rằng, cơ cấu nguồn nhân lực sẽ thay đổi khi chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự cũng thay đổi.

- Thứ hai, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực phải được nâng lên: Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức đặc thù để đảm đương các công việc trong tương lai, các chức vụ quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác là phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể là thông qua đào tạo và đào tạo nâng cao chính là công cụ để phát triển nguồn nhân lực đó. Chính vì vậy, bất kỳ tổ chức, đơn vị kinh doanh nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo và ngược lại, công tác đào tạo phải phát huy được vai trò là phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức.

- Thứ ba, phát triển sự nghiệp: Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật và năng lực làm việc của người lao động để có thể thăng tiến lên vị trí cao hơn, làm công việc phức tạp hơn, sự nghiệp của người lao động phát triển đó cũng chính là phát triển của tổ chức.

- Thứ tư, nâng cao chất lượng sức khỏe của người lao động: Sức khỏe vừa là mục đích của phát triển, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần, đó là sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Khi đào tạo và phát triển NNL cần chú trọng đến cả yếu tố này.

- Thứ năm, thay đổi về văn hóa doanh nghiệp: lễ lối, cung cách làm việc, cách ứng xử, hành vi xử sự với đồng nghiệp, lãnh đạo với nhân viên và với bên ngoài ngày một văn minh tiến bộ cũng chính là phát triển NNL của doanh nghiệp.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.2.1.1. Luật pháp, chính sách của nhà nước

Với chức trách quản lý xã hội, Nhà nước ban bố các chính sách để thúc đẩy sự phát triển ở một số mặt nhất định, trong khi, hạn chế các yếu tố được cho là bất lợi nhằm giúp xã hội phát triển cân bằng và bền vững. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực, hầu hết các quốc gia đều ý thức được tầm quan trọng và giá trị của việc phát triển nó. Nếu chính sách về phát triển NNL hợp lý sẽ tạo điều kiện cho NNL trong các tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao. Nhưng nếu các chính sách về NNL không hợp lý sẽ hạn chế sự phát triển NNL của tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.1.2. Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, các tổ chức có nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực trong các tổ chức thường mở rộng nhiều về quy mô và có điều kiện để cải thiện chất lượng NNL. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn lực có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới, khó cho việc nâng cao chất lượng NNL. Bên cạnh đó, sự an toàn và ổn định của xã hội là môi trường tốt cho các nỗ lực phát triển.

1.2.1.3. Phát triển khoa học kỹ thuật

Tiến bộ của khoa học kỹ thuật cung cấp cho các tổ chức những tiện ích hỗ trợ ngày càng đồng bộ và thân thiện, giúp xử lý các quy trình nghiệp vụ an toàn, nhanh chóng và chính xác. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đòi hỏi sự cập nhật và đổi mới liên tục. Các nền tảng công nghệ có vòng đời ngày càng thấp, thiếu chu kỳ phải tiến hành đào tạo lại, đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực trong các tổ chức cũng ngày càng ngắn đi.

1.2.1.4. Thị trường lao động

Trong trường hợp nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cao, các tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Doanh nghiệp. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

1.2.1.5. Hội nhập quốc tế

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Doanh nghiệp, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm đòi hỏi Doanh nghiệp phải có chiến lược sản xuất, kinh doanh phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài.

1.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến bộ hay kìm hãm, sẽ ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến phát triển NNL thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển NNL trong tổ chức. Mặt khác, mức độ nỗ lực phấn đấu nhằm phát triển sự nghiệp của người lãnh đạo có thể là tấm gương, sự khích lệ cho nhân viên noi theo.

1.2.2.2. Các nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

Sự phát triển kinh tế luôn gắn liền với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật, những công nghệ mới, hiện đại ra đời và tạo nên sự thách thức lớn đối với các tổ chức. Để tồn tại và phát triển, các tổ chức phải đầu tư trang bị công

nghệ hiện đại, người lao động cần phải trang bị kiến thức và kỹ năng mới. Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực vì thế sẽ phải được điều chỉnh.

Việc đầu tư trang thiết bị và công nghệ hiện đại sẽ tạo ra năng suất cao đòi hỏi phải thực hiện điều chuyển chỗ làm việc trong nội bộ tổ chức và tinh giản lao động ở các mắt xích công việc có sự thay đổi công nghệ. Chính sách về việc làm trong mô hình quản trị nhân lực vì vậy phải có sự điều chỉnh thích hợp.

Sự phát triển của công nghệ, kỹ thuật và thông tin cũng gắn liền với sự xuất hiện một số ngành nghề mới, đồng thời một số nghề cũ sẽ mất đi, đòi hỏi phải đào tạo mới cho người lao động để làm chủ kỹ thuật, công nghệ mới và đào tạo lại cho người lao động dôi dư để họ có được việc làm. Đồng thời sự phát triển công nghệ thông tin sẽ làm thay đổi tính chất và hoạt động quản trị nhân lực, chuyển mô hình quản trị nhân lực sang trạng thái năng động hơn, hiệu quả hơn và là nguồn lực hạt nhân của mô hình này.

Nguồn tài chính: Tiền lương là thu nhập chính, có tác động trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của người lao động là làm việc để được đãi ngộ xứng đáng. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

1.2.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong Công ty. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh

hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Vai trò của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong tổ chức. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, Khả năng xây dựng chiến lược, xây dựng các chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; khả năng vận động hành lang để thuyết phục giới lãnh đạo phê chuẩn và bảo trợ các dự án này; khả năng điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển nguồn nhân lực.

1.3. Các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Số lượng phù hợp

Phát triển về số lượng là sự gia tăng về số lượng của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Đảm bảo số lượng nhân lực cho từng bộ phận, đáp ứng đủ số lượng theo nhu cầu cần thiết, tránh thừa thiếu nhân lực ở từng bộ phận và toàn bộ tổ chức là thể hiện phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Cơ cấu hợp lý

Cơ cấu nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một số đơn vị tổ chức cơ cấu nhân lực được chia làm 3 lớp: nhân lực trẻ, nhân lực ổn định (trung tuổi), nhân lực cao tuổi.

Nhân lực trẻ hiện nay có số lượng dồi dào nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, từ đó tạo sức ép việc làm dẫn đến thiếu việc làm và thất nghiệp.

Nhân lực ổn định (trung tuổi): đối với nhân lực này thì có kỹ năng và kinh nghiệm rất phù hợp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhân lực cao tuổi: nhân lực này có sức lao động thấp, mức sống cao, khó đáp ứng trong việc phát triển của doanh nghiệp.

Về cơ cấu giới tính, cơ cấu trình độ, cơ cấu nghề nghiệp, vv... trong tổ chức, doanh nghiệp phải được bố trí hợp lý theo các tỷ lệ phù hợp để quá trình làm việc, hoạt động của các bộ phận, của tổ chức, doanh nghiệp hiệu quả.

1.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

1.3.3.1. Nâng cao trạng thái sức khỏe thể lực

Để đáp ứng được công việc có tính phức tạp hơn, áp lực hơn. Sức khỏe không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Mọi người lao động, dù là lao động thể chất hay lao động trí óc đều cần có sức khỏe thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải trí thức vào hoạt động thực tiễn, biến trí thức thành sức mạnh vật chất. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận.

1.3.3.2. Nâng cao kiến thức

Tạo điều kiện cơ hội cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, song song với việc tự học, tự trau dồi kiến thức của người lao động, đơn vị tổ chức cần mở những lớp đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ phù hợp với đặc thù của đơn vị kinh doanh, phối hợp với các đơn vị đào tạo mở các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tại đơn vị mình, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động tham gia học tập nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ.

1.3.3.3. Nâng cao kỹ năng

Phát triển kỹ năng làm việc: kỹ năng là năng lực hay khả năng chuyên biệt của mỗi cá nhân về một hay nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc nào đó phát sinh trong cuộc sống.

Thông thường con người thường có rất ít kỹ năng nếu không được đào tạo về một khía cạnh cụ thể nào (trừ kỹ năng bẩm sinh) nhất là kỹ năng công việc. Đa số kỹ năng mà chúng ta có được và hữu ích với cuộc sống là do được đào tạo. Kỹ năng làm việc của người lao động 98% là do được đào tạo và tự đào tạo rèn luyện kỹ năng, chỉ có 2% là kỹ năng bẩm sinh tham gia vào sự thành công của chúng ta.

1.3.3.4. Năng lực phẩm chất

Khi tham gia vào bất cứ hoạt động nghề nghiệp nào phục vụ cho cuộc sống cũng đều đòi hỏi người lao động phải có ý thức trong công việc.

Đối với một tổ chức, việc định hình những phẩm chất nghề nghiệp của nhân lực lại càng quan trọng để tăng năng suất lao động. Phẩm chất nghề nghiệp của cá nhân người lao động và của tập thể doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Năng lực phẩm chất của NNL gồm một số những thái độ sau:

- Thẳng thắn, chân thành, trung thực. Có ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, phấn đấu hoàn thành công việc. Sẵn sàng tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp. Biết giữ gìn sức khỏe để đảm bảo sức làm việc. Tác phong ăn mặc, đi đứng lịch sự.

- Yêu nghề, có tham vọng nghề nghiệp, phấn đấu vươn lên không ngừng. Luôn trau dồi kỹ năng nghiệp vụ, không ngừng học hỏi, mở rộng kiến thức. Làm việc tập trung, hiệu quả, có năng lực quản lý thời gian.

- Biết phát huy giá trị cá nhân song song củng cố tinh thần, sức mạnh đoàn kết tập thể. Ý thức tôn trọng và hợp tác với đồng nghiệp, tạo thành ý thức đồng đội, ê kíp trong công việc. Tạo được sự tin cậy lẫn nhau, dựa vào nhau giữa các đồng nghiệp.

- Ý thức giữ kín các thông tin mật, thông tin cá nhân. Giữ gìn truyền thống tốt đẹp văn hóa của tổ chức. Tính kỷ luật, trách nhiệm, hiệp tác, sáng tạo...

1.4. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. *Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực*

1.4.1.1. *Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực*

Nội dung cơ bản đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược. Cần thiết phải tiến hành việc phân tích hiện trạng một cách tổng thể. Căn cứ vào các định hướng và mục tiêu trong chiến lược chung của tổ chức ở cùng kỳ, kết quả đánh giá chiến lược phát triển nguồn lực thời kỳ trước, cùng phân tích môi trường trong và ngoài tổ chức liên quan tới nguồn lực, là cơ sở để đề xuất các lựa chọn về chiến lược.

Theo một mối liên hệ lý tưởng nhất, giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực với chiến lược chung của tổ chức nên là sự thống nhất mang tính tổng thể, thậm chí, chiến lược phát triển nguồn nhân lực mang tính định hướng. Cần sự thống nhất từ tư duy làm chiến lược với vai trò trung tâm của nguồn nhân lực. Nó sẽ không đơn thuần chỉ là nguồn lực hỗ trợ cho các mục tiêu nặng về tài chính hay vị thế của tổ chức.

Việc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước cũng khá quan trọng. Cần xem xét các mục tiêu hay chương trình nào chưa hoàn thành và có nên tiếp tục đặt ra để theo đuổi nữa hay không. Qua việc đánh giá cũng rút ra được những kinh nghiệm làm trong chiến lược và nhìn nhận lại năng lực của đội ngũ làm chiến lược. Nhưng để làm tốt công việc này luôn cần xây dựng được những thang đo hiệu quả.

Sau cùng, để việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả sẽ không nên chỉ phụ thuộc vào ý chí chủ quan của riêng lãnh đạo hay bộ phận nhân lực. Cần những sự thảo luận dân chủ và sâu rộng để phát huy được trí tuệ tập thể, cũng như, kích hoạt người lao động hăng hái tham gia các chương trình ngay từ ban đầu. Mặt khác, xây dựng chiến lược có thể

cần đến sự tư vấn của các chuyên gia, đặc biệt về yếu tố kỹ thuật xây dựng chiến lược.

1.4.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực có thể hiểu đơn giản như là kế hoạch để thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Nói cách khác, đó chỉ là bước đệm giữa chiến lược với các kế hoạch trung và ngắn hạn. Do đó, đôi khi quy hoạch phát triển nguồn nhân lực không được các tổ chức quá xem trọng. Nó thường được lồng ghép luôn vào chiến lược.

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực là một ý tưởng hay nhưng trong thực tế, việc xây dựng được một bản quy hoạch tốt là điều không đơn giản. Bởi trong một môi trường biến đổi nhanh, liên tục và khó lường ngày nay, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro. Nếu vậy, vẫn có thể ứng xử với các bản quy hoạch theo quy trình: xây dựng => triển khai thực hiện=> giám sát kiểm tra=>điều chỉnh=>tiếp tục thực hiện theo phương án điều chỉnh. Tuy nhiên, cũng có thể lựa chọn giải pháp chuyển hóa thẳng từ chiến lược thành các kế hoạch, dự án có viễn cảnh trung hạn (5 năm) trở lại.

1.4.1.3. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình đánh giá xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng được mục tiêu của công việc và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được nhu cầu của tổ chức. Kế hoạch nguồn nhân lực là nội dung quan trọng đảm bảo việc phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức một cách liên tục phù hợp nhất với nhu cầu cả về quy mô, chất lượng và cơ cấu.

Các hình thức lập kế hoạch nguồn nhân lực:

Kế hoạch dài hạn: Một tổ chức không thể đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn nếu thiếu nhân lực cần thiết. Nếu kế hoạch nguồn nhân lực dài

hạn chỉ rõ rằng lực lượng lao động cần thiết có kỹ năng trong tương lai sẽ không đáp ứng thì các kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cần thiết phải được thay đổi xem xét lại cho phù hợp, thông thường kế hoạch dài hạn có khoảng thời gian từ 5 năm trở lên.

Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn: gồm xác định các mục đích và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp trong vòng từ 2 đến 3 năm tới. Để đạt được các mục đích và mục tiêu trên yêu cầu tổ chức phải có một lực lượng lao động thích ứng.

Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn: thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế hoạch tác nghiệp của một năm. Kế hoạch hoạt động giữa vai trò rất quan trọng cho thắng lợi về kinh tế và sự sống còn của mọi tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt những dự vào về tiết kiệm và chi tiêu. Các kế hoạch ngắn hạn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Với những nhu cầu nhân lực phổ thông, không đòi hỏi đào tạo hoặc những nhu cầu nhân lực của những công việc có tính mùa vụ thì tổ chức, doanh nghiệp thường xác định kế hoạch ngắn hạn. Vì những loại nhân lực đó tổ chức, doanh nghiệp có khả năng thu hút dễ dàng trên thị trường lao động đảm bảo hơn và sử dụng nguồn nhân lực tiết kiệm và linh hoạt hơn.

Từ dự báo khối lượng công việc tính toán nhu cầu nhân lực phù hợp đối với các mục tiêu chiến lược dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Phân tích mối quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp doanh nghiệp tích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.4.2. Tổ chức thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực

1.4.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng có thể hiểu là hoạt động tìm kiếm, lựa chọn và thu hút các ứng viên phù hợp về làm việc cho tổ chức, góp phần phát triển quy mô nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, từ “tuyển”

(tuyển mộ, chuyên chọn) cho đến “dụng” (sử dụng), cần có những bước đi phù hợp để nhân viên mới, làm quen với tổ chức, làm quen với công việc (đào tạo và định hướng nhân viên mới).

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao. Trong công tác này, vai trò của những “bản mô tả công việc” và bản “tiêu chuẩn chức danh” là vô cùng quan trọng để đưa ra thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc, và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên tiêu biểu nhất. Đó là một trong những nền tảng phản ánh tính khoa học trong công tác tuyển dụng hiện đại.

Do đòi hỏi về chất lượng nên tuyển dụng trong các tổ chức thông thường có tính chuyên nghiệp khá cao. Ở những tổ chức lớn như vậy, tuyển dụng còn là hoạt động truyền thông lồng ghép nhằm quảng bá hình ảnh. Và tổ chức đòi hỏi cần có một thương hiệu tuyển dụng cho riêng mình. Có thể là việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, mạng internet và liên lạc di động. Đăng thông tin tuyển dụng trên các website về việc làm (thậm chí là trên mạng xã hội) thay vì trên báo in và phát thanh truyền hình; gửi hồ sơ qua thư điện tử thay vì nộp hồ sơ trực tiếp; thi (trắc nghiệm trực tuyến) hay phỏng vấn qua điện thoại, tất cả các hình thức đó đều ngày càng trở nên phổ biến và thông dụng hơn.

Nguyên tắc tuyển dụng dựa trên yêu cầu công việc thực tế trước mắt và các chiến lược lâu dài, quyết định lựa chọn dựa vào các tiêu chuẩn cụ thể để để tìm được người phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt. Ngược lại, có thể dẫn đến suy yếu nguồn lực, làm cho hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn nhân lực và cuối cùng dẫn đến phá sản. Đối với doanh nghiệp nếu

tuyển dụng tốt các khâu thì sẽ tuyển chọn được đầu vào về nhân lực có trình độ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc, có chất lượng cao có nghĩa là đã và là tiền đề cho phát triển NNL của doanh nghiệp đó.

Quy trình tuyển dụng gồm hai khâu nối liền đó là tuyển mộ và tuyển chọn:

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và các tổ chức văn phòng dịch vụ lao động, đối với những ứng viên doanh nghiệp cần cung cấp những thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương bổng và các chế độ chính sách (Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và niêm yết nhu cầu tuyển dụng tại những nơi tập chung đông người qua lại)

Tuyển chọn là quá trình đánh giá sàng lọc các ứng viên sau quá trình tuyển mộ theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào yêu cầu của công việc để tìm ra được những người phù hợp nhất với yêu cầu đề ra. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhất để các nhà quản lý đưa ra các quyết định tuyển dụng.

1.4.2.2. Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực

Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực là đòi hỏi tất yếu nhằm đảm bảo những kết quả tích cực từ quá trình tuyển dụng hay đào tạo nhân lực được chứng minh và phát huy một cách mạnh mẽ nhất. Để làm được điều đó đòi hỏi một cơ cấu tổ chức bộ máy với hiệu năng hoạt động cao, phân định chức năng nhiệm vụ rõ ràng. Người lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động khích lệ ngược lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng nguồn nhân lực nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm. Chuẩn bị tốt cho thế hệ kế cận.

1.4.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là việc trang bị kiến thức, kỹ năng thực hành, nghề nghiệp liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống, chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định. Khái niệm đào tạo thường có nghĩa hẹp hơn khái niệm giáo dục, thường đào tạo đề cập đến giai đoạn sau, khi một người đã đạt đến một độ tuổi nhất định, có một trình độ nhất định. Có nhiều dạng đào tạo: đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên sâu, đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề, đào tạo lại, đào tạo từ xa, tự đào tạo...[18]

Các tổ chức vẫn có những lựa chọn khác để tăng cường chất lượng nguồn nhân lực như “thay máu” nguồn nhân lực (cho một số nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng mới một số lượng tương ứng có trình độ cao hơn để thay thế) hay “săn đầu người” (thu hút nhân tài từ các tổ chức khác về với tổ chức của mình). Tuy nhiên, các cách tiếp cận này bị chi phối lớn bởi nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Giữa bối cảnh thị trường bị thiếu hụt nguồn

nhân lực chất lượng cao; trong khi, các tổ chức khác cũng đều có ý thức và nỗ lực để giữ chân nhân tài; sẽ không dễ để thực hiện những chiến lược phát triển như vậy. Mặt khác, môi trường thay đổi con người cần thay đổi để thích ứng theo. Mà môi trường kinh doanh công nghệ đang ngày càng thay đổi nhanh chóng, nếu thay đổi nhân sự liên tục sẽ rất khó đảm bảo sự ổn định của hoạt động của tổ chức. Đó là chưa nói tới ảnh hưởng của sự thay đổi nhân sự đến việc xây dựng văn hóa, xây dựng thương hiệu hay bảo vệ các bí mật kinh doanh. Những khía cạnh mà những tổ chức luôn cần quan tâm tới. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực mới chính là giải pháp trọng tâm và bền vững để phát triển nguồn nhân lực về mặt chất trong các tổ chức.

Trước hết, cần xác định được nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu chuẩn chức danh” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). Ngoài ra, nhân viên còn nảy sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nhu cầu phát triển liên tục kéo theo nhu cầu đào tạo cũng nảy sinh thường xuyên, nên luôn cần tổ chức quan tâm đến. Mặc khác, thường tồn tại cùng lúc nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, vì vậy, có thể phân loại và tập hợp thành các nhóm nhu cầu có nhiều tính chất tương đồng thay vì sự thống kê chi tiết từng nhu cầu riêng lẻ. Đồng thời, cần thiết lập được một thứ tự ưu tiên, giúp quyết định nhu cầu nào cần được cân nhắc để tiến hành đào tạo trước.

Nội dung và chương trình đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược nguồn nhân lực. Không thể thực hiện được chiến lược phát triển nguồn nhân lực nếu không có một chương trình đào tạo phù hợp. Như vậy đào tạo vừa là nội dung cơ bản vừa là công cụ chủ yếu nhằm thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Do đó, trước hết cần xác định được nhu cầu nhân lực của tổ chức (về số lượng, chất lượng, cơ cấu) để hoàn thành các công việc đã đề ra. Đồng thời, cần xác định cung về nguồn nhân lực (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nguồn nhân lực sau đó giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng việc)...

1.4.2.4. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

Tạo động lực vật chất

Chế độ đãi ngộ về vật chất đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Cụ thể là thiết lập và áp dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, thực hiện các chế độ bảo hiểm, y tế,... Để giữ được nhân viên giỏi, về lâu dài xét trên mặt bằng chung, doanh nghiệp thường phải áp dụng mức lương cao hơn mức trung bình của thị trường trong khu vực.

Hình thức khen thưởng cũng cần được nghiên cứu và cải thiện vì hiện tại hình thức này còn mang tính đại trà không mang lại hiệu quả cao, không tạo được những động lực tích cực thúc đẩy sự làm việc và cống hiến hơn nữa của người lao động.

Lương là một nhu cầu luôn thường trực của người lao động. Nó đòi hỏi những mức lương hợp lý, công bằng và được chi trả đều đặn đúng hạn định. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho người lao động tái sản xuất lao động của mình, nó còn ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với

họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Đối với tổ chức thì tiền lương, tiền công lại là khoản chi phí của tổ chức. Tuy nhiên tổ chức phải biết tận dụng tối đa chức năng của tiền công, tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức.

Thưởng là yếu tố rất được trân trọng và đánh giá cao (Một nén tiền công không bằng một đồng tiền thưởng). Đó là khoản tiền dành cho nhân viên (nhóm) đạt kết quả cao hơn so với những chuẩn mà tổ chức yêu cầu; hay cho những ý tưởng, sáng kiến và giải pháp mới. Mức tiền thưởng cũng nên là những con số thỏa đáng. Tuy nhiên, cách thưởng mới là điều nên được lưu tâm nhiều hơn. Nó cần thể hiện được sự trân trọng và tính ghi nhận kịp thời.

Phụ cấp, Phúc lợi và dịch vụ hay những đãi ngộ khác về tài chính dành cho người lao động, là những khoản tiền trả gián tiếp nhằm hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Giúp họ yên tâm hơn trong công tác, đồng thời, cảm nhận rõ hơn mức độ nhân văn trong cách đối đãi nhân viên của tổ chức. Từ đó có tác dụng tạo động lực.

Tạo động lực tinh thần

Tinh thần có ảnh hưởng nhất định đến năng suất làm việc. Tinh thần sa sút khiến khả năng làm việc nhóm kém và năng suất lao động giảm. Những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đáng kể đến kết quả kinh doanh của công ty. Khơi dậy tinh thần làm việc hăng hái, nhiệt tình, tạo lập môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện là chìa khóa giúp tăng cường sức mạnh.

Để tạo động lực về mặt tinh thần cho người lao động quản trị nguồn nhân lực cần xây dựng các danh hiệu thi đua, hình thức tuyên dương khen thưởng nhằm công nhận thành tích cho người lao động. Phải tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa người sử dụng và người lao động.

Giúp nhân viên hiểu được ý nghĩa công việc. Hiểu được ý nghĩa của công việc góp phần củng cố động cơ, động lực làm việc nơi mỗi nhân viên.

Tại công ty lập nên một trang web chung là lấy đóng góp ý kiến của khách hàng về sản phẩm của mình đưa ra, gửi đến cho nhân viên của mình biết những lời cảm ơn, hài lòng của khách hàng khi được sử dụng sản phẩm của mình. Chính nhân viên đó đã cảm nhận được mình đã đem đến cho khách hàng sản phẩm rất hữu ích.

Thường xuyên đánh giá, khen thưởng, động viên. Việc đánh giá công việc thường xuyên giúp nhân viên nhận định rõ những mục tiêu nào đã đạt được, mục tiêu nào chưa. Khen thưởng, động viên bằng vật chất và tinh thần giúp duy trì thái độ làm việc tích cực, tăng tính cạnh tranh, xây dựng động lực nơi nhân viên. Sáng tạo các hình thức thi đua, khen thưởng sẽ tạo ra không khí làm việc sôi nổi. Mỗi năm tổ chức sẽ lập ra bảng “10 thành tích ấn tượng nhất năm” cho phép mọi phòng ban trong công ty đề xuất, đánh giá bỏ phiếu và chọn ra những thành tựu ấn tượng nhất mà đội ngũ nhân viên công ty đã đạt được trong quá trình làm việc. Bảng thành tích được phát hành dưới dạng sách và phát miễn phí tận tay là cách mà công ty công nhận thành quả lao động của nhân viên.

Cho phép nhân viên dành thời gian theo đuổi các dự án mà họ đam mê giúp định hướng tốt cho người lao động trong quá trình nỗ lực thực thi nhiệm vụ, thúc đẩy, tính sáng tạo và đem đến cho nhân viên cơ hội trải nghiệm những điều mới mẻ ngoài những công việc hàng ngày.

Lộ trình thăng tiến là cơ hội phát triển sự nghiệp mà những nhân viên tích cực luôn hướng tới và nỗ lực theo đuổi.

Lắng nghe - cầu thị giúp hình thành những cơ chế phải hồi tích cực trong nội bộ, khích lệ việc sáng tạo và mạnh dạn trình bày ý tưởng mới. Phát triển thương hiệu và văn hóa tổ chức giúp gia tăng lòng tự hào về công việc, phát huy tính trách nhiệm.

Tổ chức các hoạt động vì cộng đồng. Một cách khác để “lên dây cót” cho tinh thần của đội ngũ nhân viên là tổ chức những hoạt động tình nguyện

vì cộng đồng. Những hoạt động này, vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức vừa đem tới những cảm xúc tích cực cho nhân viên. Công ty có thể tự tổ chức các hoạt động tình nguyện hoặc khuyến khích nhân viên thường xuyên tham gia các đội nhóm tình nguyện bên ngoài.

Ngoài ra, còn vô vàn biểu hiện khác nhau hàm chứa những tác dụng tạo động lực về mặt tinh thần trong mọi mặt của quản trị nhân lực.

Khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động là nguyên tắc hết sức quan trọng nhằm thu hút và tạo động lực lao động. Kết hợp chặt chẽ hai loại này và kết hợp thưởng phạt nghiêm minh thì động lực tạo ra mới mạnh mẽ, phát huy kỷ luật là động lực có tác dụng loại trừ những hành vi không mong đợi của người quản lý đối với người lao động để nâng cao ý thức tự giác và tinh thần trách nhiệm trong việc của người lao động.

Trong thực tế, các tổ chức luôn phối kết hợp sử dụng cùng lúc nhiều biện pháp tạo động lực khác nhau. Hoặc tự bản thân hoạt động nào đó đã là sự đan xen các biện pháp tạo động lực mà ta rất khó tách bạch chúng. Ví dụ như hoạt động khen thưởng bao gồm khen (tạo động lực tinh thần) và thưởng (tạo động lực vật chất)

Hoạt động tạo động lực nhằm thúc đẩy cả hệ thống nội bộ nỗ lực cao nhất vì sự phát triển nguồn nhân lực cũng như sự phát triển chung của tổ chức theo những mục tiêu đã định. Điều này không đơn giản bởi con người là những thực thể phức tạp, rất khó nắm bắt, trong khi, mỗi người lại có những xu hướng tư duy và trạng thái tinh thần khác nhau. Vì vậy, việc tiếp cận các lý thuyết tạo động lực là rất cần thiết, giúp các nhà lãnh đạo có thêm cơ sở lựa chọn các biện pháp khích lệ nhân viên hiệu quả nhất.

Tạo môi trường làm việc thuận lợi

Điều kiện cơ sở vật chất và môi trường làm việc của người lao động là một nhân tố có tác động rất lớn tới chất lượng thực hiện công việc. Một môi trường làm việc ô nhiễm, ồn ào, lộn xộn, không thân thiện...sẽ tạo

cảm giác nặng nề lên người lao động, khiến năng suất lao động sụt giảm, hiệu quả lao động thấp.

Đối với vấn đề an toàn lao động, là một vấn đề rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào cũng cần phải quan tâm và đảm bảo cho người lao động. Khi làm việc trong điều kiện không đảm bảo an toàn, người lao động có thể gặp những tai nạn nghề nghiệp không mong muốn, làm ảnh hưởng hoặc mất khả năng lao động, thậm chí có thể nguy hiểm đến tính mạng người lao động. Do đó trách nhiệm của người sử dụng lao động là đảm bảo các điều kiện an toàn cho người lao động, để hạn chế tối đa các tai nạn gây ra cho người lao động.

1.4.2.5. Nâng cao thể lực, sức khỏe cho nguồn nhân lực

Sức khỏe của nguồn nhân lực là trạng thái thoải mái về thể chất cũng như tinh thần của con người. Để phản ánh điều đó có nhiều chỉ tiêu biểu hiện như: Tiêu chuẩn đo lường về chiều cao, cân nặng, các giác quan nội khoa, ngoại khoa, thần kinh, tâm thần, tai, mũi, họng... Bên cạnh việc nâng cao trình độ văn hoá và chuyên môn thì nâng cao thể lực cho người lao động là vấn đề có ý nghĩa quan trọng, tạo nền tảng cho việc phát triển trí lực, tâm lực của nguồn nhân lực. Đây là vấn đề có ý nghĩa chiến lược và lâu dài. Vì vậy, cần phải đảm bảo mức dinh dưỡng cần thiết cho người lao động, khuyến khích đẩy mạnh phong trào rèn luyện thể dục thể thao... Đẩy mạnh các chương trình khám chữa bệnh miễn phí, phòng chống dịch bệnh, đặc biệt là các bệnh có khả năng lây lan nhanh. Thực hiện có hiệu quả công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động... góp phần phát triển nguồn nhân lực có chiều sâu

1.4.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị đặc trưng được gây dựng nên và được gìn giữ trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp và tạo thành hệ thống các chuẩn mực về tinh

thần và vật chất chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục tiêu đề ra, văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp.

Ở một mức độ phát triển cao, phát triển nguồn nhân lực trở thành một nét đẹp văn hóa được toàn thể tập thể lao động cam kết, tự giác và nỗ lực thực thi. Ngược lại, với các doanh nghiệp chưa xây dựng được văn hóa về phát triển nhân lực, các hoạt động liên quan sẽ rất dễ sa vào hình thức, chống đối, hiệu quả thấp và điều đó làm cho quá trình phát triển NNL hạn chế.

1.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.3.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần thiết giúp tổ chức biết được mức độ hoàn thành các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đã đề ra. Đo lường hiệu quả đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, làm tài liệu để báo cáo, sử dụng vào phân tích chiến lược cũng như hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

Tùy vào đòi hỏi của từng chiến lược, kế hoạch hay chương trình phát triển nguồn nhân lực mà có những yêu cầu và mức độ phức tạp trong đánh giá khác nhau. Đơn giản nhất chỉ là việc đánh giá thông qua các tiêu chí đánh giá về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Ở một mức độ cao hơn, cần những thang đo cho mức độ hài lòng của nhân viên, quản lý trực tiếp hay của khách hàng để phản ánh những lợi ích mà công tác phát triển đem lại. Việc đo lường chính xác các lợi ích đã là một bài toán khó. Nhưng sau đó, việc phân bổ các lợi ích đó cho các nhân tố ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả thật sự của hoạt động riêng lẻ như phát triển nguồn nhân lực còn khó khăn hơn.

1.4.3.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Nếu như đánh giá là công việc mang tính chất thời điểm thì hoạt động kiểm soát lại thường đòi hỏi tính liên tục nhiều hơn. Kiểm soát có thể dựa vào những thông tin được báo cáo định kỳ, việc kiểm tra đột xuất hay hình thành những cơ chế kiểm soát chéo nội bộ.

Nhờ những nỗ lực kiểm soát khoa học và hiệu quả, có thể hạn chế hay ngăn chặn kịp thời các biểu hiện tiêu cực xảy ra trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Ví dụ như việc tuyển dụng sai đối tượng để tư lợi, kê khống hoạt động đào tạo nhằm tham ô ngân quỹ hay việc bố trí nhân sự nhằm động cơ trù dập...

Ở cấp chiến lược, việc kiểm soát còn đòi hỏi duy trì sự cân bằng trong phát triển nguồn nhân lực với sự phát triển chung của tổ chức. Đảm bảo tổ chức không bị rơi vào các tình trạng hẫng hụt lớn về nhân sự, hay bị dư thừa nguồn nhân lực sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về quy mô.

Trong điều kiện kinh doanh biến đổi liên tục, diễn biến thị trường ngày càng khó lường, cũng có nghĩa, nhu cầu kiểm soát tốt giúp đưa ra được những điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kịp thời ngày càng trở nên quan trọng.

1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số công ty và bài học áp dụng cho công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

1.5.1. Kinh nghiệm của một số Công ty

*** Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần PRIME GROUP**

Sau 10 năm hình thành và phát triển các công ty đơn lẻ rồi tái cấu trúc sở hữu và quy trình quản lý, Prime Group từ 01 Công ty đã phát triển thành tập đoàn kinh tế lớn đầu tư đa ngành với hơn 24 công ty thành viên và hơn 10 công ty liên kết, liên quan.

Tại công ty có một đồng chí giám đốc phụ trách về mảng nhân sự chịu

trách nhiệm chỉ đạo về công tác phát triển NNL. Phòng chức năng thực hiện công tác quản lý, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực là phòng Quản trị nhân sự. Việc phân công 01 đồng chí Giám đốc phụ trách về mảng nhân sự cho thấy sự quan tâm đúng mức của công ty với việc quản lý, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Trong một số các hoạt động nhằm phát triển NNL thì điển hình là công tác tuyển dụng đã được công ty rất chú trọng.

Công tác tuyển dụng tại công ty được thực hiện như sau:

* Xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty

- Công ty tuyển dụng nhân viên mới khi có nhu cầu công việc, nhu cầu tuyển người có thể phát sinh khối lượng công việc ngày càng nhiều công nghệ khoa học phát triển đòi hỏi phải có thêm người đảm nhiệm hoặc khi Công ty có người xin thôi việc gây ra tình trạng bị khuyết người, cần phải tìm người thay thế chỗ khuyết ấy để ổn định hoạt động chung.

- Những thông tin tuyển nhân viên sẽ được đăng trên mạng, báo chí, hoặc người lao động tự giới thiệu với nhau.

* Tiêu chuẩn tuyển dụng :

+ Yêu cầu nhân ứng viên phải tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng hoặc Trung cấp, biết sử dụng vi tính văn phòng.

+ Đối với việc tuyển lao động thì chỉ cần trình độ phổ thông là được. Nhưng phải có trình độ kỹ thuật và có trách nhiệm với công việc được giao.

Nguồn nhân sự để tuyển dụng:

+ Nguồn nội bộ: Công ty ưu tiên cho những nhân viên đang làm việc tại Công ty, tại các phòng ban bộ phận của Công ty, đã ký hợp đồng lao động. Đây là nguồn nhân lực đã qua quá trình làm việc tại Công ty. Nếu tuyển dụng nguồn này thì có lợi cho Công ty vì họ quen với môi trường làm việc hiện tại, hiểu được mục tiêu, quy định của Công ty, nên mau chóng thích nghi với công việc. Tuyển dụng từ nguồn này thực tế chỉ là một sự tuyển chọn, thuyên

chuyển hoặc đề bạt nhân viên từ chức vụ này sang chức vụ khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác do yêu cầu của công việc. Khi nguồn nội bộ không đáp ứng được yêu cầu thì công ty sẽ tuyển mộ từ nguồn bên ngoài.

+ Nguồn bên ngoài: Nhờ nhân viên có uy tín giới thiệu bạn bè, người thân của họ cho Công ty. Những nhân viên này thường giới thiệu cho Công ty những người có khả năng làm việc tốt. Ngoài ra Công ty còn tuyển dụng trực tiếp tại các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường dạy nghề hoặc đăng báo tuyển dụng, tuyển sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng. Đây là nguồn cung cấp lao động trẻ tuổi, đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên các ứng viên này đa số ít có kỹ năng cần thiết, đáp ứng được yêu cầu của Công ty. Quy trình tuyển dụng

- Quy trình tuyển chọn nhân sự nhằm mục đích thiết lập trình tự, thủ tục và quy định việc thực hiện nhiệm vụ tuyển dụng nhân sự đồng thời nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Phát triển nhân tài, qua đó tuyển dụng được nhân sự chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty và tạo lợi thế cạnh tranh của Công ty tại thị trường lao động vốn luôn thay đổi.

Quy trình tuyển dụng tại Công ty

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

+ Khi xuất hiện nhu cầu về nhân sự như: do thiếu hụt, do mở rộng sản xuất.

Bước 2: Gửi phiếu yêu cầu về phòng nhân sự và xem xét phiếu yêu cầu về nhân lực và các vị trí cần thiết hay không. Trưởng bộ phận, phòng ban có nhu cầu về nhân lực sẽ điền vào mẫu phiếu yêu cầu nhân lực gửi về phòng tổ chức. Phòng nhân sự sẽ nghiên cứu tình hình nhân sự tại Công ty xem có thể chuyển được hay không. Việc nghiên cứu này rất quan trọng bởi việc tuyển mộ từ bên ngoài rất tốn kém về việc chi phí cũng như thời gian. Sau khi nghiên cứu xong, phòng nhân sự sẽ trình lên ban Giám Đốc để xin ý kiến thì sẽ xảy ra 2 trường hợp:

+ Nếu ban Giám Đốc không chấp nhận tuyển thêm nhân sự thì quá

trình tuyển chọn đến đây coi như chấm dứt.

+ Nếu nhu cầu nhân sự thật sự cần thiết, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng hoặc điều động nhân lực trong nội bộ của Công ty.

Bước 3: Lập ngân sách tuyển dụng. Sau khi đã có quyết định chính thức về tuyển dụng, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng. Công việc này được tiến hành như sau:

+ Xác định đối tượng tuyển dụng để chọn lựa nguồn cung cấp hồ sơ phù hợp.

+ Xác định thời hạn nộp hồ sơ và chọn hồ sơ.

+ Xác định thời điểm phỏng vấn và nhận nhân viên mới.

+ Xác định các cán bộ liên quan cho công việc phỏng vấn.

Bước 4: Thông báo tuyển dụng. Công ty thông báo tuyển dụng với hình thức niêm yết thông báo tại bản tin của Công ty. Thông báo trong nội bộ của Công ty. Ngoài ra Công ty còn liên hệ trực tiếp với các trung tâm giới thiệu việc làm hoặc đăng báo tuyển dụng trên Internet, báo chí, ...

Bước 5: Nhận và xét duyệt hồ sơ. Hồ sơ đạt yêu cầu phải có đầy đủ các giấy tờ đúng như Công ty quy định. Những hồ sơ đạt sẽ được mời phỏng vấn, các hồ sơ không đạt sẽ trả lại và hướng dẫn cho ứng viên. Hồ sơ bao gồm :

+ 1 đơn xin việc viết tay.

+ 2 tấm hình 3x4.

+ 1 giấy khám sức khỏe.

+ Bản sao văn bằng có liên quan .

+ Bản sao CMND, hộ khẩu (có công chứng).

+ Giấy tạm trú, tạm vắng (nếu ở tỉnh).

+ 2 sơ yếu lý lịch.

Bước 6: Kiểm tra và phỏng vấn. Trưởng phòng ban đang cần nhân sự sẽ đứng ra tổ chức một cuộc thi về kiến thức và có trình độ chuyên môn. Cuộc thi này sẽ loại bỏ bớt một số ứng viên có trình độ yếu kém. Sau cuộc thi,

phòng nhân sự sẽ tiếp tục gửi thư mời các ứng viên đã vượt qua kỳ thi kể trên đến Công ty để tiếp tục dự buổi phỏng vấn. Đây là lúc Công ty tiếp xúc trực tiếp với các ứng viên và cũng là lúc Công ty yêu cầu ứng viên cung cấp đầy đủ hơn thông tin về mình.

Bước 7: Giai đoạn thử việc. Những ứng viên đã qua kỳ phỏng vấn, sẽ bắt đầu thời gian thử việc, tùy theo từng bộ phận và khả năng của từng người mà giai đoạn thử việc dài hay ngắn (thường từ 1 đến 3 tháng).

Bước 8: Quyết định tuyển chọn. Qua giai đoạn thử việc, Công ty không chỉ tuyển chọn những ứng viên giỏi về chuyên môn mà còn có khả năng hòa nhập tốt. Nếu hoàn thành tốt công việc được giao trong thời gian thử việc thì được ký hợp đồng lao động và chính thức trở thành nhân viên của Công ty.

Nhận xét:

+ Quá trình tuyển dụng của Công ty khá chặt chẽ và hợp lý, khi tuyển dụng Công ty đề ra một số tiêu chuẩn cho từng vị trí cần tuyển dụng, điều này giúp Công ty dễ dàng xác định được năng lực ứng viên có đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của Công ty đề ra hay không.

+ Trong các hình thức tuyển dụng, Công ty thường ưu tiên tuyển dụng người trong nội bộ, hoặc qua sự quen biết giới thiệu nhân viên. Điều này có những ưu điểm: Nhân viên của Công ty được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc, nhân viên của Công ty dễ dàng thuận lợi hơn trong Công việc, họ đã hiểu được mục tiêu của Công ty, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện việc làm, hình thức chuyển trực tiếp các nhân viên đang làm việc cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo hiệu suất cao hơn

*** Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7**

Công ty cổ phần Lilama 7 là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - Tổng Công ty hàng đầu trong lĩnh vực lắp

máy và xây dựng tại Việt Nam. Chức năng chính của Công ty cổ phần Lilama 7 là sản xuất, kinh doanh xây dựng theo quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành xây dựng của Nhà nước

Hiện nay, công ty đang có một đội ngũ nhân lực trên 800 người gồm có các cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề có trình độ cao, tay nghề giỏi được trang bị nhiều phương tiện, dụng cụ thi công chuyên ngành tiên tiến.

Công ty Lilama 7 đã tổ chức thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực trong đó điển hình là công tác đào tạo và chính sách đãi ngộ tại công ty.

Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Công ty. Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

- Kết hợp với các trường Đại học Công nghiệp, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Bách khoa, vv... liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của công ty. Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý. Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của công ty.

Công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu. Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phong trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ

thuật mới ra trường trong toàn Công ty.

** Chính sách đãi ngộ nhân viên của Công ty*

Thực hiện đầy đủ chế độ về đóng BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động theo luật bảo hiểm. Đối với những công nhân đang thử việc công ty ký hợp đồng thử việc trong đó có ghi rõ khoản người sử dụng lao động trả cho người lao động đã bao gồm tiền BHXH, BHYT, BHTN

Hàng năm, đối với những đồng chí hoàn thành nhiệm vụ được giao đều được xem xét tăng lương, xem xét thành tích công tác để có mức thưởng cụ thể tối thiểu là 01 tháng lương.

Mời các chuyên gia hoặc cho đi học các lớp ngắn hạn, dài hạn những ngành nghề mà công ty có nhu cầu sử dụng.

Hàng năm đều có chế độ nghỉ phép, nghỉ an dưỡng phục hồi sức khỏe, khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

Đối với cán bộ chủ chốt hoặc công tác lâu năm công ty tổ chức hợp xét, chấm điểm và cấp đất làm nhà theo thứ tự ưu tiên từ cao điểm đến thấp điểm

Ngoài ra công ty còn có một số chế độ khác như ăn ca, ăn bồi dưỡng độc hại, phụ cấp làm đêm...

Nhìn chung các chính sách đãi ngộ của công ty đối với người lao động tương đối tốt, người lao động phấn khởi, yên tâm công tác cống hiến cho công ty. Thu hút được lực lượng lao động bên ngoài và sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng xin tuyển dụng vào công ty

1.5.2. Bài học áp dụng cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

Qua nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nêu trên cho thấy: các doanh nghiệp luôn tạo điều kiện tối đa nhất cho việc phát triển NNL thông qua các hoạt động mà điển hình là: công tác đào tạo, tuyển dụng cũng như chính sách đãi ngộ cho người lao động. Có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng:

Công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần PRIME GROUP khá chặt chẽ

và hợp lý, khi tuyển dụng Công ty đề ra một số tiêu chuẩn cho từng vị trí cần tuyển dụng, điều này giúp Công ty dễ dàng xác định được năng lực ứng viên có đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của Công ty đề ra hay không. Công ty thường ưu tiên tuyển dụng người trong nội bộ, hoặc qua sự quen biết giới thiệu nhân viên. Điều này có những ưu điểm: Nhân viên của Công ty được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc, nhân viên của Công ty dễ dàng thuận lợi hơn trong Công việc, họ đã hiểu được mục tiêu của Công ty, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện việc làm, hình thức chuyển trực tiếp các nhân viên đang làm việc cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo hiệu suất cao hơn

Công ty Cổ phần Lilama 7 quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Chính sách đãi ngộ đã được công ty thực hiện rất tốt nhằm thu hút và giữ chân người lao động.

CHƯƠNG 2

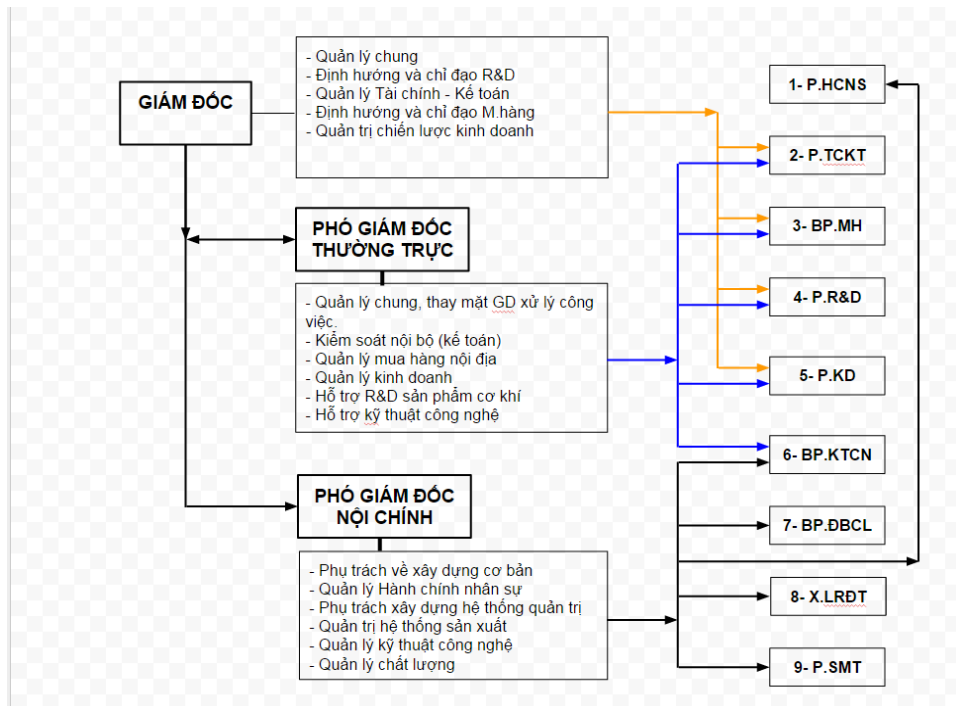
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG

2.1. Giới thiệu chung về Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng được thành lập tháng 11 năm 1998, nằm tại địa bàn thị trấn Lai Cách, huyện Cẩm Giàng. Đây là công ty chuyên sản xuất các thiết bị điện cho xe máy, ô tô mang nhãn hiệu HD, như: bộ đánh lửa xe máy, bộ nạp ắc quy, tiết chế, bộ ro-le nháy - chớp - khóa, ro-le đèn, cuộn điện, bộ chống trộm xe máy, ô tô và các thiết bị chiếu sáng nhãn hiệu KONSON như: balat điện tử, đui điện tử, máng đèn dân dụng. Ngoài ra, công ty còn sản xuất các sản phẩm điều khiển tự động.

2.1.2. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng



Sơ đồ bộ máy quản lý của Công ty năm 2015

Ban giám đốc

Gồm Giám đốc và 02 phó giám đốc

- Giám đốc Công ty:

Thực hiện chức trách, nhiệm vụ của người chỉ huy, chịu trách nhiệm chỉ đạo, điều hành chung toàn bộ các mặt công tác của công ty theo quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Giám đốc công ty. Định hướng và chỉ đạo nghiên cứu phát triển thị trường, quản lý tài chính kế toán, định hướng và chỉ đạo mặt hàng và quản trị chiến lược kinh doanh.

- Các phó Giám đốc: Chức năng nhiệm vụ giúp việc cho Giám đốc công ty, điều hành một số lĩnh vực hoạt động của công ty theo sự phân công của Giám đốc.

- ***Phó Giám đốc thường trực***: Quản lý chung, thay mặt Giám đốc Công ty xử lý công việc, kiểm soát nội bộ (kế toán), quản lý mua hàng nội địa, quản lý kinh doanh, hỗ trợ phát triển thị trường sản phẩm cơ khí, hỗ trợ kỹ thuật công nghệ.

Phó Giám đốc nội chính: Phụ trách về xây dựng cơ bản, quản lý Hành chính nhân sự, phụ trách xây dựng hệ thống quản trị, quản trị hệ thống sản xuất, quản lý kỹ thuật công nghệ, quản lý chất lượng.

Các phòng chức năng

Phòng Hành chính - Nhân sự; Phòng Tài chính - Kế toán; Phòng kinh doanh; Phòng nghiên cứu và phát triển (R&D); Phòng SMT; Bộ phận mua hàng; Bộ phận Kỹ thuật Công nghệ; Bộ phận đảm bảo chất lượng

2.1.3. Kết quả sản xuất, kinh doanh

Để đạt được những sản phẩm chất lượng, có khả năng cạnh tranh, uy tín với khách hàng, trong những năm qua công ty luôn quan tâm xây dựng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật, đặc biệt là đẩy mạnh áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ trong sản xuất sản phẩm mới. Nhằm đảm bảo cho

doanh nghiệp phát triển bền vững, ngoài việc thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật có nhiệm vụ đưa công nghệ mới vào dây chuyền sản xuất, công ty còn tích cực hợp tác với các viện nghiên cứu, ứng dụng và các công ty điện tử lớn như: ST, Stream... để nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới và áp dụng các công nghệ tiên tiến vào sản xuất các sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế. Trong xây dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công tác kiểm định chất lượng sản phẩm. Đến nay, công ty đã xây dựng được xưởng lắp ráp điện tử dây chuyền; thiết bị đo kiểm chất lượng như: máy đo độ từ thẩm Osiloscops, máy đo hệ số Beta của Tranzistor, máy đo đặc tính Tranzistor, máy đo cao áp, máy đo tụ, máy đo kiểm chấn lưu điện tử, máy cơ khí hỗ trợ khâu sản xuất.

Nắm bắt nhu cầu thực tế về việc sử dụng các sản phẩm tiết kiệm năng lượng, công ty đã mạnh dạn sản xuất và đưa vào thị trường một số sản phẩm thiết bị chiếu sáng nhãn hiệu KONSON: máng đèn dân dụng, công nghiệp; balat điện tử (còn gọi là chấn lưu điện tử, tăng phô điện tử), đui điện tử... Đây là nhóm sản phẩm được công ty chú trọng phát triển trong chiến lược sản xuất. "Máng đèn KONSON" là sản phẩm có uy tín trên thị trường, gồm: Máng đèn KONSON 1,2m; máng đèn phản quang văn phòng, công xưởng, lớp học; máng đèn phản quang KONSON 1,2m. Những sản phẩm này đều được sản xuất bằng tôn, sơn tĩnh điện, các loại máng đèn đều thích hợp dùng cho đèn huỳnh quang T8, T10 1,2m. Qua thực tế sử dụng cho thấy sử dụng đèn huỳnh quang với máng KONSON đạt độ sáng gấp 2 lần khi sử dụng đèn kiểu áp trần thông thường trong cùng một điều kiện lắp đặt. Với việc sản xuất từ vật liệu đầu vào là tôn, sơn tĩnh điện, sử dụng đui điện tử theo nguyên lý cài trên máng liền tấm, máng đèn KONSON giúp tiết kiệm đáng kể nguyên liệu, nguồn điện năng tiêu thụ, cho độ sáng cao, dễ lắp đặt, thay thế, có tính thẩm mỹ cao.

Cũng trong nhóm sản phẩm tiết kiệm điện, công ty đã sản xuất balat điện tử KONSON Vàng 36W và balat điện tử KONSON Xanh 36W, là những sản phẩm được người tiêu dùng ưa thích do có độ bền cao, hiệu quả tiết kiệm điện năng từ 20 % - 30% khi sử dụng. Ngoài ra do balat điện tử KONSON làm việc theo nguyên lí biến tần nên không gây hại mắt, có mạch bảo vệ giúp kéo dài tuổi thọ bóng đèn, thiết kế siêu mỏng, mỹ thuật, là những lợi thế trong chiếm lĩnh thị trường, giúp tiện ích đối với người tiêu dùng.

Đui điện tử nhãn hiệu KONSON cũng là một trong số những sản phẩm thuộc nhóm thiết bị tiết kiệm điện năng do công ty sản xuất, gồm: đui điện tử KONSON Vàng 36W, đui điện tử KONSON xanh 36W. Trong đó, đui điện tử KONSON Vàng là đui điện tử duy nhất tại Việt Nam cung cấp đủ 36W giúp đèn sáng gấp 1,2 đến 2 lần so với các loại khác. Từ năm 2008, mỗi năm công ty cung ứng ra thị trường hàng triệu sản phẩm các loại phục vụ nhu cầu của người tiêu dùng. Các sản phẩm mang nhãn hiệu KONSON đã được tiêu thụ rộng rãi trên thị trường, nhất là ở các tỉnh phía Bắc và các tỉnh miền Trung.

Ngoài ra, công ty Hùng Dũng - Hải Dương cũng đã sản xuất thành công bộ đánh lửa xe máy kỹ thuật số với công nghệ tiên tiến, tiết kiệm nhiên liệu. sản phẩm thích ứng sử dụng cho các loại xe máy của Honda, Suzuki, Yamaha, SYM...

Cùng với việc quan tâm đầu tư cho sản xuất, và mở rộng thị phần theo hướng lành mạnh, nhằm đảm bảo uy tín của công ty và quyền lợi của người tiêu dùng công ty đã chú trọng xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm, như đã đăng ký bảo hộ độc quyền cho các sản phẩm có chất lượng cao. Các sản phẩm do Công ty sản xuất đã được Cục Sở hữu trí tuệ Việt Nam cấp chứng nhận nhãn hiệu hàng hoá gồm có: nhãn hiệu HD (số 45571); nhãn hiệu dùng cho nhóm phụ tùng điện xe máy (số 63340); nhóm thiết bị chiếu sáng KONSON; các sản phẩm được cấp bằng độc quyền sáng chế: Rơle nháy -

chíp - khóa (số 4642); "máng đèn huỳnh quang đập liền tấm" được cấp bằng độc quyền kiểu dáng công nghiệp số 12265....

Trong những năm qua, thương hiệu HD của Công ty Hùng Dũng Hải Dương được nhận danh hiệu "Thương hiệu nổi tiếng" năm 2006 tại Hội chợ Quốc tế Thương hiệu nổi tiếng Việt Nam; Cúp Vàng "Thương hiệu Việt hội nhập WTO 2008" do Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam trao tặng; Balat điện tử Konson Vàng được tặng "Cup Sản phẩm Tiết kiệm Năng lượng 2008" tại Hội chợ triển lãm sản phẩm tiết kiệm năng lượng do Bộ Khoa học và Công nghệ phối hợp với Trung tâm tiết kiệm năng lượng thành phố Hồ Chí Minh tổ chức và được Ban tổ chức cuộc thi chứng nhận đạt "Giải thưởng sản phẩm tiết kiệm năng lượng 2008" cùng nhiều giải thưởng quan trọng khác.

Bảng 2.1: Các mặt hàng sản xuất của Công ty

TT	Tên sản phẩm	Đơn vị tính	Số lượng từng năm			
			2012	2013	2014	2015
1	Sản phẩm sản xuất					
	+ Đồ điện	Bộ	18,450	20,168	25,714	23,450
2	Sản phẩm thương mại					
	+ Dầu công nghiệp	Lít	400,056	420,515	437,217	472,550
	+ Vòng bi công nghiệp	Vòng	50,180	75,205	86,103	99,245
3	Sản phẩm gia công					
	+ Mạch điện tử	Cụm	x	1,620,000	1,800,600	2,222,400

(Nguồn: Phòng Kinh doanh - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Các mặt hàng sản xuất của công ty tương đối đa dạng và số lượng tăng nhanh qua các năm. Năm 2014 sản phẩm đồ điện của công ty sản xuất được là 18,450 bộ thì đến năm 2015 tăng lên 23,450 bộ. Sản phẩm gia công mạch điện tử năm 2013 là 1,620.000 cụm đến năm 2015 đã tăng lên 2,222,400 cụm. Các sản phẩm khác của công ty như: Vòng bi công nghiệp, Dầu công nghiệp số lượng cũng không ngừng tăng lên qua các năm.

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ. Đồng	1,984	3,546	4,182	3,514
Các khoản phải chi	Triệu. Đồng	38,059	50,875	61,310	65,887
Giá trị sản xuất	Triệu. Đồng	34,393	46,297	55,267	61,291
Doanh thu	Triệu. Đồng	40,042	54,422	65,491	69,947
Doanh thu khác	Tỷ. Đồng	1,542	1,843	1, 667	1,351
Các khoản nộp ngân sách	Triệu. Đồng	496,062	930,650	836,445	702,825

(Nguồn: Phòng tài chính - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Qua bảng kết quả hoạt động kinh doanh ta thấy doanh thu của công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng không ngừng tăng lên. Nếu như năm 2012 doanh thu chỉ đạt 40,042 tỷ đồng thì năm 2015 doanh thu đã tăng lên mức 69,947 tỷ đồng. Doanh thu tăng cho thấy doanh nghiệp có sự mở rộng về quy mô sản xuất cũng như năng suất lao động được nâng cao.

2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.2.1. Nhân tố bên ngoài Công ty

2.2.1.1. Luật pháp, chính sách của nhà nước

Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc Công ty trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động. Sự thay đổi về mức đóng BHXH, BHYT cũng như mức lương tối thiểu vùng qua các năm, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty do mức đóng càng tăng lên thì đồng nghĩa với việc tài chính của công ty cũng bị ảnh hưởng. Do đó các quy định về Thuế, về chế độ BHXH, BHYT, đối với người lao động cũng đòi hỏi Công ty phải nắm bắt và giải quyết tốt. Nhất là từ khi Bộ luật năm 2012 có hiệu lực, Công ty lại càng phải chú trọng hơn trong vấn đề đối đãi với người lao động, tránh tình trạng lao động đình công, bỏ việc làm ảnh hưởng đến sản xuất

2.2.1.2. Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, Công ty có nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực trong Công ty thường mở rộng nhiều về quy mô. Tăng lực lượng lao động sản xuất trực tiếp, giảm lượng lao động gián tiếp để phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất của Công ty. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn lực có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới. Công ty cũng đã thực hiện chính sách duy trì lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Tùy vào tình hình phát triển mà Công ty có những biện pháp giảm giờ làm cho các công nhân, tạm cho nghỉ việc hoặc giảm chế độ phúc lợi. Cụ thể, năm 2014 công ty đã nhận được số lượng mặt hàng gia công tương đối lớn từ phía các công ty đối tác, do đó mà số lượng lao động cũng được tăng từ 69 người năm 2012 người lên 132 năm 2014. Nhưng đến năm 2015 do tình hình kinh tế suy giảm hơn nên công ty đã giảm số lao động xuống còn 120 người để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Như vậy, công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng đã nắm bắt được tình hình phát triển kinh tế để có sự điều chỉnh lao động cho phù hợp, nhằm đảm bảo hoạt động của công ty.

2.2.1.3. Phát triển khoa học kỹ thuật

Sự phát triển của khoa học công nghệ đòi hỏi trang bị những kiến thức mới cho người lao động làm tăng thêm chi phí và thời gian đào tạo.

Đối với người lao động trực tiếp làm ra sản phẩm đa số là lao động phổ thông, một số lao động kỹ thuật được tuyển từ các trường cao đẳng, trung cấp và công nhân kỹ thuật đào tạo về các ngành điện, điện tử, sau đó về Công ty tiếp tục đào tạo để đủ yếu tố đứng trên dây chuyền sản xuất nên tốn nhiều chi phí và thời gian đào tạo. Cũng như nhiều doanh nghiệp khác, Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng đã đầu tư máy móc, trang thiết bị hiện đại hơn, cũng như tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại để người lao động nâng cao tay nghề, nắm bắt kịp thời khoa học kỹ thuật bằng cách đưa người lao động đến

nơi sản xuất máy móc để họ được học tập cũng như hướng dẫn cụ thể cách vận hành để phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, do vấn đề tài chính có hạn nên việc mời chuyên gia về tại công ty để hướng dẫn người lao động vẫn còn hạn chế. Mặt khác, kỹ thuật công nghệ khoa học phát triển nhanh cũng chính là một thách thức đối với nguồn nhân lực của công ty. Đội ngũ kỹ sư, công nhân có thể không làm chủ được công nghệ tiên tiến do không được đào tạo đúng mức và kịp thời

2.2.1.4. Thị trường lao động

Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng, nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cũng là một lợi thế cho Công ty trong việc tuyển dụng, để giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực công ty có một chính sách tuyển dụng phù hợp để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Năm 2014 công ty đã tuyển dụng thêm được hơn 50 lao động phục vụ cho việc mở rộng sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, ở thời điểm nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, công ty cũng gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng

2.2.1.5 Hội nhập quốc tế

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Công ty, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm Công ty đã có chiến lược sản xuất, kinh doanh phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài. Đồng thời, việc hội nhập sâu giúp công ty có cơ hội tiếp cận nhiều mô hình quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước phát triển, tạo tiền đề và kinh nghiệm trong việc cải tiến mô hình quản lý, nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực của công ty.

2.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Người đứng đầu Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng là ông: Nguyễn Tiến Dũng - giữ chức vụ Giám đốc. Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất luôn có khả năng tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến độ hay kìm hãm và thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuy tốt nghiệp cử nhân Sư phạm, nhưng ông Dũng đã có những cập nhật, học hỏi, tham gia các khóa học về lĩnh vực kinh doanh. Chính vì vậy, trong việc phát triển chung của Công ty và phát triển nguồn nhân lực ông đã đưa ra nhiều chính sách với những quyết định kịp thời để giúp cho Công ty phát triển ngày một vững mạnh hơn.

2.2.2.2. Nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

- Công ty có hiện có 1500 m² nhà xưởng, văn phòng, kho trong diện tích khuôn viên 17.000 m² được quy hoạch xây dựng tới 4000m² nhà xưởng kho bãi và 1500m² nhà điều hành, chức năng.

- Các phòng ban, bộ phận, được trang bị hệ thống máy vi tính, các loại máy móc khác phục vụ công việc chuyên môn, đối với khu vực nhà xưởng các trang thiết bị hiện đại được công ty trang bị cũng là một điều kiện tốt để hỗ trợ người lao động tăng hiệu quả sản xuất. Để đạt được những sản phẩm chất lượng, có khả năng cạnh tranh, uy tín với khách hàng, trong những năm qua công ty luôn quan tâm xây dựng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật, đặc biệt là đẩy mạnh áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ trong sản xuất sản phẩm mới. Nhằm đảm bảo cho Công ty phát triển bền vững, ngoài việc thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật có nhiệm vụ đưa công nghệ mới vào dây chuyền sản xuất, công ty còn tích cực hợp tác với các viện nghiên cứu, ứng dụng và các công ty điện tử lớn như: ST, Stream... để nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới và áp dụng các công nghệ tiên tiến vào sản

xuất các sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế. Trong xây dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công tác kiểm định chất lượng sản phẩm. Đến nay, công ty đã xây dựng được xưởng lắp ráp điện tử dây chuyền; thiết bị đo kiểm chất lượng như: máy đo độ từ thẩm Osiloscops, máy đo hệ số Beta của Tranzistor, máy đo đặc tính Tranzistor, máy đo cao áp, máy đo tụ, máy đo kiểm chân lưu điện tử, máy cơ khí hỗ trợ khâu sản xuất.

Bên cạnh đó, hàng năm Ban giám đốc công ty đã đầu tư một khoảng kinh phí đáng kể để phục vụ cho việc đào tạo người lao động, cử người lao động đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ từ đó giúp người lao động có cơ hội nâng cao tay nghề, đảm bảo đời sống của mình cũng như góp phần vào sự phát triển sản xuất của Công ty.

2.2.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực

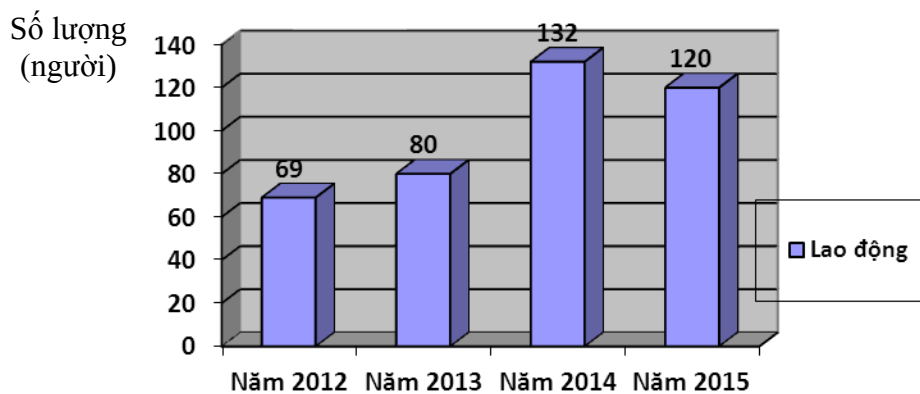
Ý thức được sự phát triển của Công ty là sự sống còn của mỗi người lao động, nó tạo ra thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống. Chính vì vậy, bản thân mỗi cán bộ, công nhân trong công ty đã nỗ lực hết mình cho sự phát triển chung của Công ty, bản thân mỗi người công nhân đã biết tự học hỏi, trau dồi kiến thức để nâng cao tay nghề của mình. Tuy nhiên, phần lớn lao động là lao động phổ thông nên trình độ nhận biết vẫn còn có những hạn chế, đôi khi vẫn còn có tính bảo thủ, ý thức tự giác chưa cao. Vì thế Công ty đã có những khóa đào tạo, những buổi trao đổi về kỹ năng, chuyên môn, kỹ thuật để đội ngũ công nhân nắm bắt kịp thời với sự thay đổi của Công nghệ cũng như môi trường làm việc.

2.3. Phân tích các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.3.1. Số lượng lao động

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng cũng chịu sự tác động trực tiếp từ thị trường lao động cũng như sự đặc thù sản xuất kinh doanh của Công

ty. Chính vì vậy, số lượng nhân lực cũng có sự thay đổi qua các năm. Năm 2012 Công ty có tổng số 69 lao động, nhưng đến năm 2014 số lượng đã tăng lên 132 lao động, năm 2015 con số này lại giảm xuống 120 lao động. Nguyên nhân giảm số lượng lao động chủ yếu là lao động sản xuất trực tiếp là do số mặt hàng gia công của Công ty nhận từ các công ty khác có giảm, vì vậy số lao động này cũng giảm theo để phù hợp với hoạt động kinh doanh của Công ty. Số lượng lao động này là tương đối phù hợp, đáp ứng được hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.



Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động trực tiếp và gián tiếp qua từng năm 2012-2015

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự -

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

2.3.2. Cơ cấu lao động

* Cơ cấu giới tính của lao động

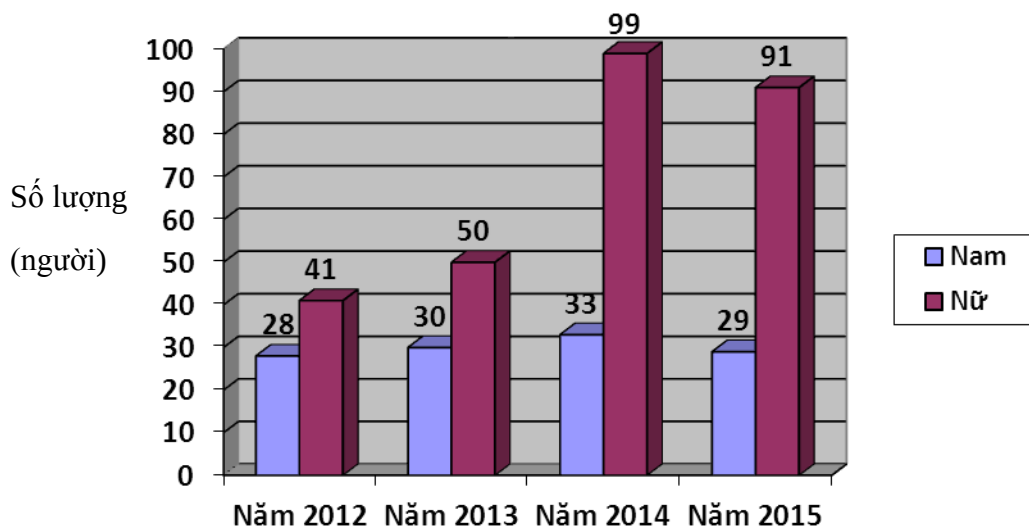
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty

CHỈ TIÊU	2012		2013		2014		2015		So sánh (%)	
	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	14/13	15/14
Tổng số LD	69	100	80	100	132	100	120	100	1,65	0,91
Số lượng lao động theo giới tính										
Nam	28	40,57	30	37,50	33	25,00	29	24,16	1,1	0,88
Nữ	41	59,43	50	62,50	99	75,00	91	75,84	1,98	0,92

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Trong số 120 lao động năm 2015 của Công ty thì số lao động nam là 29 người chiếm tỷ lệ 24,16%, số lao động nữ là 91 người chiếm tỷ lệ là

75,84%, các tỷ lệ này có sự thay đổi và tăng dần qua các năm. Như vậy xét theo cơ cấu giới tính thì số lao động nữ chiếm tỷ lệ cao hơn số lao động nam. Do công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng có số lượng mặt hàng gia công nhiều, đặc thù của những mặt hàng này đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ, không cần đến sức mạnh nhiều. Vì vậy, nên số lượng lao động nữ được tuyển dụng vào làm việc tại công ty nhiều hơn so với lao động nam. Cơ cấu này phù hợp với đặc điểm sản xuất, kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng



Biểu đồ 2.2: Giới tính lao động tại Công ty

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

*** Cơ cấu độ tuổi lao động**

Theo số liệu thống kê từ phòng Hành chính - Nhân sự cơ cấu độ tuổi lao động của Công ty tính đến hết ngày 31 tháng 12 năm 2015 như sau:

Tổng số lao động của công ty là 120 người, trong đó:

Độ tuổi dưới 18 tuổi: Không có lao động dưới 18 tuổi, chiếm tỷ lệ 0.00%

Độ tuổi từ 18 đến 35 tuổi: Có 90 lao động, chiếm tỷ lệ 75,00%

Độ tuổi từ 36 đến 45 tuổi: Có 20 lao động, chiếm tỷ lệ 16,66%

Độ tuổi từ 46 đến 50 tuổi: Có 6 lao động, chiếm tỷ lệ 5,00%

Độ tuổi từ 50-60: Có 4 lao động, chiếm tỷ lệ 3,34%

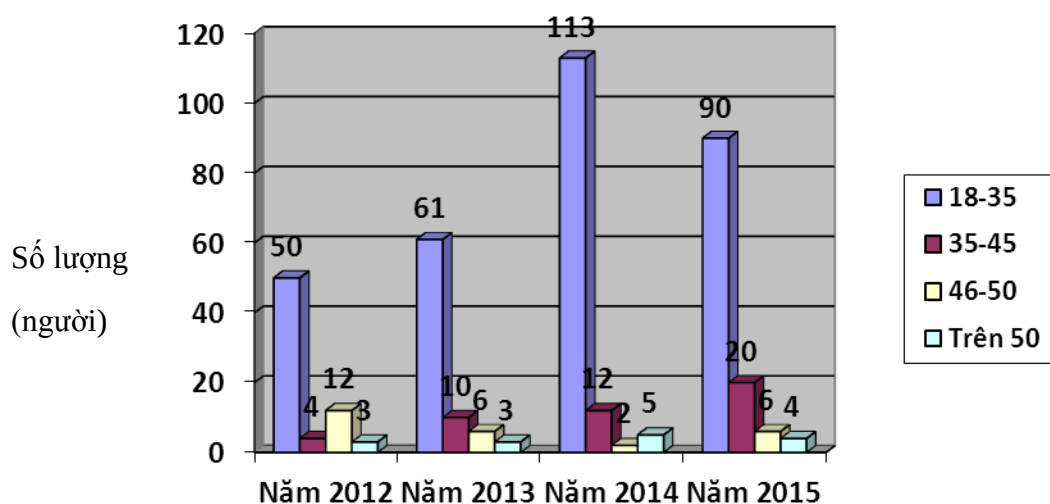
Độ tuổi trên 60 tuổi: Không có lao động trên 60 tuổi, chiếm tỷ lệ 0.00%

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty

CHỈ TIÊU	2012		2013		2014		2015		So sánh (%)	
	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	14/13	15/14
Độ tuổi lao động										
Từ 18 -:- 35	50	72,46	61	76,25	113	85,61	90	75,00	1,85	0,8
Từ 36 -:- 45	4	5,80	10	12,50	12	9,10	20	16,66	1,2	1,67
Từ 46 -:- 50	12	17,40	6	7,50	2	1,51	6	5,00	0,33	3,0
Từ 50 -:- 60	3	4,34	3	3,75	5	3,78	4	3,34	1,67	0,8

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Nhìn vào số liệu trên có thể thấy đa số lao động của Công ty là lao động trẻ tuổi. Cơ cấu lao động trong Công ty đang có sự phối hợp giữa tính năng động, nhiệt tình của lao động trẻ có tuổi đời từ 18 - 35 tuổi và nhóm lao động đã đạt được độ chín nhất định về chuyên môn có tuổi đời từ 35 - 45 tuổi. Cơ cấu lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao nhất 75% và tăng dần qua các năm. So với đặc điểm sản xuất, kinh doanh của công ty thì cơ cấu lao động theo độ tuổi tương đối phù hợp, đáp ứng được tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty.

**Biểu đồ 2.3: Độ tuổi lao động tại Công ty qua từng năm 2012-2015**

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

* Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Xét cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn năm 2015 tại Công ty được phân ra thành các nhóm như sau:

Lao động có trình độ Đại học: Có 16 người, chiếm tỷ lệ 13,33%

Lao động có trình độ CĐ, trung cấp: Có 12 người, chiếm tỷ lệ 10%

Lao động có trình độ CNKT: Có 02 người, chiếm tỷ lệ 1,67%

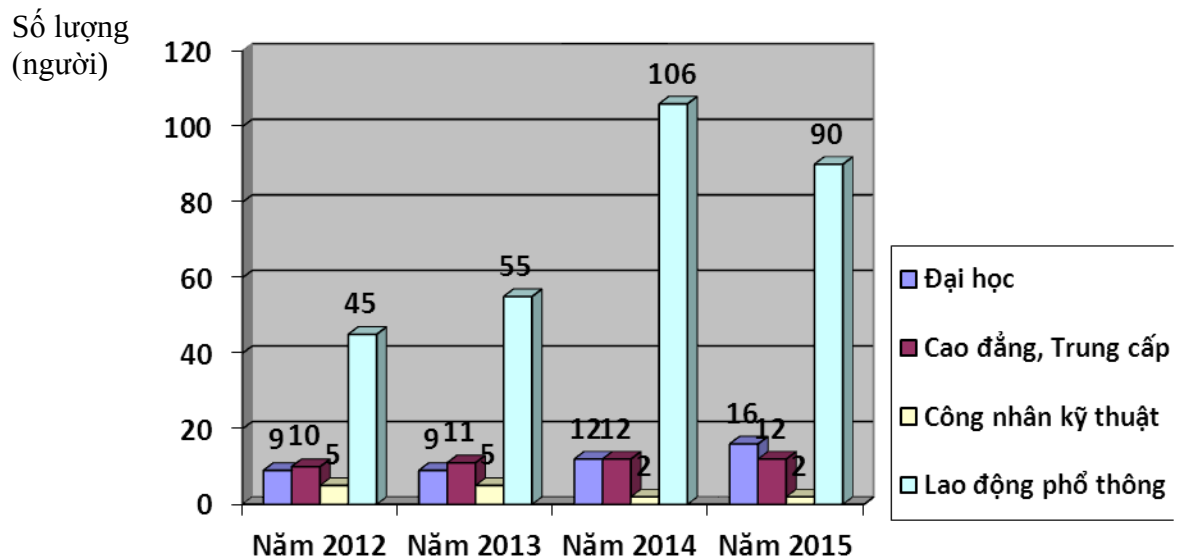
Lao động có trình độ phổ thông: Có 90 người, chiếm tỷ lệ 75%

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty

TT	CHỈ TIÊU	2012		2013		2014		2015		So sánh (%)	
		Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (Người)	Cơ cấu (%)	14/13	15/14
5	Trình độ học vấn										
5.1	Đại học	9	13,04	11	13,75	12	9,09	16	13,33	1,09	1,33
5.2	Cao đẳng, trung cấp	10	14,50	9	11,25	12	9,09	12	10,00	1,33	1,0
5.3	CNKT	5	7,25	5	6,25	2	1,52	2	1,67	0,4	1,0
5.4	LĐ phổ thông	45	65,21	55	68,75	106	80,30	90	75,00	1,93	0,85

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Từ tỷ lệ cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của Công ty có thể thấy tỷ lệ lao động đã qua đào tạo chuyên môn hoặc đào tạo nghề chưa cao, lao động có trình độ đại học là 16 người chiếm 13,33%.



Biểu đồ 2.4: Trình độ lao động từ năm 2012 - 2015

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Do đặc điểm ngành nghề nên lao động phổ thông được tuyển dụng vào nhà máy là rất cao (chiếm 75%).

* Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác

Bảng 2.6: Thống kê thâm niên của lao động tại Công ty năm 2015

TT	Khối	Tổng số LĐ (Người)	Phân nhóm theo số năm thâm niên (năm)							
			< 2		3 - 5		5 - 10		>10	
			SL (Người)	Tỉ Lệ (%)	SL (Người)	Tỉ Lệ (%)	SL (Người)	Tỉ Lệ (%)	SL (Người)	Tỉ Lệ (%)
1	Gián tiếp	47	35	74,47	03	6,38	06	12,77	03	6,38
2	Khối trực tiếp SX	73	60	82,19	04	5,48	09	12,33		

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Nhìn vào biểu số liệu 2.4, lực lượng lao động có kinh nghiệm (lành nghề có thâm niên > trên 10 năm) của Công ty là chiếm 6,38 % tổng số lao động là tương đối ít. Công ty đang dần mở rộng thêm quy mô sản xuất nên có xu hướng tuyển dụng thêm lao động mới, do vậy số lượng lao động có thâm niên trên 2 năm là cao, năm 2015 lao động gián tiếp chiếm 74,47% tổng số lao động của Công ty, lao động trực tiếp chiếm 82,19% tổng số lao động của Công ty. Nhóm lao động có thâm niên công tác từ 3-5 năm động gián tiếp chiếm 6,38 % tổng số lao động của Công ty, lao động trực tiếp chiếm 5,48% tổng số lao động của Công ty và từ 5-10 năm động gián tiếp chiếm 12,77 % tổng số lao động của Công ty, lao động trực tiếp chiếm 12,33% tổng số lao động của Công ty. Đây là lực lượng lao động chủ yếu cần được khai thác tốt năng lực làm việc sẽ tạo điều kiện cho Công ty sẽ ngày càng phát triển.

Cơ cấu nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Cơ cấu nhân lực từ năm 2012 đến năm 2015 có sự thay đổi lớn ở nhân lực trẻ. Đây cũng là nguồn nhân lực được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống, tuy nhiên họ cũng dễ thay đổi vì họ vẫn muốn có cơ hội phát triển trong các doanh nghiệp khác. Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng, do mặt hàng gia công chiếm đa số doanh thu của Công ty, vì vậy Công ty chủ yếu

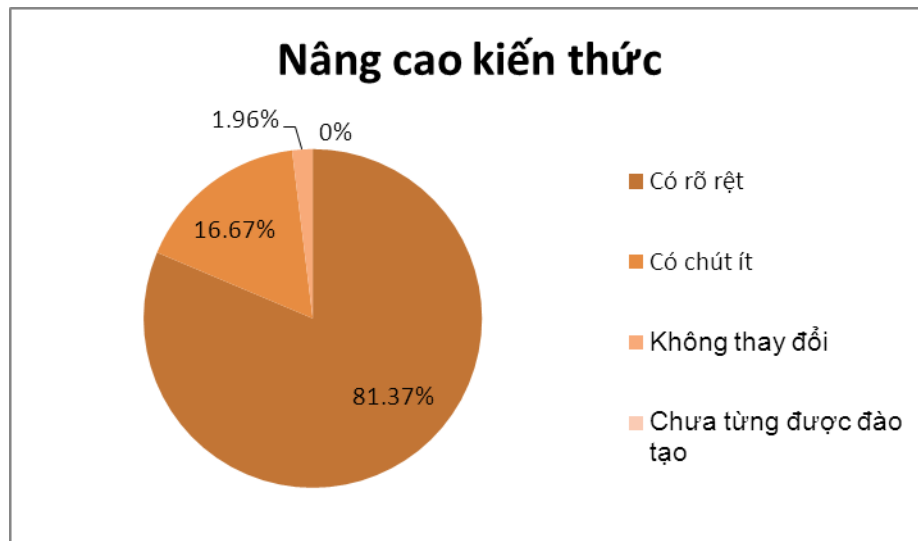
tuyển dụng nguồn nhân lực trẻ, và tỷ lệ lao động nữ chiếm đa số, điều này cũng phù hợp với đặc điểm ngành nghề, tuy nhiên số nhân lực trẻ được tuyển vào công ty phần lớn là lao động phổ thông, vì vậy, khi được tuyển dụng vào, Công ty phải đào tạo cho số nhân lực này trước khi họ có thể bắt tay làm việc ra sản phẩm. Số lao động qua đào tạo nghề còn thấp, cơ cấu lao động theo trình độ còn chưa hợp lý, cần được chú trọng hơn.

2.3.3. Chất lượng nguồn nhân lực

+ Trạng thái sức khỏe thể lực:

Điều kiện tại nơi làm việc rất quan trọng đến sức khỏe của người lao động, môi trường làm việc tốt có tác động đến chức năng trạng thái của con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe nên Công ty luôn đề ra mục tiêu đầu tiên là công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động. Hàng năm Công ty có tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ, công nhân, kiểm tra định kỳ máy móc thiết bị để tránh tình trạng tai nạn lao động, tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, giao lưu văn nghệ nhằm làm tạo tinh thần thoải mái cho người lao động. Kết quả điều tra về nâng cao sức khỏe trạng thái thể lực ở công ty có 79,41% cán bộ, công nhân chọn tạo điều kiện tốt, 17,64% chọn điều kiện bình thường, 2,94% cán bộ công nhân chọn điều kiện không tốt rơi vào số người lao động tuổi cao không phù hợp với các hoạt động thể lực.

+ Nâng cao kiến thức, kỹ năng: Để nâng cao kiến thức, kỹ năng Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng tổ chức các lớp đào tạo theo định kỳ hàng tháng, 6 tháng, và cuối năm tùy vào vị trí của từng công việc. Qua kết quả khảo sát cho thấy có 81,37% người lao động thấy kiến thức được nâng cao rõ rệt, 16,67% có thấy nâng cao chút ít, 1,96% không thấy thay đổi trường hợp này rơi vào một số cán bộ nhiều tuổi vì sức khỏe nên cũng ảnh hưởng đến quá trình học hỏi.



Biểu đồ 2.5: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát sau khi dự các khóa đào tạo tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

+ Năng lực phẩm chất:

Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng đã xây dựng các quy định về giờ giấc, đồng phục và quy trình làm việc sẽ được chuyển tới các phòng, bộ phận. Người lao động phải có trách nhiệm hoàn thành công việc, nếu người lao động nghỉ đột xuất phải báo với các Tổ trưởng, Quản đốc, các trưởng Phòng để có kế hoạch sắp xếp người làm thay, tránh tình trạng dây chuyền sản xuất bị ngưng trệ. Động viên, khuyến khích khen thưởng kịp thời để người lao động có mục tiêu phấn đấu, sáng tạo, đưa ra nhiều sản phẩm có chất lượng cho Công ty.

Bảng 2.7: Đạo đức, tác phong của lao động

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ (%)	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ (%)
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty	86	84,31	16	15,69
Tinh thần làm việc tốt	54	52,94	48	47,06
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	92	90,19	10	9,81

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát trên ta thấy phẩm chất đạo đức, tác phong của lao động trong công ty thực hiện tương đối tốt, đạt tỷ lệ 84,31%, điều này là tối quan trọng đối với doanh nghiệp yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn và bảo hộ lao động. Tinh thần làm việc của lao động chưa được tốt với 48/102 phiếu đồng có tinh thần làm việc tốt chiếm 52,94% do môi trường làm việc căng thẳng, với nhân viên kinh doanh thì chịu sự áp lực doanh số từ cấp trên nên khiến tinh thần làm việc của lao động chưa tốt.

Việc đấu tranh chống tiêu cực trong công việc cũng như sinh hoạt chung được lao động thực hiện tốt với 90,19% (92/102 phiếu). Công ty tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho người lao động nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với tiêu cực; rèn luyện ý chí và nâng cao tinh thần làm việc để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững.

2.4. Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.4.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.4.1.1. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Do không có thời gian, nên Ban Giám đốc công ty chưa hoạch định chiến lược phát triển NNL, thời gian chủ yếu của họ chủ yếu được giành cho việc giải quyết những vấn đề tác nghiệp hàng ngày và hầu như không còn thời gian để quan tâm tới việc hoạch định dài hạn. Bên cạnh đó, do không quen với việc hoạch định chiến lược nên công ty chưa nhận thức được tác dụng của hoạch định chiến lược. Mặt khác, do thiếu kỹ năng cần thiết để bắt đầu hoạch định một chiến lược, nên Ban Giám đốc công ty cũng chưa muốn đầu tư để thuê tư vấn. Khi được hỏi về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2015 - 2020 ông Nguyễn Tiến Dũng- Giám đốc công ty cho biết: *Hiện nay công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng chưa xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, trong thời gian tới*

Ban giám đốc công ty sẽ cố gắng để có thể xây dựng được một chiến lược phát triển nguồn nhân lực để giúp công ty có một nguồn nhân lực có chất lượng, thúc đẩy việc sản xuất, kinh doanh được tốt hơn.

2.4.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Tương tự như trong vấn đề hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng cũng chưa thực sự được chú trọng. Trước tình hình môi trường kinh tế - xã hội biến đổi nhanh, liên tục và khó lường, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro. Vì vậy, Ban Giám đốc công ty chưa thực hiện được vấn đề quy hoạch phát triển NNL.

2.4.1.3. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch nhân lực được công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng xây dựng, triển khai và tổng kết theo chu kỳ năm, hướng tới các mục tiêu ngắn và trung hạn. Sau đó, tùy vào yêu cầu công tác trong từng mặt mà tiếp tục được phân nhỏ giao đoạn thành các kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Hệ thống kế hoạch nguồn nhân lực tại Công ty về cơ bản đã được thiết lập đồng bộ, tuân thủ các quy định của pháp luật và có tính khả thi tốt. Các bản kế hoạch đã quan tâm khá toàn diện đến các khía cạnh như: mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện công việc; dự trù nguồn lực; quy định tiến độ và trách nhiệm cá nhân.

Khi được hỏi về “*Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Công ty*” bà Nguyễn Thị Hằng - Trưởng phòng Hành chính nhân sự cho biết: Công ty đã lập được kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn và ngắn hạn như sau:

Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn

Kế hoạch hoạt động của Công ty trong thời gian từ 1 đến 2 năm tới đó là đầu tư nâng cấp cải tiến sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại, chiến lược trước mắt là nâng cao hơn công suất dây chuyền sản xuất. Công ty đã xác

định được mô hình tổ chức trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm, từ đó dự báo được nhu cầu nhân sự cho Công ty trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm tới, cần bao nhiêu nhân sự quản lý, bao nhiêu nhân sự đã qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, số lượng nhân sự có tay nghề là bao nhiêu, số lượng nhân sự cần bổ sung cho các vị trí thiếu hụt do việc chuyển chuyển nhân sự tới các phòng ban, bộ phận mới.

- Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn

Căn cứ vào kế hoạch tổ chức sản xuất, kinh doanh trong năm, phòng Hành chính - Nhân sự xác định nhu cầu nhân sự ở từng bộ phận, phối kết hợp tổ chức hoạt động giữa các bộ phận, điều hoà nhân lực trong nội bộ Công ty, chuyển chuyển nhân sự nhằm đảm bảo Công ty thực hiện tốt các mục tiêu, kế hoạch đã đề ra. Tổ chức các khoá đào tạo huấn luyện để nâng cao hơn trình độ nghiệp vụ chuyên môn của cán bộ công nhân viên, nâng cao tay nghề cho người công nhân và rèn luyện cho người lao động có tác phong công nghiệp trong thực hiện công việc.

Để đạt hiệu quả cao trong việc kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn, Phòng Hành chính - Nhân sự đánh giá chính xác nhu cầu nhân lực của từng bộ phận. Đối với mỗi bộ phận cụ thể xác định khối lượng công việc thực tế của bộ phận mình, có tính toán cụ thể về nhu cầu nhân lực cần bổ sung, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân lực tránh tình trạng bố trí nhân lực không hợp lý dẫn đến thừa vừa thiếu nhân lực, năng suất hiệu quả lao động thấp. Đối với lao động phổ thông, có thể tuyển dụng vào Công ty sau đó đào tạo nghề tại chỗ và bố trí sắp xếp công việc cụ thể cho từng cá nhân;

2.4.2. Phân tích thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.4.2.1. Tuyển dụng nhân lực cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

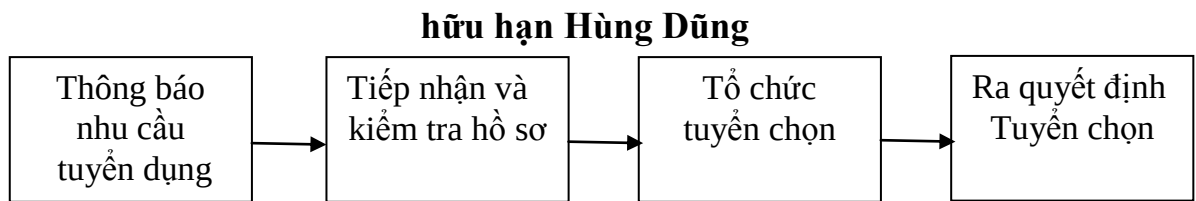
Công việc tuyển dụng nhân sự của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng

Dũng là quá trình thu hút người lao động có trình độ từ lực lượng lao động xã hội hoặc lực lượng lao động bên trong làm việc cho Công ty.

Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm, Công ty thực hiện công tác tuyển dụng như sau:

Bảng 2.8: Các bước tuyển dụng lao động công ty trách nhiệm



(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Đối với nguồn nhân sự tuyển dụng từ bên trong, Công ty áp dụng các phương pháp sau:

- Thu hút nhân sự thông qua bản thông báo tuyển dụng, bản thông báo này mô tả chi tiết về vị trí, nhiệm vụ công việc, yêu cầu trình độ chuyên môn ở các vị trí đó. Bản thông báo sẽ được chuyển tới tất cả các bộ phận trong Công ty, trên cơ sở đó các ứng viên sẽ tự xem xét đánh giá năng lực chuyên môn của mình để ứng tuyển vào vị trí tuyển dụng đó.

- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Qua kênh thông tin này Công ty có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng. Tuy nhiên phương pháp này cũng có nhược điểm đó là người được giới thiệu thường là người quen thân với người giới thiệu trong Công ty, do vậy nên việc đánh giá trình độ năng lực chuyên môn hoặc trình độ tay nghề đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi sự cảm tính, sự cả nể...mà không phản ánh đúng thực chất đánh giá.

Đối với nguồn nhân sự tuyển mộ từ bên ngoài, Công ty đang áp dụng một trong các phương pháp sau:

Phương pháp thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông trang Web tuyển dụng, quảng cáo, website công ty.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Công ty có nhiều sự lựa chọn thông qua sự giới thiệu của trung tâm về các ứng viên, các trung tâm này sẽ có trách nhiệm tìm ra và giới thiệu các ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí tuyển dụng.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc liên kết trực tiếp với các trường Đại học, Cao đẳng, các trường đào tạo nghề...qua đó Công ty gửi thông báo tuyển dụng tới các tổ chức này, một mặt tạo điều kiện cho các ứng viên tiếp cận nhanh chóng thông tin tuyển dụng và có cơ hội tìm được việc làm cho mình, một mặt thông qua hồ sơ của các ứng viên, Công ty cũng sẽ biết rõ về năng lực của các ứng viên và tìm được các ứng viên phù hợp cho vị trí tuyển dụng của mình một cách nhanh chóng và thuận lợi nhất.

Đánh giá về công tác tuyển dụng lao động

Về nguồn tuyển dụng lao động của công ty chủ yếu là nguồn tuyển dụng từ phương tiện truyền thông (trang Web tuyển dụng quảng cáo, website công ty) 57/102 phiếu (chiếm 55,9%). Nguồn tuyển dụng này chi phí tuyển dụng sẽ thấp hơn và tuyển dụng được ứng viên rộng hơn, không vất vả cho bộ phận làm công tác tuyển dụng.

Bảng 2.9: Đánh giá về công tác tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng	Số phiếu khảo sát	Tỷ lệ%
Cán bộ, nhân viên giới thiệu	14	13,7
Trung tâm giới thiệu việc làm	19	18,6
Phương tiện truyền thông (trang Web tuyển dụng quảng cáo, website công ty)	57	55,9
Từ nguồn khác	12	11,8
Tổng	102	100

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Tỷ lệ tuyển dụng do cán bộ nhân viên công ty giới thiệu chiếm 13,7%. Nguồn tuyển dụng từ Trung tâm giới thiệu việc làm là 19 phiếu, chiếm 18,6%; điều này thấy được công ty chưa tận dụng được triệt để nguồn tuyển dụng từ Trung tâm giới thiệu việc làm, kênh này sẽ tuyển dụng được lao động có chất lượng cao hơn. Nguồn tuyển dụng từ các kênh khác có tỷ lệ 11,8% như những ứng viên đã tuyển dụng giới thiệu cho bạn bè cũng đang có nhu cầu, thông báo tại các trường đại học, cao đẳng...

2.4.2.2. *Bố trí nguồn nhân lực*

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng thực hiện mô hình tổ chức gồm: Ban giám đốc, 5 phòng chức năng và 3 bộ phận và 1 xưởng sản xuất. Do đặc thù sản phẩm phải cạnh tranh trên thị trường, nên người cán bộ lãnh đạo cần có tầm nhìn rộng và bố trí sắp xếp nhân sự phù hợp.

* Đội ngũ lao động trong Công ty gồm 2 khối: Khối phòng ban và khối trực tiếp sản xuất

+ Lực lượng lao động khối Phòng ban trung bình chiếm 35% và có sự điều chỉnh qua các năm.

+ Lực lượng lao động trực tiếp tại các Xí nghiệp trung bình chiếm 65%, tăng dần qua các năm.

Khối phòng ban có xu thế giảm như Phòng Hành chính - nhân sự, Phòng kinh doanh, Phòng phát triển thị trường trên tổng số theo từng năm của Công ty. Khối trực tiếp sản xuất tăng từ 49,3% năm 2012 lên 65% năm 2015. Điều này cũng phù hợp với cơ chế hạch toán kinh doanh, giảm lao động gián tiếp và tăng lao động làm ra sản phẩm.

Sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, lao động được tuyển sẽ được bố trí vào các phòng nhiệm vụ, các bộ phận và xưởng sản xuất của công ty đang có nhu cầu sử dụng. Các trưởng phòng, trưởng bộ phận, quản đốc phân xưởng, sẽ phân công công việc cụ thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn, kèm cặp. Để đảm bảo nâng cao nghiệp vụ của người lao động,

Các trưởng phòng, trưởng bộ phận, quản đốc phân xưởng luôn thường xuyên luân chuyển công việc nội bộ trong bộ phận cho nhân viên nhằm nâng cao chuyên môn và có sự hiểu biết một số công việc của những nhân viên khác trong bộ phận với mong muốn tránh sự nhàm chán trong công việc, nâng cao sự năng động của người lao động trong công việc.

*** Đánh giá về công tác bố trí, sử dụng lao động**

Công tác bố trí, sử dụng lao động vẫn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo nguồn nhân lực. Một số phòng ban cán bộ chuyên môn chưa được bố trí đúng với trình độ và năng lực của mình như: Phòng hành chính - nhân sự cán bộ phụ trách tốt nghiệp cao đẳng kế toán hoặc phòng kinh doanh chủ yếu là cử nhân và cao đẳng kế toán, kỹ sư lắp ráp, vv... Vì vậy mà nhân viên các phòng này vẫn chưa phát huy hết được năng lực của mình.

Bảng 2.10: Công tác bố trí, sử dụng lao động

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Chưa phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	11	42	22	27

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo bảng đánh giá trên cho thấy, mức phù hợp với trình độ là 42/102 phiếu, mức ít và chưa phù hợp là 49/102 phiếu. Điều này đặt ra cho công ty cần có sự bố trí, sử dụng phù hợp hơn, phân bổ đúng công việc, trình độ của người lao động từ đó mới phát huy tốt được năng lực mỗi cá nhân.

2.4.2.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Đề động viên, khuyến khích người lao động trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý. Thời gian qua Công ty đã đào tạo và phát triển được đội ngũ cán

bộ, nhân viên kế cận cho sự phát triển lâu dài và bền vững của Công ty.

Hàng năm, vào cuối tháng 12 các phòng, bộ phận và các xưởng căn cứ vào nhu cầu của mình lập kế hoạch cần đào tạo gửi cho Phòng Hành chính - Nhân sự. Kế hoạch này xác định rõ nội dung, mục tiêu đào tạo và sơ lược về đối tượng tham gia đào tạo nhưng luôn bám sát vào chiến lược phát triển của Công ty. Căn cứ vào các chương trình đào tạo định kỳ hàng năm, với đặc điểm hoạt động của mình, Công ty sẽ có một số chương trình đào tạo mang tính chất định kỳ như: đào tạo về an toàn - vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, đào tạo cán bộ mới, đào tạo lại ...

Về phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng phương pháp đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng đối với khoá đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Trong giai đoạn 2012 -2015, các cán bộ, công nhân có tay nghề nghiệp vụ được cử hướng dẫn những lao động mới tuyển dụng và có chuyên môn tập được thực hiện khá tốt, bên cạnh đó là việc đào tạo những nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, nhân viên kỹ thuật. Việc đào tạo tại công ty đã có sự phối hợp giữa bộ phận nhân lực và bộ phận chuyên môn. Công ty chú ý đến việc đào tạo nhân lực quản lý cho tương lai công ty.

Về chi phí đào tạo: Hằng năm, công ty phê duyệt kinh phí đào tạo nhân lực và phòng hành chính- nhân sự căn cứ vào yêu cầu của từng phòng, bộ phận chức năng, để có kế hoạch đào tạo phù hợp đối với các hình thức ngắn hạn. Công ty đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng với việc chủ động đào tạo cán bộ nhân viên và cũng tạo điều kiện cho những lao động có nguyện vọng, tuy nhiên, giai đoạn này do điều kiện tài chính chưa đủ mạnh do đó chưa tập trung chuyên sâu nên chủ yếu lựa chọn các khoá đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp.

Trên cơ sở những căn cứ và thông tin như vậy, phòng Hành chính - Nhân sự sẽ phối hợp để xây dựng thành một kế hoạch đào tạo cụ thể trình lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Bảng 2.11: Tình hình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty qua các năm

TT	CHỈ TIÊU	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu
		(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
1	Tổng số lao động	69	100	80	100	132	100	120	100
2	Nhu cầu đào tạo	69	100	80	100	132	100	120	100
3	Lao động thực tế được đào tạo	53	76,81	58	72,50	89	67,42	92	76,66

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Nhu cầu đào tạo ngắn hạn của người lao động theo bộ phận công tác thì tại Xưởng sản xuất chiếm đa số trong tổng số nhu cầu đào tạo. Đây là những nơi trực tiếp tạo ra sản phẩm đem lại sản lượng, doanh thu cho Công ty nên bộ phận này chiếm tỷ lệ lớn là khá hợp lý. Đối với công tác đào tạo dài hạn ngoài Công ty do đặc thù kinh doanh của mình, mặc dù Công ty đã có một số chủ trương chính sách nhằm tăng về chất lượng cán bộ thông qua tăng cường tỷ lệ Đại học và sau Đại học nhưng nhu cầu và thực tế đào tạo chưa cao.

Bảng 2.12: Các hình thức đào tạo áp dụng tại Công ty

Phương pháp đào tạo	Đối tượng áp dụng				Nơi đào tạo	
	Tất cả cán bộ	Cán bộ quản lý hoặc nguồn	Nhân viên, CNSX	Cán bộ mới	Tại Công ty	Bên ngoài
Đào tạo tại chỗ	X	X	X	X	X	
Gửi đi các chương trình đào tạo của các dự án hỗ trợ; Các chương trình ĐT nâng cao năng lực quản lý		X				X
Tập huấn, hội thảo		X	X		X	X
Luân chuyển				X	X	

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Bảng 2.13: Nội dung đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

Nội dung đào tạo	Không đồng ý		Đồng ý	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Thực hiện chương trình đào tạo, định hướng cho lao động mới tuyển dụng	43	42,2	59	57,8
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động công ty	37	36,3	65	63,7
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình	25	24,5	77	75,5
Đánh giá tiến bộ của NLD trong và sau quá trình đào tạo	33	32,4	69	67,6

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Các hình thức đào tạo tại công ty được áp dụng rộng tại nhiều bộ phận của công ty. Hình thức đào tạo mới, đào tạo lại và giao nhiệm vụ cho những cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp, chỉ bảo cho những lao động mới và thiếu kinh nghiệm được áp dụng rộng rãi trong công ty. Nói chung, công tác đào tạo trong thời gian vừa qua của công ty được thực hiện tốt, đặc biệt là việc thực hiện các chương trình đào tạo, định hướng cho lao động mới được sự đồng ý của 59/102 phiếu khảo sát, chiếm 57,8%; Sự phối hợp đào tạo với tổ chức bên ngoài để đào tạo cho nhân viên công ty như việc mời những kỹ sư, những người có trình độ chuyên môn cao về giảng dạy, đào tạo, hướng dẫn cho lao động tại công ty được thực hiện rất tốt và nhận được sự đồng ý cao của lao động với 65/102 phiếu chiếm 63,7%; Những người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp lao động thiếu kinh nghiệm rất nhiệt tình và tận tâm với 75,5%, tương ứng với 77/102 phiếu; Đánh giá tiến bộ của lao động trong và sau quá trình đào tạo được 69/102 phiếu chiếm 67,6% điều này chưa cao so với mức đề ra. Ngoài ra, công ty cũng hỗ trợ, khuyến khích người

lao động chủ động nâng cao trình độ.

Bảng 2.14. Yêu cầu đối với các chương trình đào tạo của Công ty

TT	Tên chương trình đào tạo	Yêu cầu sau khi khóa học hoàn thành
A	Khoá học do Công ty tự mở lớp (đào tạo bên trong)	
1	Tin học cho kỹ sư, kế toán	Học viên sau khoá học có thể sử dụng thành thạo các phần mềm được đào tạo.
2	Kèm cấp tại hiện trường cho các kỹ sư	Không đặt ra
B	Các khoá học cho học viên tại các cơ sở đào tạo bên ngoài	
1	Đại học	Sau khi tốt nghiệp phải cống hiến ít nhất là 5 năm 5 năm tại Công ty
2	Các khoá học về công nghệ mới	Các kỹ sư có khả năng triển khai công nghệ mới trong công việc

(Nguồn Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Các yêu cầu đặt ra đối với các khóa đào tại Công ty căn cứ trên nhu cầu công việc, kế hoạch sắp xếp bố trí công việc, thời gian, dự trù kinh phí đào tạo và các cam kết của nhân viên khi tham gia các chương trình đào tạo và đóng góp, cống hiến sau khi đào tạo xong.

+ Quy mô đào tạo theo ngành nghề tại Công ty

Bảng 2.15: Quy mô đào tạo theo nhu cầu thực tế của công ty năm 2015

STT	Nội Dung đào tạo	Tổng số người được đào tạo	Cán bộ nguồn	Cán bộ quản lý	Cán bộ chuyên môn, nhân viên, CN trực tiếp
1	Đào tạo nội quy quy định	120	x	x	x
2	Đào tạo PCCC	30	x	x	x
3	Đào tạo vệ an toàn vệ sinh lao động	120	x	x	x
4	Các phòng ban tự đào tạo: Nghiệp vụ; Quy trình; Thao tác thực hiện..	120	x	x	x
5	Đào tạo BSC - KPI - Xây dựng bản đồ chiến lược...	10	x	x	
6	Đào tạo về 5S; Cải tiến quy trình sản xuất,,	7		x	x

(Nguồn Phòng Hành chính - Nhân sự công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

+ Đánh giá kết quả đào tạo tại Công ty

Đối với học viên học gửi ở bên ngoài sau mỗi kỳ học phải nộp bảng

điểm và nhận xét của trường về Công ty.

Đối với các lớp Công ty tự tổ chức đào tạo, sau mỗi lớp đều có bài thu hoạch để đánh giá kết quả đào tạo.

Kết quả học tập là một trong những tiêu chí đánh giá thi đua cuối năm để tính vào kết quả khen thưởng của năm.

Bảng 2.16: Đánh giá chất lượng nhân sự sau đào tạo

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu	Số lượng	Cơ cấu
		(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
Số lượng đào tạo		69	100	80	100	132	100	120	100
1	Giỏi	5	7,25	7	8,75	10	7,58	35	29,17
2	Khá	50	72,46	53	66,25	89	67,42	60	50,00
3	Trung bình	14	20,29	20	25,00	33	25,00	25	20,83
4	Yếu								

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Công ty đã thực hiện đánh giá theo các tiêu chuẩn thi đua trong thực hiện công việc. Từ đó đã so sánh, phân tích kết quả thực tế công việc của nhân viên với tiêu chuẩn đặt ra. Điều đó đã tránh ảnh hưởng của tình cảm hoặc các yếu tố khách quan khác làm ảnh hưởng tới kết quả đánh giá

Qua tìm hiểu và khảo sát, kết quả cho thấy 75,65% người lao động đồng ý với việc đánh giá về kết quả đánh giá thành tích những năm qua đều cho rằng cách đánh giá của Công ty là công bằng, hợp lý, động viên được mọi người thi đua lao động chỉ có 4,35% là không đồng ý với chỉ tiêu đánh giá này. Về mức độ hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc có 67,82% người lao động được hỏi trả lời đồng ý với chỉ tiêu đánh giá chỉ có 8,70% người lao động trả lời không đồng ý với chỉ tiêu đánh giá này.

2.4.2.4. Tạo động lực lao động

Công ty đã biết vận dụng chế độ đãi ngộ là công cụ để khuyến khích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn.

a, Chế độ tiền lương

+ *Lương sản phẩm*: Tiền lương sản phẩm kinh tế Công ty xây dựng quy chế trả lương sản phẩm hàng tháng căn cứ vào số lượng sản xuất Phòng Tài chính phối hợp với các bộ phận xác định quỹ lương sản phẩm cho cán bộ công nhân

Bảng 2.17: Mức thu nhập bình quân qua các năm

Đơn vị tính: Triệu đồng

Thu nhập	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
	3,500	3,875	4,150	4,325

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Trong quá trình đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương. Đã có 56,86% người lao động trả lời tương đối hài lòng, 25,49% trả lời hoàn toàn hài lòng và 4,90% người lao động trả lời không hài lòng với chỉ tiêu đánh giá “Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Và khi được hỏi bản thân có hài lòng với mức thu nhập hiện tại không? Thì có 65,69% trả lời tương đối hài lòng, 8,82% trả lời hoàn toàn hài lòng chỉ có 14,70% trả lời không hài lòng, 1,96% trả lời rất không hài lòng. Điều này, cho thấy Công ty đang có chế độ đãi ngộ tương đối hợp lý đối với người lao động. Tuy nhiên, trong thời gian tới Công ty vẫn phải chú trọng hơn nữa vấn đề đãi ngộ để tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất nâng cao hiệu quả kinh doanh.

b, Chế độ đãi ngộ khác

Ngoài lương, người lao động còn được hưởng các chế độ đãi ngộ khác như, tiền hỗ trợ ăn ca 10.000 đ/ngày, tiền phụ cấp làm việc ban đêm bằng

130% lương làm việc ban ngày, ngoài ra còn các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ, tết theo quy định của Bộ LĐTBXH. Chế độ đãi ngộ của Công ty được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với đơn vị khác, đảm bảo sự công bằng

và sự đồng tình của người lao động trong doanh nghiệp. Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng đã xác định nếu chế độ đãi ngộ không đáp ứng được yêu cầu của NLD thì dẫn đến NLD cảm thấy không thỏa mãn làm cho năng suất lao động thấp đi, sẽ gây hậu quả xấu đến kết quả hoạt động kinh doanh .

Cơ hội thăng tiến, Công ty có chính sách phát triển nguồn lực lâu dài cho những nhân viên có nhiều cống hiến, có năng lực và nhiều thành tích trong công việc. Người lao động được đánh giá năng lực và công việc định kỳ 6 tháng và/hoặc 12 tháng nhằm xác định kết quả công việc được giao, mục tiêu phát triển nghề nghiệp cá nhân đồng thời ghi nhận và tưởng thưởng xứng đáng những thành tích mà nhân viên đã đạt được.

2.4.2.5. Nâng cao thể lực sức khỏe

Trong những năm qua, công ty luôn quan tâm đến công tác phát triển thể lực cho NLD thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, thưởng công bằng; hỗ trợ về nhà ở, phương tiện đi lại; chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt và tinh thần như trang thiết bị làm việc; môi trường và bầu không khí làm việc, sự quan tâm tới tổ chức đoàn thể của lãnh đạo; đã đảm bảo cho sự phát triển thể lực NLD và tạo động lực tăng năng suất lao động. Hằng năm, công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong công ty (đạt tỷ lệ 96,08%) làm cơ sở để phân công, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe từng lao động, đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho lao động yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật với. Công ty liên hệ với cơ sở y tế gần nhất để giới thiệu người lao động ra khám, thường công ty tổ chức khám sức khỏe vào tháng 6 hàng năm và sẽ chi trả chi phí khám cho lao động. Ngoài ra, công ty cũng có phòng Y tế để chăm sóc sức khỏe cho cán bộ công nhân viên. Công ty còn tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi tham quan nghỉ mát, phục hồi sức khỏe.

Xây dựng các công trình phúc lợi công cộng phục vụ cán bộ công nhân viên như: Nhà ăn ca, bóng đá, cầu lông bóng chuyền... Thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, văn nghệ để người lao động có cơ hội được

tham gia rèn luyện sức khỏe cũng như làm phong phú thêm đời sống tinh thần.

Bảng 2.18: Đánh giá thể lực người lao động

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý		Không ý kiến	
	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khoẻ định kỳ	98	96,08	0	0	4	3,92
Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động	68	66,67	23	22,55	11	10,78
Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm	71	69,61	26	25,49	5	4,90
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý	59	57,84	27	26,47	16	15,69

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Dựa vào bảng dưới đây, công ty cung cấp đầy đủ trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ chất lượng nhằm cải thiện điều kiện làm việc, lao động làm việc an toàn, giảm nguy cơ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Mỗi lao động tại công trường được phát quần, áo, mũ bảo hộ 68/102 phiếu tương ứng 66,67% thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động; 22,55% thờ ơ với sức khỏe, tính mạng của chính họ. Công ty thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình, quy định đối với công tác an toàn lao động tại công trường để kịp thời nhắc nhở, xử phạt những hành vi sai phạm tùy mức độ vi phạm. Công ty cũng quan tâm đến hoạt động văn hoá, thể dục thể thao cho NLD nhằm nâng cao sức khỏe, nhưng do điều kiện hạn chế nên việc thuê mặt bằng cho hoạt động thể thao còn nhiều vấn đề, chưa đáp ứng được hầu hết nhu cầu của lao động trong công ty. Khảo sát kết quả cho thấy 71% việc thể dục thể thao được công ty tạo điều kiện. Lãnh đạo công ty cần quan tâm nhiều tới việc đảm bảo sức khỏe, thể dục thể thao cho lao động hơn nữa, đây là hình thức giải lao, giải toả những căng thẳng sau một ngày làm việc mệt mỏi.

2.4.2.6. Văn hóa doanh nghiệp về phát triển nguồn nhân lực

Nguồn lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng tương đối trẻ, Lao động đến từ khắp các vùng miền trong cả nước, nó tạo nên một

môi trường văn hóa đa dạng, lãnh đạo của Công ty đã có những chính sách phù hợp để giúp người lao động thích nghi tốt với môi trường làm việc, tạo ra bầu không khí làm việc đoàn kết, mỗi người lao động là một màu sắc văn hóa. Ban Giám đốc công ty đã rất chú trọng đến môi trường làm việc, Lợi ích, Khen thưởng, Đối thoại, Cân bằng công việc - cuộc sống, Mô tả công việc, Cấu trúc tổ chức, Các mối quan hệ, Thái độ, Niềm tin, Quan sát, Tâm trạng và cảm xúc, Tiêu chuẩn. Nhận xét về bầu không khí tại nhóm làm việc, có 73,52% người được hỏi trả lời ở mức độ “hài lòng”, chỉ có 2,94% trả lời ở mức độ “không hài lòng”. Cho thấy NLD làm việc mới một môi trường lạnh mạnh, chưa xuất hiện vấn đề nổi cộm.

Tổ chức sự kiện giao lưu văn hóa lễ hội: cho người lao động tham gia ngày 28/6 - ngày gia đình việt nam, giao lưu văn hóa, lễ hội ẩm thực, tìm hiểu món ăn, phong tục tập quán của nhau...

2.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

2.4.3.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Về quy mô nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng thời gian qua đã có sự phát triển, chỉ sau 3 năm từ năm 2012 đến năm 2015, số lượng lao động của Công ty đã tăng từ 69 người lên 120 người (theo biểu đồ 2.1). Kết quả đó chưa đủ để chỉ ra một xu hướng dài hạn cho bài toán quy mô nguồn nhân lực tại Công ty. Tuy nhiên, xét trong những khoảng thời gian ngắn hạn hơn, sự tăng trưởng trong quy mô như vậy là tương đối phù hợp và đáp ứng được tốc độ mở rộng thị trường của Công ty.

Về chất lượng nguồn nhân lực, xét riêng về mặt trình độ, có những chỉ dấu cho có sự tăng lên, tuy nhiên không đáng kể. Từ năm 2012 đến năm 2015, tỷ trọng lao động có trình độ Đại học đã tăng từ 13,04% lên 13,33%. Như vậy trình độ học vấn của Công ty không tăng lên nhiều. Mặc dù, trình độ học vấn trên thực tế chưa thể phản ánh xác thực năng lực làm việc. Nhưng, Công ty

cần chú trọng hơn trong việc nâng cao trình độ học vấn song song với năng lực làm việc của người lao động để có một cơ cấu lao động tương thích với điều kiện thực tế của xã hội và thị trường lao động hiện nay.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là hoạt động diễn ra đều đặn hàng tháng. Phương pháp đánh giá được sử dụng chủ yếu là phương pháp quản trị theo mục tiêu. Đây là một phương pháp hiện đại với nhiều ưu điểm, có nhiều tác dụng thúc đẩy việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh. Tuy nhiên, việc xác lập mục tiêu vẫn nặng nề về ngắn hạn. Đánh giá theo các tiêu chuẩn về hành vi chưa được coi trọng.

2.4.3.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Việc đảm bảo sự kiểm soát trong phát triển NNL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng phần nào đã được phản ánh trong chiến lược tuyển dụng lao động. Công ty đã phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức đối với nhân viên, giúp người quản lý điều chỉnh quá trình kiểm soát và tạo động lực cho nhân viên huy động tối đa khả năng của họ phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Phát hiện những chỗ tắc nghẽn trong công ty. Biết rõ năng lực của nhân lực, điều chuyển nhân sự sang vị trí công tác phù hợp hơn. Xem xét quyết định bố trí sử dụng làm tốt công việc được giao, sử dụng những khả năng thực tế để sở hữu nguồn nhân lực có hiệu quả hơn. Tạo ra sự gắn kết của các thành viên trong tổ chức. Công ty vẫn đánh giá hiệu quả công tác phát triển NNL chủ yếu thông qua các tiêu chí như tăng số lượng sản phẩm hay lợi nhuận. Lợi nhuận tại Công ty trong ngắn hay trung hạn có thể vẫn liên tục tăng trưởng.

Nhân viên quản lý, giám sát nhân sự tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng thực hiện nhiệm vụ giám sát, điều chuyển nhân sự theo yêu cầu của lãnh đạo công ty, tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới, lập kế hoạch, mục tiêu hành động cho từng nhân viên. Thường xuyên có đánh giá, có kế hoạch

điều chỉnh hỗ trợ nhân viên hoàn thành kế hoạch. Nhìn chung hoạt động kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực của công ty đã được ban lãnh đạo công ty chú trọng và thực hiện tương đối tốt.

2.5. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

2.5.1. Ưu điểm

Phát triển NNL của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

Quy mô nguồn nhân lực được mở rộng: Số lượng nhân lực liên tục tăng và được điều chỉnh qua các năm đáp ứng được việc tăng quy mô hoạt động và mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng sản lượng của Công ty. Chất lượng nguồn nhân lực bước đầu được cải thiện. Đội ngũ cán bộ, công nhân cơ bản đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao trong giai đoạn cạnh tranh như hiện nay. Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Cơ cấu lao động hiện nay khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2012 -2015 trong độ tuổi dưới 35 chiếm tỷ lệ 75% và độ tuổi từ 36 -45 chiếm 16,66%, đây là lượng lao động dồi dào. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Và với đội ngũ lao động trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng tốt hơn trong môi trường công việc.

Lao động sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc do nội dung đào tạo sát với thực tế công việc. Bên cạnh đó, năng suất bình quân tăng lên qua các năm, doanh thu trung bình tăng lên.

Công tác quản lý, sử dụng cán bộ ngày càng hợp lý: Bước đầu đã được tiêu chuẩn hoá, đi vào nề nếp và từ việc sắp xếp, bố trí cán bộ có năng lực, trình độ đảm nhận các vị trí quản lý, các khâu nghiệp vụ quan trọng, duy

trì hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nói chung và từng bộ phận nói riêng tương đối ổn định, từng bước phát triển. Việc đánh giá cán bộ trên cơ sở lấy kết quả, hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu.

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực được quan tâm: Hàng năm Công ty cũng đã cử cán bộ, công nhân tham gia các khóa đào tạo tại các cơ sở đào tạo có uy tín, kết hợp với công tác tự đào tạo để bổ sung cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản lý điều hành đáp ứng ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hoạt động duy trì nguồn nhân lực ngày càng phong phú:

Chính sách tiền lương, tiền thưởng từng bước được cải tiến, thu nhập năm sau cao hơn năm trước; đời sống CBCN (cả về vật chất và tinh thần) từng bước được cải thiện nâng cao; môi trường làm việc, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ phúc lợi... được bảo đảm theo quy định của Nhà nước và khả năng tài chính của Công ty.

* Nguyên nhân

- Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư phát triển nguồn nhân lực
- Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng nguồn nhân lực do công ty đã kết hợp nhiều kênh tuyển dụng qua kênh chủ yếu là thông tin đại chúng, các website tuyển dụng và website của công ty. Quyền và nghĩa vụ của lao động được giới thiệu đến các ứng viên để họ có sự lựa chọn.
- Công tác đào tạo phần nào đáp ứng được nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh đó là sự quan tâm đến đời sống cá nhân lao động tới các chính sách đãi ngộ thúc đẩy tinh thần lao động của người lao động, tạo động lực phát triển nguồn nhân lực tại công ty.
- Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nhân lực.

2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân

Hạn chế

Hiện tại công tác tuyển dụng lao động chưa thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng cao từ các cơ sở đào tạo chính quy của Nhà nước. Lực lượng lao động trong công ty hiện nay trong độ tuổi dưới 35 là cao, đây vừa là lợi thế nhưng cũng là hạn chế đối với phát triển nguồn nhân lực do tỷ lệ bỏ việc của người lao động trong độ tuổi này tương đối cao. Số lượng lao động thông qua tuyển dụng hầu như không sử dụng ngay được mà phải đào tạo mất nhiều thời gian và kinh phí, chủ yếu là lao động phổ thông. Cơ chế ràng buộc giữa người lao động và Công ty nhiều khi chưa chặt chẽ nhiều lao động sau khi có kinh nghiệm đã chủ động chuyển sang doanh nghiệp khác.

Mặt khác công tác lập kế hoạch nhân sự: Hàng năm, chủ yếu mới là định ra chỉ tiêu tuyển dụng trong năm, chưa có chiến lược phát triển NNL dài hạn, bài bản mang tính hệ thống; chưa thật sự gắn với đầu tư cho con người trong dài hạn. Thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp. Thiếu nhân lực thiết kế, quản lý vận hành và kỹ thuật đặc biệt là khi công ty vừa mở rộng thêm phòng SMT (chuyên nghiên cứu và sản xuất ra các mạch điện tử).

Về các chính sách đãi ngộ nuôi dưỡng nguồn lực của Công ty mặc dù đã có nhiều tiến bộ nhưng chưa đủ sức thu hút; chưa làm cán bộ công nhân viên yên tâm với công việc; chưa khuyến khích cán bộ, công nhân viên phấn đấu để học tập, nghiên cứu và nâng cao trình độ. Đôi khi, vẫn còn vẫn còn tình trạng nợ lương, thanh toán không đúng thời hạn, do công ty nhận thêm mặt hàng gia công nên phụ thuộc vào bên đối tác thanh toán.

Nhân sự của Công ty là bộ phận phụ trách công tác phát triển NNL nhưng mới chỉ có một cán bộ phụ trách chuyên môn, hàng năm chưa có đánh giá thực trạng và hiệu quả sử dụng NNL; thiếu các nội dung chủ yếu của lập kế hoạch nhân lực như thiết kế và phân tích công việc, đánh giá nhu cầu, dự báo NNL.

Cán bộ lãnh đạo quản lý công ty có xuất phát điểm làm cán bộ kỹ thuật, có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nhưng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về kinh tế, quản lý doanh nghiệp do đó công tác quản lý chưa khoa học và hiệu quả kinh tế chưa cao. Công tác bố trí, sử dụng lao động chưa được hợp lý, hạn chế phát triển năng lực cá nhân. Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập.

Công tác đào tạo gặp khó khăn do nguồn kinh phí đào tạo và tổ chức sắp xếp chưa hợp lý. Hàng năm và định kỳ 05 năm, Công ty đều tiến hành rà soát toàn bộ các vị trí công tác và quy hoạch cán bộ tại chỗ nhằm đảm bảo yêu cầu thực hiện các vị trí công tác đó. Tuy nhiên vẫn chưa được thực thi một cách hiệu quả trong thực tế. Chiến lược, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng chưa được quan tâm sâu sát.

Về số lượng, cơ cấu lao động vẫn còn một số vấn đề chưa hợp lý như: số lượng lao động giữa các phòng ban; cơ cấu lao động theo trình độ vẫn còn thấp, vv.... Bên cạnh đó công ty cũng chưa lập được một quy trình tuyển dụng khoa học, cụ thể để thu hút lao động giỏi, điều đó dẫn đến nguồn lao động chất lượng cao của công ty vẫn còn hạn chế.

Bố trí lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng vẫn còn nhiều vấn đề bất hợp lý cần được điều chỉnh và khắc phục để đảm bảo đúng người đúng việc. Bên cạnh đó, do đặc thù sản xuất kinh doanh của công ty có các mặt hàng mạch điện tử, chính vì thế mà công ty cũng gặp nhiều khó khăn trong việc đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Mặc khác, do lao động được tuyển dụng phần lớn là lao động phổ thông trình độ thấp, họ đến từ nhiều vùng miền nên trong quá trình lao động vẫn xảy ra tình trạng khác biệt nhau về văn hóa, ứng xử điều đó ảnh hưởng xấu đến bầu không khí làm việc trong phân xưởng nói chung cũng như trong nhóm làm việc nói riêng. Vấn đề này cần được công ty đưa ra giải pháp để khắc phục kịp thời nhằm đảm bảo môi trường làm việc cho NLĐ.

Nguyên nhân

Thứ nhất: Nhận thức tư tưởng về phát triển nguồn nhân lực. Quan điểm về phát triển NNL của Công ty là rất rõ ràng và được cụ thể hóa bằng các quyết định của lãnh đạo Công ty về thi đua khen thưởng, qui chế đào tạo, tuyển dụng, ... Tuy nhiên trên thực tế phát triển NNL chưa có được sự cam kết và gắn trách nhiệm của cấp quản lý điều hành cụ thể ở các bộ phận. Còn có tư tưởng coi phát triển là công việc riêng của Phòng Hành chính - Nhân sự; trong chương trình công tác của họ chưa có nội dung phát triển nguồn nhân lực của các nhân viên dưới quyền. Tư duy hành chính trong phát triển nguồn nhân lực còn nặng nề, đôi khi máy móc, nên việc thực thi các chức năng của quản lý phát triển nhân sự không sáng tạo. Về cá nhân cán bộ công nhân viên Công ty ý thức vươn lên chưa đồng đều.

Thứ hai: Công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút NNL hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu thị trường lao động. Việc bố trí, sử dụng NNL mang tính chủ quan, áp đặt.

Chưa có biện pháp hữu hiệu hướng và động viên cán bộ công nhân viên tham gia nghiên cứu khoa học, thông qua các nghiên cứu triển khai tại nơi làm việc để nâng cao trình độ chuyên môn, tăng năng lực nghiên cứu và ứng dụng tri thức khoa học vào công việc.

Thứ ba: Trình độ cán bộ quản lý, phụ trách còn nhiều hạn chế về năng lực và nhận thức về vai trò của mình

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG

3.1. Quan điểm, mục tiêu phương hướng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

3.1.1. Quan điểm

Nguồn nhân lực là yếu tố hàng đầu trong sự phát triển và tồn tại của Công ty. Nhận thức rõ vấn đề trên Công ty luôn chú trọng vào nguồn nhân lực của mình và coi đó là tài sản quý giá nhất mang lại thành công cho Công ty. Việc xây dựng chính sách tốt để phát triển nguồn nhân lực là một trong những ưu tiên hàng đầu.

Trong những năm tới, Công ty sẽ thực hiện việc tuyển dụng nhân viên có trình độ và kinh nghiệm giỏi và tăng cường công tác đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên, cung cấp các điều kiện làm việc tốt và chế độ khen thưởng kịp thời đối với các nhân viên, tập thể phòng ban có thành tích xuất sắc, có sáng kiến tạo lợi nhuận cho Công ty nhằm khuyến khích người lao động phát huy tối đa năng lực của mình.

Quan điểm 1: Phát triển nguồn nhân lực phải được nhân viên nhận thức và thống nhất thực hiện của cán bộ, lãnh đạo.

Phát triển nguồn nhân lực Công ty cần coi trọng các nguyên tắc:

Phải coi phát triển nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng của chiến lược phát triển Công ty.

Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực dựa trên điều kiện thực tế, môi trường hoạt động của tổ chức và việc thực thi chiến lược đó phải được đảm bảo bằng sự cam kết của toàn tổ chức.

Quan điểm 2: Phát triển nguồn nhân lực phải là sự kết hợp thống nhất giữa nâng cao năng lực cá nhân với sự phát triển của doanh nghiệp

Xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong việc phát triển năng lực của bản thân, sự tiến bộ của mỗi cá nhân và phát triển của tổ chức có quan hệ biện chứng với nhau.

Phát triển nguồn nhân lực không phải là hoạt động một chiều của người lãnh đạo hay mong muốn của cá nhân, mà phải dựa trên nguyên tắc tôn trọng nhu cầu của cá nhân và tính thống nhất của tổ chức, đó là: mọi thành viên trong Công ty đều bình đẳng và đều có khả năng phát triển không ngừng; mỗi thành viên đều có giá trị riêng, do đó mỗi con người là một cá nhân cá thể khác với những người khác và đều bình đẳng trong việc phát triển nhân cách, trình độ chuyên môn. Họ đều bình đẳng trong việc đóng góp phát huy trí tuệ, sáng kiến vì mục tiêu chung; lợi ích của các thành viên và mục tiêu hoạt động của Công ty có sự gắn kết với nhau, phải bảo đảm hài hòa giữa lợi ích chung và lợi ích riêng; phát triển nguồn nhân lực là sự đầu tư sinh lời tốt nhất cho tổ chức, vì đào tạo phát triển ra những con người có năng lực cao, chuyên môn giỏi là con đường ngắn nhất cho sự nghiệp đổi mới và phát triển Công ty.

Lấy quan điểm chất lượng và hiệu quả là tiêu chí cơ bản và chi phối các nội dung của công tác phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đào tạo định hướng theo tôn chỉ, mục tiêu phát triển của Công ty

Quan điểm 3: Cần tập trung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không những trước mắt mà còn định hướng cho tương lai. Theo đó, phát triển NNL không chỉ phục vụ việc thực thi các mục tiêu trước mắt, mà còn phải đảm bảo tính kế thừa tổng thể tổ chức, phát triển sự nghiệp, phát triển cá nhân.

Quan điểm 4: Phát triển NNL cần được thực hiện đồng bộ, bài bản trên tất cả các mặt công tác. Đảm bảo phát huy hiệu quả tối đa các giá trị của sự phát triển. Đồng thời, giảm thiểu khả năng một mặt công tác yếu kém, gây hệ lụy dây truyền tới các mặt công tác khác.

3.1.2. Mục tiêu

Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thì phát triển nguồn nhân lực là mục tiêu hàng đầu. Theo mục tiêu sản xuất kinh doanh thì nguồn nhân lực sẽ tăng dần theo các năm cả về số lượng và chất lượng.

Phát triển NNL đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của Công ty trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp.

Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.1.3. Phương hướng

Trong thời gian tới Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng có phương hướng về kế hoạch và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực, tập trung tuyển dụng nguồn lao động có chất lượng tay nghề cao. Song song với việc tuyển dụng thêm, có chính sách đào tạo lao động cũ để đảm bảo cho mục tiêu hoạt động sản xuất và kinh doanh.

Bảng 3.1: Kế hoạch nhu cầu về số lượng lao động của Công ty

Tên các phòng ban	Số lượng	
	2015	2016
Sản xuất	73	150
Kinh Doanh	11	15
Kỹ Thuật	1	3
HCNS	7	10
Kế toán tài chính	10	12
Mua hàng	2	3
R&D	5	7
Đảm bảo chất lượng	1	3
SMT	1	3

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

Dự kiến năm 2016 tổng số lao động trực tiếp sẽ tăng so với năm 2015. Trình độ học vấn cũng được cải thiện cụ thể: lãnh đạo các phòng có trình độ Đại học trở lên đúng chuyên ngành.

Nâng bậc thợ, thu hút công nhân kỹ thuật với tay nghề cao, đáp ứng nhiệm vụ sản xuất các mặt hàng yêu cầu chất lượng.

Bên cạnh đó, cần hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng, ban, bộ phận. Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại Công ty theo định hướng chung.

Công tác phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài. Phát triển nhanh những ngành nghề, lĩnh vực mà công ty có lợi thế cạnh tranh như: sản xuất các thiết bị điện, các thiết bị chiếu sáng; đồng thời đưa ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực, đào tạo đội ngũ nhân lực, nâng cao chất lượng để đảm bảo cho quá trình sản xuất cũng như gia công sản phẩm.

Trong những năm tới Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng đang tiến hành mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, cụ thể là Công ty mới thành lập thêm phòng SMT để nghiên cứu sản xuất sản phẩm đèn Led ra thị trường. Cũng từ đó mà Công ty phấn đấu để những sản phẩm của mình có thể cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường trong nước và có thể vươn tới xuất khẩu nhiều mặt hàng khác, đó cũng là mục tiêu mà Ban lãnh đạo công ty đặt ra.

Mục tiêu về sản xuất kinh doanh

Căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ để Công ty tồn tại và phát triển đi lên vừa phải hoàn thành nhiệm vụ sản xuất phát triển kinh tế, từng bước cải thiện đời sống CBCN, Công ty chủ trương hoạch định bước đi cho từng giai đoạn cụ thể.

Mục tiêu phát triển kinh doanh của Công ty phải đạt được tiêu chí sau:

Phát triển kinh tế trên cơ sở phát huy lợi thế của Công ty về cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ, từng bước nâng cao thu nhập của người lao động, làm giàu cho tập thể và đóng góp ngày càng nhiều cho Nhà nước.

Phấn đấu từng bước giảm giá thành sản phẩm có thể cạnh tranh được với giá sản phẩm nhập ngoại cùng loại.

Phát triển một số ngành nghề trên cơ sở lợi thế của Công ty để đảm bảo đủ việc làm cho người lao động.

Tạo lập văn hóa doanh nghiệp có nét đặc thù riêng, đảm bảo tính văn minh, khoa học, đại chúng.

3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

3.2.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL cán bộ, nhân viên đã có dự báo, dự liệu. Công ty cần thực hiện công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch quy hoạch phát triển NNL. Sau khi đã hoạch định, cần được phổ biến đến các phòng, các bộ phận. Trong các chương trình đào tạo, đảm bảo cho mọi người lao động hiểu được mục tiêu của Công ty lấy đó làm định hướng sản xuất. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện từ phía người lao động.

Phát huy sức mạnh tập thể, tìm kiếm sự sáng tạo, những ý tưởng mới để góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tham khảo các vấn đề về nhân sự từ nhiều doanh nghiệp khác cũng như từ các chuyên gia nhân sự để từ đó học hỏi, đúc rút kinh nghiệm trong hoạt động nhân sự tại Công ty. Trong các chương trình đào tạo nhân viên mới, Công ty cần đánh giá lại tầm quan trọng của việc trang bị các hiểu biết về chiến lược, quy hoạch hay kế hoạch phát triển của mình. Đảm bảo cho tất cả nhân viên đều có những hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của tổ chức, lấy đó làm định hướng

chuẩn mực trong công tác của cá nhân. Việc tuyên truyền này không chỉ giúp ích cho quá trình thực thi tốt các chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Nó cần gắn cả với sự lắng nghe và cầu thị từ đội ngũ những nhà hoạch định. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện hay các báo cáo bất thường từ phía nhân viên. Đây là nguồn thông tin quý báu để Công ty nghiên cứu điều chỉnh chiến lược, kế hoạch.

Trong công tác hoạch định Công ty có thể xem xét mời thêm các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước. Những chuyên gia này họ là những người am tường về thể chế địa phương, văn hóa vùng miền, tập quán lao động và các điều kiện kinh doanh khác tại Việt Nam

3.2.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ. Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nguồn nhân lực theo giải pháp:

Phân tích thực trạng và diễn biến nguồn nhân lực của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực; Phân tích sự phù hợp giữa phát triển nguồn nhân lực với chiến lược phát triển khoa học công nghệ theo định hướng phát triển khoa học công nghệ và lĩnh vực kinh doanh của công ty.

Có kế hoạch giải quyết lao động thừa hoặc thiếu hợp lý. Xây dựng quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng chặt chẽ. Công ty cần lập ban tuyển dụng riêng, để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực, công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Bản mô tả cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào và nhà tuyển dụng biết được kỹ năng, chuyên môn từng ứng viên.

Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong tình hình mới: cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn; các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ.

Công ty cần thu hút những người xuất sắc tới công ty bằng cách thực hiện các chính sách thu hút, duy trì những NLD giỏi. Theo tác giả có 3 giải pháp sau:

Chiến lược giữ chân người giỏi: Công ty phải có chiến lược giữ người từ 4 mặt trận: thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác. Trong đó danh tiếng công ty là yếu tố đầu tiên, quan trọng nhằm thu hút người giỏi từ bên ngoài vào đồng thời cũng giữ được người giỏi bên trong.

3.2.3. Bố trí nhân lực hợp lý

Cần đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân sự. Lập kế hoạch nguồn nhân lực theo một quy trình rõ ràng dựa vào mục tiêu chiến lược của công ty. Cần thiết lập hệ thống thông tin về thị trường lao động với sự trợ giúp đặc lực và có hiệu quả của các công nghệ thông tin hiện đại.

- Người lao động cho dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi phòng ban, đơn vị trong Công ty cần thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong phòng ban, đơn vị theo quy định của Công ty. Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện so với quy định của Công ty để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bỏ sót, điều chỉnh và phân công lại những công việc chồng chéo. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

+ Bảng mô tả công việc; Bảng tiêu chuẩn công việc; yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc; Năng lực thực tế của người lao động.

Đảm bảo nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện; Việc thực hiện không bị chồng chéo; Công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thể mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động sản xuất kinh doanh chung. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng phòng ban, đơn vị phải am hiểu thêm về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo.

Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong phạm vi của Công ty nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, xí nghiệp khác phù hợp hơn. Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài bảng mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm. Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (lương, thưởng, phúc lợi,...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài. Ngoài ra, cũng cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ. Theo đó:

- + Phải xây dựng tiêu chuẩn quy định tuổi của người lao động khi đảm trách một số công việc.
- + Tự tin giao việc cho những người trẻ tuổi, kèm cặp và hướng dẫn họ để họ sớm tích lũy kinh nghiệm.

3.2.4. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo thường xuyên và thích hợp

Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho người lao động. Mở các lớp đào tạo tại công ty, có thể đào tạo chung cho toàn bộ nguồn nhân lực hoặc đào tạo chuyên môn riêng. Sau đó

đánh giá nguồn nhân lực sau mỗi khóa học.

Xác định nhu cầu, nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo

Nhu cầu đào tạo là những năng lực cần bổ sung cho phù hợp với yêu cầu công việc của CBCNV để làm việc tốt hơn, đáp ứng được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Để xác định nhu cầu đào tạo, cần:

- Xây dựng công cụ cho việc thu thập dữ liệu về đánh giá nhu cầu đào tạo, bao gồm: Phiếu điều tra cá nhân, Phiếu điều tra nhóm, Phiếu điều tra theo cấp quản lý.

- Lập kế hoạch triển khai đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo.

- Thu thập và tập hợp thông tin dữ liệu về nhu cầu đào tạo.

- Phân tích, tổng hợp kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo tổng hợp và phân tích dữ liệu điều tra để đánh giá. Có thể sử dụng các mẫu:

- + Mẫu phiếu điều tra nhu cầu đào tạo.

- + Mẫu đánh giá nhu cầu đào tạo đối với cá nhân.

- + Mẫu kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo của phòng ban, đơn vị.

Cụ thể hóa mục tiêu đào tạo của Công ty

Công tác đào tạo, huấn luyện có vai trò rất lớn đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Để nâng cao chất lượng và mức độ chuyên nghiệp trong đào tạo, huấn luyện, Công ty cần phải:

Một là, thực hiện đào tạo, huấn luyện theo quy hoạch, kế hoạch. Chủ động thực hiện kế hoạch quy hoạch đào tạo cán bộ - nhân viên, xác định thời gian, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Chương trình đào tạo phải đảm bảo không trở ngại đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.2. Mục tiêu đào tạo của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

TT	Loại hình đào tạo cho từng đối tượng	Yêu cầu mục tiêu đặt ra
I	Công nhân trực tiếp SX	
1	Đào tạo nâng bậc	100% đạt yêu cầu nâng bậc
2	Đào tạo an toàn lao động	Giảm thiểu tối đa tai nạn LĐ
3	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Sử dụng thành thạo và an toàn
II	Công nhân mới tuyển dụng	
1	Đào tạo mới	Nắm vững kiến thức và kỹ năng của công nhân vận hành, sản xuất
III	Cán bộ quản lý	
1.	Nâng cao chuyên môn & kỹ năng lãnh đạo	Nắm vững kỹ năng quản lý
2	Đào tạo tin học	Sử dụng phần mềm chuyên dùng cho quản lý
3	Đào tạo ngoại ngữ	Có thể giao tiếp cơ bản khi làm việc với chuyên gia nước ngoài

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự - công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng)

** Thực hiện đúng quy trình đào tạo lại*

Về lâu dài, Công ty nên phát triển các hình thức, nội dung đào tạo theo định hướng phát triển của doanh nghiệp, đào tạo đa kỹ năng và đào tạo cách thức phối hợp làm việc theo nhóm và tổ chức Công ty theo hướng sản xuất kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực.

Hai là, nên quy định rõ quyền hạn và trách nhiệm của Bộ phận đào tạo trực thuộc phòng Hành chính - Nhân sự để việc thực thi công tác đào tạo, huấn luyện diễn ra được suôn sẻ và hiệu quả cao hơn.

** 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 ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp cụ thể:

- Phương pháp trắc nghiệm.
- Phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm.
- Phương pháp đánh giá bằng giá trị:

Nơi đào tạo bên ngoài có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo bồi dưỡng gửi Bộ phận đào tạo phòng Hành chính - Nhân sự. Bộ phận đào tạo của phòng Hành chính - Nhân sự hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển nguồn nhân lực để báo cáo lên Ban lãnh đạo

3.2.5.Tạo động lực phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong và cải tiến chính sách thù lao tại công ty một cách công bằng. Việc thực hiện đánh giá thành tích công tác tại công ty cần phải thực hiện định kỳ hàng tháng, quý và năm. Thành tích công tác được đánh giá bởi cấp trên trực tiếp do cấu trúc tổ chức của công ty là cấu trúc trực tuyến chức năng. Cấp trên trực tiếp là người giao việc và là người biết rõ nhất việc hoàn thành công tác của cấp dưới. Phương pháp sử dụng để đánh giá là phương pháp mức thang điểm, có 5 mức để đánh giá từ thấp đến cao là: kém, yếu, trung bình, tốt và xuất sắc tương ứng với điểm từ 1 đến 5. Tiêu chuẩn đánh giá bao gồm các tiêu chuẩn liên quan đến công việc và liên quan đến cá nhân dựa trên cơ sở phân tích công việc và sự đồng tình của nhân viên. Thành tích công tác được phân theo 4 loại: xuất sắc, tốt, trung bình và yếu căn cứ theo kết quả việc đánh giá các tiêu chuẩn đã được nêu trên.

- Xuất sắc: Tổng số điểm đạt được từ 45 đến 50 không có tiêu chuẩn dưới 4 điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc phải là 5. -Tốt: Tổng số điểm đạt được từ 35 đến 44 không có tiêu chuẩn dưới 3 điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và

3 bắt buộc không dưới 4.

- Trung bình: Tổng số điểm đạt được từ 25 đến 34 không có tiêu chuẩn dưới 2điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc không dưới 3.

- Yếu: Tổng số điểm đạt được dưới 25

CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG Địa chỉ: Thị Trấn Lai Cách - huyện Cẩm Giàng - tỉnh Hải Dương Điện thoại: Fax: Họ và tên: Chức vụ: Đơn vị công tác:						
BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC Ngày tháng năm						
TT	TIÊU CHUẨN	ĐIỂM				
	Các tiêu chuẩn liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng thời gian					
2	Chất lượng công việc hoàn thành					
3	Chấp hành nội quy lao động của công ty					
4	Tổ chức thực hiện và chủ động trong công việc					
5	Tuân thủ mệnh lệnh cấp trên					
	Các tiêu chuẩn liên quan đến cá nhân					
6	Tính trung thực, tiết kiệm					
7	Khả năng thích ứng với công việc, năng động					
8	Tinh thần phối hợp nhóm.					
9	Khả năng hòa nhập và tôn trọng đồng nghiệp					
10	Khả năng học tập và tự trau dồi kiến thức					

Điểm cho mỗi tiêu chuẩn : Xuất sắc 5, Giỏi 4, Trung bình 3, Yếu 2, Kém 1.

Trong việc đánh giá thành tích rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên vậy nên phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo. Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu. Thông báo các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.

Để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp và kết quả của việc đánh giá thành tích công tác phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó.

Cải tiến hệ thống thù lao lao động

Cần đưa ra tiêu chuẩn nâng lương trước thời hạn và ngược lại kéo dài thời hạn nâng lương nếu hiệu quả công việc không tốt. Có chế độ thưởng sáng kiến theo giá trị sáng kiến đóng góp (giá trị làm lợi cho Công ty). Trong quy chế hiện hành của Công ty có đề cập đến việc khen thưởng đột xuất cho các tập thể và cá nhân có nhiều sáng kiến, đóng góp cho Công ty nhưng không quy định cụ thể là bao nhiêu mà phụ thuộc vào sự xem xét của Giám đốc theo từng trường hợp cụ thể. Điều này là không rõ ràng mà cần xác định thưởng từ 10 - 20% giá trị làm lợi. Muốn thực hiện cần có điều kiện: Có Hội đồng xét duyệt sáng kiến và sáng kiến cần có kiểm chứng giá trị làm lợi

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan.

Công ty nên bổ sung hệ số hoàn thành công việc (HSHTCV) vào công thức tính lương hiện nay của công ty.

Bảng 3.3: Hệ số hoàn thành công tác theo thành tích công việc

HSHTCV	0,8	0,9	1	1,1	1,2
Loại thành tích công việc	Kém	Yếu	Trung bình	Tốt	Xuất sắc

Công thức tính lương hiện tại của Công ty:

$$\text{TTN} = \text{LCB} + \text{PCCV} + \text{PCTN} + \text{PCLĐ} + \text{PCĐH} + \text{PCK}$$

TTN: Tổng thu nhập

LCB: Lương cơ bản

PCCV: Phụ cấp chức vụ

PCTN: Phụ cấp trách nhiệm

PCLĐ: Phụ cấp làm đêm

PCĐH: Phụ cấp độc hại

PCK: Phụ cấp khác

Trong đó các loại phụ cấp như: chức vụ, trách nhiệm và độc hại được công ty quy định rõ trong hệ thống thang lương, bảng lương theo quy định nhà nước. Các loại phụ cấp khác như: làm đêm và phụ cấp khác (Đi lại, di chuyển, liên lạc...) thì lại được quy định tùy theo mức độ hoạt động và cảm tính của lãnh đạo.

Tác giả đề xuất công thức tính như sau:

$$\text{TTN} = (\text{LCB} + \text{PCCV} + \text{PCTN}) * \text{HSHTCV} + \text{PCLĐ} + \text{PCĐH} + \text{PCK} + \text{THƯỞNG}$$

Việc tăng giảm hệ số hoàn thành công việc tác động tỷ lệ thuận đến các khoản thu nhập mang tính hiệu quả công việc của người lao động như lương cơ bản, phụ cấp trách nhiệm, chức vụ và khu vực. Việc này giúp nhân viên có thành tích tốt và xuất sắc cảm nhận được sự thỏa mãn về vật chất cũng như tinh thần.

Công ty cần phải sáng tạo khi công nhận và thưởng nhân viên: Những chính sách khen thưởng và ghi nhận phù hợp này sẽ làm nhân viên hài lòng và thu hút được nhân viên mới. Công ty cần thu hút người giỏi bằng cung cấp

cho họ cơ hội học tập và tạo cho họ cơ hội phát triển: Công ty nên tập trung nhiều vào việc tạo ra môi trường cho họ ứng dụng những điều đã học vào nơi làm việc và tạo con đường phát triển nghề nghiệp cho họ lâu dài hơn là chỉ đơn thuần ràng buộc về vấn đề tài chính giữa công ty và nhân viên về chi phí đào tạo.

Tuỳ vào thành tích của từng lao động mà Công ty có thể đưa ra các mức thưởng khác nhau, để đảm bảo mức thưởng là công bằng và phản ánh đúng thành tích mà người lao động đạt được thì Công ty cần xây dựng các chỉ tiêu thưởng cụ thể như:

- Thưởng do hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất
- Thưởng do nâng cao tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng cao
- Thưởng do có phát minh sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty
- Thưởng do tiết kiệm được nguyên vật liệu sản xuất
- Thưởng định kỳ, đánh giá nâng lương, nâng bậc

Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của Công ty, cung cấp đầy đủ các thông tin về các cơ hội nghề nghiệp. Đổi mới chế độ đề bạt, điều động nhân viên. Xây dựng chính sách động viên, bồi dưỡng, giáo dục, giúp đỡ cá nhân thăng tiến.

Bên cạnh việc chăm lo tốt đời sống vật chất, Công ty cũng phải quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Kịp thời có chế độ đãi ngộ khen thưởng đối với những cá nhân xuất sắc.

3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, nền nếp làm việc

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.

Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của nguồn nhân lực vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà Công ty cần quan tâm là phát triển tốt hơn nữa văn hóa doanh nghiệp, thực hiện tốt nội quy, tác phong và nề nếp làm việc. Nâng cao ý thức, quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,...

Đẩy mạnh các phong trào thi đua, văn hóa, thể thao

Công ty nên tổ chức các phong trào thi đấu thể thao, văn hóa văn nghệ để người lao động có điều kiện tham gia, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, giúp người lao động có cơ hội hiểu biết lẫn nhau, có những hoạt động bổ ích, rèn luyện sức khỏe, nâng cao thể trạng, từ đó tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất.

Tăng cường giáo dục động cơ, ý thức tự giác của người lao động

Công ty phải đề ra được các quy tắc làm việc, nhằm đưa người lao động vào nề nếp, quy cũ, luôn nâng cao ý thức tự giác, tránh sự ỷ lại, bảo thủ trong quá trình làm việc.

Để đạt được điều đó, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Bước 1: Phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên trong công ty. Công ty có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa doanh nghiệp, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa doanh nghiệp để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp.

- Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp. Bước này cần có sự chủ trì của Ban Giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty. Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp. Một số giá trị được lựa chọn đang được thừa nhận sẽ được công ty duy trì và phát triển. Với một số giá trị khác, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chương trình hành động nhằm phát triển và tôn vinh.

- Bước 3: Triển khai xây dựng. Giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải đổi mới với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công. Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức,... sao cho phù hợp với văn hóa của mình. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

- Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa. Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, công ty phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng tồn tại được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ

chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó.

3.2.7. Các giải pháp khác

Nâng cao sức khỏe người lao động

Hàng năm Công ty tổ chức mời các Y, Bác sĩ tại các bệnh viện về để phối kết hợp khám chữa bệnh cho người lao động tại Công ty hoặc có thể đăng ký cho họ đi khám sức khỏe định kỳ tại các Bệnh viện. Chú trọng hơn vấn đề môi trường, điều kiện làm việc để giảm thiểu các tai nạn lao động, nâng cao sức khỏe cho người lao động

Đội ngũ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng cần bổ sung thêm người cho bộ phận quản lý nhân sự nói chung cũng như cần thêm những cán bộ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay cán bộ phụ trách nhân sự chỉ có 01 người phụ trách hầu hết các mảng công việc. Việc bổ sung người là cần thiết để đảm bảo mức độ chuyên môn hóa hợp lý. Giúp gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho cá nhân một cách có hiệu quả hơn.

Bên cạnh việc nâng cao nhận thức của ban lãnh đạo về vấn đề nhân sự thì đồng thời cũng phải nâng cao nhận thức của cán bộ, nhân viên về vấn đề nhân sự trong Công ty. Mỗi cá nhân thì xét trên hai khía cạnh: ở năng lực chuyên môn, ở lòng nhiệt tình và niềm đam mê. Công ty phát triển đi lên theo tầm nhìn, sứ mệnh đặt ra từ trước, và theo những mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn, vậy để công ty phát triển thì mục tiêu của mỗi cá nhân phải trùng

với mục tiêu của công ty, hay mỗi cá nhân phải nắm vững mục tiêu của công ty để hướng mọi hoạt động theo mục tiêu

Cơ sở vật chất phục vụ bộ phận nhân sự cũng cần có sự trang bị tốt hơn để đảm bảo yêu cầu công tác. Tạo vách ngăn không gian làm việc riêng cho từng người tại các phòng làm việc chung.

Cán bộ nhân sự (do số lượng không nhiều) nên được quan tâm, tạo điều kiện đi đào tạo nâng cao trình độ thông qua các khóa học chuyên sâu ngắn ngày hay tham gia các sự kiện của cộng đồng nhân sự (như ngày nhân sự Việt Nam). Đây là cơ hội để cập nhật kiến thức hay xu hướng mới phát triển nguồn nhân lực, trao đổi các sáng kiến, kinh nghiệm cũng như nhận tư vấn hữu ích từ các chuyên gia tư vấn hàng đầu.

KẾT LUẬN, KHUYẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng, mặc dù đã đi vào hoạt động được hơn 17 năm nhưng Công ty vẫn còn những tồn tại và hạn chế về công tác phát triển nguồn nhân lực...

Sau khi phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng, hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác phát triển nguồn nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng, những mặt đạt được và chưa đạt được và nguyên nhân của công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng. Luận văn đã đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng. Trong đó lưu ý đến các giải pháp sau:

- *Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực*
- *Tuyển dụng nguồn nhân lực*
- *Bố trí nhân lực hợp lý*
- *Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*
- *Tạo động lực phát triển nguồn nhân lực*
- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp*

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được nhiệm vụ chính trị, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên vì thời gian nghiên cứu có hạn nên luận văn không tránh được những thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận

được sự tham gia góp ý kiến của các Thầy Cô, Ban lãnh đạo Công ty và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh và áp dụng tốt hơn với thực tế của Công ty và các doanh nghiệp.

KHUYẾN NGHỊ

Đối với Nhà nước

Nhà nước cần có chính sách thu hút đầu tư trong và ngoài nước, có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp về vốn, bên cạnh giảm thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế xuất khẩu đặc biệt là đối với mặt hàng máy móc, thiết bị điện tử.

Để có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, nhà nước cần thành lập Quỹ phát triển nguồn nhân lực. Mục tiêu của Quỹ phát triển nguồn nhân lực để nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, tăng khả năng làm việc suốt đời cho người lao động. Các doanh nghiệp khi gửi người đi học chỉ phải đóng từ 20-50% học phí. Nhà nước nên nghiên cứu, học tập kinh nghiệm của các nước như Malaysia, Singapre quy định các doanh nghiệp nộp 1 đến 2% quỹ lương vào quỹ phát triển nguồn nhân lực.

Nhà nước cần phát triển và hoàn thiện mạng lưới các tổ chức và các cơ sở cung ứng dịch vụ cho doanh nghiệp theo hướng tự do hoá, xã hội hoá, thúc đẩy cạnh tranh nhằm đạt mục tiêu là phát triển dịch vụ để phục vụ tốt nhất cho phát triển và kinh doanh của doanh nghiệp. Cần có văn bản pháp quy quy định về khái niệm, tiêu chuẩn, quyền lợi và trách nhiệm của các nhà cung cấp dịch vụ, quyền và chính sách hỗ trợ đối với người cung cấp dịch vụ phục vụ doanh nghiệp những chính sách ưu đãi của Nhà nước đối với doanh nghiệp khi các doanh nghiệp này sử dụng các dịch vụ phục vụ. Nhà nước nên có những chương trình phát triển đội ngũ những người làm dịch vụ đào tạo, tư vấn thông qua tổ chức những khóa đào tạo về kỹ năng đào tạo, tư vấn, tổ chức hội thảo chia sẻ kinh nghiệm đào tạo, tư vấn cho doanh nghiệp. Chỉ khi thị trường có đội ngũ chuyên gia đào tạo và tư vấn giỏi thì mới tăng niềm tin của

doanh nghiệp vào dịch vụ đào tạo, tư vấn, dần dần thuyết phục doanh nghiệp chi tiền cho hoạt động này. Từ đó mới phát triển được nhu cầu về dịch vụ này.

Hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, nâng cao chất lượng dạy nghề đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp Nhà nước cần thực hiện quy hoạch phát triển mạng lưới các cơ sở dạy nghề, đa dạng hóa loại hình dạy nghề đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động. Nhà nước khuyến khích, hỗ trợ các doanh nghiệp có trường dạy nghề, gắn trách nhiệm của doanh nghiệp với dạy nghề.

Nhà nước cần có những giải pháp đồng bộ để phát triển hệ thống giáo dục và dạy nghề để nâng cao chất lượng nguồn lao động cho cung trên thị trường lao động. Nhà nước cần khuyến khích phát triển doanh nghiệp để tăng cơ hội việc làm cho người lao động, khuyến khích các doanh nghiệp thông báo nhu cầu lao động của mình thông qua hệ thống thông tin thị trường lao động và thực hiện tuyển dụng qua phỏng vấn xét tuyển. Mặt khác nhà nước cần có những biện pháp để phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động như: hoàn thiện khung luật pháp, chính sách về hệ thống giao dịch thị trường lao động, khuyến khích phát triển và nâng cao chất lượng hoạt động của các trung tâm giới thiệu việc làm, khuyến khích chủ doanh nghiệp, người lao động tham gia giới thiệu việc làm, tạo kết nối đồng bộ để có thể bao quát được tình hình cung-cầu lao động, đặc biệt là cầu lao động, Tổng cục thống kê cần thống kê được số chỗ việc làm sẽ được tạo ra phân theo khu vực kinh tế và loại hình doanh nghiệp. Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp luật, chính sách về quan hệ lao động. Bộ Luật lao động cần có những qui định bảo vệ quyền lợi của các chủ doanh nghiệp, có những chế tài cần thiết để xử lý các vi phạm của người lao động tự ý bỏ việc hoặc thôi việc. Tăng cường sự tham gia của đại diện lao động và chủ sử dụng lao động vào quá trình xây dựng chính sách về lao động và phát triển thị trường lao động.

Đối với các cơ sở đào tạo nhân lực có liên quan

Tổng cục Dạy nghề cần tiến hành xây dựng và hoàn thiện một số loại tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp, hệ thống đánh giá và cấp chứng chỉ hành

nghề quốc gia để nâng cao chất lượng đào tạo nghề, tạo điều kiện công nhận kỹ năng nghề cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi về hợp tác quốc tế cho các cơ sở dạy nghề trong điều kiện hội nhập kinh tế. Chuyển mạnh dạy nghề từ hướng cung sang hướng cầu của thị trường lao động. Các cơ sở dạy nghề nên chủ động khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo nghề của doanh nghiệp để thiết kế những chương trình đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Tăng cường hợp tác quốc tế, đặc biệt là các nước trong khu vực để tiếp cận chuẩn quốc tế và chuẩn khu vực về kỹ năng nghề. Cần thực hiện ký kết các hợp đồng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, trao đổi chuyên gia. Các cơ sở đào tạo nghề cần đổi mới và nâng cao chất lượng dạy nghề thông qua việc đổi mới chương trình đào tạo theo hướng mềm dẻo, phù hợp với sự thay đổi của công nghệ, biên soạn giáo trình và tài liệu dạy nghề theo chuẩn quốc tế và phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế. Để đáp ứng nhu cầu của hội nhập kinh tế, bên cạnh việc nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học, các cơ sở đào tạo cần chú trọng đào tạo ngoại ngữ, rèn luyện tác phong công nghiệp, văn hóa nơi làm việc cho người học. Nâng cao trình độ đội ngũ giáo viên dạy nghề về lý thuyết cũng như năng lực thực hành nghề và phương pháp sư phạm. Đổi mới phương pháp đào tạo lấy học viên làm trung tâm, chú trọng vào đào tạo kỹ năng nghề cho người học. Cần thực hiện sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ sở dạy nghề với doanh nghiệp trong quá trình đào tạo để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học và khả năng tìm kiếm việc làm sau đào tạo.

Các trường Đại học, Cao đẳng ngành kinh doanh, kỹ thuật, cần nỗ lực cải thiện chất lượng đào tạo, hướng sinh viên tới đòi hỏi học thật - làm thật, và giáo dục tốt về đạo đức nghề nghiệp cho các em. Các trường cần mở rộng hợp tác quốc tế cũng như tăng cường liên kết với các Doanh nghiệp để sinh viên có cơ hội được thực hành trong lúc đang ngồi trên ghế nhà trường.

Các trường Đào tạo nghề cần nghiên cứu quy trình giảng dạy, đầu tư máy móc, trang thiết bị tiên tiến để sinh viên có cơ hội được tiếp cận, nâng cao tay nghề.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Xuân Cầu, *Giáo trình Phân tích lao động xã hội*, NXBLĐHN 2006
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Mai Quốc Chánh & Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
4. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê
5. Nguyễn Duy Dũng, Trần Thị Nhung (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
6. Ths. Nguyễn văn Điềm (2004), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB LĐ-XH Hà Nội
7. Nguyễn Ngọc Hưng (2012), *Tầm nhìn lãnh đạo với phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp thời kỳ hội nhập*, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012, NXB Thông tin và Truyền Thông, Hà Nội, trang 77-81.
8. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Tập 1, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
9. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê
10. Nguyễn Quốc Khánh (2011), *Quản trị nhân lực - Thấu hiểu từng người trong tổ chức*, NXB Tài chính, Hà Nội
11. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Nghiên cứu sinh trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*.
12. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.

13. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
14. Nguyễn Tiệp - Lê Thanh Hà (2003), *Giáo trình tiền lương- tiền công*, NXB Lao động - Xã hội.
15. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
16. Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực – kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê
18. Ngô Hoàng Thi (2004), *Đào tạo nguồn nhân lực*, NXB trẻ
19. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động - Xã hội.

Tiếng Anh

20. Annette Kerr and Marilyn Mcdougall (1999). “*The Small Business of Developing People*”, International Small Business Journal 1999.
21. Janice Jones (2004). “*Training and Development, and BusinessGrowth: A study of Australian Manufacturing Small – MediumSize Enterprises*”, Asia Pacific Journal of Human Resources; 42;96. DOI:10.1177/1038411104041535
22. Jim Stewart and Graham Beaver (2004). *HRD in Small Organisations Research and practice*. Routledge Publisher.

PHỤ LỤC 1
CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU BAN LÃNH
DANH SÁCH PHÒNG VẤN BAN LÃNH ĐẠO
CÔNG TY TNHH HÙNG DŨNG

STT	Họ và tên	Chức vụ
1	Nguyễn Tiến Dũng	Giám đốc
2	Hoàng Văn Đạt	Phó Giám đốc nội chính
3	Nguyễn Tiến Hùng	Phó Giám đốc kinh doanh
4	Phạm Thị Như Quỳnh	Trưởng phòng Tài chính – Kế toán
5	Nguyễn Thị Hằng	Trưởng phòng Hành chính – Nhân sự

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

1. Ông/bà cho biết về tầm nhìn và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng trong giai đoạn từ 2015 - 2020?
2. Ông/bà cho biết về chiến lược sản xuất, kinh doanh của công ty trong thời gian tới?
3. Ông/bà cho biết Trình độ, kỹ năng nguồn nhân lực hiện tại, nhu cầu về phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới ?
4. Ông/bà cho biết chi phí cho các chính sách phát triển nguồn nhân lực như tuyển dụng, tuyển mộ, thù lao, đãi ngộ, khen thưởng... ?
5. Ông/bà cho biết Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Công ty?

PHỤ LỤC 2
BẢNG HỎI VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG DŨNG

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Dũng

Kính mong quý Anh/Chị bớt chút thời gian cung cấp thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Những ý kiến của Quý Anh/Chị là vô cùng quý báu và ý nghĩa góp phần vào nỗ lực chung nhằm thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp được giữ bí mật và chỉ dùng trong nghiên cứu, không dùng vào bất cứ công việc gì khác. Kính mong quý Anh/Chị điền thông tin vào chỗ trống hoặc tích vào ô trả lời đúng nhất. Lưu ý dấu (*) là thể hiện cho câu không bắt buộc trả lời. Xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên người trả lời (*):.....
2. Tuổi:.....
3. Giới tính:
 - a. Nam ☐
 - b. Nữ ☐
4. Trình độ chuyên môn.....
5. Loại hình
 - a. Lao động chính thức ☐
 - b. Lao động hợp đồng ☐

II. THÔNG TIN CHI TIẾT

- 6. Anh/Chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?**
- a. Rất hài lòng ☐
 - b. Không hài lòng ☐
 - c. Hài lòng ☐

7. Anh/Chị thấy môi trường làm việc ở Công ty TNHH Hùng Dũng có phát triển được năng lực của mình không?

- a. Có phát triển ☐
- b. Phát triển tốt ☐
- c. Không phát triển ☐

8. Anh/Chị thấy công việc có phù hợp với chuyên môn của mình không?

- a. Đúng chuyên môn ☐
- b. Đúng một phần ☐
- c. Không đúng chuyên môn ☐

9. Hàng năm Anh/Chị có được đào tạo thường xuyên ở Công ty không?

- a. Thường xuyên ☐
- b. Thỉnh thoảng ☐
- c. Không thường xuyên ☐

10. Mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc của Công ty có phù hợp với công việc thực tế của Anh/Chị không?

- a. Rất phù hợp ☐
- b. Phù hợp ☐
- c. Không phù hợp ☐
- d. Rất không phù hợp ☐

11. Ở Công ty Anh/Chị có điều kiện tham gia các hoạt động nâng cao trạng thái sức khỏe thể lực không?

- a. Tạo điều kiện tốt ☐
- b. Bình thường ☐
- c. Không tốt ☐

12. Anh/Chị nhận xét như thế nào về bầu không khí làm việc trong Công ty

- a. Hoàn toàn hài lòng ☐
- b. Ít hài lòng ☐
- c. Không hài lòng ☐
- d. Không có ý kiến ☐

13. Anh/Chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty không?

- a. Biết ☐
- b. Không biết ☐
- c. Không quan tâm ☐

14. Sau khi tham dự các khoá đào tạo của Công ty tổ chức, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?

- a. Có rõ rệt ☐
- b. Có chút ít ☐
- c. Không thay đổi ☐
- d. Chưa từng được đào tạo ☐

15. Anh/Chị được đào tạo trong khoảng thời gian bao lâu?

- a. < 1 tháng ☐
- b. < 3 tháng ☐
- c. < 6 tháng ☐
- d. Khác ☐

16. Anh/Chị muốn được đào tạo ở đâu?

- a. Trường Đại học ☐
- b. Các trường dạy nghề ☐
- c. Tại Công ty ☐
- d. Tại các cơ sở đào tạo khác tại Việt Nam ☐

17. Anh/Chị muốn đào tạo thêm nhằm mục đích gì

- a. Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

b. Tăng lương ☐

c. Thăng tiến ☐

d. Học hỏi thêm ☐

18. Anh/Chị có hài lòng với cách tính lương của Công ty không?

a. Rất hài lòng ☐

b. Hài lòng ☐

c. Chưa hài lòng ☐

(*) Nếu chưa hài lòng xin anh/chị cho biết lý do.....

19. Hoạt động khen thưởng của Công ty tác động đến Anh/Chị?

a. Rất mạnh ☐

b. Tương đối mạnh ☐

c. Tương đối yếu ☐

d. Không đáng kể ☐

Anh/Chị có đề xuất gì nhằm thúc đẩy hơn nữa sự phát triển nguồn nhân lực tại Công ty (*)......

20. Anh/Chị có đồng ý với những đánh giá công việc được bố trí sau không?

TT	Yếu tố	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Tương đối đồng ý	T. đối không đồng ý	H. toàn không đồng ý	Tổng (%)
		%	%	%	%	%	
1	Công việc được bố trí đúng chuyên môn						
2	Công việc thú vị						
3	Công việc ổn định						
4	Được giới thiệu và định hướng rõ khi nhận việc						
5	Năng lực và trình độ đáp ứng yêu cầu công việc						
6	Có cơ hội thể hiện năng lực bản thân						
7	Hài lòng chung						

21. Anh/Chị có đồng ý với những đánh giá về môi trường làm việc tại Công ty không?

Mức độ	Mức độ hài lòng					
Chỉ tiêu	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái						
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác						
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp						
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc						
An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm						
Chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý						
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc						

22. Anh/Chị có đồng ý với đánh giá về yếu tố thuộc công việc dưới đây không?

Mức độ	Mức độ đồng ý					
Chỉ tiêu	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý						
Công việc thử thách						
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc						
Khối lượng công việc hợp lý						
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được						
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc						
Làm đúng vị trí yêu thích						

23. Anh/Chị có hài lòng với nhận xét dưới đây không?

Mức độ	Mức độ hài lòng với tiền lương					
Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân						
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh						
Điều kiện xét tăng lương hợp lý						
Bản thân hài lòng với mức thu nhập						

Câu 24. Công tác sử dụng và bố trí lao động được sử dụng như thế nào?

Đánh giá về phân công lao động	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Chưa phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo				

Câu 25. Đánh giá về đạo đức, tác phong làm việc của lao động trong công ty

Đạo đức, tác phong của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý	
	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ (%)	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ (%)
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty				
Tinh thần làm việc tốt				
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể				

Câu 26. Chế độ để đảm bảo thể lực cho lao động trong công ty theo anh/ chị đã được đảm bảo hay chưa?

Đánh giá thể lực của người lao động	Đồng ý		Không đồng ý		Không ý kiến	
	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %	Phiếu khảo sát	Tỷ lệ %
Công ty tổ chức cho người lao động khám sức khoẻ định kỳ						
Thực hiện đầy đủ an toàn và bảo hộ lao động						
Các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao được lãnh đạo công ty quan tâm						
Chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý						

Câu 29: Chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

Nội dung đào tạo	Không đồng ý		Đồng ý	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Thực hiện chương trình đào tạo, định hướng cho lao động mới tuyển dụng				
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động công ty				
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình				
Đánh giá tiến bộ của NLD trong và sau quá trình đào tạo				

Câu 30. Khi tuyển dụng nhân viên anh/chị thường lấy từ nguồn nào?

Nguồn tuyển dụng	Số phiếu khảo sát	Tỷ lệ%
Cán bộ, nhân viên giới thiệu		
Trung tâm giới thiệu việc làm		
Phương tiện truyền thông (trang Web tuyển dụng quảng cáo, website công ty)		
Từ nguồn khác		
Tổng		

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Câu hỏi	Nội dung	Kết quả theo tỷ lệ %			
		a	b	c	d
6	Anh/Chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?	56,52	39,13	4,35	
7	Anh/Chị thấy môi trường làm việc ở Công ty TNHH Hùng Dũng có phát triển được năng lực của mình không?	61,74	29,56	8,70	
8	Anh/Chị thấy công việc có phù hợp với chuyên môn của mình không?	56,52	26,96	16,52	
9	Hàng năm Anh/Chị có được đào tạo thường xuyên ở Công ty không?	75,56	11,31	13,04	
10	Mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc của Công ty có phù hợp với công việc thực tế của Anh/Chị không?	15,65	66,96	17,39	
11	Ở Công ty Anh/Chị có điều kiện tham gia các hoạt động nâng cao trạng thái sức khỏe thể lực không?	79,13	18,26	2,61	
12	Anh/Chị nhận xét như thế nào về bầu không khí làm việc trong Công ty	76,52	9,57	2,61	11,30

13	Anh/Chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty không?	59,13	30,44	10,43	
14	Sau khi tham dự các khoá đào tạo của Công ty tổ chức, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?	79,13	19,13	1,74	
15	Anh/Chị được đào tạo trong khoảng thời gian bao lâu?	61,74	18,26	8,70	17,30
16	Anh/Chị muốn được đào tạo ở đâu?	16,52	43,48	30,43	9,57
17	Anh/Chị muốn đào tạo thêm nhằm mục đích gì?	29,57	57,39	3,47	9,57
18	Anh/Chị có hài lòng với cách tính lương của Công ty không?	22,61	69,57	7,82	
19	Hoạt động khen thưởng của Công ty tác động đến Anh/Chị?	68,70	20,87		10,43