LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

ĐỀ TÀI:

Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

1- GIỚI THIỆU LUẬN VĂN

Năng lực của một doanh nghiệp được hình thành bởi các yếu tố như tài chính, cơ sở vật chất, tài sản vô hình, công nghệ, con người v.v… trong đó con người sẽ quản lý, sử dụng và khai thác các yếu tố còn lại. Chính vì vậy yếu tố con người là điều kiện đủ để quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Việt Nam đã bắt đầu bơi ra biển lớn, các doanh nghiệp đều bức xúc trăn trở với bài toán "tìm đâu tướng giỏi quân tinh". Sau khi cổ phần hóa các doanh nghiệp ưu tiên đầu tư vào nguồn vốn nhân lực. Chính đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ góp phần gia tăng lợi nhuận nhiều lần cho doanh nghiệp. Chạy đua với doanh nghiệp nước ngoài, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã khởi động kế hoạch thu hút nhân tài. Cuộc đua giành giật nguồn nhân lực càng tăng tốc sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

Tại Việt Nam, TPHCM là một trong những thành phố đi đầu trong việc thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Cùng với các ngành kinh tế khác, ngành kinh doanh xây dựng đã góp phần tạo nên hình ảnh hiện đại văn minh của thành phố. Công ty Cổ phần Xây dựng công trình & Đầu tư Địa ốc Hồng Quang là một công ty hoạt động chuyên nghiệp trên lĩnh vực đầu tư và xây dựng cơ bản. Với hy vọng sẽ góp một phần vào sự phát triển, gia tăng năng lực của công ty thông qua yếu tố con người và được sự đồng ý của Ban lãnh đạo công ty tôi chọn đề tài "Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang" làm luận văn tốt nghiệp sau đại học của mình.

2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Sau khi cổ phần hóa, Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang đang tiến hành các bước cơ cấu lại công ty, đổi mới và hoàn thiện tổ chức, mở rộng hoạt động trên các lĩnh vực xây dựng các công trình xây lắp và dân dụng. Nhu cầu nhân lực cần thiết tại công ty là thu hút được nhân tài và đồng thời phải

kích thích, động viên đội ngũ nhân viên hiện tại phấn đấu học tập nâng cao trình độ và tận tâm với công việc, gắn bó lâu dài với công ty để gia tăng năng lực cạnh tranh và mở rộng quy mô hoạt động sản xuất.

Vì thế mục tiêu của luận văn là nghiên cứu và đề xuất giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu công ty. Các giải pháp nhằm thu hút, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực.

3- PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là ngành xây dựng cơ bản

- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

- Luận văn sẽ giới hạn ở các vấn đề mang tính lý luận và đề ra các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực có thể thực hiện được tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

4- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5- BỐ CỤC LUẬN VĂN

Ngoài chương mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Nội dung chương này sẽ trình bày các khái niệm về nguồn nhân lực, vai trò và ý nghĩa của nguồn nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực và những kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng về hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Chương này sẽ phân tích hoạt động phát triển nguồn nhân lực hiện tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang. Mục tiêu là đánh giá về hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

Chương 3: Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Vận dụng các lý thuyết đã trình bày ở chương 1 và những vấn đề tồn tại của Công ty Cổ phần Xây dựng và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang đã được xác định ở chương 2. Luận văn sẽ đề xuất giải pháp cụ thể nhằm phát triển nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu chung của công ty.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1- Khái niệm về nguồn nhân lực

1.1.1- Khái niệm

Tùy theo cách hiểu và cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Theo giác độ vĩ mô thì nguồn nhân lực là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Tổng cục Thống kê khi tính toán nguồn nhân lực xã hội còn bao gồm cả những người ngoài tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân. Ở giác độ vi mô trong doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp do doanh nghiệp trả lương. "Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh".[(1)] Từ hai giác độ vĩ mô và vi mô cho thấy nguồn nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp). Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của những người lao động. Luận văn nghiên cứu giải pháp về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Do vậy khi nói về nguồn nhân lực trong luận văn thì đó là nguồn nhân lực doanh nghiệp.

[(1)] *Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực (NXB Thống kê, 2006), trang 1*

1.1.2- Phân loại

Ngoài một số cách phân loại nguồn nhân lực thường dùng như phân loại theo quy mô, cơ cấu và chất lượng. Khi chuyển sang nền kinh tế tri thức lực lượng lao động được phân loại theo hướng tiếp cận công việc, nghề nghiệp của người lao động. Theo đó lực lượng lao động được chia thành lao động thông tin và lao động phi thông tin. Lao động thông tin lại được chia ra 2 loại: lao động tri thức và lao động dữ liệu. Lao động dữ liệu (thư ký, kỹ thuật viên v.v...) làm việc chủ yếu với thông tin đã được mã hóa, trong khi đó lao động tri thức phải đương đầu với việc sản sinh ra ý tưởng hay chuẩn bị cho việc mã hóa thông tin. Lao động quản lý nằm giữa hai loại hình này. Lao động phi thông tin được chia ra lao động sản xuất hàng hóa và lao động cung cấp dịch vụ. Lao động phi thông tin dễ dàng được mã hóa và thay thế bằng kỹ thuật, công nghệ. Như vậy, có thể phân loại lực lượng lao động ra 5 loại: lao động tri thức, lao động quản lý, lao động dữ liệu, lao động cung cấp dịch vụ và lao động sản xuất hàng hóa. Mỗi loại lao động này có những đóng góp khác nhau vào việc tạo ra sản phẩm. Nồng độ tri thức, trí tuệ cao hay thấp trong sản phẩm lao động phụ thuộc chủ yếu vào đóng góp của lực lượng lao động trí thức, quản lý và phần nào của lao động dữ liệu.

1.2- Vai trò và ý nghĩa của nguồn nhân lực

1.2.1- Nguồn nhân lực – mục tiêu và động lực chính của sự phát triển

Nói đến vai trò của nguồn nhân lực đối là nói đến vai trò của con người. Vai trò của con người đối thể hiện ở hai mặt:

- Thứ nhất con người với tư cách là người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ. Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về thể lực và trí lực cho việc tạo ra kho tàng vật chất và tinh thần đó. Vì vậy, sự tiêu dùng của con người, sự đáp ứng ngày càng tốt hơn những nhu cầu của con người là động lực phát triển. Phát triển kinh tế là nhằm mục tiêu phục vụ con người, làm cho cuộc sống con người ngày càng tốt hơn, xã hội ngày

càng văn minh. Con người là một lực lượng tiêu dùng của cải vật chất và tinh thần của xã hội, nó thể hiện rõ nét nhất mối quan hệ giữa sản xuất và tiêu dùng. Mặc dù mức độ phát triển của sản xuất quyết định mức độ tiêu dùng, song nhu cầu tiêu dùng của con người lại tác động mạnh mẽ tới sản xuất, định hướng phát triển sản xuất thông qua quan hệ cung cầu hàng hóa trên thị trường. Trên thị trường nhu cầu tiêu dùng của một loại hàng hóa nào đó tăng lên, lập tức thu hút lao động cần thiết để sản xuất ra hàng hóa đó và ngược lại. Sự tiêu dùng của con người không chỉ là sự tiêu hao kho tàng vật chất và văn hóa do con người tạo ra mà chính là nguồn gốc của động lực phát triển.

- Thứ hai với tư cách là người lao động tạo ra tất cả các sản phẩm đó với sức lực và óc sáng tạo vô tận. Phát triển kinh tế được dựa trên nhiều nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực. Song chỉ có nguồn lực con người mới tạo ra động lực cho sự phát triển, những nguồn lực khác muốn phát huy tác dụng chỉ có thể thông qua nguồn lực con người. Ngay cả trong điều kiện đạt được tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại như hiện nay thì không thể tách rời nguồn lực con người bởi lẽ:

+ Chính con người tạo ra những máy móc thiết bị hiện đại đó. Điều đó thể hiện mức độ hiểu biết và chế ngự tự nhiên của con người.

+ Ngay cả đối với máy móc thiết bị hiện đại, nếu thiếu sự điều khiển, kiểm tra của con người thì chúng chỉ là vật chất. Chỉ có tác động của con người mới phát động chúng và đưa chúng vào hoạt động.

1.2.2- Nguồn nhân lực – trung tâm của sự phát triển

Con người không chỉ là mục tiêu, động lực của sự phát triển, thể hiện mức độ chế ngự tự nhiên, bắt thiên nhiên phục vụ cho con người mà còn tạo ra những điều kiện để hoàn thiện chính bản thân con người. Lịch sử phát triển đã chứng minh rằng trải qua quá trình lao động hàng triệu năm mới trở thành con người ngày nay và trong quá trình đó, mỗi giai đoạn phát triển con người lại làm tăng thêm sức mạnh chế ngự tự nhiên, tăng thêm động lực cho sự phát triển. Như vậy, động lực, mục tiêu của sự phát triển và tác động của sự phát triển tới bản thân con người cũng nằm trong chính bản thân con

người. Điều đó lý giải tại sao con người được coi là nhân tố năng động nhất, quyết định nhất của sự phát triển.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai những thành tựu lớn lao của khoa học và kỹ thuật đã làm người ta hy vọng lực lượng sản xuất sẽ phát triển mạnh, tổ chức sản xuất sẽ mau chóng hoàn thiện, kinh tế phồn vinh sẽ đến. Các nước công nghiệp đưa ra triết lý: công nghệ là trung tâm, tự động hóa là chìa khóa của sự phồn vinh. Hàng loạt nước định hướng vào đổi mới trang thiết bị công nghệ trong khi vẫn giữ nguyên cách tổ chức lao động truyền thống. Nhân công được coi như yếu tố hao phí sản xuất. Những người áp dụng chiến lược này đã thất bại. Thực tế sản xuất cho thấy con người sáng tạo ra công nghệ mới nhưng vì thiếu đội ngũ lao động có trình độ, kỹ năng tương ứng, không kịp đổi mới cơ chế quản lý, điều hành, dẫn đến đã không thể phát huy được hiệu quả sản xuất, cho dù trang thiết bị hiện đại, tiên tiến. Nhiều tổ hợp sản xuất tự động hóa ở mức cao không chứng tỏ được hiệu quả so với các xí nghiệp chỉ cơ giới hóa. Từ bài học này, các nước này thay đổi căn bản các chiến lược phát triển của mình, trong đó điểm quan trọng là tìm kiếm mô hình mới nhằm phát huy và sử dụng nguồn nhân lực. Từ chỗ coi con người là yếu tố sản xuất và phụ thuộc vào máy móc thiết bị, họ từng bước từ bỏ lối đào tạo sử dụng chuyên môn hẹp, ranh giới giữa các chuyên ngành trở nên ít cứng nhắc hơn, cơ cấu tổ chức ngày càng mang tính phi tập trung, ít tầng nấc. Chức năng của người công nhân kỹ thuật được mở rộng hơn, có khả năng thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng đơn giản nhờ được đào tạo tổng hợp, nhờ đó tăng tính linh hoạt trong sử dụng cũng như thay đổi chỗ làm.

Nghiên cứu các lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, vai trò của yếu tố con người được đề cập là một trong những nhân tố quyết định sản xuất. Nhà kinh tế người Mỹ N.Gregory Mankiw đã xây dựng mô hình kinh tế Solow để giải thích quy mô và sự cải thiện hiệu quả của lao động đối với tăng trưởng. Trong mô hình này lực lượng lao động được xem như 1 trong 2 nhân tố của quá trình sản xuất ra sản phẩm xã hội. Ký hiệu Y là sản lượng, K chỉ khối lượng tư bản, L chỉ khối lượng lao động, hàm sản xuất có

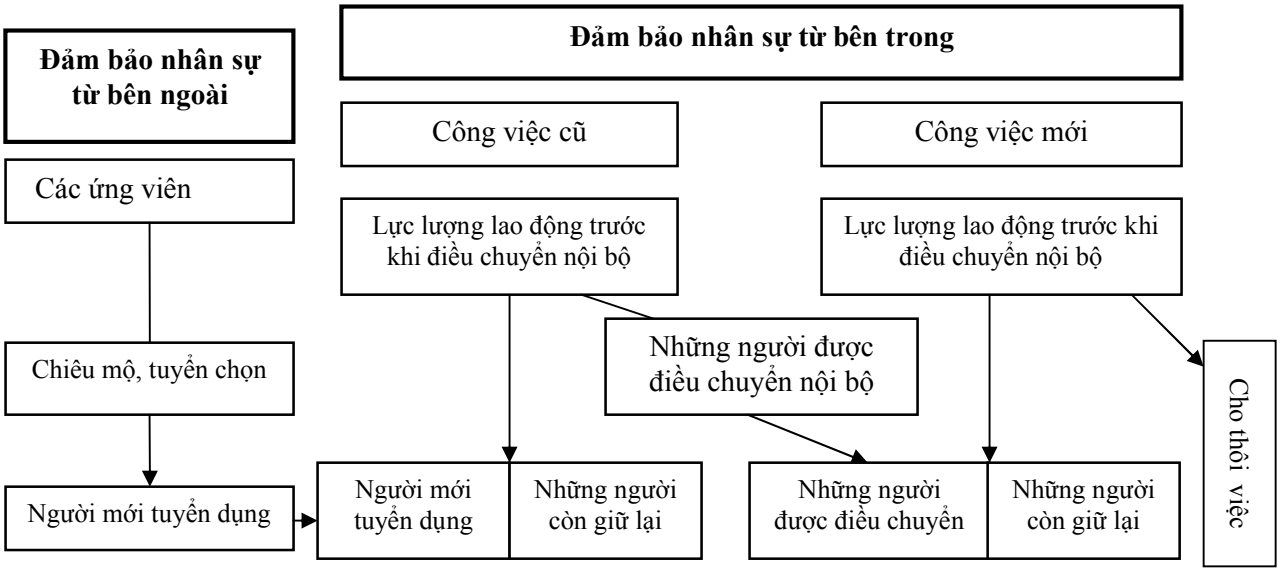
dạng: Y=F(K,L). Hàm sản xuất có ý nghĩa rằng sản lượng phụ thuộc vào khối lượng tư bản và lực lượng lao động. Nhưng ý nghĩa của mô hình Solow không chỉ dừng lại ở số lượng lao động và tư bản. Vấn đề ở đây là hiệu quả lao động và mối liên quan của nó với tiến bộ công nghệ. Để đưa tiến bộ công nghệ vào mô hình, Mankiw đưa ra biến mới E là hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động phản ánh hiểu biết của xã hội về phương pháp sản xuất như: công nghệ hiện có được cải thiện, hiệu quả lao động tăng lên. Hiệu quả lao động còn phản ánh sức khỏe, trình độ giáo dục và tay nghề của lực lượng lao động. Biểu thức LxE là lực lượng lao động tính bằng đơn vị hiệu quả. Nó bao gồm số lượng công nhân L và hiệu quả của mỗi công nhân E. Như vậy, hàm sản xuất mới này nói rằng tổng sản lượng Y phụ thuộc vào số đơn vị tư bản K và đơn vị hiệu quả của lao động LxE. Đề cập tới mô hình này thấy rằng, các nhà kinh tế học khi nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến tăng trưởng kinh tế đã chú ý tới chất lượng lao động và vai trò của tiến bộ công nghệ. Lao động chỉ đề cập tới khía cạnh số lượng và vai trò ảnh hưởng đến tăng trưởng kinh tế đã chỉ đến khía cạnh số lượng không mang lại tăng trưởng, chỉ có sự tiến bộ công nghệ được lao động ứng dụng hiệu quả mới giải thích được sự gia tăng không ngừng của mức sống.

Trong thuyết về tăng trưởng kinh tế của mình Mankiw cũng đã đề cập đến một loại tư bản mới: vốn nhân lực. Theo ông "Vốn nhân lực là kiến thức, tay nghề mà người lao động tiếp thu được thông qua quá trình giáo dục, đào tạo từ thời niên thiếu cho đến khi trưởng thành, cũng như trong quá trình lao động". Xét theo nhiều phương diện, vốn nhân lực tương tự như tư bản hiện vật. "Cũng như tư bản hiện vật, nó làm tăng năng lực sản xuất hàng hóa và dịch vụ của chúng ta". Việc nâng cao vốn nhân lực cần tới những khoản đầu tư vào giáo dục. Các công trình nghiên cứu gần đây về tăng trưởng kinh tế phát hiện rằng, vốn nhân lực không kém phần quan trọng so với tư bản hiện vật trong việc giải thích những khác biệt về mức sống. Theo Mankiw " Sự đầu tư cho con người trong việc nâng cao chất lượng cuộc sống của từng cá nhân làm nâng cao mức sống của toàn xã hội và nhờ đó tạo ra khả năng tăng năng suất lao động".

1.3- Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.3.1- Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là việc xem xét cách thức doanh nghiệp bố trí, sắp xếp công việc, nâng cao kiến thức, khuyến khích người lao động để phát triển và sử dụng hết tiềm năng của người lao động nhằm thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp. Nó cũng xem xét đến sự nỗ lực của doanh nghiệp nhằm tạo dựng và duy trì môi trường làm việc và bầu không khí hưởng ứng của người lao động hướng tới sự hoàn hảo trong các hoạt động và sự phát triển của cá nhân cũng như của doanh nghiệp. Đây là hoạt động thường xuyên của bộ phận nguồn nhân lực trong quá trình đảm bảo nhân lực cho công ty. Phát triển nguồn nhân lực ở một công ty là phải phát triển về số lượng và chất lượng của lực lượng lao động. Phát triển về số lượng bao gồm các hoạt động như chiêu mộ, tuyển chọn và luân chuyển nội bộ (Hình 1.1). Phát triển chất lượng lao động thông qua như chương trình đào tạo huấn luyện và đào tạo lại nhằm đáp ứng yêu cầu đảm bảo nhân sự từ bên trong của công ty.



Hình 1.1: Sự thay đổi về số lượng trong quá trình đảm bảo nhân sự

Nguồn: George T.Milkovich/John W.Boudreau, bản dịch của Vũ Trọng Hùng (NXB Thống kê, 2002), trang 328.

1.3.2- Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Bất kỳ hoạt động một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của 2 nhóm nhân tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như: khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính quyền đoàn thể. Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông và sau cùng là công đoàn. Sơ đồ sau sẽ cho ta một cái nhìn tổng quát

Hình 1.2: Môi trường quản trị tài nguyên nhân lực

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (Nhà xuất bản LĐ – XH, 2007), trang 58.

Qua sơ đồ trên cho thấy quản trị nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi ba tầng. Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài, tầng thứ hai và thứ ba là môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến

các hoạt động của công ty. Sau khi phân tích môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra định hướng viễn cảnh (vision), sứ mạng (mission) và mục tiêu của công ty. Từ mục tiêu này công ty sẽ đề ra chiến lược và chính sách cho toàn công ty. Giai đoạn này gọi là hoạch định chiến lược (strategic planning) do Chủ tịch Hội đồng Quản trị và Tổng Giám đốc đề ra, sau khi tham khảo với các cấp quản trị cấp dưới. Tuy nhiên các chiến lược này sẽ bị ảnh hưởng bởi bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông và công đoàn. Dựa vào hoạch định chiến lược này, các bộ phận chuyên môn như marketing, sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển v.v… sẽ đề ra chiến lược cho bộ phận mình. Giai đoạn này gọi là hoạch định tác vụ (operational planning). Từ đó chúng ta có hoạch định marketing, hoạch định sản xuất, hoạch định tài chính, hoạch định nguồn nhân lực. Bộ phận nguồn nhân lực dựa vào các kế hoạch sản xuất, marketing, tài chính v.v… sẽ đề ra chiến lược nguồn nhân lực cho toàn công ty. Tất cả các yêu cầu về nguồn nhân lực đều xuất phát từ chiến lược của các bộ phận chuyên môn. Đây chính là giai đoạn hoạch định nguồn nhân lực. Dĩ nhiên bộ phận nguồn nhân lực và các bộ phận khác đều có tác động qua lại lẫn nhau. Phát triển nguồn nhân lực chính là hoạt động quan trọng trong việc quản trị nguồn nhân lực do vậy cũng chịu ảnh hưởng bởi 2 nhóm nhân tố từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Ngoài ra công tác quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển nguồn nhân lực của chính doanh nghiệp.

1.3.2.1- Môi trường bên ngoài: Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- Khung cảnh kinh tế: Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để

mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- Dân số/Lực lượng lao động: Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi. Lao động nữ chiếm nhiều trong lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ "con đau mẹ nghỉ", hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm.

- Luật lệ của Nhà nước: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- Văn hóa xã hội: Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cung cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách đố. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- Khoa học kỹ thuật: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam nhất là tại TPHCM đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- Chính quyền và các đoàn thể: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v… cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v…

1.3.2.2- Môi trường bên trong: Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

- Sứ mạng, mục tiêu của công ty: Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng viễn cảnh (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình. Chẳng hạn với một công ty bao giờ cũng đi tiên phong trong việc tung sản phẩm mới ra thị trường thì rất cần bầu không khí văn hóa sáng tạo

để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới. Do đó công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty nên đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện để phát triển lực lượng lao động của mình. Công ty phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất và có nhiều sáng kiến. Ngược lại với công ty có chủ trương bảo thủ, ít dám mạo hiểm thì hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Vì thế người có nhiều sáng kiến mới có thể không phù hợp với công ty này. Chính vì thế mà các công ty này ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo yêu cầu của công ty mà ra.

- Chính sách, chiến lược của của công ty: Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Chẳng hạn nếu công ty có chính sách "mở cửa" (open door) cho phép nhân viên đưa các vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong.

- Bầu không khí văn hóa của công ty: Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia xẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được

định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia xẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

- Cổ đông, công đoàn: Cổ công và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty nhưng lại tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính. Còn công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô, móc ngoặc.

1.3.2.3- Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị nguồn nhân lực với tư cách cố vấn sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến nguồn nhân lực. Thách đố chủ yếu của các doanh nghiệp là duy

trì năng suất lao động và tính hiệu quả cao của người lao động. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên. Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của họ. Chính vì vậy công tác quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.4- Những kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực

1.4.1- Công tác quản trị nguồn nhân lực

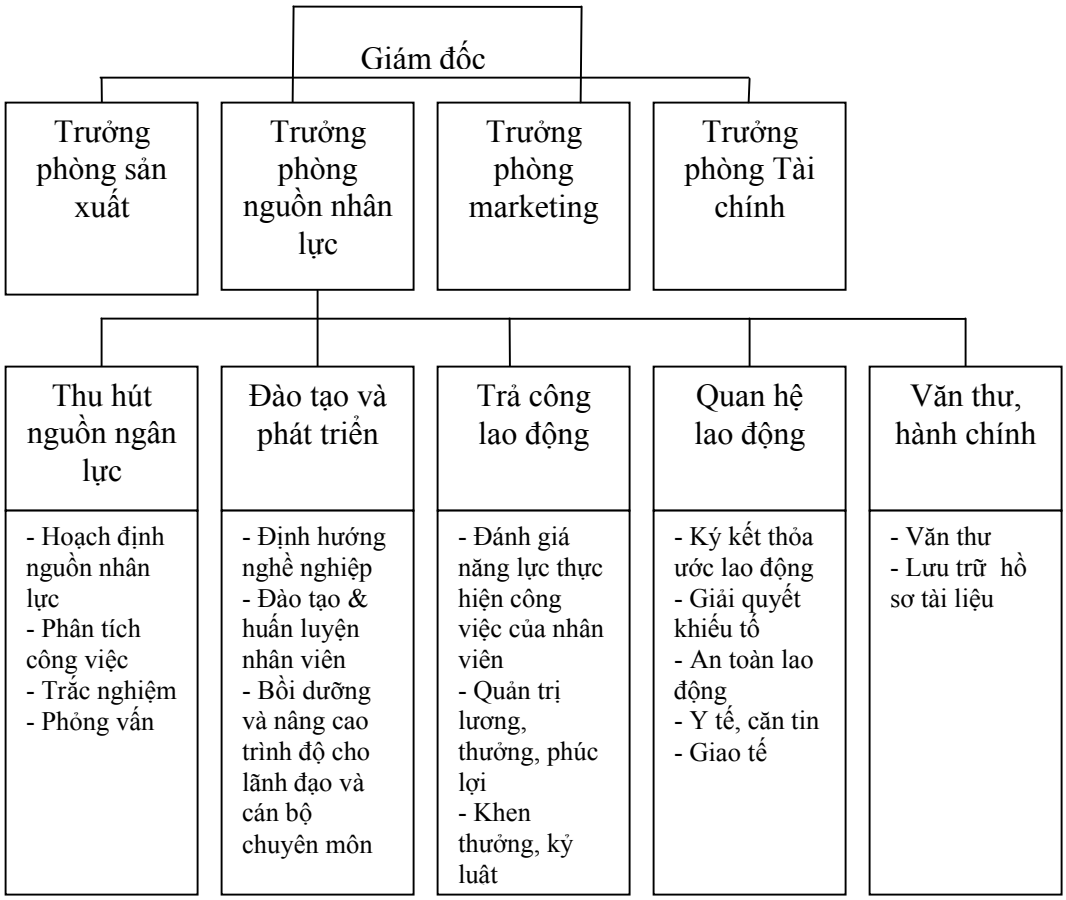
Mặc dù các chương trình và hoạt động quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, phong phú, mô hình quản trị nguồn nhân lực có 3 nhóm chức năng chính: Thu hút nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển và cuối cùng là duy trì nguồn nhân lực. Mục đích quản trị nguồn nhân lực là bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực thể hiện:

- Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực: Bộ phận quản trị nguồn nhân lực đề xuất hoặc cùng với lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách nên viết thành văn bản phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực. Đồng thời thông báo cho toàn bộ nhân viên được biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp và rất khác nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của cán bộ lãnh đạo.

- ***Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:*** Các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp rất đa dạng. Đa số các hoạt động này được thực hiện bởi phòng quản trị nguồn nhân lực, hoặc phòng quản trị nguồn nhân lực phối hợp với các lãnh đạo trực tuyến các phòng ban khác cùng thực hiện.

- Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực: Vấn đề quản trị con người trở nên rất phức tạp trong những thập kỷ gần đây. Cán bộ quản trị nguồn nhân lực thường phải giúp các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn trong công tác quản trị nguồn nhân lực như: Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào, đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp nhiều năm chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả, làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của công ty, làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng cao lòng trung thành và gắn bó với doanh nghiệp, điều tra, trắc nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ của nhân viên đối với một số chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp v.v… Rất nhiều vấn đề khác tương tự, liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp, khó lường trước được, thường xuyên xảy ra đòi hỏi cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực phải có hiểu biết và kinh nghiệm mới có thể đưa ra những chỉ dẫn, giải pháp thực hiện có hiệu quả giúp lãnh đạo trực tuyến.

- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực: Phòng quản trị nguồn nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức được thực hiện đầy đủ, chính xác. Để làm tốt chức năng này, phòng quản trị nguồn nhân lực cần thiết phải: Thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, chọn lựa, thay thế và đề bạt nhân viên nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện theo đúng quy định, phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh hoặc kiến nghị cải tiến phù hợp, phân tích các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, thuyên chuyển, kỷ luật và các khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và biện pháp khắc phục. Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng quản trị nguồn nhân lực.



Hình 1.3: Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng nguồn nhân lực

Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực (NXB Thống kê, 2006), trang 30.

1.4.2- Hoạch định nguồn nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh. Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.

- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

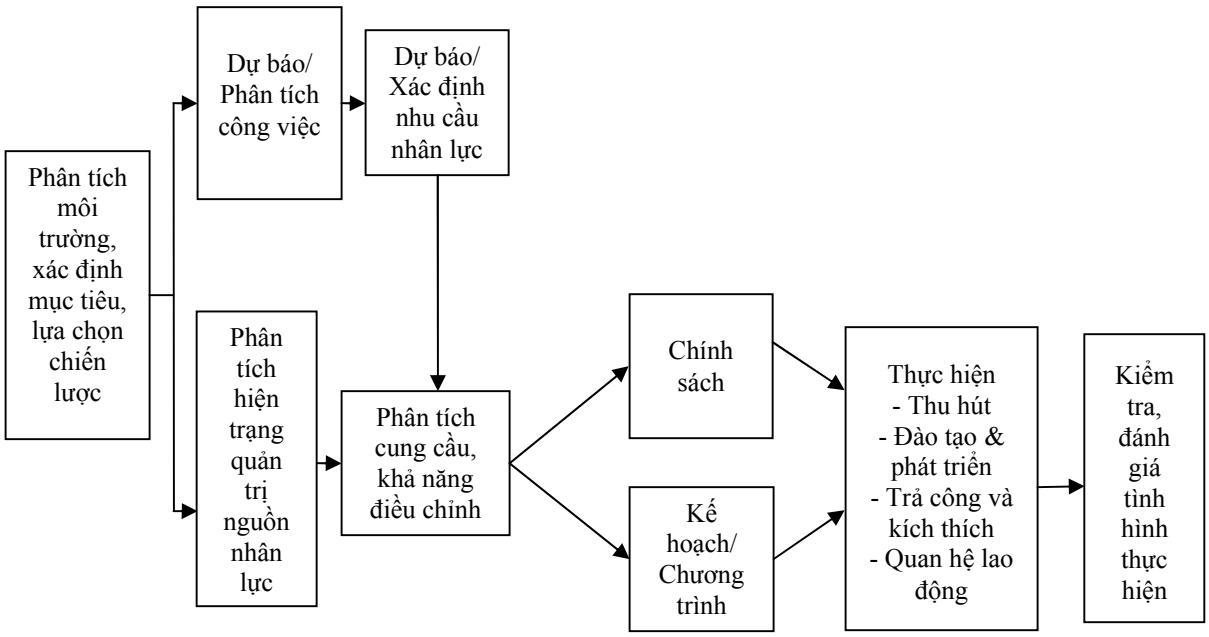
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực được thể hiện hình sau:



Hình 1.4: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

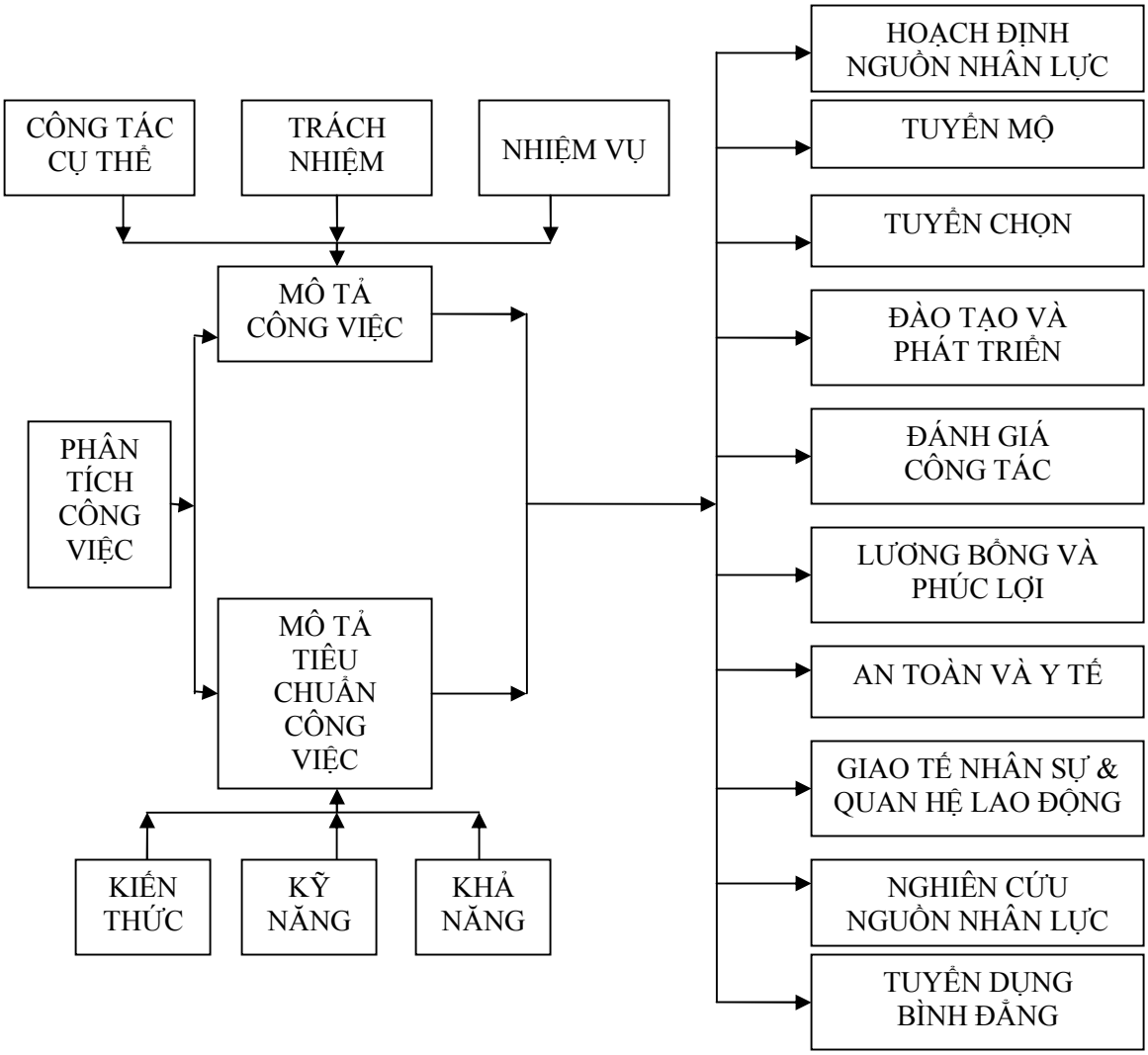
Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực (NXB Thống kê, 2006), trang 45.

1.4.3- Phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị nguồn nhân nhân lực. Thiếu nó năng suất lao động sẽ thấp, nhân viên dẫm chân lên công việc của nhau, không ai biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình, lương bổng và thăng thưởng sẽ tùy tiện, việc đào tạo huấn luyện sẽ khó khăn. Mục đích của phân tích công việc là để trả lời các câu hỏi sau: Nhân viên thực hiện những công việc gì? Khi nào công việc hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu? Công nhân viên

làm công việc đó như thế nào? Tại sao phải thực hiện công việc đó? Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ những tiêu chuẩn nào?

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với các công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.



Hình 1.5: Sơ đồ phân tích công việc

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ-XH, 2007), trang 93.

Sơ đồ phân tích công việc là tiến trình xác định đặc tính của công việc và những điều kiện mà công việc hoàn thành. Phân tích công việc có thể chính quy hoặc không chính quy. Theo kiểu không chính quy nhà quản trị chỉ cần kiến thức về công việc đó và quyết định xem làm thế nào và loại công nhân nào có thể thực hiện công việc. Các doanh nghiệp nhỏ thường sử dụng phương pháp này. Theo kiểu chính quy cần phải có một hội đồng bao gồm giám đốc trở xuống và các chuyên gia phân tích. Tóm lại phân tích công việc sẽ làm cho công ty có những lợi điểm sau:

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.

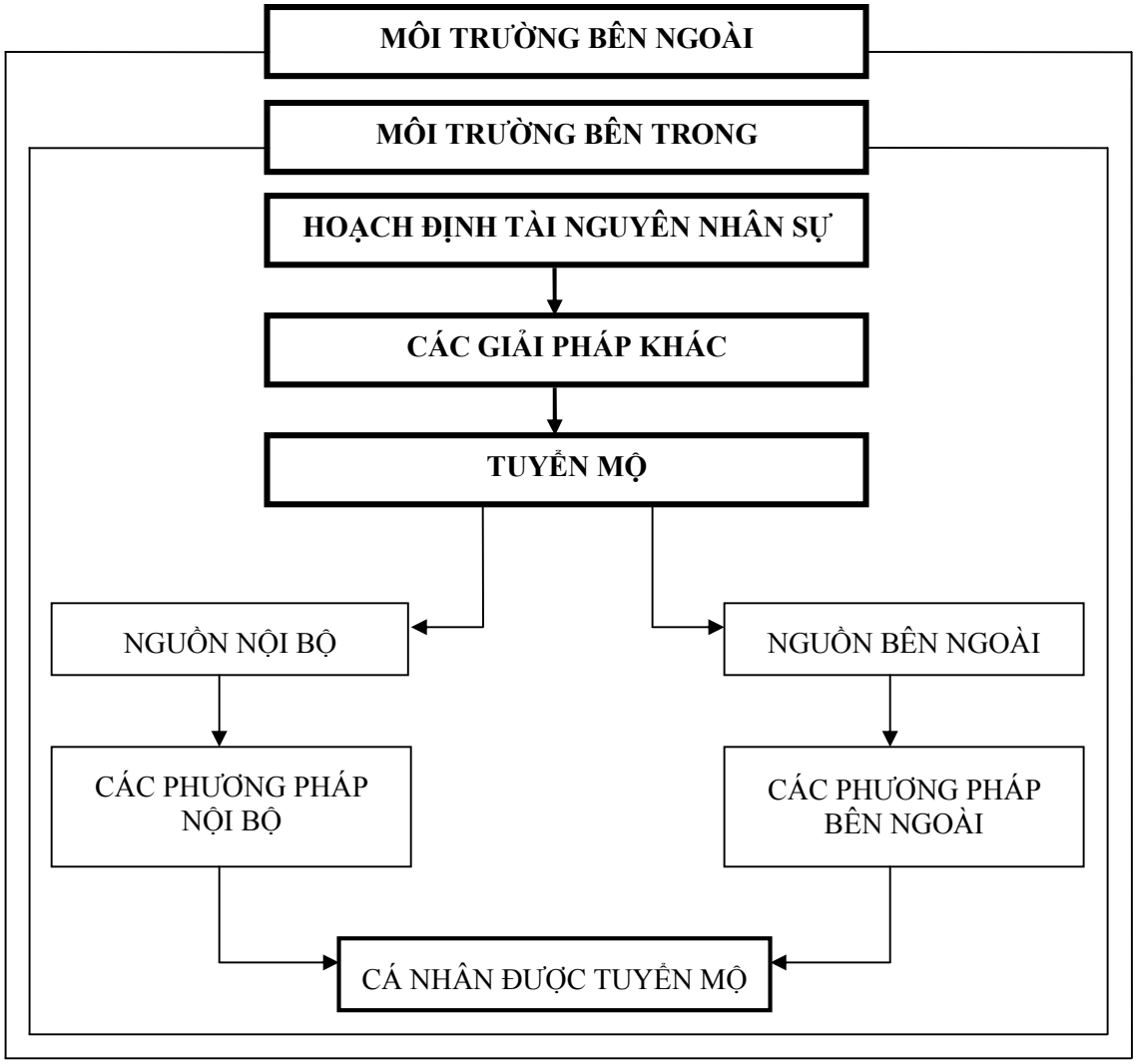
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.

- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

1.4.4- Chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự

Hình sau tóm tắt toàn bộ tiến trình tuyển mộ nhân viên.



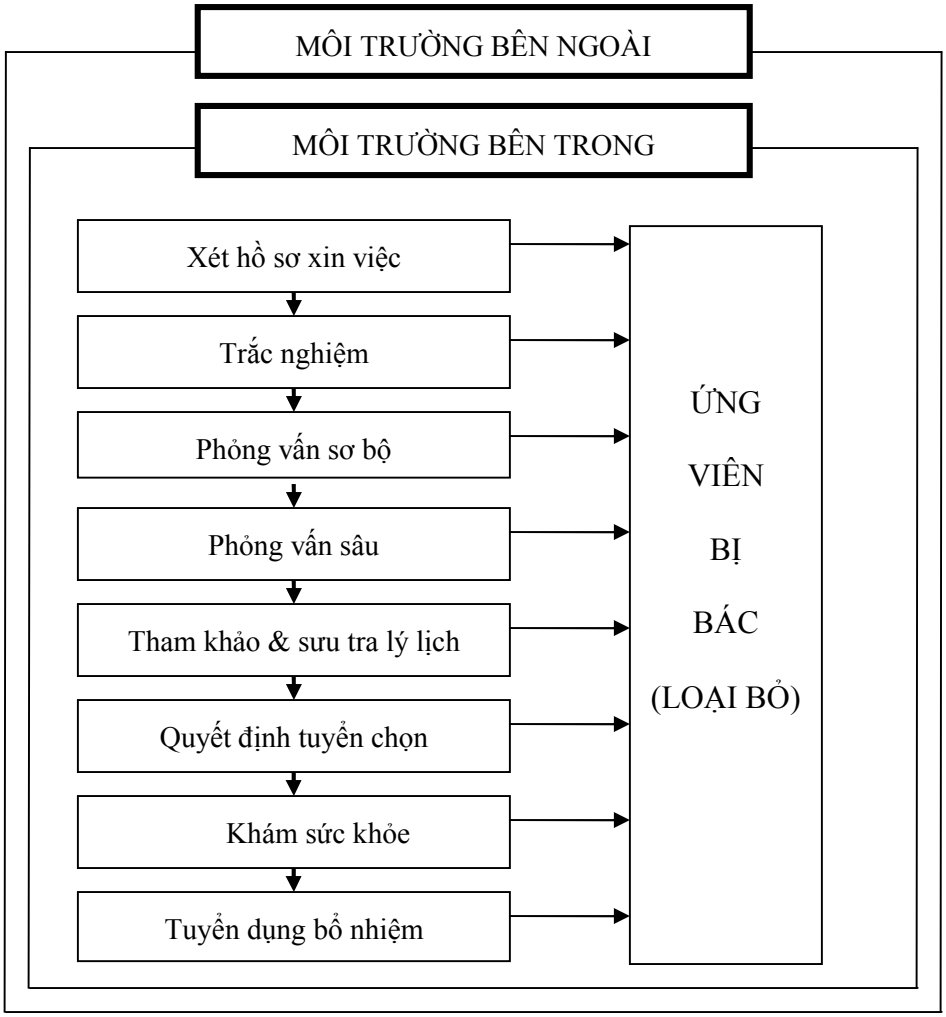
Hình 1.6: Tiến trình tuyển mộ

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ - XH, 2007), trang 155.

Chiêu mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công

ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức và quy mô có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin của công ty là hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình chiêu mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.



Hình 1.7: Tiến trình tuyển chọn nhân viên

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (XB LĐ - XH, 2007), trang 186.

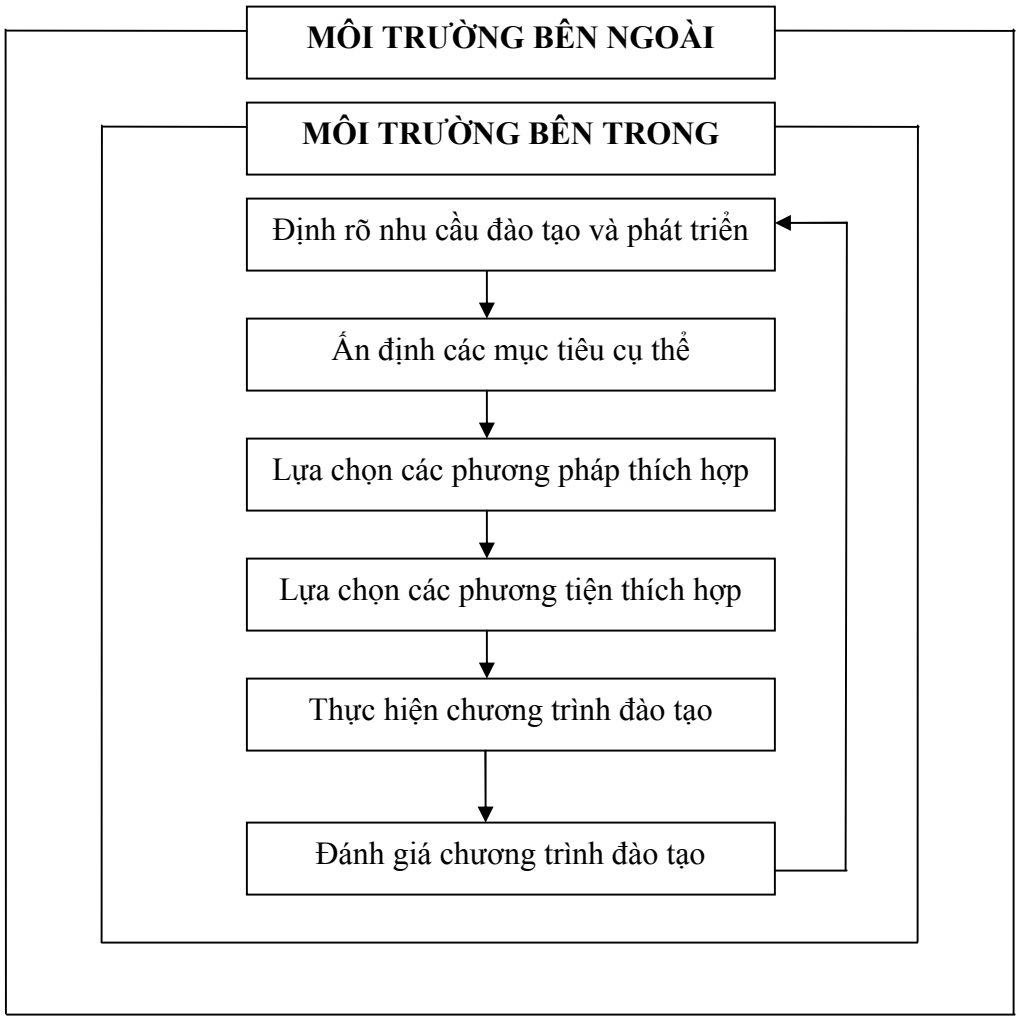
1.4.5- Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của công ty một cách toàn diện, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với công việc hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai. Nhân sự có năng lực phải có đủ các tiêu chí về các kỹ năng cần thiết cho công việc, khả năng thích nghi, kinh nghiệm và đạo đức.

- Đào tạo đối với nhân sự mới: Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc đã cho chúng ta biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu. Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

- Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại: Trong xu hướng phát triển, để tồn tại các công ty phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty cần có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc. Đây chính là quá trình gia tăng chất lượng lực lượng lao động đảm bảo nhân sự từ bên trong công ty. Tiến trình đào tạo thông qua các bước như phân tích các nhân tố môi trường để xác định rõ nhu cầu đào tạo, thiết lập các mục tiêu cụ thể về chương trình và đối tượng đào tạo, lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình đào tạo và cuối cùng là đánh giá chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đã đáp ứng được nhu cầu đặt ra như thế nào.

Qua sơ đồ ở hình 1.8- Tr.26, cho thấy môi trường bên ngoài và bên trong thay đổi đã thúc đẩy công ty phải xác định rõ nhu cầu cần phải đào tạo và phát triển.



Hình 1.8: Tiến trình đào tạo và phát triển

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ - XH, 2007), trang 286.

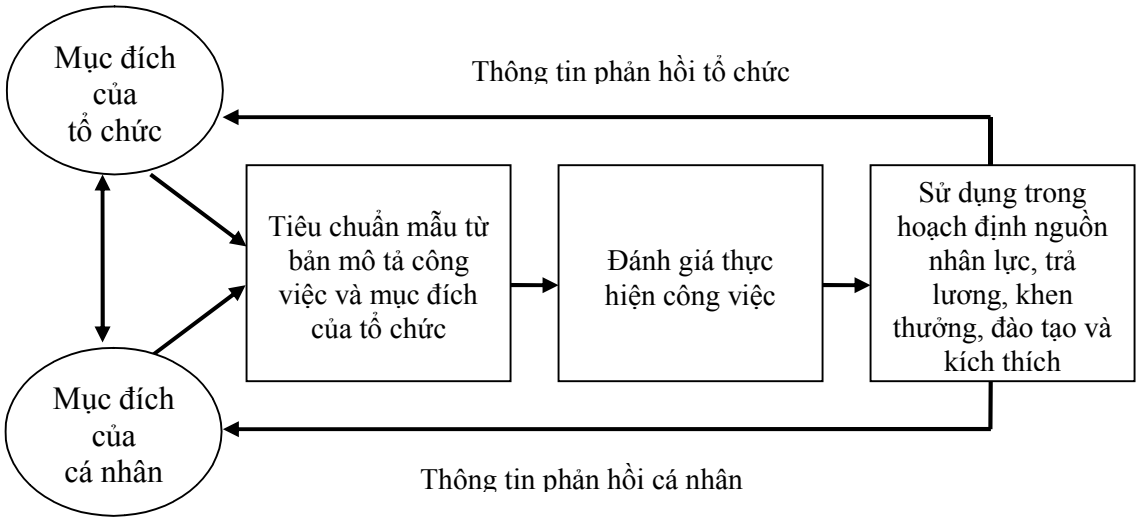
1.4.6- Đánh giá thành tích công tác

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là chìa khóa giúp cho công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ - tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp và tương quan nhân sự.

**** Mục tiêu của việc đánh giá nhân viên là***: Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác, giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình

làm việc, kích thích động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ, cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức v.v… phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp, tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau :



Hình 1.9: Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực (NXB Thống kê, 2006), trang 238.

- Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá: Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường những yêu cầu này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử

dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị và bộ phận hành chính.

- 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: Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc cần được huấn luyện về kỹ năng này.

- Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá: Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp và cá nhân.

- Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc: Thực hiện, so sánh, phân tích kết quả thực tế công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

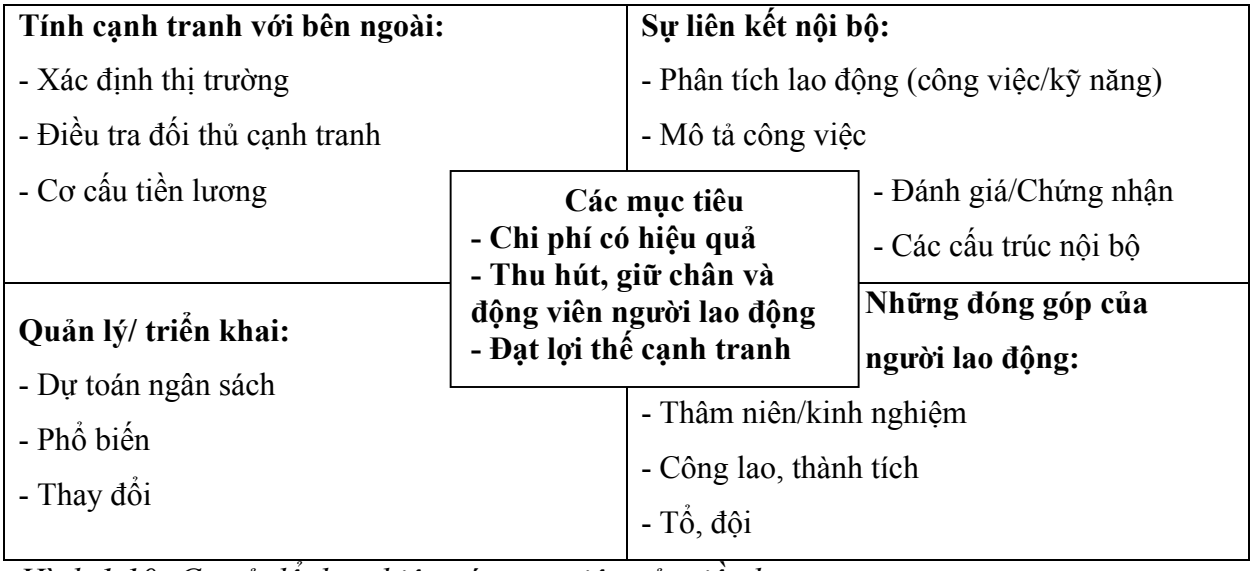
- Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

- Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên**.** Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có những sự hỗ trợ nào từ phía

công ty và nhân viên có các chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

1.4.7- Lương bổng và đãi ngộ

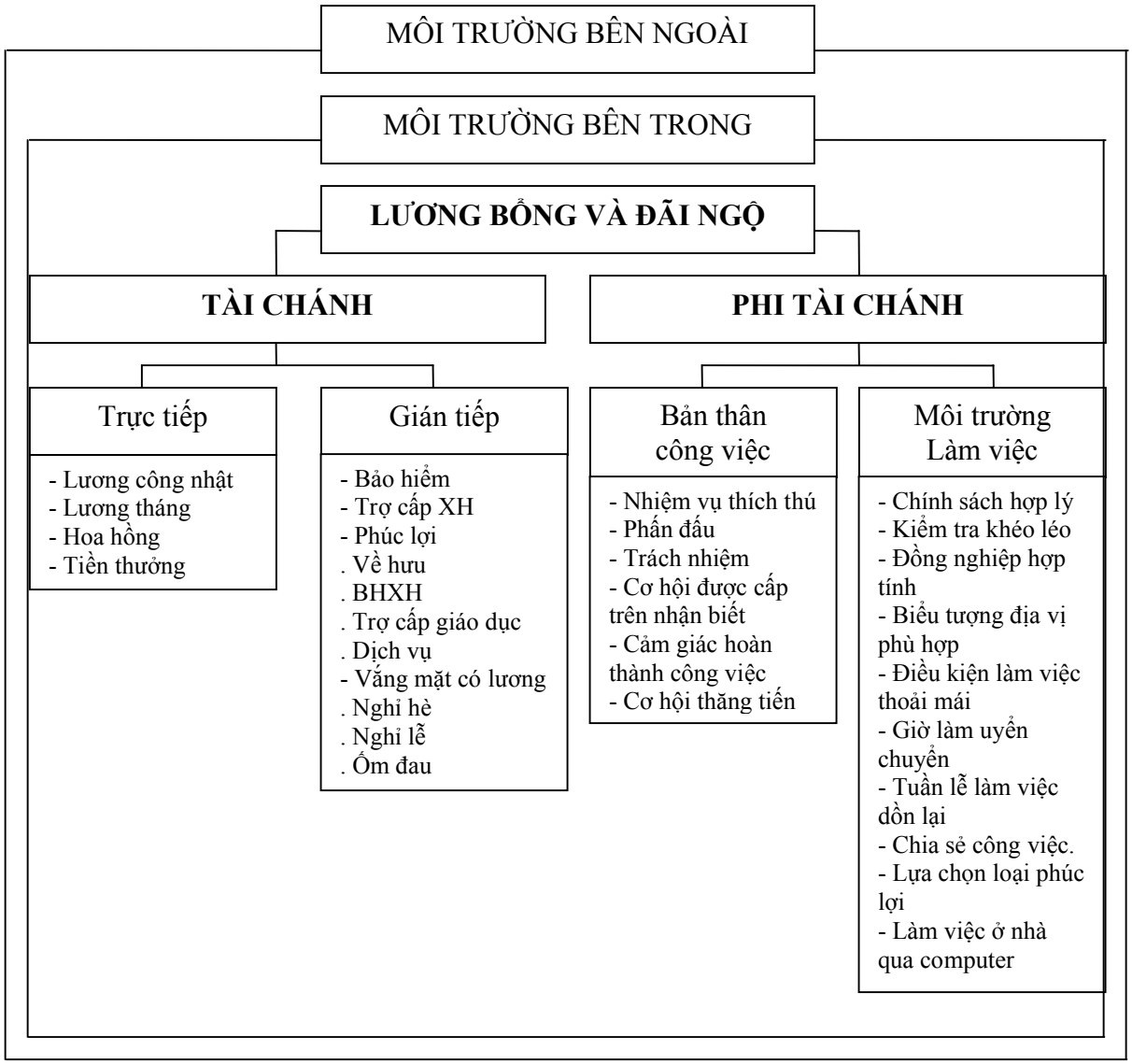
Lương bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài và duy trì họ gắn bó với công ty. Tuy vậy nếu muốn trở thành một công cụ hữu hiệu như mong muốn và đạt được hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh thì chế độ lương bổng và đãi ngộ của công ty phải được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với bên ngoài, đảm bảo sự công bằng (sự liên kết nội bộ và sự đóng góp của người lao động), sự đồng tình của người lao động, tuân thủ luật pháp và tính khả thi (quản lý và triển khai thực hiện). Ngược lại chế độ lương bổng và đãi ngộ sẽ là nguyên nhân thất bại của công ty. Nếu không đảm bảo tính cạnh tranh, sự công bằng và sự đồng tình dẫn đến người lao động không thỏa mãn trong quan hệ việc làm kết quả là năng suất lao động thấp, muốn rời bỏ công ty (có thể mang cả công nghệ của công ty ra đi và thật sự bất lợi cho công ty nếu họ bị thu hút bởi các đối thủ cạnh tranh).



Hình 1.10: Cơ sở để thực hiện các mục tiêu của tiền lương

Nguồn: George T.Milkovich/John W.Boudreau, bản dịch của Vũ Trọng Hùng (NXB Thống kê, 2002), trang42.

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: Phần lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính và phần về mặt phi tài chính. Các yếu tố của chương trình lương, bổng đãi ngộ toàn diện. Hình sau cho thấy chi tiết:



Hình 1.11: Các yếu tố của chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ - XH, 2007), trang 373.

1.4.8- Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực tại một số công ty Việt Nam

1.4.8.1- Công ty Cổ phần thép Việt - Nhật (HPS) Hải Phòng

Công ty Cổ phần thép Việt - Nhật là một doanh nghiệp sản xuất thép cán xây dựng với nhà máy thép công suất 240.000 tấn/năm với số vốn đầu tư trên 10 triệu USD đi vào sản xuất từ tháng 10/2001. Để phát huy thế mạnh về thiết bị và công nghệ, HPS vừa thực hiện xây dựng vừa đào tạo cán bộ công nhân viên vừa xây dựng hệ thống quản lý chất lượng quốc tế 9001-2000, ISO 90001-14000 và áp dụng thành công các hệ thống quản lý chất lượng này ngay từ khi bước vào sản xuất. Chính sách lao động và chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ công nhân viên luôn được công ty coi trọng. HPS rất chú trọng đầu tư thu hút và phát triển ngay từ ngày đầu thành lập. Song song với việc tập hợp được một đội ngũ chuyên gia hàng đầu của ngành thép Việt Nam, HPS đã chủ động tuyển dụng, đào tạo lớp công nhân trẻ, khỏe có độ tuổi trung bình 27, 100% có trình độ trung cấp và đại học. Đội ngũ cán bộ công nhân trẻ này tiếp tục được đào tạo nâng cao trình độ qua các lớp bồi dưỡng của các trường đại học trong nước do công ty mở tại chỗ. Do vậy cán bộ công nhân của công ty đã hoàn toàn làm chủ thiết bị, công nghệ và thay thế toàn bộ các chuyên gia nước ngoài ở mọi vị trí.

Công ty đảm bảo 100% lao động được ký kết hợp đồng lao động, mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm toàn diện thân thể, bảo hiểm rủi ro. Người lao động được trang bị bảo hộ lao động, được khám sức khỏe định kỳ, được cấp phát thuốc chữa bệnh thông thường theo nhu cầu. Công ty cũng đã xây dựng nhà ăn tập thể đảm bảo phục vụ 24/24 giờ hàng ngày và người lao động được ăn một suất ăn ca và bồi dưỡng tại chỗ bằng nước giải khát hàng ngày. Điều kiện lao động như hệ thống nhà tắm, nhà vệ sinh, nhà thay quần áo, hệ thống điều hòa không khí, thông gió, cảnh quan môi trường, cây xanh v.v… luôn được đảm bảo.

Công ty có quỹ "Hỗ trợ đời sống" để cho cán bộ công nhân viên vay mua phương tiện đi lại, mua đất xây nhà, giải quyết các khó khăn đột xuất. Cán bộ công nhân viên

được tặng quà khi sinh con, sinh nhật. Hàng năm công ty đều tổ chức cho toàn thể cán bộ công nhân viên đi tham quan nghỉ mát.

Người lao động được xem tivi, đọc báo tại công ty. Công ty cũng đầu tư nhiều vào các phong trào văn hóa, văn nghệ và thể dục thể thao. Các tổ chức chính trị như công đoàn, đoàn thanh niên, phụ nữ v.v… cũng sớm được thành lập và đi vào hoạt động. Công ty luôn duy trì các chế độ khen thưởng trong các dịp lễ, tết, thưởng cuối năm, thưởng sáng kiến v.v…

1.4.8.2- Công ty Cổ phần Bảo hiểm bưu điện (PTI) tại Hải Phòng

Công ty thực hiện bổ nhiệm cán bộ định kỳ sau 3-4 năm. Nếu người lao động không hoàn thành nhiệm vụ theo vị trí công tác sẽ không được bổ nhiệm lại. Việc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ sẽ căn cứ vào bảng tiêu chuẩn đánh giá và do Hội đồng thi đua khen thưởng bình chọn, đánh giá hàng năm. Việc đánh giá cũng được phân theo cấp, công ty sẽ đánh giá lãnh đạo các chi nhánh và bộ phận tương đương căn cứ vào tiêu chí chung và kết quả lấy phiếu tín nhiệm ở cơ sở. Cấp chi nhánh sẽ đánh giá các trưởng phó phòng và các bộ phận tương đương. Cấp phòng sẽ đánh giá người lao động của phòng mình.

Mức độ đầu tư cho điều kiện làm việc theo ngạch bậc. Ngoài ra người lao động cũng được hỗ trợ chi phí điện thoại di động, xăng xe và ăn trưa.

Phúc lợi cho người lao động như đi nghỉ mát, du lịch 1 lần trong năm. Người lao động cũng thường xuyên được đào tạo và hội thảo nghiệp vụ để trao đổi kinh nghiệm trong ngành.

1.4.8.3- Khách sạn 5 sao Sofitel Metropole Hà Nội

Chế độ chính sách tuyển dụng tại khách sạn rất đặc thù: công khai theo quy trình, tiêu chuẩn, không tuyển người là cha, mẹ, vợ, chồng, con của người đang làm việc ở khách sạn, phỏng vấn tuyển người bằng ngoại ngữ.

Chế độ trách nhiệm cụ thể trong công việc cho từng loại, từng ngạch.

Chính sách đào tạo khá hợp lý: trích tiền lãi lập quỹ đào tạo, bắt buộc và khuyến khích mọi hình thức đào tạo.

Chính sách trả lương khá cao và phân biệt mạnh. Chính sách khen thưởng dân chủ, công khai, khách quan và kịp thời. Khách sạn đã soan thảo bàn bạc và thông qua 10 tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn đạt tối đa 6 điểm, sử dụng để đánh giá thành tích đóng góp của từng người lao động. Quy định trước và giám sát xác định sai phạm thực tế rất cụ thể, chặt chẽ và nhắc nhở bằng cách bồi thường thiệt hại như trừ dần tiền lương, tiền thưởng.

1.4.8.4- Công ty thép Miền Nam

Quy định tiền lương tỷ lệ nghịch với tỷ lệ phế phẩm và mức độ tiêu hao vật tư.

Trả cho cán bộ chủ chốt hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tiền lương cơ bản của công ty gấp 3 lần của nhà nước.

Trích 0.5% doanh thu và 05% tiền lãi để thưởng cho những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có ý thức tìm hiểu đối thủ cạnh tranh, thường xuyên học hỏi, có quan hệ rộng, có quyết tâm cao, kiên trì say mê thực hiện công việc của công ty v.v…

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP XDCT & ĐTĐỐ HỒNG QUANG

2.1- Sơ lược về Công ty CP Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 4103003951 do Sở Kế hoạch Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 18/10/2005 với vốn điều lệ 500.000.000.000 đồng.

Công ty hoạt động chính trong các lĩnh vực về xây dựng dự án khu dân cư, căn hộ thương mại và dịch vụ. Qua gần 8 năm hoạt động, thị trường của công ty đã mở rộng từ TP HCM ra các tỉnh thành phía nam và chuyển sang các nước trong khu vực như: Lào, Campuchia. Hiện công ty đang liên kết đầu tư khai thác 02 mỏ khoáng sản tại Lào, trong đó có một mỏ đang xây dựng và lắp đặt chuẩn bị đưa vào khai thác.

Bảng 2.1: Một số công trình tiêu biểu đã và đang thực hiện của công ty

Stt	Tên công trình	Giá trị hợp đồng (VND)
1	Đường tỉnh lộ 785 - Tây Ninh	43,548,471,451
2	Đường Bình Thung - Quận 7	28,498,000,000
3	Đường ANQP 792 - Tây Ninh	27,298,804,087
4	Cầu Bà Sáu - Huyện Nhà Bè	19,541,611,637
5	Đường vào Khu DC Phú Lợi - Quận 8	15,759,150,000
6	Đường 30/4 - Cần Thơ	15,729,053,000
7	Cầu Rạch Miễu - Bến Tre	30,810,885,484
8	Trụ sở TT GDTX Ninh Kiều - Cần Thơ	8,094,367,000

Nguồn: Phòng Dự án Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

*** Một số dự án tiêu biểu về địa ốc của công ty**

- Dự án khu dân cư Hồng Quang (Lô 13A Nam Sài Gòn) - Vị trí: phường 7, quận 8 & xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, Tp.HCM.

- Dự án cao ốc Hồng Tân - Vị trí: quận Bình Tân, Tp.HCM

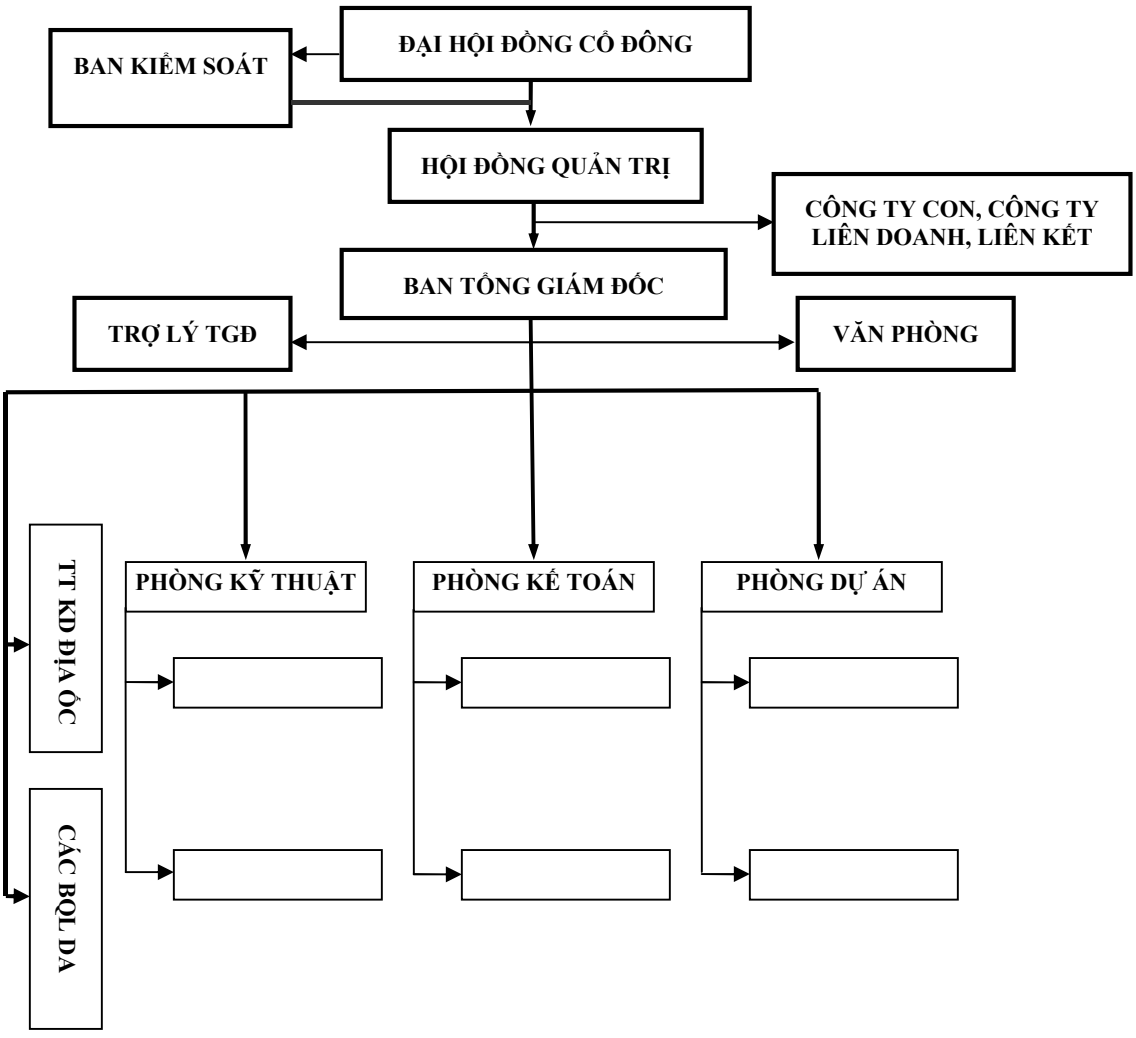
- Dự án khu dân cư Thới Nhựt - Vị trí: quận Ninh Kiều, Tp.Cần Thơ.

- Dự án khu nhà ở CBCNV và Trung tâm TNYT Bệnh viện Chợ Rẫy - Vị trí: xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, Tp.HCM.

- Dự án cao ốc Đại Thế Giới - Vị trí: 107B Trần Hưng Đạo, quận 5, Tp.HCM.
- Dự án khu tổ hợp cao ốc Đại Quang - Vị trí: phường 2 – 5, quận 4, Tp.HCM.
- Dự án khu đô thị Nhơn Phước - Vị trí: xã Đại Phước, Nhơn Trạch, Đồng Nai.
- Dự án khu du lịch Ánh Dương - Vị trí: bán đảo Cam Ranh, tỉnh Khánh Hòa.

2.2- Phân tích các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

2.2.1- Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Cơ cấu tổ chức công ty theo cơ cấu trực tuyến – chức năng. Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Hội đồng Quản trị ngoài việc tham gia quản lý công ty còn tham gia điều hành hoạt động của các công ty con, công ty liên doanh liên kết. Tổng Giám đốc do Hội đồng Quản trị bổ nhiệm. Các Phó Tổng Giám đốc và trưởng phó các bộ phận chuyên môn do Tổng Giám đốc tuyển dụng và trình Hội đồng Quản trị phê duyệt. Văn phòng và Trợ lý Tổng Giám đốc là bộ phận giúp việc trực tiếp cho Ban Tổng Giám đốc. Các phòng nghiệp vụ bao gồm kỹ thuật, kế toán và dự án. Ngoài ra dưới sự điều hành trực tiếp của Ban Tổng Giám đốc còn có các ban quản lý dự án và một trung tâm kinh doanh địa ốc.

Các phòng, ban, đơn vị trực thuộc công ty hoạt động theo đúng chức năng nhiệm vụ đã được quy định tại các quy định hoạt động của các bộ phận chức năng do Tổng Giám đốc ký ban hành như: Kế toán, Kỹ thuật, Dự án, Văn phòng v.v...

Theo quy định hoạt động của Văn phòng tại quyết định số: 18/QĐ-TGĐ ngày 10/01/2007 của Tổng Giám đốc (Phụ lục 1), Văn phòng có hai nhiệm vụ chính là quản trị nguồn nhân lực và quản trị hành chính.

**** Những lĩnh vực thuộc quản trị nguồn nhân lực của văn phòng bao gồm:***

- Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức khoa học phù hợp với yêu cầu phát triển của công ty.

- Hoạch định nguồn nhân lực ngắn và dài hạn cho công ty. Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc về chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chính sách sử dụng nhân sự và đãi ngộ hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật và cạnh tranh với bên ngoài.

- Quản lý, bố trí công việc và theo dõi nguồn nhân lực tại công ty.

- Đề xuất khen thưởng hoặc kỷ luật dựa trên sự đánh giá thành tích công tác đối với nguồn nhân lực.

- Phối hợp với phòng Kế toán triển khai thực hiện các chế độ chính sách về đãi ngộ, lương bổng đúng và đủ cho người lao động.

- Giải quyết tranh chấp lao động và tham gia xây dựng văn hóa công ty.

**** Những lĩnh vực thuộc quản trị hành chính của văn phòng bao gồm:***

- Văn thư, lưu trữ, tập hợp báo cáo và thực hiện các thủ tục pháp lý của công ty theo đúng quy định của pháp luật.

- Quản lý theo dõi thiết bị, công cụ, tài sản, điều động phương tiện vận tải.

- Cung cấp văn phòng phẩm, quản lý điện thoại, điện, nước.

- Thực hiện công tác phục vụ hội nghị, họp và tiếp khách của công ty.

- Quản lý điều hành hoạt động về an ninh trật tự và an toàn phòng cháy chữa cháy.

Qua phân tích cho thấy cơ cấu tổ chức của công ty có ưu điểm là tiết kiệm được chi phí do rút gọn không tồn tại riêng bộ phận nguồn nguồn nhân lực. Nhưng nhược điểm lớn nhất cũng là không có bộ phận nguồn nhân lực. Khi không có bộ phận nguồn nhân lực, công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty không được phát huy hiệu quả tối đa. Dẫn đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty trong thời gian qua chỉ thực hiện được những công tác cơ bản như theo dõi công thực hiện công tác trả lương chưa thực hiện được những công tác chuyên nghiệp hơn trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

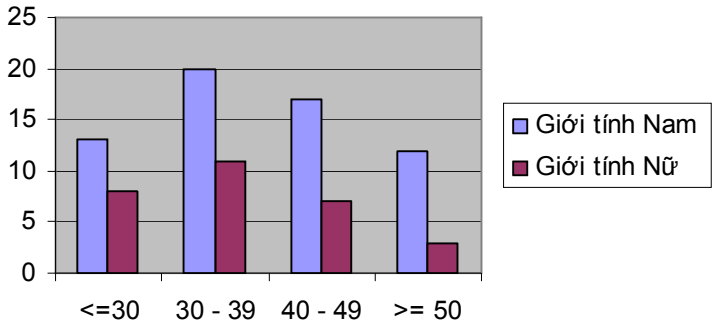
2.2.2- Tình hình sử dụng lao động

Hiện tại công ty có tổng số 91 nhân sự, trong đó khối gián tiếp là 74 bao gồm: cán bộ quản lý, cán bộ nghiệp vụ và nhân viên phục vụ. Khối trực tiếp là 17 nhân sự bao gồm cán bộ kỹ thuật, công nhân trực tiếp công tác tại công trường, nhân viên lái xe, bảo vệ và thủ kho (Phụ lục 2).

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực của công ty theo độ tuổi và giới tính

Nhóm tuổi	Giới tính		Tổng số	Tỷ lệ (%)
	Nam	Nữ		
<=30	13	8	**21**	23
30 - 39	20	11	**31**	34
40 - 49	17	7	**24**	26
>= 50	12	3	**15**	16
Tổng số	**62**	**29**	**91**	
Tỷ lệ (%)	68	32		**100**

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.



Hình 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

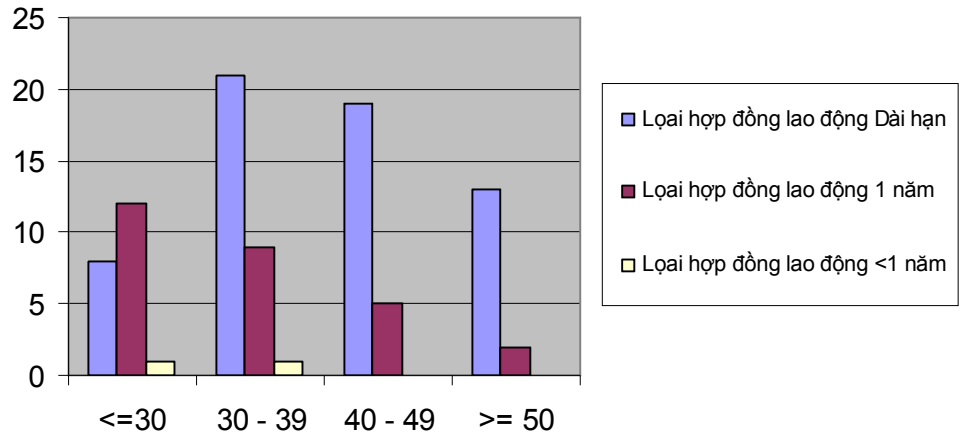
Số liệu ở bảng 2.2 và hình 2.2 cho thấy, lao động nam luôn cao hơn nữ ở tất cả các lứa tuổi. Lao động nam chiếm 68% so với 32% của lao động nữ và tập trung nhiều nhất là ở độ tuổi từ 30-39. Tỷ lệ lao động nữ như vậy là khá cao so với đặc thù ngành xây dựng. Nhưng do lực lượng lao động của công ty chủ yếu là gián tiếp nên lực lượng lao động nữ chiếm đến 32% cũng là một tỷ lệ hợp lý. Việc lực lượng lao động nữ nhiều sẽ phát sinh nhiều vấn đề mà bộ phận nguồn nhân lực phải chú ý như thai sản, chăm sóc sức khỏe v.v… Phụ nữ thường hạn chế về thể lực so với nam giới, nên khó khăn trong những công việc đòi hỏi cường độ lao động cao. Như vậy, do đặc điểm sức khỏe mà phạm vi hoạt động công tác cũng hạn chế. So với nam giới, điều kiện sinh hoạt của lao động nữ thường phức tạp hơn. Bên cạnh đó, tính rụt rè, kém tự tin vào chính bản thân mình cũng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Và cũng vì chủ yếu là lao động gián tiếp nên lực lượng lao động trong độ tuổi từ 30-39 chiếm đến 31%. Đây là lực lượng lao động có đủ thời gian học tập bổ sung kiến thức, kinh nghiệm và sức khỏe để phục vụ công tác tại công ty.

Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và loại hợp đồng lao động

Nhóm tuổi	Loại hợp đồng lao động			Tổng số	Tỷ lệ (%)
	Dài hạn	1 năm	<1 năm		
<=30	8	12	1	**21**	23
30 - 39	21	9	1	**31**	34
40 - 49	19	5		**24**	26
>= 50	13	2		**15**	16
Tổng số	**61**	**28**	**2**	**91**	
Tỷ lệ (%)	67	31	2		**100**

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.



Hình 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và hợp đồng lao động

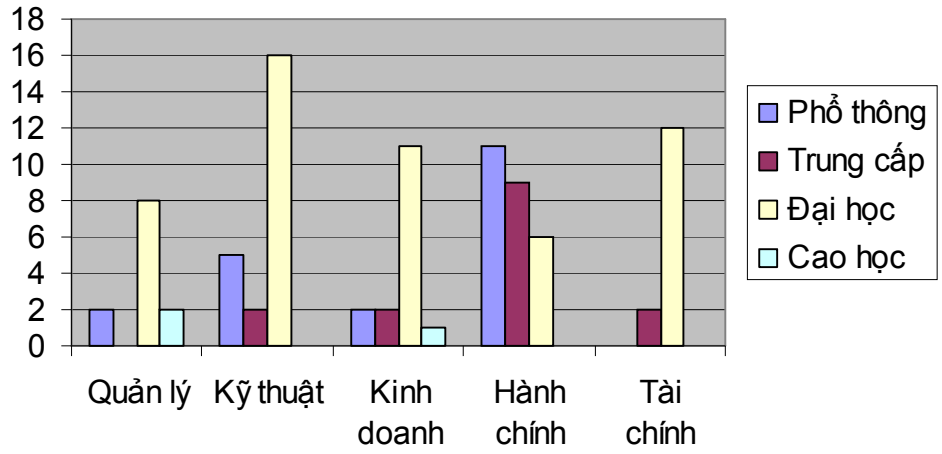
Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Hiện nay công ty có 3 loại hợp đồng lao động chính là: dưới 1 năm, 1 năm và dài hạn trên 1 năm (bao gồm có xác định thời hạn và không xác định thời hạn). Số lượng lao động được ký hợp đồng dài hạn chiếm đa số trong lực lượng lao động (67%). Độ tuổi dưới 30 có tỷ lệ lao động chưa được ký hợp đồng lao động dài hạn nhiều hơn các độ tuổi khác. Điều này là hợp lý vì đây thường là những lao động trẻ công ty mới tuyển nên cần phải có thời gian làm việc để công ty có cơ sở ký hợp đồng dài hạn.

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn và bộ phận công tác

Bộ phận công tác	Phổ thông	Trung cấp	Đại học	Cao học	Tổng cộng
Quản lý	2	0	8	2	12
Kỹ thuật	5	2	16	-	23
Kinh doanh	2	2	11	1	16
Hành chính	11	9	6	-	26
Tài chính	0	2	12	-	14
Tổng số	**20**	**15**	**53**	**3**	**91**
Tỷ lệ (%)	22%	16%	58%	3%	**100**

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.



Hình 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn và bộ phận công tác

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

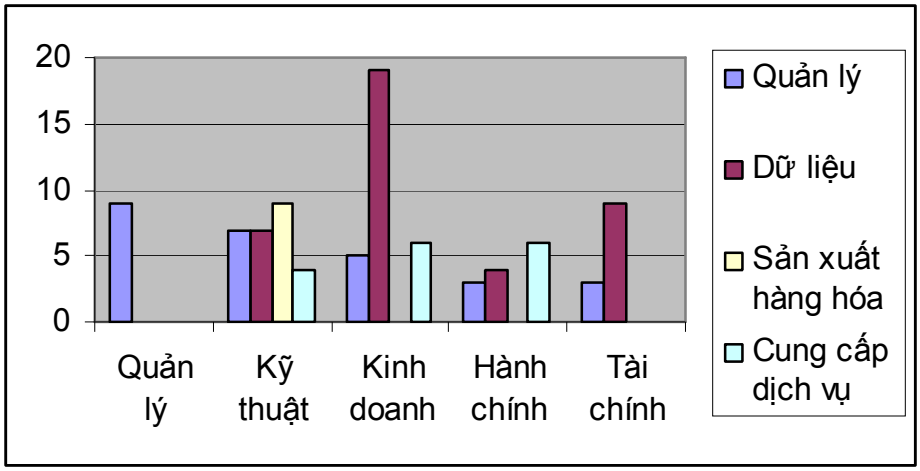
Số liệu ở bảng 2.4 và hình 2.4 cho thấy, trong số 91 người, lao động phổ thông chiếm 20 người (22%), trung cấp chiếm 15 người (16%), đại học chiếm 53 người (58%) và cao học 3 người (3%). Số liệu này cho thấy số người đã tốt nghiệp đại học chiếm cao nhất. Đây là một cơ cấu chỉ đảm bảo được yêu cầu phát triển lâu dài của công ty cho bộ phận gián tiếp. Lao động phổ thông nhiều nhất là ở bộ phận hành chính vì ở bộ phận này tập trung chủ yếu là lao động giản đơn như tạp vụ, lái xe v.v...Qua số liệu cho thấy công ty đã thu hút được một lực lượng lao động giỏi, có trình độ đủ khả

năng tiếp cận và tham gia công tác hội nhập trong tương lai của công ty. Việc lao động trực tiếp tại các công trường ít chỉ phù hợp trong giai đoạn hiện nay vì thị trường bất động sản đang trong giai đoạn đóng băng. Nó giúp cho công ty tiết kiệm được chi phí khi không thi công tại các công trường. Nhưng nhược điểm của nó là công ty dễ rơi vào bị động vì thiếu nhân lực khi công ty cần nhân lực cho các hoạt động khi thị trường bất động sản được dự đoán sẽ sôi động trở lại trong thời gian tới.

Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo công việc và bộ phận công tác

Bộ phận công tác	Quản lý	Dữ liệu	Sản xuất hàng hóa	Cung cấp dịch vụ	Tổng cộng
Quản lý	9				9
Kỹ thuật	7	7	9	4	27
Kinh doanh	5	19		6	30
Hành chính	3	4		6	13
Tài chính	3	9			12
Tổng số	**27**	**39**	**9**	**16**	**91**
Tỷ lệ (%)	30%	43%	10%	18%	100%

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.



Hình 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo công việc & bộ phận công tác

Nguồn: Văn phòng Công ty CP XDCT và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Theo hướng tiếp cận công việc, lực lượng lao động tại công ty gồm 4 loại lao động chủ yếu là quản lý, dữ liệu, sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ. Công ty không có

bộ phận nghiên cứu do vậy không tồn tại lao động tri thức. Trong tương lai công ty cần chú ý phát triển lực lượng lao động tri thức. Vì chính lực lượng lao động này sẽ tạo ra giá trị tăng thêm cho công ty. Việc nghiên cứu giúp công ty tạo ra nhiều sản phẩm mới, nhiều cách quảng bá tiếp thị đưa sản phẩm, hình ảnh công ty đến gần với người tiêu dụng hơn. Đây là cách giúp công ty tồn tại và phát triển trong nền kinh tế hội nhập và nhiều cạnh tranh. Như đã phân tích lực lượng lao động tại công ty chủ yếu là lao động gián tiếp do vậy chiếm số đông là lao động quản lý (30%) và lao động dữ liệu (43%). Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của công ty là xây dựng do đó lực lượng sản xuất sản phẩm toàn bộ tập trung ở bộ phận kỹ thuật. Lao động cung cấp dịch vụ nằm ở rải rác các bộ phận như kinh doanh, kỹ thuật và hành chính. Lực lượng lao động này chủ yếu là các lái xe và các bộ phận phục vụ không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ để mang lại doanh thu cho công ty.

2.2.3- Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

2.2.3.1- Hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn lực của công ty hiện nay chưa dự báo được nguồn nhân lực theo sự phát triển của công ty trong dài hạn mà chỉ hạn chế trong việc dự báo ngắn hạn. Việc nguồn nhân lực của công ty chủ yếu là lao động gián tiếp, trong khi đó bộ phận trực tiếp rất ít. Điều này sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí như nhưng lại là một bất hợp lý trong việc hoạch định nguồn nhân lực của công ty. Giải pháp hiện nay của công ty khi thiếu hụt lực lượng lao động trực tiếp là thuê mướn lao động tại địa phương có công trường xây dựng. Chúng ta đều biết yêu cầu của ngành xây dựng, chất lượng các công trình phải được đảm bảo và an toàn khi thi công xây dựng. Nếu công ty không có lực lượng lao động trực tiếp được đào tạo bài bản về kỹ thuật cũng như an toàn lao động thì chi phí bỏ ra để khắc phục hậu quả nếu xảy ra tai nạn lao động hoặc sự cố về chất lượng là rất lớn.

Bộ phận nguồn nhân lực của công ty trong thời gian qua chưa chú ý đến việc phối hợp với các bộ phận khác trong việc hoạch định nguồn nhân lực cho toàn công ty. Vì vậy vấn đề cấp bách hiện nay đối với bộ phận quản lý nguồn nhân lực là phải hoạch định được nguồn nhân lực đáp ứng được nhu cầu phát triển của công ty. Chính điều đó sẽ giúp công ty chủ động trong việc tổ chức và bố trí nhân sự. Đồng thời giúp cho bộ phận nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động khác một cách chính xác và hiệu quả.

2.2.3.2- Tuyển dụng

Theo nguyên tắc, công tác tuyển dụng hiện tại của công ty với từng chức danh cụ thể như Tổng Giám đốc là thành viên Hội đồng Quản trị và do Hội đồng Quản trị bổ nhiệm. Phó Tổng Giám đốc, trưởng và phó phòng do Tổng Giám đốc bổ nhiệm với sự đồng ý của Hội đồng Quản trị. Cán bộ nghiệp vụ, cán bộ kỹ thuật, nhân viên văn phòng, lái xe, công nhân, tạp vụ do Tổng Giám đốc quyết định. Riêng công nhân thời vụ tại công trường do bộ phận quản lý công trường tuyển dụng và quản lý.

Tuy nhiên trong thực tế, việc tuyển dụng của công ty chưa được phổ biến rộng rãi, chưa theo đúng quy trình của quá trình đảm bảo nhân sự từ bên ngoài. Việc tuyển dụng chủ yếu và phổ biến là thông qua giới thiệu, quen biết, người thân, họ hàng và các tiêu chuẩn tuyển dụng chỉ mang tính hình thức chưa thật sự phù hợp với công việc.

Mặt khác bộ phận quản trị nguồn nhân lực chưa thực hiện được việc phân tích công việc thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho các chức danh trong công ty. Do vậy dẫn đến tình trạng nhân sự mới dù đáp ứng được một số yêu cầu về bằng cấp, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhưng công ty cũng phải mất rất nhiều thời gian để đào tạo lại họ cho phù hợp với yêu cầu công việc. Một thực tế đang diễn ra tại công ty là do tuyển quá nhiều con cháu dẫn đến sự mất đoàn kết trong nội bộ vì một bộ phận lao động ỷ vào các mối quan hệ của mình mà lười nhác lao động hoặc coi thường những người khác trong công ty.

2.2.3.3- Đánh giá thành tích công tác

Việc đánh giá thành tích công tác hiện tại của công ty chỉ nhằm để nâng hệ số lương đối với người ký hợp đồng lao động dài hạn. Do chưa hoàn chỉnh việc đảm bảo nhân sự tại công ty ngay từ đầu trong việc tuyển dụng và phân tích công việc. Nên việc đánh giá thành tích công tác đối với nhân viên còn mang tính chủ quan của lãnh đạo, chưa có các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể dẫn đến nhiều trường hợp đánh giá thành tích thiếu công bằng, dễ phát sinh mâu thuẫn nội bộ ảnh hưởng đến bầu không khí văn hóa của công ty. Công ty chưa xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc cho nhân viên để nâng cao ý thức, vai trò của họ và sự cố gắng để đạt được những mục tiêu công ty đề ra. Hệ thống đánh giá chưa làm bật lên được sự khác biệt giữa người làm tốt và không tốt. Từ đó chưa đưa ra các chính sách tăng lương, thăng chức và thưởng cho nhân viên v.v… một cách công bằng và hợp lý.

2.2.3.4- Đào tạo

Với đặc điểm và tình hình hiện tại, công tác đào tạo của công ty chỉ giới hạn ở hoạt động đào tạo nhân viên mới thông qua các phương pháp như: dạy kèm đối với nhân viên kỹ thuật, đào tạo tại bàn giấy đối với nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, đào tạo tại chỗ đối với công nhân tại công trường.

Việc đào tạo tại công ty chưa có sự phối hợp giữa bộ phận nguồn nhân lực và các bộ phận chuyên môn. Công ty chưa chú ý đến việc đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực đặc biệt là bộ phận nhân lực được lựa chọn để đào tạo trở thành nguồn nhân lực chủ chốt và quản lý cấp cao trong tương lai của công ty.

2.2.3.5- Thù lao và đãi ngộ

Hiện nay thù lao của người lao động tại công ty gồm hai khoản thù lao trực tiếp và thu lao gián tiếp.

- Thù lao trực tiếp: bao gồm tiền lương cơ bản và các khoản phụ cấp theo lương. Tiền lương cơ bản tháng được xác định theo hệ số lương, mức lương tối thiểu của

doanh nghiệp và ngày công lao động. Mỗi tháng tính trung bình là 22 ngày đối với lao động tại văn phòng và 26 ngày đối với lao động trực tiếp tại công trường.

+ Mức lương cơ bản được thay đổi tùy theo kết quả xét nâng bậc lương hàng năm của công ty và quy định mức lương tối thiểu mà công ty đang áp dụng. Mức lương tối thiểu hiện nay của công ty = Mức lương tối thiểu theo quy định của nhà nước x Hệ số doanh nghiệp. Hệ số doanh nghiệp công ty đang áp dụng là 2. Lương cơ bản của công là: 620.000 x 2 = 1.240.000đ. Hệ thống thang bảng lương của công ty theo thông báo số: 3441/TB-SLĐTBXH-LĐ ngày 16/6/2006 của Sở Lao động Thương binh và Xã hội TPHCM về việc đăng ký hệ thống thang lương, bảng lương đối với doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp (Phụ lục 3). Công ty thực hiện việc trả lương thêm giờ đúng theo quy định của luật lao động như thêm giờ vào ngày thường được tính bằng 150% so với ngày thường và 200% đối với ngày nghỉ, ngày lễ.

Thời gian qua để cạnh tranh với các công ty trong ngành và đảm bảo nhân sự từ bên ngoài, công ty đã thực hiện một số cách trả lương khác như lương khoán theo sự thương lượng trong quá trình tuyển dụng nhân sự.

+ Các khoản phụ cấp như: chức vụ, trách nhiệm, khu vực, lưu động, độc hại. Các khoản phụ cấp này phụ thuộc chức danh, tính chất công việc và được tính theo tỷ lệ % với mức lương tối thiểu tại công ty.

Riêng phụ cấp điện thoại được quy định tại quy chế tài chính tạm thời và các văn bản bổ sung điều chỉnh cho phù hợp với thực tế trong quá trình thực hiện (Phụ lục 4).

Ngoài ra trong quá trình hoạt động của mình, công ty còn bổ sung các mức phụ cấp khác để động viên, khuyến khích đẩy nhanh tiến độ thực hiện của công việc như: phụ cấp giao tế, đi lại, liên lạc, tàu xe v.v…. Các mức phụ cấp này không hạn chế về giá trị (nó phụ thuộc vào quyết định của Ban Tổng Giám đốc) nhưng sẽ giới hạn về thời gian khi công việc kết thúc.

Phụ cấp xăng, ăn ca của công ty trong thời gian qua cũng được cải cách đáng kể tăng tính cạnh tranh với bên ngoài và phụ thuộc vào chức danh của từng người (Xem quyết định 70/QĐ-HĐQT - Phụ lục 4).

- Thù lao tài chính gián tiếp như:

+ Mua bảo hiểm tai nạn cho cán bộ công nhân viên

+ Các ngày nghỉ phép năm, lễ, tết, ốm thai sản, ma chay, cưới hỏi được thực hiện theo đúng các quy định của Nhà nước và đều được hưởng 100% lương.

+ Được cung cấp bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ v.v...

Mục đích của thù lao tài chính gián tiếp nhằm tạo điều kiện thuận lợi để môi trường làm việc an toàn, đảm bảo sức khỏe và chăm lo đời sống cho người lao động.

Hệ thống tiền lương tại công ty cơ bản đảm bảo tính cạnh tranh và tuân thủ luật pháp. Hệ số lương, nâng lương đều được thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước. Mức lương tối thiểu của doanh nghiệp cao gấp đôi mức lương tối thiểu của Nhà nước.

Nhìn chung hệ thống thù lao và đãi ngộ hiện tại của công ty, cơ bản đã đạt được mục tiêu cạnh tranh nhằm thu hút đội ngũ nhân viên có năng lực và mục tiêu chi phí của công ty. Tuy nhiên cách tính lương này chưa thể hiện sự công bằng trên cơ sở hiệu quả công việc. Đối với những nhân viên đảm nhiệm chức danh và ngày công như nhau sẽ hưởng lương như nhau, hiệu quả công việc chưa phản ánh trên tiền lương nhận được của họ. Về lâu dài chính điều này sẽ tạo sức ỳ trong công tác, không thúc đẩy khả năng sáng tạo và tinh thần phấn đấu của nhân viên trong công việc, kìm hãm sự phát triển chung của công ty do hiệu quả công việc thấp. Trong tương lai công ty cần có hướng khắc phục các vấn đề trên để chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty thực sự đem lại lợi ích và tạo cho nhân viên tinh thần phấn đấu trong công tác.

2.3- Đánh giá về hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty hiện nay chưa được quan tâm đúng mức thể hiện:

- Thứ nhất, công ty chưa là thương hiệu tốt trên thị trường. Thương hiệu là điều tự hào là niềm hãnh diện của nhân viên khi được làm việc trong công ty. Sau khi cổ phần hóa, việc tái cơ cấu lại giúp công ty giảm đi một số nhân viên không phù hợp trong giai đoạn mới. Nhưng cũng chính trong giai đoạn này công ty lại mất đi một số lao động giỏi. Những người này ra đi có rất nhiều nguyên nhân nhưng quan trọng là họ chưa thấy được sự hãnh diện khi tham gia vào công ty. Lương, thưởng của công ty trong giai đoạn này không hấp dẫn và họ đã bị các công ty đối thủ mời vào làm việc với cơ hội nhìn thấy rõ ràng và lương bổng hấp dẫn hơn.

- Thứ hai, hiện nay công ty chưa có quy trình sử dụng nhân sự minh bạch. Nghĩa là phải dựa trên năng lực thực sự của nguồn nhân lực để bố trí và đãi ngộ. Sau giai đoạn tái cơ cấu lại, công ty tiến hành nhiều chính sách bố trí người có năng lực vào các vị trí xứng đáng và có chế độ đãi ngộ phù hợp. Nhưng việc bố trí và đãi ngộ này chưa có quy trình rõ ràng mà chủ yếu dựa vào cảm tính của ban lãnh đạo. Do vậy chưa tạo được động lực cho các cán bộ có năng lực trong toàn công ty.

- Thứ ba, công ty chưa có chiến lược dài hạn về nhân lực. Nó được thể hiện trong việc phát triển nghề nghiệp cho người lao động, công ty chưa có chiến lược đào tạo về kỹ năng, chưa chủ động tạo dựng nhân lực cao cấp từ chính nguồn nhân lực của mình. Ban đầu việc thiếu đào tạo bài bản, ít kinh nghiệm cọ xát là không tránh khỏi. Nhưng công ty chưa biết lọc ra những cá nhân có tố chất phù hợp với hoạt động và chính sách phát triển của mình để đào tạo và bồi dưỡng thành nhân lực cao cấp.

- Thứ tư, về chính sách lương bổng, công ty chưa có chính sách lương bổng hợp lý và cạnh tranh (ít nhất là ở vị trí chủ chốt). Lương, bổng tại công ty hiện nay đã được nâng lên rất nhiều so với trước kia. Nhưng việc trả lương theo thâm niên ít mang tính cạnh tranh. Và môi trường làm việc – nơi mà người lao động cảm thấy được tôn trọng, được tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty và có cơ hội để phát triển toàn diện lại chưa được quan tâm đúng mức.

- Thứ năm, nhân lực hiện nay của công ty vừa thiếu lại vừa yếu. Thiếu vì chưa đủ nhân lực đáp ứng cho nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất của công ty trong thời gian tới. Yếu vì chưa qua đào tạo chưa có kiến thức một cách hệ thống. Thiếu trầm trọng nhân lực thiết kế, thi công, quản lý vận hành và tiếp thị đặc biệt là tiếp thị khách hàng quốc tế đối với các công trình bất động sản. Nhân lực công ty hiện nay nên phân thành 3 lĩnh vực chính là mảng đầu tư phát triển, sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa bất động sản như: xây dựng nhà ở, văn phòng công sở, trung tâm thương mại, các công trình dịch vụ v.v... Mảng kinh doanh mua bán, trao đổi và cho thuê bất động sản như: mua đất, nhà, công trình bất động sản để bán lại hoặc cho người khác thuê; thuê đất, nhà, công trình bất động sản rồi cho người khác thuê lại v.v... Ngoài ra, còn có hình thức kinh doanh dịch vụ bất động sản như môi giới, định giá, quản lý bất động sản.

- Thứ sáu, nguồn vốn đầu tư cho giáo dục đào tạo ít nên người lao động được đào tạo tại chưa nhiều. Đa số người lao động muốn nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức đều tự tìm lớp học và bằng nguồn tài chính cá nhân. Nguồn vốn hạn chế dẫn đến công ty không thể thực hiện tốt các phúc lợi cho người lao động. Công ty thiếu vốn nghiêm trọng để đầu tư phát triển, tay nghề công nhân thấp và công nghệ lạc hậu. Yếu tố quan trọng nhất hiện nay là thiếu hụt đội ngũ cán bộ quản lý cao cấp được đào tạo theo yêu cầu của nền kinh tế hội nhập. Hơn ai hết, công ty phải tự thân vận động, đào tạo nguồn nhân lực cao cấp mới có thể đáp ứng yêu cầu của công việc.

**** Vì vậy để phát triển nguồn nhân lực, công ty nên chú ý các vấn đề sau:***

- Cần đổi mới cơ cấu tổ chức của công ty để các bộ phận trong công ty hoạt động tốt hơn, tránh bị chồng chéo.

- Công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự chưa được khoa học, truy cập thông tin dữ liệu phục vụ cho công tác mất rất nhiều thời gian. Do vậy cần đổi mới công tác quản lý lưu trữ hồ sơ như sử dụng phần mềm quản lý nhân sự, cải tiến sắp xếp lưu trữ tài liệu hồ sơ khoa học.

- Thực hiện phân tích công việc để làm cơ sở cho các hoạt động còn lại của công tác quản trị nguồn nhân lực một cách chính xác và hiệu quả.

- Hoạch định nguồn nhân lực.

- Cải tiến hoạt động đảm bảo nhân sự từ bên ngoài, cụ thể là hoạt động chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự.

- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong.

- Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ nhằm đảm bảo tính công bằng và thu hút được nguồn nhân lực từ bên trong và bên ngoài công ty.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP XDCT & ĐTĐỐ HỒNG QUANG

Luận văn đã phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang ở chương 2. Qua phân tích cho thấy một số thành công nhất định của công ty trong việc phát triển nguồn nhân lực. Thành công trong thời gian qua một phần do các yếu tố bên trong doanh nghiệp đã được cải tiến như chế độ lương bổng, quan tâm của Ban Tổng Giám đốc đến người lao động. Tuy nhiên một phần cũng do yếu tố từ bên ngoài tạo điều kiện cho công ty phát triển thuận lợi các lĩnh vực kinh doanh của mình. Đất nước hội nhập, nhu cầu nhà ở người dân tăng cao tạo điều kiện lĩnh vực kinh doanh bất động sản phát triển mạnh trong thời qian qua. Song bên cạnh thành công đó vẫn còn tồn tại các vấn đề cần cải tiến trong vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Nếu công ty thực hiện và cải tiến thành công sẽ giúp công ty ngày càng phát triển mạnh mẽ và bền vững hơn.

Trong chương 3 này, luận văn sẽ đề xuất một số giải pháp cho vấn đề tồn tại nêu trên để phát triển nguồn nhân lực tại công ty.

3.1- Quan điểm xây dựng các giải pháp

Từ cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực cũng như căn cứ vào đặc điểm tình hình hiện nay và yêu cầu của công ty trong thời gian tới, phát triển nguồn nhân lực của công ty cần được tiến hành theo những quan điểm sau:

- Là một doanh nghiệp Việt Nam nên việc phát triển nguồn nhân lực của công ty cũng không nằm ngoài quan điểm phát triển nguồn nhân lực của đất nước thông qua các hoạt động như giáo dục, đào tạo, y tế, an sinh xã hội v.v… nhằm phát triển thể lực, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề. Phát triển nguồn nhân lực cần hướng tới sự phát triển bền vững.

- Phát triển nguồn nhân lực phải xuất phát từ nhu cầu của công ty, phải phù hợp với đặc điểm tình hình và khả năng tài chính của công ty.

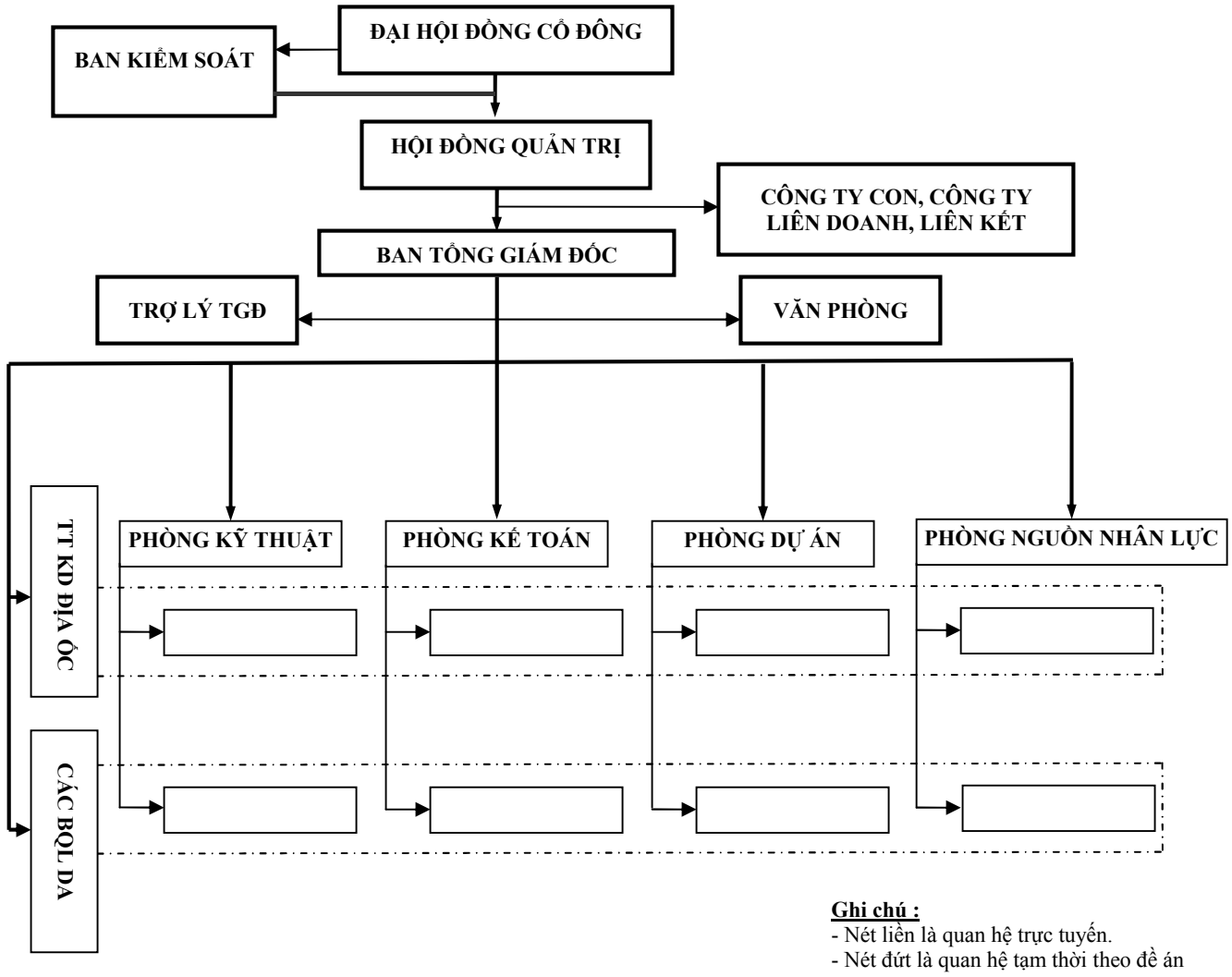
- Các giải pháp phải mang tính hệ thống, liên quan tới các khâu từ đầu vào, quá trình và đầu ra. Giải pháp mang tính đồng bộ mọi mặt phát huy vai trò của ban lãnh đạo công ty và tăng cường tính chủ động sáng tạo của lực lượng lao động.

- Phát triển nguồn nhân lực phải theo nguyên tắc của cơ chế thị trường. Phát triển nguồn nhân lực phải tạo sự cạnh tranh công bằng và là động lực khách quan nâng cao hiệu quả chất lượng lao động.

3.2- Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang

3.2.1- Cải tiến cơ cấu tổ chức

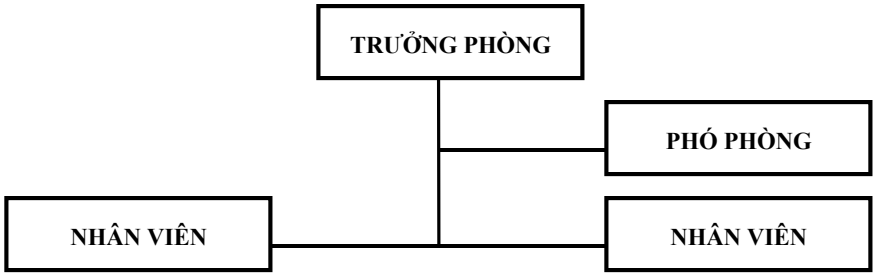
Cơ cấu tổ chức công ty theo cơ cấu trực tuyến chức năng. Hoạt động của công ty hiện nay rất đa dạng với rất nhiều ban quản lý dự án được thành lập để quản lý các dự án đang triển khai thực hiện. Để phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn hiện nay, mô hình tổ chức công ty nên chuyển sang cơ cấu tổ chức theo ma trận. Đây là mô hình rất hấp dẫn hiện nay nó cho phép công ty cùng lúc thực hiện rất nhiều dự án. Nhân sự được luân chuyển linh hoạt, ít tốn kém vì các ban quản lý có thể sử dụng nhân lực tại các phòng khi cần thiết. Cơ cấu này buộc các nhà quản trị phải có một tầm ảnh hưởng rất lớn để tránh sự tranh chấp giữa các bộ phận khi điều chuyển nhân sự từ các phòng phục vụ cho các ban quản lý. Chính vì vậy bộ phận quản trị nguồn nhân lực lúc này là rất cần thiết cho công ty. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực bằng chức năng và nhiệm vụ của mình sẽ điều tiết được sự tranh chấp giữa các lãnh đạo trực tuyến. Từ những kinh nghiệm đã nêu ở mục 1.4.1 – Tr.17 về vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực trong một công ty cho thấy, cơ cấu tổ chức công ty cần thay đổi để đảm bảo tính khoa học và sự chuyên nghiệp cho các bộ phận chức năng. Luận văn đề xuất bổ sung thêm phòng nguồn nhân lực vào cơ cấu tổ chức của công ty. Phòng nguồn nhân lực sẽ thực hiện chức năng quản trị nguồn nhân lực đúng như tên gọi.



Hình 3.1: Sơ đồ tổ chức Công ty CP XDCT và ĐTĐÔ Hồng Quang (Đề xuất).

Phòng nguồn nhân lực hoạt động sẽ giảm bớt sự quá tải công việc cho Văn phòng. Khi đó Văn phòng sẽ tập trung vào công tác hành chính quản trị. Công việc của phòng nguồn nhân lực là thực hiện công tác tuyển dụng và quản lý nhân sự theo đúng quy trình tuyển dụng hạn chế tình trạng bè phái gây mâu thuẫn nội bộ. Đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động khác của công tác quản trị nguồn nhân lực được thực hiện đồng nhất và nhanh chóng.

Cơ cấu phòng nguồn nhân lực đề xuất gồm trưởng phòng, phó phòng và 02 nhân viên.



Hình 3.2: Sơ đồ tổ chức phòng nguồn nhân lực (Đề xuất)

Trưởng phòng có nhiệm vụ tham mưu cho lãnh đạo trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức công ty và các đơn vị theo hướng tinh gọn hiệu quả. Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện các kế hoạch, chiến lược quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Phối hợp với các đơn vị chức năng khác để hoàn thành mục tiêu của đơn vị và mục tiêu chung của công ty.

Phó phòng là người giúp việc cho trưởng phòng và điều hành các hoạt động của phòng khi trưởng phòng vắng mặt. Phó phòng chịu trách nhiệm về công tác đào tạo như thực hiện việc đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cho nhân viên.

Một nhân viên đảm nhiệm việc triển khai thực hiện các hoạt động trong quá trình tuyển dụng. Liên hệ với các bộ phận chức năng khác để phối hợp thực hiện thực hiện các chế độ, chính sách về thù lao và đãi ngộ cho người lao động.

Một nhân viên thực hiện công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự, công văn, soạn thảo các biểu mẫu cho công tác quản trị nguồn nhân lực.

Phó phòng và những nhân viên đều làm việc theo sự phân công của trưởng phòng và chịu trách nhiệm với trưởng phòng về những phần việc được phân công.

3.2.2- Cải tiến công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự

Hồ sơ nhân sự là tài liệu liên quan đến một người và phải được tập hợp một cách hệ thống. Việc quản lý hồ sơ của một nhân viên trong công ty phải quản lý tất cả các thông tin và được lấy từ nhiều dữ liệu, tài liệu khác nhau. Hồ sơ nhân sự bao gồm tất

cả những thông tin liên quan như ngày bắt đầu làm việc, ngày được tăng lương, ngày thăng chức, ngày được tham gia chế độ bảo hiểm, các đánh giá hiệu quả công việc, số lần được thưởng, bằng cấp v.v… Đây là những thông tin rất có ích trong việc tham khảo khi cần có sự thay đổi về nhân sự. Bộ phận nguồn nhân lực nên thường xuyên cập nhật dữ liệu về sự thay đổi của nhân sự trong toàn công ty.

Trong công tác quản trị nguồn nhân lực việc truy nhập và xử lý thông tin đóng vai trò vô cùng quan trọng. Một nhà quản trị sẽ ra quyết định chủ quan, thiếu chính xác và công bằng nếu không có thông tin chính xác và kịp thời. Ngày nay với sự bùng nổ về công nghệ thông tin, máy tính đã trở thành một công cụ cực kỳ hữu ích giúp cho các nhà quản trị. Công tác quản lý và lưu trữ dữ liệu hồ sơ nhân viên hiện tại đã được máy tính hóa. Nhưng việc truy nhập thông tin dữ liệu phục vụ cho công tác còn mất rất nhiều thời gian do công ty chưa sử dụng phần mềm quản lý nhân sự chuyên nghiệp. Nhân sự của phòng nguồn nhân lực sẽ được tinh giản một cách tối đa (như đã nêu ở mục 3.2.1 – Tr.51) khi có sự trợ giúp của phần mềm. Với phần mềm chuyên dụng, hồ sơ nhân sự của công ty luôn được cập nhật và xử lý kịp thời khi có sự thay đổi. Việc theo dõi lương, bổng, đãi ngộ và nhân sự được chọn để đào tạo thành nhân lực cao cấp của công ty rất thuận tiện. Nó sẽ giúp cho việc truy xuất dữ liệu phục vụ công tác tại công ty được nhanh chóng và kịp thời hơn.

3.2.3- Hoạch định nguồn nhân lực

Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực công ty tiến hành qua ba bước cơ bản sau:

Bước 1: Phân tích nhu cầu

Bước 2: Phân tích sức cung

Bước 3: Đề ra các quyết định điều phối

*** Phân tích nhu cầu về nhân sự của công ty:** Nhu cầu về nhân sự phải dựa trên nhiều yếu tố như điều kiện của tổ chức, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch tài chính v.v... để từ đó dự báo nhu cầu nhân sự của công ty. Việc phân tích nhu cầu được thực hiện theo đánh giá của các chuyên gia. Các chuyên gia dựa trên cơ sở đánh giá, phân tích

ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của công ty trong việc thực hiện sứ mạng kinh doanh của mình mà đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong ngắn và dài hạn cho công ty. Qua phân tích cho thấy, công ty cần bổ sung thêm một số nhân sự để hoàn thành sứ mạng, mục tiêu của mình như sau:

- Với đề xuất thành lập thêm phòng nguồn nhân lực, nhân sự để phòng nhân lực hoạt động có hiệu quả là 04.

- Nhân lực hiện nay của Xí nghiệp Tư vấn Xây dựng Mỹ Quang chỉ có khả năng tư vấn, thiết kế cho 03 dự án trong cùng thời điểm và khoảng 2/3 dự án của công ty phải thuê ngoài. Mục tiêu của công ty ít nhất 2/3 khối lượng công việc, công ty sẽ thực hiện toàn bộ công việc tư vấn thiết kế và lập dự toán. Khối lượng công việc còn lại (1/3) sẽ được công ty thuê bên ngoài. Việc này sẽ hạn chế được bí mật của công ty bị đưa ra ngoài và nguồn nhân lực của công ty có cơ hội được học hỏi tích lũy kinh nghiệm cho các hoạt động trong tương lai. Do vậy Xí nghiệp Tư vấn Xây dựng Mỹ Quang cần bổ sung thêm 04 nhân sự (02 kiến trúc sư và 02 kỹ sư xây dựng).

- Tại Xí nghiệp Xây lắp Minh Quang cần phải bổ sung 04 lao động gián tiếp gồm 02 kỹ sư công trình và 02 trung cấp kỹ thuật. Xí nghiệp này cũng cần phải bổ sung thêm 20 công nhân kỹ thuật để đào tạo trở thành bộ khung cho 02 đội thi công nền và thảm bê tông. Lực lượng này sẽ đảm bảo công ty luôn có công nhân giỏi có kỹ năng. Số còn lại như lao động thủ công, giản đơn công ty có thể thuê mướn lực lượng lao động tại địa phương khi thực hiện công trình.

- Dự án cao ốc Đại Quang chuẩn bị thành lập công ty liên doanh cần phải bổ sung 08 nhân sự gồm: 01 tổng giám đốc, 01 phó tổng giám đốc, 01 kế toán trưởng, 01 trưởng phòng kế hoạch kỹ thuật, 01 trưởng phòng nhân sự hành chính và 03 nhân viên.

- Dự án khai thác khoáng sản tại Lào chuẩn bị triển khai hoạt động cần phải bổ sung thêm 50 công nhân để thành lập 05 đội vận hành dây chuyền khai thác và 05 cán bộ kỹ thuật quản lý các đội khai thác.

Như vậy tổng cầu nhân sự sắp tới công ty là 95. Nhu cầu nhân sự ngắn hạn tại công ty là nhân lực cho phòng nguồn nhân lực, Xí nghiệp Tư vấn Xây dựng Mỹ Quang và Xí nghiệp Xây lắp Minh Quang. Nhu cầu nhân sự dài hạn là nhân lực cho Dự án cao ốc Đại Quang và Dự án Khai thác khoáng sản tại Lào.

*** Sức cung nội bộ:** Hiện nay sức cung nội bộ công ty như sau:

- Nhân sự tại Văn phòng hiện nay có 02 nhân sự phù hợp với nhiệm vụ tại phòng nguồn nhân lực. Đó là Chánh văn phòng – người này đã được công ty hỗ trợ chi phí học khóa quản lý nguồn nhân lực và 01 nhân viên phụ trách tiền lương và các chế độ cho người lao động. Văn phòng sẽ chuyển cho phòng nguồn nhân lực 02 nhân sự.

- Nhân sự mà công ty có thể cung cấp cho Công ty Đại Quang là 01 Tổng Giám đốc, 01 Kế toán trưởng và 01 trưởng phòng Kế hoạch Kỹ thuật.

*** Quyết định điều phối**

Từ việc phân tích cầu và sức cung nội bộ của doanh nghiệp, luận văn đề xuất các quyết định điều phối cụ thể như sau:

- Luân chuyển nội bộ:

+ Chuyển Chánh Văn phòng sang làm trưởng phòng nguồn nhân lực và 01 nhân viên phụ trách tiền lương và các chế độ cho người lao động tại Văn phòng sang phòng nguồn nhân lực.

+ Cán bộ quản lý tại công ty liên doanh Đại Quang sẽ được điều chuyển từ 01 Phó Tổng Giám đốc sang làm Tổng Giám đốc, 01 phó phòng Kế toán sang làm Kế toán trưởng và 01 phó phòng Dự án sang làm trưởng phòng Kế hoạch Kỹ thuật. Công ty cần có chế độ đào tạo bồi dưỡng những nhân lực sẽ được điều chuyển giúp cho họ có thể thích ứng với nhiệm vụ mới tốt và có hiệu quả hơn.

- Sau khi sức cung công ty không còn đủ cung cấp cho nhu cầu nhân sự, trong ngắn hạn công ty phải đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện tuyển chọn nhân sự cho phòng nguồn nhân lực và 02 Xí nghiệp Mỹ Quang và Minh Quang

+ Lao động gián tiếp cần tuyển thêm cho phòng nguồn nhân lực 02 nhân sự trong đó có một phó trưởng phòng và một nhân viên. Xí nghiệp Tư vấn Xây dựng Mỹ Quang cần thêm 04 nhân sự. Xí nghiệp Xây lắp Minh Quang cần tuyển 02 kỹ sư xây dựng.

+ Lao động trực tiếp cần phải bổ sung là 02 cán bộ kỹ thuật và 20 công nhân cho Xí nghiệp Xây lắp Minh Quang.

Trong dài hạn, phòng nguồn nhân lực cần chuẩn bị nhân lực cho Công ty Liên doanh Đại Quang: tuyển 01 Phó Tổng Giám đốc, 01 Trưởng phòng Nhân sự Hành chính và 03 nhân viên. Dự án Khai thác Khoáng sản tại Lào tuyển 50 công nhân vận hành dây chuyền và 05 cán bộ quản lý. Nhân lực cho các đội vận hành khai thác tại Lào sẽ tuyển lực lượng lao động tại nước sở tại. Do vậy bộ phận nguồn nhân lực cần phải nghiên cứu, chuẩn bị cho công tác tuyển dụng tại Lào.

✓✓✓ Công ty sẽ sử dụng nguồn lực bên ngoài (outsourcing) khi nhân lực bên trong không đảm bảo. Việc sử dụng nguồn lực bên ngoài, có thể công ty phải đối mặt với nguy cơ bị lộ bí mật kinh doanh. Do vậy công ty cần phải đánh giá những thiệt hại tài chính gắn liền với việc rò rỉ thông tin. Nếu sự thiệt hại không đẩy hoạt động của công ty vào trạng thái khủng hoảng, công ty cần dự liệu và đánh giá xác suất xảy ra việc thất thoát thông tin. Danh tiếng là thứ tài sản quan trọng nhất đối với những công ty cung cấp dịch vụ chuyên ngành và các công ty thực hiện dịch vụ cũng không phải là ngoại lệ. Vì thế, để giải quyết các vấn đề có khả năng rủi ro cao, công ty nên chọn những công ty có đẳng cấp và uy tín trên thị trường. Riêng những dự án cần bí mật thì chính lực lượng hiện có và được bổ sung sau quyết định điều phối nhân sự thì công ty đủ khả năng thực hiện. Công ty có thể đánh giá những chi phí cần thiết trong từng trường hợp cụ thể, từ đó so sánh xem việc sử dụng nguồn lực bên ngoài có thực sự có lợi hơn sử dụng nhân viên không. Công thức dưới đây cho phép công ty so sánh chi phí cho nhân viên và chi phí cho những đơn vị dịch vụ bên ngoài: D = X*(Z+K)/T-A*Kp. Trong đó:

X- Số giờ lao động dự kiến để hoàn thành công việc

Z- Mức tiền lương hàng tháng

K- Mức chi phí gián tiếp cho nhân viên (trợ cấp xã hội, y tế v.v...)

T- Lượng thời gian làm việc trong tháng, thường bằng 176 giờ

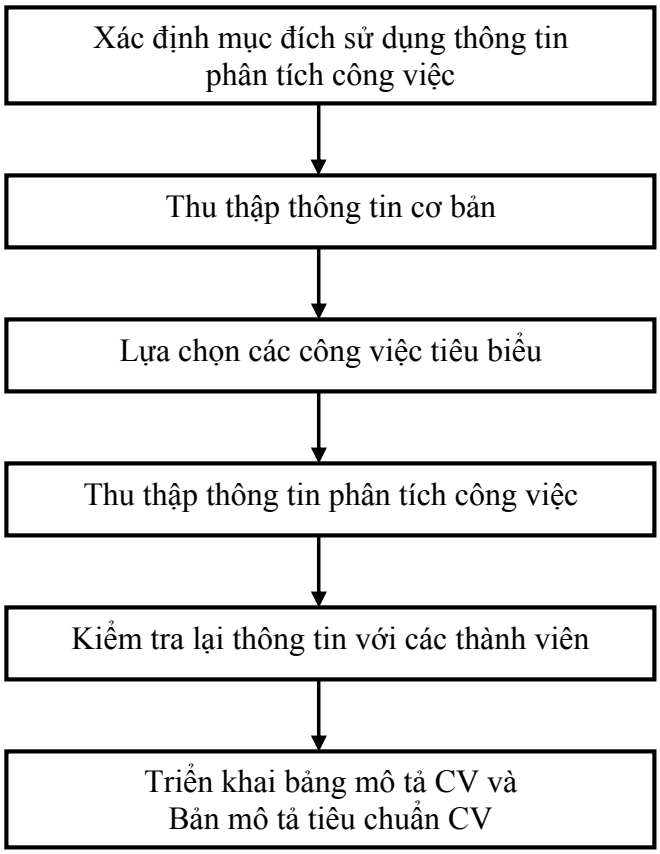
A- Giá cả dịch vụ bên ngoài

Kp- Hệ số rủi ro

Nếu giao cho công ty dịch vụ không phải một phần, mà là toàn bộ khối lượng công việc của nhân viên, công thức trên được đơn giản thành: D=(Z+K)-A*Kp. Nếu D>0 thì việc sử dụng dịch vụ bên ngoài sẽ có lợi hơn so với sử dụng nhân viên chính thức. Trên thực tế, khối lượng công việc giao cho những đơn vị dịch vụ bên ngoài có thể thay đổi theo thời gian, thường là theo chiều hướng tăng. Điều này dẫn tới việc gia tăng giá trị của dịch vụ. Tuy nhiên, khi khối lượng công việc càng nhiều, giá dịch vụ cho từng đầu việc đơn lẻ sẽ càng giảm xuống và công ty sẽ càng được lợi nhiều hơn. Sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài không chỉ giúp công ty hạ thấp chi phí mà còn sử dụng nhiều công nghệ thông tin và kỹ năng quản lý hiện đại trong các hoạt động kinh doanh. Nó cho phép công ty giải quyết những công việc mà hiện tại việc tuyển dụng nhân viên chính thức để thực hiện sẽ rất tốn kém. Nếu tuyển dụng chính thức mà không có đủ công việc nhưng công ty vẫn phải trả lương thì sẽ làm tăng chi phí công ty. Chưa kể những điều sẽ phát sinh thêm do không có việc làm ảnh hưởng đến văn hóa công ty gây mất đoàn kết trong nội bộ.

3.2.4- Thực hiện phân tích công việc:

Quá trình phân tích công việc công ty phải thực hiện theo sơ đồ hình 3.3 –Tr.59



Hình 3.3: Tiến trình phân tích công việc

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ-XH, 2007), trang 98.

Bước 1: Xác định mục đích việc sử dụng thông tin phân tích công việc và xác định phương pháp thu thập thông tin. Công ty nên sử dụng bảng câu hỏi (Questionaires) đối với công việc các nhân viên làm việc tại văn phòng và phương pháp phối hợp (Combination of methods) quan sát và phỏng vấn đối với công nhân tại công trường.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản. Công việc này yêu cầu người phân tích phải rà soát lại cơ cấu tổ chức công ty và của từng bộ phận chức năng để xác định mối liên hệ giữa các công việc trong hoạt động của công ty.

Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu. Bước này áp dụng đối với công nhân trực tiếp thi công tại công trường.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin theo các phương pháp đã đề nghị ở bước 1

Bước 5: Kiểm tra lại thông tin. Cần kiểm tra lại thông tin với các nhân viên đang đảm nhiệm công việc nhằm có được sự đồng tình của nhân viên và đảm bảo tính xác thực về bảng phân tích công việc.

Bước 6: Triển khai bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc từ các thông tin được thu thập.

Nhu cầu nhân lực cần thiết tại công ty hiện nay là tăng cường đội ngũ cán bộ kỹ thuật công trường cho ban quản lý các dự án. Việc phân tích công việc nhằm phục vụ chủ yếu cho công tác tuyển dụng, đánh giá thành tích công tác và tính lại tiền lương theo hiệu quả công việc cho nhân viên đồng thời để xác định nhu cầu đào tạo và thuyên chuyển nội bộ trong công ty.

Do giới hạn về thời gian nghiên cứu, luận văn xin đề xuất bảng mô tả công việc (Bảng 3.1) và bảng tiêu chuẩn công viêc (Bảng 3.2) cụ thể cho cán bộ kỹ thuật, việc phân tích công việc được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn và quan sát thực tế.

Bảng 3.1: Bảng mô tả công việc kỹ thuật công trường (Đề xuất)

<table>
<tr><td colspan="2">CÔNG TY CP XDCT & ĐẦU TƯ ĐỊA ỐC HỒNG QUANG
007- 008, Chung cư H1, Hoàng Diệu, Phường 9, Quận 4, TPHCM
Điện thoại : 08.8266247 Fax : 08.8267855
BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC</td></tr>
<tr><td>Phòng/Đơn vị :
Phòng Kỹ thuật</td><td>Chức danh công việc :
Cán bộ kỹ thuật</td></tr>
<tr><td>Địa điểm làm việc :
Công trường</td><td>Báo cáo trực tiếp :
Phụ trách kỹ thuật</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tóm tắt công việc :
Kiểm tra, giám sát chất lượng và tiến độ thi công các đội theo sự phân công của phụ trách kỹ thuật.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Mục đích công việc :
- Đảm bảo chất lượng công trình đúng với thiết kế.</td></tr>
</table>

- Đảm bảo thời gian thi công đúng theo quy định.
Nhiệm vụ : - Theo dõi và hướng dẫn các đội thi công đúng với thiết kế kỹ thuật yêu cầu theo từng hạng mục công trình được phân công. - Đánh giá trình độ tay nghề và thành tích công tác của các đội trưởng thi công.
Quyền hạn: - Đưa ra các giải pháp khắc phục khi có sự sai lệch về quy trình thi công, tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu các đội thi công thực hiện. - Đóng góp ý kiến nhằm cải tiến & nâng cao hiệu quả việc thi công tại công trường.
Quyền lợi: - Được hưởng thù lao và đãi ngộ theo quy chế lương hiện hành của công ty. - Cơ hội thăng tiến nhanh.
Điều kiện làm việc: - Thời gian làm việc theo yêu cầu tiến độ thi công. - Được trang bị đầy đủ các trang thiết bị để tham gia quá trình thi công như: thiết bị đo lường kỹ thuật, máy tính, thiết bị liên lạc v.v... - Được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động. - Công trường tuân thủ các quy định về vệ sinh và an toàn lao động.
Các mối quan hệ: - Tất cả các đơn vị thuộc bộ phận kỹ thuật và phòng nguồn nhân lực. - Đại diện các đơn vị thi công hoặc tư vấn giám sát thi công.

Bảng 3.2: Bảng tiêu chuẩn công việc kỹ thuật công trường (Đề xuất)

CÔNG TY CP XDCT & ĐẦU TƯ ĐỊA ỐC HỒNG QUANG **007- 008, Chung cư H1, Hoàng Diệu, Phường 9, Quận 4, TPHCM** **Điện thoại : 08.8266247 Fax : 08.8267855** **BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC**	
Phòng/Đơn vị:	**Chức danh công việc:**

Phòng Kỹ thuật	Cán bộ kỹ thuật	
Địa điểm làm việc : Công trường	**Giới tính:** Nam **Độ tuổi :** Từ 21 đến 40	
NỘI DUNG YÊU CẦU	**Mức độ**	
	Mong muốn	**Bắt buộc**
Bằng cấp và chuyên môn được đào tạo: Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành cầu đường.		✓
Có điểm học tập các môn chuyên ngành từ loại khá trở lên (Nếu là sinh viên mới tốt nghiệp)		✓
Kinh nghiệm: Nắm vững lý thuyết về kỹ thuật thi công hoặc có ít nhất một năm kinh nghiệm là cán bộ kỹ thuật xây dựng cầu đường.		✓
Kỹ năng: Có tinh thần và kỹ năng học tập cao.	✓	
Có khả năng đọc, hiểu và triển khai thực hiện bản vẽ thiết kế kỹ thuật nhanh.		✓
Ngoại ngữ: Đọc hiểu các tài liệu chuyên ngành bằng tiếng Anh.	✓	
Tin học sử dụng thành thạo các phần mềm tính toán chuyên ngành.		✓
Nhanh nhẹn, năng động và sáng tạo.	✓	
Phẩm chất cá nhân : Trung thực.		✓
Chịu được áp lực công việc với cường độ cao.	✓	
Có khả năng làm việc độc lập và tinh thần đồng đội.		✓
Lịch sự trong giao tiếp và tôn trọng mọi người.		✓
Trách nhiệm: Tuân thủ nội quy lao động của công ty.		✓
Chấp hành tốt các nội quy về vệ sinh và an toàn lao động tại công trường.		✓

Bảo vệ tài sản, thiết bị được cung cấp nhằm phục vụ công tác.		✓
Thường xuyên học tập và cập nhật kiến thức mới trong lĩnh vực chuyên ngành nhằm nâng cao tay nghề.		✓

3.2.5- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong và cải tiến chính sách thù lao tại công ty một cách công bằng. Việc thực hiện đánh giá thành tích công tác tại công ty phải thực hiện định kỳ hàng tháng, quý và năm. Thành tích công tác được đánh giá bởi cấp trên trực tiếp do cấu trúc tổ chức của công ty là cấu trúc trực tuyến chức năng. Cấp trên trực tiếp là người giao việc và là người biết rõ nhất việc hoàn thành công tác của cấp dưới.

Phương pháp sử dụng để đánh giá là phương pháp mức thang điểm. Có 5 mức để đánh giá từ thấp đến cao là: kém, yếu, trung bình, tốt và xuất sắc tương ứng với điểm từ 1 đến 5.

Tiêu chuẩn đánh giá bao gồm các tiêu chuẩn liên quan đến công việc và liên quan đến cá nhân dựa trên cơ sở phân tích công việc và sự đồng tình của nhân viên.

* Các tiêu chuẩn liên quan đến công việc:

1. Hoàn thành khối lượng công việc được giao.
2. Chất lượng công việc hoàn thành.
3. Chấp hành nội quy lao động của công ty.
4. Tổ chức thực hiện và chủ động trong công việc.
5. Tuân thủ mệnh lệnh cấp trên.

* Các tiêu chuẩn liên quan đến cá nhân:

6. Tính trung thực, tiết kiệm.
7. Khả năng thích ứng với công việc.
8. Tinh thần phối hợp nhóm.
9. Khả năng hòa nhập và tôn trọng đồng nghiệp.
10. Khả năng học tập và tự trau dồi kiến thức.

Thành tích công tác được phân theo 4 loại: xuất sắc, tốt, trung bình và yếu căn cứ theo kết quả việc đánh giá các tiêu chuẩn đã được nêu trên.

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

- Tốt: Tổng số điểm đạt được từ 35 đến 44 không có tiêu chuẩn dưới 3 điểm, các tiêu chuẩn 1,2 và 3 bắt buộc không dưới 4.

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

- Yếu: Tổng số điểm đạt được dưới 25.

Luận văn xin đề xuất bảng đánh giá thành tích cán bộ kỹ thuật.

Bảng 3.3: Bảng đánh giá thành tích công tác (Đề xuất)

CÔNG TY CP XDCT & ĐẦU TƯ ĐỊA ỐC HỒNG QUANG **007- 008, Chung cư H1, Hoàng Diệu, Phường 9, Quận 4, TPHCM** **Điện thoại : 08.8266247 Fax : 08.8267855** **BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC** **Tháng năm**						
Họ và tên nhân viên		**Chức vụ**			**Đơn vị công tác**	
Điểm cho mỗi tiêu chuẩn : Xuất sắc 5, Giỏi 4, Trung bình 3, Yếu 2, Kém 1						
TT	**TIÊU CHUẨN**	**ĐIỂM**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Các tiêu chuẩn liên quan đến công việc						
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng thời gian					
2	Chất lượng công việc hoàn thành					
3	Chấp hành nội quy lao động của công ty					
4	Tổ chức thực hiện và chủ động trong					

	công việc					
5	Tuân thủ mệnh lệnh cấp trên					
Các tiêu chuẩn liên quan đến cá nhân						
6	Tính trung thực, tiết kiệm					
7	Khả năng thích ứng với công việc.					
8	Tinh thần phối hợp nhóm.					
9	Khả năng hòa nhập và tôn trọng đồng nghiệp.					
10	Khả năng học tập và tự trau dồi kiến thức.					

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

3.2.6- Cải tiến hoạt động tuyển dụng:

Việc tuyển dụng chỉ thực hiện khi nhu cầu về nhân sự lớn hơn sức cung nội bộ và các giải pháp khắc phục sự thiếu hụt không mang lại hiệu quả. Như đã phân tích ở mục 2.2.3.2 – Tr.43, hoạt động tuyển dụng hiện tại của công ty cần có sự thay đổi, nên thực hiện theo đúng tiến trình tuyển chọn (Xem lại hình 1.7- Tr.24) và căn cứ vào kế hoạch lao động của công ty để xác định nhu cầu nhân sự và việc phân tích công việc để xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng.

Về cơ bản, tuyển dụng nhân sự phải được thực hiện qua 4 bước: xác định nhu cầu tuyển dụng, chiêu mộ, tuyển chọn và tuyển dụng.

- Xác định nhu cầu tuyển dụng: Việc xác định nhu cầu tuyển dụng được căn cứ vào kế hoạch lao động của công ty. Chính nó sẽ giúp nhà quản trị xác định được tổng số lượng nhân sự yêu cầu, số lượng thiếu hay thừa cho từng công việc cụ thể, số lượng

nhân sự điều chuyển nội bộ và số lượng nhân sự cần tuyển từ bên ngoài. Từ đây phòng nguồn nhân lực sẽ tiến hành các bước kế tiếp.

- Chiêu mộ: là một tiến trình nhằm thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký và nộp hồ sơ đăng ký việc làm tại công ty.

+ Nguồn nội bộ sử dụng để chiêu mộ và tuyển dụng là quyết định điều phối của quá trình đảm bảo nhân sự từ bên trong. Các quyết định như đề bạt, luân chuyển, thuyên chuyển. Việc này có thể chọn được những nhân viên phù hợp và có chất lượng vì công ty đã biết rõ đặc điểm và khả năng hiện tại của nhân viên. Giúp công ty tiết kiệm được thời gian và chi phí so với lựa chọn nguồn bên ngoài. Đây cũng là động lực kích thích nhân viên nỗ lực trong công tác để được đề bạt. Tạo cho nhân viên có cơ hội học tập tránh sự nhàm chán trong công việc. Nhưng nếu sự đề bạt không dựa trên sự công bằng và hợp lý mà mang tính chủ quan sẽ gây trạng thái tâm lý chống đối, không phục tùng mệnh lệnh cấp trên làm ảnh hưởng đến bầu không khí văn hóa trong công ty.

+ Nguồn bên ngoài: được thực hiện chủ yếu qua các kênh như giới thiệu của nhân viên trong công ty, nguồn từ các trường đào tạo chuyên ngành về xây dựng, nguồn từ các trung tâm giới thiệu việc làm, ứng viên tự nộp đơn xin việc và từ các công ty trong ngành xây dựng. Hiện tại việc tuyển dụng của công ty chỉ thực hiện chủ yếu qua giới thiệu của nhân viên trong công ty, từ các công ty trong cùng ngành dẫn đến hiệu quả tuyển dụng thấp như đã trình bày ở mục 2.2.3.2 – Tr.43.

Luận văn đề xuất thực hiện việc chiêu mộ cho quá trình tuyển dụng qua tất cả các nguồn, tạo sự chủ động về nhân sự cho công ty, tránh tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng về nhân sự như trong thời gian qua và đáp ứng yêu cầu phát triển công ty.

Thông tin tuyển dụng phải rõ ràng các nội dung như trong bảng mô tả công việc, phân tích công việc, cơ hội thăng tiến, tiềm năng phát triển của công ty v.v... kể cả mẫu đơn xin việc theo mẫu của công ty nhằm thuận lợi cho công tác tuyển chọn.

Thông tin tuyển dụng được quảng cáo rộng rãi qua các phương tiện thông tin đại chúng để thu hút lực lượng lao động từ các đơn vị khác hoặc người chưa có việc làm.

Liên kết với các trường thực hiện các hoạt động như nhận sinh viên thực tập, tổ chức các buổi hội thảo giao lưu với sinh viên đang theo học các ngành xây dựng và qua đó giới thiệu về cơ hội phát triển nghề nghiệp tại công ty, trong điều kiện có thể cho phép công ty có thể thực hiện tài trợ học bổng có điều kiện.

Cung cấp đầy đủ thông tin và đặt hàng tuyển dụng tại các trung tâm giới thiệu việc làm có uy tín. Thực hiện nguồn này sẽ giúp công ty tiết kiệm được thời gian và nhân sự cho quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên cần phải cân đối kỹ về chi phí và chỉ nên thực hiện tuyển dụng ở các vị trí quản lý, phụ trách.

- Tuyển chọn: Sau khi thu thập hồ sơ các ứng viên có được trong quá trình tuyển mộ, nhà quản lý nguồn nhân lực phải thực hiện việc xem xét hồ sơ các ứng viên và tiến hành sàn lọc để chọn những ứng viên có điều kiện phù hợp nhất cho yêu cầu mỗi loại công việc đã có trong quá trình phân tích công việc để tuyển dụng:

+ Liên lạc và mời phỏng vấn đối với các ứng viên đạt yêu cầu.

+ Tiến hành phỏng vấn mục tiêu việc phỏng vấn để đánh giá các yếu tố về phẩm chất cá nhân, kiến thức chuyên môn và kỹ năng của ứng viên theo bảng phân tích công việc. Do đó quá trình này cần phải có sự tham gia đánh giá của cán bộ chuyên ngành trong bộ phận cần tuyển dụng. Từ chối tuyển dụng nếu ứng viên không đủ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc.

+ Đánh giá lý lịch những ứng viên còn lại sau khi phỏng vấn, từ chối tuyển dụng những hồ sơ không trung thực.

+ Quyết định tuyển chọn ứng viên.

+ Tổ chức khám sức khỏe, từ chối tuyển dụng các ứng viên không đủ điều kiện.

+ Tuyển dụng

- Quá trình tuyển chọn phải được thực hiện dựa trên bảng mô tả công việc cụ thể, yêu cầu đối với cán bộ tuyển dụng ngoài khả năng chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực, tâm lý và kỹ thuật xây dựng cần phải tuyệt đối trung thực và khách quan. Cần phải tránh để xảy ra các vấn đề tiêu cực trong công tác tuyển dụng.

✓✓✓ Sau khi đã bỏ ra khá nhiều thời gian và công sức cho đợt tuyển dụng, cuối cùng công ty đã có trong tay những nhân viên mới đầy tiềm năng và đây sẽ là nguồn nhân lực quý giá đảm bảo sự thành công trong tương lai của công ty. Tuy nhiên, lúc này bộ phận nguồn nhân lực nên thực hiện công tác "hậu tuyển dụng". Chương trình "hậu tuyển dụng" cần được tập trung vào hai phần việc chính sau đây:

- Mỗi người đều có thói quen lưu giữ trong ký ức họ kỷ niệm về "ngày đầu tiên" của bất kỳ sự kiện nào trong cuộc đời. Vì thế công ty nên tạo cho nhân viên một "ngày đầu tiên" thật ấn tượng để họ cảm thấy công ty mới của mình có những nhà lãnh đạo thật tâm lý. Hãy gửi tặng một hộp bánh được gói đẹp mắt, một lẵng hoa xinh xắn, và không quên kèm theo thông điệp chúc sức khoẻ, thành công đến cá nhân và toàn thể gia đình của họ. Họ sẽ rất hạnh phúc khi công ty chuẩn bị không gian và đồ dùng làm việc cho riêng họ, với những chiếc máy tính mới, điện thoại bàn làm việc, thẻ nhân viên v.v… Đó sẽ là khoảnh khắc khó phai trong suốt cuộc đời họ.

- Chương trình định hướng nghề nghiệp trong những ngày đầu làm việc. Trong những ngày đầu tiên tại công ty, hãy tạo điều kiện để nhân viên mới làm quen với công ty, lịch sử hình thành cũng như môi trường làm việc. Đây cũng là khoảng thời gian lý tưởng để tổ chức các khóa đào tạo và huấn luyện ngắn để bổ sung các kỹ năng, kiến thức hữu ích cho nhân viên mới, đồng thời nâng cao nhận thức của họ về vai trò, quyền lợi, trách nhiệm và nghĩa vụ của nhân viên trong công ty. Hãy dành hẳn một ngày trong tuần cho chương trình định hướng này. Chương trình sẽ hiệu quả hơn, nếu các nhân viên mới được gặp mặt trực tiếp và đối thoại với các nhà quản lý cấp cao, đội ngũ chuyên viên chủ chốt trong công ty về những vấn đề họ quan tâm. Thông báo cho họ về nội dung phát triển nghề nghiệp, chính sách khen thưởng và cơ hội thăng tiến. Vì vậy, công ty đừng tiếc thời gian và ngân sách. Phòng nguồn nhân lực và các nhân viên cũ cùng tham gia xây dựng một chương trình "hậu tuyển dụng" bổ ích và thú vị dành cho nhân viên mới.

Chính chương trình "hậu tuyển dụng" sẽ làm giảm tỷ lệ bỏ việc ở nhân viên mới. Đồng nghĩa với việc công ty sẽ tiết kiệm được đáng kể các chi phí cho việc tuyển dụng.

3.2.7- Đào tạo nguồn nhân lực

Ngoài các phương pháp đào tạo nhân viên mới đã trình bày ở mục 2.2.3.4 – Tr.44 như: dạy kèm đối với nhân viên kỹ thuật, đào tạo tại bàn giấy đối với nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, đào tạo tại chỗ đối với công nhân tại công trường. Các chương trình đào tạo cần bổ sung hiện nay tại công ty là: đào tạo hội nhập, đào tạo nghiệp vụ cơ bản nâng cao, đào tạo kỹ năng liên quan đến các dự án mới, sản phẩm mới v.v...

Luận văn đề xuất bổ sung các phương pháp đào tạo cho nguồn nhân lực như sau:

- Đối với những nhân viên kỹ thuật tại công trường nên thực hiện luân chuyển luân phiên giữa các công trường. Khi hoàn thành 1 hạng mục ở công trường này nên chuyển sang thực hiện 1 hạng mục khác tại một dự án mới. Khi đó họ sẽ nắm được nhiều kỹ thuật thực hiện các công việc khác nhau. Và chính nó giúp nguồn nhân lực phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình để có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp.

- Do lực lượng lao động trực tiếp hiện nay của công ty khá mỏng nên chưa thể thực hiện phương pháp này. Sau này khi kế hoạch lao động được thực hiện tốt lực lượng công nhân cơ hữu của công ty nhiều lên, bộ phận công nhân công trường cũng sẽ thực phương pháp này. Chính nó sẽ tạo cho công nhân thích ứng với các công việc khác nhau một cách dễ dàng.

- Các nhà lãnh đạo trực tuyến tại văn phòng nên tạo cơ hội cho các nhân viên tại văn phòng được hoán đổi vị trí cho nhau. Thiết lập một chương trình tập sự ngay trong nội bộ công ty. Nhân viên có thể hoán đổi vị trí cho nhau, hoặc dành thời gian theo dõi công việc của nhau trong vòng một hoặc vài ngày. Với lối tiếp cận thú vị này, nhân viên sẽ có cơ hội học hỏi và trao đổi những thông tin hữu ích cho vị trí làm việc của mình. Hiện nay tại phòng Kế toán công ty đang thực hiện rất tốt công việc này. Mỗi nhân viên tại phòng Kế toán đều có một nhiệm vụ chính và phụ trợ cho một số nhân viên khác ở một vài nhiệm vụ khác nhau. Chính vì công việc tại phòng luôn vận hành

tốt dù có người đi công tác hoặc nghỉ phép. Thường trong khoảng thời gian từ 06 tháng đến 1 năm nhân viên phòng Kế toán được hoán đổi vị trí cho nhau để hiểu rõ được công việc chung của toàn phòng và nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên.

- Với nhân sự được điều chuyển sang dự án Đại Quang, phòng nguồn nhân lực nên có kế hoạch đào tạo thêm một số kỹ năng phù hợp cho công tác trong thời gian tới như: ngoại ngữ, kiến thức luật pháp và kỹ năng liên quan đến doanh nghiệp liên doanh.

- Hàng năm công ty nên thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo. Mục đích đánh giá các hoạt động đào tạo đã và đang triển khai. Xác định nhu cầu đào tạo theo khối chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh. Việc khảo sát nhu cầu đào tạo sẽ giúp phòng nguồn nhân lực xây dựng được chương trình đào tạo sát với nhu cầu đào tạo thực tế.

Phiếu khảo sát đánh giá hoạt động đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo trong thời gian tới của công ty (đề xuất)

1- Đánh giá chất lượng các khóa học đã triển khai:

- Nội dung các khóa học đã triển khai Phù hợp □ Không phù hợp □
- Tính kịp thời của các khóa học Phù hợp □ Không phù hợp □
- Nâng cao kiến thức chuyên môn & Kỹ năng Phù hợp □ Không phù hợp □
- Ý kiến bổ sung của anh chị về hoạt động đào tạo đã triển khai v.v....

2- Các khóa học cần triển khai (Liệt kê theo tên khóa học, các kiến thức, các kỹ năng cần được đào tạo để phục vụ công việc v.v...):

- Dành cho nhân viên mới:

Nội dung cần đào tạo	**Thời gian (Số ngày)**	**Đối tượng**	**Tự đào tạo**	**Thuê ngoài**	**Thời gian học (Quý 1,2,3,4)**

- Dành cho nhân viên cũ:

Nội dung cần đào tạo	Thời gian (Số ngày)	Đối tượng	Tự đào tạo	Thuê ngoài	Thời gian học (Quý 1,2,3,4)

3.2.8- Lương bổng và đãi ngộ

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Như phân tích ở mục 2.2.3.5 – Tr.44, tiền lương hiện tại công ty chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan.

Luận văn đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác lương bổng và đãi ngộ tại công ty như sau:

- Bổ sung hệ số hoàn thành công tác (HSHTCT) vào công thức tính lương hiện nay của công ty. Hệ số hoàn thành công tác này dựa trên bảng đánh giá thành tích công tác đã được đề xuất ở mục 3.2.5 – Tr.63.

Quy định hệ số hoàn thành công tác như sau:

Bảng 3.4: Bảng hệ số hoàn thành công tác theo thành tích công tác (Đề xuất)

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

Công thức tính lương hiện tại của công ty:

TTN= LCB+PCCV+PCTN+PCGT+PCLĐg+PCĐH+PCKV+PCLĐ+PCK

TTN: Tổng thu nhập

LCB: Lương cơ bản

PCCV: Phụ cấp chức vụ

PCTN: Phụ cấp trách nhiệm

PCGT: Phụ cấp giao tế

PCLĐg: Phụ cấp lưu động

PCĐH: Phụ cấp độc hại

PCKV: Phụ cấp khu vực

PCLĐ: Phụ cấp làm đêm

PCK: Phụ cấp khác như: đi lại, di chuyển, liên lạc v.v...

Trong đó các loại phụ cấp như: chức vụ, trách nhiệm, khu vực, lưu động và độc hại được công ty quy định rõ trong hệ thống thang lương, bảng lương (Phụ lục 3 và 4). Các loại phụ cấp khác như: giao tế, làm đêm và phụ cấp khác (Đi lại, di chuyển, liên lạc v.v...) thì lại được quy định tùy theo mức độ hoạt động và cảm tính của ban lãnh đạo.

Công thức tính lương theo đề xuất:

TTN= (LCB+PCCV+PCTN+PCKV)xHSHTCT +PCGT+PCLĐg+PCĐH+PCLĐ+PCK

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

Với hệ số bằng 1 phản ánh hiệu quả công việc ở mức trung bình trong việc đánh giá thành tích công tác. Mức trung bình là mức mà một nhân viên làm việc bình thường hoàn thành nhiệm vụ được giao theo sự phân công và đúng thời gian. Do đó hệ số này không gây thiệt hại cho nhân viên làm việc bình thường.

Mục tiêu đề xuất hệ số này nhằm đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập giữa những người cùng đảm nhiệm một công việc như nhau.

- Việc nâng lương nên thực hiện phụ thuộc vào năng lực công tác và đóng góp của nhân viên cho hoạt động của công ty. Nâng lương không phụ thuộc vào thời gian công tác theo thâm niên như đang thực hiện hiện nay tại công ty.

Nếu thực tốt các giải pháp đã nêu sẽ tạo sự kích thích cho mọi người nỗ lực phấn đấu hơn trong công tác và nâng cao chất lượng công việc. Hơn nữa còn thể hiện sự thừa nhận, đánh giá cao và bù đắp của công ty đối với những công lao, thành tích đóng góp của mỗi cá nhân trong quá trình xây dựng và phát triển của công ty, tạo sự an tâm trong công tác và gắn bó lâu dài với công ty.

✓✓✓Mức lương của doanh nghiệp hiện nay có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp trong nước nhưng vẫn còn thấp hơn đáng kể so với các doanh nghiệp nước ngoài. Cuộc khảo sát về tiền lương năm 2007 của Công ty Tư vấn Nhân sự Navigos

Group, mức lương bình quân của các doanh nghiệp nước ngoài cao hơn 14% so với các doanh nghiệp tư nhân trong nước. Nhân tài ở các doanh nghiệp nước ngoài, ngoài mức lương rất cao, còn được hưởng nhiều ưu đãi khác như nhà cửa, chế độ nghỉ ngơi v.v... Với nguồn vốn hạn chế không thể cạnh tranh với các công ty nước ngoài về mức lương. Do vậy, công ty cần tạo một môi trường văn hóa doanh nghiệp tốt, tạo sự gắn bó của nhân viên đối với công ty. Điều này sẽ giúp công ty tránh bị mất nhân tài do sự "lôi kéo" của đối thủ cạnh tranh.

3.2.9- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai. Việc khảo sát, nghiên cứu về văn hóa công ty là một vấn đề lớn không thể nói hết chỉ trong mục nhỏ của luận văn. Do vậy, luận văn chỉ đề xuất các giải pháp xây dựng văn hóa công ty có thể thực hiện được tại công ty trong thời gian tới như sau:

- Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty, là tấm thảm hoa mà các ứng viên trẻ khao khát được một lần bước chân vào để được thử nghiệm và khẳng định bản thân mình. Họ hiểu rằng cái gì đang chờ đợi ở phía trước từ việc tích lũy kiến thức, kinh nghiệm, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho đến các chế độ đãi ngộ lao động, môi trường làm việc và nhiều điều khác nữa. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

- Công ty vẫn chưa có slogan nên tổ chức cuộc thi tạo slogan trong toàn công ty. Việc này sẽ khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên và cùng hướng họ tới một mục tiêu chung tốt đẹp.

- Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cất nhắc người tài cố gắng không làm tổn mối hòa khí trong nội bộ công ty. Việc cất nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn lại phải "tâm phục khẩu phục". Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

- Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Trong quá trình sắp xếp lại sau cổ phần hóa, một số lao động lớn tuổi không còn phù hợp đã được công ty giải quyết thôi việc. Những người còn lại là lực lượng rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị tăng thêm cho công ty. Họ là những người có kinh nghiệm luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

- Việc giữ chân các nhân viên giỏi cũng là một vấn đề mà công ty phải quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Ngoài lương bổng phải công bằng và có tính cạnh tranh với bên ngoài, công ty phải luôn tạo công việc thú vị để tránh sự nhàm chán đối với họ. Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự đố kỵ trong công tác.

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

- Nhiều nhà quản lý thường tỏ ra không thích đối thoại trực tiếp với nhân viên vì lý do thiếu thời gian hoặc những lý do khác. Nhưng đây lại là việc rất quan trọng, vì

thông qua đối thoại trực tiếp nhà quản lý mới đưa được các thông điệp của tổ chức và cá nhân của mình tới nhân viên một cách hữu hiệu. Gặp gỡ, trao đổi với nhân viên giúp nhà quản lý có cách nhìn toàn diện về các mối quan hệ trong công ty, từ đó có các quyết định hợp lý nhằm giải quyết các mâu thuẫn, tạo tính kết dính giữa các cá nhân trong công ty. Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

CHƯƠNG KẾT LUẬN

Với các mục tiêu như ban đầu đã đề ra, luận văn nghiên cứu đã thực hiện được các nội dung chính sau:

- Tập trung nghiên cứu các tài liệu về phát triển nguồn nhân lực và trên cơ sở đó rút ra một số kinh nghiệm áp dụng trong thực tiễn của Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang.

- Xem xét và phân tích các chính sách phát triển nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang đang áp dụng kết hợp với việc thu thập, phân tích các số liệu cần thiết để có cái nhìn tổng quát về phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Tiến hành điều tra, phỏng vấn các nhà lãnh đạo và nhân viên trong công ty để làm sáng tỏ hơn về tình hình phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Trên cơ sở các số liệu đã có, luận văn trình bày các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên luận văn chỉ dừng lại các giải pháp nhằm mục đích phục vụ tốt hơn và nâng cao năng lực của nguồn nhân lực. Các giải pháp đều bắt nguồn từ quan điểm của các chuyên gia, những người có kinh nghiệm, các nhà lãnh đạo và có thể thực hiện được tại Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình và Đầu tư Địa ốc Hồng Quang. Với những đề xuất này, luận văn hy vọng sẽ đóng góp phần nào trong việc phát triển nguồn nhân lực hiện tại của công ty nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho công ty.

Trong tương lai, khi các khu dân cư do công ty làm chủ đầu tư xây dựng hoàn thành đưa vào sử dụng. Việc quản lý và vận hành nó đòi hỏi công ty cần phải có một đội ngũ nhân lực thật giỏi về công tác quản lý, bảo dưỡng, khai thác và cung cấp dịch vụ. Do đó rất cần các giải pháp cụ thể để phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực này.