



**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM**

**PHẠM ĐỨC**

**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH  
NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC  
CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THỦY NGUYÊN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**MÃ SỐ:**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN:**

**HẢI PHÒNG – NĂM 2019**



## **LỜI CAM ĐOAN**

Đề tài luận văn thạc sĩ: “*Quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên* ” do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của Phó giáo sư – Tiến sĩ Trần Anh Tài. Tôi xin cam đoan là đúng sự thật, nếu sai tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

Tác giả

**Phạm Đức**

## LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian hai năm học tập, nghiên cứu tại Trường Đại học Đại Nam, tôi đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo đến nay tôi đã hoàn thành khóa học thạc sĩ quản lý kinh tế. Với lòng biết ơn của mình, lời đầu tiên tôi xin chân thành cảm ơn thầy giáo: Phó giáo sư – Tiến sĩ Trần Anh Tài-Người đã hướng dẫn em trong suốt thời gian nghiên cứu đến lúc hoàn thành luận văn này.

Đồng thời tôi xin được gửi lời cảm ơn tới toàn thể các thầy giáo, cô giáo Trường Đại học Đại Nam đã truyền đạt cho tôi những kiến thức bổ ích trong suốt thời gian học tập tại trường và luôn tạo điều kiện để tôi hoàn thành khóa học cùng bài luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cùng các bạn bè, đồng nghiệp đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong công tác thu thập số liệu cần thiết để hoàn thành luận văn của mình.

Tôi xin chân thành cảm ơn và xin kính chúc các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp luôn mạnh khỏe, hạnh phúc và thành đạt./.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

Người thực hiện

**Phạm Đức**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	v
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	vi
MỞ ĐẦU.....	1
<i>1. Tính cấp thiết của đề tài.....</i>	<i>1</i>
<i>2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....</i>	<i>1</i>
<i>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....</i>	<i>2</i>
<i>4. Phương pháp nghiên cứu.....</i>	<i>3</i>
<i>5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.....</i>	<i>3</i>
<i>6. Tổng quan nghiên cứu.....</i>	<i>4</i>
<i>7. Bố cục của luận văn.....</i>	<i>4</i>
<b>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>5</b>
<i>1.1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực của doanh nghiệp.....</i>	<i>5</i>
1.1.1. Một số khái niệm có liên quan.....	5
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực.....	7
1.1.3. Nội dung quản trị nhân lực.....	8
<i>1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực của doanh nghiệp.....</i>	<i>18</i>
1.2.1. Yếu tố khách quan.....	19
1.2.2. Yếu tố chủ quan.....	20

<b>Chương 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THỦY NGUYÊN .....</b>	<b>24</b>
<b><i>2.1. Khái quát về Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....</i></b>	<b><i>24</i></b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	24
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty .....	26
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy .....	26
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2017 – 2019.....	28
<b><i>2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....</i></b>	<b><i>30</i></b>
2.2.1. Tình hình nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.....	30
2.2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.....	34
<b><i>2.3. Đánh giá về quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....</i></b>	<b><i>53</i></b>
2.3.1. Kết quả đạt được .....	53
2.3.2. Hạn chế.....	55
2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	58
<b>Chương 3. GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THỦY NGUYÊN .....</b>	<b>60</b>
<b><i>3.1. Định hướng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đến năm 2024 .....</i></b>	<b><i>60</i></b>

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty.....	60
3.1.2. Định hướng quản trị nhân lực đến năm 2025 .....	61
<b>3.2. Giải pháp tăng cường quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....</b>	<b>62</b>
3.2.1. Tăng cường công tác hoạch định và phân tích công việc .....	63
3.2.2. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng .....	67
3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng CBCNV .....	78
3.2.4. Tăng cường đánh giá cán bộ nhân viên .....	84
<b>3.3. Kiến nghị với nhà nước .....</b>	<b>86</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>88</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>90</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Viết đầy đủ</b>	<b>Nghĩa tiếng việt</b>
1.	BCKQHDKD	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
2.	CBCNV	Cán bộ công nhân viên	Cán bộ công nhân viên
3.	LNST	Lợi nhuận sau thuế	Lợi nhuận sau thuế
4.	NS	Nhân sự	Nhân sự
5.	QHKH	Quan hệ khách hàng	Quan hệ khách hàng
6.	ISO	Intenational Organization for Standardization	Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế
7.	VCSH	Vốn chủ sở hữu	Vốn chủ sở hữu
8.	VCD	Vốn cố định	Vốn cố định

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 2. 1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2017 – 2019 .....	28
Bảng 2. 2. Tình hình nhân sự Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên 2017 – 2019 .....	30
Bảng 2. 3. Kết quả tuyển dụng lao động tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....	34
Bảng 2. 4. Đánh giá nhân viên theo tháng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....	37
Bảng 2. 5. Kết quả đánh giá nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên 2017-2019 .....	38
Bảng 2. 6. Số lượng lao động được đào tạo của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019.....	41
Bảng 2. 7. Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ tại Công ty .....	43
Bảng 2. 8. Chất lượng học tập của các học viên qua 3 năm 2017 - 2019 .....	44
Bảng 2. 9. Mức lương trung bình tháng của người lao động tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên năm 2019 .....	47
Bảng 2. 10. Mức lương trung bình tháng đối với các vị trí lãnh đạo Công ty năm 2019 .....	47
Bảng 2. 11. Xếp loại đánh giá thưởng lương tháng 13 .....	49
Bảng 2. 12. Mức thưởng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.....	50
Bảng 2. 13. Môi trường làm việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....	51



## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên .....	27
Hình 2. 2. Biểu đồ biến động doanh thu và lợi nhuận của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019 .....	29
Hình 2. 3. Biểu đồ cơ cấu nhân sự của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên năm 2019 .....	31
Hình 2. 4. Biểu đồ đánh giá nguồn nhân lực Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019.....	39

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Đối với một doanh nghiệp, trong quá trình sản xuất kinh doanh thì nhân lực luôn là vấn đề thu hút sự quan tâm không chỉ của người lao động mà còn cả người sử dụng lao động. Bởi lẽ doanh nghiệp hay tổ chức nào đó dù có nguồn tài chính dồi dào, máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không có nguồn nhân lực chất lượng. Muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn nhân viên an tâm nhiệt tình làm việc thì nhà quản trị phải biết cách quản lý nguồn nhân lực để tăng năng suất lao động, tăng lợi nhuận và làm hài lòng khách hàng. Cùng với sự phát triển của thị trường kinh doanh, đòi hỏi ngày càng cao sự đáp ứng nhu cầu của nhân viên đã và đang là sức ép cho các doanh nghiệp. Quản trị nhân lực thành công chính là nền tảng vững chắc cho sự thành công của mọi hoạt động trong doanh nghiệp.

Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ. Cơ quan chủ quản của công ty là Ủy ban nhân dân Thành phố Hải Phòng. Ngành nghề kinh doanh của công ty là cung cấp các dịch vụ thủy lợi. Qua khảo sát và tìm hiểu về tình hình quản trị nhân lực tại Công ty giai đoạn 2017 – 2019 cho thấy: Việc hoạch định nhân lực, phân tích và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động; công tác tuyển dụng, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực chưa được quan tâm đầu tư thích đáng. Phong cách làm việc của CBCNV chưa được chuyên nghiệp, nhiệt tình, chu đáo.

Với những bất cập nêu trên, việc nghiên cứu công tác QTNL để tìm ra những giải pháp phù hợp nhằm tăng cường quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên càng trở nên cấp thiết. Nhận thức được tầm quan trọng trên, tôi đã lựa chọn đề tài ***“Quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên”*** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

## *2.1. Mục tiêu chung*

Luận văn phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 - 2019. Từ đó đề xuất những giải pháp nhằm tăng cường quản trị nhân lực của Công ty hiện nay và trong thời gian tới để góp phần sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và nâng cao năng lực, phong cách làm việc của CBCNV trong công ty.

## *2.2. Mục tiêu cụ thể*

Nghiên cứu và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản và thực tiễn của quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu làm tiền đề cho việc đề xuất các giải pháp để tăng cường quản trị nhân lực, đồng thời góp phần vào sự phát triển bền vững tại Thủy Nguyên TP. Hải Phòng.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### *3.1. Đối tượng nghiên cứu*

Công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên

### *3.2. Phạm vi nghiên cứu*

- *Về không gian:*

Đề tài nghiên cứu tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng.

- *Về thời gian:*

Đề tài nghiên cứu công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên trong giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2019

- *Về nội dung:*

Đề tài tập trung nghiên cứu công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, dựa trên việc tiếp cận, nghiên cứu, đánh giá các hoạt động như: Phân tích công việc, hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đánh giá, chế độ đãi ngộ.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn nghiên cứu dựa trên phương pháp nghiên cứu mô tả, cùng với việc sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp và phân tích số liệu được thu thập tại các phòng kế toán, phòng hành chính nhân lực và phòng kinh doanh trong Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.

##### *4.1. Phương pháp thu thập số liệu*

Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp các nhà quản trị cũng như các cán bộ phòng hành chính nhân lực, phòng kế toán tài chính, nhằm thu thập được các thông tin liên quan như: tình hình quản trị nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian qua và định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.

Thu thập các dữ liệu cần thiết chủ yếu tại phòng hành chính nhân lực, phòng kế toán từ các nguồn sẵn có như tài liệu của phòng kế toán và phòng kinh doanh qua các năm 2017 -2019, báo, tạp chí và internet.

##### *4.2. Phương pháp xử lý số liệu*

Tiến hành phân tích thống kê miêu tả bằng kỹ thuật lập bảng, so sánh ngang, so sánh chéo các số liệu thu được, sắp xếp theo thứ tự các dữ liệu đã được thu thập, rút ra mục đích và ý nghĩa của nghiên cứu đã thực hiện và đưa ra kết luận cho vấn đề nghiên cứu và các phương hướng làm cơ sở đưa ra giải pháp.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

##### *5.1. Ý nghĩa khoa học của đề tài*

Đề tài nghiên cứu hệ thống lý luận chung về quản trị nhân lực; phản ánh thực trạng QTNL, đánh giá những ưu điểm cũng như hạn chế trong QTNL tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Đề xuất các giải

pháp góp phần khắc phục những hạn chế tăng cường QTNL tại công ty; nhằm nâng cao trình độ, năng lực, thái độ phục vụ khách hàng của CBCNV trong công ty; tạo dựng hình ảnh của doanh nghiệp, mức độ hài lòng của khách hàng.

### *5.2. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài*

Kết quả nghiên cứu góp phần xây dựng và phát triển nhân lực phù hợp với các mục tiêu chiến lược của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên trong thời gian tới.

## **6. Bố cục của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục thì nội dung của luận văn được trình bày kết cấu gồm 3 chương:

***Chương 1:*** Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

***Chương 2:*** Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên

***Chương 3:*** Giải pháp tăng cường quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực của doanh nghiệp

### 1.1.1. Một số khái niệm có liên quan

#### 1.1.1.1. Khái niệm nhân lực

Theo giáo trình quản trị nhân lực - NXB đại học kinh tế quốc dân 2012 thì:

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực:

Về mặt thể lực: Chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, làm việc, nghỉ ngơi. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính.

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin nhân cách... của từng con người.

Nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến trình độ quản lý và trình độ sử dụng các yếu tố kinh doanh, nhân lực là yếu tố năng động, tích cực của mỗi quá trình sản xuất kinh doanh [6].

#### 1.1.1.2. Khái niệm quản trị nhân lực

Có nhiều cách hiểu về Quản trị nhân lực, theo giáo trình quản trị kinh doanh tập II - NXB Đại học kinh tế quốc dân, 2013 thì quản trị nhân lực được hiểu là quản trị con người trong mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh chiến lược của doanh nghiệp và làm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của người lao động [7].

Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động thì “Quản trị nhân lực là lĩnh vực theo

đôi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người”(Nguyễn Thị Thanh Hà, 2018).

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản lý thì “Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức”. Đi sâu vào nội dung hoạt động của nó thì “Quản trị nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức”.

Ở các nước phát triển người ta đưa ra các định nghĩa hiện đại sau: “Quản trị nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”(Nguyễn Thị Thanh Hà, 2018).

Song dù ở giác độ nào thì quản trị nhân lực vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Đối tượng của quản trị nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nhân lực. Quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản lý kinh doanh. Quản trị nhân lực thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Tóm lại QTNL là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt

nguồn nhân lực.

Đối tượng của quản trị nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân, CBCNV trong tổ chức và các vấn đề có liên quan như công việc, quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức [6].

### ***1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực***

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: Vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: Máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân lực thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

Quản trị nhân lực là hoạt động nền tảng, đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó triển khai các hoạt động quản trị khác, từ đó giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò con người “con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp, bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thành bại của doanh nghiệp”.

Quản trị nhân lực góp phần nhằm phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả nhất.



Quản trị nhân lực quyết định đến sự thành công hay thất bại của tổ chức. Trong nền kinh tế phát triển như hiện nay, các sản phẩm được sản xuất ra có hàm lượng chất xám ngày càng cao, vị trí con người trong tổ chức ngày càng quan trọng.

### 1.1.3. Nội dung quản trị nhân lực

#### 1.1.3.1. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng lao động là một quá trình nghiên cứu, thu hút, lựa chọn và quyết định nhận một cá nhân vào một tổ chức. Mục đích của tuyển dụng là trong số những người tham gia dự tuyển, tổ chức phải tuyển chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của vị trí cần tuyển.

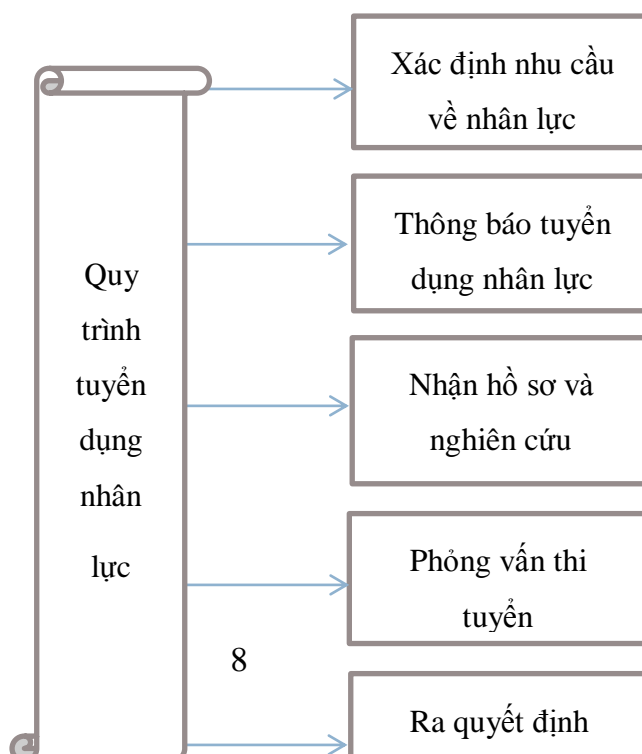
Yêu cầu của tuyển chọn nhân viên vào làm việc tại các tổ chức là:

- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết và thích hợp để có thể làm việc đạt năng suất cao và chất lượng công việc tốt.

- Tuyển chọn được những người có kỷ luật có đạo đức và biết gắn bó với công việc của tổ chức.

- Tuyển chọn những người có sức khỏe, có khả năng làm việc lâu dài. Qua tuyển dụng lao động, một mặt làm cho lực lượng lao động được trẻ hóa, mặt khác trình độ trung bình được tăng lên. Quy trình tuyển dụng nhân lực gồm các bước thể hiện trong sơ đồ sau:

**Hình 1. 1. Quy trình tuyển dụng nhân lực**



(Nguồn: Trần Kim Dung, 2011)

Theo sơ đồ trên, cho thấy tuyển dụng nhân lực được thực hiện qua 5 bước:

*Một là xác định nhu cầu về công việc và tuyển dụng nhân lực:* Tiến hành thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành viên và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng; nghiên cứu tài liệu liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực; xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng, vị trí cần tuyển, chức năng, nhiệm vụ của vị trí đó, đồng thời xác định trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết của một nhân viên tại vị trí cần tuyển đó.

*Hai là thông báo tuyển dụng nhân lực:* Các doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp thông báo tuyển dụng như sau:

Quảng cáo trên báo, đài, các ấn phẩm, tạp chí chuyên ngành.

Thông qua các Trung tâm giới thiệu việc làm

Thông báo tại cơ quan doanh nghiệp (Niêm yết tại trụ sở cơ quan)

Trên trang web của công ty...

Nội dung thông báo ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin về vị trí công việc, điều kiện ứng tuyển, hồ sơ, giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng, mức lương cơ bản...

*Ba là thu nhận và nghiên cứu hồ sơ ứng viên:* Tất cả hồ sơ xin việc được ghi vào

sổ theo dõi xin việc, người xin ứng tuyển phải nộp cho công ty một bộ hồ sơ có đầy đủ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra.

Thực hiện từng bước như vậy sẽ giúp quá trình tuyển dụng không xảy ra sai sót, đảm bảo chọn được những ứng viên xuất sắc nhất, phù hợp với các vị trí công việc mà doanh nghiệp cần tuyển.

*Bốn là tổ chức thi tuyển:* Sau khi xem xét hồ sơ ứng viên, Hội đồng tuyển dụng tiến hành tổ chức thi tuyển để chọn ra các ứng viên có năng lực, trình độ phù hợp nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Hình thức thi tuyển là bài kiểm tra trắc nghiệm, phỏng vấn. Hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: Mức độ nhanh nhẹn, trí nhớ, sự khéo léo của ứng viên. Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: Kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng giao tiếp, hoà đồng, khả năng làm việc nhóm... Việc ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

*Năm là ra quyết định tuyển dụng:* Sau khi thực hiện các bước trên, Hội đồng tuyển dụng xem xét chọn ra những ứng viên xuất sắc nhất và phù hợp với nội dung công việc cần tuyển, quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký hợp đồng lao động. Trưởng phòng tổ chức lao động đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng cần ghi rõ chức vụ, trách nhiệm công việc, lương thưởng, thời gian làm việc và các chế độ khác.

#### *1.1.3.2. Đánh giá nhân lực*

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân lực. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân lực và đãi ngộ nhân lực. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: Người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ảm ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vẩn đục không khí tập thể.

#### *Nội dung của công tác đánh giá nhân lực*

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.

Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.

Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.

Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.

Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

#### *Một số phương pháp đánh giá nhân lực*

- Phương pháp đánh giá bằng điểm đồ thị: Theo phương pháp này, trong bảng liệt kê các chỉ tiêu của công việc đối với nhân viên khi thực hiện nó và mức độ thực hiện được sắp xếp từ mức độ kém nhất đến xuất sắc. Các chỉ tiêu thường là: Số

lượng, chất lượng, thái độ, hành vi, độ tin cậy, khả năng hợp tác, óc sáng kiến... Mỗi nhân viên được đánh giá, được cho điểm theo từng chỉ tiêu đó và sau cùng được tổng hợp lại đưa ra một kết luận chung.

- Phương pháp điểm danh: Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá lựa chọn một từ hay một lời nhận xét mà nó mô tả tốt nhất sự thực hiện và các đặc điểm của người nhân viên. Bên cạnh các chỉ tiêu đưa ra, phòng quản lý nhân lực còn có thể đưa thêm các trọng số tùy theo tầm quan trọng của mỗi chỉ tiêu.

Phương pháp lựa chọn bắt buộc: Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải lựa chọn lời nhận xét thích hợp nhất với một trong các khả năng có thể xảy ra.

Phương pháp phê bình lưu giữ: Theo phương pháp này, người đánh giá một mặt ghi nhận những hành vi tốt và mặt khác cũng lưu giữ lại một số vấn đề trực tiếp, rắc rối liên quan đến sự thực hiện công việc của nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Việc làm này để nhắc lại những sự rắc rối đó và nhắc nhở người nhân viên tìm cách loại trừ các sai sót của họ.

Phương pháp cho điểm theo hành vi ứng xử: Phương pháp này được thực hiện như sau:

Xác định các điểm mấu chốt và các rắc rối trong công việc.

Chia các điểm rắc rối và mấu chốt đó thành 5 – 6 nhóm nhỏ. Mỗi nhóm là một đại lượng cần đánh giá.

Với mỗi đại lượng cần đánh giá lại chia thành nhiều mức khác nhau, từ mức thấp đến mức cao nhất.

Cho điểm từng hành vi.

- Các phương pháp đánh giá so sánh:

Phương pháp xếp hạng: Xếp tất cả nhân viên từ xuất sắc nhất đến kém nhất.

Phương pháp phân hạng: Sau khi phân thành 5 hạng với các chỉ tiêu tương ứng (xuất sắc, tốt, khá, trung bình và kém) người cán bộ đánh giá nhân viên của mình và xếp vào hạng trên.

Phương pháp so sánh từng cặp: Các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: Thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

Phương pháp cho điểm: Người đánh giá xác định số điểm tương xứng với chất lượng công việc.

### *1.1.3.3. Đào tạo nhân lực*

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy, công tác đào tạo nhân lực có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

*Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại:*

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động.

Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

- Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: Công nhân được phân công làm việc

chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận. Vì vậy, nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

- Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: Những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

Đào tạo theo phương pháp giảng bài: Các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:*

Phương pháp luân phiên: Thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.

Phương pháp kèm cặp: Người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp

cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: Áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

Một số phương pháp khác: Đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như: Phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai...

#### *1.1.3.4. Đãi ngộ nhân lực*

Công tác đãi ngộ nhân lực nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân lực, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

#### \* Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người



có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường.

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.
- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...
- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.
- Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.
- Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :

- Trả lương theo thời gian: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

- Trả lương theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy

trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: Trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán... Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: Phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

- Phụ cấp: Là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.
- Trợ cấp: Cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.
- Các khoản thu nhập khác: Nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...
- Tiền thưởng: Là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

*Các hình thức khen thưởng chủ yếu:*

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp.
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp.

*Đãi ngộ tinh thần*

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa

dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.
- Tò thái độ quan tâm chân thành: Nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: Gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.
- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.
- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

## **1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực của doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Yếu tố khách quan***

Ngày nay khi môi trường kinh doanh luôn luôn biến động và phát triển thì các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến quản trị nhân lực cũng biến động phức tạp và có ảnh hưởng rất lớn đến các thành quả của mọi doanh nghiệp, ảnh hưởng đến công tác quản

lý nói chung và đến quản trị nhân lực nói riêng, các nhân tố như:

#### ***- Luật pháp và chính sách của chính phủ***

Các quy định về pháp luật và thực thi các quy định của pháp luật ảnh hưởng rất lớn đến việc quản trị và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Ở Việt Nam, Bộ luật lao động được Quốc hội ban hành ngày 18/6/2012, quy định tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước về lao động.

#### ***- Điều kiện kinh tế***

Các điều kiện kinh tế cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực qua hai khía cạnh đó là các nguồn lực đầu vào và năng suất lao động xã hội.

Trong giai đoạn nền kinh tế hội nhập phát triển như hiện nay, doanh nghiệp luôn

có nhu cầu phát triển nhân lực để mở rộng sản xuất, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc mở rộng sản xuất đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động có trình độ và tay nghề, tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc. Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

#### ***- Văn hóa - xã hội***

Trong một nền văn hóa xã hội như hiện nay, các quan niệm về đạo đức, các chuẩn mực xã hội, các quan niệm về lối sống, thẩm mỹ, các tập quán, trình độ học vấn, văn hoá cũng phần nào làm cho việc chọn nghề nghiệp diễn ra khó khăn hơn. Mức sống xã hội tăng lên làm thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi. Người lao động ngày nay đòi hỏi nhiều hơn về thời gian nghỉ ngơi, cơ hội tham gia các ngày lễ, hội hè, tham quan nghỉ mát. Mặt khác, xu hướng bình đẳng trong lao động đã làm cho lực lượng lao động nữ tham gia làm việc ngày càng tăng, đòi hỏi công ty phải có chính sách, sự quan tâm thích đáng đến lao động nữ.

*- Khoa học kỹ thuật công nghệ*

Sự thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển về sản xuất kinh doanh, máy móc thay thế con người, khi đó nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa. Tuy nhiên, bên cạnh việc làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, còn tạo ra cuộc cách mạng trong việc quản lý nhân lực. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang đặt ra vấn đề lớn cho các nhà quản trị nhân lực.

### **1.2.2. Yếu tố chủ quan**

*- Đội ngũ lãnh đạo:*

Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều đến công tác quản trị nhân lực trong một doanh nghiệp, thể hiện qua phong cách giao tiếp, qua tư duy, tầm nhìn, sự am hiểu. Ban lãnh đạo của Công ty phải có đủ năng lực, phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, đồng thời phải biết lựa chọn những cách thức quản lý phù hợp, tạo ra các chương trình khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Đội ngũ lãnh đạo cần sử dụng linh hoạt các phương pháp và nghệ thuật lãnh đạo để bố trí nhân viên hợp lý, phù hợp với năng lực và trình độ của họ. Trên cơ sở đó họ sẽ đạt được những thành công trong công tác QTNL của doanh nghiệp.

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp, điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù

hợp cho doanh nghiệp. Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân lực vì quản trị nhân lực giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ. Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

*- Cơ cấu tổ chức:*

Thực tế cho thấy, tổ chức tốt bộ máy là yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả kinh doanh của một công ty. Cơ cấu tổ chức chính là cách sắp xếp bộ máy phòng ban, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc. Phải xác định được chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa những người đảm nhận các công việc.

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp quy định cách thức quản trị nhân lực tại doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, dù cho thiết kế được một cơ cấu tổ chức tối ưu mà không biết cách tuyển chọn những con người phù hợp, trao nhiệm vụ và quyền hạn cho họ để thực hiện công việc hoặc là không kích thích, động viên họ làm việc thì cũng không đạt được các mục tiêu. Khi một cơ cấu tổ chức thay đổi, tăng hoặc giảm cấp bậc, mở rộng hoặc thu hẹp các chức năng, thì công tác quản trị nhân lực cũng phải thay đổi.

*- Chính sách chiến lược:*

Mọi chính sách, quy định trong doanh nghiệp đều ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động QTNL nói riêng. Nó quy định về cách tuyển dụng, đào tạo nhân lực, cách bố trí và sắp xếp nhân lực, chế độ lương, thưởng, nội quy lao động...

Căn cứ vào chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp, việc xây dựng kế hoạch về QTNL đòi hỏi cần có các kiến thức, kỹ năng cần thiết về công tác quản trị nhân lực để từ đó so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc. Xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*- Văn hoá doanh nghiệp:*

Là một hệ thống các giá trị, các lập luận, các niềm tin, và các chuẩn mực được chia sẻ và thống nhất với các thành viên trong một tổ chức. Bầu không khí văn hóa của mỗi doanh nghiệp được thể hiện qua việc sử dụng các biểu hiện cụ thể như các biểu tượng, các câu chuyện, các nghi thức và các nghi lễ. Bầu không khí văn hóa khuyến khích đổi mới, thì các thành viên sẽ năng động, sáng tạo, môi trường cạnh tranh phát triển. Nhà quản trị có thể thiết lập bầu không khí văn hóa theo ý định của mình qua các bước: Đưa ra các chuẩn mực hiện thời, nêu lên các định hướng mới, thiết lập các chuẩn mực mới.

Là hệ thống các chuẩn mực về vật chất và tinh thần, quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hướng tương lai cho tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách của doanh nghiệp, phong cách của lãnh đạo... Đặc biệt, hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng quy định sự phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của doanh nghiệp đó. Ở một mức độ phát triển cao, quản trị nhân lực trở thành một nét đẹp văn hóa được toàn thể

CBCNV cam kết thực thi. Tuy nhiên với các doanh nghiệp chưa xây dựng được văn hóa về phát triển nhân lực thì các hoạt động liên quan sẽ rất dễ sa vào hình thức, chông chéo, hiệu quả thấp và điều đó làm cho quá trình phát triển nhân lực bị hạn chế.



## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THỦY NGUYÊN**

### **2.1. Khái quát về Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ. Cơ quan chủ quản của công ty là Ủy ban nhân dân Thành phố Hải Phòng. Ngành nghề kinh doanh của công ty là cung cấp các dịch vụ thủy lợi.

- Tên tiếng Việt: Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên
- Tên tiếng Anh: THUY NGHUYEN EXPLOITING IRRIGATION ONE MEMBER LIMITED COMPANY
- Tên công ty viết tắt: THUY NGUYEN CO.,LTD
- Điện thoại : 0225.3874412 Fax : 0225.3874412
- E-mail : thuyloithuynguyen@gmail.com Website : thuyloithuynguyen.vn  
Trụ sở chính của Công ty đặt tại : Thôn Trinh Xá, xã Thiên Hương, huyện  
hải Nguyên, Thành phố Hải Phòng

Tiền thân của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là Xí nghiệp quản lý khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, theo Quyết định số 747/QĐ-TCCQ ngày 24/3/1993 của UBND Thành phố Hải Phòng chuyển từ xí nghiệp Thủy lợi.

Ngày 21/1/1998, UBND Thành phố Hải Phòng ban hành quyết định số: 136/QĐ/UBND/ĐMDN về việc đổi tên doanh nghiệp nhà nước Xí nghiệp quản lý khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên thành Công ty khai thác công trình thủy

lợi Thủy Nguyên.

Ngày 1/2/1999 UBND Thành phố Hải Phòng ban hành quyết định số 226/QĐ/UB về việc chuyển công ty khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên Là Doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh thành doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích.

Ngày 17/7/2009, UBND Thành phố Hải Phòng ban hành quyết định số 1380/QĐ-UBND về việc chuyển Công ty khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên thành Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên; và quyết định số 1937/QĐ-UBND về việc xếp hạng doanh nghiệp nhà nước xếp hạng II (hai) cho Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.

Từ khi mới thành lập, Công ty chỉ hoạt động với một số chức năng, nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ thủy lợi là chủ yếu. Đến nay Công ty đã bổ sung thêm được một số ngành kinh doanh khác làm cho hoạt động kinh doanh của công ty đa dạng hơn. Trong hơn mười lăm năm hình thành và phát triển, Công ty đã đạt được nhiều thành tựu:

Vốn điều lệ khi mới thành lập là 2,8 tỷ; đến nay đã tăng lên 190 tỷ. Lực lượng lao động khi mới thành lập có 120 người, đến nay đã có 218 lao động.

Đảng bộ công ty giữ vững danh hiệu trong sạch vững mạnh từ năm 1995 đến nay. Công đoàn cơ sở công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ chức năng của mình đối với người lao động.

Công ty đạt được nhiều cờ khen thưởng, bằng khen, giấy khen của tập thể và cá nhân do Nhà nước, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, UBND Thành phố Hải Phòng, và UBND huyện Thủy Nguyên khen tặng. Công ty đã vinh hạnh nhận huân chương lao động hạng II do Chủ tịch nước trao tặng vào năm 2005.

Công ty cũng tham gia tốt công tác xã hội: tham gia các phong trào xóa đói giảm nghèo, xây dựng nhà tình thương cho công nhân lao động trong công ty, tham gia các công tác đền ơn đáp nghĩa...

Nhìn chung, quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ngày càng phát triển. Công ty đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của Đảng và Nhà nước giao. Đời sống cán bộ công nhân viên được cải thiện qua từng năm.

### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty**

Chức năng

Thực hiện các dịch vụ do Nhà nước đặt hàng như: Điều tiết, bơm nước phục vụ sản xuất nông nghiệp, cung cấp nước tho sạch cho các khu công nghiệp, dân sinh. Thi công xây lắp các công trình dân dụng, giao thông, thủy lợi, cơ sở hạ tầng.

Khảo sát thiết kế và thi công các công trình xây dựng dân dụng, giao thông, thủy lợi, cơ sở hạ tầng.

Hiện nay Công ty chủ yếu hoạt động trên địa bàn thành phố Hải Phòng , tầm nhìn đến năm 2020 công ty sẽ phát triển thị trường ra các tỉnh ngoài.

Nhiệm vụ của Công ty :

Điểm nổi bật của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là doanh nghiệp Nhà nước hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ công ích về nông nghiệp, thủy lợi trên địa bàn huyện Thủy Nguyên.

Chất lượng phục vụ dịch vụ cho khách hàng tương đối tốt, góp phần xây dựng phát triển nông thôn mới, đô thị, công nghiệp văn minh - hiện đại.

Luôn cố gắng hoàn thành và nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công ích theo đơn đặt hàng của khách hàng.

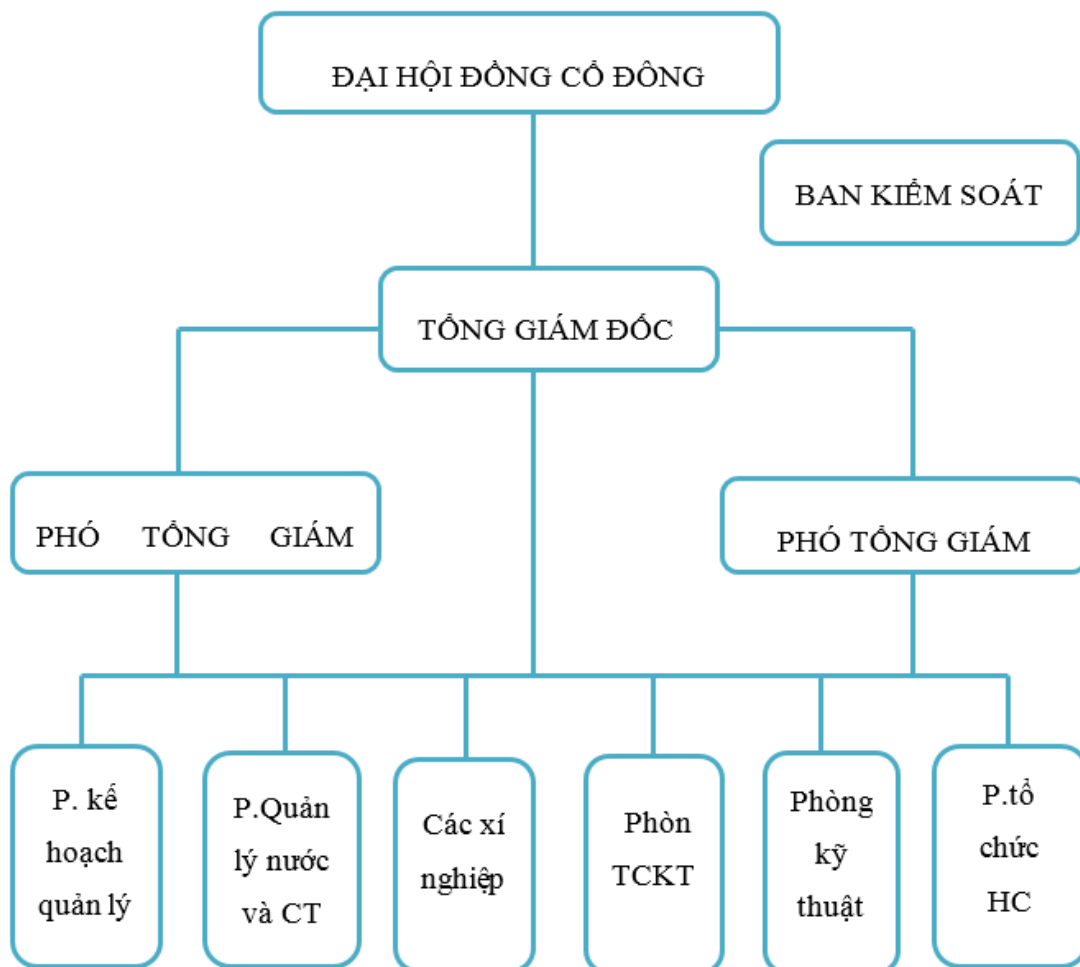
Kinh doanh đảm bảo lợi nhuận, bảo toàn và phát triển nguồn vốn chủ sở hữu.

Tối đa hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh trên các mặt: Hiệu quả dịch vụ thủy lợi, hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh doanh.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy**

Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo mô hình quản lý trực tuyến chức năng. Cơ cấu tổ chức của Công ty như sau: Hội đồng thành

viên - Ban Tổng giám đốc - Kiểm soát viên - Các bộ phận trực thuộc.



**Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

Hội đồng thành viên gồm 4 người, làm việc theo chế độ tập thể lãnh đạo, đứng đầu là chủ tịch hội đồng thành viên do chủ sở hữu công ty chỉ định.

Kiểm soát viên công ty gồm có 01 thành viên. Kiểm soát viên thực hiện nhiệm vụ một cách độc lập; giám sát, kiểm soát hoạt động quản trị của Hội đồng thành viên, của Tổng giám đốc công ty và các bộ phận trực thuộc công ty, xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ công ty hữu hiệu. Kiểm soát viên chịu trách nhiệm với chủ sở hữu về kết quả kiểm soát của mình.

Hệ thống điều hành công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến và tham

mu, đứng đầu là Tổng giám đốc do Hội đồng thành viên bổ nhiệm. Dưới Tổng giám đốc là hai Phó Tổng giám đốc và Kế toán trưởng phụ trách từng mảng công việc cụ thể:

Phó Tổng giám đốc phụ trách kinh doanh, chỉ đạo các phòng kế hoạch, phòng Kỹ thuật và các bộ phận sản xuất kinh doanh.

Phó Tổng giám đốc phụ trách nhân sự, quản lý chỉ đạo trực tiếp phòng Hành chính – Tổ chức, phòng quản lý nước và công trình thủy lợi và các bộ phận sản xuất kinh doanh.

Kế toán trưởng phụ trách tài chính của công ty, chịu trách nhiệm quản lý phòng Tài chính - Kế toán.

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2017 – 2019**

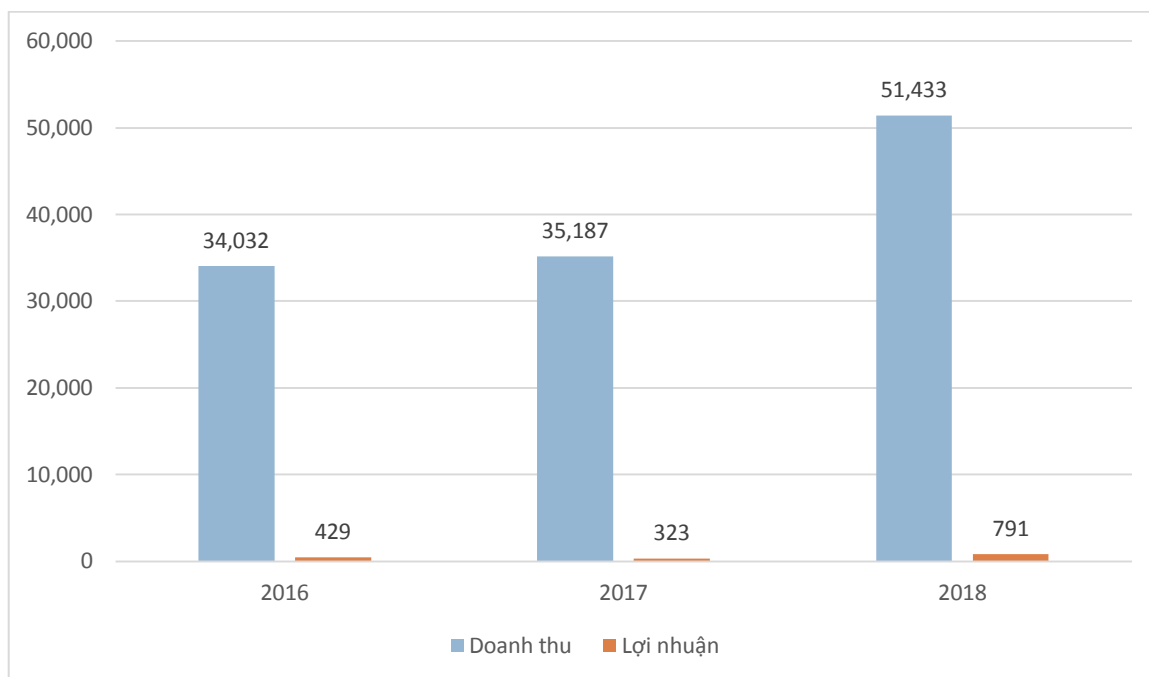
**Bảng 2. 1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2017 – 2019**

(Đơn vị: Triệu đồng)

<b>STT</b>	<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>
1	DT thuần về BH và cung cấp DV	34.032	35.187	51.433
2	Giá vốn hàng bán	26.856	27.956	42.368
3	LN gộp về BH và cung cấp dịch vụ	7.175	7.230	9.064
5	Chi phí quản lý doanh nghiệp	6.878	7.222	8.621
6	LN thuần từ hoạt động kinh doanh	602	391	878
7	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	536	404	988
8	CP thuế TNDN hiện hành	107	81	197
9	LN sau thuế TNDN	429	323	791

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

(Đơn vị: Tỷ đồng)



**Hình 2. 2. Biểu đồ biến động doanh thu và lợi nhuận của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019**

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Qua bảng 2.1 Ta có nhận xét:

#### Tình hình doanh thu

Doanh thu của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên thấy quả kinh doanh từ 2017 đến 2019 ta thấy: Doanh thu của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên qua các năm 2017-2019 biến đổi tăng dần tốc độ trung bình là trên 20% mỗi năm. Cụ thể, năm 2017 doanh thu của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là 34.032 triệu đồng, đến năm 2018 đạt 35.187 triệu đồng, tăng 1.155 triệu đồng, tương ứng tăng 3,39% so năm 2017, sang năm 2019 doanh thu của công ty tiếp tục tăng lên khá cao là 16.246 triệu đồng, tương ứng tăng 46,17% so với năm 2018.

#### Lợi nhuận của công ty

Lợi nhuận thuần của Công ty đều có chỉ số dương qua các năm tuy nhiên tỷ

lợi nhuận khá thấp so với doanh thu. Cụ thể, năm 2017 tổng lợi nhuận sau thuế đạt ở mức 429 triệu đồng, đến năm 2018 tổng lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh tăng lên đạt là 323 triệu đồng, tương đương giảm 106 triệu đồng với tỷ lệ là 24,71% so với năm 2017. Năm 2019 lợi nhuận của công ty tiếp tục tăng đạt là 468 triệu đồng, tương ứng tăng là 144,89% so với năm 2018. Nguyên nhân là Công ty đã đạt lợi nhuận cao trong các năm 2018 -2019 và đã có những biện pháp giảm chi phí quản lý doanh nghiệp do đó mà luôn giữ vững mức tăng trưởng lợi nhuận khá cao.

## **2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

### **2.2.1. Tình hình nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Để có thể hoàn thành tốt mọi yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Công ty đã từng bước ổn định đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và công nhân viên tại các xí nghiệp thành viên ngày càng khoa học và hợp lý hơn. Thế mạnh nguồn nhân lực của Công ty là các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật có kinh nghiệm trong lĩnh vực thủy lợi, có kinh nghiệm tổ chức quản lý, điều hành các dự án lớn về thủy lợi, môi trường. Cũng như đội ngũ kỹ sư xây dựng giàu kinh nghiệm trong việc triển khai quản lý thi công.

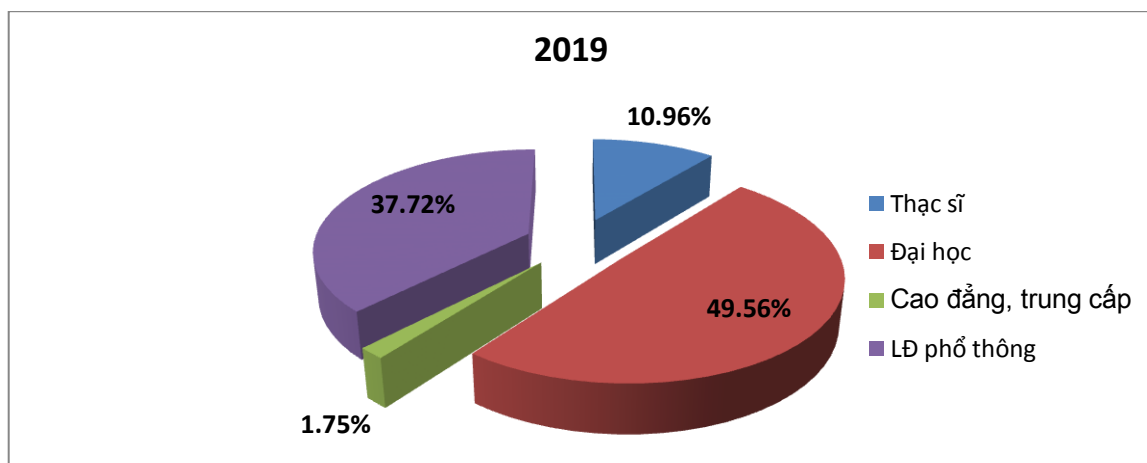
**Bảng 2. 2. Tình hình nhân sự Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên 2017 – 2019**

(Đv: Người)

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2017</b>		<b>Năm 2018</b>		<b>Năm 2019</b>	
	Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)
<b>Theo tuổi</b>	189	100%	211	100%	228	100%

Dưới 25	20	11%	22	10%	25	11%
25-35	75	40%	78	37%	82	36%
Trên 35	94	50%	111	53%	121	53%
<b>Theo giới tính</b>	189	100%	211	100%	228	100%
Nam	135	71%	148	70%	157	69%
Nữ	54	29%	63	30%	71	31%
<b>Theo trình độ</b>	189	100%	211	100%	228	100%
Thạc sĩ	20	11%	22	10%	25	11%
Đại học	101	53%	106	50%	113	50%
Cao đẳng, Trung cấp	3	2%	4	2%	4	2%
Lao động phổ thông	65	34%	79	37%	86	38%
<b>Theo tính chất công việc</b>	189	1	211	1	228	1
Lao động gián tiếp	68	36%	74	35%	82	36%
Lao động trực tiếp	121	64%	137	65%	146	64%

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

**Hình 2. 3. Biểu đồ cơ cấu nhân sự của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên năm 2019**

Qua bảng 2.3 Ta có nhận xét:

Năm 2017 số lao động của công ty là 189 đến năm 2018 tăng lên 22 lao động tương ứng tăng là 12% so năm 2017, đến năm 2019 tiếp tục tăng là 17 lao động,



tương ứng tăng là 8% so năm 2018. Nguyên nhân là Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đang mở rộng sản xuất kinh doanh để phục vụ nhu cầu ngày càng tăng của thị trường về các lĩnh vực thế mạnh của công ty.

*Về trình độ:* Xét về trình độ có 25 người có trình độ trên đại học, chiếm 11%, trình độ đại học là 113 người, chiếm 50% và cao đẳng, trung cấp là 4 người, chiếm 2% cổ còn lại là công nhân lao động phổ thông. Số lao động đã qua đào tạo trung cấp và công nhân kỹ thuật là 86, chiếm 38%. Các tỷ lệ trên cho thấy Công ty đã chú trọng đầu tư vào nguồn nhân lực có tay nghề cao, chủ yếu là các kỹ sư xây dựng và bộ máy quản lý có chất lượng cao. Do đó tỷ lệ lao động có trình độ trên đại học khá cao chiếm hơn 11% so với tổng lao động, lao động phổ thông chủ yếu trong các đội thi công các dự án thủy lợi và môi trường.

*Xét theo giới tính:* Xét theo giới tính thì ta thấy tỷ lệ người lao động là Nam giới chiếm tỷ trọng cao hơn so với nữ, cụ thể năm 2017 Nam là 135 người chiếm 71% còn nữ là 54 chiếm 29% trong tổng số lao động của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Đến năm 2018 tỷ lệ này có giảm đi chút ít đó là 70% Nam còn Nữ là 30%, sang năm 2019 tỷ lệ Nam là 69% và nữ là 31%. Điều này là do đặc thù công việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là kinh doanh thủy lợi, môi trường và CNTT yêu cầu công việc nặng nhọc và độc hại, do đó tỷ lệ nữ giới thấp hơn và chủ yếu là khối văn phòng và các công việc không yêu cầu nhiều sức khỏe khác tại các phân xưởng.

*Xét theo độ tuổi:* Theo độ tuổi thì người lao động trong Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên chiếm tỷ trọng cao nhất trong độ tuổi từ trên 35, cụ thể năm 2017 độ tuổi 18-25 chiếm tỷ trọng 11%, số người độ tuổi 25-30 là 40% và trên 35 là 50%. Năm 2018 có sự thay đổi so năm 2017, số người dưới 25 tăng 2% là 22% so với năm 2017, độ tuổi 25-35 giảm 3% là 37%. Đến năm 2019 thì xu hướng số người độ tuổi trên 35 tiếp tục tăng lên đạt tỷ trọng 53%, tỷ trọng người từ 25-35 giảm 1% so năm 2018. Ta có thể thấy nếu xét theo độ tuổi thì nhân sự của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi

Thủy Nguyên chiếm tỷ trọng chủ yếu là lao động trẻ từ 18-25 và 25-35, đây là điều kiện thuận lợi cho việc phát triển của các công ty. Bởi lao động trẻ có sự nhiệt tình, sức khỏe và khả năng tiếp thu học hỏi.

*Theo tính chất công việc:* ta thấy tỷ lệ người lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động gián tiếp, cụ thể năm 2017 Gián tiếp là 68 người chiếm 36% còn trực tiếp là 121 chiếm 64% trong tổng số lao động của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Đến năm 2018 tỷ lệ này có giảm đi chút ít đó là 35% Gián tiếp còn Trực tiếp là 65%, sang năm 2019 tỷ lệ lao động gián tiếp là 36% và lao động trực tiếp là 64%. Điều này là do đặc thù công việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là kinh doanh khai thác xây dựng các công trình thủy lợi, môi trường cần nhiều công nhân thi công các dự án về thủy lợi và các dự án về môi trường.

Nhìn chung, nguồn nhân lực của Công ty cần bổ sung nhiều hơn mới đáp ứng được yêu cầu thực tế. Tuy nhiên không thể vội vàng mà cần sàng lọc, tuyển dụng trên cơ sở có những tiêu chuẩn cụ thể rõ ràng, căn cứ vào mục tiêu phát triển, sự đòi hỏi của trình độ công nghệ và thiết bị, tránh tình trạng nguồn nhân lực vừa thừa lại vừa thiếu dẫn tới lãng phí và không tận dụng hết tiềm năng của lao động. Có thể nói nhân sự là một trong những thế mạnh của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên bởi đội ngũ lao động đặc biệt là các kỹ sư xây dựng có trình độ tay nghề và được đào tạo từ các trường danh tiếng trong và ngoài nước.

Những biện pháp quản trị nguồn nhân lực của công ty hướng đến việc người lao động trung thành, gắn bó với tổ chức nhằm tạo sự ổn định, bền vững của tổ chức. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất. Tạo động lực trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của người lao động để đề ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với những đối tượng lao động, phân loại đối tượng để thực thi các biện pháp hiệu quả cao nhất.

## **2.2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

### **2.2.2.1. Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là một trong những nội dung quan trọng quyết định chất lượng của đội ngũ CBCNV hiện tại cũng như tương lai. Mục đích của việc tuyển dụng nhân lực là nhằm tìm được những người đủ tài và đức, đủ phẩm chất tốt để đảm nhiệm công việc. Tuyển dụng nhân lực là tiền đề hết sức quan trọng của việc xây dựng và phát triển đội ngũ CBCNV trong công ty, đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển kinh tế xã hội toàn tỉnh. Đánh giá được tầm quan trọng của nội dung này, trong những năm gần đây Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng nhân lực rõ ràng, minh bạch thu hút được nhiều lao động có trình độ chuyên môn về làm việc tại Công ty góp phần nâng cao hiệu quả của việc sản xuất kinh doanh cũng như tăng cường hiệu quả quản trị nhân lực.

Từ nhiều năm nay hầu như nguồn tuyển dụng cán bộ lãnh đạo đều xuất phát từ nội bộ Công ty hoặc do Tổng công ty bổ nhiệm. Lý do là nguồn cung ứng nội bộ rất dồi dào, thêm vào đó đối với những nhân sự từ ngoài đến sẽ không đáp ứng được yêu cầu về thâm niên kinh nghiệm trong ngành. Điều này vừa có ưu điểm là: tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên cống hiến lâu dài trong công ty, hơn nữa một lãnh đạo đã ở trong đơn vị lâu sẽ hiểu biết tường tận về công việc, hoàn cảnh môi trường, đồng nghiệp, nhân viên, cấp trên...nên rất thuận lợi công tác quản lý. Tuy nhiên, cũng có khuyết điểm là không thu hút được nhân tài từ bên ngoài, không tạo sự đổi mới mạnh mẽ trong quản lý, dễ dẫn tới “sống lâu lên lão làng”.

**Bảng 2. 3. Kết quả tuyển dụng lao động tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

DVT: Người

Năm	Đại học		Cao đẳng Trung cấp		Công nhân kỹ thuật		Tổng
	Số	tỷ lệ	Số	tỷ lệ	Số	tỷ lệ	

	lượng (người)	(%)	lượng (người)	(%)	lượng (người)	(%)	
Năm 2017	16	61,5	4	15,4	6	23,1	<b>26</b>
Năm 2018	32	59,3	8	14,8	14	25,9	<b>54</b>
Năm 2019	28	45,2	13	20,9	21	33,9	<b>62</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng trên ta thấy, Số lượng lao động được tuyển dụng qua các năm tăng lên, đặc biệt năm 2018 tăng mạnh từ 26 người năm 2017 lên 54 người năm 2018, năm 2019 tuyển 62 người. Nguyên nhân chính của việc gia tăng này là sự phát triển mạnh về kinh tế xã hội của toàn tỉnh, thu hút được nhiều nhà đầu tư lớn, khách hàng lớn như Các khu công nghiệp sản xuất, kinh doanh trên địa bàn tỉnh Hải Phòng.

Công ty chủ yếu tuyển dụng cán bộ trình độ Đại học - trên Đại học và công nhân kỹ thuật. Bởi vì, cán bộ có trình độ Đại học để làm công tác điều hành các phân xưởng, làm việc tại các bộ phận phòng ban. Đối với công nhân kỹ thuật, Công ty có nhu cầu tuyển dụng tăng lên qua các năm: Năm 2017 là 6 người, năm 2018 là 14 người, năm 2019 là 21 người, chiếm 33,9% tổng nhu cầu tuyển dụng. Ngoài ra, Công ty cũng có kế hoạch tuyển thêm nhiều nhân viên có trình độ Đại học - Trên đại học. Đối với trình độ Cao đẳng - Trung cấp, nhu cầu tuyển dụng của Công ty tương đối thấp, năm 2019 là 13 người chiếm 20,9%.

Các nhà quản lý của Công ty đều biết rằng việc lập kế hoạch nhân lực là một trong những chức năng cơ bản của công tác quản trị doanh nghiệp, đó là xác định những công việc cần phải làm, làm như thế nào... Tuy nhiên, việc lập kế hoạch nhân lực trong dài hạn, trung hạn chưa nhận được sự quan tâm đúng mức từ phía Ban giám đốc Công ty.

#### 2.2.2.2. Đánh giá nhân lực

Mục đích: Việc đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) được thực hiện với tất cả các CBCNV theo các văn bản quy định chính thức. Công tác ĐGTHCV này góp phần giám sát việc thực hiện công việc của người lao động và đảm bảo cho mọi hoạt động của công ty đều được thông suốt. Mục đích chủ yếu là khen thưởng để

xét chọn lao động giỏi, chiến sĩ thi đua cấp Công ty và các danh hiệu thi đua khác. Đồng thời, kết quả ĐGTHCV sẽ được sử dụng vào các hoạt động như: Phân phối tiền thưởng hàng tháng, thuyên chuyển, đề bạt hay đào tạo.

Chu kỳ đánh giá: Công ty tiến hành đánh giá hàng tháng và gọi là xếp loại thi đua hàng tháng.

Phương pháp đánh giá:

- Để ĐGTHCV của lao động, Công ty sử dụng phương pháp đánh giá bảng điểm đồ thị. Các tiêu chuẩn trong thang đo được xây dựng trong quy định và được lượng hóa theo hệ thống điểm của Công ty. Từ những tiêu chuẩn được hóa này, người đánh giá sẽ xếp loại người lao động là loại A, B, C hoặc không xếp loại.

- Công ty đã xây dựng một hệ thống chỉ tiêu gồm 3 tiêu chuẩn. Các tiêu chuẩn bao gồm đầy đủ các khối lượng, chất lượng công việc người lao động thực hiện và liên quan đến hành vi, việc chấp hành kỷ luật của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Trong đó, các tiêu chuẩn dành cho người lao động quản lý bao gồm:

Tiêu chuẩn I: Việc chấp hành nội quy, quy định của công ty (40 điểm).

Tiêu chuẩn II: Chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc (45 điểm).

Tiêu chuẩn III: Tham gia các phong trào thi đua (15 điểm).

- Để xây dựng thang điểm cho từng tiêu chuẩn, Công ty đã xây dựng được phiếu đánh giá thực hiện công việc.

- Cuối mỗi tháng, CBCNV trong Công ty tự đánh giá việc thực hiện Công việc và nộp lại cho người đánh giá (là cấp trên trực tiếp quản lý người lao động) và sẽ được người đánh giá trực tiếp đánh giá lại số điểm đạt được trong tháng và xếp loại lao động A, B, C hay không được xếp loại dựa vào số điểm sau:

Tổng điểm (3tiêuchuẩn)	90–100	85–89	75-84	Dưới 75 điểm
------------------------	--------	-------	-------	--------------

Xếp loại	A	B	C	Không xếp loại
----------	---	---	---	----------------

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sử dụng kết quả ĐGTHCV vào Công tác quản trị lao động

Kết quả ĐGTHCV sẽ là căn cứ để tính tiền thưởng hàng tháng và xét duyệt danh hiệu lao động giỏi và danh hiệu chiến sĩ thi đua. Để đạt được các danh hiệu lao động giỏi thì người lao động phải có các tiêu chuẩn sau:

Phải có ít nhất 11 tháng đạt loại A, không tháng nào đạt loại C.

Không vi phạm nội quy, quy định của Công ty.

Tham gia tốt vào các phong trào thi đua.

Ngoài các tiêu chuẩn trên nếu có ít nhất một sáng cải tiến kỹ thuật áp dụng vào sản xuất hoặc công tác mang lại hiệu quả kinh tế hoặc hiệu quả công tác thì người lao động sẽ đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua cấp Công ty.

**Bảng 2. 4. Đánh giá nhân viên theo tháng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

(Đơn vị: Người)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		2018/2017		2019/2018	
		Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Lệch	Tỷ lệ %	Lệch	Tỷ lệ %
1	<b>Tổng số nhân viên</b>	<b>462</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>367</b>	<b>100</b>	<b>-62</b>	-13	<b>-33</b>	-8
2	Số nhân viên được đánh giá	455	98,5	395	98,8	360	98	-60	-13	-35	-9
3	Số lần đánh giá theo tháng	11	91,7	12	100	11	91,7	1	9	-1	-8

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Cách tính điểm của nó giống như khối lượng công việc thực hiện. Tuy nhiên, ai thực hiện nhiệm vụ đột xuất mới có điểm còn nếu không có thì không có điểm. Ngoài thang điểm trên, Công ty có quy định điểm thưởng tối đa 35 điểm, căn cứ

vào tiêu chí cụ thể để xác định điểm thưởng cho mỗi cá nhân vượt mức kế hoạch hoặc giải pháp cải tiến ... Tuy nhiên, tổng điểm sau khi tính cả điểm thưởng tối đa vẫn là 150. Ngày cuối tháng, các phòng ban, đơn vị sẽ tổ chức đánh giá CB nhân viên khối văn phòng và thông báo. Sau khi công việc đánh giá hoàn tất, kết quả đánh giá của các phòng ban sẽ được tổng hợp lại và điều chỉnh cho phù hợp với tỷ lệ không chế đã định.

*Qua bảng 2.6 ta có nhận xét:*

Qua các năm 2017 -2019 thì tỷ lệ số nhân viên được đánh giá chỉ đạt hơn 98%, cụ thể năm 2017 có 455 người được đánh giá tương ứng 98,5%, đến năm 2018 là 98,8% và năm 2019 giảm chỉ còn 98%. Đây là tỷ lệ không cao trong công tác đánh giá nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, bởi việc đánh giá nhân viên có ý nghĩa quan trọng không chỉ với công ty mà cả nhân viên, tuy nhiên có một bộ phận không nhỏ nhân viên của công ty không tuân thủ quy định với nhiều lý do khác nhau như đi công tác dài ngày, bị ốm...điều này ảnh hưởng đến công tác đánh giá kết quả công việc và xét thưởng thi đua khen thưởng của công ty.

**Bảng 2. 5. Kết quả đánh giá nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên 2017-2019**

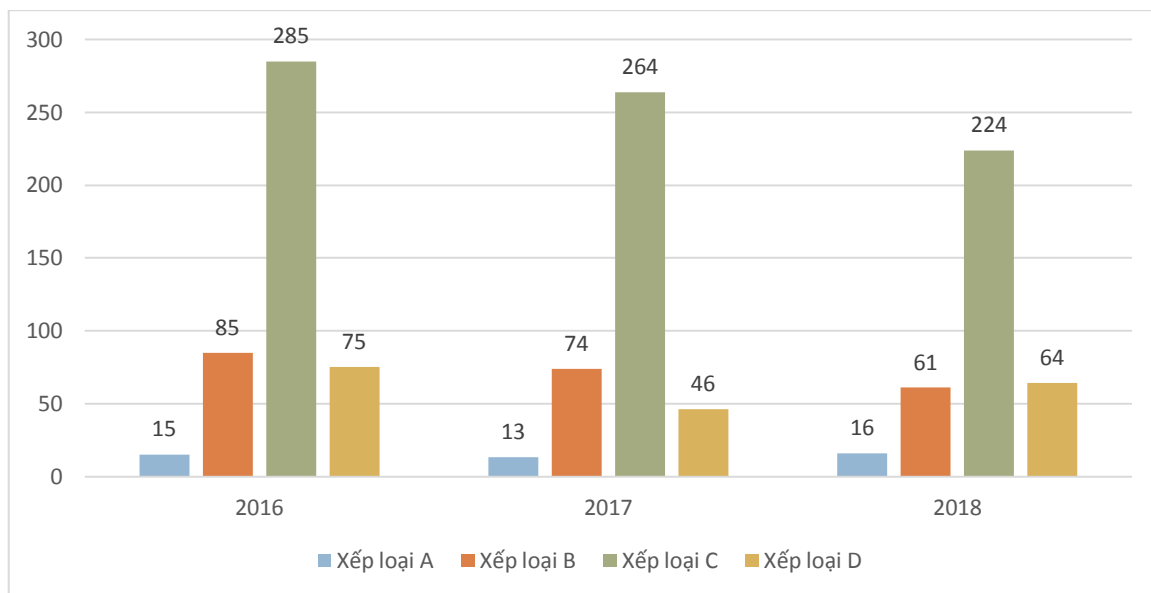
*(Đơn vị: Người)*

TT	Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %
1	<b>Tổng số nhân viên</b>	<b>462</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>367</b>	<b>100</b>
2	Số nhân viên được đánh giá/năm	460	99,6	397	99,3	365	99
3	<b>Xếp loại đánh giá</b>						
4	Xếp loại A	15	3,2	13	3,3	16	4
5	Xếp loại B	85	18,4	74	18,5	61	17

6	Xếp loại C	285	61,7	264	66,0	224	61
7	Xếp loại D	75	16,2	46	11,5	64	17

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

**Hình 2. 4. Biểu đồ đánh giá nguồn nhân lực Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019**



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.9 ta có nhận xét:

Số nhân viên được đánh giá trên tổng số nhân viên có tỷ lệ trung bình trên 99% qua các năm 2017 -2019, nguyên nhân là do có một số nhân viên nghỉ việc do đó Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã không tiến hành đánh giá. Cụ thể năm 2017 có 460 trên tổng số 462 nhân viên được đánh giá kết quả công việc đạt 99,6%, năm 2018 tỷ lệ này là 99,3% và năm 2019 là 99%.

Trong tổng số nhân viên được đánh thì xếp loại A chiếm tỷ trọng nhỏ nhất, có xu hướng tăng vào năm 2019, cụ thể năm 2017 có 15 người đến năm 2019 có 16 người, tăng 3 người so năm 2018 tương ứng tăng là 23%. Số nhân viên xếp loại lại có xu hướng giảm năm 2017 là 85 người chiếm tỷ trọng 18,4% năm 2018 còn 74 người và năm 2019 là 61 người chiếm tỷ trọng 17%. Số nhân viên xếp loại C là lớn nhất chiếm tỷ trọng 61,7% năm 2017 và có xu hướng giảm dần tỷ trọng trong các



năm 2018 là 66% với 264 người và năm 2019 là 61% với 224 người. Số người xếp loại D có tỷ trọng tăng vào năm 2019, năm 2017 có 75 người chiếm tỷ trọng 16,2% năm 2019 là 64 người chiếm tỷ trọng 17%.

Đây là vấn đề mà Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cần khắc phục bằng cách khuyến khích và có những biện pháp để số nhân viên được đánh giá phải đạt 100%.

Số lần đánh giá nhân viên trong năm của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cũng là vấn đề đáng lo ngại, có những năm như 2017 và 2019 thì chỉ có 11/12 tháng là có sự đánh giá nhân viên. Điều này cho thấy công tác đánh giá nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn chưa chặt chẽ, chưa được thực hiện nghiêm túc mà chỉ mang hình thức. Lý do có 1 tháng không có đánh giá nhân viên thường là tháng 1 hoặc tháng 2 rơi vào các tháng trước và sau tết.

Việc xếp loại đánh giá nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên vẫn còn nhiều hạn chế, việc xếp loại vẫn còn mang tính hình thức khá nhiều. Năm 2017 tỷ lệ nhân viên xếp loại A là 15 người sang năm 2018 giảm 2 người còn 13 người chiếm tỷ trọng khá nhỏ 3,3% trong tổng số nhân viên được đánh giá. Sang năm 2019 tăng lên đạt là 16 người chiếm tỷ trọng 4% so với năm 2018.

*Đánh giá ưu và nhược điểm của phương pháp ĐGTHCV của Công ty*

Ưu điểm: Công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của CBCNV một cách đơn giản và dễ thực hiện.

Những nhược điểm của phương pháp ĐGTHCV tại Công ty:

Chưa xây dựng được các tiêu chuẩn chung cho toàn thể CBCNV trong Công ty (lao động trực tiếp và lao động gián tiếp) vì trong bảng trên có 1 số tiêu chí phù hợp với lao động trực tiếp hơn.

Các tiêu chí trong bảng đánh giá còn mang tính tổng quát, chưa cụ thể và còn ít dẫn tới gặp khó khăn khi đánh giá

Sau khi người lao động nộp bảng đánh giá cho người đánh giá thì chưa có sự thông báo kết quả THCV tới từng người, do vậy người lao động nếu có thắc mắc gì sẽ không được giải quyết ngay đồng thời dễ gặp phải đánh giá mang tính chủ quan của người đánh giá trong quá trình đánh giá lại.

Sở dĩ có những hạn chế trên là do Công ty chưa huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Người trực tiếp quản lý lao động khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

### 2.2.2.3. Đào tạo nhân lực

Năm 2019, kinh tế xã hội của tỉnh Hải Phòng tiếp tục phát triển ổn định, đặc biệt là lĩnh vực công nghiệp xây dựng. Ngay từ đầu năm, Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên luôn bám sát chủ đề năm của tỉnh Hải Phòng là “Đổi mới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2019 - 2020 và tầm nhìn 2025” nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

**Bảng 2. 6. Số lượng lao động được đào tạo của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên giai đoạn 2017 – 2019**

Khóa đào tạo	Nội dung đào tạo	Số lượng lao động tham gia đào tạo qua các năm					
		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt
1. Bồi dưỡng trình độ cho đội ngũ quản lý	- Quản trị sản xuất;	1	23	1	34	1	38
	- Quản trị chiến lược;						
	- Nghệ thuật lãnh đạo;						
	- Xây dựng hình ảnh lãnh đạo						
	- Văn hóa lãnh đạo						
2. Đào tạo, kiểm tra cấp chứng chỉ	- Quản lý vận hành trạm bơm	2	138	3	165	3	218
	- Sửa chữa trạm bơm						

vận hành hệ thống thủy lợi	- Lắp đặt, bảo dưỡng hệ thống kênh mương						
3. Khóa học ngắn hạn	- Đào tạo, dạy nghề cho nhân viên thử việc;	3	155	3	220	4	252
	- Đào tạo, nâng cao tay nghề cho công nhân thi công;						
	- Bồi dưỡng về chính trị, chiến lược cho cán bộ công nhân viên;						
	- Tổ chức thực hành ứng cứu thiên tai thủy lợi tại các đơn vị trực thuộc.						
<b>Tổng</b>		<b>6</b>	<b>316</b>	<b>6</b>	<b>419</b>	<b>8</b>	<b>508</b>

(Báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch năm 2017 - 2019)

Thông qua bảng số liệu trên có thể thấy số lượng lao động được Công ty tổ chức đào tạo liên tục tăng qua các năm. Năm 2017, mở 6 lớp với số lượt lao động được đào tạo là 316 lượt, năm 2018 là 7 lớp với 419 lượt lao động được đào tạo, tăng lên 103 lượt so với năm 2017, năm 2019 là 8 lớp với 508 lượt lao động được đào tạo, tăng lên 89 lượt so với năm 2018. Như vậy, số lao động được Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên được đào tạo liên tục tăng qua các năm, đây là dấu hiệu tốt cho thấy Công ty đang thực sự quan tâm và chú trọng tới công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Trong công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên thì các khóa học được xây dựng rõ ràng với nội dung phù hợp với mục tiêu sản xuất kinh doanh mà Công ty đề ra song hình thức đào tạo chưa thật sự phong phú, đa dạng mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo trong nước, trong khi đó vấn đề cử đi học và đào tạo tại nước ngoài lại chưa được chú trọng. Do hình thức đào tạo này tốn kém về kinh phí, công ty chưa có chính sách về hình thức đào tạo này. Trong thời gian tới công ty nên có hướng đề xuất với Tổng công ty về việc cử CBCNV đi đào tạo ở nước ngoài, vì đây là điều kiện tốt để nhân viên được học

hỏi, tiếp cận với những ngành thủy lợi tiên tiến trên thế giới góp phần đáng kể vào việc nâng cao chất lượng nhân lực.

Mức tài trợ kinh phí cho các khóa học của Công ty là 100%. Dưới đây là biểu đồ thể hiện con số cụ thể mà Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đầu tư cho công tác đào tạo qua từng năm.

**Bảng 2. 7. Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ tại Công ty**

(Đơn vị tính: triệu đồng)

TT	CHỈ TIÊU	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
					Lệch	Tỷ lệ (%)	Lệch	Tỷ lệ (%)
1	Từ lợi nhuận của công ty	59	76	86	17	28,81%	10	13,16%
2	Từ người lao động	12	14	18	2	16,67%	4	28,57%
<b>3</b>	<b>Tổng số</b>	<b>71</b>	<b>90</b>	<b>104</b>	<b>19</b>	<b>26,76%</b>	<b>14</b>	<b>15,56%</b>
4	Kinh phí sử dụng từ quỹ	68	80	100	12	17,65%	20	25,00%
5	Tình hình sử dụng quỹ (%)	96%	89%	96%	0	-7,19%	0	8,17%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Nguồn 1: Do Công ty tự bỏ ra, nguồn này được trích từ quỹ đào tạo mà hàng năm Công ty trích ra từ 5% lợi nhuận sau thuế năm trước để nhập quỹ.

Nguồn 2: Người lao động tự nguyện bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Qua bảng 2.8 ta thấy: Quỹ đào tạo của Công ty tăng hàng năm luôn tăng lên nhưng không nhiều. Năm 2018 tăng so với năm 2017 là 17 triệu đồng do lợi nhuận sau thuế năm 2018 cao, vì vậy nguồn kinh phí trích từ lợi nhuận cũng tăng lên. Năm 2019 tăng lên là 10 triệu đồng tương ứng tăng 2% so với năm 2018.

Tuy nhiên có thể thấy kinh phí đầu tư cho đào tạo nhân lực còn khá thấp và

chủ yếu được lấy từ lợi nhuận của Công ty. Tình hình sử dụng quỹ của Công ty khá thấp: Năm 2018 sử dụng hết 89% tổng kinh phí đào tạo, năm 2019 sử dụng hết 96% tổng kinh phí cho đào tạo. Nguồn kinh phí đào tạo hàng năm của Công ty được dự tính từ ban đầu, dựa trên kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm của Công ty. Phòng tổ chức hành chính tập hợp kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận sau đó dự tính số người học, hình thức đào tạo như thế nào để xác định kinh phí đào tạo.

Với những khóa đào tạo được tổ chức tại doanh nghiệp thì Công ty xác định số khóa học, số học viên, giảng viên trong hay ngoài Công ty từ đó xác định số chi phí đào tạo cần thiết. Nếu là giảng viên trong công ty thì Công ty sẽ trả tiền giảng dạy kiêm nhiệm theo các quy định của Công ty, ví dụ như ngoài việc được hưởng lương như đang làm việc giáo viên còn được hưởng khoản bồi dưỡng đào tạo cho mỗi người lao động được hướng dẫn.

Đối với những khóa học mà người lao động được cử đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp, Công ty dự tính chi phí đào tạo thông qua những lần đào tạo trước. Chi phí đào tạo được Công ty xác định sau khi ký kết hợp đồng đào tạo theo từng năm với đối tác đào tạo.

Với mục tiêu đào tạo nhân lực nhằm nâng cao trình độ, khả năng thích nghi với công việc cho CBCNV, đồng thời để cho những chi phí mà Công ty bỏ ra đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh thì việc đánh giá chất lượng đào tạo là một bước quan trọng và cần thiết. Khi tiến hành xác định kết quả đào tạo của Công ty, dựa vào các bài thi, bài kiểm tra sát hạch sau khóa đào tạo.

**Bảng 2. 8. Chất lượng học tập của các học viên qua 3 năm 2017 - 2019**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL (Lượt người)	%	SL (Lượt người)	%	SL (Lượt người)	%
Khá, giỏi	62	62	64	64	67	67
Trung bình	25	25	27	27	30	30
Yếu, kém	13	13	9	0,9	3	0,3

<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua khảo sát 100 CBCNV đã được đào tạo qua các năm cho thấy chất lượng công tác đào tạo của Công ty rất tốt. Lượng học viên khá, giỏi qua các năm chiếm tỷ lệ cao nhất, lượng học viên yếu kém giảm dần từ 13% năm 2017 đến năm 2019 chỉ còn 0,3%, học viên yếu kém (3 người thuộc nhóm thợ bậc 1 và nhóm kinh doanh mới được tuyển dụng, còn yếu về trình độ kỹ thuật, trình độ giao tiếp). Lượng học viên ở mức trung bình cũng tăng lên, năm 2017 là 25%, năm 2018 là 27%, năm 2019 là 30%.

Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về chất lượng đào tạo để làm cơ sở cho Công ty có kế hoạch về công tác đào tạo trong những năm tiếp theo.

#### 2.2.2.4. Dãi ngộ nhân lực

##### a) Lương:

Các doanh nghiệp hiện nay thường áp dụng 2 hình thức trả lương: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo thời gian. Hầu hết, các doanh nghiệp ngoài nhà nước đều sử dụng hình thức trả lương theo sản phẩm nhằm khuyến khích năng lực nhân viên. Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên áp dụng chính sách trả lương theo thời gian. Tiền lương hàng tháng của NLĐ của Công ty là khoản lương cố định được trả dựa theo năng lực và thời gian làm việc của nhân lực Công ty (chưa bao gồm các khoản thưởng, phụ cấp).

Cách tính tiền lương hàng tháng Công ty:

$$TL_{cđ} = TL_0 \times Hhsl$$

- TL<sub>cđ</sub>: Mức lương tháng cố định của nhân lực.
- TL<sub>0</sub>: Mức lương cố định hàng tháng theo kỳ đánh giá gần nhất.

- Hhsl: Hệ số lương của nhân lực phụ thuộc vào số ngày làm việc đủ trong tháng theo quy định; thâm niên công tác; quá trình phấn đấu làm việc của người lao động trong năm.

Thông qua công thức tính lương trên, có thể thấy hệ số Hhsl là hệ số quan trọng nhất ảnh hưởng trực tiếp tới mức lương của NLĐ trong Công ty. Mỗi một NLDD làm việc trong Công ty sẽ có 1 hệ số lương riêng. Cách tính hệ số lương như sau:

$$Hhsl = Hđg \times Ttháng$$

- Hđg: Hệ số đánh giá nhân lực phụ thuộc vào kết quả làm việc của NLĐ đó. Trong 1 năm Công ty sẽ có 2 đợt thực hiện điều chỉnh lương dựa trên kết quả đánh giá mỗi cá nhân. Mỗi đợt đánh giá có thể tăng lương cho lao động từ 5 – 15% tùy vào thành tích làm việc mỗi cá nhân.
- Ttháng: Tỷ lệ số ngày làm việc trong tháng của nhân lực

Số ngày nhân lực đi làm theo đúng quy định của Công ty  $Ttháng = \frac{\text{Tổng số ngày làm việc trong tháng của NLĐ}}{\text{Số ngày nhân lực đi làm theo đúng quy định của Công ty}}$

Công thức chung tính lương tháng của nhân lực Công ty là:

$$TLcđ = TL0 \times Hđg \times Ttháng$$

#### *Chính sách nâng lương cho nhân lực*

Căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, hàng năm Công ty thường lập kế hoạch và tổ chức đánh giá nhân lực làm cơ sở điều chỉnh lương cho nhân lực làm việc trong Công ty. Điều kiện đánh giá tăng lương của Công ty được quy định tương đối khắt khe, dựa vào các tiêu chí như: số ngày làm việc hành chính của CBCNV, thành tích làm việc. Nếu được xét loại khá trở lên để được tăng lương khi nhân viên đó nghỉ không quá 08 ngày phép/năm (1 năm được nghỉ 12 ngày phép). Trong trường hợp nhân viên hoàn thành tốt chỉ tiêu công việc được giao của năm nhưng nghỉ quá nhiều cũng không đủ điều kiện xếp loại khá. Số lần được tăng lương và tỷ lệ % tăng lương phụ thuộc rất nhiều vào 2 lần đánh giá trong năm. Tuy nhiên không phải lúc nào nhân viên cũng được tăng lương sau mỗi lần đánh giá.

**Bảng 2. 9. Mức lương trung bình tháng của người lao động tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên năm 2019**

*Đơn vị: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch 2018/2017		Chênh lệch 2019/2018	
				Lệch	Tỷ lệ %	Lệch	Tỷ lệ %
Cán bộ quản lý phòng ban	12,5	13,2	14,3	0,7	5,6%	1,1	8%
Nhân viên văn phòng	5,3	5,8	6,5	0,5	9,4%	0,7	12%
Công nhân	3,5	4,2	5,1	0,7	20,0%	0,9	21%
<b>Trung bình</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>	<b>8,6</b>	<b>0,6</b>	<b>8,9%</b>	<b>0,9</b>	<b>12%</b>

*(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)*

Qua bảng 2.4 ta có nhận xét:

Mức lương trung bình của Người lao động năm 2017- 2019 của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên có xu hướng tăng qua từng năm, cụ thể năm 2017 là 7,1 triệu đồng năm 2018 tăng 0,6 triệu đồng tương ứng tăng là 8,9% sang năm 2019 tiếp tục tăng 0,9 triệu đồng tương ứng tăng là 12%. Trong đó mức lương cao nhất thuộc về cán bộ quản lý phòng ban với mức lương trung bình năm 2018 là 13,2 triệu đồng năm 2019 là 14,3 triệu đồng tương ứng tăng là 8% so năm 2018, tiếp đến là nhân viên văn phòng với 6,5 triệu đồng/tháng, thấp nhất là công nhân với 5,1 triệu đồng/tháng. Điều này cho thấy Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cũng đã chú trọng quan tâm đến công tác trả lương cho CBCNV trong công ty, đã có nhưng mức lương phù hợp cho các phòng ban và chức trách khối lượng công việc khác nhau.

**Bảng 2. 10. Mức lương trung bình tháng đối với các vị trí lãnh đạo Công ty năm 2019**

*Đơn vị: triệu đồng*

STT	Chức vụ, vị trí làm việc	Mức lương trung bình tháng
1.	GD	20



2.	PGĐ tài chính	15
3.	PGĐ kỹ thuật	15
4.	TP kỹ thuật, dự án	13
5.	TP Tổ chức nhân sự, Văn phòng	13
6.	Kế toán trưởng	13
7.	Trung bình	15,43

*Nguồn: Kết quả điều tra Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.*

Kết quả điều tra cho thấy mức lương của các quản lý trong Công ty có sự khác biệt khá lớn so với mức lương trung bình của các nhân viên trong Công ty. Mức lương trung bình của khối quản lý tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên là 16,43 triệu đồng/tháng gấp 2,45 lần mức lương trung bình của nhân viên trong Công ty. Nếu tính thêm cả mức phụ cấp trách nhiệm, có thể thấy thu nhập của các quản lý trong Công ty còn cao hơn nhiều. Qua đó có thể thấy, chính sách đãi ngộ Người lao động của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên hướng chú trọng đến Người lao động có chất lượng làm việc Công ty, bên cạnh đó, đãi ngộ tài chính cao và chính sách thăng tiến rộng mở tạo động lực cho Người lao động trong Công ty có mục tiêu để cố gắng phấn đấu và làm việc hiệu quả.

#### b) Thưởng

Do đặc thù công việc, Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên không xây dựng chính sách thưởng theo doanh thu hàng tháng, hàng quý mà chỉ có chính sách thưởng vào các dịp lễ, tết cụ thể như sau:

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm khuyến khích người lao động khi họ hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch. Hiện nay mức tiền thưởng mà công ty đang áp dụng được tính như sau :

$$TT = NC \times TTBQ \times TLT$$

Trong đó :

- TT: Tiền thưởng được hưởng.
- NC: Ngày công làm việc thực tế trong kỳ.
- TTBQ: Tiền thưởng bình quân trong kỳ. TLT: Tỷ lệ thưởng.

Hệ số thưởng lương tháng 13 tại công ty thường cao hơn. Mức thưởng cao chưa đủ đánh giá mức thu nhập cao nhưng áp dụng mức thưởng cao là cách duy trì và thu hút NNL tốt cho DN.

- Đánh giá xếp loại:

CBQL trực tiếp sẽ đánh giá xếp loại công nhân.

**Bảng 2. 11. Xếp loại đánh giá thưởng lương tháng 13**

STT	Cơ sở đánh giá xếp loại	Loại	Mức
1	Hoàn thành tốt nhiệm vụ và không vi phạm QĐ	A	+20%
2	Hoàn thành nhiệm vụ khá và không vi phạm QĐ	B+	+10%
3	Hoàn thành nhiệm vụ và không vi phạm QĐ	B	–
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	B-	-10%
5	Không hoàn thành nhiệm vụ và vi phạm QĐ	C	-20%

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Quản lý trực tiếp dựa vào ba tiêu chí để đánh giá xếp loại. Bao gồm: năng suất, không nghỉ làm nhiều và thái độ làm việc. Căn cứ vào xếp loại đánh giá, hệ số thưởng sẽ được cộng thêm hay trừ đi

Ngoài ra một số công ty còn áp dụng một số hình thức thưởng khác:

Thưởng thi đua :

Căn cứ vào bảng chấm điểm và xét chọn của các bộ phận công ty sẽ tặng cho các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn: mức thưởng 2 -10 triệu và giấy khen.

\* Thưởng sáng kiến : Áp dụng cho những phòng ban hay cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến kỹ thuật, quy trình làm việc... mà đem lại hiệu quả kinh tế. Mức thưởng được chia theo % của phần hiệu quả kinh tế mang lại không quá 50 triệu đồng.

Vào dịp tết dương dương lịch hàng năm, mức thưởng cố định là 500 ngàn đồng/người đối với nhân viên và 1 triệu đồng/người đối với lãnh đạo cấp trưởng, phó phòng trở lên. Mức thưởng này có thể được điều chỉnh tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh trong năm.

Vào dịp tết âm, mức thưởng cho mỗi cá nhân tương ứng với 1 tháng lương. Mức thưởng này phụ thuộc vào mức lương tháng của từng người, và cũng phụ thuộc chủ yếu vào kết quả làm việc của mỗi cá nhân trong năm.

**Bảng 2. 12. Mức thưởng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch 2018/2017		Chênh lệch 2019/2018	
				Lệch	Tỷ lệ %	Lệch	Tỷ lệ %
Thưởng thi đua, sáng kiến (triệu đồng)	2-10	2-10	2-15	0	0,0%	5	50%
Thưởng tháng, quý, năm (% cộng thêm vào lương)	10-20	10-20	10-20	0	0,0%	0	0%
Thưởng lễ tết dương lịch (triệu đồng)	0,5-1	0,5-1	0,5-1	0	0,0%	0	0%
Thưởng tết âm lịch	1 tháng lương	1 tháng lương	1 tháng lương	0	0,0%	0	0%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.9 ta có nhận xét:

Các mức thưởng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên hầu như không có nhiều sự thay đổi trong chính sách thưởng. Chỉ có duy nhất thưởng thi đua, sáng kiến là tăng mức thưởng lên tối đa 15 triệu đồng. Còn các mức thưởng khác đều giữ nguyên từ năm 2017 và không có sự thay đổi nào. Đây là hạn chế trong chính sách tạo động lực làm việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên vì môi trường kinh doanh cùng nhiều điều kiện khác đã thay đổi rất nhiều mà chính sách thưởng không thay đổi để phù hợp sẽ không tạo được động lực làm việc cho CBCNV trong công ty.

c) Môi trường làm việc

- Cơ sở vật chất phục vụ công việc

Điều kiện làm việc của CBCNV tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên được đánh giá thông qua các chỉ tiêu cơ bản về: diện tích, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ, không khí, mùi.

**Bảng 2. 13. Môi trường làm việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch 2018/2017		Chênh lệch 2019/2018	
	SL	Tỷ trọng (%)	SL	Tỷ trọng (%)	SL	Tỷ trọng (%)	Lệch	Tỷ lệ %	Lệch	Tỷ lệ %
Diện tích đạt chuẩn	35	73%	38	76%	40	82%	3	8,6%	2	5%
Ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ	25	52%	29	58%	33	67%	4	16,0%	4	14%
<b>Tổng</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>4,2%</b>	<b>-1</b>	<b>-2%</b>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Qua bảng 2.20 ta có nhận xét:

Xu hướng các Công ty có diện tích làm việc của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên có xu hướng tăng dần qua các năm 2017 -2019, năm 2017 có 35 công ty năm 2018 tăng 3 công ty tương ứng tăng là 8,6% năm 2019 tiếp tục tăng 2 công ty tương ứng tăng là 5% so năm 2018. Các công ty có khu văn phòng có diện tích nhỏ hơn được chia làm nhiều phòng theo chức năng các phòng ban. Các phòng ban được bố trí rộng rãi, mỗi phòng ban đều được trang bị đầy đủ hệ thống điều hòa, hệ thống chiếu sáng, bình lọc nước nóng lạnh đảm bảo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên.

Đặc biệt, có nhiều công ty có hệ thống nhà xưởng và văn phòng được thiết kế khoa học để tận dụng được ánh sáng tự nhiên vừa giúp tiết kiệm điện năng vừa giúp nhân viên làm việc trong môi trường ánh sáng tự nhiên, không cảm thấy ngột ngạt. Chế độ vệ sinh trong Công ty thường xuyên được duy trì. Công ty thuê hợp đồng với 3 lao động dọn vệ sinh toàn bộ Công ty, công việc vệ sinh thường xuyên là

lau sàn, lau kính, dọn vệ sinh đảm bảo điều kiện vệ sinh trong Công ty luôn sạch sẽ, thoáng mát.

Đánh giá chung về điều kiện làm việc và vệ sinh tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cho thấy 81,25% người lao động làm việc ở Công ty đánh giá điều kiện làm việc tại đây tốt. Có 75% người lao động làm việc trong Công ty đánh giá hệ thống cơ sở trang thiết bị trong Công ty là hiện đại.

- Bầu không khí làm việc trong Công ty

Với đội ngũ lãnh đạo và nhân lực trẻ, nhiệt tình, Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên luôn cố gắng duy trì một bầu không khí làm việc tích cực nhằm tạo tinh thần thoải mái để người lao động trong Công ty làm việc hiệu quả. Việc thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa – thể thao, sinh hoạt tập thể giúp nhân lực trong Công ty có cơ hội tham gia và hiểu biết nhau hơn. Đặc biệt, khi đến dịp sinh nhật các nhân viên trong Công ty, lãnh đạo Công ty luôn tổ chức những bữa liên hoan nhỏ, tạo bầu không khí thân thiết giữa lãnh đạo và các nhân viên trong Công ty. Nhân lực trẻ trong Công ty luôn tạo không khí hào hứng, vui vẻ, đội ngũ lãnh đạo trẻ thì luôn thân thiện hòa đồng với mọi người. Không khí làm việc trong Công ty luôn sôi nổi, vui vẻ tạo tinh thần thoải mái cho CBCNV.

- Quan hệ ứng xử trong doanh nghiệp

Người lãnh đạo trong Công ty đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích động lực làm việc của nhân viên, đồng thời họ cũng là hình mẫu để nhân viên cấp dưới học tập và phấn đấu. Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên tốt có thể giúp CBCNV trong Công ty làm việc hiệu quả, làm giảm áp lực làm việc cho CBCNV, giúp họ có khả năng hoàn thành công việc tốt hơn. Tại Công ty VITE đội ngũ lãnh đạo luôn tham gia nhiệt tình các hoạt động đoàn thể trong Công ty, thân thiện và gần gũi với mọi người, thường xuyên thăm hỏi động viên các thành viên trong Công ty.

### **2.3. Đánh giá về quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

#### ***2.3.1. Kết quả đạt được***

Trong những năm gần đây chất lượng công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên ngày càng được nâng cao, tạo ra một đội ngũ nhân lực ngày càng lớn mạnh cả về chất lượng và số lượng, đáp ứng cơ bản yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hàng năm, Công ty thường tổ chức kiểm tra, đánh giá công tác quản trị nhân sự để đảm bảo hoạt động của công ty đạt hiệu quả như mong muốn, nếu có vấn đề thì cần tìm ra và đưa ra những giải pháp để sửa đổi, bổ sung nhằm cải thiện công tác QTNL đạt hiệu quả. Trong thời gian qua, vấn đề quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã từng bước đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận. Một số những kết quả đạt được trong các lĩnh vực phải kể đến như:

#### ***Thứ nhất, công tác tuyển dụng***

Việc hoạch định nhân lực trước khi ra quyết định tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã được thực hiện một cách đầy đủ và đều đặn qua các năm, tuân thủ đúng qui định của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Công tác này đã đưa ra được phương hướng, cách thức quản trị nhân lực, đảm bảo sử dụng đúng người đúng công việc làm cơ sở cho việc tuyển dụng, bố trí, sử dụng nguồn nhân lực.

Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã có nhiều thay đổi so với trước đây, chính sách tuyển dụng và bố trí cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên ngày càng được hoàn thiện hơn. Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng nhân lực rõ ràng, minh bạch, thu hút được nhiều ứng viên có trình độ chuyên môn đăng ký dự tuyển. Ngoài ra nguồn tuyển

dụng cán bộ lãnh đạo chủ yếu xuất phát từ nội bộ công ty do đó tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên cống hiến lâu dài trong công ty. Đồng thời. Công ty cũng đã từng bước quan tâm, cải thiện dần môi trường làm việc, với kỷ luật làm việc rõ ràng nhằm tạo cho nhân viên tác phong làm việc công nghiệp nhanh, chính xác, hiệu quả và phát huy được các năng lực của mình.

#### Thứ hai, đánh giá nhân lực

Việc sắp xếp, bố trí số lượng nhân sự trong các phòng ban, phân xưởng khá hợp lý, phù hợp với cơ cấu ngành. Việc đánh giá nhân lực được thực hiện tuân thủ theo đúng qui định của công ty đã đề ra, việc đánh giá nhân lực được thực hiện một cách công khai minh bạch đối với toàn bộ nhân viên trong công ty.

#### Thứ ba, công tác đào tạo nhân lực

Công tác đào tạo phát triển nhân lực, trong những năm qua đã được quan tâm thường xuyên; việc đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ theo chủ đề hàng năm và Đề án đổi mới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhà nước. Số lao động được đào tạo bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn tăng lên qua các năm. Bình quân hàng năm Công ty mở được 2 từ 3 lớp đào tạo. Bên cạnh đó công tác đánh giá kết quả sau đào tạo được thực hiện một cách thường xuyên và đều đặn qua từng khóa học và được xây dựng rõ ràng, minh bạch với các nội dung đánh giá là khá giỏi, trung bình và yếu kém, để từ đó bản thân người lao động tự đánh giá và rút ra được những gì đã học được từ khóa đào tạo của Công ty.

#### Thứ tư, công tác đãi ngộ nhân lực

Chính sách về đãi ngộ nguồn nhân lực đã thể hiện được mục tiêu gắn với giá trị công việc và kết quả thực hiện công việc, từng bước được cải tiến theo xu hướng giảm dần tính bình quân. Thu nhập bình quân đầu người của lao động là 6 triệu đồng/tháng. So với mức lương cơ bản theo quy định của nhà nước thì mức lương tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cơ bản đảm bảo cho mức sống của cán bộ công nhân viên cả về vật chất và tinh. Thực hiện các chế độ bảo hiểm, thời gian lao động và nghỉ ngơi, trợ cấp nhằm bảo đảm quyền

lợi và lợi ích cho người lao động.

Ngoài ra công ty còn thực hiện tốt các chế độ phúc lợi xã hội khác cho người lao động như: Tổ chức khám sức khỏe cho CBCNV, trang bị quần áo bảo hộ lao động, tổ chức các chương trình giao lưu văn nghệ, thể thao tạo không khí vui tươi phấn khởi cho CBCNV sau những ngày làm việc vất vả. Không chỉ vậy, công ty còn quan tâm đến con em của nhân viên bằng việc tổ chức tặng quà cho các cháu nhân dịp Tết trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi 01/6 hàng năm. Có được những điều đó là công sức, trí tuệ và sự nỗ lực của cả tập thể lao động tại đơn vị. Trong đó, khả năng lãnh đạo, chỉ đạo cùng tầm nhìn và tư duy đúng hướng của ban giám đốc Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đóng một vai trò hết sức quan trọng.

### **2.3.2. Hạn chế**

Mặc dù công ty đã đạt được những thành tựu nhất định, song trong công tác quản trị nhân lực vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục như sau:

Thứ nhất, Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế, chưa có dự báo chính xác về nhu cầu nguồn nhân lực. Bên cạnh đó luy trình đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn nhiều hạn chế, trong đó có nguyên nhân do công tác xác định mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn nhiều hạn chế và chưa xác thực, việc lập kế hoạch đào tạo chưa tính toán hết các chi phí, nội dung, phương pháp đào tạo nhân lực.

Công tác hoạch định và phân tích công việc nhiều khi còn mang tính hình thức, chưa căn cứ vào nhu cầu thực tế, chưa bám sát vào mục tiêu chiến lược kinh doanh của Công ty. Công ty chưa có những phân tích, đánh giá về thực trạng nhân lực của mình để dự báo nhu cầu phục vụ cho chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty trong tương lai. Công tác xây dựng quy hoạch nguồn lãnh đạo cấp Phòng/Chi nhánh còn chậm, chưa tích cực chuẩn bị người thay thế. Quy hoạch CBCNV còn mang tính hình thức, khép kín trong từng đơn vị; chưa gắn quy hoạch



với kết quả đánh giá công chức, với kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, bố trí và sử dụng lao động.

Quy trình tuyển dụng nhân lực còn tồn tại nhiều bất cập; nhiều khi còn phụ thuộc vào các mối quan hệ quen biết, người nhà. Điều này làm cho công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên mang nặng tính hình thức, tuyển dụng không đúng người đúng việc gây nhiều hệ lụy cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Thứ hai, công tác đánh giá nhân lực

*Thứ hai, công tác tuyển dụng còn yếu kém*

Chính sách tuyển dụng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn dừng lại ở mức độ đơn giản, quá trình tuyển chọn và sàng lọc đối tượng phù hợp với yêu cầu công việc của công ty còn rất nhiều hạn chế. Đội ngũ cán bộ phụ trách mảng tuyển dụng nhân lực còn thiếu và còn yếu. Các nguồn tuyển dụng và chính sách tuyển dụng còn rất ít chưa đa dạng và chưa thu hút được người lao động đến ứng tuyển. Các quy chế, chính sách, chương trình đào tạo cho người lao động mới của Công ty chưa quan tâm đến việc nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động mà chưa quan tâm nhiều đến đào tạo toàn diện cho người lao động.

Công tác đánh giá và bố trí nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban, dẫn tới việc thiếu đi sự chia sẻ thông tin giữa các phòng ban trong việc thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty. Công tác đánh giá nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên vẫn còn mang nặng tính hình thức mà chưa có những đánh giá và bố trí nhân lực một cách hợp lý.

*Thứ ba, công tác đào tạo nhân lực còn hạn chế*

Công tác đào tạo và bồi dưỡng người lao động trong công ty còn rất hạn chế. Chưa có những chính sách phù hợp cho người lao động trong việc bồi dưỡng kiến thức tay nghề chuyên môn nghiệp vụ. Bên cạnh đó do nhận thức của người lao động

về đào tạo phát triển còn chưa đúng đắn. Người lao động chưa nhận thức được hết ý nghĩa thực tiễn của việc đào tạo phát triển, còn mang tư tưởng coi trọng bằng cấp nên còn nhiều người đi học chỉ mang tính thủ tục, lấy bằng, chứng chỉ, học cho qua là chính, không quan tâm mấy đến kiến thức.

Chương trình đào tạo chưa đúng trọng tâm, trọng điểm, đúng đối tượng, gây lãng phí trong đào tạo, chương trình đào tạo chưa gắn với thực tế và phù hợp với từng đối tượng được đào tạo. Vẫn còn tình trạng thái độ hách dịch của một số cán bộ công nhân viên trong việc hướng dẫn đào tạo cho nhân viên mới. Việc đánh giá nhân sự còn mang nặng tính hành chính, chưa có thang điểm cụ thể cho các tiêu chuẩn đánh giá.

*Thứ tư, công tác đánh giá CBCNV chưa được thực hiện đầy đủ*

Việc đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc cũng chưa được quan tâm thực hiện một cách nghiêm túc, điều này làm ảnh hưởng lớn tới chất lượng của đội ngũ nhân lực được tuyển dụng vào. Bộ phận tham mưu công tác QTNL còn mỏng về số lượng, hạn chế về năng lực, trình độ và chưa được đào tạo kiến thức chuyên sâu về QTNL. Công tác QTNL tại Công ty chưa được quan tâm đúng mức, yếu tố con người với tư cách là nhân tố quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của đơn vị chưa được thấu hiểu một cách sâu sắc. Biểu hiện rõ nhất là Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên chưa xây dựng được một chiến lược tổng thể về phát triển nhân lực, cũng như chưa có quan điểm, triết lý rõ ràng trong công tác QTNL. Các hoạt động quản trị doanh nghiệp nói chung và QTNL nói riêng của Công ty vẫn bị ảnh hưởng bởi tư duy quản trị của các doanh nghiệp nhà nước trước đây.

Công tác đãi ngộ nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên vẫn chưa tạo ra được động lực cho người lao động, việc tạo ra cơ hội thăng tiến tốt chủ yếu ở vị trí – phòng kinh doanh còn hạn chế. Ở các phòng ban khác cơ hội thăng tiến là rất ít, khó kích thích được động lực phấn đấu làm việc của CBCNV. Việc khen thưởng và kỷ luật của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đối với người lao động

vẫn còn mang nặng tính hình thức mà chưa có sự đánh giá từ phía người lao động.

### **2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế**

#### *2.3.3.1. Nguyên nhân khách quan*

##### *- Luật pháp và chính sách của chính phủ*

Các quy định về pháp luật và thực thi các quy định của pháp luật ảnh hưởng rất lớn đến việc quản trị và sử dụng nhân lực trong Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Ở Việt Nam, Bộ luật lao động được Quốc hội ban hành ngày 18/6/2012, quy định tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tuy nhiên trong thực tế triển khai thì gặp nhiều khó khăn do sự thay đổi nhanh chóng của điều kiện kinh tế xã hội, sự hội nhập và mở cửa nền kinh tế. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.

##### *- Điều kiện kinh tế*

Sự gia tăng lạm phát cùng với việc nền kinh tế hội nhập phát triển như hiện nay, đã làm tăng sự khó khăn và cạnh tranh trong việc thu hút nhân tài và giữ chân nhân tài các chính sách quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đã tỏ ra không còn phù hợp và gặp nhiều hạn chế.

##### *- Văn hóa - xã hội*

Trong một nền văn hóa xã hội như hiện nay, các quan niệm về đạo đức, các chuẩn mực xã hội, các quan niệm về lối sống, thẩm mỹ, các tập quán, trình độ học vấn, văn hoá ảnh hưởng tới quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên bởi mức sống xã hội tăng lên làm thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi của người lao động. Người lao động ngày nay đòi hỏi nhiều hơn về thời gian nghỉ ngơi, cơ hội tham gia các ngày lễ, hội hè, tham quan nghỉ mát gây nhiều khó khăn trong quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên.

### *2.3.3.2. Nguyên nhân chủ quan*

Thứ nhất, đội ngũ lãnh đạo Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn nhiều hạn chế về trình độ quản lý. Việc đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp của đội ngũ lãnh đạo chưa thật sự phù hợp cho công ty. Đội ngũ lãnh đạo chưa thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong công ty do đó chưa làm cho tinh thần trách nhiệm của nhân viên với công việc của mình được nâng cao.

Thứ hai, Việc sắp xếp bộ máy tổ chức của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn cồng kềnh chưa tinh gọn chuyên nghiệp. Thực tế cho thấy, tổ chức tốt bộ máy là yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, tuy nhiên hiện tại cơ cấu tổ chức sắp xếp bộ máy phòng ban, các mối quan hệ, các luồng thông tin chưa thật sự phù hợp, còn chồng chéo.

Thứ ba, chính sách chiến lược của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên còn chưa rõ ràng. Hiện tại việc xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh vẫn mang tính hình thức, chưa sát thực với thực tế hoạt động của công ty, việc xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực còn chưa đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THỦY NGUYÊN**

### **3.1. Định hướng của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên đến năm 2024**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty***

Trong kế hoạch giai đoạn phát triển 2020 – 2024 công ty đã đề ra kế hoạch phát triển cụ thể như sau:

- Về công tác kế hoạch – vật tư:

Giao kế hoạch sát với nhu cầu tiêu thụ, phù hợp với điều kiện sản xuất của Công ty và mục tiêu đại hội đại cổ đông thường niên.

Cung cấp vật tư, nguyên vật liệu cho sản xuất kịp thời, giá cả cạnh tranh, chất lượng đảm bảo.

Bám sát sản xuất toàn công ty, tác nghiệp kịp thời, đảm bảo luôn ổn định trong sản xuất.

- Về công tác tài chính:

Tăng cường công tác quản trị tài chính, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Phối hợp với phòng tiêu thụ và các đơn vị quản lý và thu hồi công nợ kịp thời.

Tìm mọi giải pháp huy động vốn để bình ổn sản xuất kinh doanh.

Triển khai tốt công tác thống kê định kỳ trên các mặt hoạt động của Công ty.

Hàng tháng làm tốt công tác phân tích giá thành làm cứ liệu giúp cho công tác chỉ huy điều chỉnh.

**Bảng 3. 1. Kế hoạch của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên 2020 -2024**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Doanh thu	65.500	70.000	75.000	80.000	95.000
2	Lợi nhuận	500	650	800	900	1.100
3	Vốn chủ sở hữu	15.000	16.000	17.000	18.000	20.000
4	Thu nhập BQ/tháng	8	10	11	13	15

*(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)*

- Về công tác kỹ thuật, sáng cải tiến tiết kiệm:

Xây dựng định mức chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật phù hợp, tiên tiến nhằm đảm bảo sản xuất phù hợp và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

Định hướng triển khai mạnh mẽ công tác sáng kiến tiết kiệm nhằm khơi dậy trí sáng tạo trong đội ngũ CBCNV và góp phần giảm chi phí trong sản xuất.

Triển khai, kiểm soát công tác an toàn – vệ sinh môi trường nhằm an toàn cho người và thiết bị.

**3.1.2. Định hướng quản trị nhân lực đến năm 2025**

Với mục tiêu là hướng đến chiến lược nâng cao chất lượng công tác phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển sản xuất kinh doanh hướng tầm nhìn 2025; Phân tích đánh giá nhu cầu, hiện trạng, đề ra mô hình đổi mới, các nhóm giải pháp mang tính tổng thể về công tác quản lý đào tạo phát triển nhân lực; Xây dựng được kế hoạch tổng thể thực hiện mô hình và giải pháp đổi mới bao gồm các đề án phát triển hướng mục tiêu quan trọng nhằm hiện thực hoá đề án của tỉnh Hải Phòng, đó là đổi mới nội dung đào tạo, phương thức đào tạo, công tác lập kế hoạch đào tạo và công tác quản lý hoạt động đào tạo; Nâng cao trình độ, kỹ năng đội ngũ giảng viên.

- Công tác tổ chức lao động:

Rà kiểm, sắp xếp hoàn thiện cơ cấu tổ chức từ các đơn vị thành viên đến Công ty

đảm bảo gọn nhẹ, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, hiệu suất công tác cao.

Xây dựng quy chế trả lương gắn với đối tượng sản xuất và hiệu quả công việc.

Nâng cao mức tiền lương bình quân, mức tiền thưởng hàng năm cho người lao động.

Tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động nâng cao trình độ.

- Công tác văn phòng:

Phân loại, kiểm soát kịp thời các công văn đến, đi, văn bản nội bộ.

Xem xét mức chi phí phù hợp để khoán cho các đơn vị, phòng chức năng chủ động thực hiện trong lĩnh vực sử dụng chi phí văn phòng.

Biên chế thiết bị văn phòng không lãng phí và thực sự tiết kiệm hiệu quả.

Xem xét sử dụng phương tiện xe con chủ động, hiệu quả.

Có chương trình giám sát công tác bảo vệ, tài sản của Công ty.

Nêu cao tinh thần phục vụ, bổ túc nghiệp vụ và có tính chuyên nghiệp trong công tác nấu ăn nhằm đáp ứng tốt nhất sức khỏe cho CBCNV Công ty.

- Công tác thi đua khen thưởng:

Cá nhân đạt danh hiệu lao động tiên tiến: Trên 60%/năm

Các phòng đạt danh hiệu tập thể lao động tiên tiến: 5/5 phòng/năm.

Tập thể khối cơ quan Công ty phấn đấu đạt danh hiệu xuất sắc.

Có từ 1 – 3 chiến sỹ thi đua cấp cơ sở mỗi năm.

Có từ 3 – 5 sáng cải tiến, hợp lý hóa sản xuất mỗi năm

- Công tác phối hợp các đoàn thể với chính quyền: Làm tốt công tác phát động phong trào thi đua, xây dựng văn hóa Công ty đoàn kết kỷ luật sáng tạo và phát triển.

**3.2. Giải pháp tăng cường quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên**

### ***3.2.1. Tăng cường công tác hoạch định và phân tích công việc***

Như đã phân tích ở chương 2, kế hoạch hóa nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng của quá trình quản trị nhân lực nhưng tại Công ty mới chỉ xác định cầu nhân lực trong năm tiếp theo bằng phương pháp đơn giản là tính xem có bao nhiêu người về hưu trong năm tới và số người lao động đã thôi việc trong năm hiện hành. Nguồn cung nhân lực chủ yếu là con em CBCNV trong Công ty và cân đối cung cầu chưa được thực hiện. Do vậy, Công ty cần có giải pháp để hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực có hiệu quả, phù hợp với mục tiêu kế hoạch, khối lượng của Công ty trong giai đoạn tiếp theo.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên nên được thực hiện như sau:

#### ***Dự báo cầu nhân lực:***

Việc dự báo cầu nhân lực trong năm tiếp theo (trong ngắn hạn) nên thực hiện như sau:

Xác định số nhân lực bổ sung, thay thế những người đã về hưu, chuyển công tác, tai nạn, nghỉ mất sức trong năm hiện tại. Việc xác định số nhân lực này dựa trên việc xác định số lao động trong năm đã nghỉ công việc mà người đó đảm nhận, công việc này sẽ được các phòng ban và các đơn vị thành viên đưa ra báo cáo vào cuối năm về số lao động giảm trong năm của đơn vị mình trên cơ sở đó sẽ có được số lượng người cần bổ sung thay thế cho năm tới.

Xác định số lượng công việc cần làm trong năm tiếp theo thông qua các chỉ tiêu, kế hoạch của năm tới. Số lượng công việc cần làm này được xác định dựa trên cơ sở xác định khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện, việc xác định phải được tính đến khả năng thay đổi về công nghệ, kỹ thuật và yêu cầu về nâng cao chất lượng sản phẩm. Xác định thực lực đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty, liệu đội ngũ hiện tại có đáp ứng được khối lượng công việc đã phân tích trong năm tới hay không. Từ đó xác định được số nhân lực thừa thiếu trong năm thế nào.

Việc dự báo cầu nhân lực trong dài hạn nên dựa vào ý kiến của các chuyên



gia quản lý nhân lực bằng cách:

Lựa chọn danh sách các chuyên gia am hiểu về Công ty và có kiến thức về dự đoán nhân lực.

Xác định rõ những vấn đề có liên quan đến dự đoán nhân lực: Khó khăn, thuận lợi, mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty trong tương lai.

Soạn một bảng câu hỏi về dự đoán cầu nhân lực của Công ty trong kỳ kế hoạch và gửi đến từng chuyên gia. Các chuyên gia ước tính cầu nhân lực của Công ty và chuyển đến người có trách nhiệm tổng hợp. Kết quả dự đoán nhân lực được gửi trở lại các chuyên gia xem xét cho ý kiến về phương án lựa chọn. Phương án cuối cùng dự đoán cầu nhân lực của Công ty là kết quả nhất trí cao của các chuyên gia.

*- Dự báo cung nhân lực: Để dự báo được cung nhân lực chính xác nhất trong năm tiếp theo, Công ty cần xác định cung nhân lực trong năm tiếp theo như sau:*

Với nhu cầu xác định nhân lực trong năm kế hoạch như vậy thì cung nhân lực hiện tại của Công ty có đáp ứng được yêu cầu về nhân lực của kế hoạch hóa sản xuất kinh doanh hay không. Để có thể sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả nhất Công ty nên xem xét kỹ để có thể tận dụng tốt nhất nguồn nhân lực sẵn có của mình bằng cách lập một phương pháp lưu trữ hồ sơ nhân viên một cách khoa học. Là một công ty lớn với số lượng công nhân viên khá đông nên việc quản lý các hồ sơ là tương đối khó khăn và phức tạp, Công ty nên có một hệ thống hồ sơ bằng phần mềm. Trong đó các thông tin về các công nhân được nhập vào máy tính và nó gồm những dữ kiện như: Lý lịch nhân viên, kiến thức sản xuất, kinh nghiệm, trình độ học vấn, các khóa đào tạo, khả năng ngoại ngữ, sở thích nghề nghiệp, thành tích công tác...

Trên cơ sở các dữ kiện đó khi công ty cần một người hội đủ các điều kiện để thay thế vào một chức danh còn khuyết, nhà quản trị chỉ cần đánh lệnh trong máy tính, hệ thống sẽ cho Công ty biết ngay các ứng viên có khả năng.

Cung ứng nhân lực bên trong Công ty là những người lao động hiện có trừ đi

những người như thuyền chèo công tác, về hưu, ốm đau, thai sản để từ đó có thể xác định việc bổ sung nhân lực từ bên ngoài thông qua tuyển mộ và tuyển chọn và quyết định bổ sung biên chế hay không. Công ty nên xác định rõ nguồn nhân lực từ bên ngoài là từ những nguồn nào và tình hình của nguồn nhân lực đó như thế nào. Công ty nên xác định rõ nguồn nhân lực từ bên ngoài ở các trường Đại học, vì đây là một nguồn nhân lực dồi dào và rất năng động.

Đối với việc cần phải bổ sung nhân lực để đáp ứng kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, thì những loại lao động nào công ty cần, loại lao động đó có sẵn trên thị trường hay không. Bởi vậy công ty cần xem xét kỹ để có thể điều chỉnh kế hoạch của mình một cách linh hoạt.

- *Cân đối cung cầu nhân lực: Để có thể thực hiện tốt cung cầu nhân lực công ty cần thực hiện các biện pháp sau:*

Phân tích các chức danh công việc hiện có của công ty để xác định khối lượng công việc mà lực lượng lao động hiện tại có thể làm. Việc phân tích các chức danh công việc giúp cho công ty xác định được những yêu cầu, đòi hỏi đối với các ứng cử viên. Đối với các chức danh như giám đốc các đơn vị thành viên cũng như chức danh trưởng phòng thuộc công ty sẽ có những yêu cầu khác nhau cũng như sẽ đòi hỏi các trách nhiệm cao hơn so với các chức danh khác.

Chỉ đưa ra các kế hoạch, chỉ tiêu sau khi đã phân tích công việc để đảm bảo lực lượng lao động hiện tại có khả năng thực hiện những kế hoạch mục tiêu đề ra. Tránh sử dụng lãng phí nguồn nhân lực hoặc nguồn nhân lực hiện tại không đáp ứng được khối lượng công việc đề ra. Muốn vậy công ty phải đề ra kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp để có thể áp dụng tốt nhất nguồn nhân lực của mình. Các kế hoạch sản xuất kinh doanh này phải được xác định dựa trên những căn cứ khoa học để xác định khối lượng công việc của năm tới, khối lượng công việc này phải phù hợp với năng lực của nguồn nhân lực trong Công ty.

Mạnh dạn tinh giảm biên chế đối với những lao động không đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh hiện tại. Đó là các lao động không theo kịp với trình độ

công nghệ hiện tại của công ty, không thể sử dụng điều khiển máy móc hiện đại mà công ty đang có, những lao động không thể đảm bảo khối lượng công việc được giao.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa các phòng tổ chức hành chính, phòng kinh doanh, phòng kế hoạch – vật tư, phòng kế toán – tài chính để cân đối cung cầu nhân lực sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh. Từ đó tránh đưa ra những quyết định thiếu thông tin và tính chính xác.

Để thực hiện tốt được giải pháp này, Công ty nên cử hai cán bộ của phòng TCHC để thực hiện các công việc về dự đoán về cầu lao động, cung lao động và cân đối cung cầu. Muốn làm được vậy thì những cán bộ này phải được đào tạo tốt về các kiến thức quản trị nhân lực.

**Bảng 3. 2. Nội dung kế hoạch hóa nguồn nhân lực khi so sánh 2 phương án**

<b>Nội dung kế hoạch hóa nguồn nhân lực</b>	<b>Phương án hiện tại</b>	<b>Phương án đề xuất</b>
1. Dự báo cầu nhân lực	Dựa trên số lượng về hưu năm tới và chuyển công tác trong năm hiện tại	Dựa trên nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong năm tiếp theo
2. Dự báo cung nhân lực	Chủ yếu từ đội ngũ con em CBCNV trong công ty	Bao gồm cả nguồn lực bên trong và bên ngoài
3. Cân đối cung cầu nhân lực	Chưa được thực hiện	Cân đối cung cầu sát với kế hoạch kinh doanh của năm tới

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Nhìn vào bảng 3.2 trên ta có thể thấy nếu thực hiện phương án đề xuất Công ty sẽ có thể dự báo cầu nhân lực của mình một cách chính xác thay vì chỉ máy móc như hiện tại, qua đó công ty sẽ có được nguồn nhân lực đủ khả năng thực hiện các mục tiêu mà Công ty đề ra. Với việc dự báo cung nhân lực, trong trường hợp hiện tại nguồn cung ứng nhân lực cho Công ty chủ yếu là con em cán bộ công nhân viên điều này dễ gây tiêu cực, nên việc đảm bảo về chất lượng nguồn nhân lực là không

thể. Nhưng nếu Công ty thực hiện phương án đề xuất sẽ giúp Công ty có được nguồn nhân lực dồi dào và chất lượng hơn hẳn, với trường hợp con em cán bộ công nhân viên trong Công ty nếu muốn vào Công ty vẫn phải trải qua những bước tuyển mộ, tuyển chọn như bình thường. Hiện tại cân đối cung cầu chưa được thực hiện do đó Công ty gặp rất nhiều khó khăn trong việc tuyển chọn, để có thể giảm bớt những khó khăn đó Công ty cần tiến hành cân đối cùng cầu nhân lực sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình.

Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong Công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho người lao động của Công ty. Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách hiệu quả thì Công ty cần xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc, bản yêu cầu thực hiện công việc...với từng vị trí, chức danh công việc. Để tiến hành phân tích công việc và xây dựng được các bản mô tả, Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên cần thực hiện các bước sau:

Bước 1: Xác định danh mục các công việc cần phân tích: Tùy vào tính chất và tầm quan trọng của từng công việc mà Công ty xác định các công việc cần phân tích như: Trưởng phòng, kế toán, công nhân sản xuất...

Bước 2: Xác định các nguồn lực tham gia vào quá trình phân tích: Có thể là Ban giám đốc, trưởng, phó các phòng ban hay tổ trưởng tổ sản xuất

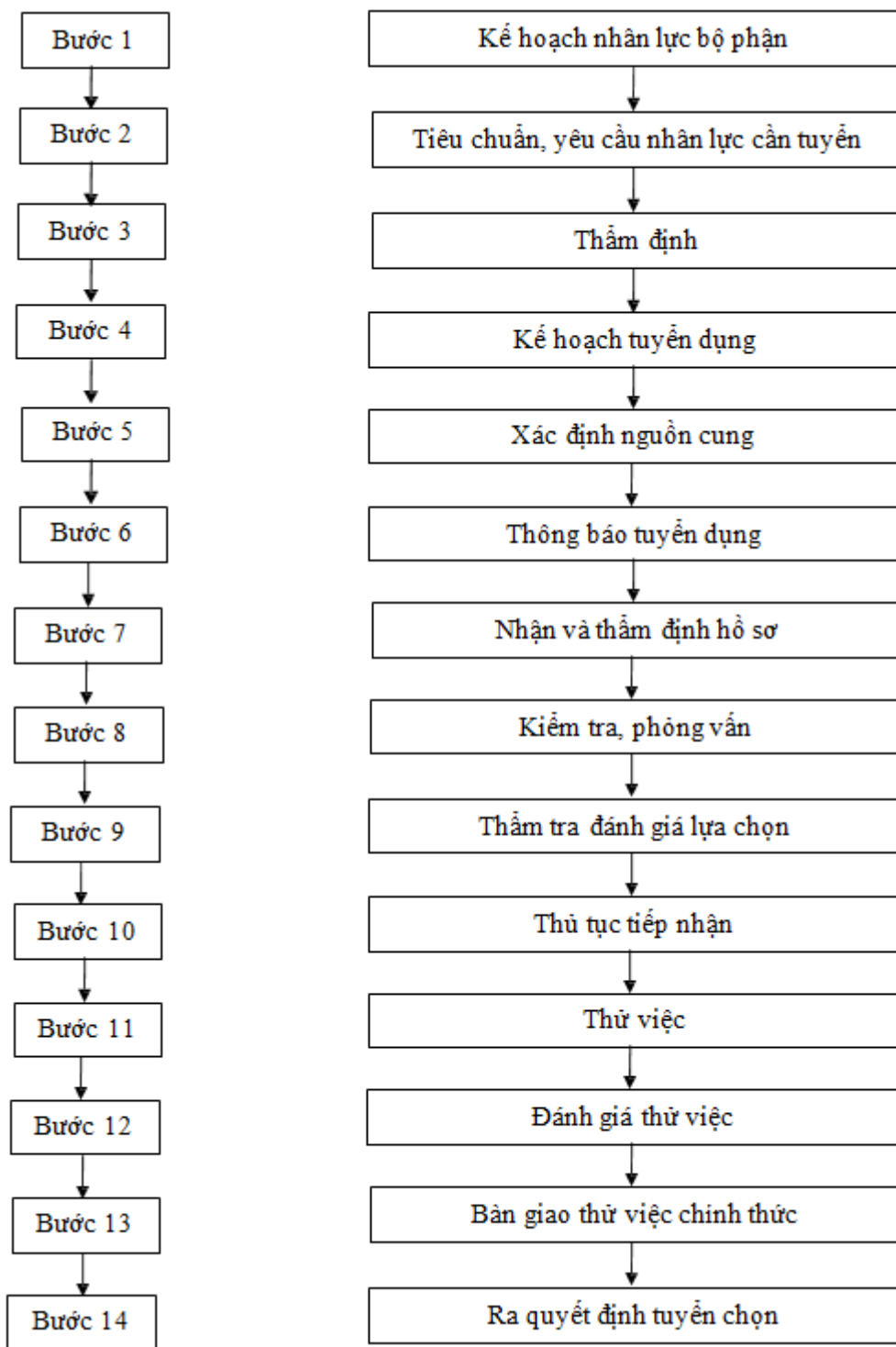
Bước 3: Thu thập thông tin cần thiết cho quá trình phân tích công việc thông qua bảng hỏi, phỏng vấn trực tiếp người lao động hoặc thông qua quan sát người lao động làm việc

Bước 4: Xử lý thông tin thu thập được và viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc

### **3.2.2. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng**

Chính sách tuyển chọn nhân viên phải được Công ty xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực. bấy lâu nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín, độ “mở” rất hạn chế, chủ yếu là tuyển “người nhà” với quy trình giản đơn. Đã đến lúc cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn (xem xét cả hai nguồn tuyển chọn bên trong và bên ngoài Công ty); các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy củ hơn. Chính vì vậy, để nâng cao chất lượng đội ngũ lao động Công ty cần phải đổi mới công tác tuyển dụng cho phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty.

### **Hình 3. 1. Quy trình tuyển dụng đề xuất**



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Theo quy trình tuyển dụng đề xuất, các bước công việc phải thực hiện gồm:

- Bước 1: Kế hoạch nhân lực bộ phận:

- Để thực hiện tốt công tác tuyển dụng thì một trong các bước không thể thiếu đó là xác định nhu cầu tuyển dụng. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần được thực hiện một cách chính xác và do Phòng TCHC kết hợp với các phòng ban, đơn vị thực hiện.

+ Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ SXKD đảm trách các phòng ban, đơn vị xác định nhu cầu về nhân lực bộ phận mình.

+ Trên cơ sở số lượng cho từng công việc của đội ngũ lao động hiện có và khả năng đảm nhiệm công việc của họ so với kế hoạch của Công ty trong thời gian tới (như mở rộng quy mô sản xuất). Từ đó xác định nhu cầu về số lượng lao động cần tuyển cho từng phòng ban, đơn vị.

+ Dựa vào số lao động sẽ gửi đi đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian tới và số lượng lao động quay về sau khi đã được đào tạo xác định thêm nhu cầu tuyển dụng để bổ sung cho các vị trí chuẩn bị về hưu.

- Khi xác định được nhu cầu tuyển dụng về số lượng và vị trí cần đảm nhận, Phòng TCHC tổ chức kết hợp với các phòng ban, đơn vị tiến hành phân tích vị trí cần tuyển và phân tích vị trí cần tuyển là việc làm bắt buộc và đòi hỏi được thực hiện một cách nghiêm túc. Nó đảm bảo Công ty và người lao động được tuyển nhận biết rõ và tường tận mọi mặt công việc của vị trí cần tuyển. Nội dung của việc phân tích vị trí cần có các mục chủ yếu sau:

+ Tên vị trí.

+ Lý do tuyển dụng.

+ Nhiệm vụ tổng quát của vị trí.

+ Nhiệm vụ cụ thể của vị trí.

+ Trách nhiệm chủ yếu.

+ Xác định vị trí trong tổ chức.

+ Các mối liên hệ của vị trí.

- + Mức độ ảnh hưởng của vị trí đến Công ty.
- + Sự thay thế khi vắng mặt.
- + Khả năng thay thế cho các vị trí khác.
- + Dự kiến về tiêu chuẩn người lao động sẽ đảm nhận vị trí.

Sau khi hoàn thiện nội dung phân tích vị trí, phòng TCHC và các phòng ban, đơn vị tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn và các yêu cầu cho người lao động sẽ đảm nhận các vị trí cần tuyển.

- Bước 2: Tiêu chuẩn, yêu cầu nhân lực cần tuyển
  - Trong những năm qua, do nguồn tuyển dụng chủ yếu của Công ty là con em CBCNV dẫn tới người lao động chưa có đủ tiêu chuẩn để đáp ứng nhiệm vụ trước mắt cũng như lâu dài của Công ty. Vì vậy, các phòng ban, đơn vị cần xây dựng các tiêu chuẩn tuyển dụng cao hơn trước để đảm bảo người lao động được tuyển dụng đáp ứng tốt hơn về các mặt như:
    - + Có phẩm chất đạo đức tốt.
    - + Có trình độ và chuyên môn vững vàng.
    - + Có tay nghề cao.
    - + Có khả năng để tiếp tục nâng cao trình độ.
  - Việc xây dựng tiêu chuẩn, yêu cầu cho lao động cần tuyển cần phải được tiến hành một cách tỉ mỉ, chi tiết trên nhiều góc độ. Xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng cũng phải dựa trên mặt bằng chung của xã hội, điều kiện và tình hình thực tế của khu vực, của Công ty và đặc biệt là xu thế phát triển chung của Công ty và xã hội.
  - Nếu xây dựng tiêu chuẩn và yêu cầu nhân lực cần tuyển ở mức quá cao thì sẽ không đảm bảo về số lượng lao động cần tuyển. Ngược lại, nếu xây dựng tiêu chuẩn và yêu cầu tuyển dụng quá thấp sẽ không đảm bảo về chất lượng lao động cần tuyển.

Công ty cần xây dựng được bảng tiêu chuẩn tuyển dụng áp dụng riêng cho lao động



trực tiếp và lao động gián tiếp.

- Sau khi các phòng ban, đơn vị lập xong Phiếu yêu cầu tuyển dụng nhân lực thì chuyển Phiếu yêu cầu này sang Phòng TCHC.

• Bước 3: Thẩm định

Phòng TCHC sẽ kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo định biên lao động sản xuất. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng.

• Bước 4: Kế hoạch tuyển dụng

Phòng TCHC sẽ thiết lập kế hoạch tuyển dụng được Giám đốc ký duyệt, triển khai và kiểm tra tiến trình thực hiện kế hoạch.

• Bước 5: Xác định nguồn cung

- Sau khi đã xây dựng được các tiêu chuẩn, yêu cầu tuyển dụng lao động và xây dựng được kế hoạch tuyển dụng thì phòng TCHC cần xác định được các nguồn cung lao động để đảm bảo cho lao động cần tuyển cả về mặt số lượng cũng như thỏa mãn các tiêu chuẩn, yêu cầu.

- Công ty cần quan tâm đến các nguồn tuyển dụng là các sinh viên tốt nghiệp các trường Đại học, các học sinh trung cấp chuyên nghiệp, các trung tâm giới thiệu việc làm và những người dự tuyển ngẫu nhiên. Như vậy, để tuyển dụng được lao động phù hợp thì Công ty có thể tiếp cận với một số địa chỉ như sau: Trung tâm xúc tiến việc làm tỉnh Hải Dương, Trung tâm giới thiệu việc làm thanh niên – thành đoàn Hải Dương, Trường Đại học Sao Đỏ (nằm cùng địa bàn với Công ty), Trường trung cấp nghề kinh tế - kỹ thuật Bắc Ninh, Trường Đại học Kinh tế - kỹ thuật Hải Dương, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên... Những người thân quen với đội ngũ lao động trong Công ty Công nhân bậc cao ở một số nhà máy, xí nghiệp khác...

• Bước 6: Thông báo tuyển dụng

- Sau khi đã xác định được nguồn tuyển, Công ty cần tiến hành công tác thông

báo, quảng cáo tuyển dụng. Đây là một công tác rất quan trọng, bởi lẽ khi đưa thông báo về nguồn tuyển dụng thường gắn với việc giới thiệu về Công ty và khuynh hướng phát triển của Công ty.

- Trong những năm gần đây, Công ty chưa thực sự quan tâm và đầu tư đúng mức cho công tác này vì nguồn tuyển dụng chủ yếu là con em CBCNV. Do đó, số lượng lao động được tuyển dụng còn hạn chế về chất lượng. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần có sự quan tâm đầu tư nhiều hơn nữa cho công tác tuyển dụng lao động nói chung và cho việc quảng cáo tuyển dụng nói riêng.

- Trên cơ sở xác định nhu cầu tuyển dụng, tiêu chuẩn, yêu cầu tuyển dụng đối với từng vị trí công việc và việc xác định các nguồn tuyển, Công ty cần có những hình thức, cách thức thông báo, quảng cáo một cách phù hợp.

+ Đối với các đối tượng là sinh viên, học sinh các trường Đại học, Cao đẳng, TCCN, phòng TCHC cần phải thực hiện mối quan hệ chặt chẽ với các ngành, các khoa của từng trường đó. Thực hiện các thông báo về nhu cầu tuyển dụng lao động của Công ty tại văn phòng khoa và các bản tin của các trường.

+ Đối với các đối tượng là con em của CBCNV trong Công ty thì Công ty cần có các thông báo tại phòng TCHC, tại các bản tin và bảng thông báo của Công ty.

+ Với những đối tượng khác trong khu vực, Công ty cần tiến hành chương trình quảng cáo trên đài phát thanh, đài truyền hình của phường, thị xã, tỉnh và các báo địa phương.

+ Ngoài ra, Công ty có thể đăng thông báo tuyển dụng trên website như:

[www.vieclam.24h.com](http://www.vieclam.24h.com).

[www.vietnamworks.com](http://www.vietnamworks.com)

[www.timviecnhanh.com](http://www.timviecnhanh.com)...hoặc thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm.

- Về nội dung thông báo, quảng cáo cần xúc tích, ngắn gọn, chi tiết và đảm bảo tính trung thực, tính pháp lý. Về nội dung thông báo, quảng cáo Công ty cần chú ý những điểm chính sau:

- + Giới thiệu được Công ty và khuynh hướng phát triển.
- + Giới thiệu được các vị trí cần tuyển và các lợi ích kèm theo.
- + Tiêu chuẩn và yêu cầu cho từng vị trí.
- + Phân quy định các thủ tục cần thiết cũng như cách thức liên lạc, tiếp xúc với Công ty.

- Bước 7: Nhận và thẩm định hồ sơ

- Sau khi thông báo, quảng cáo phòng TCHC tiến hành tiếp nhận, nghiên cứu và phân loại hồ sơ. Hồ sơ bao gồm các loại giấy tờ như: Đơn xin việc, sơ yếu lí lịch, các bản photo văn bằng chứng chỉ, giấy khám sức khỏe, ảnh, tem, phong bì...

- Sơ tuyển là việc làm quan trọng và cần thiết bởi vì đây là giai đoạn đầu tiên của lựa chọn lao động. Đối với công việc này, phòng TCHC nên tiến hành theo trình tự sau:

- + Đọc và thu thập các thông tin liên quan của hồ sơ về: Học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm...

- + Kiểm tra tính trung thực của các thông tin về hồ sơ dự tuyển.

- + Đối chiếu những thông tin thu được từ hồ sơ với tiêu chuẩn và yêu cầu của từng vị trí.

- + Phân loại hồ sơ theo thứ tự ưu tiên từ cao xuống thấp và chia thành 3 loại: Những người từ chối dứt khoát, những người lưu giữ lại để dùng bổ sung (nếu cần), những người được mời đến để tham gia dự tuyển.

- Viết thư mời hoặc gọi điện thoại cho những người đủ tiêu chuẩn để tham gia kiểm tra, phỏng vấn.

- Bước 8: Kiểm tra, phỏng vấn

Kiểm tra và phỏng vấn là giai đoạn quan trọng nhất của quá trình tuyển dụng lao động thông qua sự tiếp xúc trực tiếp giữa Công ty và các ứng viên để tìm hiểu và trao đổi những thông tin nhằm đạt tới sự hiểu biết lẫn nhau. Công việc này được

tiến hành theo trình tự sau:

- Giới thiệu: Phòng TCHC gặp gỡ các ứng viên và giới thiệu khái quát về Công ty và khuynh hướng phát triển và trình tự cũng như các bước thực hiện công tác kiểm tra phỏng vấn (thời gian, địa điểm, nội dung, người phụ trách...) cho các ứng viên hiểu và thực hiện.

- Phỏng vấn lần 1: Do một hội đồng đại diện (đại diện các đơn vị, phòng ban cần tuyển dụng, trưởng hoặc phó phòng TCHC) nhằm đánh giá sơ bộ về các tiêu chuẩn như: Tác phong, ngoại hình, khả năng hiểu biết chung, kỹ năng giao tiếp, động cơ thúc đẩy, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc...Kết thúc phỏng vấn lần 1, hội đồng phỏng vấn lựa chọn người đủ tiêu chuẩn để tiến hành kiểm tra.

- Tiến hành kiểm tra:

- + Đối với lao động gián tiếp: Phòng TCHC và đại diện các phòng ban, đơn vị tiến hành kiểm tra trình độ tin học, ngoại ngữ và trình độ chuyên môn.

- + Đối với lao động trực tiếp: Phòng TCHC và đại diện các phòng ban, đơn vị tiến hành kiểm tra trình độ tay nghề.

Sau khi tiến hành kiểm tra và được chấm điểm bởi người phụ trách về chuyên môn, phòng TCHC tập hợp hồ sơ và kết quả kiểm tra, lựa chọn những người đạt yêu cầu, gửi trả hồ sơ không đạt và xếp lịch phỏng vấn lần 2.

- Phòng TCHC lập hồ sơ của ứng viên, giới thiệu ứng viên đến gặp phòng ban, đơn vị cần tuyển dụng lao động để tiếp xúc. Trong quá trình tiếp xúc, các phòng ban, đơn vị đánh giá nhận xét về trình độ nghiệp vụ chuyên môn, kinh nghiệm, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc, mức độ tiếp thu của ứng viên nếu được bố trí vào vị trí cần tuyển. Các phòng ban, đơn vị ghi nhận xét và đề xuất cụ thể, chuyển hồ sơ về phòng hành chính tổ chức. Phòng TCHC gửi trả hồ sơ ứng viên không đạt.

- Bước 9: Thẩm tra, đánh giá lựa chọn

Phòng TCHC thẩm tra lại lý lịch và quá trình làm việc. Thông tin kết quả sau cùng và hẹn gặp người trúng tuyển. Thông tin ngày giờ tiếp nhận ứng viên. Gửi trả hồ sơ

ứng viên không đạt sau thẩm tra.

- Bước 10: Thủ tục tiếp nhận

- Phòng TCHC tiến hành thủ tục tiếp xúc ban đầu với ứng viên. Thiết lập kế hoạch huấn luyện đào tạo. Ký kết Hợp đồng huấn luyện đào tạo, Bản cam kết. Hướng dẫn nội quy lao động và truyền thống, lịch sử của ngành, Công ty và giới thiệu lao động cho phòng ban, đơn vị sử dụng lao động.

- Chủ quản phòng ban, đơn vị sử dụng cho người kèm cặp, hướng dẫn người lao động mới quan tâm đến mọi hành vi, hoạt động của lao động mới.

- Kết thúc tiếp nhận lao động mới, chủ quản phòng ban, đơn vị sử dụng và người được phân công giúp đỡ thực hiện phân đánh giá cho lao động mới về: Tinh thần, thái độ, tác phong, đạo đức, ý thức tổ chức kỷ luật, triển vọng... nội dung nhận xét ghi vào phiếu nhận xét ghi vào phiếu nhận xét về việc đề nghị ký hợp đồng tạm tuyển, sau đó chuyển cho phòng TCHC.

- Phòng TCHC căn cứ phiếu nhận xét đề nghị ký hợp đồng tạm tuyển, lập hợp đồng tạm tuyển cho những lao động mới đạt yêu cầu. Các lao động đạt yêu cầu sẽ tiếp tục tham gia chương trình thử việc tại các phòng ban, đơn vị sử dụng như đã phân công.

- Bước 11: Thử việc

- Mục đích của thử việc là giúp cho người lao động mới có cái nhìn sơ bộ về Công ty và những công việc sẽ được tìm hiểu trong quá trình thử việc, làm cơ sở cho chủ quản phòng ban, đơn vị sử dụng trực tiếp nhận xét, đánh giá mức độ tiếp thu công việc của lao động mới.

- Chương trình thử việc được phòng TCHC và các phòng ban, đơn vị sử dụng xây dựng theo các yêu cầu chung đối với người lao động và phân yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề.

- Bước 12: Đánh giá thử việc

Phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực phối hợp tổ chức đánh giá sau thử việc:

- Lao động mới viết bài thu hoạch đánh giá toàn bộ nội dung trong thời gian thử việc.
- Phòng ban, đơn vị sử dụng lao động hướng dẫn cách thức lao động mới viết nhận xét đánh giá về mình.
- Phòng TCHC và phòng ban, đơn vị sử dụng nhân lực đánh giá kết quả thực hiện của lao động mới và đưa ra đề nghị:
  - + Đối với người đạt yêu cầu, đề nghị ký kết hợp đồng chính thức và đưa ra các hình thức, nội dung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao (nếu cần).
  - + Đối với những người chưa đạt yêu cầu nhưng có thể đào tạo được và người lao động đó muốn thêm thời gian thử thách, đề nghị cho kéo dài thời gian thử việc.
  - + Đối với những người không đạt yêu cầu, đề nghị chấm dứt thử việc.

- Bước 13: Bàn giao thử việc chính thức

Phòng TCHC lập Biên bản bàn giao sử dụng chính thức cho phòng ban, đơn vị sử dụng. Trình giám đốc ký kết Hợp đồng lao động chính thức kèm theo chính sách, chế độ cho người lao động.

- Bước 14: Ra quyết định tuyển chọn

- Phòng TCHC rà soát lại toàn bộ quá trình tuyển dụng của ứng viên, trình Giám

đốc Công ty ký quyết định tuyển chọn.

- Phòng TCHC tổng hợp báo cáo về công tác tuyển dụng, cần phân tích và đánh giá từng bước (ưu, nhược điểm và nguyên nhân) từ đó rút ra kinh nghiệm cho những lần tuyển dụng sau.

Căn cứ vào quy trình tuyển dụng tôi xin đề xuất mức kinh phí tuyển dụng cho một thí sinh như sau:

**Bảng 3. 3: Kinh phí tuyển dụng tính trung bình cho 1 thí sinh dự tuyển**

TT	Nội dung các khoản chi	Số tiền(triệu đồng)
----	------------------------	---------------------

1	Chi phí quảng cáo	20
2	Chi phí phỏng vấn, kiểm tra	20
3	Chi phí quản lý tổ chức	20
Tổng cộng		60

Mặt khác, để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả hơn thì Công ty cần:

- Để đảm bảo công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao, Công ty cần xây dựng cho riêng mình một quy trình tuyển dụng phù hợp, Công ty cần phải coi việc tuyển dụng lao động như là một sự đầu tư phi vật chất – đầu tư về con người. Có như vậy mới tìm được người có phẩm chất đạo đức, có năng lực để phục vụ cho nhiệm vụ trước mắt và mục tiêu phát triển lâu dài của Công ty.
- Xây dựng hình ảnh đẹp, tạo môi trường làm việc tốt với cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại. Công ty cần quan tâm hơn nữa tới đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động dưới nhiều hình thức khác nhau từ đó có tác dụng kích lệ, động viên người lao động và tạo ra sức hút rất lớn với nguồn nhân lực có chất lượng từ bên ngoài
- Giúp Công ty xác định đúng được nhu cầu tuyển dụng, xây dựng được kế hoạch tuyển dụng khoa học thống nhất từ bộ phận tuyển dụng cho tới bộ phận sử dụng lao động, phù hợp với thực tế công việc hiện nay của Công ty.
- Công tác tuyển dụng nếu được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc, đúng đắn, có tiêu chuẩn xác đáng và một quy trình khoa học sẽ giúp cho Công ty tuyển chọn được đủ số lượng những người có năng lực. Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của Công ty. Qua tuyển dụng lao động mới, đội ngũ lao động phần nào được trẻ hóa và trình độ trung bình được nâng lên.

### ***3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng CBCNV***

Hiện nay, công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ lao động của Công ty còn chưa được chú trọng như chỉ tập trung vào một số đối tượng lao động (lao động chủ chốt, lao động dưới 40 tuổi chủ yếu là nam, lao động có trình độ cao đẳng trở lên...), kinh phí hỗ trợ đào tạo còn hạn hẹp, chưa xác định được nhu cầu đào tạo, chưa có

đánh giá về kết quả đào tạo, bồi dưỡng... Vì vậy, Công ty cần phải đưa ra giải pháp để hoàn thiện hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng người lao động.

Để góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động trong những năm tới của Công ty cần thực hiện:

- Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng:
- Xác định nhu cầu đào tạo: Công ty nên căn cứ vào:
  - + Phân tích cơ cấu nhân lực của từng phòng, ban, đơn vị chức năng. Phân tích nhiệm vụ cụ thể cũng như kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm tiếp theo như khối lượng hàng hóa bán ra, các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, các chỉ tiêu về chất lượng sản phẩm mà Công ty sẽ cung cấp trong năm kế hoạch.
  - + Phân tích trình độ, năng lực của mỗi cá nhân thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc của cá nhân đó.
  - + Tiếp tục so sánh những kỹ năng hiện có của họ với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty và yêu cầu của hoạt động phân tích công việc hay không. Từ đó Công ty có thể lựa chọn được những đối tượng đào tạo, đáp ứng được những yêu cầu về nhân lực của giai đoạn sản xuất kinh doanh sắp tới.

+ Dựa vào mong muốn của người lao động. Công ty cần thực hiện các cuộc điều tra (bằng phỏng vấn hoặc phiếu điều tra) để tìm ra những người lao động có mong muốn được học tập nâng cao trình độ học vấn, nâng cao tay nghề...từ đó lựa chọn và xác định nhu cầu đào tạo bồi dưỡng một cách có hiệu quả hơn. Nội dung của phiếu điều tra nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động theo phụ lục 3.3.

Việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cũng cần phải dựa vào sự đánh giá kết quả thực hiện công việc thực tế của từng lao động, đồng thời cần phân tích, đánh giá năng lực của từng giảng viên so với năng lực cần có để thực hiện công việc sắp tới. Người đánh giá là trưởng các bộ phận (người quản lý trực tiếp). Việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng trong tương lai cũng như trong công việc mới của đội ngũ người lao động, Công ty cần chú ý đến xu thế chung của thời đại, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật và sự phát triển nhanh của công nghệ cao.



- Công tác xác định mục tiêu đào tạo:

Công ty cần cụ thể hóa các mục tiêu của chương trình đào tạo, bồi dưỡng thông qua quá trình tìm hiểu, đánh giá, phân tích tình hình hoạt động của Công ty về số lượng, năng lực của đội ngũ lao động. Công ty cần phân tích những công việc cần làm trước mắt và mục tiêu phát triển đào tạo lâu dài để xác định mục tiêu cho từng chương trình đào tạo, bồi dưỡng như:

- + Nâng cao năng lực học vấn.

- + Nâng cao trình độ tay nghề và bổ sung kiến thức chuyên môn.

- Tổ chức thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng

Để thực hiện tốt công tác này, Công ty cần chú ý một số điểm sau:

- Phân công trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng đối với các bộ phận giúp việc cho giám đốc trong công tác đào tạo.

- Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ lao động theo chức năng, nhiệm vụ, thời gian và mục tiêu phát triển của Công ty.

- Tổng hợp phân loại nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của đội ngũ lao động.

- Đánh giá hoạt động và lựa chọn lao động tham gia đào tạo, bồi dưỡng cho đúng đối tượng.

- Động viên giúp đỡ người lao động được tham gia đào tạo, bồi dưỡng phát huy khả năng và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng.

- Đánh giá tình hình thực hiện, tìm hiểu những nhân tố tích cực, tiêu cực và đưa ra các biện pháp để thực hiện có hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng.

- Về nội dung đào tạo, bồi dưỡng

- Về trình độ chuyên môn:

- + Quy định về bằng cấp nhất định đối với người lao động phải đạt được và cần tạo điều kiện để họ được đi đào tạo. Ví dụ, nếu người lao động đi học thì có chế độ tài

chính thế nào, người ở nhà đảm đương công việc thay cho người đi học sẽ được hưởng thù lao ra sao...

+ Việc đào tạo cấp bách và với số lượng đông chỉ có thể dựa vào các hình thức đào tạo trong nước. Do vậy Công ty phải lựa chọn được hình thức đào tạo cho phù hợp với hoàn cảnh công tác của người lao động và điều kiện kinh phí của Công ty.

+ Công ty cần bố trí, sắp xếp công việc cho phù hợp với trình độ chuyên môn mà người lao động được đào tạo. Khuyến khích người lao động học tập, nâng cao trình độ như học các lớp đào tạo ngắn hạn, học ở trình độ cao hơn bằng cấp hiện có...

+ Chú trọng đào tạo CBCNV trong diện quy hoạch cán bộ nhằm cung cấp những kỹ năng cần thiết (đặc biệt là các kiến thức về quản trị nhân lực) để họ không những làm tốt những công việc hiện tại mà còn làm tốt công việc trong tương lai khi được thăng chức.

- Về nâng cao tay nghề:

+ Công ty cần cử những người có tay nghề tốt để kèm cặp lao động mới hoặc những người có ít kinh nghiệm.

+ Do sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật dễ dẫn tới người lao động bị tụt hậu. Vì vậy, Công ty cần coi trọng việc bồi dưỡng nâng cao tay nghề và cần thường xuyên cho họ học các lớp công nghệ cao.

+ Công ty cần xây dựng ra một khung chuẩn và có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao phục vụ cho việc thi nâng bậc hàng năm.

- Về kiến thức ngoại ngữ, tin học: Trong nền kinh tế thị trường, với xu hướng hội nhập khu vực và toàn cầu về kinh tế, ngoại ngữ và tin học trở thành một công cụ rất quan trọng. Do vậy, việc bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ, tin học cho đội ngũ lao động đặc biệt là lao động gián tiếp trong Công ty là rất cần thiết.

+ Công ty nên mở các lớp đào tạo ngoại ngữ, tin học ngắn hạn cho đội ngũ lao động đủ để người lao động có thể giao tiếp cơ bản và biết sử dụng máy tính.

+ Để học tập đạt hiệu quả cao cần động viên, khuyến khích tạo điều kiện cho đội

ngũ lao động tham gia học tập, tiến hành kiểm tra định kỳ hàng năm để từ đó có những biện pháp cụ thể, kịp thời để bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ lao động.

- Về kiến thức pháp luật: Công ty cần mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn các kiến thức về pháp luật đặc biệt là luật lao động cho toàn bộ người lao động trong Công ty.

• Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng: Công ty nên đa dạng hóa các hình thức đào tạo, chủ động tổ chức các lớp đào tạo và chỉ đích danh người lao động phải tham gia đào tạo với nội dung được đào tạo là gì? Đồng thời khuyến khích cả hình thức người lao động tự đăng ký học bên ngoài và được Công ty hỗ trợ mức học phí phù hợp. Các hình thức đào tạo chủ yếu của Công ty vẫn là đào tạo dài hạn và ngắn hạn.

- Đào tạo dài hạn: Công ty ở nơi xa các trung tâm và các trường Đại học. Do vậy, việc nâng cao trình độ của người lao động sẽ gặp khó khăn. Công ty cần có các hình thức đào tạo dài hạn cho người lao động như sau:

+ Đào tạo dài hạn tập trung tại các trường trong nước và nước ngoài.

+ Đào tạo dài hạn vào các ngày nghỉ cuối tuần tại các trường trong nước.

+ Đào tạo dài hạn tại Công ty bằng cách mở các lớp học tại Công ty nhằm tạo điều kiện cho người lao động vừa đi học, vừa đi làm.

- Đào tạo ngắn hạn định kỳ: Công ty nên thường xuyên mở các lớp ngắn hạn định kỳ (như nâng cao tay nghề, phục vụ thi nâng bậc...) tại Công ty bằng cách mời thầy về dạy, lớp học này có thể tổ chức vào buổi tối hoặc các ngày nghỉ cuối tuần.

- Ngoài ra, người lao động có thể tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ hoặc học hỏi đồng nghiệp. Vì vậy, Công ty cần tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động về cơ sở vật chất, các phương tiện kỹ thuật, thời gian...

• Về đối tượng đào tạo:

- Áp dụng với tất cả người lao động trong Công ty
- Cần mở các lớp đào tạo với hình thức, nội dung và thời gian phù hợp với lao động nữ, lao động từ 40 tuổi trở lên và với người lao động có trình độ trung cấp trở xuống.

*Xác định kinh phí và điều kiện cho công tác đào tạo, bồi dưỡng*

- Dự kiến kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng

**Bảng 3. 4. Dự kiến kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng**

TT	Hình thức đào tạo, bồi dưỡng	Kinh phí hỗ trợ
1	Công ty tự tổ chức các lớp học ngắn hạn	Hỗ trợ 100% học phí và hưởng nguyên lương
2	Công ty tự tổ chức các lớp dài hạn và cử người đi học	- Hưởng nguyên lương - Hỗ trợ 60% học phí
3	Người lao động tự đăng ký đi học dài hạn tập trung	- Hưởng lương cơ bản - Hỗ trợ 60% học phí
4	Người lao động tự đăng ký đi học dài hạn cuối tuần	- Hưởng nguyên lương - Hỗ trợ 60% học phí

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

- Để công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động đạt hiệu quả cao thì Công ty cần chú ý một số điểm sau:

+ Lập dự toán thu chi một cách chính xác.

+ Đảm bảo thời gian cho công tác đào tạo, bồi dưỡng lao động.

+ Có cơ chế khuyến khích, đãi ngộ sử dụng với những người đi học nhất là những người có kết quả học tập tốt và biết vận dụng lý thuyết đã học vào hoạt động thực tiễn.

- Kiểm tra đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng: Trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng lao động việc kiểm tra, đánh giá là rất cần thiết. Vì nó là một biện pháp quản lý vừa nhắc nhở người lao động nhận thức đúng đắn với công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ. Với mục đích là xác định kết quả thu được của người lao động sau khi

tham dự một khóa đào tạo bồi dưỡng đồng thời đánh giá đúng năng lực của người lao động để phân công nhiệm vụ cho hợp lý. Hiện nay, Công ty gần như ít quan tâm tới việc người lao động thu lượm được những kiến thức gì sau khi kết thúc các khóa học và ứng dụng nó vào trong công việc của mình như thế nào. Để làm tốt công tác kiểm tra đánh giá việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ đội ngũ lao động Công ty cần chú trọng một số điểm sau:

+ Sau mỗi khóa học, người lao động phải viết bài thu hoạch, báo cáo về chuyên đề mình đã được đào tạo, bồi dưỡng cho người quản lý trực tiếp và quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng.

+ Thu thập thông tin phản hồi từ người lao động được đi đào tạo, bồi dưỡng về nội dung, phương pháp, thời gian... của khóa học, từ đó rút kinh nghiệm để điều chỉnh cho các khóa học sau.

+ So sánh kết quả công tác trước và sau khi được đào tạo, bồi dưỡng của người lao động.

+ Đối với hình thức kèm cặp tại chỗ, Công ty nên có chính sách khuyến khích người kèm cặp bằng cách hỗ trợ mỗi tháng thêm một khoản tiền là 300.000 đồng.

- Giúp Công ty hoàn thiện hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động theo đúng đối tượng không dàn trải, có kế hoạch cụ thể cho từng loại hình đào tạo, bồi dưỡng.

- Nâng cao trình độ chuyên môn, cũng như tay nghề cho đội ngũ lao động

#### **3.2.4. Tăng cường đánh giá cán bộ nhân viên**

##### **a) Cơ sở của giải pháp**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty.

Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều

vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan.

Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo trong và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.

b) Mục đích của giải pháp

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.
- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.
- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.
- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

c) Nội dung thực hiện giải pháp

- Đối với lao động gián tiếp:

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên trực tiếp của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

- Đối với khối lao động trực tiếp:

Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải trực tiếp theo dõi, quản lý sát sao tác phong làm việc của công nhân trong tổ và phải có sự ghi chép, đánh giá khách quan. Việc cập nhật thông tin phải được ghi lại hàng ngày. Hàng tháng các tổ phải giành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu sau:

+ Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

+ Mỗi cá nhân trong đội được đưa ra những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.

+ Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ, đội gặp phải để rút kinh nghiệm cho tháng tiếp theo.

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và toàn thành viên trong tổ nói chung.

d) Dự kiến kết quả đạt được:

- Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

- Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, năng suất tăng hơn so với trước. Bên cạnh đó, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

### **3.3. Kiến nghị với nhà nước**

Nâng cao năng lực quản lý về mọi mặt ở tầm vĩ mô đảm bảo sự phát triển bền vững cho các thành phần kinh tế.

Quy hoạch hoàn chỉnh về cơ sở hạ tầng phát triển đô thị, đảm bảo kiến trúc, các công trình công ích như: hệ thống cấp thoát nước, công viên cây xanh, bãi vận chuyển, thu gom và xử lý rác thải... của một đô thị chuẩn mực, tạo đà phát triển cho ngành xây dựng và cho nền kinh tế nói chung.

Tạo điều kiện để cán bộ, công nhân viên chưa sở hữu nhà, đất có điều kiện

mua hoặc thuê nhà ở thu nhập thấp. Tổ chức các chương trình đào tạo, các học bổng cấp quốc gia và quốc tế cho người lao động nói chung và người lao động trong ngành xây dựng nói riêng. Tạo điều kiện về vật chất và tinh thần nhiều hơn nữa đối với người lao động khi tham gia các lớp học nâng cao trình độ.

Nhà nước cần có sự hợp tác giữa các Trường, Trung tâm đào tạo với Công ty trong việc đào tạo người lao động, tránh trường hợp đào tạo chỉ trên hình thức mà chất lượng lại không có. Thực hiện nhiều hình thức đào tạo đa dạng để thu hút nhiều đối tượng tham gia, đặc biệt là những cán bộ đã có tuổi, như: Đào tạo ngắn hạn ngay tại doanh nghiệp, báo cáo chuyên đề, hội thảo.



## KẾT LUẬN

Quản trị nhân lực là một trong những hoạt động cơ bản của quản trị trong doanh nghiệp, ảnh hưởng lớn nhất của quá trình sản xuất kinh doanh. Tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ nhưng nó có vai trò trong việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Để điều hành tốt bộ máy sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp trong đó có Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên phải xây dựng cho mình một đội ngũ nhân viên có chất lượng, làm việc chuyên nghiệp.

Với mục tiêu nghiên cứu về thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên, từ góc độ lý luận đến thực tiễn nhằm tìm ra các giải pháp tăng cường quản lý phát triển đội ngũ CBCNV tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Qua quá trình nghiên cứu đề tài "*Quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên*" rút ra một số kết luận sau:

Luận văn đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản và thực tiễn về quản trị nhân lực của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Đội ngũ CBCNV là nguồn lực to lớn, có vai trò quan trọng. Công tác quản trị nhân lực cần được đặc biệt quan tâm. Việc xây dựng một đội ngũ cán bộ công nhân viên vừa có trình độ, năng lực lại có đạo đức công vụ, phong cách làm việc chuyên nghiệp để đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ của Đảng và Nhà nước giao cho ngành thủy lợi là rất cần thiết. Nội dung QTNL bao gồm: Tuyển dụng nhân lực; đánh giá nhân lực; đào tạo nhân lực; đãi ngộ nhân lực. Công tác này chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như: Các yếu tố khách quan như pháp luật và các chế độ chính sách, điều kiện kinh tế, văn hóa xã hội, khoa học kỹ thuật, đối thủ cạnh tranh, khách hàng. Các yếu tố chủ quan như quan điểm của lãnh đạo, chiến lược phát triển kế hoạch SXKD của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, khảo sát và qua thực tế công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Một thành viên khai thác

công trình thủy lợi Thủy Nguyên. Tuy nhiên, công tác quản trị nhân lực là nội dung rộng lớn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này. Đồng thời, luận văn chắc chắn còn nhiều hạn chế, thiếu sót nên rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Hội đồng, của các thầy, cô và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện, mang tính ứng dụng cao hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### A. Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao Động – Xã Hội.
2. Trương Minh Đức (2018), *Quản trị nguồn nhân lực Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, (27), Tr. 240 – 247.
3. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn, Nguyễn Phương Mai (2018), *Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, (27), Tr. 135- 141.
4. Nguyễn Thị Thanh Hà (2018), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho nhân viên Công ty xăng dầu Hà Sơn Bình*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Đại học Đại Nam.
5. Trần Thị Hòa (2019), *Hoàn thiện công tác đãi ngộ tài chính đối với đội ngũ lao động tại công ty cổ phần SX - DV - SNK Từ Liêm*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Nguyễn Thị Hương (2017), *Hoàn thiện công tác đãi ngộ phi tài chính tại công ty TNHH Nhất Ly*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Đại học Bách khoa Hà Nội.
7. Nguyễn Ngọc Thanh (2017), *Vấn đề chủ sở hữu và người đại diện - Một số gợi ý về chính sách cho Việt Nam*, Tài liệu Hội thảo khoa học quốc gia Các lý thuyết kinh tế chính trong bối cảnh phát triển mới của thế giới và những vấn đề rút ra cho Việt Nam, (tập 2), Hội đồng lý luận trung ương.
8. Nguyễn Hữu Thân (2019), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền, Nguyễn Thị Diệu Hiền (2019), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp”, Tạp chí phát triển và hội nhập, 7 (17), Tr. 54 – 60.
10. Lê Vân Trình, Nguyễn Trinh Hương, Lê Thị Hằng và Cộng sự (2018), “Điều tra, đánh giá chất lượng môi trường lao động và điều kiện làm việc trong một số ngành sản xuất tập trung nhiều lao động ở Miền Bắc”, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam - Viện Nghiên cứu Khoa học kỹ thuật Bảo hộ lao động.

11. Bùi Anh Tuấn (2009), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
12. Viện khoa học lao động xã hội (2008), Phân phối tiền lương và thu nhập trong các loại hình doanh nghiệp, NXB lao động, Hà Nội.
13. Báo cáo thường niên của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên (2018, 2019, 2019)
14. Báo cáo tổng kết công tác đào tạo của Công ty TNHH Một thành viên khai thác công trình thủy lợi Thủy Nguyên (2018, 2019, 2019)

#### **B. Tài liệu tham khảo tiếng Anh**

15. James, E. Anderson & J. Peter Neary (2003), The Mercantilist Index of Trade Policy, <https://www2.bc.edu/~anderson/mtri-new.pdf>.
16. Storey, J. (2001), Human Resources Management: A Critical Text, Google book.
17. A. J. Price (2004), Human Resource Management in a Business Context, International Thomson Business Press, (2nd edition), Amazon.com