

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

HỒ THỊ THUỶ DƯƠNG

**QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. Nguyễn Bình Giang

HÀ NỘI, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu được trích dẫn theo nguồn đã công bố. Kết quả nêu trong luận văn này là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Nếu như phát hiện có bất cứ sự gian lận nào, tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước hội đồng cũng như kết quả bài luận văn của mình.

Hà Nội, ngày tháng năm 2018

Học viên

Hồ Thị Thùy Dương

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG	
DOANH NGHIỆP.....	5
1.1. Khái niệm và những vấn đề chung về quản trị nhân lực	5
1.2. Các nội dung cơ bản của quản trị nhân lực	6
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực	14
1.4. Kinh nghiệm quản trị nhân lực của một số công ty	16
Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY	
CỔ PHẦN BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG	20
2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang	20
2.2. Quan điểm, mục tiêu quản trị nhân lực và dự báo nguồn nhân lực tại	
Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang	27
2.3. Thực trạng quản trị nhân lực tại Điện Quang	30
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần	
Bóng đèn Điện Quang.....	42
Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN	
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG.....	44
3.1. Nhận xét, đánh giá về hoạt động quản trị nhân lực tại Điện Quang	44
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị nhân lực tại Điện Quang	49
3.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân lực cũng như nâng	
cao chất lượng quản trị nhân lực.....	69
KẾT LUẬN	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO	75

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Tên viết tắt	Nội dung diễn giải
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	CP	Cổ phần
3	DN	Doanh nghiệp
4	HĐ	Hội đồng
5	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
6	KD	Kinh doanh
7	KHHNNL	Kế hoạch hóa nguồn nhân lực
8	KHKT	Khoa học kỹ thuật
9	LĐ	Lao động
10	NNL	Nguồn nhân lực
11	NSLĐ	Năng suất lao động
12	QTNL	Quản trị nhân lực
13	QTDN	Quản trị doanh nghiệp
14	SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 : Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2015 - 2017	22
Bảng 2.2. Số lượng lao động hàng năm giai đoạn 2013 – 2017	23
Bảng 2.3. Số lượng lao động theo trình độ đào tạo năm 2013-2017	24
Bảng 2.4. Cơ cấu, tỷ lệ lao động theo trình độ đào tạo năm 2013-2017	24
Bảng 2.5. Quỹ lương và thu nhập bình quân CBCNV Điện Quang năm 2013 - 2017	25
Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo hợp đồng lao động năm 2013 – 2017	25
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2013 - 2017	26
Bảng 2.8: Quỹ lương, thu nhập trung bình CBCNV Điện Quang năm 2013 – 2017	40
Bảng 3.1: Tổng hợp chi phí cho tuyển dụng tại Điện Quang năm 2013 - 2017	45

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Quy trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực	8
Hình: 1.2 Quá trình tuyển dụng nhân lực.....	10
Hình 1.3: Quy trình tổ chức đào tạo phát triển nhân lực	12
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Điện Quang	21
Hình 2.2: Quy trình kiểm soát nhân sự của Điện Quang	32
Hình 2.3: Quy trình đánh giá chất lượng nhân lực	33
Hình 2.4: Quy trình tuyển dụng của Điện Quang	34
Hình 2.5: Quy trình đào tạo lao động của Điện Quang	37
Hình 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực	59
Hình 3.2 Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Điện Quang	68

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1 - Khảo sát về công tác Đào tạo tại Điện Quang	38
Biểu đồ 2.2 - Khảo sát về công tác Đào tạo theo nhóm CBCNV tại Điện Quang - tháng 6/2018	38
Biểu đồ 2.3: Khảo sát chế độ đãi ngộ của CBCNV Điện Quang - tháng 6/2018.....	40

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trước nguy cơ tụt hậu về khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, hơn bao giờ hết, yếu tố nhân lực cần được các doanh nghiệp (DN) trong nước nhìn nhận một cách đúng đắn và sử dụng hiệu quả hơn. Khi xây dựng hay định vị một DN, thông thường các yếu tố vốn và công nghệ được xem là mấu chốt của chiến lược phát triển, trong đó yếu tố nhân sự đã được quan tâm nhưng chưa thực sự triệt để, nhất là trong giai đoạn khởi đầu. Sự thiếu quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức đối với yếu tố nhân sự có thể dẫn đến tình trạng “hụt hơi” hay bị loại khỏi “vòng chiến”, một khi mức độ cạnh tranh tăng đột biến về chiều rộng (số lượng của đối thủ cạnh tranh và nguồn cạnh tranh đến từ nhiều phía) và chiều sâu (tính đa dạng, giá cả và chất lượng của sản phẩm trên thị trường).

Xét cho cùng, nhân lực là tác nhân chính tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, đồng thời cũng đảm nhận vai trò chọn lựa và ứng dụng các công nghệ tiên tiến và thực thi các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của DN. Vì thế, để có thể tồn tại trong trường kỳ, một công ty (bất luận lớn hay nhỏ) cần phải tập trung tăng cường và phát huy khả năng đáp ứng của nhân lực qua tất cả các giai đoạn của chu kỳ sinh trưởng của DN.

Là một trong số những DN dẫn đầu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh (SXKD) sản phẩm chiếu sáng và thiết bị điện, trong lịch sử 45 năm hình thành và phát triển Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang đã gặt hái được những thành công nhất định. Tuy nhiên bên cạnh những thành công đó thì vấn đề quản trị nhân lực (QTNL) tại công ty vẫn còn một số hạn chế như: công tác phân tích công việc; công tác kiểm soát kế hoạch hóa nguồn nhân lực (KHHNNL); công tác tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực; công tác bố trí và sử dụng nhân lực; công tác đào tạo và phát triển nhân lực, chính sách lương bổng và đãi ngộ nhân sự. Ngoài ra, công ty còn phải đối mặt với rất nhiều cạnh tranh từ các công ty đối thủ ở cả trong và ngoài nước về sản phẩm và đội ngũ nhân lực. Bởi vậy công tác QTNL cần phải được công ty quan tâm hơn để có thể giúp công ty tồn tại và phát triển một cách bền vững.

Sau khi tìm hiểu kỹ về công ty và nhận thức được tầm quan trọng của công tác QTNL, học viên đã lựa chọn đề tài: **“Quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang”** để phân tích, đánh giá một cách có luận cứ khoa học về thực trạng QTNL đang diễn ra của công ty, đề xuất các giải pháp để hoàn thiện hơn nữa công tác QTNL trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề QTNL là vấn đề thu hút được nhiều sự quan tâm của các tổ chức và nhà nghiên cứu. Đến nay, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề QTNL, có thể nêu ra một số công trình chủ yếu sau: “*Quản trị nhân sự*” của Nguyễn Hữu Thân (2010)-NXB LDXH-HN, “*Quản trị nhân sự*” của Nguyễn Thanh Hội (2000), “*Giáo trình quản trị nhân lực*” của Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2007), “*Quản trị doanh nghiệp thương mại*” của Phạm Vũ Luận (2004), “*Gợi ý những nguyên tắc dành cho các nhà quản trị doanh nghiệp*” của Nguyễn Doãn Trí. Các công trình nghiên cứu này đã đưa ra được cơ sở lý luận về quản trị nhân lực, chỉ rõ đối tượng, các nguyên tắc, các phương pháp, những đánh giá, điểm cần lưu ý trong quản trị nhân lực.

Bên cạnh đó, có rất nhiều các chuyên đề, luận văn đã nghiên cứu về QTNL trong các DN cụ thể như: Luận văn thạc sĩ “*Quản trị nhân lực tại công ty CP hãng sơn Đông Á*” của Đậu Minh Quyền (2017). “*Quản trị nhân lực tại công ty TNHH Bất động sản Tuấn 123*” của Phạm Thị Hà (2017). Những công trình nghiên cứu này có ưu điểm đó là đã giới thiệu tổng quan, nêu lên một số lý luận cùng với những đánh giá tổng quan về những vấn đề QTNL của DN là những điểm mà luận văn của học viên có thể học hỏi và kế thừa. Tuy nhiên những phân tích và đánh giá thực trạng QTNL của DN trong các luận văn còn chung chung, chưa phân tích chi tiết và sát với tình hình QTNL của DN nên khi áp dụng vào DN sẽ có những hạn chế nhất định.

Hiện nay chưa có một nghiên cứu nào dựa trên cơ sở lý luận khoa học về nhân lực, vận dụng cụ thể các lý thuyết và phương pháp QTNL của công ty CP Bóng đèn Điện Quang để đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác QTNL cho công ty. Do vậy, cần có một nghiên cứu cụ thể nhằm đưa ra những biện pháp tăng cường QTNL hiệu quả cho Công ty CP Bóng đèn Điện Quang.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài này là góp phần hoàn thiện công tác QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, hệ thống hóa lý luận về QTNL để từ đó làm cơ sở phân tích công tác QTNL của Công ty CP Bóng đèn Điện Quang.

Thứ hai, phân tích thực trạng và đánh giá công tác QTNL kể từ năm 2013 đến năm 2017 để phát hiện những tồn tại cần khắc phục của công tác này.

Thứ ba, dựa trên những hạn chế của công tác QTNL, luận văn đã đưa ra một số giải pháp hoàn thiện hơn nữa công tác QTNL của công ty trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: quản trị nhân lực tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Không gian nghiên cứu: Phạm vi nghiên cứu của đề tài được thực hiện tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang bao gồm trụ sở chính, nhà máy và các chi nhánh. Không nghiên cứu công ty con.

Thời gian nghiên cứu: Số liệu đánh giá thực trạng QTNL tại công ty tập trung vào nghiên cứu từ năm 2013 đến năm 2017 và đề xuất phương hướng đến năm 2020.

Phạm vi nội dung: Luận văn nghiên cứu công tác quản trị nhân lực tại công ty CP Bóng đèn Điện Quang dựa trên 6 nội dung chính đó là: Phân tích công việc; kiểm soát, kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực; bố trí và sử dụng nhân lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; chế độ lương bổng và đãi ngộ. Từ thực trạng và hạn chế của công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần Bóng đèn Điện Quang mà luận văn đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nhân lực của Điện Quang.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được các yêu cầu nghiên cứu trên, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp quan sát khoa học: Tiến hành khảo sát tình hình QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang như sau:

+ Quan sát, nghiên cứu các tài liệu có sẵn tại DN trong khoảng thời gian từ năm 2013 - 2017. Tập trung vào các vấn đề về nhân lực và hoạt động KD của DN.

+ Quan sát, ghi chép chi tiết các hành vi, thái độ của CBCNV trong công ty, đồng thời xem xét thực tế, phối hợp kết quả đánh giá và hiệu quả hoạt động của công ty để thu thập thông tin sơ cấp.

- Phương pháp phân tích thống kê: Thu thập số liệu về nhân lực của Công ty CP Bóng đèn Điện Quang thông qua các phòng ban chức năng.

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Từ kết quả thống kê và kết quả tìm hiểu về công tác QTNL, luận văn sẽ tiến hành đánh giá và phân tích những ưu - nhược điểm, những mặt còn hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác QTNL tại công ty.

5.2. Dữ liệu phục vụ nghiên cứu

Dữ liệu sơ cấp: Điều tra, khảo sát khoảng 50% - 70% cán bộ công nhân viên tại các phòng, ban trong công ty nhằm đánh giá về thực trạng và mức độ hài lòng cũng như quan điểm của cán bộ quản lý các cấp và của công nhân viên công ty về công tác tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ đối với người lao động.

Để lấy được dữ liệu sơ cấp sử dụng 2 phương pháp:

- Phương pháp quan sát: Tiến hành quan sát các hoạt động bên trong DN, đồng thời chú ý đến thái độ và lắng nghe những ý kiến của cán bộ công nhân viên về các hoạt động của DN để có những đánh giá chính xác.

- Phương pháp điều tra trực tiếp: Thực hiện phỏng vấn trực tiếp các công nhân và lãnh đạo của DN. Thu thập số liệu qua các phiếu khảo sát đối với tất cả các cán bộ công nhân viên (CBCNV) trong công ty rồi tổng hợp lại thành báo cáo tổng quát nhất về tình hình QTNL cũng như hoạt động SXKD của công ty.

Dữ liệu thứ cấp: Các vấn đề lý luận, các kinh nghiệm thực tiễn được tổng hợp từ sách giáo trình, sách chuyên khảo, tạp chí chuyên ngành và các tư liệu chính thống khác. Đồng thời dùng số liệu tổng hợp sẵn có qua các năm hoạt động của Công ty CP Bóng đèn Điện Quang.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Đề tài đã khảo sát, đánh giá thực trạng QTNL, chỉ ra những thành tích đã đạt được và những hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong công tác QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang thời gian qua. Trên cơ sở đó đề ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang. Những giải pháp này có thể là bài học kinh nghiệm cho các công ty khác.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, các phụ lục và Danh mục tài liệu tham khảo. Luận văn được cơ cấu thành 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân lực tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và những vấn đề chung về quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực và quản trị nhân lực

Nhân lực trong DN là toàn bộ tiềm năng con người của DN (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo DN) sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển DN của mình.

Nhân lực là nguồn lực cạnh tranh quan trọng nhất của DN, đóng vai trò quyết định đối với sự phát triển của DN. Chính vì vậy, QTNL là hoạt động quản trị then chốt để thực hiện các mục tiêu chiến lược của DN.

“Quản trị nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”. [3,tr.164]

1.1.2. Đối tượng của quản trị nhân lực

Theo Phạm Vũ Luận (2015), đối tượng của QTNL là người lao động với tư cách là những cá nhân, CBCNV trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

1.1.3. Mục tiêu cơ bản của quản trị nhân lực

QTNL nhằm tới các mục tiêu cơ bản:

- Tăng năng suất lao động (NSLĐ) và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc sử dụng có hiệu quả nhân lực.
- Phát huy tối đa năng lực cá nhân, kích thích động viên, tạo điều kiện cho nhân viên, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên để họ có thể tận tâm và trung thành với doanh nghiệp.
- Bố trí người LĐ vào đúng vị trí công việc và đúng thời điểm để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp nhằm đảm bảo đủ số lượng người LĐ với trình độ và kỹ năng phù hợp.

1.1.4. Vai trò của quản trị nhân lực

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các DN muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giản gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ LĐ tác động vào đối tượng LĐ để tạo ra sản phẩm hàng hóa cho xã hội.

Các nhà quản trị cần phải làm cho doanh nghiệp của mình đáp ứng được trước sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật và sự phát triển kinh tế. Vì vậy thực hiện các nội

dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức cần được đặt lên hàng đầu và quan tâm nhiều nhất để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Các nhà quản trị cần quan tâm đến công tác QTNL để đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác, đồng thời cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình để có thể quản trị có hiệu quả.

Nhà quản trị muốn học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức thì nhà quản trị cần quan tâm tới công tác QTNL.

Tóm lại, QTNL có vai trò rất quan trọng, nó giúp DN có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh trong quá trình điều hành hoạt động SXKD của DN. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành DN; bản thân con người vận hành DN và con người quyết định sự thắng bại của DN. Chính vì vai trò quan trọng của nhân lực nên QTNL là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi DN.

1.2. Các nội dung cơ bản của quản trị nhân lực

QTNL bao gồm 6 hoạt động cơ bản: Phân tích công việc; Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; Tuyển dụng nhân lực; Bố trí và sử dụng nhân lực; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Lương bổng và đãi ngộ nhân lực.

1.2.1. Phân tích công việc

“Công việc bao gồm một số công tác cụ thể mà một tổ chức phải hoàn thành nhằm đạt được mục tiêu của mình” [8,tr.8]

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng việc.

Phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây: (1) Nhân viên thực hiện những công tác gì? (2) Khi nào công việc được hoàn tất? (3) Công việc được thực hiện ở đâu? (4) Nhân viên làm công việc đó như thế nào? (5) Tại sao phải thực hiện công việc đó? (6) Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Tóm lại, phân tích công việc được tiến hành nhằm: (1) Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc; (2) Điều kiện để tiến hành công việc; (3) Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc; (4) Mỗi

tương quan của công việc đó với công việc khác; (5) Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Mục tiêu cụ thể của phân tích công việc là xây dựng Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc.

Phân tích công việc bao gồm:

- Xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất thông qua xác nhận mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc.

- Thông qua sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có) để thu thập các thông tin cơ bản.

- Phân tích công việc bằng cách chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt nhằm giảm thời gian và tiết kiệm hơn nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự nhau.

- Thu thập thông tin phân tích công việc bằng cách áp dụng các phương pháp khác nhau. Có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi... tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập hoặc tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính.

- Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

- Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Bảng mô tả công việc: Một bảng mô tả công việc là văn bản nêu ra các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một công việc được giao và những điều kiện đối với người làm nhiệm vụ đó. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người giao cũng như người nhận công việc đó.

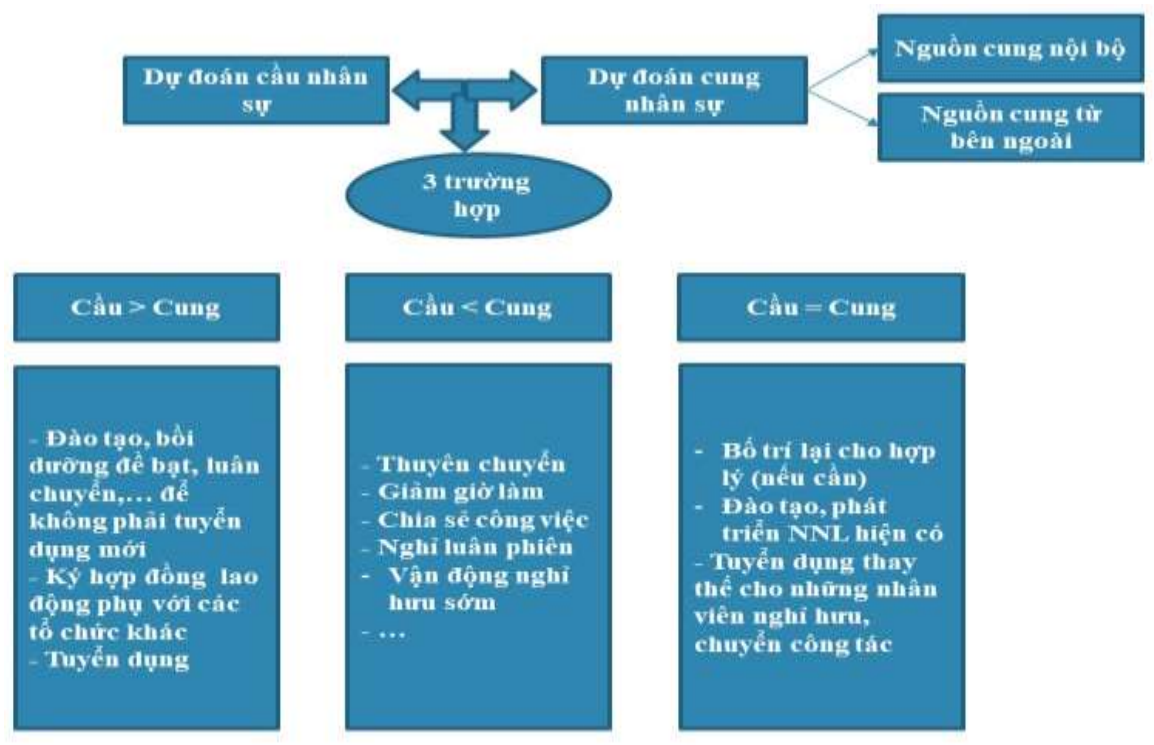
Bảng tiêu chuẩn công việc: Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là: (1) Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua; (2) Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp. Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết; (3) Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được; (4) Tuổi đời; Sức khỏe; Ngoại hình; Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt; (5) Hoàn cảnh gia đình; (6) Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân; (7) Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc.

1.2.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực (KHHNNL) là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực (NNL) để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng kế hoạch LD để đáp ứng các nhu cầu đó trong tương lai. Do đó, lập kế hoạch NNL là một trong các nội dung quan trọng nhất của công tác quản lý nhân lực trong các DN.

Quy trình KHHNNL được cụ thể hóa theo hình sau:

Hình 1.1: Quy trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực



Nguồn: “Tác giả vẽ minh họa”

KHHNNL có những vai trò như sau:

Thứ nhất, KHHNNL đóng vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược NNL trên cơ sở gắn NNL và tổ chức lại với nhau. Việc lập kế hoạch NNL tạo ra sự liên kết giữa các vấn đề mà người LD quan tâm: Được đào tạo nhiều hơn - Trả lương cao hơn - Phúc lợi ngày càng nhiều hơn.

Thứ hai, KHHNNL có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức thông qua việc liên kết hành động với kết quả. Lập kế hoạch nói chung giúp cho DN đi đúng hướng, còn lập kế hoạch NNL giúp cho DN thực hiện bố trí nhân lực một cách tốt nhất để người LD làm việc có hiệu quả.

Thứ ba, về phương diện NNL, công tác hoạch định giúp cho DN thấy rõ được phương hướng, cách thức QTNL của mình, bảo đảm cho DN có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Thứ tư, KHHNNL đóng vai trò điều hoà các hoạt động NNL. Thông qua việc lập kế hoạch NNL sẽ cho thấy tất cả các bộ phận ăn khớp với nhau như thế nào. Xác định NNL có phù hợp với chiến lược không. Và đặc biệt, NNL có đảm bảo được lợi thế cạnh tranh không.

Thứ năm, KHHNNL là cơ sở cho các hoạt động biên chế, đào tạo và phát triển NNL.

1.2.3. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực, tuyển dụng LĐ là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, DN sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển. Tuyển dụng nhân lực gồm hai quá trình:

- + Tuyển mộ: Tìm kiếm người có trình độ phù hợp và động viên họ tham gia dự tuyển cho vị trí công việc trống đó.

- + Tuyển chọn: Lựa chọn tốt người phù hợp với yêu cầu công việc trong số những người tham gia dự tuyển.

Tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực thể hiện ở các điểm sau:

- Tuyển dụng nhân lực được xem là hoạt động trọng tâm cho sự thắng lợi của tổ chức vì góp phần đảm bảo nguyên tắc: đúng người đúng việc, đúng thời điểm cần. Tuyển được nhân sự tốt là bước khởi đầu và là nền tảng cho sự thành công của DN trong tương lai.

- Những sai lầm trong tuyển dụng có thì ảnh hưởng đến chất lượng công việc và sản phẩm. Một khi đã mắc sai lầm trong tuyển dụng buộc DN phải cho nhân viên mới thôi việc, điều đó dẫn đến hậu quả là: Gây tốn kém chi phí cho DN: ví dụ như chi phí sa thải, chi phí đào tạo lại, chi phí sản phẩm hỏng, chi phí do phàn nàn của khách hàng; Tạo tâm lý bất an cho nhân viên; Có thể làm cho DN mình vướng vào các quan hệ pháp lý phức tạp; Gây ảnh hưởng đến uy tín của DN do chất lượng sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Do đó việc tuyển người phù hợp sẽ giúp DN tránh được những rủi ro không đáng có.

- Đồng thời, tuyển chọn tốt là điều kiện thực hiện có hiệu quả các hoạt động QTNL khác như đào tạo, phân tích công việc...và cũng là một điều kiện để phát triển văn hoá của tổ chức ngày càng lành mạnh.

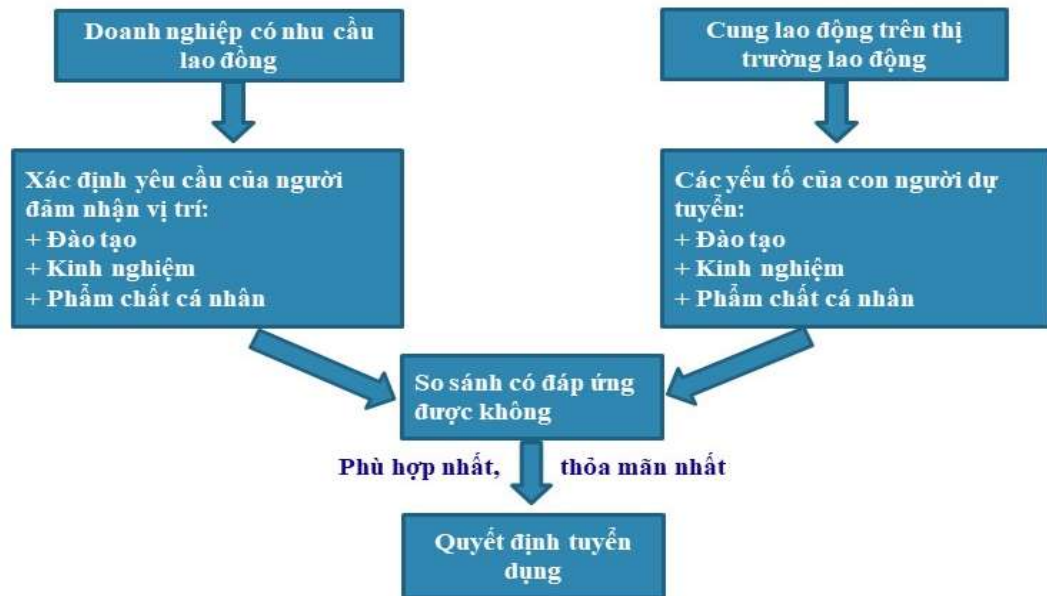
- Nhận thức được tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực, do đó thách thức đối với mỗi DN là làm sao tuyển được đúng người: “phù hợp với DN”.

Yêu cầu đối với tuyển dụng nhân lực là:

- Phải xuất phát từ KHHNNL: Tổ chức thiếu người thì hoạt động mới được diễn ra, phải gắn với mục tiêu của tổ chức và phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

- Khi tuyển dụng phải tuyển người gắn với yêu cầu công việc đặt ra dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc, và trong số những người đáp ứng được yêu cầu công việc cần lựa chọn người có kỹ luật, trung thực gắn bó với tổ chức và muốn đóng góp cho tổ chức.

Hình: 1.2 Quá trình tuyển dụng nhân lực



Nguồn: “Tác giả vẽ minh họa”

Quá trình tuyển dụng nhân lực gồm các bước như sau:

Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Bước 7: Thẩm tra các thông tin đã thu thập được trong quá trình tuyển chọn

Bước 8: Tham quan thử việc

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Quá trình tuyển dụng là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà QTNL đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất

Để đạt được kết quả tốt trong việc tuyển chọn nhân sự cần phải: Xác định mục đích phỏng vấn; Nắm rõ công việc và chức vụ muốn tuyển chọn; Các yêu cầu phải phù hợp và cần chuẩn bị sẵn câu hỏi; Thống nhất cách cho điểm ứng viên; Tạo bầu không khí thoải mái, cởi mở và trân trọng ứng viên, tạo cơ hội cho ứng viên đặt câu

hỏi về DN mình; Không thiên vị, định kiến, không để ảnh hưởng đến quyết định, không nên tạo cho ứng viên một sự kỳ vọng nếu nhận thấy họ không đạt.

1.2.4. Bố trí và sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí công việc của DN, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Bố trí và sử dụng nhân lực phải nhằm đến các mục tiêu sau: Đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu hoạt động KD của DN; Đảm bảo đúng người, đúng việc; Đảm bảo đúng thời hạn, tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng LĐ.

Bố trí và sử dụng nhân lực tốt phải đảm bảo các nguyên tắc: phải theo quy hoạch; theo lô gíc hiệu suất; theo lô gíc tâm lý xã hội; phải lấy sở trường làm chính; dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự

Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý trong tổ chức có nghĩa là phải: Dự báo nhu cầu nhân sự; Đánh giá thực trạng của DN; Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực; Kiểm soát nhân sự.

1.2.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

Có ba hình thức đào tạo và phát triển nhân lực, đó là: theo đối tượng; theo địa điểm; theo cách tổ chức.

Đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm các nội dung: Đào tạo và phát triển chuyên môn - kỹ thuật; Đào tạo và phát triển chính trị và lý luận; Đào tạo và phát triển văn hoá DN; Đào tạo và phát triển phương pháp công tác.

Về cơ bản, có hai phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực:

- Phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên: Kèm cặp, đào tạo nghề, sử dụng dụng cụ mô phỏng.

- Phương pháp đào tạo và phát triển nhà quản trị: Các trò chơi KD, nghiên cứu tình huống, phương pháp mô hình ứng xử, phương pháp nhập vai, luân phiên công việc.

Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực:

- Đối với doanh nghiệp: Góp phần thực hiện mục tiêu chung của DN; Nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc. Là một biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng NNL; Đáp ứng yêu cầu công việc; Nâng cao lợi thế cạnh tranh; Tạo điều kiện áp dụng tiến bộ kỹ thuật vào công tác quản lý [7, tr.154].

- Đối với người lao động: Tạo sự gắn bó giữa người LĐ với tổ chức. Thực hiện công việc tốt hơn. Thoả mãn nhu cầu thành đạt..

- Đối với xã hội: Nâng cao mức sống người dân, hợp tác, phát triển thông qua đào tạo kỹ năng làm việc nhóm

Quy trình đào tạo, phát triển nhân lực bao gồm bốn bước như sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực

- Căn cứ vào các yếu tố: Chiến lược KD của DN; kế hoạch nhân sự của DN; trình độ kỹ thuật, công nghệ của DN; tiêu chuẩn thực hiện công việc, trình độ năng lực chuyên môn của người LĐ; nguyện vọng của người LĐ.

Người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo: Phỏng vấn; Phiếu điều tra; Kiểm tra; Phân tích các vấn đề của nhóm; Phân tích các báo cáo hoặc ghi chép; Phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực

- Căn cứ vào các yếu tố: Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân sự; Đối tượng đào tạo và phát triển nhân lực; Cơ sở vật chất kỹ thuật cho đào tạo và phát triển nhân lực; Ngân quỹ cho đào tạo và phát triển nhân lực của DN; Tính chất công việc của người LĐ.

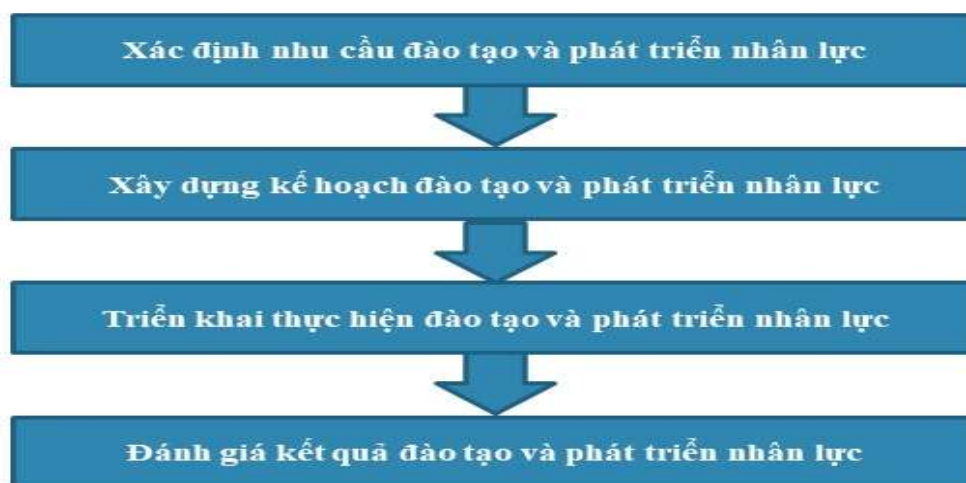
Bước 3: Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực

- Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực bên ngoài DN căn cứ vào: Uy tín, năng lực của đối tác trong những năm gần đây; Các dịch vụ đào tạo và phát triển mà đối tác có khả năng cung cấp; Cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị; Năng lực, trình độ của đội ngũ giảng viên.

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của học viên: NSLĐ, chất lượng công việc, tinh thần trách nhiệm, hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị, tác phong làm việc, hành vi ứng xử,...

Hình 1.3: Quy trình tổ chức đào tạo phát triển nhân lực



Nguồn: “Tác giả vẽ minh họa”

1.2.6. Lương bổng và đãi ngộ nhân lực

Lương bổng được định nghĩa theo Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, “*Quản trị nhân lực*”, Tr 181, nhà xuất bản Lao động xã hội 2007, ĐH Kinh tế quốc dân như sau: Tiền lương là số tiền trả cho người LĐ một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm).

Về bản chất lương bổng chính là biểu hiện bằng tiền của giá cả sức LĐ. Đồng thời, lương bổng còn là đòn bẩy kinh tế để khuyến khích tinh thần, hăng hái LĐ, kích thích và tạo ra mối quan tâm của người LĐ đến kết quả công việc của họ. Nói cách khác lương bổng chính là một nhân tố thúc đẩy NSLĐ.

Khi xúc tiến hệ thống lương bổng thì các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến các quyết định về lương bổng và đãi ngộ cần phải được nhà quản trị phân tích. Các yếu tố này bao gồm môi trường của công ty, thị trường LĐ, bản thân nhân viên và bản thân công việc. Khi quyết định lương bổng, chính sách của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, cơ cấu tổ chức của công ty và khả năng chi trả của công ty là các yếu tố mà nhà quản trị cần phân tích và môi trường của công ty là một yếu tố rất quan trọng.

Đãi ngộ nhân lực là một quá trình mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm về đãi ngộ nhân lực từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc thực hiện tổ chức thực hiện đãi ngộ trong DN. Đãi ngộ nhân lực phải hướng đến việc thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần cho người LĐ. Đãi ngộ nhân lực giúp đạt được mục tiêu của DN thông qua LĐ có hiệu quả của đội ngũ nhân lực.

Đãi ngộ nhân lực có vai trò rất quan trọng:

- Đối với người LĐ: Đãi ngộ nhân lực tạo điều kiện để họ nâng cao đời sống và tinh thần, từ đó tạo động lực kích thích người LĐ làm việc với hiệu quả cao nhất.

- Đối với DN: đãi ngộ nhân lực là điều kiện đủ để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động KD của DN; đãi ngộ nhân lực góp phần duy trì NNL ổn định có chất lượng cho DN; đãi ngộ nhân lực giúp nâng cao hiệu quả các chức năng QTNL khác trong DN.

- Đối với xã hội: đãi ngộ nhân lực trong DN giúp duy trì được NNL ổn định và có chất lượng cho xã hội.

Đãi ngộ nhân lực bao gồm đãi ngộ phi tài chính và đãi ngộ tài chính.

- Đãi ngộ phi tài chính gồm công việc hay và phù hợp; cơ hội được đảm nhiệm các công việc có trọng trách; cơ hội được tham gia quá trình ra quyết định; quan hệ đồng nghiệp thân thiện cởi mở...

- Đãi ngộ tài chính gồm lương cơ bản; phụ cấp lương; tiền thưởng; phúc lợi; trợ cấp; cổ phần ...

Xây dựng các chính sách đãi ngộ cần đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc sau đây:

- Tập trung dân chủ; Kết hợp khoa học - thực tiễn; Cân đối, hài hoà; Dựa trên các quy định của Nhà nước.

Một số chính sách nhân sự chủ yếu: Chính sách tiền lương; Xác định mức lương tối thiểu chung, dựa vào Lĩnh vực, ngành nghề KD; Quy mô, khả năng tài chính của DN; Triết lý, quan điểm của các nhà quản trị; Xây dựng hệ thống thang bảng lương, đối với nhà quản trị nhân viên; Thiết lập quy chế trả lương, bao gồm hình thức, thời điểm trả lương cơ chế tăng lương, nâng bậc lương,...

Các chính sách khác: Chính sách thưởng: cần xác định rõ tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng và mức thưởng; Chính sách phúc lợi: xác định các mức phúc lợi được cung cấp cho tất cả mọi người; Chính sách trợ cấp: quy định các loại trợ cấp, mức trợ cấp và điều kiện xét trợ cấp Chính sách thi đua: phải có nhiều tiêu chí phấn đấu cho các đối tượng và công việc khác nhau để khuyến khích thi đua cho tất cả mọi người.

Tóm lại, thu nhập của người LĐ cao hay thấp tùy thuộc vào lương bổng. Lương bổng là yếu tố cơ bản và quyết định đời sống vật chất của người LĐ làm công ăn lương trong DN.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực

Ngày nay khi môi trường KD luôn luôn biến động và phát triển thì các thách thức cũng biến động phức tạp và có ảnh hưởng rất lớn đến thành quả của mọi DN, ảnh hưởng đến công tác quản lý nói chung và đến QTNL nói riêng. Có thể chia các thách thức này thành hai loại sau:

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Các hoạt động KD của DN bị ảnh hưởng không nhỏ bởi môi trường bên ngoài DN. Vì vậy sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài DN thì DN sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

Môi trường bên ngoài bao gồm rất nhiều các thách thức nhưng ở đây ta chỉ xét những thách thức tác động đến DN đòi hỏi các nhà lãnh đạo của DN phải biết nhìn nhận và có cách ứng xử một cách hợp lý.

Các thách thức bên ngoài DN ảnh hưởng đến QTNL bao gồm:

- *Dân số, lực lượng lao động*: ở các nước nghèo dân số phát triển rất nhanh, lực lượng LĐ thấp, điều này đối lập với các nước phát triển tỷ lệ gia tăng dân số thấp, chất lượng LĐ cao, giá LĐ cao. Cùng với đó sự dư thừa LĐ ở các nước nghèo khiến tình trạng xuất khẩu LĐ gia tăng làm cho lực lượng LĐ ở các nước phát triển đa dạng phức tạp do khác nhau về nguồn gốc dân tộc, tôn giáo, trình độ văn hóa, tài năng và tuổi tác... khiến cho công tác QTNL càng khó khăn và phức tạp.

- *Chính phủ và pháp luật*: Mỗi quốc gia đều có hệ thống pháp luật nói chung và bộ luật LĐ nói riêng, điều đó đòi hỏi các DN phải biết tôn trọng hệ thống pháp luật của quốc gia mình đồng thời phải tôn trọng những quy định về luật pháp quốc tế.

- *Điều kiện kinh tế*: Chu kỳ kinh tế hay chu kỳ KD ảnh hưởng rất nhiều đến QTNL. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty vẫn phải duy trì lực lượng LĐ có tay nghề đồng thời phải giảm chi phí LĐ. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc cho nhân viên nghỉ hoặc cho nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi. Ngược lại, khi kinh tế phát triển hoặc 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 sản xuất đòi hỏi công ty phải tuyển thêm LĐ có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- *Văn hóa - xã hội*: mỗi chế độ khác nhau có cách quản lý con người khác nhau, mỗi thời kỳ kinh tế khác nhau có cách quản lý con người khác nhau. Vì vậy yếu tố văn hóa xã hội có tác động không nhỏ đến sự phát triển NNL, nó có thể kìm hãm hoặc tạo điều kiện cho người LĐ phát triển.

- *Đối thủ cạnh tranh*: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động quản trị. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất vì vậy DN phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các DN phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong DN. Ngoài ra DN còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi.

- *Khoa học - kỹ thuật*: Chúng ta đang sống trong thời đại mà các KHKT phát triển cực kỳ mạnh mẽ, đặc biệt là cách mạng thông tin, để đủ sức cạnh tranh trên thị trường thì các DN phải tích cực cải tiến kỹ thuật, thiết bị. Sự thay đổi ảnh hưởng rất lớn đến NNL của tổ chức. Sự thay đổi KHKT đòi hỏi phải có thêm những nhân viên mới có khả năng và công việc tuyển mộ những người này là công việc khó khăn, phức tạp.

- *Khách hàng*: Khách hàng có vai trò rất quan trọng đối với DN, không có khách hàng thì không có DN bởi vì doanh số của DN phụ thuộc vào quyết định của khách hàng. Một trong những mục tiêu hàng đầu của các DN đó là doanh số, doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của bất cứ DN nào. Do đó các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp nhu cầu thị hiếu của khách hàng.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- *Sứ mạng, mục tiêu của DN*: Đây là một thách thức thuộc bên trong của DN, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

- *Chính sách chiến lược của DN*: Một số chính sách ảnh hưởng tới QTNL: cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích họ làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- *Bầu không khí- văn hoá của DN*: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

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

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

Tóm lại: Trong các lĩnh vực của đời sống xã hội nói chung và trong SXKD nói riêng, con người có vai trò rất quan trọng và quản lý con người là một vấn đề hết sức phức tạp và khó khăn, nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm sinh lý, xã hội, đạo đức... Chính vì vậy nhiệm vụ của nhà quản trị là phải tìm cách dung hòa các mối quan hệ đó để huy động có hiệu quả năng lực của người LĐ vào mục tiêu chung của DN.

1.4. Kinh nghiệm quản trị nhân lực của một số công ty

1.4.1. *Kinh nghiệm quản trị nhân lực của Tập đoàn Tân Hiệp Phát - (nguồn <http://interactive.tinnhanhchungkhoan.vn/2017/magazine/quan-tri-nhanh-su-o-doanh-nghiep-ty-usd/index.html>)*

Tân Hiệp Phát có gần 10 nghìn người LĐ, Tổng giám đốc không biết hết các nhân sự làm việc cho Tập đoàn, nên điểm gắn kết và xuyên suốt những nỗ lực cho cả cỗ máy vận hành chính là văn hóa. Năm 2 yếu tố cốt lõi là văn hóa và năng lực nhân sự, công tác quản trị con người tại Tân Hiệp Phát “cứ thể bước đi”.

Tại Tân Hiệp Phát, mọi cá nhân đều có một giá trị đặc biệt để cống hiến. Vì thế, việc mang đến những điều kiện phù hợp cho sự đóng góp, thể hiện của từng cá nhân trong môi trường làm việc gần gũi. Tập đoàn có ít quy tắc và sẽ ngày càng ít

hơn, nhưng lại có nhiều tiêu chuẩn cao. Một trong số những tiêu chuẩn đó là quyết tâm điều chỉnh hành vi để đóng góp cho sự phát triển bền lâu của Tập đoàn Tân Hiệp Phát. Các thành viên của tập đoàn gắn kết bên nhau như một cộng đồng, chịu trách nhiệm cho những điều còn lớn hơn chính bản thân mỗi cá nhân. Tập đoàn đặc biệt quan tâm đến văn hóa DN là bởi chỉ có nguồn lực con người mới thẩm thấu được văn hóa và quản trị con người chính là quản trị sự thay đổi, bởi thực tế các nguồn lực khác không có khả năng phản kháng mà chỉ là những nhân tố đầu vào chịu sự quản trị của con người. Tân Hiệp Phát đốc thúc quyền làm chủ và ngày càng tự chủ của các nhân sự. Các nhân sự sẽ nhận được mức lương tương ứng và họ có thể dùng khoản lương đó để mua cổ phần, tức là nắm quyền làm chủ thực sự. Lúc ấy, nhân sự là người chủ hợp pháp và có thể nhận lợi nhuận chia về từ hoạt động của Tập đoàn. Theo thời gian, số lượng nhân sự tại Tân Hiệp Phát tăng mạnh và điều hạnh phúc là sự gắn bó và nỗ lực toàn tâm của nhiều cộng sự.

1.4.2. Kinh nghiệm quản trị nhân lực của Chủ tịch Lee Kun Hee - tập đoàn Samsung - Hàn Quốc - (nguồn <https://kynabiz.vn/bai-viet/cach-quan-ly-nhan-su-samsung.html>)

Samsung là một trong những tập đoàn được đánh giá tốt nhất, về mảng đào tạo nhân sự. Có thể thấy được qua những gì nhân viên của Samsung được đào tạo tại Việt Nam. Và đằng sau những kế hoạch phát triển nhân sự được Samsung triển khai trên đa quốc gia, đó là sự dẫn dắt của chủ tịch Lee Kun Hee. Sau 70 năm phát triển thành công từ một công ty cung cấp nhỏ lẻ, Samsung đã vươn lên thành một trong những tập đoàn điện tử công nghệ hàng đầu thế giới.

Xây dựng Tiêu chuẩn làm việc và cách quản lý nhân sự mới

Khác với những công ty khác tại Hàn Quốc, giờ làm việc tại tập đoàn Samsung bắt đầu từ 7 giờ sáng, kết thúc vào 4 giờ chiều; thay vì từ 9h- 6h tối. Và điều đặc biệt, tất cả nhân viên đều phải ra về lúc 4 giờ chiều, để dành thời gian cho gia đình và các hoạt động xã hội. Ngoài ra, đó là thời gian để nhân viên có thể tham gia các khóa đào tạo ngoài giờ của tập đoàn, không ảnh hưởng tới thời gian làm việc.

Luôn linh hoạt để vượt trội

Nhân viên tại Samsung luôn linh hoạt trong học hỏi và cập nhật các công nghệ, thông tin mới để luôn nằm trong TOP đầu. Mặc dù trên thực tế, Samsung là đối thủ cạnh tranh lớn của Apple nhưng Apple vẫn được tôn là ông lớn của điện thoại di động siêu phẩm. Samsung đã luôn liên tục học hỏi và tiếp cận dần dần với phân khúc điện thoại cao cấp. Với cách quản lý nhân sự là để cho nhân viên tự làm, tự học hỏi và trau dồi, chủ tịch Lee Kun Hee đã tạo tiền đề cho sự vững mạnh về nhân lực Samsung sau này.

Tạo cạnh tranh lành mạnh trong đội ngũ nhân viên

Ông Kun Hee hiểu được tác dụng của sự cạnh tranh công bằng đối với động lực phấn đấu của mỗi nhân viên. Chính vì vậy, cách quản lý nhân sự của ông là sa thải 5 - 10% nhân sự không thể thay đổi hiệu quả trong công việc, giáng chức 25 - 30% nhân viên và chỉ 5 - 10% nhân viên xuất sắc mới được tiếp tục bồi dưỡng để trở thành lãnh đạo cấp cao. Chính điều này đã làm nên sự thay đổi nhân sự với tốc độ chóng mặt ở các vị trí lãnh đạo cấp cao tại Samsung. Với cách quản lý nhân sự hiệu quả này đã giúp nâng cao cấp độ nhân viên mỗi ngày.

Linh hoạt thay đổi mục tiêu và cách quản lý nhân sự theo từng giai đoạn, quý, năm Samsung luôn hướng tới mục tiêu trở thành tập đoàn điện tử công nghệ lớn nhất toàn cầu. Chính vì thế, chủ tịch Lee Kun Hee luôn dành thời gian để phân tích và lập lại các định hướng phát triển DN, dựa trên từng giai đoạn khác nhau. Ngoài ra thay đổi và luôn linh hoạt trong cách quản lý nhân sự hiệu quả

Cách quản lý nhân lực và phát triển nhân tài ở tầm quốc tế

Tiêu chuẩn đào tạo nhân viên tại Samsung vô cùng cao và thức thời. Với những nhân viên làm việc lâu năm hoặc có thâm niên ít nhất 3 năm, phải đi vòng quanh thế giới trong 1 năm để học hỏi và trải nghiệm môi trường làm việc mới. Những nhân viên này sẽ được học hỏi về ngôn ngữ, đời sống, văn hóa tại các vùng miền, quốc gia mới. Điều này đã giúp Samsung có đội ngũ nhân viên vô cùng linh hoạt và thích ứng nhanh với mọi hoàn cảnh. Samsung đã dần đào tạo được một đội ngũ nhân sự vô cùng tinh nhuệ và mang tầm quốc tế, ít có tập đoàn nào có thể bắt kịp.

Luôn tin tưởng vào đội ngũ nhân viên đã tuyển dụng

Samsung là tập đoàn nổi tiếng về các sản phẩm công nghệ - kỹ thuật, ngoài việc chú trọng nâng cấp chất lượng máy móc, cách quản lý nhân sự cũng được quan tâm chu đáo. Đặc biệt, đề cao vai trò và tuyệt đối tin tưởng nhóm nhân viên kì cựu, những người có kiến thức quản lý và kinh nghiệm làm việc lâu năm. Ông Lee Kun Hee cùng đội ngũ lãnh đạo cấp cao luôn gặp gỡ, trao đổi ý kiến và quan tâm đến cách quản lý nhân sự của những người này.

Bộ phận Marketing của Samsung luôn là bộ phận chiến lược

Nhận thức về thương hiệu sản phẩm luôn là một trong những chiến lược phát triển nhân sự. Nó đề cao vai trò Marketing nội bộ DN, để tuyên truyền và nhận thức tốt hơn về DN. Với 55 công ty con được xây dựng nhằm mục tiêu thúc đẩy quảng bá sản phẩm trên toàn thế giới. Samsung đã quảng bá sản phẩm với hơn 20 slogan khác nhau. Samsung khi tung ra sản phẩm mới luôn đạt được lượng tiêu thụ cao. Nó hấp dẫn người dùng, nhất quán trong từng sản phẩm (logo, thông điệp thương hiệu và bao bì sản phẩm). Samsung luôn đi kèm các chiến lược quảng bá thông qua tài

trợ cho các chương trình, giải đấu lớn. Điều này giúp Samsung luôn được biết tới khắp nơi.

Luôn cam kết cung cấp sản phẩm chất lượng nhất

Các chiến lược quản lý nhân viên mới là cuốn thánh kinh cho đội ngũ nhân sự Samsung. Nó được đưa vào văn hóa DN của tập đoàn Samsung: không bao giờ tự thỏa mãn và luôn hướng tới cải tiến chất lượng sản phẩm, chinh phục khách hàng toàn cầu.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm về QTNL đối với Công ty CP Bóng đèn Điện Quang

- QTNL tại công ty CP Bóng đèn Điện Quang nên chú trọng đến mục tiêu, chiến lược và lợi ích của các nhóm: chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng, xã hội.

- Các tập đoàn như Samsung, Tân Hiệp Phát đều tập trung xây dựng chính sách thu hút nhân tài, chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển NNL, quan điểm của lãnh đạo luôn phù hợp với mục tiêu và chiến lược KD của DN, văn hóa DN luôn được đề cao trong các DN. Chính sách lương, thưởng, phúc lợi luôn được đề cao nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân nhằm khuyến khích và tạo động lực cho CBNV phát huy tối đa năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Các DN đồng thời áp dụng các biện pháp nâng cao quyền tự chủ cho nhân viên.

Tiểu kết chương 1

Trong Chương 1, tác giả đã tập trung làm rõ một số khái niệm về quản trị nhân lực, đồng thời làm rõ sáu hoạt động cơ bản của QTNL đó là: Phân tích công việc; Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; Tuyển dụng nhân lực; Bố trí - sử dụng nhân lực; Đào tạo-phát triển nhân lực; Lương bổng-đãi ngộ nhân lực.

Ngoài ra tác giả còn nêu lên các thách thức ảnh hưởng đến QTNL của doanh nghiệp gồm 8 thách thức bên ngoài và 5 thách thức bên trong DN).

Đây chính là khung phân tích để giúp tác giả phân tích, đánh giá thực trạng QTNL tại Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang sẽ tiến hành ở Chương 2, đồng thời là căn cứ lý luận để giúp đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QTNL ở Điện Quang sẽ trình bày ở Chương 3.

Chương 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang

2.1.1. Thông tin khái quát

Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang (viết tắt Điện Quang) được thành lập năm 1973. Từ khi bắt đầu đi vào hoạt động, Điện Quang đã xác định ngành nghề hoạt động là chuyên sâu trong lĩnh vực chiếu sáng và thiết bị điện đồng thời cam kết cung cấp cho người tiêu dùng những sản phẩm chất lượng cao. Đến nay, Điện Quang vẫn kiên định phát triển chuyên sâu theo đúng ngành nghề đã chọn và không ngừng đầu tư nghiên cứu phát triển các giải pháp chiếu sáng kỹ thuật cao và dịch vụ chuyên nghiệp trong dân dụng và công nghiệp. Lịch sử hình thành của công ty:

Tháng 12/1989, Nhà máy Bóng đèn Điện Quang đổi thành Xí nghiệp Liên hiệp Bóng đèn Điện Quang, hoạt động SXKD độc lập.

Ngày 04/10/1991, Bộ Công nghiệp đổi tên Xí nghiệp Liên hiệp bóng đèn Điện Quang thành Công ty Bóng đèn Điện Quang, hoạt động dưới mô hình DN Nhà nước.

Ngày 03/02/2005, Điện Quang đã chính thức chuyển sang hoạt động theo hình thức Công ty cổ phần theo Giấy chứng nhận đăng ký KD Công ty cổ phần số 4103003095 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM cấp.

Công ty chính thức niêm yết trên HoSE với mã chứng khoán DQC vào ngày 21/02/2008. Giá phiên giao dịch lần đầu là 290.000/cổ phiếu. Tổ chức tư vấn niêm yết: CTCP Chứng khoán Bảo Việt. Tổ chức kiểm toán: Công ty dịch vụ tư vấn tài chính kế toán và kiểm toán AASC.

Năm 2012: Khu liên hợp sản xuất bóng đèn tiết kiệm điện Vietven tại Venezuela chính thức đi vào hoạt động.

Năm 2013: Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang kỷ niệm 40 năm hình thành và phát triển. Đón nhận huân chương Độc Lập Hạng Nhì.

Năm 2015, Điện Quang thay đổi đăng ký KD lần thứ 14 ngày 13/07/2015 theo giấy chứng nhận DN số: 0300363808 do Sở kế hoạch và đầu tư TP Hồ Chí Minh cấp với số vốn điều lệ: 343.594.160.000 đồng, vốn chủ sở hữu là: 1.134.007.738.789 đồng. Trong năm 2015, Điện Quang ra mắt phần mềm tư vấn thiết kế chiếu sáng và tiếp tục đầu tư dây chuyền dán chip LED tiến tiến theo công nghệ Nhật Bản.

Năm 2016, Điện Quang triển khai dự án đầu tư xây dựng trung tâm nghiên cứu phát triển, thử nghiệm và nhà máy sản xuất các thiết bị chiếu sáng LED và các thiết bị điện tử công nghệ cao tại khu công nghiệp công nghệ cao TP Hồ Chí Minh.

Năm 2017, Điện Quang thành lập khối IOT chuyên sâu trong mảng nghiên cứu, ứng dụng để cung cấp cho người tiêu dùng các sản phẩm, giải pháp và dịch vụ như: Hệ sinh thái thông minh, Smart lighting, Smart home.

***Ngành nghề kinh doanh:**

- Sản xuất, mua bán các loại bóng đèn, ballast, starter, dây điện, trang thiết bị chiếu sáng, ống thủy tinh và sản phẩm thủy tinh các loại.
- Mua bán nguyên liệu, vật tư, phụ tùng thiết bị chiếu sáng, thiết bị dân dụng và công nghiệp, hóa chất (trừ hóa chất có tính độc hại mạnh).
- Môi giới thương mại.
- Kinh doanh lẻ hành nội địa và quốc tế.
- Tư vấn, xây lắp, bảo trì hệ thống điện trung - hạ thế, hệ thống chiếu sáng công cộng công nghiệp, dân dụng, hệ thống điện lạnh, phòng cháy chữa cháy và cấp thoát nước, hệ thống điện tự động hóa, hệ thống điện thông tin.
- Xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp và cơ sở hạ tầng.
- Đào tạo nghề.

Địa chỉ: 125 Hàm Nghi, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh.

Website công ty: <http://dienquang.com>

2.1.2. Mô hình quản trị, tổ chức kinh doanh và bộ máy của Điện Quang

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Điện Quang



Nguồn: Website Điện Quang

Mô hình quản trị của Điện Quang bao gồm: Đại hội đồng (HĐ) cổ đông; HĐ quản trị; Ban kiểm soát; Kiểm toán nội bộ; các công ty thành viên; các công ty liên doanh, công ty CP Đầu tư và Thương mại Điện Quang; Ban tổng giám đốc: đứng đầu là Tổng giám đốc, Phó TGD và các Khối chức năng bao gồm: Khối Kinh doanh, Khối IOT, Khối sản xuất, Khối dịch vụ,... Các phòng ban và các kênh, hệ thống showroom, trung tâm bảo hành.

Ảnh hưởng của mô hình quản trị, tổ chức KD và bộ máy của Công ty đến công tác QTNL tại Điện Quang:

Mô hình quản trị có tác động đến cách thức sắp xếp và vận hành của mô hình QTNL và có tác động chi phối đến mối quan hệ giữa các mắt xích trong quan hệ QTNL. Sự thay đổi mô hình quản trị có thể tác động đến mô hình của tổ chức và ngược lại. Do đó việc bố trí mô hình quản trị, tổ chức KD và bộ máy của công ty một cách hợp lý sẽ giúp công tác QTNL tại công ty đạt hiệu quả tối đa trong công việc.

2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Hiện nay, Công ty đã đầu tư thêm nhiều trang thiết bị máy móc và công nghệ hiện đại phục vụ cho hoạt động SXKD. Cùng với những cố gắng và nỗ lực phát triển không ngừng, hiệu quả SXKD đã tăng lên qua các năm, tạo đủ việc làm đảm bảo thu nhập cho người lao động, đóng góp tích cực vào sự phát triển của ngành sản xuất và cung cấp các thiết bị chiếu sáng nói riêng và toàn bộ nền kinh tế quốc dân nói chung.

Bảng 2.1 : Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2015 - 2017

ĐVT: Nghìn đồng

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Tỉ lệ chênh lệch giữa 2016/2015	Năm 2017	Tỉ lệ chênh lệch giữa 2017/2016
Doanh thu thuần BH và CCDV	1.082.831.794	1.035.067.111	-4,41%	1.056.462.970	2,07%
Lợi nhuận gộp BH và CCDV	358.591.678	275.466.489	-23,18%	252.213.453	-8,44%
Tổng lợi nhuận trước thuế	268.031.226	254.458.236	-5,06%	135.320.225	-46,82%
Tổng lợi nhuận sau thuế	210.061.957	204.102.511	-2,84%	110.295.255	-45,96%

Nguồn: Báo cáo tài chính Điện Quang qua các năm 2015 – 2016 - 2017

Bảng 2.1 cho thấy, trong ba năm từ 2015 đến 2017, doanh thu và lợi nhuận của công ty đã có sự biến động đáng kể. Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ có sự sụt giảm so với năm 2015. Lợi nhuận gộp từ bán hàng và cung cấp dịch vụ, lợi nhuận trước và sau thuế đều có sự sụt giảm. Có nhiều nguyên nhân để lý giải sự sụt giảm đó: Thứ nhất năm 2016, 2017 là năm khó khăn chung của kinh tế toàn cầu, kinh tế Việt Nam nói chung và Điện Quang nói riêng cũng không nằm ngoài tình hình đó. Thứ hai, cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt giữa các công ty cạnh tranh trong và ngoài nước, nên công ty phải tăng các chi phí để giữ

được thị phần của mình dẫn đến lợi nhuận của công ty đạt được tụt giảm rất nhiều so với các năm trước. Tuy nhiên trong năm 2017 Điện Quang đã có được sự tăng trưởng từ doanh thu thuần so với năm 2016, đó cũng là tín hiệu khả quan để công ty có thể phát triển tốt hơn trong những năm tiếp theo.

2.1.4. Đặc thù nhân lực của Điện Quang

2.1.4.1. Số lượng lao động

Qua mô hình quản trị của Điện Quang có thể nhận thấy quy trình bố trí nhân lực của công ty tương đối hợp lý. Ban lãnh đạo có thể giám sát, quản lý được các hoạt động của các khối, trung tâm, phòng ban. Các khối sẽ quản lý các kênh, các phòng ban chức năng, các xí nghiệp trực thuộc. Công ty đã tối ưu hóa các nguồn lực, từng nhóm nhân lực được bố trí vào các phòng ban, công việc đúng chuyên môn, chức năng để hoạt động chuyên sâu, tận dụng đúng khả năng của nhân lực. Số lượng các khối, trung tâm, phòng ban,... được tối ưu hóa về số lượng phù hợp với quy mô và điều kiện của công ty.

Bảng 2.2. Số lượng lao động hàng năm giai đoạn 2013 – 2017

STT	Đơn vị	Số lao động trong năm (ĐVT: Người)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Văn phòng	253	317	305	343	346
2	Gián tiếp	76	92	76	87	75
3	Công nhân	379	461	409	460	344
	Tổng	708	870	790	890	765

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Qua bảng 2.2 cho thấy tình hình sử dụng nhân lực tại Điện Quang có sự biến động theo từng năm, do nhu cầu của cá nhân công ty. Bộ phận văn phòng có sự tăng lên đáng kể về số lượng từ 253 người năm 2013 đã tăng lên thành 346 người trong năm 2017. Số lượng LĐ là công nhân giảm từ 279 năm 2013 và cao nhất là 461 người năm 2014 đã giảm còn 344 công nhân trong năm 2017. Lý do để giải thích cho sự giảm LĐ là công nhân và tăng số LĐ thuộc văn phòng của công ty đó chính là do công ty đã áp dụng các kỹ thuật tiên tiến, đầu tư các dây chuyền tự động hóa giảm thiểu sức LĐ thủ công, tăng cường lao động trí óc.

2.1.4.2. Cơ cấu, số lượng lao động theo trình độ nguồn nhân lực

Bảng 2.3. Số lượng lao động theo trình độ đào tạo năm 2013-2017

ĐVT: Người

STT	Trình độ học vấn	Văn phòng					Gián tiếp					Công nhân				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
1	Cao học	10	11	11	12	13										
2	Đại học	104	117	112	124	121	14	20	16	18	12					
3	Cao đẳng	35	42	39	44	40	9	14	10	12	8	20	23	19	22	15
4	Trung cấp	46	69	68	75	80	18	28	22	22	20	35	38	28	33	20
5	Cấp 3	58	78	75	88	92	35	30	28	35	35	251	315	284	313	231
6	Cấp 2											73	85	78	92	78
7	Cấp 1															

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Bảng 2.4. Cơ cấu, tỷ lệ lao động theo trình độ đào tạo năm 2013-2017

STT	Trình độ học vấn	2013		2014		2015		2016		2017	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Cao học	10	1,40%	11	1,30%	11	1,40%	12	1,30%	13	1,70%
2	Đại học	118	16,70%	137	15,70%	128	16,20%	142	16,00%	133	17,40%
3	Cao đẳng	64	9,00%	79	9,10%	68	8,60%	78	8,80%	63	8,20%
4	Trung cấp	99	14,00%	135	15,50%	118	14,90%	130	14,60%	120	15,70%
5	Cấp 3	344	48,60%	423	48,60%	387	49,00%	436	49,00%	358	46,80%
6	Cấp 2	73	10,30%	85	9,80%	78	9,90%	92	10,30%	78	10,20%
7	Cấp 1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Tổng cộng	708	100,00%	870	100,00%	790	100,00%	890	100,00%	765	100,00%

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Qua bảng 2.3 và 2.4 có thể thấy, tỷ lệ LĐ theo các trình độ đào tạo không có biến động lớn. Tỷ lệ LĐ có trình độ cao như Cao học, đại học, trung cấp đều có sự tăng lên từ năm 2013 đến 2017. Nhưng so với năm 2016 thì năm 2017 có sự thay đổi đáng kể về cả số lượng lẫn tỉ lệ ở các trình độ đào tạo. Tỷ lệ LĐ có trình độ đào tạo trung cấp và cao đẳng của năm 2017 là 23,9%, năm 2016 là 23,4%, năm 2015 là 23,5%. Với số liệu trên ta thấy đã có sự tăng lên nhưng về tỉ lệ nhưng tỉ lệ như vậy còn tương đối thấp, chưa thể đáp ứng được nhu cầu sử dụng LĐ kỹ thuật cao phục vụ vào công cuộc tự động hóa trong dây chuyền sản xuất cũng như các kế hoạch áp dụng KHKT tiên tiến phục vụ cho SXKD của công ty.

2.1.4.3. Quỹ lương và thu nhập bình quân

Bảng 2.5. Quỹ lương và thu nhập bình quân CBCNV Điện Quang năm 2013 - 2017

(ĐVT: Nghìn đồng)

STT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
1	Tổng quỹ lương	59.683.000	80.793.000	79.525.000	83.916.000	86.336.000
	Tỉ lệ năm sau so với năm trước		35,37%	-1,57%	5,52%	2,88%
2	Thu nhập bình quân của CBCNV	7.100	7.850	8.400	8.850	9.250
	Tỉ lệ năm sau so với năm trước		10,56%	7,01%	5,36%	4,52%

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Qua số liệu trên bảng 2.5, nhìn chung có thể nhận thấy quỹ lương của công ty tăng lên qua các năm từ 59.683.000.000 đồng năm 2013 đã tăng lên thành 86.336.000.000 đồng năm 2017. Tuy nhiên quỹ lương năm 2015 giảm 1,57% so với năm 2014 lý do có thể lý giải là do số lượng LĐ trong năm 2015 chỉ là 790 LĐ so với 870 LĐ trong năm 2014. Tăng trưởng trung bình về quỹ lương trong các năm từ 2013 – 2017 là 10,55%. Do đó công ty phải có sự tính toán, có kế hoạch sử dụng và bố trí LĐ thật hợp lý để giảm các chi phí không cần thiết, tăng khả năng cạnh tranh của công ty.

Thu nhập trung bình của CBCNV cũng tăng lên qua các năm từ 7.100.000 đồng năm 2013 thì đến năm 2017 đã tăng lên thành 9.250.000 đồng. Thu nhập bình quân của CBCNV tăng trung bình 6,86% qua năm năm từ 2013 - 2017. Nhưng so với mức tăng giá cả về các sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho cuộc sống thì vẫn chưa đủ đáp ứng cho CBCNV, vì vậy mong công ty có sự quan tâm hơn đến đời sống vật chất và tinh thần của người LĐ trong bối cảnh hiện nay.

2.1.4.4. Cơ cấu lao động theo hợp đồng

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo hợp đồng lao động năm 2013 – 2017

ĐVT: Người

STT	Tính chất hợp đồng	2013		2014		2015		2016		2017	
		Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
1	HĐ không xác định thời hạn	131	18,5%	133	15,3%	136	17,2%	137	15,4%	141	18,4%
2	HĐ xác định thời hạn (từ 1 - 3 năm)	419	59,2%	532	61,1%	452	57,2%	497	55,8%	443	57,9%
4	HĐ ngắn hạn (dưới 1 năm)	122	17,2%	147	16,9%	153	19,4%	167	18,8%	135	17,6%
5	HĐ thử việc	36	5,1%	58	6,7%	49	6,2%	89	10,0%	46	6,0%
	Tổng cộng	708	100,0%	870	100,0%	790	100,0%	890	100,0%	765	100,0%

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Qua bảng 2.6 có thể nhận thấy tỷ lệ CBCNV gắn bó lâu dài với công ty thông qua HĐLĐ không xác định thời hạn ngày càng tăng quan trọng năm năm từ 2013 - 2017.

Tỷ lệ và số lượng HĐLĐ không xác định thời hạn đều tăng là thuận lợi cho công ty vì hầu hết các cán bộ chủ chốt đều gắn bó lâu dài, nắm bắt được tình hình của công ty qua 5 năm gắn bó. Họ có thể hiểu về công ty qua đó cống hiến được khả năng của mình.

Trong vòng 5 năm từ 2013 - 2017, tỉ lệ HĐLĐ xác định thời hạn (từ 1-3 năm) có tỉ lệ trung bình là 58,3%, HĐLĐ xác định thời hạn (dưới 1 năm) có tỉ lệ trung bình là 18%. Đây là tỉ lệ khá đẹp của nhân sự, đảm bảo cho lực lượng LĐ của công ty, giúp cho công ty không gặp phải nhiều sự xáo trộn không cần thiết về nhân sự.

Tỉ lệ trung bình của HĐLĐ thử việc của công ty trong vòng 5 năm là 6,8% cũng đã góp phần đảm bảo lực lượng LĐ kế tiếp khi cần.

2.1.4.5. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi

Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty trong năm 2017

Theo thống kê của phòng Nhân sự Điện Quang, số lượng CBCNV trên 45 tuổi chiếm 13,6% trên tổng số CBCNV và rải đều tại các cấp lãnh đạo, quản lý và công nhân. Tỷ lệ này thể hiện đội ngũ CBCNV của Điện Quang khá trẻ tuy nhiên tỷ lệ này là tương đối đủ, giúp công ty không thiếu đội ngũ cán bộ đi trước có đủ kinh nghiệm để hỗ trợ lớp trẻ và đảm bảo tính kế thừa trong tổ chức. Lực lượng LĐ từ 35-45 tuổi chiếm tỷ lệ 42,7%. Đây là lực lượng đã qua giai đoạn tích lũy những kiến thức và kinh nghiệm thông qua quá trình làm việc và đào tạo. Lực lượng này đang trong giai đoạn cống hiến và là nguồn tri thức của công ty, lực lượng LĐ này cần được khai thác để đào tạo và hướng dẫn lớp lao động trẻ. Lực lượng LĐ ở độ tuổi từ 25-34 chiếm 38,6%. Ở giai đoạn độ tuổi này, CBCNV có xu hướng học hỏi, thử nghiệm, tích lũy. Độ tuổi này đang còn sung sức và rất muốn được khám phá, thể hiện bản thân và tuy nhiên chưa có sự ổn định. Đây vừa là điểm thuận lợi vừa là thách thức với công ty. Độ tuổi dưới 25 chỉ chiếm tỷ lệ tương đối thấp là 6,1%.

Cơ cấu lao động theo giới tính qua 5 năm (2013-2017)

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2013 - 2017

DVT: Người

STT	Giới tính	2013		2014		2015		2016		2017	
		Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
1	Nam	446	63,0%	532	61,1%	478	60,5%	567	63,7%	483	63,1%
2	Nữ	262	37,0%	338	38,9%	312	39,5%	323	36,3%	282	36,9%
	Tổng cộng	708	100,0%	870	100,0%	790	100,0%	890	100,0%	765	100,0%

Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Qua số liệu ở bảng 2.7, có thể nhận thấy tỷ lệ LĐ là nam giới ở Điện Quang luôn cao hơn so với tỷ lệ lao động nữ. Tỷ lệ LĐ nam trong 5 năm từ 2013 – 2017

trung bình là 62,3% so với tỷ lệ LĐ nữ trong 5 năm là 37,7%. Có thể lý giải được điều này vì đặc thù công việc của công ty là sản xuất, kỹ thuật nên chủ yếu công ty sử dụng LĐ nam vào làm việc để đáp ứng, thích nghi được với đặc thù của ngành sản xuất, kỹ thuật cần có sức khỏe, trình độ chuyên môn, làm việc với cường độ cao, áp lực công việc lớn.

2.2. Quan điểm, mục tiêu quản trị nhân lực và dự báo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang

2.2.1. Quan điểm của Điện Quang

Những nhà quản lý giỏi nhất là những người có một sự hiểu biết rất khác biệt so với những nhà quản lý bình thường về môi trường làm việc, công ty và các động cơ làm việc của nhân viên. Những nhà quản lý này thường có chung một số quan điểm cốt lõi sau đây trong vấn đề QTNL:

Thứ nhất, môi trường kinh doanh là một “hệ sinh thái” chứ không phải là một chiến trận. Những nhà quản lý bình thường xem chuyện KD gắn liền với những xung đột giữa các công ty, các phòng ban, các nhóm lợi ích. Họ tạo ra cho mình những thành trì vững chắc và những “đội quân” hùng hậu để điều khiển và ra lệnh, xem các đối thủ cạnh tranh như những “kẻ thù” và khách hàng là một “địa hạt” cần phải được chinh phục. Nhưng các vị sếp xuất chúng thì lại xem môi trường KD như một quần thể cộng sinh mà ở đó những công ty linh hoạt nhất là những công ty có khả năng tồn tại và phát triển cao nhất. Những công ty này có khả năng tạo ra một đội ngũ nhân sự có thể thích ứng dễ dàng với các thị trường mới và xây dựng các mối quan hệ hợp tác với các công ty khác, với khách hàng và cả đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, công ty là một cộng đồng chứ không phải một cỗ máy. Những vị sếp bình thường xem công ty như một cỗ máy và nhân viên là những chiếc bánh răng trong cỗ máy ấy. Họ thiết lập ra những cấu trúc cứng nhắc và tìm cách kiểm soát việc tuân thủ những cấu trúc đó bằng cách “kéo các cần số” và “lái con thuyền”. Trong khi đó, những vị sếp tài xem công ty là một tập hợp của những niềm hy vọng, ước mơ của cá nhân được kết nối với nhau để đạt đến một mục đích cao hơn. Sếp giỏi biết cách khơi nguồn cảm hứng cho nhân viên để họ tự nguyện cống hiến sức lực của mình cho sự thành công của các đồng nghiệp, công ty và cộng đồng.

Thứ ba, quản lý là phục vụ chứ không phải là kiểm soát. Các nhà quản lý bình thường muốn nhân viên chỉ làm đúng những gì mà họ ra lệnh. Họ rất quan tâm đến các biểu hiện bất phục tùng của nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó những đề xuất hay sự sáng tạo của cá nhân bị thay thế bằng thái độ “cứ hãy chờ xem sếp nói gì”. Những vị sếp tài thì vạch ra một hướng đi chung cho các nhân viên và cam kết trang bị cho nhân viên những nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc của mình. Họ đề cao vai trò của cấp dưới trong quá trình ra quyết định, cho phép

nhân viên tạo ra các nguyên tắc riêng cho mình và chỉ can thiệp trong những tình huống khẩn cấp.

Thứ tư, xem nhân viên là đồng nghiệp chứ không phải là “con rối”. Sếp bình thường xem nhân viên là những người thuộc đẳng cấp thấp, chưa trưởng thành, khó có thể tin cậy nếu không được giám sát bởi những nhà quản lý có phong cách “gia trưởng”. Nhân viên đối phó lại bằng cách luôn tỏ ra bận rộn và che đậy những khiếm khuyết của mình. Sếp giỏi xem mỗi nhân viên là một phần tử quan trọng nhất của DN. Họ luôn kỳ vọng nhân viên phải đạt đến sự xuất sắc trong nghề nghiệp của mình, bất kể là đang làm việc gì và đang ở vị trí nào. Kết quả là nhân viên ở tất cả các cấp đều rất có trách nhiệm với công việc và sự phát triển nghề nghiệp của mình.

Thứ năm, động cơ làm việc bắt nguồn từ tâm nhìn chứ không phải sự sợ hãi. Các nhà quản lý bình thường cho rằng khi nhân viên cảm thấy lo sợ (sợ bị sa thải, sợ bị phê bình, sợ bị mất quyền lợi...) họ sẽ làm việc tốt hơn. Kết quả là giữa sếp và nhân viên luôn hình thành một bầu không khí của “chiến tranh lạnh” và sự bất hợp tác. Hai bên từ đó khó có thể đưa ra những quyết định rủi ro mang tính đột phá để thúc đẩy sự phát triển của DN. Trong khi đó, các sếp giỏi biết cách khơi nguồn cảm hứng cho nhân viên để họ lạc quan hơn vào tương lai và hình dung được sự đóng góp cũng như lợi ích của mình trong đó. Khi đó, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn vì họ tin vào các mục tiêu của tổ chức và thật sự hài lòng với những gì mình đang làm.

Thứ sáu, thay đổi là để phát triển chứ không phải đem đến những điều “đau khổ”. Các nhà quản lý bình thường có xu hướng nghĩ rằng thay đổi là một điều vừa phức tạp vừa mang tính đe dọa và DN chỉ nên thay đổi khi đang ở trên bờ vực. Họ thường chống lại sự thay đổi một cách vô thức cho đến khi mọi chuyện trở nên quá muộn. Những vị sếp tài thì xem thay đổi là một điều không thể tránh trong cuộc sống. Tuy không phải hào hứng với sự thay đổi nhưng họ hiểu rằng thành công chỉ có thể đến nếu nhân viên và tổ chức biết nắm bắt các cơ hội, ý tưởng mới trong KD.

Thứ bảy, Công nghệ giúp tăng cường sức mạnh của con người chứ không chỉ là sự tự động hóa. Các vị sếp bình thường hay quan niệm rằng công nghệ được sinh ra là để tăng cường sự kiểm soát của nhà quản lý và khả năng dự báo. Họ ứng dụng nhiều hệ thống tin học để quản lý tập trung, từ đó làm suy giảm tính nhân bản và tạo ra phản ứng từ nhân viên. Sếp giỏi xem công nghệ là một phương tiện để giải phóng tính sáng tạo của con người và tạo điều kiện để con người xây dựng quan hệ tốt đẹp với nhau.

Thứ tám, làm việc là để có niềm vui chứ không phải đem đến sự cực nhọc. Các nhà quản lý bình thường quan niệm rằng công việc chỉ có thể đạt hiệu quả tốt nhất khi nó được thiết kế như một cực hình cho nhân viên. Đối với họ, chuyện nhân viên ghét làm việc là một điều phải có, từ đó họ xem mình như những kẻ áp bức còn

nhân viên là những nạn nhân. Kết quả là hai bên luôn đối kháng nhau. Nhưng các vị sếp xuất chúng cho rằng công việc nào cũng có những niềm vui nhất định và nhiệm vụ quan trọng nhất của bất cứ một nhà quản lý nào là sắp đặt nhân viên vào những công việc phù hợp và giúp họ cảm nhận được niềm vui trong công việc của mình.

2.2.2. Mục tiêu của Điện Quang đến năm 2020

Mục tiêu phát triển đến năm 2020 đã được công ty đề cho hoạt động QTNL đó là hoàn thành những mục tiêu cơ bản sau:

Sử dụng có hiệu quả NNL nhằm tăng NSLĐ và nâng cao tính hiệu quả của công ty giúp công ty hoàn thành được các kế hoạch đề ra.

Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành tận tâm với DN. Trong đó yếu tố cơ bản để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của nhân viên giúp họ tận tâm cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty đó chính là chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc.

Đảm bảo đủ số lượng người LĐ với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của DN.

2.2.3. Dự báo nguồn nhân lực

Vấn đề dự báo nhu cầu NNL của DN thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở của các dự báo về nhu cầu nhân lực. Nhu cầu nhân lực của DN phụ thuộc vào các yếu tố:

- Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện.
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật.
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao NSLĐ như: áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức.v.v...
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc.
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.
- Khả năng tài chính của DN để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Khả năng thu hút lao động từ thị trường phụ thuộc vào các yếu tố:

- Khả năng cung cấp của thị trường LĐ và mức độ chênh lệch cung cầu LĐ trên thị trường.
- Mức độ phát triển kinh tế trong vùng/khu vực
- Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp.

- Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp.

Do đó, để tổng hợp nhu cầu nhân lực của công ty, công ty nên thực hiện dựa trên cơ sở phối hợp phân tích:

- Nhu cầu nhân lực tổng hợp từ các bộ phận, các nhóm chức danh.
- Nhu cầu nhân lực được tính toán ở cấp toàn công ty và mối quan hệ tỷ lệ giữa khối lượng công việc và nhân sự, các yếu tố ảnh hưởng, v.v...

Khi nhận biết và có hướng để thực hiện tốt các vấn đề về dự báo NNL sẽ giúp công ty có nguồn lực để phát triển bền vững, hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

2.3. Thực trạng quản trị nhân lực tại Điện Quang

2.3.1. Phân tích công việc

Điện Quang luôn đề cao mục tiêu sản xuất chất lượng và hiệu quả tối ưu dựa trên nguồn lực của mình. Với thiết bị công nghệ dây chuyền nhập khẩu từ Nhật Bản, công nghệ sản xuất tiên tiến, tự động hóa cao. Vì vậy công ty phải nghiên cứu để áp dụng làm sao có hiệu quả nhất vào tổ chức của mình. Vì thế, ban lãnh đạo công ty đã tổ chức nghiên cứu, phân tích rất kỹ quá trình sản xuất, đề ra các nhiệm vụ, công việc cụ thể cho từng bộ phận một cách chi tiết, gắn quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích của từng bộ phận để đạt mục tiêu đề ra của công ty. Hiện tại quy trình phân tích công việc của công ty đang thực hiện theo trình tự sau:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Nhận xét: Với quy trình phân tích công việc công ty đang thực hiện như vậy là hoàn toàn hợp lý, tuy nhiên cách thức thực hiện cụ thể lại chưa phù hợp nên không giúp công ty có sự phân tích công việc phù hợp để hướng dẫn giải thích cách thức xác định

một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

2.3.2. *Kế hoạch hóa nguồn nhân lực, kiểm soát nhân lực*

KHHNNL của Điện Quang hiện nay đang thực hiện theo quy trình đã được công ty phê duyệt và qua rất nhiều lần sửa đổi cho phù hợp với kinh tế, tình hình công ty theo từng thời kỳ. Cụ thể KHHNNL công ty đang áp dụng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, nhằm giúp Ban lãnh đạo Công ty có cách nhìn tổng thể về đội ngũ LĐ của DN, nắm rõ nguồn lực qua từng kỳ đánh giá từ đó có chiến lược đào tạo, sắp xếp LĐ cho phù hợp, giúp Ban lãnh đạo hoạch định được nguồn lực trong thời gian trước mắt và trong lâu dài, nhằm đưa ra chính sách nhân sự phù hợp, phát huy hết năng lực của từng cán bộ công nhân viên trong công việc, tăng NSLĐ.

ISO 9001:2008 là một tiêu chuẩn quy định chuẩn mực cho một hệ thống quản lý khoa học, chặt chẽ đã được quốc tế công nhận, ISO 9001:2008 dành cho tất cả các loại hình DN, từ DN rất lớn như các tập đoàn đa quốc gia đến những DN rất nhỏ với nhân sự nhỏ hơn 10 người. Một DN muốn liên tục tăng trưởng, đạt được lợi nhuận cao và liên tục duy trì tỷ suất lợi nhuận cao, DN đó nhất định phải có một hệ thống quản lý khoa học chặt chẽ như ISO 9001:2008 để sử dụng và phát huy hiệu quả nguồn lực hiện có. ISO 9001 đưa ra các chuẩn mực cho hệ thống quản lý chất lượng, không phải là tiêu chuẩn cho sản phẩm. Việc áp dụng ISO 9001 vào DN đã tạo được cách làm việc khoa học, tạo ra sự nhất quán trong công việc, chuẩn hóa các quy trình hoạt động, loại bỏ được nhiều thủ tục không cần thiết, rút ngắn thời gian và giảm chi phí phát sinh do xảy ra những sai lỗi hoặc sai sót trong công việc, đồng thời làm cho năng lực trách nhiệm cũng như ý thức của CBCNV nâng lên rõ rệt.

Mục đích của tiêu chuẩn ISO 9001:2008: Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng cho tổ chức:

- Cần chứng tỏ khả năng cung cấp một cách ổn định sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng cũng như các yêu cầu của luật định liên quan đến sản phẩm.
- Muốn nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng thông qua việc áp dụng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Việc duy trì bao gồm việc cải tiến liên tục hệ thống nhằm đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu của khách hàng, yêu cầu luật định liên quan đến sản phẩm.

Với việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO cho Công ty Điện Quang đã đạt được rất nhiều lợi ích như sau:

- Hệ thống quản lý được mô tả và hiểu một cách thống nhất và rõ ràng.
- Các quá trình tạo ra giá trị gia tăng của tổ chức được nhận biết, khả năng giảm thiểu các hoạt động không cần thiết.

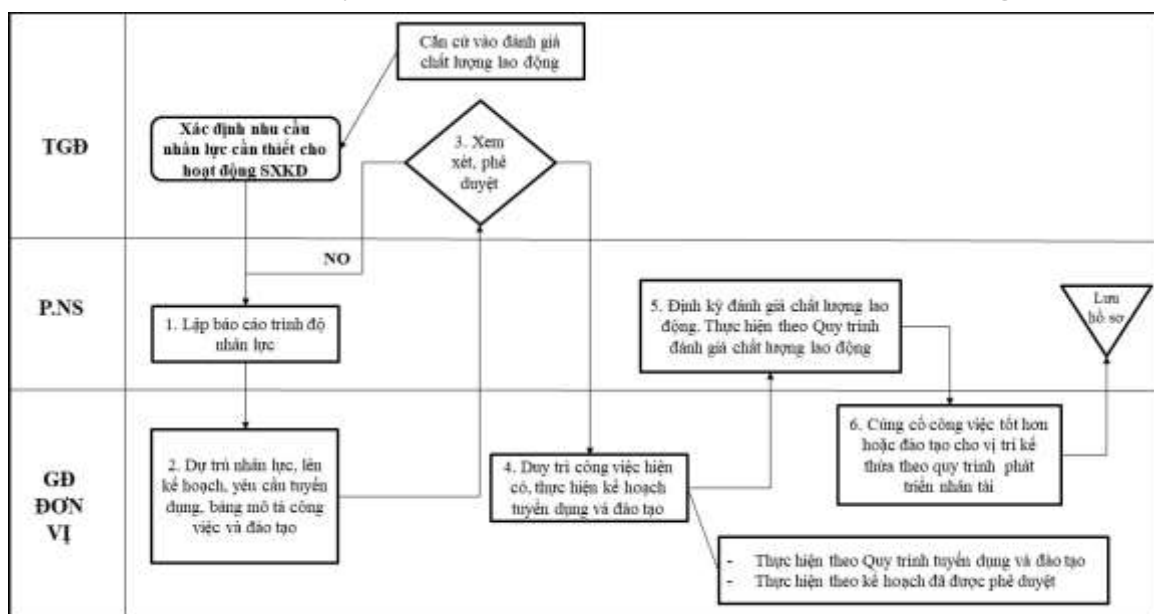
- Việc phân công công việc, trách nhiệm và quyền hạn được quy định rõ ràng, giảm sự mâu thuẫn và chồng chéo.

- Khả năng tiêu chuẩn hóa và áp dụng các cách làm việc hợp lý, giảm sự ngẫu hứng và tùy tiện.

- Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000:2008 được thiết lập một cách hữu hình tăng cường kỷ luật thực hiện, duy trì và cải tiến.

Thông thường căn cứ vào báo cáo đánh giá chất lượng LĐ, Ban giám đốc công ty sẽ xác định nhu cầu nhân lực cần thiết cho hoạt động SXKD và yêu cầu phòng Nhân sự lập bảng báo cáo trình độ nhân lực, đồng thời giám đốc các đơn vị, xí nghiệp sẽ lên bảng dự trù nhân lực, yêu cầu tuyển dụng, bảng mô tả công việc và đào tạo gửi lên phòng nhân sự và Ban giám đốc phê duyệt. Nếu kế hoạch được ban giám đốc thông qua mọi hoạt động vẫn sẽ duy trì theo mô hình hiện có và triển khai kế hoạch tuyển dụng và đào tạo cho các vị trí thiếu hoặc năng lực kém cần thay thế. Kế hoạch tuyển dụng, đào tạo sẽ được thực hiện theo quy trình tuyển dụng và đào tạo đã được công ty thông qua và kế hoạch đã được ban giám đốc ký duyệt. Sau khi hoàn thành kế hoạch tuyển dụng và đào tạo công ty sẽ thực hiện công việc định kỳ là đánh giá chất lượng lao động theo quy trình riêng của công ty. Sau đó sẽ củng cố công việc tốt hơn hoặc đào tạo cho vị trí kế thừa theo quy trình phát triển nhân tài của công ty.

Hình 2.2: Quy trình kiểm soát nhân sự của Điện Quang



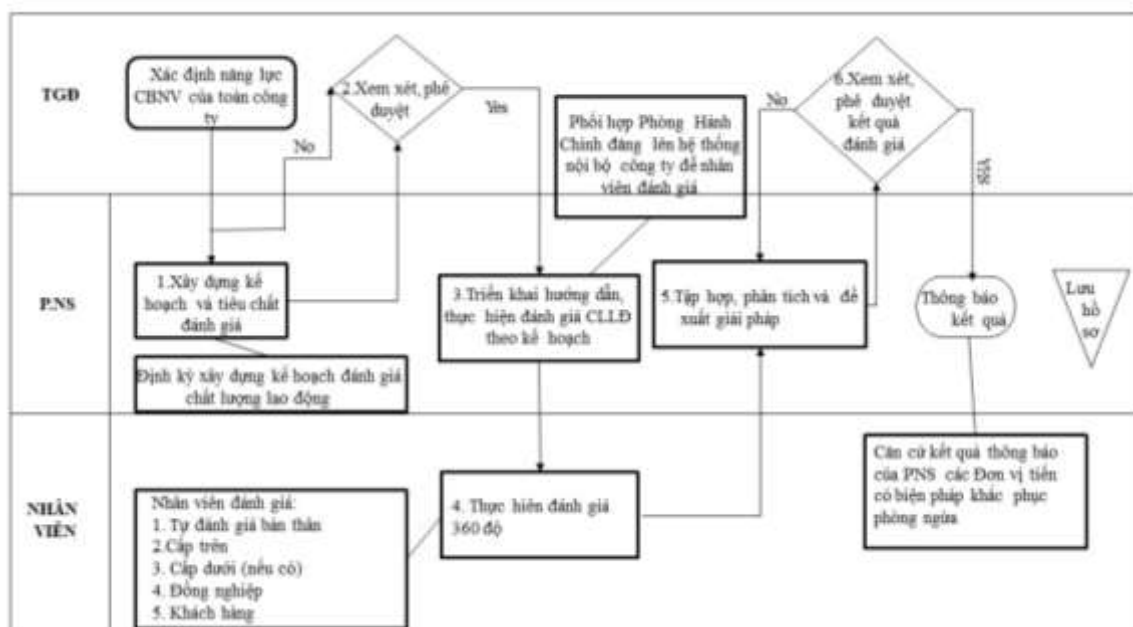
Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Nhận xét: Với việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO vào hầu hết các hoạt động của công ty nói chung và KHHNNL nói riêng đã giúp cho công ty hoạch định được tương đối chính xác nhu cầu sử dụng LĐ cho các hoạt động sản xuất cũng như các hoạt động khác của công ty trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Đánh giá được chất lượng của LĐ để đưa ra các kế hoạch tuyển dụng và đào tạo hợp lý.

2.3.3. Quy trình đánh giá chất lượng nhân lực

Theo định kỳ Công ty thực hiện đánh giá chất lượng lao động nhằm mục đích xem xét lại lực lượng LĐ hiện có dựa trên các tiêu chuẩn của công ty. Để xác định được chất lượng nhân lực hiện có của công ty, Tổng giám đốc yêu cầu phòng nhân sự xây dựng kế hoạch, tiêu chí đánh giá (định kỳ phòng hành chính sẽ chủ động xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng lao động). Kế hoạch đó nếu không đạt yêu cầu sẽ được yêu cầu phòng nhân sự xây dựng lại cho phù hợp với tiêu chí của công ty. Khi bản kế hoạch được thông qua, phòng nhân sự sẽ cùng phối hợp với phòng hành chính triển khai, hướng dẫn thực hiện đánh giá chất lượng lao động đúng định kỳ. Việc thực hiện đánh giá phải đúng quy trình và thực hiện theo đánh giá 360° gồm có: 1. Nhân viên tự đánh giá; 2. Đánh giá của cấp trên; 3. Đánh giá của cấp dưới (nếu có); 4. Đồng nghiệp đánh giá; 5. Khách hàng đánh giá. Bước tiếp theo, phòng nhân sự sẽ tập hợp, phân tích và đưa ra các đề xuất, giải pháp cho tổng giám đốc để Tổng giám đốc xem xét, phê duyệt các đánh giá, đề xuất đó. Nếu đánh giá đề xuất đó được thông qua, phòng nhân sự sẽ thông báo kết quả rộng rãi đến toàn thể CBCNV để đơn vị, nhân viên có các biện pháp, khắc phục phòng ngừa. Kết quả đó sẽ được lưu lại theo quy định của công ty. Quy trình đánh giá chất lượng nhân lực được thực hiện theo quy trình sau:

Hình 2.3: Quy trình đánh giá chất lượng nhân lực



Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

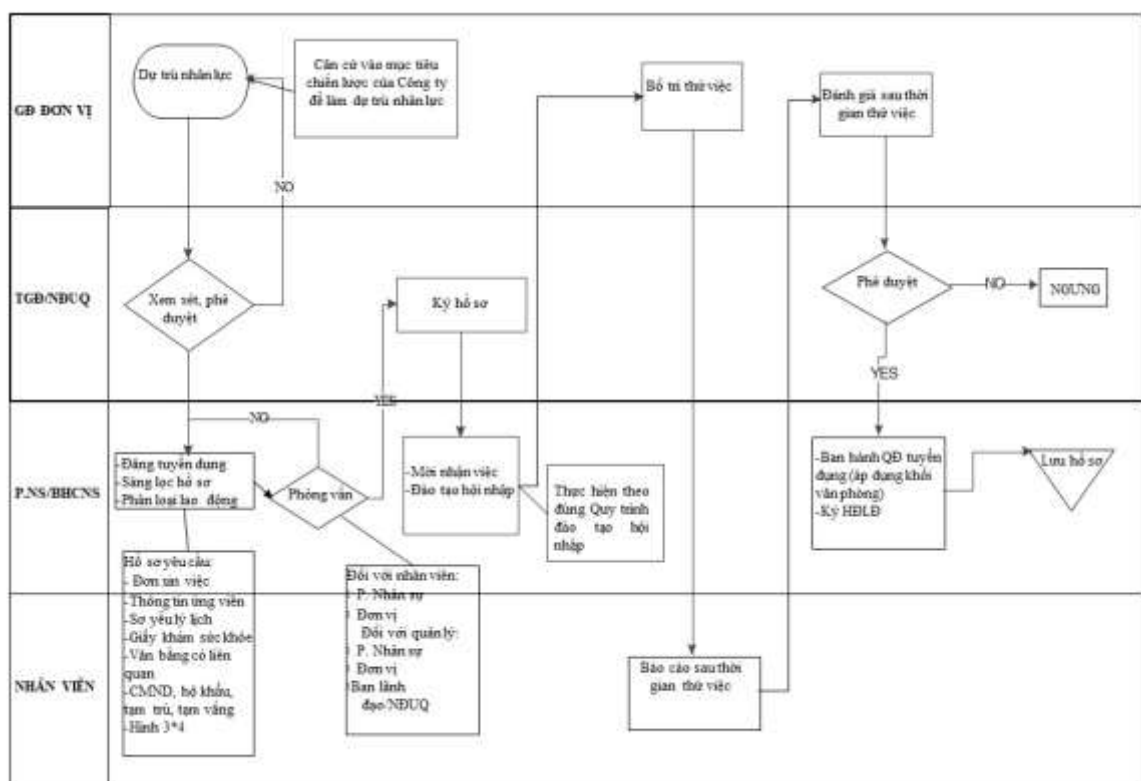
Nhận xét: Quy trình đánh giá chất lượng nhân lực của công ty rất chặt chẽ và đầy đủ các tiêu chí. Việc đánh giá chất lượng nhân lực định kỳ sẽ giúp ban giám đốc nhìn nhận được chất lượng lao động hiện tại của công ty để đưa ra các quyết định nhằm điều chỉnh lại, từ đó có thể có chiến lược đào tạo, sắp xếp, tuyển dụng lao

động cho phù hợp để nâng cao NSLĐ, góp phần đẩy mạnh quá trình SXKD thực hiện kế hoạch đề ra.

2.3.4. Quy trình tuyển dụng

Để đáp ứng được các mục tiêu chiến lược đã được công ty đề ra, mà giám đốc các đơn vị phải lên kế hoạch, báo cáo về tình hình nhân lực, hiệu quả LĐ, năng suất LĐ của đơn vị mình. Từ đó đưa ra kế hoạch dự trù NNL nhằm thay thế các LĐ yếu kém sau khi đã được đào tạo thêm, lấp vào các vị trí thiếu hụt LĐ do LĐ không tiếp tục làm việc, hay LĐ nghỉ chế độ,... Dự trù đó được gửi lên Ban giám đốc xem xét, phê duyệt. Nếu Ban giám đốc nhận thấy dự trù đó không phù hợp sẽ quyết định giữ nguyên nhân lực hiện tại, tiếp tục hoạt động SXKD với lực lượng LĐ đó. Nếu Ban giám đốc thấy bản dự trù nhân lực phù hợp với hoàn cảnh hiện tại và kế hoạch SXKD của đơn vị bản dự trù nhân lực đó sẽ được thông qua và ra quyết định cho phòng Nhân sự phối hợp cùng Ban hành chính nhân sự thực hiện việc tuyển dụng.

Hình 2.4: Quy trình tuyển dụng của Điện Quang



Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Phòng Nhân sự sẽ đăng tuyển dụng với nhiều nguồn khác nhau:

+ Nguồn tuyển dụng trong công ty: Luân chuyển các vị trí cho phù hợp với năng lực. Người thân, bạn bè của CBCNV trong công ty, các thực tập sinh tại công ty có nhu cầu làm việc sau khi tốt nghiệp. Đề bạt, chuyển công tác CBCNV trong công ty.

+ Nguồn tuyển dụng bên ngoài công ty: Phòng nhân sự công ty sẽ đăng tuyển dụng ở các nguồn như: Nguồn Internet (Website của công ty và các công ty con, công ty thành viên, các trang web về tuyển dụng, các diễn đàn về lao động,...), Phát thanh tại địa phương mà công ty có trụ sở để tuyển dụng LĐ cũng như tạo công ăn việc làm cho người dân địa phương,... Nội dung đăng tuyển bao gồm: Vị trí cần tuyển dụng, nơi làm việc, cấp bậc, mức lương (đề xuất hoặc thỏa thuận theo năng lực), hạn nộp hồ sơ, phúc lợi ứng viên được hưởng, mô tả công việc cần tuyển, yêu cầu của công việc, các thông tin khác (hình thức là nhân viên chính thức hay nhân viên thời vụ,...), giới thiệu chung về công ty.

Tiếp theo của khâu đăng tuyển dụng, phòng nhân sự sẽ thu thập hồ sơ tuyển dụng của các ứng viên, sàng lọc hồ sơ, phân loại lao động. Hồ sơ tuyển dụng yêu cầu gồm: (1) Đơn xin việc; (2) Thông tin của ứng viên; (3) Sơ yếu lý lịch; (4) Giấy khám sức khỏe của ứng viên; (5) Văn bằng có liên quan; (6) Chứng minh thư nhân dân hoặc thẻ căn cước công dân, hộ khẩu, giấy tạm trú, tạm vắng, ảnh 3x4. Sau khi đã thu thập được số lượng hồ sơ ứng viên đáp ứng được yêu cầu và kế hoạch được đề ra, phòng nhân sự sẽ tổ chức phỏng vấn các ứng viên với các vị trí, công việc mà ứng viên mong muốn. Phòng nhân sự sẽ có trách nhiệm liên hệ với các ứng viên vượt qua được vòng sơ tuyển để đến phỏng vấn trực tiếp tại công ty. Các nội dung phỏng vấn được công ty chuẩn bị cho từng vị trí cần tuyển dụng nhằm sàng lọc đánh giá và lựa chọn được các ứng viên tốt nhất cho vị trí cần tuyển dụng của công ty. Với cấp bậc làm việc là nhân viên thì đối tượng phỏng vấn sẽ là phòng nhân sự và các giám đốc đơn vị cần tuyển dụng LĐ. Còn với cấp bậc là quản lý thì Ban lãnh đạo công ty hoặc người được ban lãnh đạo ủy quyền, Giám đốc đơn vị và phòng nhân sự sẽ phối hợp phỏng vấn, vì cấp bậc làm việc rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến các CBCNV của vị trí cần tuyển dụng, ảnh hưởng đến kết quả SXKD của công ty. Do đó việc phỏng vấn sẽ qua nhiều khâu hơn và được xét duyệt một cách kỹ càng hơn.

Sau khi đã phỏng vấn tất cả các ứng viên, nếu số lượng ứng viên chưa đáp ứng được số lượng cần tuyển dụng thì phòng nhân sự sẽ tiếp tục đăng tuyển dụng để tuyển thêm các ứng viên cho vị trí, số lượng còn thiếu. Nếu đã đủ số lượng ứng viên theo kế hoạch tuyển dụng, Phòng nhân sự sẽ ký hồ sơ, liên hệ với các ứng viên được tuyển dụng, mời các ứng viên đến nhận việc và tham dự lớp đào tạo hội nhập tạo kiến thức, kỹ năng theo từng vị trí cấp bậc mà ứng viên đó được tuyển dụng theo đúng quy trình đào tạo hội nhập của công ty. Sau thời gian đào tạo các ứng sẽ được bố trí thử việc trong thời hạn quy định của Luật LĐ và được kiểm tra, đánh giá, hướng dẫn thường xuyên. Sau thời hạn thử việc sẽ có báo cáo đánh giá sau thời gian thử việc và được gửi các báo cáo đánh giá đó cho giám đốc của đơn vị mà ứng

viên đó đang thử việc. Các ứng viên sau thời gian thử việc không đạt yêu cầu sẽ ngừng không tiếp tục ký hợp đồng, các ứng viên đáp ứng được các yêu cầu sẽ được ban giám đốc hoặc người được ủy quyền ký quyết định phê duyệt và yêu cầu phòng nhân sự ban hành các quyết định tuyển dụng (đối với khối văn phòng) hoặc ký hợp đồng LĐ, tất cả mọi thông tin sẽ được lưu lại hồ sơ trên hệ thống của công ty.

Nhận xét: Nhìn chung quy trình tuyển dụng của công ty là tương đối tốt, có khả năng tuyển dụng LĐ nhanh chóng và tiết kiệm chi phí tuy nhiên vẫn còn một vài hạn chế cần khắc phục, học viên sẽ đưa ra các nhận định đánh giá và đề xuất của mình vào các chương tiếp theo của luận văn.

2.3.5. Bố trí và sử dụng nhân lực

Theo như quy trình đã được Ban giám đốc công ty thông qua, đã và đang thực hiện, thì các vị trí liên quan đến quản lý các hoạt động SXKD của công ty thông thường do Tổng giám đốc cùng các thành viên trong ban lãnh đạo của công ty xem xét đánh giá nhằm phát huy hết khả năng của LĐ tại vị trí quản lý đó. Các vị trí thông thường do giám đốc đơn vị, trưởng các khối, các phòng ban sắp xếp công việc cho nhân sự, thông thường vẫn dựa theo hồ sơ, bằng cấp. Tuy nhiên những nhân sự đó sẽ được đánh giá lại sau quá trình thử việc, nếu hoàn thành tốt các công việc được giao trong quá trình thử việc sẽ được làm chính thức công việc đó. Nếu không hoàn thành tốt sẽ được luân chuyển sang vị trí công việc khác phù hợp hơn với khả năng hoặc chấm dứt hợp đồng LĐ.

Trong một số giai đoạn công ty sẽ có những đợt kiểm tra đánh giá năng lực của CBCNV, các CBCNV không đáp ứng được yêu cầu của công việc, các kế hoạch đã được đề ra sẽ được Ban giám đốc cân nhắc, xem xét đào tạo nghiệp vụ để tiếp tục làm ở vị trí công việc đó hoặc chuyển sang vị trí công việc khác phù hợp với khả năng hơn. Ngoài ra còn có các trường hợp chuyển công tác do được đề bạt, bổ nhiệm lên làm việc ở các vị trí cao hơn; do nguyện vọng của LĐ hay do hỗ trợ một thời gian cho một vị trí do yêu cầu của công việc,...

Nhận xét: Việc bố trí và sử dụng nhân lực ở công ty đã được thực hiện tương đối tốt. Công ty đã chú trọng vào việc làm sao để sử dụng đúng khả năng LĐ cũng như bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng, năng lực của từng CBCNV, do đó nhìn chung đã tạo điều kiện cho CBCNV nâng cao trình độ và phát huy hết năng lực của mình để cống hiến cho công ty.

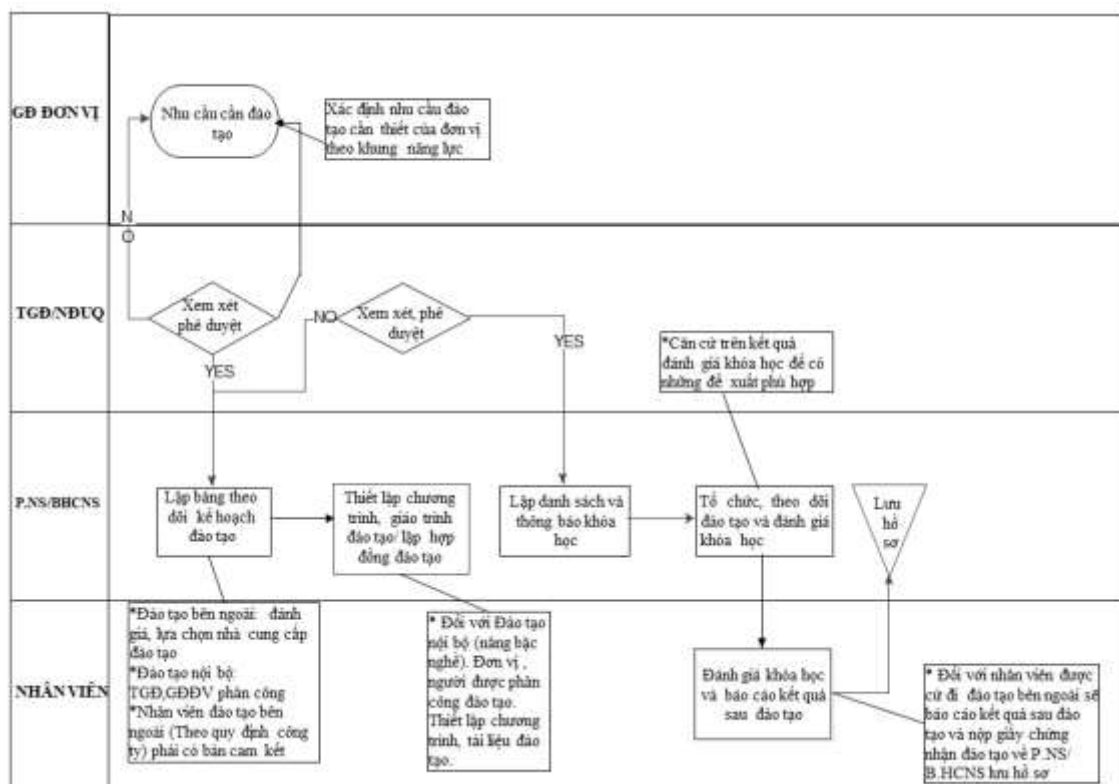
2.3.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Quản lý nhân lực một cách hiệu quả luôn là mục tiêu, là cái đích mà những nhà quản lý đặc biệt lưu tâm trong quá trình xây dựng DN. Hơn ai hết, các nhà quản lý hiểu rằng nhân sự chính là chiếc chìa khóa giúp họ thành công. Chính vì vậy

Điện Quang đã rất quan tâm tới công tác đào tạo và phát triển NNL của công ty. Quy trình đào tạo phát triển NNL đã được công ty phê duyệt và thực hiện qua nhiều năm, quy trình đó được thực hiện một cách bài bản, khép kín.

Theo như quy trình đã được công ty phê duyệt và thực hiện, nhu cầu đào tạo cho CBCNV được giám đốc các đơn vị xác định dựa trên năng lực của CBCNV trong đơn vị. Bản nhu cầu đào tạo sẽ được giám đốc các đơn vị gửi lên Tổng giám đốc hoặc người được ủy quyền phê duyệt. Nếu yêu cầu đó được phê duyệt, phòng nhân sự (hoặc ban hành chính nhân sự) sẽ lập bảng theo dõi kế hoạch đào tạo (Đào tạo bên ngoài: đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp đào tạo; Đào tạo nội bộ: Do Tổng giám đốc, giám đốc đơn vị phân công; Nhân viên đào tạo bên ngoài (Theo quy định công ty) phải có bản cam kết của nhân viên) và thiết lập chương trình, giáo trình đào tạo, lập hợp đồng đào tạo (Đối với đào tạo nội bộ: Đơn vị, người được phân công đào tạo. Thiết lập chương trình, tài liệu đào tạo) gửi lên xin Ban giám đốc phê duyệt. Nếu kế hoạch của phòng nhân sự được ban giám đốc thông qua phòng nhân sự sẽ gửi danh sách và thông báo khóa học tới các đơn vị. Sau đó tổ chức, theo dõi đào tạo và đánh giá khóa học. Với nhân viên nằm trong danh sách được đào tạo sẽ phải làm bản tự đánh giá khóa học và báo cáo kết quả sau đào tạo; Đối với nhân viên được cử đi đào tạo bên ngoài sẽ báo cáo kết quả sau đào tạo và nộp giấy chứng nhận đào tạo về phòng nhân sự/Ban hành chính nhân sự lưu hồ sơ.

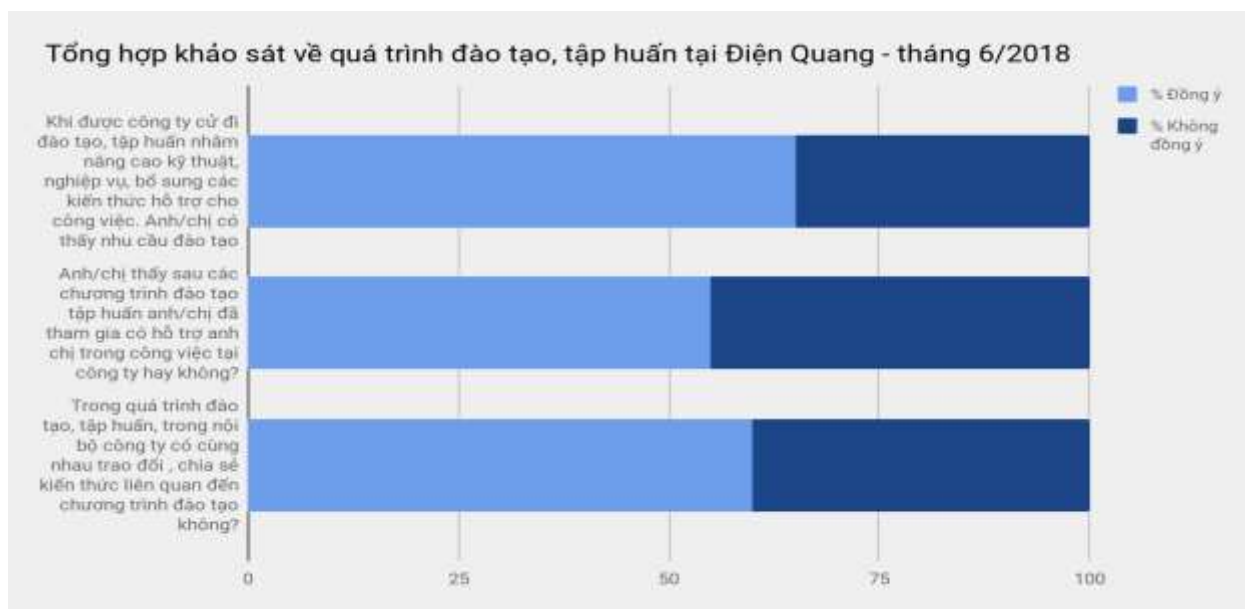
Hình 2.5: Quy trình đào tạo lao động của Điện Quang



Nguồn: Phòng Nhân sự Điện Quang

Nhìn chung quy trình đào tạo nhân lực của Điện Quang là một quy trình rất bài bản. Để đánh giá mức độ hài lòng của CBCNV với các khóa đào tạo, nâng cao trình độ, nâng bậc,... học viên đã thực hiện một số bài khảo sát quy mô vừa với số phiếu khảo sát là 400 phiếu cả ở bộ phận hành chính lẫn bộ phận sản xuất nhằm thu thập các đánh giá của CBCNV về công tác đào tạo.

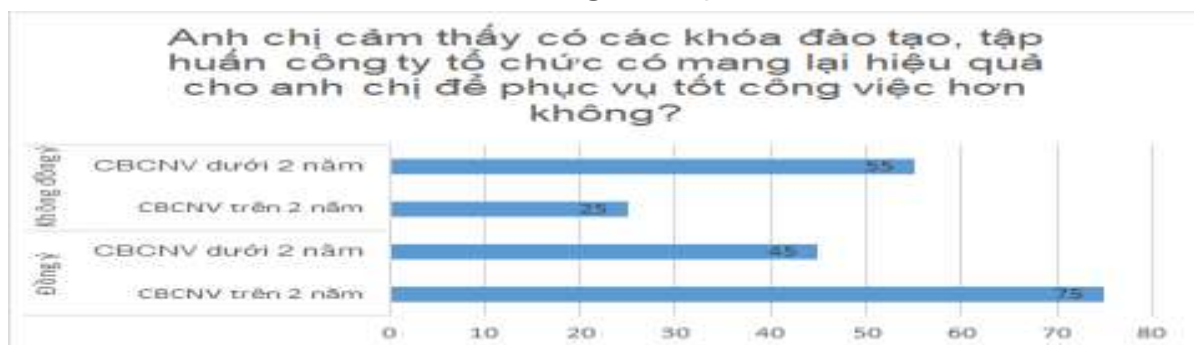
Biểu đồ 2.1 - Khảo sát về công tác Đào tạo tại Điện Quang



Nguồn: Khảo sát của học viên đối với CBCNV Điện Quang - tháng 6/2018

Để có thể tìm hiểu rõ hơn về nhu cầu của CBCNV trong công ty, học viên đã thêm một câu khảo sát trong phiếu khảo sát nhằm tìm hiểu rõ hơn về nhu cầu đào tạo tập huấn của CBCNV đã gắn bó với công ty trên 2 năm và CBCNV gắn bó dưới 2 năm để có đánh giá chính xác hơn về quy trình đào tạo của công ty.

Biểu đồ 2.2 - Khảo sát về công tác Đào tạo theo nhóm CBCNV tại Điện Quang - tháng 6/2018



Nguồn: Khảo sát của học viên đối với CBCNV Điện Quang - tháng 6/2018

Từ câu trả lời của CBCNV trong công ty có thể nhận thấy các CBCNV đã gắn bó với công ty trên 2 năm đánh giá rất cao về các khóa đào tạo, tập huấn của công ty, các CBCNV dưới 2 năm không đánh giá cao hiệu quả của khóa đào tạo, tập huấn vì một số nguyên nhân: gắn bó chưa lâu nên tất cả các quy trình, các nghiệp vụ liên

quan đến công việc chưa nắm được rõ hết mà các chương trình đào tạo tập huấn chỉ là nâng cao hiểu biết để nâng cao kiến thức cho những CBCNV đã vững tay nghề, vì vậy các khóa học không mang lại nhiều hiệu quả lắm, nhưng với 45% CBCNV dưới 2 năm vẫn tán thành và thấy các khóa đào tạo của công ty mang lại hiệu quả cho công việc của họ.

Qua đây có thể đưa ra nhận xét về chính sách đào tạo của công ty: Đã và rất quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển nhân lực của công ty, quy trình đào tạo cũng rất bài bản, đã mang lại hiệu quả cho phần đông CBCNV tham gia quá trình đào tạo. Tuy nhiên vẫn chưa đem đến hiệu quả tối đa cho công tác đào tạo là đào tạo để áp dụng vào công việc hàng ngày cho CBCNV, vì vậy công ty cần đưa ra các yêu cầu và tổ chức các lớp đào tạo theo từng trình độ của CBCNV để đáp ứng tốt hơn nhu cầu học hỏi của CBCNV trong công ty.

2.3.7. Chính sách lương bổng và đãi ngộ nhân lực

2.3.7.1. Chính sách lương bổng và đãi ngộ về vật chất

- **Tiền lương:** Tiền lương của nhân viên công ty được trả theo thời gian làm việc thực tế được tính trên bảng chấm công hàng ngày. Tiền lương trả cho người LĐ mỗi tháng 2 lần, tạm ứng từ ngày 20 đến ngày 25 hàng tháng và thanh toán quyết toán lương từ ngày 5 đến ngày 15 của tháng sau. Tiền lương cá nhân được chi trả trực tiếp vào tài khoản ATM. Mức lương của CBCNV căn cứ vào chức danh công việc, trình độ chuyên môn, bằng cấp, năng lực làm việc người LĐ sẽ được xếp vào bậc lương phù hợp. Mức lương chức danh công việc dùng để làm cơ sở ký kết HĐLĐ, đóng BHXH, BHYT, BHTN, xây dựng đơn giá tiền lương, trả công ngừng việc, trợ cấp thôi việc, mất việc... theo quy định của pháp luật LĐ. Việc chuyển xếp mức lương sẽ do bộ phận nhân sự căn cứ vào thang bảng lương và chức danh công việc tương ứng để đề xuất bậc lương phù hợp trình Tổng giám đốc phê duyệt.

- **Tiền thưởng:** Có 2 loại tiền thưởng cho CBCNV trong công ty đó là: Thưởng sáng kiến và thưởng đột xuất

Thưởng sáng kiến: Căn cứ vào Biên bản xét duyệt sáng kiến được HĐ sáng kiến đề nghị, Tổng giám đốc sẽ quyết định mức phù hợp cho từng năm dựa trên ngân sách khen thưởng hiện có.

Thưởng đột xuất: Đề động viên, khích lệ tinh thần làm việc của CBCNV trong quá trình hoạt động SXKD, gia tăng doanh số, tiết kiệm nguyên vật liệu, chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm... đã đem lại hiệu quả kinh tế cao, Tổng giám đốc sẽ quyết định theo từng trường hợp cụ thể.

Lương bổ sung cho các ngày lễ, tết: Được thực hiện theo Thỏa ước LĐ tập thể.

- **Các chế độ phụ cấp:**

Phụ cấp trách nhiệm: Được thể hiện trong Quy chế lương của từng đơn vị.

Phụ cấp trách nhiệm đối với cấp ủy viên: Theo quy chế tài chính của Đảng ủy.

Phụ cấp khác: Theo Quy chế chi tiêu của Công ty

Các chế độ và phúc lợi khác: tiền ăn giữa ca, tiền hỗ trợ xăng xe, tiền điện thoại, ... theo quy chế lương của Công ty và của từng đơn vị ban hành.

**Bảng 2.8: Quỹ lương, thu nhập trung bình CBCNV Điện Quang
năm 2013 – 2017**

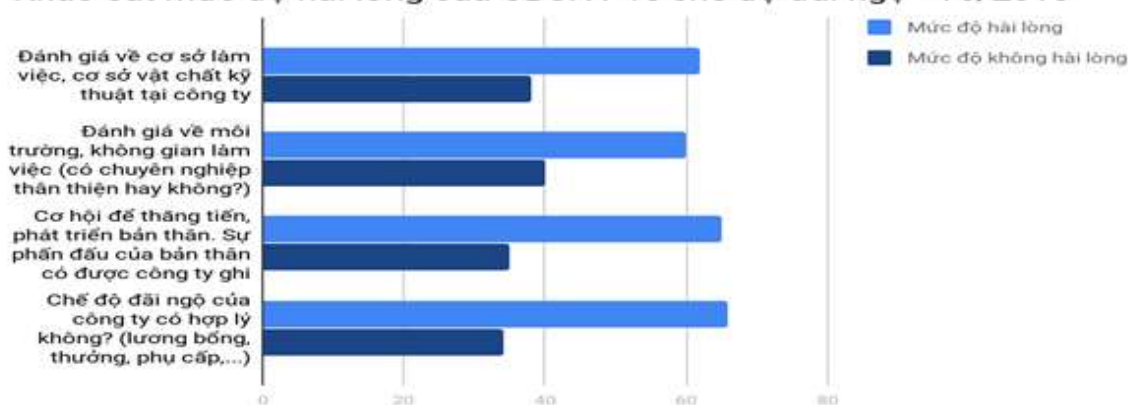
STT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
1	Tổng số lao động (người)	708	870	790	890	765
2	Tổng quỹ lương (nghìn đồng)	59.683.000	80.793.000	79.525.000	83.916.000	86.336.000
	Tỉ lệ năm sau so với năm trước		35,37%	-1,57%	5,52%	2,88%
3	Thu nhập trung bình CBCNV (nghìn đồng)	7.100	7.850	8.400	8.850	9.250
	Tỉ lệ năm sau so với năm trước		10,56%	7,01%	5,36%	4,52%

Nguồn: Phòng kế toán - nhân sự Điện Quang

Dựa vào bảng 2.8 có thể đánh giá chung về quỹ lương và thu nhập trung bình của BCNV trong công ty là có tăng đều qua các năm. Điều đó có thể thấy là Ban giám đốc của công ty rất quan tâm đến chế độ đãi ngộ dành cho CBCNV của mình. Để đánh giá chính xác hơn mức độ thỏa mãn của CBCNV với chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty, học viên thực hiện khảo sát với số phiếu khảo sát là 400, với các CBCNV tại khối văn phòng và khối sản xuất, kết quả khảo sát theo biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.3: Khảo sát chế độ đãi ngộ của CBCNV Điện Quang - tháng 6/2018

Khảo sát mức độ hài lòng của CBCNV về chế độ đãi ngộ - T6/2018



Nguồn: Khảo sát của học viên đối với CBCNV Điện Quang - tháng 6/2018

Qua tìm hiểu thêm về thị trường LĐ trong ngành sản xuất thương mại thiết bị điện thì có thể xếp hạng mức lương trung bình cho CBCNV tại Điện Quang thuộc top trả lương trung bình - khá, và được đánh giá tương đối tốt về cơ sở vật chất và không gian làm việc. Đó cũng là tiềm năng để công ty có thể thu hút nhân tài trẻ cống hiến cho công ty nhưng để thu hút những LĐ có chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề cao thì công ty cần cải thiện thêm về chính sách đãi ngộ hơn nữa.

Ngoài các đãi ngộ trên cho người LĐ, công ty còn có các chính sách bán sản phẩm của công ty cho người LĐ với mức giá ưu đãi. Với các dòng sản phẩm cao cấp, CBCNV có thể xin công ty cho mua trả góp và trả dần bằng cách khấu trừ vào lương hàng tháng. Đó cũng chính là chính sách nhằm giúp người LĐ của công ty có thể tiếp cận và đến gần hơn với các sản phẩm mà chính tay họ LĐ để tạo ra. Chính sách này rất được CBCNV trong công ty hưởng ứng.

2.3.7.2. Đãi ngộ về tinh thần

Quan tâm đến sức khỏe của CBCNV, định kỳ hàng năm công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn bộ CBCNV trong công ty. Địa điểm triển khai công tác khám được bố trí tập trung, linh hoạt, thuận tiện cho tất cả CBCNV đang công tác tại văn phòng và nhà máy được tham gia đầy đủ.

Quan tâm đến đời sống tinh thần của toàn bộ CBCNV: Tổ chức các chương trình dã ngoại, tham quan, nghỉ mát, team building cho toàn bộ CBCNV. Trong năm 2018, Từ ngày 22 – 24/6/2018, Điện Quang đã tổ chức chương trình Team Building: “Điện Quang – Assert yourself” cho toàn thể CBCNV. Chương trình được chia làm hai phần: team building và Gala. Đây là hoạt động thường niên dành cho CBCNV, thay lời cảm ơn của ban lãnh đạo cho những đóng góp to lớn của toàn thể nhân viên vào sự phát triển chung của công ty.

Ngoài ra công ty cũng tổ chức các hội thảo, cuộc thi thể thao dành cho các CBCNV có điều kiện tham gia. Hội thảo thu hút sự tham gia của đông đảo của các vận động viên tranh tài ở các hạng mục thi đấu như bóng đá, bóng bàn, bóng chuyền, cầu lông, chạy tiếp sức, cờ tướng... CBCNV tham gia vừa được tranh tài khả năng của mình ngoài ra còn được các phần thưởng động viên tinh thần.

Tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên trong công ty cũng rất tích cực tham gia các chương trình hưởng ứng như: hưởng ứng giờ Trái đất, giải cứu biển Cần Giờ, ... Tổ chức các cuộc thi nấu ăn, tặng quà cho các CBCNV nữ trong công ty nhân dịp các ngày lễ dành cho phụ nữ như 8/3, 20/10.

Thăm hỏi, động viên, hỗ trợ kịp thời các CBCNV ốm đau, thai sản, ma chay, lễ tết,...

Tổ chức các buổi offline nhằm gắn kết CBCNV với công ty, thu thập, lắng nghe các đề đạt, nguyện vọng của CBCNV nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho họ.

Nhìn chung công ty đã có sự quan tâm đến đời sống tinh thần cho CBCNV trong công ty, điều đó phần nào thúc đẩy CBCNV có thể gắn bó và cống hiến hơn nữa trong công việc. Nhưng để CBCNV gắn bó dài hạn với công ty thì công ty cần cải thiện hơn nữa về mức lương và thưởng xuyên hơn các buổi ngoại khóa toàn công ty, điều đó giúp người LĐ được thỏa mãn cả về vật chất lẫn tinh thần từ đó có thể gắn bó và cống hiến lâu dài hơn cho công ty.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang

2.4.1. Các nhân tố bên ngoài

- *Tình hình kinh tế vĩ mô:* Tình hình kinh tế Việt Nam trong những năm gần đây trải qua rất nhiều biến động. Tốc độ tăng trưởng GDP thời kỳ 2011-2015 không đạt được chỉ tiêu đề ra, lạm phát gia tăng. Tuy nhiên, trong năm 2017 bức tranh kinh tế đã tươi sáng hơn rất nhiều: Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2017 ước tính tăng 6,81% so với năm 2016, mức tăng trưởng năm 2017 vượt mục tiêu đề ra 6,7% và cao hơn mức tăng của các năm từ 2011-2016; riêng về công nghiệp và xây dựng, ngành công nghiệp tăng 7,85%, cao hơn mức tăng 7,06% của năm 2016. Quy mô nền kinh tế năm 2017 theo giá hiện hành đạt 5.007,9 nghìn tỷ đồng; GDP bình quân đầu người ước tính đạt 53,5 triệu đồng, tương đương 2.385 USD, tăng 170 USD so với năm 2016, lạm phát trong năm 2017 cũng được kiểm soát tốt hơn (Nguồn: Website Tổng cục thống kê). Đó cũng chính là cơ hội phát triển của cả nền kinh tế Việt Nam nói chung và Điện Quang nói riêng. Các chính sách, cơ chế nhằm ổn định và phát triển nền kinh tế của Nhà nước phần nào đã mang lại hiệu quả, tuy nhiên đó cũng chính là thách thức cho Điện Quang phải có kế hoạch đầu tư cho công nghệ, cho huấn luyện, đào tạo, nâng cao NSLĐ và chất lượng sản phẩm để có thể cạnh tranh và phát triển trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

- Việc hội nhập kinh tế quốc tế (tham gia WTO 2007, tham gia 8 hiệp định thương mại tự do FTA, và nhiều hiệp định thương mại song phương khác) đã mở ra cơ hội phát triển cho các DN Việt Nam nói chung và Điện Quang nói riêng. Nhưng thách thức đặt ra với hầu hết DN Việt Nam đó chính là cạnh tranh, hội nhập tạo ra sức ép về mở cửa thị trường, cạnh tranh mạnh trong nội bộ các DN của Việt Nam và DN nước ngoài đối với các DN Việt Nam. Do đó DN Việt Nam phải đáp ứng những yêu cầu, tiêu chuẩn cao về chất lượng hàng hóa, chịu sức ép phải tuân thủ các điều khoản quy định về vệ sinh, môi trường, lao động và quy trình công nghệ... Đây vừa là cơ hội để tự nâng cao năng lực, vừa là thách thức đối với DN của Việt Nam vì đa số là DN vừa và nhỏ, thiếu công nghệ, vốn và kinh nghiệm sản xuất. Chính vì thế ý thức được các thách thức đó, Điện Quang đã cải tiến công nghệ sản xuất, áp dụng KHKT tiên tiến vào sản xuất nhằm nâng cao NSLĐ, giảm giá thành

sản phẩm để cạnh tranh được với các DN khác. Do đó, Điện Quang cũng cần duy trì, đào tạo, bồi dưỡng kịp thời đội ngũ LĐ có trình độ chuyên môn cao để đáp ứng được các yêu cầu đề ra - đây cũng chính là một thách thức đối với ban lãnh đạo của công ty nhằm giữ chân lao động của mình, phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng LĐ, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

2.4.2. Các nhân tố bên trong

- Với chiến lược SXKD dài hạn, tiến tới là DN hàng đầu cả nước trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp các thiết bị chiếu sáng Điện Quang đã rất ý thức trong việc đề ra chiến lược phát triển KD định hướng cho chiến lược phát triển nhân sự, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của người lao động. Công ty đã rất coi trọng đến bầu không khí - văn hoá của DN: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong DN vì các DN thành công là các DN nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Nhân tố con người:

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong DN. Trong DN mỗi người LĐ là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Vấn đề quan trọng nhất đối với người LĐ đó chính là tiền lương, vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút LĐ. QTNL phải nghiên cứu kỹ các vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã giới thiệu quá trình hình thành, đặc điểm hoạt động SXKD cũng như đặc điểm bộ máy tổ chức quản lý và thực trạng LĐ của Công ty CP Bóng đèn Điện Quang; thực trạng công tác QTNL tại Điện Quang và những thành tựu đạt được cũng như những khuyết điểm cần khắc phục.

Chương này tập trung thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu thứ hai. Dựa trên cơ sở lý luận ở chương 1 và bằng các dữ liệu sơ cấp thu thập qua quan sát, khảo sát và các dữ liệu thứ cấp, luận văn phân tích và đánh giá thực trạng quản trị nhân lực và những nhân tố chủ yếu tác động đến QTNL tại Điện Quang.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG

3.1. Nhận xét, đánh giá về hoạt động quản trị nhân lực tại Điện Quang

3.1.1. Những thành tựu đạt được

- *Về phân tích công việc:* Việc phân tích công việc của công ty tương đối chi tiết, rõ ràng với từng bộ phận, phòng ban. Đã giúp CBCNV nắm được nhiệm vụ, trách nhiệm cũng như quyền hạn của mình trong công việc được giao.

- *Về kiểm soát, kế hoạch hoá nguồn nhân lực:* Công ty đã có sự chủ động kiểm soát lực lượng LĐ của mình trong từng thời điểm. Đã chủ động trong việc KHHNNL để thực hiện các kế hoạch đã đề ra của công ty.

- *Về đánh giá chất lượng nhân lực:* Đây là một quy trình rất cần thiết với công ty nhằm đánh giá chất lượng LĐ hiện có của công ty. Đã đánh giá và sàng lọc các CBCNV chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nhằm có biện pháp nhắc nhở và xử lý kịp thời để có một lực lượng LĐ dồi dào, chất lượng và NSLĐ cao.

- *Về tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực:* Lực lượng LĐ hiện nay của công ty luôn đầy đủ tại tất cả các vị trí để đáp ứng được nhu cầu SXKD và hoàn thành các kế hoạch đề ra của công ty. Công ty là bạn hàng đáng tin của các đơn vị cung cấp LĐ, là địa chỉ đáng tin cậy thu hút được LĐ. Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực của công ty cũng rất chặt chẽ giúp công ty luôn dồi dào về số lượng cũng như chất lượng LĐ.

- *Về bố trí và sử dụng nhân lực:* Công ty đã có quy trình cụ thể, chi tiết để có thể bố trí và sử dụng nhân lực. Nhìn chung công ty đã bố trí và sử dụng nhân lực phù hợp với năng lực chuyên môn của từng nhân sự và từng phòng ban giúp cho từng cá nhân có thể phát huy hết khả năng của mình để đạt được hiệu quả cao trong công việc. Các cá nhân có khả năng cao cũng đã được công ty cất nhắc lên vị trí cao hơn để có thể phát huy hết khả năng. Những cá nhân đang giữ chức vụ, quản lý nếu không đạt yêu cầu cũng sẽ chuyển làm các vị trí khác phù hợp hơn với năng lực của họ.

- *Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:* Điện Quang đã ý thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển. Chính vì vậy công ty cũng đã đề ra quy trình về việc đào tạo và phát triển cũng chính là xây dựng những hạt nhân, nòng cốt những cán bộ chủ chốt trong tương lai của công ty.

- *Về lương bổng và đãi ngộ nhân lực:* Chính sách lương bổng và đãi ngộ đã thể hiện phần nào sự quan tâm của lãnh đạo Công ty tới thu nhập của nhân viên. Các khoản tiền lương cũng luôn được công ty trả đủ, trả đúng hạn cho người LĐ.

Chính sách đãi ngộ và phúc lợi dành cho nhân viên tương đối tốt tạo sự gắn bó của nhân viên với công ty giúp họ có thể yên tâm cống hiến cho công ty.

3.1.2. Những hạn chế

- *Về phân tích công việc:* Công ty đã thực hiện tuy nhiên việc phân tích công việc vẫn chưa chi tiết và đầy đủ. Vẫn còn thiếu các thông tin liên quan đến thông tin về tình hình thực hiện công việc: Các thông tin được thu nhập trên cơ sở của công việc thực tế thực hiện công việc, như phương pháp làm việc, hao phí thời gian thực hiện công việc, các yếu tố của thành phần công việc. Ngoài ra vẫn chưa đầy đủ về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc: Bao gồm các tiêu chuẩn, định mức thời gian thực hiện, số lượng, chất lượng của sản phẩm hay công việc... Tiêu chuẩn mẫu là cơ sở để đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên.

- *Về kiểm soát, kế hoạch hoá nguồn nhân lực:* Để thực hiện được các kế hoạch dài hạn của công ty, cũng như phát triển mở rộng quy mô SXKD, nghiên cứu. Công ty cũng cần phải lên KHHNNL một cách dài hạn, lập KHHNNL một cách rõ ràng. Cần đánh giá và thực hiện một cách nghiêm túc, bài bản. Hiện tại với kế hoạch thực hiện được đề ra của ban giám đốc, nhu cầu nhân lực chỉ lập ra kế hoạch cho năm kế tiếp chứ không có kế hoạch nhân lực dài hơi để đáp ứng kế hoạch mở rộng SXKD nghiên cứu của công ty. Việc KHHNNL khiến công ty sẽ không có NNL để có thể sử dụng linh hoạt đáp ứng với nhu cầu SXKD của công ty trên kế hoạch, mục tiêu đã đề ra.

- *Về tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực:* Dù đã có quy trình đề ra nhưng hiện tại việc tuyển dụng LĐ của công ty vẫn chưa hoàn toàn thành công. Công ty chủ yếu đăng tuyển dụng qua các trang web về tuyển dụng, đăng báo, dán thông báo tuyển dụng tại nơi đặt văn phòng, xí nghiệp của công ty. Đăng tuyển dụng theo cách này có lợi thế là chi phí để tuyển dụng thấp, hồ sơ thu thập được cũng vượt qua số lượng cần tuyển dụng. Dưới đây là bảng tập hợp chi phí tuyển dụng của công ty qua các năm qua.

Bảng 3.1: Tổng hợp chi phí cho tuyển dụng tại Điện Quang năm 2013 - 2017

STT	Năm	2013	2014	2015	2016	2017
1	Kế hoạch tuyển dụng năm (người)	273	299	243	337	280
2	Số lượng hồ sơ xin việc (bộ)	982	1196	977	1516	1064
3	Số lượng ứng viên đạt yêu cầu (người)	402	361	364	539	448
4	Chi phí cho tuyển dụng (nghìn đồng)	20.000	25.000	25.000	35.000	35.000
5	Chi phí đào tạo các ứng viên đạt yêu cầu (nghìn đồng)	1.924.650.000	2.502.630.000	2.410.560.000	3.892.350.000	3.990.000.000

Nguồn: Phòng nhân sự Điện Quang

Qua bảng tổng hợp trên ta nhận thấy chi phí công ty chi ra cho tuyển dụng là con số rất nhỏ, chỉ từ 20 triệu đến 35 triệu. Số tiền này dùng để đăng tuyển dụng

trên các trang web chuyên về tuyển dụng lao động. Số lượng hồ sơ thu được không được cao do lao động tìm kiếm thông tin về tuyển dụng qua nhiều nguồn khác không chỉ ở các website về tuyển dụng. Từ số liệu trên có thể tính được tỉ lệ chọn lựa ứng viên đạt yêu cầu của công ty qua các năm là: 2013 tỉ lệ 1,4/1 (nghĩa là cứ 1,4 hồ sơ đạt yêu cầu chọn được 1 nhân viên chính thức); năm 2014 là 1,2/1; năm 2015 là 1,5/1; năm 2016 và 2017 là 1,6/1. Với tỉ lệ thấp như vậy việc công ty có thể chọn lựa được các nhân viên có trình độ, nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm là không nhiều, gây ảnh hưởng đến quá trình thực hiện kế hoạch đề ra của công ty. Phòng Hành chính - nhân sự của công ty cần cải thiện cách thức đăng tuyển dụng để hiệu quả của tuyển dụng có thể cao hơn nữa

.- Về bố trí và sử dụng nhân lực: Việc bố trí và sử dụng LĐ ở một số vị trí làm việc công ty vẫn dựa vào hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp của các ứng viên ứng tuyển vào vị trí mà công ty tuyển dụng. Do đó khi ứng viên vào thử việc cuối thời gian thử việc mới có thể đánh giá xem ứng viên đó có đáp ứng được công việc đó hay không. Ngoài ra các vị trí làm việc khác vẫn tuyển dụng theo sự quen biết, người nhà mà chưa thực hiện phân tích một cách khoa học đối với vị trí công việc cần tuyển. Đồng thời việc bố trí và sử dụng nhân lực còn bị tác động và chi phối bởi nhiều phía gây ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động SXKD của DN.

- Về đào tạo và phát triển nhân lực: Qua bảng 2.9 có thể tính được chi phí công ty chi ra để đào tạo các ứng viên được tuyển chọn để trở thành nhân viên chính thức qua các năm như sau: năm 2013 chi phí đào tạo các ứng viên để chọn được 1 nhân viên chính thức là: 7.050.000 đồng. Năm 2014 chi phí đào tạo các ứng viên để chọn được 1 nhân viên chính thức là: 8.370.000 đồng. Năm 2015 chi phí đào tạo các ứng viên để chọn được 1 nhân viên chính thức là: 9.920.000 đồng. Năm 2016 chi phí đào tạo các ứng viên để chọn được 1 nhân viên chính thức là: 11.550.000 đồng. Năm 2017 chi phí đào tạo các ứng viên để chọn được 1 nhân viên chính thức là: 14.250.000 đồng. Chi phí đào tạo các năm sau đều tăng hơn so với các năm trước chủ yếu do giá cả ngày càng tăng và yêu cầu đào tạo của công ty cũng như chất lượng, dịch vụ đào tạo ngày càng tăng. Trong quy trình đào tạo nhân lực của mình công ty cũng đã đề ra yêu cầu đánh giá chất lượng đào tạo cho phòng hành chính, nhân sự cũng như LĐ được tham gia trong và sau chương trình đào tạo. Tuy nhiên thực tế có nhiều trường hợp người LĐ sau quá trình đào tạo được đánh giá cao trong quá trình đào tạo nhưng không áp dụng được những gì đã học vào thực tế công việc của họ, do đó công ty nên đưa ra yêu cầu của giáo án đào tạo sao cho thật hợp lý, áp dụng được vào công việc của người LĐ, tránh tình trạng học xong bỏ đấy không áp dụng được gì trong thực tế.

- *Về chính sách lương bổng và đãi ngộ nhân lực*: Chính sách lương bổng như hiện tại của công ty cũng được đánh giá là tương đối tốt đối với mặt bằng chung. Tuy nhiên vẫn còn nhiều vấn đề cần cải thiện, nhất là trong chính sách xây dựng hệ thống lương, thưởng xứng đáng hơn với công sức LĐ bỏ ra, giúp họ có động lực làm việc và có thể cống hiến lâu dài cho công ty, coi công ty là mái nhà thứ hai của họ. Cùng với đó là cải thiện, tăng cường chế độ đãi ngộ về mặt tinh thần cho CBCNV giúp họ thêm khoảng thời gian thư giãn sau chuỗi ngày làm việc vất vả, gắn kết mọi thành viên trong công ty giúp họ có thêm nhiều động lực để cống hiến lâu dài với công ty.

3.1.3. Nguyên nhân của hạn chế

**Về phân tích công việc: Chủ yếu xuất phát từ nguyên nhân chủ quan*

- Do công ty chưa thống nhất một quy trình phân tích công việc cụ thể, công tác phân tích công việc chưa được thực hiện một cách nghiêm túc ở một số bộ phận.

- Các phòng ban chưa xây dựng đầy đủ được các văn bản phân tích công việc, bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc và yêu cầu công việc với người thực hiện công việc chưa cụ thể

- Bản mô tả công việc chỉ đề cập đến tên tuổi, chức danh, trách nhiệm, nghĩa vụ, miêu tả thực hiện công việc như thế nào nhưng chưa đề cập đến quyền hạn của người lao động.

- Do sự chênh lệch về trình độ và nghiệp vụ của người lao động nên việc phân tích công việc của công ty cũng gặp nhiều vướng mắc.

**Về kế hoạch hóa nguồn nhân lực*

Nguyên nhân khách quan:

- Do tổng quan của nền kinh tế thế giới cũng như nền kinh tế của Việt Nam: Việc KHHNNL của công ty chưa thành công một phần do công ty chưa đưa ra đúng các tiên liệu của nền kinh tế để đưa ra các hướng phát triển phù hợp. Do đó kéo theo việc KHHNNL của công ty chưa tốt.

- Do sự cạnh tranh giữa các đối thủ trong cùng ngành SXKD thiết bị chiếu sáng, nếu Điện Quang không đủ sức hút đối với người lao động so với các đối thủ cạnh tranh sẽ làm KHHNNL của công ty không thể thực hiện tốt được.

Nguyên nhân chủ quan:

- Do mở rộng quy mô sản xuất, kèm theo đó là việc đầu tư áp dụng KHKT tiên tiến nhất vào SXKD dẫn đến việc không kế hoạch và sắp xếp tốt cho lực lượng LĐ.

- Do chính sách, cách nhìn nhận của công ty về vấn đề KHHNNL, có thể công ty chưa coi trọng lắm đến tầm quan trọng của việc KHHNNL.

**Về tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực*

Nguyên nhân khách quan:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các DN cùng ngành trong nước cũng như DN có yếu tố nước ngoài đến yếu tố NNL. Sự đãi ngộ không tốt, môi trường làm việc, khả năng thăng tiến,... là các yếu tố khiến sự cạnh tranh của Điện Quang không bằng so với các DN cùng ngành. Do đó ảnh hưởng đến việc tuyển dụng của công ty.

Nguyên nhân chủ quan:

- Do nguồn kinh phí của công ty cho việc tuyển dụng chưa nhiều, đó là yếu tố ảnh hưởng đến việc tuyển dụng của công ty.

- Do chưa nắm bắt, kế hoạch được nguồn cung cầu việc làm - lao động, chưa nắm bắt được thời điểm vàng để tuyển dụng lao động tốt.

**Về bố trí và sử dụng lao động: Chủ yếu xuất phát từ nguyên nhân chủ quan*

- Do sự nhìn nhận và cách đánh giá con người của bộ phận tuyển dụng, bố trí LĐ chưa thực sự tốt, còn quá chú trọng về hình thức: bằng cấp, lý lịch,... mà chưa quan tâm đến thực tài, khả năng khi thực hiện công việc dẫn đến việc bỏ qua các tài năng cho công ty.

- Vẫn còn tư duy quen biết, người nhà trong việc bố trí sử dụng LĐ.

- Do sự thay đổi khi áp dụng KHKT, công nghệ mới nên việc bố trí LĐ còn lúng túng khi người lao động chưa theo kịp được công nghệ mới.

**Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Nguyên nhân chủ quan:

- Do cách nhìn nhận, các quan điểm, cách thức tổ chức vấn đề đào tạo nhân lực chưa thật sự sâu sát, chưa đặt ra mục tiêu cụ thể cho công tác đào tạo nhân lực là áp dụng được những gì được đào tạo vào công việc hàng ngày. Điều này dẫn đến nhiều LĐ được cử đi đào tạo nhưng lại không áp dụng được gì cho công việc của mình.

Nguyên nhân khách quan:

- Do sự phát triển của công nghệ hàng ngày dẫn đến giáo trình, giáo án liên quan đến đào tạo nhân lực chưa theo kịp công nghệ nên gây hạn chế cho công tác đào tạo.

** Về chế độ lương bổng và đãi ngộ nhân lực: Nguyên nhân chủ quan*

- Do ngân sách cho chế độ lương bổng và đãi ngộ nhân lực của công ty còn hạn chế.

- Do quan điểm của lãnh đạo và cán bộ quản lý còn chưa thấy được lương bổng và đãi ngộ chính là công cụ tạo động lực mạnh nhất đối với CBCNV dẫn đến việc chưa khuyến khích CBCNV làm việc và phát huy hết khả năng trong công việc giúp công ty đạt được mục tiêu và kế hoạch đề ra.

- Do tầm nhìn, sự nhận thức của người LĐ: làm Điện Quang nhưng luôn hướng về các công việc khác có lương cao hơn, đãi ngộ tốt hơn trong khi năng lực bản thân của họ chưa thực sự tốt.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị nhân lực tại Điện Quang

Hiện tại Điện Quang đang áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 - 2008 vào quản lý chất lượng của DN mình. Những tác dụng tích cực khi áp dụng hệ thống tiêu chuẩn ISO 9001 - 2008 vào công ty là không thể phủ nhận, tuy nhiên qua thời gian, sự thay đổi về khoa học, công nghệ trong SXKD cũng như bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng phát triển, hệ thống quản lý chất lượng ISO cũng có sự cải tiến cho phù hợp với khoa học công nghệ, sự phát triển của kinh tế nói chung. Các tổ chức áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 được khuyến khích chuyển sang phiên bản 2015 càng sớm càng tốt. Tuy nhiên thời hạn chuyển đổi sang phiên bản mới được Diễn đàn Công nhận Quốc tế (IAF) và Ủy ban ISO chấp thuận là ba năm kể từ ngày ban hành tiêu chuẩn ISO 9001: 2015. Điều này không chỉ áp dụng cho các tổ chức đã được chứng nhận tiêu chuẩn ISO 9001:2008, mà còn cho bất kỳ tổ chức mới thiết lập hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001. Phiên bản 2015 có những thay đổi quan trọng, điều mà Nigel Croft, Chủ tịch tiểu ban ISO đã phát triển và sửa đổi các tiêu chuẩn, đề cập như là một quá trình "tiến hóa hơn là một cuộc cách mạng". "Chúng ta mới chỉ đưa ISO 9001 vào thế kỷ 21 một cách vững chắc. Các phiên bản trước của ISO 9001 là khá quy tắc, với nhiều yêu cầu cho thủ tục tài liệu và hồ sơ. Trong phiên bản 2000 và 2008, chúng ta tập trung nhiều hơn vào quá trình quản lý, và ít hơn vào tài liệu". "Bây giờ chúng ta đã đi một bước xa hơn, và ISO 9001: 2015 thậm chí còn ít quy tắc hơn so với bản tiền nhiệm của nó, và tập trung vào kết quả hoạt động. Chúng ta đã đạt được điều này bằng cách kết hợp phương pháp tiếp cận quá trình với tư duy dựa trên rủi ro, và sử dụng các chu trình Plan-Do-Check-Act ở tất cả các cấp trong tổ chức." Biết rằng các tổ chức ngày nay sẽ thực hiện một số tiêu chuẩn quản lý cùng lúc, chúng tôi đã thiết kế phiên bản 2015 để dễ dàng tích hợp với các hệ thống quản lý khác. Phiên bản mới cũng cung cấp một cơ sở vững chắc cho các tiêu chuẩn chất lượng thuộc lĩnh vực tự động, hàng không vũ trụ, ngành y tế, v...v, và cân nhắc các nhu cầu của các nhà quản lý." Như là tiêu chuẩn được mong đợi áp dụng, Kevin McKinley - Quyền Tổng thư ký ISO kết luận: "Thế giới đã thay đổi, và phiên bản này là cần thiết để phản ánh điều này. Công nghệ đang dẫn dắt những kỳ vọng gia tăng của khách hàng và các DN. Những rào cản thương mại đã giảm do mức thuế thấp hơn, nhưng cũng bởi vì các công cụ chiến lược như những Tiêu chuẩn Quốc tế. Chúng tôi đang nhìn thấy một xu thế hướng tới chuỗi cung toàn cầu phức tạp hơn, mà đòi hỏi hành động tích hợp. Vì vậy, các tổ chức cần phải thực hiện

theo những cách mới, và các tiêu chuẩn quản lý chất lượng của chúng ta cần phải theo kịp với những kỳ vọng này. Tôi tin tưởng rằng phiên bản 2015 của tiêu chuẩn ISO 9001 có thể giúp họ đạt được điều này.

Chính vì những thay đổi rất lớn của hệ thống tiêu chuẩn ISO thế hệ mới - ISO 9001: 2015, Điện Quang cần nhanh chóng chuyển đổi từ hệ thống ISO 9001:2008 sang hệ thống ISO 9001: 2015 để áp dụng hệ thống tiêu chuẩn mới vào tổ chức của mình để đạt được những lợi ích do hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2015 mang lại. Ngoài ra trong vấn đề QTNL của mình Điện Quang nên áp dụng một số giải pháp sau đây.

3.2.1. Giải pháp về phân tích công việc

Từ những tác dụng của phân tích công việc: (1) Xác định trách nhiệm, quyền hạn của nhân sự khi làm việc, từ đó bảo đảm hiệu quả và đạt được mục tiêu cuối cùng của DN; (2) Loại bỏ sự bất bình đẳng của mỗi nhân viên, tránh sự so sánh không cần thiết trong một tổ chức; (3) Định hướng phát triển cho nhân sự, xem xét nhu cầu đào tạo nhân viên.; (4) Làm cơ sở cho việc lên kế hoạch công việc và phân chia thời gian biểu làm việc hợp lý; (5) Giúp cấp trên giám sát công việc nhân sự cấp dưới đơn giản, thuận tiện hơn; (6) Xây dựng hệ thống đánh giá, xếp hạng công việc làm cơ sở đưa ra thay đổi về mức lương, thưởng phù hợp. Ngoài ra, dựa vào tính chất công việc và tình hình nhân sự hiện tại để quyết định bổ sung hoặc giảm bớt sao cho phù hợp. Chính vì vậy Điện Quang cần cải thiện việc phân tích công việc sao cho thật phù hợp với mục tiêu và chiến lược phát triển, KD của công ty. Ban lãnh đạo cần đặt ra mục tiêu, chiến lược KD dài hạn, bền vững từ đó đánh giá để đưa ra phân tích công việc một cách chi tiết, khoa học nhằm đảm bảo hiệu quả SXKD, nâng cao NSLĐ, giảm chi phí, đạt được mục tiêu cuối cùng của công ty.

Để làm được điều đó công ty cần cải thiện và hoàn thiện các phương pháp sau:

* Phương pháp phân tích công việc: Với mô hình trực tiếp SXKD của mình, Điện Quang nên quan tâm đến việc sử dụng phương pháp làm bản câu hỏi phối hợp với phương pháp phương pháp chuyên gia (Phương pháp HĐ) và phương pháp quan sát để đem lại hiệu quả tối đa cho việc phân tích công việc.

Đối với công nhân sản xuất sử dụng phương pháp quan sát. Người phân tích sẽ quan sát toàn bộ quá trình làm việc của công nhân. Trên cơ sở các tài liệu ghi chép được từ nơi làm việc tổng hợp lại để hình thành bản mô tả công việc. Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp này đó là rất tốn thời gian và công sức và có sự phối hợp với những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm để đưa ra các phân tích chính xác.

Đối với CBCNV thuộc khối hành chính, văn phòng. Cần phối hợp sử dụng cả hai phương pháp đó là: phương pháp làm bản câu hỏi và phương pháp chuyên gia.

Với phương pháp làm bản câu hỏi, Các đối tượng mà các nhà quản trị thường đề nghị họ cung cấp thông tin bao gồm: - Người đảm nhận công việc; - Người giám sát công việc; - Chuyên gia phân tích công việc; - Một nhóm những người với cùng một chức danh công việc. Tất nhiên không nhất thiết là tất cả các nhân viên đều phải điền vào bản câu hỏi. Người ta có thể chọn một cách ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Điều đó giúp chúng ta giảm bớt khối lượng thông tin cần xử lý mà vẫn đảm bảo độ chính xác cho phép. Tất nhiên ta có thể phải xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời trong giai đoạn quan sát của nghiên cứu này. Trong bản câu hỏi ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ ... người chịu trách nhiệm mô tả cần phải mô tả toàn bộ nhiệm vụ, mục đích công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm ...

Bản câu hỏi phân tích công việc thường đề cập đến các vấn đề sau đây: - Thông tin chung về vị trí công việc; - Giám sát và chịu sự giám sát; - Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp; - Sử dụng ngôn ngữ; - Sử dụng thị giác và các giác quan khác; - Các quyết định quản lý và KD; - Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài; - Các cuộc họp mà bạn tham dự, làm chủ tọa hoặc làm người dẫn chương trình; - Các hoạt động thể chất; - Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ - Các điều kiện môi trường - Các đặc tính khác của công việc. Học viên có tổng hợp lại các câu hỏi thường được áp dụng để thu thập thông tin cho việc phân tích công việc trong bảng phụ lục 10: Bảng tổng hợp câu hỏi để thu thập thông tin phân tích công việc.

Phương pháp chuyên gia (Phương pháp HĐ): Phương pháp này sử dụng một số chuyên gia am hiểu về công việc cần phân tích để thu thập thông tin xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Các chuyên gia này có thể là những người đã hoặc đang là người thực hiện công việc đó, cũng có thể họ là người giám sát, quản lý công việc này. Sự hiểu biết sâu sắc về công việc của các chuyên gia sẽ đảm bảo cho chất lượng phân tích công việc được nâng cao. Tuy nhiên điều này cũng chỉ ra rằng phương pháp này phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm của các chuyên gia. Việc tập trung cùng lúc nhiều chuyên gia để đánh giá cũng là một khó khăn nhưng không phải là không thể giải quyết.

*** Hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:**

- *Bản mô tả công việc*: Một thực tế đáng tiếc trong quản lý nhân sự tại Điện Quang hiện nay là bản mô tả công việc thường được coi như một bản giao việc, chủ yếu liệt kê các đầu việc một cách sơ sài, dẫn đến bản mô tả công việc chưa được sử dụng theo đúng vai trò cần có của nó. Điện Quang cần phải xác định rõ về bản mô tả công việc: Là cơ sở để người quản lý giao việc, theo dõi thực hiện công việc, tuyển dụng, đào tạo nhân viên, và đánh giá kết quả công việc nhân viên. Đồng thời,

bản mô tả công việc cũng là cơ sở để nhân viên đảm nhận vị trí công việc đó biết rõ mục tiêu của công việc, chức năng và nhiệm vụ, yêu cầu kết quả đối với các công việc được giao, quyền hạn và trách nhiệm có được khi thực hiện các chức năng đó. Như vậy, bản mô tả công việc không chỉ là bản cam kết công việc giữa người quản lý và nhân viên, mà còn là cơ sở hướng dẫn để nhân viên thực hiện công việc của mình một cách phù hợp nhất, đóng góp vào việc hoàn thành kế hoạch hoạt động của bộ phận, cũng như của công ty, tổ chức.

Cần xây dựng lại bảng mô tả công việc theo đúng các nguyên tắc cơ bản đó là:

(1) Mục tiêu công việc: Bản mô tả công việc phải nêu lên được mục tiêu của vị trí công việc: “vị trí này tồn tại để làm gì cho công ty?”. Đây chính là mục tiêu công việc phù hợp với các chức năng chính yếu mà vị trí này đảm nhận.

(2) Chức năng và nhiệm vụ: Chức năng của mỗi vị trí được phân bổ từ chức năng chung của bộ phận. Để thực hiện được từng chức năng này, bản mô tả công việc phải chỉ ra được các nhiệm vụ chủ yếu. Nói cách khác, chức năng là tổng hợp của một nhóm các nhiệm vụ. Nhiệm vụ được mô tả với các động từ hành động cụ thể nhưng không phải là dạng quy trình. Mô tả “làm cái gì” chứ không mô tả “làm như thế nào”. Chức năng và nhiệm vụ cần được sắp xếp theo thứ tự quan trọng và trình tự thực hiện, đồng thời nên được diễn tả ngắn gọn và rõ ràng. Một số bản mô tả công việc cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ dẫn đến danh sách nhiệm vụ rườm rà mà vẫn có thể không mô tả hết được các nhiệm vụ có thể phát sinh khi thực hiện công việc. Mỗi nhiệm vụ riêng lẻ hoặc một vài nhóm nhiệm vụ sẽ có mô tả yêu cầu kết quả kỳ vọng tổng thể cho vị trí công việc. Đây là những tiêu chuẩn đánh giá định tính, là cơ sở để quản lý thực hiện công việc đối với người quản lý cũng như tiêu chí thực hiện công việc cho nhân viên như đã đề cập trên đây.

(3) Quyền hạn và trách nhiệm: Quyền hạn và trách nhiệm phải tương ứng với chức năng và nhiệm vụ của vị trí. Mỗi cá nhân được chủ động thực hiện các nhiệm vụ của mình với các quyền hạn này, đồng thời phải chịu trách nhiệm cho kết quả công việc của các nhiệm vụ đó. Các quyền hạn chủ yếu thường bao gồm quyền hạn về sử dụng nguồn lực tài chính, nhân sự, hoạt động, hay đại diện ký kết văn bản, quyết định. Trong khi đó, các trách nhiệm chủ yếu là về tài sản, tài chính, pháp lý, con người liên quan tới quá trình thực thi nhiệm vụ.

(4) Yêu cầu năng lực: Đây là những yêu cầu về năng lực cần thiết ở mức tối thiểu đối với vị trí để thực hiện được các nhiệm vụ đã nêu, chứ không phải là mô tả về năng lực của các cá nhân thực tế tại công ty. Các yêu cầu năng lực cơ bản có thể bao gồm học vấn, chuyên môn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, thái độ.

Như vậy, để viết một bản mô tả công việc tốt sẽ cần nhiều thông tin hơn so với một danh sách các công việc thường làm của một vị trí. Hệ thống các bản mô tả công việc được xây dựng một cách bài bản chắc chắn sẽ là công cụ đắc lực trong quản lý nhân sự và quản lý hoạt động của DN

- *Bảng tiêu chuẩn công việc*: Điện Quang phải tiến hành xây dựng các bản tiêu chuẩn công việc đi kèm với từng bản mô tả công việc cụ thể. Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là: - Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua; - Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp. Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết; - Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được; - Tuổi đời; Sức khỏe; Ngoại hình; Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt; - Hoàn cảnh gia đình; Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân; mức độ thích nghi với hoàn cảnh, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được sự căng thẳng hay áp lực công việc; ... ; - Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc.

Học viên đề xuất một mẫu Bảng mẫu mô tả công việc tại phụ lục 11 và mô tả công việc – tiêu chuẩn công việc cho vị trí nhân viên KD và nhân viên Marketing tại phụ lục 12 và phụ lục 13.

Để bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc trên phát huy hiệu quả thì ngoài việc phân tích chính xác, độ tin cậy cao cần nêu rõ các công việc hay yêu cầu cần thực hiện trong tương lai; Đồng thời phải sử dụng nó để làm các công cụ đánh giá thành tích, tuyển dụng, đào tạo, thuyên chuyển hay đề bạt,...

3.2.2. *Giải pháp về kiểm soát, kế hoạch hoá nguồn nhân lực*

Công ty cần thực hiện việc kiểm soát và KHHNNL một cách nghiêm túc và đồng bộ. Cần thực hiện việc lập KHHNNL theo đúng trình tự và các bước sau:

Bước 1: Phân tích môi trường và các nhân tố ảnh hưởng. Bao gồm các yếu tố bên ngoài, môi trường bên ngoài và yếu tố bên trong, môi trường bên trong.

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng LĐ trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, KHKT, khách hàng, và chính quyền/đoàn thể. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của DN. Sau khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra sứ mạng (mission) và mục tiêu của toàn DN. Từ mục tiêu này, DN sẽ đề ra chiến lược và chính sách nhân lực cho toàn DN. Giai đoạn này chúng ta gọi là hoạch định chiến lược NNL (strategic planning) do chủ tịch HĐQT quản trị và tổng giám đốc đề ra, sau khi tham khảo với các cấp quản trị cấp dưới. Tất cả các yêu cầu về NNL đều phát xuất từ chiến lược của các bộ phận chuyên

môn. Giai đoạn này cũng gọi là hoạch định tác vụ hoặc hoạch định NNL. Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn suy thoái thì nhu cầu về nhân lực có thể giảm xuống. Ngoài ra, tình hình lạm phát, tình trạng thất nghiệp và lãi suất ngân hàng đều có ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực của DN. Các thay đổi về kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng lớn đến nhu cầu tương lai của một tổ chức. Một khi công nghệ được cải tiến, bản chất công việc trở nên phức tạp hơn, một số nghề mới xuất hiện và một số nghề cũ mất đi. Và như thế, nhu cầu về nhân lực có sự thay đổi, các DN thường thiếu những công nhân có tay nghề cao và có nghề mới. Cuối cùng là sự cạnh tranh của các đối thủ cũng như sự cạnh tranh có tính chất toàn cầu tăng lên làm cho các DN, một mặt, phải không ngừng nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân viên của mình, và mặt kia, phải giảm bớt chi phí cho LĐ, phải tiết kiệm chi phí tiền lương để giảm giá thành sản phẩm và tăng sức mạnh cạnh tranh. Điều đó làm cho các DN có chiến lược sử dụng nhân lực theo hướng chọn lọc hơn và tinh nhuệ hơn...

Môi trường bên trong: Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ SXKD và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ LĐ, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng LĐ của NNL rất khác nhau. Do đó, công tác kế hoạch hoá NNL cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại LĐ với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp. Các mục tiêu chiến lược của DN sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp SXKD thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi. Một sự đầu tư mới về công nghệ hay một sự thu hẹp về tài chính cũng làm cho các DN phải xem xét lại nhân lực của mình. Hơn nữa, việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm cũng quyết định đến nhu cầu về nhân lực của DN (ví dụ như nhu cầu về nhân lực tương lai của DN sẽ phát triển lên hay thu hẹp đi sẽ tương ứng với giai đoạn phát triển hay suy tàn của chu kỳ sống của sản phẩm DN). Độ dài thời gian của KHHNNL cũng ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nhân lực. KHHNNL có thời hạn ngắn từ tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 năm đến 5 hoặc 7 năm, phụ thuộc vào bên ngoài của tổ chức và các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường. Sự thay đổi tự nhiên lực lượng LĐ của DN. Theo thời gian, lực lượng LĐ của DN tất yếu sẽ thay như có sự nghỉ hưu, có sự ra đi, thay đổi, chuyển chuyên và

kết thúc hợp đồng LĐ... Các nhà quản lý nhân lực có thể dự báo trước được những thay đổi này. Còn những thay đổi do sự vắng mặt, sự thiếu năng lực và tai nạn hoặc chết thì khó có thể biết trước được. Việc theo dõi và cung cấp các thông tin về những thay đổi về lực lượng LĐ trên là trách nhiệm của Phòng nhân sự.

Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực. Bao gồm đánh giá thực chất NNL của công ty và lập kế hoạch kế tiếp NNL

Đánh giá thực chất nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về NNL hiện có của DN và mức độ sử dụng nó. Nó có ý nghĩa rất lớn cho ta hiểu hơn về NNL hiện tại của DN và thông qua đó làm cơ sở cho sự dự báo cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Để làm điều này cần thu thập đầy đủ các thông tin sau đây:

- + Số lượng và chất lượng LĐ của toàn DN cũng như ở từng bộ phận phòng ban, tổ sản xuất
- + Số lượng nam, nữ và bậc thợ bình quân trong toàn DN cũng như ở từng bộ phận của DN.
- + Tháp tuổi và thâm niên công tác của lực lượng LĐ;
- + Tình hình sử dụng thời gian LĐ của DN (số ngày làm việc có hiệu quả trong năm, số ngày nghỉ ốm, hội họp, học tập, nghỉ phép, số giờ LĐ bình quân có hiệu quả trong ngày...);
- + Tình hình NSLĐ bình quân của công nhân sản xuất, công nhân viên sản xuất công nghiệp. Nhịp độ tăng NSLĐ trong một số năm gần đây;
- + Tình hình tuyển dụng, đề bạt, kỷ luật LĐ trong một số năm qua;
- + Tình hình nghỉ hưu, ra đi, thay đổi, chuyển chuyển, tai nạn LĐ (chết người) trong một số năm gần đây;
- + Kết quả đánh giá NNL trong những năm đã qua...

Lập kế hoạch kế tiếp nguồn nhân lực: Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của DN, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, chuyển chuyển hay về nghỉ hưu...) ; kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi... Một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng là “ma trận chuyển tiếp” (mà thực chất là bảng biểu diễn tỷ lệ nhân công ở các công việc hai giai đoạn hiện tại và tương lai). Xét ví dụ ở dưới đây, mô tả số LĐ hiện tại của một DN theo phân loại LĐ như: cán bộ, các đốc công, nhân viên kỹ thuật và nhân viên không kỹ thuật. Trong năm kế tiếp người ta đã dự báo được số người ra đi và về nghỉ hưu, số thăng tiến nhờ việc đi học và được đề bạt. DN có thể biết được khá chắc chắn số LĐ trong năm tới bằng cách tính

toán đơn giản như sau: Số LĐ năm sau theo mỗi loại = Số LĐ của loại đó năm trước + Số được thăng tiến - Số ra đi, số thăng tiến hay về nghỉ hưu của mỗi loại.

Bước 3: Phân tích cung cầu nhân lực và khả năng điều chỉnh. Trên cơ sở phân tích nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và NNL sẵn có, DN sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp DN điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

Phân tích mức cung nội bộ: Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng trên cơ sở những nguyên tắc đơn giản: Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc. Tiếp đến, mỗi công việc ước tính sẽ có bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình và tổ chức đó.

Phân tích mức cung ở thị trường LĐ bên ngoài: Trước sự phát triển của xã hội và sự phát triển của KHKT, trên thị trường xuất hiện nhiều loại ngành nghề mới với sự đòi hỏi về trình độ và chuyên môn cao, yêu cầu các DN cũng phải biết thích ứng với những sự phát triển đó nếu như không muốn bị lạc hậu và tụt hậu. Chính trong sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường LĐ với tỷ lệ thất nghiệp ngày một tăng, làm cho mỗi người LĐ phải biết tự đào tạo lại và đào tạo liên tục.

Xác định những quá trình phát triển dự kiến: Xác định những quá trình phát triển dự kiến là giai đoạn thứ ba trong quản lý công việc, năng lực và NNL. Đây là công việc rất quan trọng bởi nó quyết định tính thích đáng của hoạt động quản lý dự báo sau đó nếu các yếu tố vận động mang tính quyết định không được xem xét kỹ càng, sự nhìn nhận về tương lai và nhu cầu tương lai có nguy cơ sẽ bị lệch lạc. Giai đoạn này bắt đầu bằng việc thống kê tất cả các yếu tố nội tại và ngoại lai có khả năng làm biến đổi nhu cầu về NNL hoặc ảnh hưởng tới nội dung công việc và năng lực mà công việc đòi hỏi, thậm chí tạo ra những công việc mới hoặc làm mất đi một số công việc cũ.

Xác định nhu cầu tương lai về công việc, năng lực và nguồn nhân lực: Đây là giai đoạn phân tích các yếu tố và kế hoạch phát triển đã được xác định để nghiên cứu tác động của chúng đối với công việc và nhu cầu biên chế, từ đó cho phép chỉ rõ nội dung của các công việc trong tương lai, với những năng lực mà những công việc này đòi hỏi cũng như số lượng biên chế cần thiết cho mỗi công việc. Đây là giai đoạn phức tạp nhất trong các giai đoạn tạo nên kết cấu của hoạt động quản lý dự báo công việc, năng lực và NNL. Việc thể hiện một yếu tố phát triển thành nhu cầu tương lai về biên chế, về năng lực không phải là điều đơn giản. Công việc này càng phức tạp hơn khi cần phải xem xét, phối kết hợp một số yếu tố tác động qua lại, thậm chí triệt tiêu nhau.

Phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai: Việc phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai là giai đoạn dễ thực hiện nhất trong quản lý dự báo công việc, năng lực và NNL. Giai đoạn này chỉ bao hàm việc đánh giá sự khác biệt về lượng và về chất giữa kết quả dự báo về NNL và việc xác định nhu cầu tương lai đã thực hiện trước đó. Về một phương diện nào đó, đây là giai đoạn tính toán đơn thuần, phân tích phần tồn dư giữa nhu cầu và nguồn lực. Có thể xác định 7 loại chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực sau đây: Thừa biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp; Thiếu biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp; Một số công việc và nghề nghiệp tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực cao hơn hiện tại; Một số công việc hoặc nghề nghiệp đòi hỏi những năng lực mới cùng mức độ như những năng lực cần có hiện nay; Có thêm những công việc hoặc nghề nghiệp mới; Sự mất đi một số công việc hoặc nghề nghiệp hiện có. Bản phân tích này cho phép xác định những xu hướng chênh lệch giữa nhu cầu và NNL. Tương tự như vậy, bên cạnh sự biến động của năng lực trong một công việc nào đó, cần phát hiện những khuynh hướng chủ yếu tác động đến yếu tố định tính của hệ thống việc làm. Để làm được điều này, cần tính đến: Tỷ lệ phần trăm những “công việc nhạy cảm”, mà nội dung của chúng sẽ thay đổi so với tỷ lệ phần trăm những công việc sẽ ổn định; Tỷ lệ phần trăm nhân viên làm việc trong những “công việc nhạy cảm”; Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có sẽ tăng; Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có giảm; Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc đòi hỏi phải được trang bị thêm những năng lực mới, nhưng cùng trình độ với năng lực mà họ nắm vững hiện nay.

Xây dựng chính sách để loại bỏ, giảm thiểu những chênh lệch dự kiến: Xây dựng chính sách để loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa nguồn lực và nhu cầu tương lai là giai đoạn cuối cùng và là kết quả của hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực và NNL (chí ít là trên phương diện lý thuyết). Vấn đề còn lại chỉ là tổ chức thực hiện chính sách này. Xây dựng chính sách nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa NNL và nhu cầu tương lai là xác định những định hướng NNL lớn cho những năm trước mắt để quản lý một cách tốt nhất những biến động sẽ xảy đến và đưa ra những điều chỉnh cụ thể. Đây thường là giai đoạn quan trọng nhất trong quản lý dự báo, cho dù việc thực hiện nó không phải lúc nào cũng đơn giản, đặc biệt trong một số cơ quan nhà nước.

Lập sơ đồ thay thế nhân lực: Sơ đồ thay thế cũng giống như sơ đồ tổ chức nhưng nó chỉ ra một cách cụ thể những nhân viên có thể thực hiện những công việc

mà được dự báo là thiếu người hay cần phải thay thế. Những nhân viên này được phát hiện dựa trên kết quả phân tích công việc hiện tại, trên cơ sở đánh giá nhân viên hàng năm cũng như từ các nguyện vọng của họ và những thông tin tin cậy khác thu thập được từ việc phân tích dữ liệu của NNL hiện tại.

So sánh giữa cung - cầu nhân lực và các khả năng điều chỉnh: Sau khi đã thiết lập được dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực và lập dự án cung cấp nhân lực, các DN cần phải so sánh các ước lượng về cung và cầu về LĐ đó. Trường hợp nếu nhu cầu dự báo vượt quá khả năng cung cấp thực tế, thì DN sẽ thiếu nhân công, và ngược lại, nếu nguồn cung cấp mà lớn hơn nhu cầu dự báo thì DN sẽ thừa nhân công. Qua đó DN sẽ phát hiện ra các nguyên nhân dẫn đến chênh lệch và giữa cung và cầu, từ đó có các biện pháp điều chỉnh. Nói chung, các DN có thể có 4 sự điều chỉnh cơ bản sau đây: (1) Điều chỉnh về mặt số lượng LĐ của DN: có các hình thức như là tuyển dụng mới, tạm tuyển theo mùa, đặt gia công bên ngoài, hay cho nghỉ hưu, cho thôi việc (sa thải), huy động làm thêm giờ hay giảm số giờ làm việc; (2) Điều chỉnh về mặt chất lượng LĐ của DN: tiến hành đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay tuyển dụng thêm các nhân viên có trình độ khoa học hiện đại, có trình độ quản lý cao (mà DN thiếu) hoặc có kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt cán bộ; (3) Điều chỉnh về mặt chất lượng người LĐ: theo quan điểm hiện đại có các mức độ chất lượng như sau: có sự hiểu biết; có hiểu biết và biết làm; đã biết ứng xử và biết tiến hoá; (4) Điều chỉnh về mặt cơ cấu tổ chức: một khi có sự biến động lớn hoặc khi cần thiết phải tổ chức lại bộ máy quản lý, DN phải nghiên cứu và thiết kế lại tổ chức.

Bước 4. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện: Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định NNL, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện. Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho DN thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; NSLĐ; tỷ lệ chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc v.v...

3.2.3. Giải pháp về tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực

Về cơ bản quy trình tuyển dụng của công ty tương đối tốt. Tuy nhiên cần hoàn thiện quy trình tuyển dụng của công ty theo như mô hình quy trình tuyển dụng sau:

Hình 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực



Nguồn học viên vẽ minh họa

Việc xây dựng quy trình tuyển dụng là điều bắt buộc để tiết kiệm chi phí thời gian làm việc giữa các phòng ban, tránh việc sai sót và trách nhiệm thuộc về ai, công tác tuyển dụng diễn ra như thế nào. Đối với việc quy trình tuyển dụng cần phải chi tiết hóa từ việc quy chuẩn mẫu đề xuất tuyển dụng, các yêu cầu đối với nhân sự, chế độ, thời gian thực hiện và thời gian hoàn thành tuyển dụng...

Với uy tín, sức hút của một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực SXKD thiết bị chiếu sáng, Điện Quang cần ngày càng phát triển, cải thiện hình ảnh của mình để tạo sức hút đối với người LĐ. Đây cũng là một hướng làm để thu hút các ứng viên trong việc tuyển dụng.

Thêm vào đó, công ty cần có kế hoạch tuyển dụng sao cho phù hợp với những thời điểm có NNL dồi dào để tuyển dụng như thời điểm đầu năm mới, thời điểm sinh viên các trường đại học, cao đẳng, kỹ thuật nghề ra trường,... để có thể có nhiều ứng viên từ đó có nhiều sự lựa chọn tốt hơn cho một vị trí cần tuyển dụng.

Ngoài ra, để tăng cường hiệu quả của công tác tuyển dụng và tuyển chọn, công ty cần cải thiện thêm về việc tăng cường thêm các nguồn của tuyển dụng ngoài các nguồn tuyển dụng công ty đang sử dụng. Hiện tại công ty đang tuyển dụng theo hai nguồn tuyển dụng chính đó là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài:

Với nguồn nội bộ, công ty cần quan tâm đến các vấn đề như: (1). Tuyển dụng từ nguồn nội bộ phải phù hợp với khả năng trình độ chuyên môn của nhân sự đối

với vị trí công việc cần tuyển dụng; (2). Đề bạt đối với các CBCNV có trình độ chuyên môn tốt, hoàn thành tốt các nhiệm vụ công việc được cấp trên, công ty giao phó, cùng với đó là chuyển công tác đối với các CBCNV không đủ năng lực, không hoàn thành các kế hoạch, nhiệm vụ được giao; (3). Mọi sự đề bạt, chuyển chuyển phải đảm bảo sự công bằng, minh bạch, có sự nhìn nhận và đánh giá công khai, tránh sự thiếu minh bạch trong việc đề bạt để gây ra sự bất mãn, bất mãn của số đông CBCNV làm ảnh hưởng đến công tác LĐ sản xuất của toàn công ty.

Với nguồn tuyển dụng bên ngoài, hiện nay Điện Quang vẫn đang sử dụng nguồn internet và nguồn phát thanh, bản tin của địa phương. Do việc sử dụng ít nguồn tuyển dụng như vậy nên mặc dù các năm vừa qua công ty vẫn tuyển dụng được đầy đủ số lượng LĐ cần thiết hàng năm. Nhưng do số lượng hồ sơ các ứng viên cho một vị trí cần tuyển dụng còn ít nên sự lựa chọn tốt cho một vị trí tuyển dụng không có nhiều, ngoài ra còn bỏ sót các ứng viên có trình độ cao, nghiệp vụ tốt. Công ty cần tham khảo và sử dụng thêm các nguồn tuyển dụng bên ngoài khác như:

- + Liên kết thực tập với các trường Đại học, cao đẳng, trường nghề để qua đó có thể tuyển dụng được các sinh viên tốt có khả năng đáp ứng được các công việc của công ty, ngoài ra do nguồn LĐ này còn trẻ nên khả năng học hỏi rất nhanh, muốn tìm tòi học hỏi các kiến thức mới nên rất phù hợp với môi trường làm việc tại Điện Quang.

- + Tham gia các hội chợ việc làm, đó cũng là cơ hội để Điện Quang quảng bá hình ảnh của mình và thu hút, chọn lựa, tìm kiếm các ứng viên tốt cho công ty.

- + Kết hợp với nhiều công ty dịch vụ tuyển dụng và cung ứng nhân sự cũng là một sự lựa chọn, một giải pháp hữu hiệu để giải quyết bài toán nhu cầu nguồn ứng viên mà nhiều nhà tuyển dụng đã sử dụng. Trên thị trường dịch vụ tuyển dụng và cung ứng nhân sự hiện nay đã có nhiều công ty nắm bắt nhanh được nhu cầu của các DN và xây dựng được một hệ thống tuyển dụng rộng khắp, tiêu biểu như công ty PGB, Hmlink, M-Talent,... Khi nhà tuyển dụng có nhu cầu sử dụng dịch vụ cung ứng LĐ, thì các công ty sẽ dựa trên yêu cầu và thực hiện tuyển dụng, kênh tuyển dụng này sẽ giúp nhà tuyển dụng đa dạng hóa được nguồn ứng viên, giảm thiểu rủi ro và chi phí tuyển dụng mà vẫn tuyển được ứng viên phù hợp và nhanh chóng nhất.

Để tạo hiệu quả cao cho công tác tuyển dụng của phòng nhân sự công ty cần giao cho CBCNV phòng nhân sự các chỉ tiêu: (1). KPI (Chỉ số chỉ tiêu hoàn thành công việc) về tuyển dụng tuyển dụng như KPI cho tổng số hồ sơ ứng viên/ đợt tuyển dụng: chỉ số này giúp đo lường mức độ hiệu quả của truyền thông, danh tiếng của công ty. (2). KPI về tỉ lệ ứng viên đạt yêu cầu = số ứng viên đạt yêu cầu/ tổng

số các ứng viên. Tỷ lệ này cao chứng tỏ công ty đã hoạt động truyền thông tốt giúp truyền tải tốt các giá trị cốt lõi của công ty đến ứng viên. (3). Chỉ số hiệu quả của quảng cáo, tuyển dụng: chỉ số này = Tổng số chi phí/ tổng số lượng hồ sơ ứng viên. Có thể thêm các chỉ tiêu nhỏ trong chỉ tiêu này đó là chỉ số số người tuyển được trên từng kênh tuyển dụng; chỉ số thời gian để tuyển các ứng viên. Các chỉ số này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm kiếm nhân sự, vừa là cơ sở để định hướng cho các bộ phận khác trong việc chủ động xây dựng kế hoạch NNL.

Hơn nữa trong quy trình tuyển dụng của công ty, cần giao KPI cho các ứng viên được tuyển dụng và ký hợp đồng thử việc trong thời gian thử việc của ứng viên đó. Nếu ứng viên đó hoàn thành được KPI theo quy định của công ty trong thời gian thử việc cùng với đó là đánh giá của cấp trên phụ trách nhân viên mới thì nhân viên đó sẽ được tuyển dụng nếu đạt được số % yêu cầu đề ra của công ty.

3.2.4. Giải pháp về bố trí và sử dụng nhân lực

Để công tác bố trí và sử dụng đạt được hiệu quả cao mang đến sự ổn định trong công ty, phát huy hết khả năng của người LĐ, Điện Quang cần thực hiện công tác bố trí và sử dụng nhân lực theo đúng nguyên tắc:

Thứ nhất, bố trí và sử dụng nhân sự phải có trừu tượng trước. Công ty cần phải có quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc. Quy hoạch cán bộ chính là việc xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân sự sắp có của DN. Xuất phát từ nguyên tắc này, quá trình sử dụng nhân sự phải đảm bảo có mục đích. Theo đó, DN cần thiết lập được cho mỗi người một mục đích cần đạt đến trong mỗi thời kỳ. Ý tưởng dùng người là rất quan trọng vì nó có tính động viên nhân sự rất cao. Sử dụng nhân sự đúng mục đích ảnh hưởng đến sự trưởng thành của từng nhân viên và liên quan đến ích lợi của từng nhân viên và đóng góp của họ đối với DN. Cũng cần lưu ý là phải biết mạnh dạn trong bố trí và sử dụng nhân sự. Nhân sự giỏi là kết quả của quá trình bồi dưỡng mà nên, cần mạnh tay sử dụng nhân viên để họ xông pha trong thực hiện những công việc nhiều thách thức. Dùng người mạnh dạn là phải biết phá bỏ các khuôn thước cũ. Thực trạng thị trường LĐ của Việt Nam hiện nay đòi hỏi các DN phải mạnh dạn sử dụng nhân sự trẻ. Sử dụng nhân sự trẻ chính là sử dụng họ khi đang ở thời kỳ trai trẻ tinh lực thịnh vượng. Muốn làm được tốt điều này, nhà lãnh đạo cần phải đặt bài toán rõ ràng về đóng góp của từng nhân viên. Nếu nhân viên lập được những công lớn thì đừng cố đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ. Việc đề bạt cán bộ

nhANH hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Trong nhiều trường hợp DN hoàn toàn có thể đề bạt vượt cấp. Cuối cùng, khi dự trù nhân sự, DN cần phải tính toán trước về số lượng và chất lượng. Ngoài năng lực chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân sự phải coi trọng phẩm chất đạo đức. Phẩm chất cá nhân của nhân viên là điều cần lưu tâm trong bố trí và sử dụng nhân sự. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn, DN cần sử dụng các tiêu chuẩn về tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ cam kết với DN... Sử dụng được những người có phẩm chất đạo đức tốt sẽ giúp DN giữ được thế ổn định lâu dài và chiêu mộ được nhiều người tài.

Thứ hai, Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic hiệu suất hay phải đảm bảo tính khoa học của tổ chức LD. Việc bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ vào hiệu suất công việc phải đạt được. Các cá nhân phải làm tăng hiệu suất của tập thể, vì vậy cần phải đúng người, đúng việc, và phải tạo lập được các ê kíp làm việc phụ thuộc và hỗ trợ lẫn nhau. Cũng theo đó, nguyên tắc trong định biên và bố trí nhân sự phải là bố trí người theo yêu cầu của công việc. Để đảm bảo hiệu suất, việc bố trí và sử dụng LD do vậy phải đảm bảo các nguyên tắc:

- + Đảm bảo tính chuyên môn hóa, thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống DN;

- + Đảm bảo tính hợp tác giữa các cá nhân và nhóm. Trên nguyên tắc đó, mục tiêu, quyền hạn và nghĩa vụ của mỗi cá nhân, vị trí, bộ phận trong DN phải được xác định rõ ràng;

- + Đảm bảo có tầm hạn quản trị phù hợp. Thực hiện theo nguyên tắc này, việc bố trí cán bộ phải đảm bảo phù hợp với năng lực của nhà quản trị, năng lực của nhân viên, các điều kiện cơ sở vật chất hỗ trợ quá trình làm việc, hệ thống thông tin... Nếu vi phạm nguyên tắc này, DN có thể rơi vào tình trạng quá tải quản lý hoặc lãng phí NNL.

Bố trí và sử dụng nhân sự do vậy phải xuất phát từ hiện thực của DN và năng lực của nhân viên. Sự thành công của mỗi con người đều có quan hệ chặt chẽ đến môi trường của nó, trong tình huống bình thường hoàn cảnh hiện thực có thể trở thành điều kiện và cũng có thể trở thành vật cản cho sự thành công của nhân viên. Do đó dẫn dắt nhân viên xây dựng con đường trưởng thành và cống hiến phải căn cứ vào hoàn cảnh thực tế là điều rất có ý nghĩa. Hơn nữa, việc bố trí và sử dụng nhân sự theo nguyên tắc hiệu suất sẽ yêu cầu DN sử dụng nhân viên theo đúng trình độ của họ (dùng người theo học thức). Điều cơ bản cần lưu ý là học thức của một

con người luôn thay đổi theo quá trình học tập và tu dưỡng của họ. Như vậy, với mỗi nhân viên muốn được người khác sử dụng mình thì phải không ngừng gia tăng tri thức. Nhà quản trị do vậy cũng phải biết vạch ra lộ trình phấn đấu tu dưỡng cho từng cá nhân để có thể sử dụng họ vào các công việc thích hợp tại các thời điểm khác nhau. Ngoài ra, DN cần quán triệt bố trí và sử dụng nhân sự phải gắn với chức vụ. Cách dùng người phải căn cứ vào năng lực của họ để cho họ một chức danh. Cuối cùng, bố trí và sử dụng nhân sự phải cân nhắc giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể khi bố trí và sử dụng nhân sự. Khi bố trí và sử dụng nhân viên cần phải lấy nguyện vọng và lợi ích của đa số làm mục đích.

Thứ ba, Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic tâm lý xã hội hay tạo nhóm làm việc hiệu quả. Con người sẽ làm việc tích cực khi có các động cơ thúc đẩy, nếu động cơ càng mãnh liệt thì sự tích cực càng gia tăng. Công ty nên tham khảo các phương pháp bố trí và sử dụng nhân sự như: Giao cho người LĐ nhiều việc phức tạp để tạo ra thách thức; Khích lệ nhu cầu thành đạt; Luân chuyển công việc; Tạo niềm vui trong công việc. Do vậy, quan hệ giữa con người trong công việc cũng là điều cần được lưu ý trong bố trí và sử dụng nhân sự. Con người là một chủ thể phức tạp, là tổng hòa các mối quan hệ xã hội dựa trên nền tảng sinh học. Do vậy cần chú ý đến các mối liên hệ tình cảm của họ trong khi bố trí và sử dụng. Bố trí và sử dụng nhân sự phải xem xét bản tính của mỗi nhân viên để có thể chế ngự và phát huy được tài năng của từng người.

Cuối cùng, bố trí nhân sự phải đảm bảo phát triển cho từng cá nhân và làm giàu công việc. Khi bố trí và sử dụng nhân sự một mặt DN cần có sự lựa chọn kỹ lưỡng nhưng cũng phải quán triệt nguyên tắc dùng người không quá cầu toàn. Tiếp theo, bố trí và sử dụng nhân sự theo chuyên môn của từng cá nhân nhằm đảm bảo mỗi nhân viên thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn. Một nhân viên thường có năng lực trên nhiều lĩnh vực khác nhau và có thể tham gia vào nhiều công việc khác nhau. Tuy nhiên, nhà quản trị cần phải sử dụng phương pháp phân tích đánh giá để xem xét lĩnh vực chuyên môn nào nhân viên nổi trội và có ích nhất cho tổ chức. Từ đó bố trí, sử dụng nhân viên vào các công việc mà họ có chuyên môn giỏi nhất và có thể đem lại hiệu quả nhất cho DN. Chúng ta đều biết, người ta không thể biết làm mọi thứ, bố trí nhân sự do vậy phải đảm bảo cho nhân viên phát huy hết sức của họ nhưng không mai một tài năng của họ. Bố trí và sử dụng nhân sự do vậy cần chuyên sâu chứ không cần ham nhiều. DN nên hạn chế việc kiêm chức kiêm nhiệm. Trong mỗi chức vụ cũng không nên kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau mà đòi hỏi một người khó đảm nhiệm hết được trên khía cạnh chuyên môn. Thực tế có thể thấy rằng không phải ai cũng là thiên tài, một người do vậy đảm nhiệm nhiều chức vụ khác nhau thì rất khó

khăn có thể hoàn thành tốt nhất tất cả các công việc. Hơn nữa, khi bố trí sử dụng nhân sự thì cần phải lấy chữ tín và lòng tin làm gốc. Tuyển được người có năng lực, bố trí được họ vào những công việc thích hợp đã là điều khó, nhưng điều khó lớn nhất đối với DN là phải tin tưởng họ một cách đầy đủ.

3.2.5. Giải pháp về đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo phải xuất phát từ mục tiêu KD và dựa trên nền NNL hiện tại. Điều này có nghĩa là, bạn phải đánh giá một cách cụ thể thực trạng NNL hiện tại của bạn thế nào? Mục tiêu DN là gì? Nhân viên của bạn cần có những kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc như thế nào để thực hiện mục tiêu KD ấy. Để làm được việc này vốn không đơn giản. Nó đòi hỏi bạn phải đầu tư cả thời gian và tâm huyết trong một thời gian dài chứ không phải đến kỳ lập kế hoạch mới thực hiện như nhiều DN đang làm hiện nay.

Khi đã xác định được cụ thể mục tiêu, công ty sẽ dễ dàng tìm được nhà cung cấp dịch vụ đào tạo phù hợp. Cần lưu ý, không nên chọn cố định một nhà cung cấp cho tất cả các khóa đào tạo của mình vì mỗi đơn vị đào tạo chỉ có một thế mạnh nào đó mà thôi. Và mỗi giảng viên cũng chỉ có thể giảng tốt một vài môn học. Công ty nên nghe theo tư vấn của nhà cung cấp hơn là cố gắng chọn một giảng viên yêu thích vì hơn ai hết, họ hiểu sản phẩm của mình như thế nào.

Công ty cần nhất quán việc đào tạo và triển NNL phải được áp dụng trong công việc chuyên môn thực tế, phù hợp với chiến lược SXKD của công ty. Đồng thời quy trình, giáo án đào tạo phải nắm bắt được sự phát triển của khoa học công nghệ mà công ty đang, sẽ áp dụng từ đó mới mang lại hiệu quả cao nhất cho quy trình đào tạo và phát triển nhân lực của công ty.

Công tác đào tạo, phải được diễn ra định kỳ, các khóa đào tạo phải tập trung theo từng bộ phận của công ty như bộ phận sản xuất, bộ phận văn phòng (hành chính, kế toán, kế hoạch, ...), bộ phận giám sát, quản lý,...

Ví dụ với bộ phận sản xuất cần tổ chức các khóa đào tạo liên quan đến sản xuất, dây chuyền sản xuất, phương pháp sử dụng máy móc thiết bị trong sản xuất để đạt hiệu quả cao, tiết kiệm,... trong các khóa đào tạo cần cập nhật liên tục các ý kiến sáng tạo, các kiến thức mới nhất về khoa học công nghệ trong ngành sản xuất thiết bị điện của công ty.

Đối với CBCNV tại bộ phận văn phòng, cần tổ chức các buổi đào tạo liên quan đến quản lý hành chính, các kỹ năng về hành chính văn phòng, các ứng dụng hiện đại để áp dụng vào công việc hành chính, các tác vụ liên quan đến văn phòng như: lễ tân, văn thư lưu trữ, sắp xếp lịch làm việc, lịch hội thảo, duy trì, mua sắm và sửa chữa trang thiết bị, cơ sở vật chất, văn phòng phẩm, xây dựng các chương trình nội bộ cho công

ty... Từ các khóa đào tạo trên có thể giúp CBCNV trau dồi được các kiến thức, chuyên môn mới áp dụng được nhiều điều học được sau đào tạo vào công việc hàng ngày.

Đối với vị trí thuộc phòng tài chính kế toán cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo về nghiệp vụ của phòng, liên kết với các cơ quan thuế, BHXH, hải quan,... nhằm nâng cao nghiệp vụ của nhân viên, cập nhật các thay đổi trong các văn bản pháp luật, hướng dẫn thi hành, về tài chính kế toán...

Đối với các cán bộ quản lý giám sát: Tổ chức tham gia các khóa đào tạo liên quan đến quản lý, các lớp kỹ năng, nghiệp vụ về tổ chức, quản lý, lãnh đạo. Giúp họ có thêm kiến thức nghiệp vụ về quản lý lãnh đạo để có thể làm tốt hơn các công việc hiện tại.

Do việc tổ chức các khóa đào tạo theo từng lĩnh vực chuyên môn như vậy Điện Quang cần tìm các đối tác về đào tạo sao cho thật phù hợp với các khóa đào tạo của mình. Cần đánh giá, cân nhắc, chọn lựa các đối tác đào tạo sao cho thật phù hợp với mục tiêu, kế hoạch SXKD của công ty, cũng như phù hợp với ngân sách cho đào tạo phát triển nguồn lực của công ty.

Và cũng rất quan trọng đó là công ty cần phải có những hoạt động để thay đổi nhận thức của nhân viên. Chỉ khi họ thực sự muốn học thì hiệu quả đào tạo mới có cơ hội xuất hiện. Đó là khuyến khích, động viên CBCNV tham dự, thưởng nhỏ cho các nhân viên có thành tích đào tạo tốt và áp dụng được vào trong công việc,...

3.2.6. Giải pháp về lương bổng và đãi ngộ nhân lực

Thành công của DN thường được đúc kết thành những bài học kinh nghiệm khác nhau và có một vấn đề mà tất cả đều phải công nhận là một DN không thể thành công nếu không có một đội ngũ nhân sự giỏi và toàn tâm toàn ý với công việc, cống hiến hết khả năng cho công ty. Trong tình huống khủng hoảng kinh tế toàn cầu hiện nay, việc tạo dựng và giữ chân đội ngũ nhân viên là điều kiện tiên quyết để DN có thể giữ vững vị trí và phát triển bền vững. So với nguồn vốn hữu hình là tiền và cơ sở vật chất kỹ thuật, NNL của DN có đặc điểm là tạo dựng đã khó, giữ được và phát huy hết hiệu quả lại càng khó hơn. Nếu không khéo xây dựng và gìn giữ, nguồn vốn này rất dễ không cánh mà bay - qua hiện tượng “nhảy việc”.

Chính vì vậy, Ban lãnh đạo công ty cần nhìn nhận, xem xét đánh giá điều chỉnh lại hệ thống lương của mình. Một hệ thống lương chỉ có thể được gọi là chuẩn khi nó đáp ứng đủ 03 tiêu chí: (1) Công bằng; (2) Hợp lý; (3) Cạnh tranh. Tiêu chí công bằng, hợp lý khi trả lương là hệ thống lương hợp lý giúp người LĐ cảm thấy nghĩa là phải thể hiện được năng lực, thành tích và tiềm năng của nhân viên. Không có chuyện, kẻ làm vất vả nhưng lương thấp, kẻ ngồi mát mà ăn bát vàng. Lương cũng phải đảm bảo tính cạnh tranh, cả bên trong lẫn bên ngoài. Nhân viên phải thấy được sự chênh lệch giữa năng lực và mức lương mới có động cơ

phần đầu. Đồng thời, lương của DN cũng không thể thấp hơn mặt bằng chung của ngành vì khi đó không thu hút được LĐ, khiến họ sẽ tìm đến những công ty trả lương cao hơn. Vậy nên, để có được hệ thống lương tốt, công ty cần tuân thủ tuần tự các bước sau:

Bước 1: Thu thập thông tin

Bước 2: Định vị thang lương. Khi đã có đủ thông tin, công ty hãy xác định xem, hệ thống lương của mình nên “nằm” ở đâu? Cao, ngang bằng hay thấp hơn thị trường? Dĩ nhiên, công ty nào cũng muốn quỹ lương ít để tăng lợi nhuận. Nhưng vấn đề là lương thấp thì không thể không thể có nhân viên giỏi, không thể có nhân viên tâm huyết được. Hệ thống lương không thể định vị cảm tính mà nó phải dựa trên nền tảng mục tiêu và khả năng tài chính DN.

Bước 3: Xác định giá trị công việc. Đây là bước phức tạp nhất trong quy trình xây dựng hệ thống lương. Nếu lương được trả đúng với giá trị công việc thì sẽ đảm bảo được tính công bằng, hợp lý và cạnh tranh. Để xác định được giá trị công việc, công ty cần phải phân tích công việc để hiểu đúng và đủ về công việc, các điều kiện làm việc và yêu cầu năng lực đảm nhận công việc. Thông qua việc phân tích này, công ty đã định giá được giá trị công việc. Khi phân tích công việc, công ty cần phải có cái nhìn hệ thống để thấy được “phần ẩn” của công việc, tránh liệt kê và định giá trên số mục công việc.

Bước 4: Xây dựng các ngạch công việc. Công ty cần xây dựng các ngạch công việc để xác định các ngạch lương tương ứng. Để công việc được tiến hành đơn giản, trước tiên, công ty cần nhóm các công việc có điểm chuẩn (giá trị) tương đương nhau thành từng nhóm. Bước này gọi là Phân nhóm công việc. Sau đó, sắp xếp các công việc có tính chất tương đồng (có thể mô tả chung) vào một ngạch.

Bước 5: Xác định số bậc và mức lương các bậc. Số bậc lương trong ngạch tùy thuộc vào độ phức tạp của công việc. Số ngạch lương tùy thuộc vào triết lý dùng người của DN. Nếu DN muốn người LĐ giữ vị trí ấy gần bó bao nhiêu lâu, thì xây dựng số bậc lương tương ứng. Độ phức tạp của công việc cũng vậy. Khi công việc càng phức tạp, mức phần đầu để đạt bậc tiếp theo khó thì số bậc sẽ ít, vì lâu lắm mới được nâng bậc một lần. Còn khi công việc đơn giản, mức phần đầu không đòi hỏi cao thì số bậc phải lớn để nhân viên không bị “kịch” trần khi chưa phát huy hết năng lực. Như vậy, số bậc lương của ngạch quản lý bao giờ cũng ít hơn ngạch nhân viên. Cuối cùng là xác định mức lương và mức giãn cách giữa các bậc lương. Có 3 bước: (1). Xác định mức lương min (thấp nhất trong ngạch): từ những thông tin đã thu thập và định vị thang lương, bạn xác định mức lương thấp nhất trong ngạch của DN mình. (2). Xác định mức lương max (cao nhất trong ngạch): Tương tự như xác định mức min, bạn xác định được mức max. (3). Tỷ lệ tăng giữa các bậc lương

trong cùng một ngạch: Hãy sử dụng công thức sau: Tỷ lệ tăng giữa các bậc: $T = (L_{\max} - L_{\min}) / (n - 1)$ trong đó (n: số bậc trong ngạch). Thực tế nhiều DN lại xác định mức tăng theo tỷ lệ %. Điều này rất nguy hiểm vì lần tăng sau luôn cao hơn lần trước và công ty không kiểm soát được mức trần của hệ thống lương.

Với chính sách đãi ngộ về tinh thần: Công ty cần tiếp tục thực hiện, cải thiện các chính sách động viên khác như khen thưởng những nhân viên đạt thành tích xuất sắc, cung cấp các chương trình bảo hiểm y tế toàn diện, chế độ nghỉ dưỡng bổ sung, xây dựng môi trường văn hóa DN lành mạnh... nhằm giúp người LĐ cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình.

Ngoài ra có một số cách đãi ngộ để thu hút và giữ chân nhân viên, nhiều công ty trên thế giới có những phúc lợi rất tuyệt vời, tạo điều kiện cho nhân viên luôn thoải mái và hạnh phúc ở nơi làm việc. Không chỉ giúp tăng năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên, những điều kiện này làm tăng mức độ gắn kết nhân viên, giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức như các cách sau đây: (1) *Không giới hạn ngày nghỉ phép có lương:* Phúc lợi này đang trở thành xu hướng ở nhiều quốc gia khi hiệu quả công việc được đặt lên ưu tiên hàng đầu, không phải thời gian làm việc. Nhân viên cảm thấy được tin tưởng hơn và làm việc có trách nhiệm hơn khi họ được quyết định ngày nghỉ phép của mình; (2) *Tổ chức thường xuyên, định kỳ các hoạt động dã ngoại, phong trào thể thao:* Các hoạt động teambuilding, company trip hay công tác kết hợp nghỉ dưỡng luôn là phúc lợi hấp dẫn mọi nhân viên đều mong đợi. Đây là dịp rất tốt để tri ân sự cống hiến cũng như thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên; (3) *Phòng thể thao riêng tại trụ sở công ty:* Nhiều người than phiền rằng công việc chiếm quá nhiều thời gian khiến họ không còn thời gian luyện tập thể thao. Vì vậy, phòng thể thao riêng (không nhất thiết phải có nhiều thiết bị, đơn giản chỉ cần 1-2 bàn chơi bóng bàn, sân cầu lông, hay phòng tập yoga) là cách thể hiện sự quan tâm của công ty với sức khỏe của nhân viên; (4) *Bảo hiểm sức khỏe toàn diện:* Bằng cách chăm lo sức khỏe của nhân viên, công ty sẽ đảm bảo sức khỏe của DN mình. Đây không chỉ là phúc lợi mà là trách nhiệm của công ty đối với nhân viên. Khám sức khỏe định kỳ, mua bảo hiểm sức khỏe cho người thân là những phúc lợi rất nhiều nhân viên quan tâm và đánh giá cao; (5) *Cung cấp phương tiện đi làm:* Khoảng cách địa lý cũng là yếu tố nhiều người cân nhắc khi quyết định làm việc. Bằng cách cung cấp phương tiện đưa đón, nhân viên chẳng còn lo vấn đề này, từ đó tập trung làm việc hiệu quả hơn. Một số tập đoàn lớn thậm chí cung cấp tài xế với phương tiện riêng cho những vị trí cấp cao; (6) *Thưởng theo lợi nhuận:* Có thể là thưởng theo quý hoặc dự án hoặc lợi nhuận gộp cả năm. Khi nhân viên được thưởng theo thành công của công ty, họ trở nên gắn bó, làm việc chăm chỉ và có động lực phấn đấu hơn; (7) *Miễn phí đồ ăn/nước uống khi làm việc ngoài*

giờ: Đây là cách giúp tạo cho nhân viên của công ty có cảm giác như ở nhà và sẵn sàng làm việc thêm ngoài giờ mà không than phiền. Con đường nhanh nhất đến trái tim là qua dạ dày, công ty sẽ chiếm cảm tình của nhân viên bằng cách này.

3.2.7. Giải pháp tăng cường phát triển văn hóa doanh nghiệp

Trong thời kỳ toàn cầu hóa như hiện nay, giao lưu hàng hóa trên phạm vi toàn cầu đã trở nên phổ biến, việc áp dụng ISO đã trở thành thông lệ quốc tế chất lượng không còn tạo lợi thế cạnh tranh mà dần trở thành điều kiện cần thiết để có thể tham gia thị trường toàn cầu. Bởi vậy mà các giá trị văn hóa DN dần trở thành vũ khí cạnh tranh hiệu quả của các công ty trên thế giới. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng: văn hóa DN là một tài sản vô hình của công ty, một văn hóa DN mạnh giúp nâng cao vị thế DN, uy tín, tạo dựng niềm tin với khách hàng và đối tác KD, thu hút nguồn LĐ giỏi đến với công ty, từ đó tạo ra những lợi ích thiết thực cho công ty như: giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng giá trị thương hiệu, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất và thêm cơ hội tiếp cận những thị trường mới. Hiện tại Điện Quang đã xây dựng và thực hiện văn hóa DN theo mô hình sau: (Nguồn: Website Điện Quang)

Hình 3.2 Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Điện Quang



Văn hóa DN đã được Điện Quang xây dựng, duy trì và phát triển từ năm 2015 đến nay. Được công ty phát triển thành sổ tay văn hóa DN, tới tay CBCNV trong công ty năm 2016. Văn hóa DN không thể hình thành trong ngày một, ngày hai, không phải là một cái gì đó tự nghĩ ra hoặc ngẫu nhiên, nó được hình thành trong

thực tiễn hoạt động KD, trong quá trình liên hệ, tác động qua lại, như một câu trả lời cho những vấn đề mà môi trường bên trong và bên ngoài đặt ra cho DN. Cũng như văn hóa, văn hóa DN chỉ có ở loài người là nó không thể di truyền theo con đường sinh học, mà việc hình thành nó ở mỗi cá nhân, mỗi cộng đồng là kết quả của quá trình thẩm thấu - xã hội hóa các giá trị mà các thế hệ đi trước đã tạo ra, đồng thời là quá trình sáng tạo ra những giá trị mới. Do đó, cơ chế phát triển văn hóa DN chính là sự học hỏi. Trong môi trường KD đầy biến động như hiện nay, công ty đã và đang phải đối mặt với nhiều thách thức và cạnh tranh, điều đó đòi hỏi công ty phải có khả năng thích ứng đối với môi trường; đòi hỏi người lãnh đạo công ty phải luôn duy trì được nếp Văn hóa trong DN của mình đồng thời với việc đưa ra quyết sách chiến lược, thay đổi cơ cấu tổ chức, hệ thống triết lý, niềm tin, giá trị để tạo nên những nét văn hóa mới lành mạnh, để có thể ứng phó hiệu quả với tình hình không ngừng biến chuyển và đầy phức tạp. Hoạt động của DN không ngừng vận động, biến đổi và phát triển, do vậy văn hóa DN vì thế cũng không bất biến. Trên cơ sở những giá trị, chuẩn mực có tính định hướng thì những tiêu chí cụ thể gắn với từng giai đoạn, với từng mục tiêu cụ thể phải không ngừng tiếp tục được củng cố, bổ sung và hoàn chỉnh. Việc tạo ra và duy trì một môi trường để mỗi thành viên đều cảm thấy được tin yêu, quý trọng như những tài sản quý giá nhất, tự hào khi đứng trong đội ngũ công nhân viên chức DN và sẵn sàng thể hiện đầy đủ những khả năng và phẩm chất cao quý của mình; một môi trường mà sự đóng góp của bất kỳ thành viên nào vào thành công của DN đều được tưởng thưởng xứng đáng và ngược lại, những hành vi, ứng xử trái với văn hoá DN, làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, tổn hại lợi ích của khách hàng đều phải bị lên án và không có chỗ đứng ở DN. Cần phải nêu cao khẩu hiệu: "phấn đấu xây dựng một DN mà hình ảnh của nó trong ý nghĩ của khách hàng không chỉ là một sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo mà còn là sự liên tưởng ngay đến một cộng đồng, tập thể những con người sôi nổi, đoàn kết gắn bó tương thân tương ái".

3.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân lực cũng như nâng cao chất lượng quản trị nhân lực

****Về phía Nhà nước:***

Một là, tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước. Tập trung hoàn thiện bộ máy quản lý phát triển NNL, đổi mới phương pháp quản lý, nâng cao năng lực, hiệu lực và hiệu quả hoạt động bộ máy quản lý về phát triển NNL. Đổi mới các chính sách, cơ chế, công cụ phát triển và quản lý NNL bao gồm các nội dung về môi trường làm

việc, chính sách việc làm, thu nhập, bảo hiểm, bảo trợ xã hội, điều kiện nhà ở và các điều kiện sinh sống, định cư, chú ý các chính sách đối với bộ phận nhân lực chất lượng cao, nhân tài.

Hai là, bảo đảm nguồn lực tài chính. Phân bổ và sử dụng hợp lý Ngân sách Nhà nước dành cho phát triển nhân lực quốc gia đến năm 2020. Cần xây dựng kế hoạch phân bổ ngân sách nhà nước theo hướng tập trung đẩy mạnh thực hiện các chương trình, dự án đào tạo theo mục tiêu ưu tiên và thực hiện công bằng xã hội. Đẩy mạnh xã hội hoá để tăng cường huy động các nguồn vốn cho phát triển nhân lực. Nhà nước có cơ chế, chính sách để huy động các nguồn vốn của người dân đầu tư và đóng góp cho phát triển nhân lực bằng các hình thức: (1) Trực tiếp đầu tư xây dựng cơ sở giáo dục, đào tạo, cơ sở y tế, văn hoá, thể dục thể thao; (2) Hình thành các quỹ hỗ trợ phát triển NNL, huy động, phát huy vai trò, đóng góp của DN đối với sự phát triển nhân lực; (3) Đẩy mạnh và tạo cơ chế phù hợp để thu hút các nguồn vốn nước ngoài cho phát triển nhân lực Việt Nam. Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn của nước ngoài hỗ trợ phát triển nhân lực (ODA); (4) Thu hút đầu tư trực tiếp (FDI) của nước ngoài cho phát triển nhân lực (đầu tư trực tiếp xây dựng các cơ sở giáo dục, đào tạo, bệnh viện, trung tâm thể thao..).

Ba là, đẩy mạnh cải cách giáo dục. Đây là nhiệm vụ then chốt, giải pháp chủ yếu, là quốc sách hàng đầu để phát triển nhân lực Việt Nam trong giai đoạn từ nay đến 2020 và những thời kỳ tiếp theo. Một số nội dung chính trong quá trình đổi mới hệ thống giáo dục và đào tạo Việt Nam bao gồm: (1) Hoàn thiện hệ thống giáo dục theo hướng mở, hội nhập, thúc đẩy phân tầng, phân luồng, khuyến khích học tập suốt đời và xây dựng xã hội học tập; (2) Mở rộng giáo dục mầm non, phổ cập giáo dục tiểu học và trung học cơ sở với chất lượng ngày càng cao. Phát triển mạnh và nâng cao chất lượng các trường dạy nghề và đào tạo chuyên nghiệp. Quy hoạch và thực hiện quy hoạch mạng lưới trường đại học, cao đẳng và dạy nghề trong cả nước; (3) Đổi mới mạnh mẽ nội dung, chương trình, sách giáo khoa phổ thông, khung chương trình đào tạo ở bậc đại học và giáo dục nghề nghiệp, phương pháp dạy và học ở tất cả các cấp theo hướng phát huy tư duy sáng tạo, năng lực tự học, tự nghiên cứu, tăng thời gian thực hành, tập trung vào những nội dung, nâng cao chất lượng đào tạo ngoại ngữ; (4) Đổi mới phương pháp dạy và học ở tất cả các cấp học, bậc học. Thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục, đào tạo ở tất cả các bậc học. Cải cách mục tiêu, nội dung, hình thức kiểm tra, thi và đánh giá kết quả giáo dục và đào tạo, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin; (5) Đổi mới chính sách đối với nhà

giáo, cán bộ quản lý giáo dục; nâng cao chất lượng nghiên cứu và ứng dụng khoa học và công nghệ vào giáo dục và đào tạo; (6) Phát triển và nâng cao chất lượng NNL, nhất là NNL chất lượng cao là một đột phá chiến lược. Chú trọng phát hiện, bồi dưỡng, phát huy nhân tài, đào tạo nhân lực cho phát triển kinh tế tri thức.

Bốn là, chủ động hội nhập. Cần chủ động hội nhập với những định hướng cơ bản là: (1) Xây dựng, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật về phát triển NNL phù hợp với trình độ phát triển của Việt Nam nhưng không trái với thông lệ và luật pháp quốc tế về lĩnh vực này mà chúng ta tham gia, ký kết, cam kết thực hiện; (2) Thiết lập khung trình độ quốc gia phù hợp với khu vực và thế giới. Xây dựng lộ trình nội dung, chương trình và phương pháp giáo dục và đào tạo để đạt được khung trình độ quốc gia đã xây dựng, phù hợp chuẩn quốc tế và đặc thù Việt Nam; (3) Tham gia kiểm định quốc tế chương trình đào tạo. Thực hiện đánh giá và quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, liên kết, trao đổi về giáo dục và đào tạo đại học, sau đại học và các đề tài, dự án nghiên cứu khoa học, công nghệ giữa các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam và thế giới; (4) Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để thu hút các nhà giáo, nhà khoa học có tài năng và kinh nghiệm của nước ngoài, người Việt Nam ở nước ngoài tham gia vào quá trình đào tạo nhân lực đại học và nghiên cứu khoa học, công nghệ tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam; (5) Tiếp tục thực hiện chính sách hỗ trợ từ ngân sách nhà nước và huy động các nguồn lực xã hội, kêu gọi đầu tư nước ngoài, thu hút các trường đại học, dạy nghề có đẳng cấp quốc tế vào Việt Nam hoạt động.

**** Đối với chính quyền địa phương:***

Với vai trò quản lý trực tiếp, chính quyền địa phương cần thực hiện triệt để các chính sách của Nhà nước trong việc phát triển NNL cũng như hỗ trợ cho các DN hoạt động trên địa bàn. Ngoài ra, chính quyền địa phương cần tăng cường tổ chức các hoạt động xúc tiến đầu tư, giới thiệu các công ty có uy tín, thế mạnh tại đơn vị mình quản lý tới các đối tác trong và ngoài địa phương, giúp cho việc tiếp cận các đối tác của các DN trên địa bàn tốt hơn. Chính quyền cũng cần nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực tại chỗ của địa phương; đồng thời, thực hiện công tác kiểm tra giám sát tại các công ty, DN trên địa bàn về vấn đề thực hiện Luật LD, Luật Bảo hiểm nhằm giúp cho nhân viên của các đơn vị trên địa bàn an tâm làm việc. Cùng với các DN đào tạo uy tín trên địa bàn cùng phối hợp tổ chức thực hiện các buổi hội thảo, tọa đàm với DN về công tác quản lý, phát triển nhân lực.

Tiểu kết chương 3

Từ việc phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang đã đánh giá những thành tựu và hạn chế của công ty, đồng thời với những lý luận về QTNL, đánh giá quan điểm về QTNL của Điện Quang, cùng với đó chương 3 đã trình bày các giải pháp cho việc hoàn thiện công tác QTNL cho Điện Quang, cụ thể là những giải pháp về phân tích công việc; tuyển dụng nhân lực; đào tạo và phát triển nhân lực; lương bổng và đãi ngộ nhân lực; tăng cường phát triển văn hóa DN.

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được định hướng phát triển của công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp.

Bên cạnh đó luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng quản trị nhân lực đó là tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; bảo đảm nguồn lực tài chính; đẩy mạnh cải cách giáo dục; chủ động hội nhập

KẾT LUẬN

Quản trị nhân lực là một trong những công tác và khó khăn nhất trong lĩnh vực quản trị của một doanh nghiệp. Quản trị nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có một đội ngũ nhân lực mạnh mẽ, tạo điều kiện và thúc đẩy nhân viên phát huy hết khả năng, phẩm chất của mình, sàng lọc và đào tạo đúng nhân sự có năng lực giúp doanh nghiệp tránh được sự lãng phí và đạt được các mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đã đề ra.

Nhìn chung trong những năm gần đây chất lượng công tác quản trị nhân lực tại Điện Quang có chiều hướng phát triển tốt, giúp công ty đạt được các kết quả tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh và hoàn thành được các mục tiêu được công ty đề ra.

Phải kể đến những mặt mạnh tiêu biểu như: Việc phân tích công việc của Điện Quang tương đối chi tiết, rõ ràng với từng bộ phận, phòng ban. Đã giúp CBCNV nắm được nhiệm vụ, trách nhiệm cũng như quyền hạn của mình trong công việc được giao; đã có sự chủ động kiểm soát lực lượng LĐ của mình trong từng thời điểm; đã đánh giá và sàng lọc các CBCNV chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nhằm có biện pháp nhắc nhở và xử lý kịp thời để có một lực lượng LĐ dồi dào, chất lượng và NSLĐ cao; lực lượng LĐ hiện nay của Điện Quang luôn đầy đủ tại tất cả các vị trí để đáp ứng được nhu cầu SXKD và hoàn thành các kế hoạch đề ra của công ty; đã có quy trình cụ thể, chi tiết để có thể bố trí và sử dụng nhân lực; đã ý thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển; chính sách lương bổng và đãi ngộ đã thể hiện phần nào sự quan tâm của lãnh đạo công ty tới thu nhập của nhân viên.

Tuy nhiên, một số hạn chế còn bị bộc lộ trong thực tế công tác QTNL tại công ty như: (1) KHHNNL vẫn đang thực hiện một cách ngắn hạn không thực hiện KHHNNL dài hạn để đáp ứng kế hoạch phát triển dài hơi của công ty; (2) Công tác tuyển dụng chưa thực sự thành công; (3) Việc bố trí và sử dụng LĐ chưa thực sự tốt gây ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động SXKD; (4) Quá trình đào tạo vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cơ bản nhất đó là áp dụng được vào công việc; (5) Chính sách lương bổng và đãi ngộ tuy đã tương đối tốt tuy nhiên vẫn cần cải thiện, nhất là trong chính sách xây dựng hệ thống lương, thưởng xứng đáng hơn với công sức LĐ bỏ ra, giúp họ có động lực làm việc và có thể cống hiến lâu dài cho công ty, coi công ty là mái nhà thứ hai của họ.

Từ việc phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang đã đánh giá những thành tựu và hạn chế của công ty, đồng thời với những lý luận về QTNL, đánh giá quan điểm về QTNL của Điện Quang, học viên đã đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị nhân lực tại công ty, cụ thể là những giải pháp về phân tích công việc; tuyển dụng nhân lực; đào tạo và phát triển nhân lực; lương bổng và đãi ngộ nhân lực; tăng cường phát triển văn hóa DN. Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác QTNL tại Công ty CP Bóng đèn Điện Quang ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được định hướng phát triển của công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp.

Bên cạnh đó luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng quản trị nhân lực đó là tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; bảo đảm nguồn lực tài chính; đẩy mạnh cải cách giáo dục; chủ động hội nhập.

Tuy nhiên với tầm hiểu biết còn hạn chế của mình học viên hy vọng với nhận định, phân tích và những đề xuất, giải pháp của mình có thể giúp công tác quản trị của công ty nâng cao được chất lượng trong công tác QTNL, hoàn thành được những kế hoạch, mục tiêu đề ra của công ty trong giai đoạn tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần Bóng đèn Điện Quang (2015, 2016, 2017), *Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán*;
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, (2007) *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Kinh tế quốc dân, Hà Nội;
3. Phạm Thị Hà (2017), “Quản trị nhân lực tại công ty TNHH Bất động sản Tuấn 123”, *luận văn thạc sĩ*, Học viện Khoa học xã hội;
4. Nguyễn Thanh Hội, (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê;
5. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Giáo dục;
6. Phạm Vũ Luận (2015), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội;
7. Đậu Minh Quyên (2017), “Quản trị nhân lực tại công ty CP hăng sơn Đông Á”, *luận văn thạc sĩ*, Học viện Khoa học xã hội;
8. Nguyễn Hữu Thân (2012), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội;
9. Nguyễn Doãn Trí (2000), *Những nguyên tắc vàng dành cho các nhà quản trị doanh nghiệp*, NXB khoa học - kỹ thuật;
10. World Bank (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.

Các Website tham khảo:

1. <https://dienquang.com/>
2. <https://jobs.edu.vn>
3. <https://quantri.vn>
4. <https://www.gso.gov.vn/>

**PHỤ LỤC 10: BẢNG TỔNG HỢP CÂU HỎI ĐỂ THU THẬP THÔNG TIN PHÂN
TÍCH CÔNG VIỆC**

CÔNG TY CP BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG	BẢNG TỔNG HỢP CÂU HỎI THU THẬP THÔNG TIN
Nhân viên: Phòng/ban:..... Chức vụ:.....	Ngày thực hiện khảo sát:
Nội dung câu hỏi	Câu trả lời
1. Anh (chị) hãy mô tả một ngày làm việc thông thường?
2. Những trách nhiệm chính trong công việc là gì?
3. Theo anh (chị) những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
4. Anh (chị) hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những phần khó nhất trong công việc?
5. Theo anh (chị) những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
6. Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến thực hiện công việc?
7. Những phần việc nào nên được ủy quyền? Cho ai? Như thế nào?
8. Loại tình huống nào thường gây ra căng thẳng nhất trong công việc?
9. Theo anh (chị) công việc đòi hỏi phải tham dự những cuộc họp như thế nào? Sẽ có báo cáo nào?
10. Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?

11.Theo anh (chị) có các quan hệ nào trong thực hiện công việc? Điều kiện LĐ, quy chế LĐ như thế nào?
12.Anh (chị) thường phải giám sát hoạt động công việc của những ai? Ở chức vụ nào?
13.Theo anh (chị) những khóa đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm đặc biệt cần có để thực hiện công việc tốt là gì?
14.Các máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành?
15.Trong toàn bộ quá trình làm việc, cần phải ra quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định như vậy?
16.Theo anh (chị) công việc có những yêu cầu trách nhiệm nào về tiền bạc, mức độ an toàn hoặc những giá trị khác?
17.Công việc có những yêu cầu nào về trách nhiệm đối với khách hàng hoặc các mối liên hệ khác bên ngoài công ty?
18.Những tiêu chuẩn được sử dụng để được đánh giá là thực hiện tốt công việc là gì?

PHỤ LỤC 11: BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC MẪU

Công ty CP Bóng đèn Điện Quang	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Ký hiệu: Ngày tháng có hiệu lực: Số trang:
Chức danh công việc :		Mã số công việc :
Bộ phận :		
Phòng :		
Địa điểm làm việc :		
Chức danh cấp trên trực tiếp :		Ký tên
Tên cấp trên trực tiếp :		
Tên người giữ vị trí hiện tại :		Ký tên
Mã số nhân viên :		
MỤC ĐÍCH: (Tại sao vị trí này tồn tại, trong phạm vi giới hạn nào và mục tiêu gì?)		

MẠNG LƯỚI QUAN HỆ :

Bên trong :	Bên ngoài :
Trực tiếp :	
Gián tiếp :	

TÀI SẢN QUẢN LÝ:

Tài chính : (Tiền) (Khoản tiền mặt có thể chủ động sử dụng nhằm đáp ứng yêu cầu công việc kịp thời và chịu trách nhiệm giải trình về tính hợp lý khi sử dụng)	Phi tài chính : (Con người , tài sản ...) Con người : số lượng , chức danh Tài sản : số lượng , giá trị	
TRÁCH NHIỆM /	QUYỀN HẠN	TIÊU CHÍ ĐÁNH

NHIỆM VỤ							GIÁ Số lượng, chất lượng, thời gian
Tổ chức thực hiện	Tham gia thực hiện	Hỗ trợ/ Phối hợp	Tổ chức thực hiện	Đề xuất	Quyết định	Phối hợp/ Tham gia	

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC:

--

YÊU CẦU TỐI THIỂU (TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC):

Yêu cầu năng lực:		
1	Trình độ văn hóa	
2	Trình độ ngoại ngữ	
3	Trình độ tin học	
4	Kiến thức	
5	Kỹ năng	
6	Khả năng	
Yêu cầu khác:		
7	Số năm kinh nghiệm	
8	Tính cách cá nhân	
9	Phong cách làm việc	
10	Thể chất và sức khỏe	
11	Giới tính	
12	Độ tuổi	
13	Ngoại hình	

**PHỤ LỤC 12: BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC - TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC CHO
VỊ TRÍ NHÂN VIÊN KINH DOANH**

Bảng mô tả công việc – tiêu chuẩn công việc		CÔNG TY CP BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG
Nhân viên kinh doanh		
I. Thông tin chung:	Vị trí: Nhân viên kinh doanh Bộ phận: Kinh doanh Người quản lý trực tiếp: Giám đốc kinh doanh Địa điểm làm việc: Trụ sở chính công ty tại TP. Hồ Chí Minh.	
II. Mục tiêu công việc:	Trực tiếp thực hiện hoạt động bán hàng dự án trực tiếp của công ty.	
III. Nhiệm vụ cụ thể:	1. Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng; thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới bằng việc lập kế hoạch và tổ chức lịch công tác hàng ngày đối với những quan hệ kinh doanh hiện có hay những quan hệ kinh doanh tiềm năng khác. 2. Lập kế hoạch công tác tuần, tháng trình Trưởng kênh bán hàng duyệt. Thực hiện theo kế hoạch được duyệt. 3. Hiểu rõ và thuộc tính năng, bao bì, giá, ưu nhược điểm của sản phẩm, sản phẩm tương tự, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. 4. Nắm được quy trình tiếp xúc khách hàng, quy trình xử lý khiếu nại thông tin, quy trình nhận và giải quyết thông tin khách hàng, ghi nhận đầy đủ theo các biểu mẫu của các quy trình này. 5. Tiếp xúc khách hàng và ghi nhận toàn bộ các thông tin của khách hàng trong báo cáo tiếp xúc khách hàng. Báo cáo nội dung tiếp xúc khách hàng trong ngày cho Trưởng nhóm kinh doanh. 6. Lên dự thảo hợp đồng sau khi khách hàng đã đồng ý cơ bản, chuyển cho Trưởng nhóm bán hàng xin ý kiến về các điều khoản hợp đồng. Lập thủ tục ký kết hợp đồng, lưu bản	

	<p>copy hợp đồng, chuyển bản chính cho Trưởng nhóm giữ, một bản chính cho phòng kế toán giữ.</p> <p>7. Trực tiếp thực hiện, đốc thúc thực hiện hợp đồng, bao gồm các thủ tục giao hàng, xuất hoá đơn, cùng khách hàng kiểm tra chất lượng sản phẩm giao.</p> <p>8. Nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng....</p> <p>9. Theo dõi quá trình thanh lý hợp đồng, hỗ trợ phòng kế toán đốc thúc công nợ, chỉ xong trách nhiệm khi khách hàng đã thanh toán xong.</p> <p>10. Giao dịch, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng.</p> <p>11. Cập nhật kiến thức công việc qua việc, đọc các sách báo về kinh doanh và tiếp thị; duy trì các mối quan hệ khách hàng.</p> <p>12. Phát triển việc kinh doanh ở địa bàn được giao phó.</p> <p>13. Chăm sóc khách hàng và bán hàng theo lịch trình đã định.</p>
IV. Tiêu chuẩn:	<p>1. Trình độ Cao đẳng trở lên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế thương mại, Marketing.</p> <p>2. Sử dụng thành thạo vi tính văn phòng, các phần mềm liên quan đến công việc, có khả năng làm việc độc lập, làm việc nhóm.</p> <p>3. Nhiệt tình, năng động, độc lập, nhạy bén, chịu được sức ép công việc và khách hàng</p> <p>4. Thúc đẩy kinh doanh, kỹ năng giao tiếp.</p> <p>5. Kinh nghiệm kinh doanh, marketing ít nhất 3 năm trở lên.</p>

**Phụ lục 13: BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC - TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC CHO VỊ
TRÍ NHÂN VIÊN MARKETING**

Bảng mô tả công việc – tiêu chuẩn công việc NHÂN VIÊN MARKETING	CÔNG TY CP BÓNG ĐÈN ĐIỆN QUANG
I. Thông tin chung:	Ví trí: NV Marketing Bộ phận: Kinh doanh Người quản lý trực tiếp: Giám Đốc Kinh doanh Địa điểm làm việc: Trụ sở chính công ty tại TP. Hồ Chí Minh.
II. Mục tiêu công việc:	Thực hiện các chương trình marketing đã được duyệt. Quảng bá đưa danh tiếng Cty và sản phẩm được nhiều người biết đến
III. Nhiệm vụ cụ thể:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nghiên cứu sản phẩm của công ty và các đối thủ cạnh tranh khác. 2. Nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng về các dòng sản phẩm. 3. Phát triển thị trường cho các sản phẩm mới theo kế hoạch được giao. 4. Tham gia huấn luyện các tính năng sản phẩm cho đại diện bán hàng, nhân viên bán hàng, tham gia các hoạt động marketing khác... 5. Hỗ trợ các hoạt động Marketing bằng cách soạn thảo, định dạng, và báo cáo các thông tin và tài liệu. 6. Tổng hợp các báo cáo về đánh giá người tiêu dùng bằng cách soạn thảo, tập hợp, định dạng và tóm tắt thông tin, đồ thị, và trình bày. 7. Cập nhật thông tin đối thủ bằng cách nhập dữ liệu từ doanh số các chủng loại sản phẩm bằng cách soạn thảo, tập hợp, định dạng và tóm tắt thông tin, đồ thị, và trình bày; phân phát các báo cáo 8. Hỗ trợ các phần trình bày bán hàng bằng cách tập hợp các

	<p>báo giá, đề nghị, các đoạn phim, các slide trình bày, thử nghiệm sản phẩm và sách giới thiệu về tính năng sản phẩm; soạn thảo các phân tích đối thủ và khách hàng.</p> <p>9. Chuẩn bị các thư từ và catalô bằng cách định dạng nội dung và hình ảnh; sắp xếp việc in ấn và cước phí trọn gói Internet.</p> <p>10. Duy trì thư viện marketing bằng cách kiểm tra và cung cấp thêm sách báo.</p> <p>11. Cung cấp thông tin nghiên cứu và theo dõi Marketing bằng cách thu thập, phân tích, và tổng kết dữ liệu và xu hướng.</p> <p>12. Đạt được các mục tiêu marketing và của tổ chức bằng cách đạt được các kết quả liên quan theo yêu cầu, theo các kế hoạch marketing, chương trình quảng cáo khuyến mãi.</p> <p>13. Thu thập thông tin về khách hàng, nhu cầu khách hàng, khả năng khách hàng ...</p> <p>14. Thu thập và xử lý thông tin về các đối thủ cạnh tranh</p>
IV. Tiêu chuẩn:	<p>1. Nam/Nữ, từ 22 đến 30 tuổi, sức khỏe tốt.</p> <p>2. Trình độ : Đại học Kinh tế/ Ngoại thương/ Marketing.</p> <p>3. Sử dụng tốt tiếng Anh, tin học văn phòng.</p> <p>4. Có kinh nghiệm ít nhất 2 năm ở vị trí tương tự.</p>

PHỤ LỤC 14: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Trong thời gian khảo sát tại công ty học viên có làm cuộc khảo sát nhằm đánh giá mức độ thỏa mãn của CBCNV trong công ty về các mặt của công tác quản trị để đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị nhân lực của công ty để có thể hoàn thành được những kế hoạch và mục tiêu đề ra. Nội dung bảng khảo sát như sau:

Bảng khảo sát CBCNV		Công ty CP Bóng đèn Điện Quang				
I. Thông tin cá nhân:	(Anh chị tích <input checked="" type="checkbox"/> vào các lựa chọn của mình)					
	1. Giới tính	Nam <input type="checkbox"/>		Nữ <input type="checkbox"/>		
	2. Độ tuổi	Dưới 25 <input type="checkbox"/>	Từ 25 - 35 <input type="checkbox"/>	Từ 35 - 45 <input type="checkbox"/>	Trên 45 <input type="checkbox"/>	
	3. Trình độ học vấn	Trên đại học <input type="checkbox"/>	Đại học <input type="checkbox"/>	Cao đẳng <input type="checkbox"/>	Trung cấp <input type="checkbox"/>	Phổ thông <input type="checkbox"/>
	4. Thâm niên công tác tại công ty	Thử việc <input type="checkbox"/>	Dưới 1 năm <input type="checkbox"/>	Từ 1 đến 3 năm <input type="checkbox"/>	Trên 3 năm <input type="checkbox"/>	
	5. Hợp đồng với công ty	Thử việc <input type="checkbox"/>	Có XDTH dưới 1 năm <input type="checkbox"/>	Có XDTH từ 1 - 3 năm <input type="checkbox"/>	Không XDTH <input type="checkbox"/>	
II. Nội dung khảo sát:	Anh chị hãy đánh giá mức độ thỏa mãn của bản thân vào các câu hỏi khảo sát theo thang điểm từ 1-5 (1) Không hài lòng; (2) chưa thật sự hài lòng; (3) bình thường; (4) tương đối hài lòng; (5) rất hài lòng (Anh chị tích <input checked="" type="checkbox"/> vào các lựa chọn của mình)					
	NỘI DUNG	Mức độ thỏa mãn				
		1	2	3	4	5
	PHẦN I: MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHÍNH SÁCH LƯƠNG THƯỞNG					
	1. Tôi hài lòng với mức lương hiện tại					
	2. Mức lương tại công ty khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trong thị trường.					
	3. Công ty có những tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên để xét tăng lương rất hợp lý.					
	4. Tăng lương dựa trên năng lực là cách để động viên nhân viên phát huy khả năng của mình.					
	5. Cách chia thưởng hợp lý và đúng tiến độ.					
	6. Các đợt khảo sát ý kiến về lương hàng năm là khá hợp lý					
	PHẦN II: MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC					
	7. Tôi luôn được các cấp trên quan tâm, động viên khi gặp khó khăn trong công việc lẫn trong cuộc sống.					
	8. Các đồng nghiệp luôn là những người bạn hòa đồng thân thiện, hỗ trợ nhau trong công việc.					
	9. Công ty tôi không có hiện tượng chia rẽ theo nhóm.					
	10. Tôi luôn được đào tạo và hướng dẫn những kỹ năng cần thiết cho công việc.					
	11. Tôi hài lòng với cơ sở vật chất công ty đã trang bị cho tôi.					
	12. Tôi không có đủ các vật dụng hỗ trợ trong công việc, tôi cần được cung cấp thêm.					
	13. Công ty thường tổ chức những hoạt động vui chơi phù hợp với VHDN của Công ty.					
	14. Tôi thích các hoạt động của Công ty: vui chơi, sinh nhật, du lịch hàng năm					
	15. Tôi luôn được đóng góp ý kiến và được ghi nhận ý kiến từ cấp trên và đồng nghiệp					
	PHẦN III: MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CÔNG VIỆC					
	16. Tôi yêu thích công việc hiện tại.					
	17. Công việc luôn có nhiều đổi mới hàng ngày và tôi có mục tiêu công việc rõ ràng					
	18. Tôi được phổ biến và hiểu rõ mục tiêu của Công ty.					
	19. Tôi luôn được đón nhận nếu có năng lực ở một vị trí khác cao hơn.					
	20. Công ty có các chế độ cũng như các hình thức bảo vệ sự an toàn cho mọi nhân viên.					
	21. Tôi luôn được góp ý thẳng thắn khi phạm lỗi trong công việc					
	PHẦN IV: Anh chị có đóng góp thêm các ý kiến của bản thân nhằm giúp công ty ngày càng phát triển hơn?					