

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN HƯƠNG QUYẾT

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG
VINECO**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG)**

HÀ NỘI – 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN HƯƠNG QUYẾT

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG
VINECO**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco”** là công trình nghiên cứu của tôi. Số liệu được đưa vào luận văn được chỉ rõ nguồn gốc và trích dẫn rõ ràng. Kết quả nghiên cứu chưa được công bố bất cứ một công trình nào từ trước đến nay.

Tôi xin khẳng định sự trung thực về cam kết trên./.

Tác giả luận văn

Nguyễn Hương Quyết

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn thạc sĩ này, tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An đã tận tình hướng dẫn trong suốt quá trình viết luận văn.

Bên cạnh đó, tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy, cô trong khoa tại khoa Sau đại học trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, các cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi được nghiên cứu và hoàn thành luận văn thạc sĩ này.

Trân trọng cảm ơn!

TÁC GIẢ

Nguyễn Hương Quyết

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	1
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn	3
5. Phương pháp nghiên cứu của luận văn.	4
6. Kết cấu luận văn.....	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1. NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	6
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	6
1.1.3. Cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	7
1.1.4. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực của các doanh nghiệp	8
1.2. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.2.1. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	10
1.2.4. Nội dung công tác phát triển nguồn nhân lực trong DN.....	12
1.3. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP.....	19
1.3.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực đối với Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.....	23
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO.....	26

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO.....	26
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	26
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của Công ty	27
2.1.3. Khái quát tình hình SXKD của công ty	30
2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY	32
2.2.1. Quy mô nguồn nhân lực.....	32
2.2.2. Đào tạo phát triển trình độ chuyên môn người lao động.....	40
2.2.3. Phát triển kỹ năng người lao động.....	44
2.2.4. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.....	47
2.3. Đánh giá hoạt động phát triển nguồn nhân lực của Công ty	54
2.3.1 Những kết quả đạt được.....	54
2.3.2 Những tồn tại và nguyên nhân	55
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	57
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO	58
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO.....	58
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.....	58
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco	59
3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO.....	59
3.2.1. Giải pháp về phát triển quy mô nguồn nhân lực	59
3.2.2. Giải pháp về đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động ..	65
3.2.3. Giải pháp về phát triển kỹ năng cho người lao động	71
3.2.4. Giải pháp về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động	72
3.2.5. Giải pháp khác	75
3.3. KIẾN NGHỊ	78

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	79
PHẦN KẾT LUẬN	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	81
PHỤ LỤC.....	83

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2019-2021 của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.	31
Bảng 2.2: Quy mô nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Các hệ thống Vineco.....	32
Bảng 2.3: Tình hình tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2019-2021.....	36
Bảng 2.4: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2019-2021.....	37
Bảng 2.5: Đánh giá công tác bố trí, sử dụng lao động phù hợp với chuyên môn.....	39
Bảng 2.7: Trình độ chuyên môn người lao động tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco giai đoạn 2019-2021	40
Bảng 2.8: Các hình thức đào tạo của công ty.....	42
Bảng 2.9: Chi phí đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2021	43
Bảng 2.10: Khảo sát đánh giá công tác đào tạo của Công ty.....	44
Bảng 2.11: Bảng tổng hợp số người được đào tạo nâng cao trình độ về kỹ năng của Công ty	45
Bảng 2.12: Bảng tổng mức độ đáp ứng các kỹ năng của người lao động tại	46
Bảng 2.13: Tiền lương của nhân viên công ty giai đoạn 2019-2021	47
Bảng 2.14: Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên công ty	48
Bảng 2.15: Số lượng nhân viên được khen thưởng tại công ty trong giai đoạn	49
Bảng 2.16: Kết quả bổ nhiệm cán bộ giai đoạn 2019-2021	51
Bảng 2.17: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại công ty	51
Bảng 2.18: Mức độ hài lòng về môi trường làm việc tại công ty	53
Bảng 2.19: Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Công ty	54

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco	28
Hình 2.1: Quy trình tuyển dụng của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco	34

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Tên viết tắt	Tên đầy đủ
1	CBNV	Cán bộ nhân viên
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	DN	Doanh nghiệp
4	NNL	Nguồn nhân lực
5	PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
6	TS	Tiến sỹ

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sự phát triển của một doanh nghiệp là tổng hòa của các nguồn lực như tài sản, tài chính, trang thiết bị và một nhân tố không thể thiếu là nguồn nhân lực.

Trong phạm vi doanh nghiệp, một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển để thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng lớn, doanh nghiệp phải huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực như tài chính, vật chất, công nghệ... Trong đó, nguồn nhân lực được xem là nhân tố rất quan trọng quyết định sự phát triển của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực chính là nhân tố trọng tâm gắn kết các nguồn lực khác để phục vụ sự phát triển của tổ chức. Thấy được tầm quan trọng của nguồn nhân lực, các doanh nghiệp luôn luôn có những biện pháp để nâng cao số lượng và chất lượng nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng, đào tạo, bố trí nguồn nhân lực phù hợp với vị trí công việc và sử dụng nhiều phương pháp để phát triển nguồn nhân lực một cách tối ưu nhất.

Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco là một trong số các công ty hoạt động trong lĩnh vực viễn thông với các hoạt động kinh doanh chính của Công ty là sản xuất, cung cấp thiết bị chuyển mạch số, thiết bị truyền dẫn viba, các giải pháp IT và dịch vụ kỹ thuật tại Việt Nam.

Với xu thế phát triển rất nhanh của ngành đòi hỏi nguồn nhân lực của Công ty phải có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo liên tục và được phát triển cả về số lượng cũng như chất lượng để đón đầu công nghệ, bắt kịp các sản phẩm mới của các đối tác cũng như sự phát triển của Công nghệ thế giới, đa dạng hóa được các sản phẩm dịch vụ nhằm chiến thắng được cạnh tranh.

Xuất phát từ lý do đó, đề tài “ **Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco**” được tác giả lựa chọn làm luận văn với hy vọng sẽ hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nhận thức rõ tầm quan trọng của yếu tố con người trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đã có nhiều đề tài khoa học nghiên cứu sâu hơn về những vấn đề cấp thiết của đội ngũ nhân lực trong quá trình đổi mới cơ cấu và phát triển của doanh nghiệp

Bên cạnh các đề tài khoa học cũng có nhiều luận án, luận văn nghiên cứu về nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng cụ thể:

Luận án Tiến sĩ Kinh tế “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội năm 2009. Trên cơ sở tổng quát về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, luận án đã phân tích, tìm hiểu thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Trên cơ sở đó luận án đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.

- Luận án tiến sỹ “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam” của tác giả Nguyễn Thế Phong, Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, 2010. Luận án nêu rõ : Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là tổng hợp các biện pháp bao gồm thu hút, duy trì và đào tạo nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cả ba phương diện thể lực, trí lực, tâm lực (đức lực). Luận án cũng đưa ra các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước tại khu vực phía Nam.

Luận văn thạc sĩ kinh tế: “Quản trị nguồn nhân lực viễn thông và Công nghệ thông tin tại Tổng công ty truyền tải điện Quốc gia” , của tác giả Vũ Đức Thịnh, 2017. Trong công trình này, tác giả đã nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) trong doanh nghiệp, phân tích thực trạng hoạt động QTNNL tại Tổng công ty truyền tải điện Quốc gia và đã đề xuất được một số nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động QTNNL cho Tổng công ty truyền tải điện quốc gia.

Luận văn thạc sĩ kinh tế: “*Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đến năm 2020*”, của tác giả Đặng Lê Khoa, 2013. Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam và đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đến năm 2020.

Luận văn thạc sĩ kinh tế: “*Đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*” của tác giả Phan Thị Mỹ Dung, 2012. Luận văn đã chỉ rõ bản chất đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, phương pháp, quy trình đào tạo nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, luận văn nghiên cứu thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Á Châu, chỉ rõ các ưu điểm, tồn tại và nguyên nhân, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu.

Nhìn chung các công trình trên đều nghiên cứu cơ sở lý luận, tìm hiểu thực trạng của từng đơn vị và đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực phù hợp với từng đơn vị nghiên cứu. Đến nay, chưa có công trình nào nghiên cứu về đề tài “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco”.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận văn

Đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco. Qua đó đề xuất những giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco trong thời gian tới.

Nhiệm vụ của luận văn

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

- Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Luận văn sử dụng các dữ liệu thứ cấp được thu thập giai đoạn 2019-2021 và các dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 5 đến tháng 6 năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu của luận văn

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

+ Dữ liệu thứ cấp của luận văn được thu thập qua số liệu báo cáo tài chính của Công ty, các thông tin công ty công bố trên trang web, Internet, các công trình nghiên cứu khoa học...

+ Dữ liệu sơ cấp: Thu thập thông qua khảo sát các ý kiến CBNV bằng bản câu hỏi

- Phương pháp phân tích dữ liệu:

Luận văn sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu như phương pháp tổng hợp kết hợp so sánh những dữ liệu sơ cấp, thứ cấp thu thập được để làm cơ sở đánh giá trong luận văn.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, lời cảm ơn, các bảng biểu, danh mục từ viết tắt, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn chia làm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Tại chương 1, luận văn sẽ trình bày về sơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trong đó nêu rõ những khái niệm về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, và kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

1.1. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Theo PGS.TS. Trần Xuân Cầu, nhân lực là yếu tố nội tại của con người, không phụ thuộc nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài xã hội.

Nguồn nhân lực là sức mạnh của con người có ở mỗi con người và làm cho con người hoạt động (Trần Xuân Cầu, 2019). Quan niệm này coi nguồn nhân lực là yếu tố nội tại trong cơ thể mỗi con người, không phụ thuộc nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài xã hội.

“Nguồn nhân lực là sự phát triển kinh tế - xã hội còn có thể hiểu là tổng thể của từng cá nhân, từng người cụ thể tham gia làm việc, là tổng thể vật chất và tinh thần được huy động trong quá trình làm việc” (Đinh Việt Hòa, 2009) . Theo cách hiểu này, NNL bao gồm những người trong độ tuổi lao động.

Qua các góc độ trên, tác giả đưa ra khái niệm nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau: "*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm quy mô, số lượng và chất lượng của nhóm nhân viên làm việc trong tổ chức hoạt động để đáp ứng nhu cầu sản xuất và kinh doanh của tổ chức đó*"

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực đóng một vai trò rất lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp. Dưới đây là một số vai trò cơ bản của NNL:

- ✓ Nguồn nhân lực là yếu tố sáng tạo trong một doanh nghiệp

Sự phát triển của mỗi tổ chức là tổng hợp của rất nhiều nguồn lực như tài chính, nguyên vật liệu, tài sản.... Tuy nhiên, nguồn nhân lực được coi là yếu tố sáng tạo ra các nguồn lực khác. Nguồn nhân lực giúp tạo ra tài sản, tạo ra nguyên vật liệu và vốn. Do vậy, nguồn nhân lực được coi là yếu tố sáng tạo của doanh nghiệp.

- ✓ Nguồn nhân lực mang tính chiến lược trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng và mang tính chiến lược trong doanh nghiệp đó vì có sự chuyển dịch của nền kinh tế sang nền kinh tế tri thức, để cạnh tranh và phát triển, các tổ chức sẽ sử dụng tổng hợp các nguồn lực nhưng đặt trọng tâm vẫn là nguồn nhân lực.

- ✓ Nguồn nhân lực là một nguồn tài nguyên vô tận.

Khác với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực là một nguồn lực vô tận. Khi tổ chức biết sử dụng các phương pháp để khai thác và phát triển nguồn nhân lực thì sẽ là công cụ tạo ra giá trị lớn cho doanh nghiệp và xã hội.

1.1.3. Cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Cơ cấu NNL trong doanh nghiệp (DN) là phân loại NNL trong DN theo các tiêu chí khác nhau. Các tiêu chí đó là độ tuổi, trình độ chuyên môn, giới tính... Với mục tiêu phát triển doanh nghiệp khác nhau thì cơ cấu NNL được xây dựng khác nhau.

Cơ cấu nguồn nhân lực được phân theo các tiêu chí như sau:

- ✓ **Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ**

Trong lĩnh vực công nghệ cần sử dụng nhiều chất xám, yêu cầu trình độ cao thì cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ phải có tỷ trọng người lao động có chuyên môn cao lớn và ngược lại trong lĩnh vực cần nhiều lao động làm việc trực tiếp tại các nhà xưởng, không cần trình độ quá cao thì doanh nghiệp cũng không nhất thiết có tỷ trọng lao động có trình độ chuyên môn cao lớn.

- ✓ **Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi:**

Cơ cấu NNL theo độ tuổi cũng phụ thuộc vào đặc thù hoạt động của tổ chức để phân bổ hợp lý.

Với các bộ phận lao động cần nhiều kinh nghiệm, thâm niên công tác như quản lý, tổ trưởng... thì yêu cầu nguồn nhân lực phải có độ tuổi trung bình lớn hơn các bộ phận lao động cần nhiều lao động trẻ, nhanh nhẹn như các bộ phận bán hàng, kinh doanh...

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Cơ cấu NNL theo giới tính thể hiện tỷ trọng lao động nam và nữ trong doanh nghiệp. Với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất cần nhiều lao động làm việc nặng nhọc, di chuyển nhiều, leo trèo thì tỷ lệ lao động nam sẽ nhiều hơn lao động nữ. Ngược lại, với những doanh nghiệp hoạt động nhiều trong lĩnh vực tư vấn, cần sự khéo léo, công việc không nặng nhọc thì tỷ trọng lao động nữ lại nhiều hơn lao động nam.

1.1.4. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực mang tính chiến lược, có tính sáng tạo, vô tận và là trọng tâm để phát triển các nguồn lực khác. Với vai trò đặc biệt quan trọng nên nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Có kiến thức sâu rộng ở lĩnh vực chuyên môn

Với mỗi vị trí, doanh nghiệp sẽ mô tả chi tiết các nhiệm vụ đối với nguồn nhân lực. Ở bất kỳ bộ phận nào, nguồn nhân lực cũng phải có yêu cầu có kiến thức am hiểu lĩnh vực chuyên môn để đáp ứng nhu cầu công việc. Để đáp ứng yêu cầu này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo nâng cao kiến thức nguồn nhân lực của tổ chức kết hợp với các biện pháp sử dụng lao động hợp lý để phát huy tối đa năng lực của người lao động.

- Có khả năng thích ứng và linh hoạt cao

Với sự phát triển của khoa học, công nghệ thay đổi rất nhanh đòi hỏi nguồn nhân lực cần sẵn sàng nâng cao kiến thức và phát triển các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu mở rộng cho công việc, có thể làm được nhiều việc, nhiều vị trí nếu có sự điều

động nhằm gia tăng tính cạnh tranh cho doanh nghiệp và ngày càng phát triển các nguồn lực khác tương xứng.

- Có khả năng sáng tạo tri thức mới

Tri thức mới thể hiện ở khả năng sáng tạo trước sự phát triển nhanh của khoa học công nghệ. Yếu tố này được yêu cầu ở những nguồn nhân lực chủ chốt của doanh nghiệp. Khi phát triển một sản phẩm mới, một thị trường mới đòi hỏi nguồn nhân lực phải có khả năng sáng tạo tốt, khả năng phân tích thị trường, làm việc độc lập...

Để đảm bảo yêu cầu này thì ngoài nhân tố tự thân người lao động, doanh nghiệp cần tạo có chính sách đào tạo nâng cao trình độ, có môi trường, văn hóa, điều kiện làm việc phù hợp để phát huy tính sáng tạo đó một cách tối đa nhằm gia tăng giá trị cho doanh nghiệp và xã hội.

1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) là quá trình phát triển về quy mô nguồn nhân lực, về chất lượng nguồn nhân lực dựa vào các công cụ như tuyển dụng, đào tạo phát triển, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp giúp nâng cao giá trị nguồn nhân lực thông qua quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp và tạo ra nhiều giá trị cho xã hội.

PTNNL thể hiện qua việc phát triển quy mô NNL và chất lượng NNL.

- Phát triển quy mô NNL và việc mở rộng số lượng NNL theo mục đích, kế hoạch kinh doanh của Công ty. Để phát triển quy mô nguồn nhân lực thì cần sử dụng một số công cụ như tuyển dụng người lao động.

- Phát triển chất lượng NNL là hoạt động nhằm gia tăng kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn, thể chất người lao động thông qua các hoạt động đào tạo, hoạt động nâng cao thể chất của doanh nghiệp.

Trên cơ sở tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực ở các góc độ khác nhau, tác giả sử dụng khái niệm phát triển nguồn nhân lực như sau: “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là phát triển về quy mô nguồn nhân lực và năng lực về thể lực, trí lực, khả năng nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp thông qua các công cụ khác nhau nhằm phục vụ mục tiêu, kế hoạch từng giai đoạn của doanh nghiệp*”.

1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Đối với doanh nghiệp

Không có doanh nghiệp nào tốt khi không có nguồn nhân lực vững mạnh. Nguồn nhân lực chính là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là trọng tâm để doanh nghiệp phát triển các nguồn lực khác. Nguồn tài sản trí tuệ này không những giữ vững hiệu quả cho hoạt động hiện tại của doanh nghiệp mà còn sinh ra lợi nhuận cho tương lai.

Khi doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực sẽ tạo ra sự năng động cho tổ chức. Đồng thời, giúp tổ chức đạt tới mục tiêu phát triển bền vững lâu dài, giúp ích cho việc quản lý của doanh nghiệp được tốt hơn.

1.2.2.2. Đối với người lao động

Khi được tham gia vào quá trình phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, người lao động có được môi trường thể hiện năng lực và phẩm chất cá nhân đối với công việc. Thử thách bản thân thành công không chỉ giúp nhân viên phát triển kỹ năng mà còn mang đến sự hạnh phúc khi làm việc.

Về lâu dài, quá trình khẳng định bản thân mang đến sự sáng tạo vô hạn cho người lao động, giúp họ trở nên chuyên nghiệp và dễ dàng thích ứng với mọi sự thay đổi trong công việc hiện tại tương lai.

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

1.2.3.1. Các nhân tố vĩ mô

- ✓ Sự phát triển của kinh tế, khoa học công nghệ

Yếu tố về kinh tế đóng một vai trò lớn ảnh hưởng đến sự phát triển NNL trong doanh nghiệp. Khi kinh tế phát triển, doanh nghiệp gia tăng sản xuất đòi hỏi nhu cầu phát triển nguồn nhân lực lớn để đáp ứng nhu cầu về phát triển sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, chuyển dịch cơ cấu kinh tế cũng là nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL. Khi sự phát triển về kinh tế có sự tham gia của các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài sẽ thu hút một lực lượng lớn lao động chất lượng cao. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp cần đào tạo và thu hút NNL có chất lượng đáp ứng nhu cầu công việc.

Khi khoa học công nghệ phát triển thì các doanh nghiệp sẽ có nhu cầu thay thế lao động chất lượng thấp bằng máy móc và nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng nhiều. Để đáp ứng được nhu cầu, doanh nghiệp phải thúc đẩy các hoạt động đào tạo NNL có trình độ chuyên môn cao và đẩy mạnh hoạt động thu hút NNL.

✓ Yếu tố về giáo dục và đào tạo

Giáo dục và đào tạo là nhân tố ảnh hưởng lớn đến chất lượng NNL của doanh nghiệp. Khi giáo dục và đào tạo phát triển sẽ giúp nâng cao trình độ, kỹ năng của nguồn nhân lực. Giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

✓ Yếu tố về văn hóa, xã hội

Mỗi vùng và địa phương khác nhau sẽ tạo ra yếu tố văn hóa, xã hội khác nhau. Căn cứ vào văn hóa xã hội của từng địa phương, doanh nghiệp sẽ có những chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp dựa trên đặc điểm của địa phương đó.

1.2.3.2. Các nhân tố nội tại của doanh nghiệp

Nhân tố trong nội tại của DN có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển NNL trong doanh nghiệp. Các nhân tố bên trong bao gồm các nguồn lực về tài chính, chính sách phát triển NNL, văn hóa của tổ chức. Mỗi nhân tố khác nhau sẽ ảnh hưởng khác nhau đến sự phát triển NNL trong doanh nghiệp.

✓ Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp

Nguồn lực tài chính của DN là nhân tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động phát triển NNL của DN đặc biệt là công tác đào tạo và PTNNL. Nếu nguồn lực tài chính của DN lớn, doanh nghiệp sẽ đầu tư lớn và hoạt động tuyển dụng, đào tạo NNL đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp. Nếu nguồn lực tài chính của DN yếu thì các hoạt động đào tạo cũng sẽ hạn chế.

✓ Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Chính sách PTNNL của doanh nghiệp thể hiện ở hoạt động mở rộng quy mô nguồn nhân lực, hoạt động đào tạo và PTNNL, hoạt động bố trí sử dụng NNL và các hoạt động thu hút khác. Căn cứ vào các định hướng phát triển khác nhau của từng doanh nghiệp mà chính sách PTNNL của DN cũng khác nhau.

✓ Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa của DN cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động PTNNL của DN. Những doanh nghiệp có văn hóa tốt sẽ thu hút, khích lệ người lao động làm việc, nâng cao năng suất lao động và phát triển doanh nghiệp được hiệu quả hơn.

1.2.4. Nội dung công tác phát triển nguồn nhân lực trong DN

1.2.4.1. Phát triển quy mô nguồn nhân lực

Phát triển quy mô NNL là việc gia tăng số lượng và đảm bảo cân đối nhân lực trong DN thông qua hoạt động tuyển dụng.

Tuyển dụng nguồn nhân lực là hoạt động tìm kiếm nhân lực từ các nguồn khác nhau và lựa chọn người phù hợp với các vị trí làm việc của đơn vị. Hoạt động tuyển dụng xuất phát từ nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp và dựa trên cơ sở hoạt động phát triển kinh doanh chung của doanh nghiệp. Khi DN muốn đẩy mạnh hoạt động sản xuất, kinh doanh thì nhu cầu tuyển dụng sẽ lớn.

Nội dung của công tác tuyển dụng bao gồm:

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Kế hoạch tuyển dụng bao gồm xây dựng nhu cầu tuyển dụng, tìm nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng phù hợp.

Xác định nhu cầu tuyển dụng là việc doanh nghiệp căn cứ trên nhu cầu công việc, kế hoạch sản xuất kinh doanh để xem xét nhu cầu tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, vị trí cần tuyển dụng và tiêu chí lựa chọn NNL phù hợp.

- Tổ chức thực hiện tuyển dụng

Tổ chức thực hiện tuyển dụng bao gồm 4 bước là thu hút NNL, xây dựng tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá ứng viên, lựa chọn ứng viên.

Thu hút NNL là bước đầu tiên trong công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng. Thu hút NNL bao gồm thu hút NNL nội bộ và thu hút NNL bên ngoài.

Để thu hút được NNL phù hợp và chất lượng, DN cần có xây dựng được tiêu chuẩn công việc phù hợp và lựa chọn phương pháp tuyển dụng hợp lý. Trên cơ sở các tiêu chuẩn đưa ra và so sánh, đánh giá các ứng viên, DN sẽ có sự lựa chọn ứng viên phù hợp nhất với tiêu chuẩn công việc đề ra.

- Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng

Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng là hoạt động cuối cùng trong tuyển dụng. Để việc đánh giá tuyển dụng được hiệu quả, doanh nghiệp có thể xem xét một số chỉ tiêu đánh giá như số lượng nhân viên mới không được ký quyết định tuyển dụng sau khi thử việc, chi phí đào tạo lại nhân viên và kết quả thực hiện công việc trong thời gian làm việc nhất định.

Tuyển dụng có vai trò rất quan trọng trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực và có mối quan hệ gắn kết với các hoạt động khác như công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực... Nếu doanh nghiệp tuyển dụng tốt thì sẽ tìm kiếm được những người lao động chất lượng, phù hợp với vị trí công việc, giảm chi phí cho công tác đào tạo và phát triển về sau, nâng cao năng suất lao làm việc của những lao động có chất lượng.

Để việc tuyển dụng hiệu quả thì doanh nghiệp phải có kế hoạch tuyển dụng chi tiết, phải có quy trình tuyển dụng đầy đủ các bước và tuyển chọn được những nguồn tuyển dụng phù hợp.

1.2.4.2. Đào tạo phát triển chuyên môn nghiệp vụ của người lao động.

Đào tạo và PTNNL là hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định nhằm nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của đội ngũ nhân viên, khắc phục những thiếu sót để cải thiện năng suất làm việc.

Hoạt động đào tạo, phát triển nâng cao trình độ cho người lao động được thực hiện ở tất cả các cấp lao động trong doanh nghiệp. Đối người lao động là quản lý, hoạt động đào tạo và phát triển giúp nâng cao các kiến thức, kỹ năng về quản lý, công tác chuyên môn để họ nắm bắt được xu hướng phát triển của khoa học công nghệ và ứng dụng vào công việc một cách bài bản và nhịp nhàng. Đối với người lao động là đội ngũ trực tiếp sản xuất, việc đào tạo phát triển sẽ giúp nâng cao kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ ở vị trí làm việc, giúp tăng năng suất lao động, góp phần vào sự phát triển chung của công ty. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo còn dành cho các đối tượng là người lao động mới, hoạt động đào tạo sẽ giúp họ nắm bắt nhanh chóng và kịp thời nội dung công việc để đáp ứng được nhu cầu công việc.

Nội dung của công tác đào tạo và PTNNL bao gồm:

- **Xác định rõ mục tiêu đào tạo**

Đây là bước đầu quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả đào tạo. Mục tiêu cuối cùng của các nhà quản trị là nhân viên được trau dồi thêm kỹ năng về chuyên môn cũng như các kỹ năng mềm phục vụ cho công việc, số lượng học viên và thời gian đào tạo.

Việc xác định rõ đối tượng và mục tiêu đào tạo giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và quản lý thời gian hiệu quả. Bên cạnh đó cũng giúp nhà quản trị đánh giá chi tiết hiệu quả đào tạo.

- **Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực**

Việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao trong quá trình phân tích và thực hiện công tác đào tạo.

- **Phân tích thực trạng nguồn lao động**

Phân tích thực trạng nguồn lao động giúp DN xác định và làm rõ được thực trạng về NNL của doanh nghiệp, mức độ thiếu, thừa lao động ở từng vị trí công việc. Việc này giúp

- **Xây dựng chương trình đào tạo**

Việc xây dựng chương trình đào tạo sẽ căn cứ vào nhu cầu đào tạo mục tiêu đào tạo.

Chương trình của quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xây dựng dựa trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã được xác định. Doanh nghiệp sẽ dựa vào tình hình tài chính, nguồn lực nhân sự,... để đưa ra phương án phù hợp.

- **Triển khai đào tạo**

Triển khai đào tạo được thực hiện dựa trên kế hoạch đào tạo đã được xây dựng. Mục tiêu của triển khai đào tạo là nâng cao trình độ, kỹ năng người lao động.

- **Đánh giá thực hiện quy trình**

Việc đánh giá giúp doanh nghiệp kiểm tra sự chênh lệch giữa kế hoạch và thực tế triển khai quy trình đào tạo. Doanh nghiệp sẽ biết được nguyên nhân sai lệch ở đâu để đưa ra được giải pháp khắc phục.

Các đánh giá định lượng sẽ giúp doanh nghiệp có cái nhìn khách quan hơn và thấy được những sai lệch một cách cụ thể hơn trong các lĩnh vực như: số lượng và chất lượng nhân viên, năng suất làm việc, tỷ lệ chuyển nhân viên, sự hài lòng của nhân viên đối với công việc.

Để thực hiện tốt công tác ĐT và PTNNL thì doanh nghiệp phải có kế hoạch đào tạo phù hợp với từng đối tượng người lao động. Mỗi vị trí công việc cần có bảng tiêu chuẩn công việc và hoạt động đào tạo sẽ bám sát vào các tiêu chuẩn đó để thực hiện. Bên cạnh đó, hoạt động ĐT và PTNNL cần được đánh giá thực hiện sau khi đào tạo để công tác đào tạo được hiệu quả hơn.

1.2.4.3. Phát triển kỹ năng người lao động

Kỹ năng người lao động thể hiện ở kỹ năng lành nghề của người lao động, kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng vi tính, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp.

Phát triển kỹ năng người lao động là hoạt động cụ thể như sau:

✓ Phát triển kỹ năng làm việc nhóm

Kỹ năng làm việc nhóm là kỹ năng mà người lao động có thể phối hợp với người lao động khác hoạt động theo nhóm để gia tăng năng suất lao động. Kỹ năng làm việc theo nhóm sẽ giúp phát huy sức mạnh tinh thần tập thể, giúp tận dụng thế mạnh của từng người lao động trong nhóm, nâng cao sự đoàn kết trong công việc.

Kỹ năng hoạt động nhóm có tầm quan trọng nhất trong việc phát triển các kỹ năng. Đặc biệt là trong các doanh nghiệp sản xuất mang tính dây chuyền cao, kỹ năng làm việc nhóm giúp sự phối hợp giữa các bộ phận được nhịp nhàng hơn.

Đối với người lao động có chức vụ khác nhau thì kỹ năng nhóm cũng được phát triển khác nhau. Người lao động quản lý thì cần kỹ năng quản lý nhóm, tương tác, kết nối, kích thích các thành viên khác nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Đối với lao động là nhân viên thì để phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm cần có kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lắng nghe và phối hợp làm việc.

✓ Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng giao tiếp là một trong những kỹ năng quan trọng cần có của người lao động. Người lao động có kỹ năng giao tiếp tốt sẽ phục vụ cho nhu cầu cao đồng thời thúc đẩy các kỹ năng khác phát triển như kỹ năng làm việc theo nhóm.

✓ Kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng tin học văn phòng

Trong doanh nghiệp, kỹ năng tin học văn phòng và kỹ năng ngoại ngữ sơ cấp thì hầu hết đều quan trọng đối với sự phát triển của người lao động. Kỹ năng ngoại ngữ, vi tính tốt sẽ tạo điều kiện rất lớn cho người lao động nâng cao khả năng chuyên môn của mình. Tuy nhiên, không phải đối tượng nào cũng phù hợp với kỹ năng ngoại ngữ. Đặc biệt đối với các lao động là công nhân thì có thể bỏ qua kỹ năng này. Nhưng đối với lao động quản lý cấp cao làm việc trong môi trường nhiều đối tác ngoại thì kỹ năng ngoại ngữ lại vô cùng cần thiết.

Căn cứ vào nhu cầu, từng vị trí công việc mà doanh nghiệp sẽ xây dựng tiêu chuẩn những kỹ năng phù hợp với sự phát triển của nguồn nhân lực.

1.2.4.4. Tạo động lực thúc đẩy người lao động

Động lực là nhân tố quan trọng giúp người lao động và doanh nghiệp gắn bó mật thiết với nhau. Xuất phát từ nguyện vọng của người lao động, nếu động lực của doanh nghiệp đủ lớn sẽ là nhân tố quan trọng giúp người lao động phát huy năng lực tối đa và qua đó nâng cao năng suất lao động.

Tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp là việc sử dụng các biện pháp của doanh nghiệp nhằm giúp người lao động có động lực lớn để làm việc, cống hiến, nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.

Bên cạnh những nhu cầu về vật chất cần được quan tâm thì nhu cầu về tinh thần cũng là nhu cầu cấp thiết của người lao động trong doanh nghiệp. Để có các hoạt động tạo động lực cho người lao động thông qua hoạt động kích thích vật chất và tinh thần thì doanh nghiệp phải hiểu rõ nhu cầu của người lao động để có những cơ chế hợp lý và phù hợp.

- Tạo động lực thông qua kích thích nhu cầu về vật chất

Nhu cầu về vật chất bao gồm các yếu tố về lương, thưởng, phụ cấp... Yếu tố tạo động lực thông qua nhu cầu về vật chất là yếu tố định lượng được. Yếu tố này giúp người lao động được đáp ứng nhu cầu tối thiểu. Nếu nhu cầu vật chất được đáp ứng cao sẽ là động lực to lớn kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động.

- Tạo động lực thông qua kích thích nhu cầu về tinh thần

Ngoài nhu cầu về vật chất thì nhu cầu về tinh thần cũng là những yếu tố quan trọng tạo động lực giúp người lao động làm việc hăng say, nâng cao năng suất.

Nhu cầu về tinh thần là nhu cầu được khẳng định mình, nhu cầu được tin tưởng, nhu cầu được ghi nhận bằng cách khen thưởng, tuyên dương.

Tạo động lực thông qua việc kích thích nhu cầu về tinh thần được thực hiện qua hoạt động bố trí và sử dụng lao động hợp lý, tạo môi trường làm việc tốt, phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các yếu tố này giúp nâng cao tinh thần cho nguồn nhân lực, tạo ra sự hứng thú trong công việc, từ đó nâng cao được năng suất lao động.

+ Tạo động lực về tinh thần thông qua công việc bao gồm tạo động lực thông qua bố trí và sử dụng lao động và cơ hội thăng tiến trong công việc.

Việc bố trí sử dụng lao động hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn, sở thích là một nhân tố quan trọng giúp cho người lao động hứng thú và đạt được kết quả cao trong công việc.

Người lao động luôn có tâm lý muốn chứng tỏ mình, được ghi nhận trong công việc. Khi giao việc, nếu người lao động được thực hiện những công việc phù hợp thì họ sẽ làm năng suất và hiệu quả hơn.

Việc ghi nhận nỗ lực của người lao động qua cơ hội về thăng tiến trong nghề nghiệp là một trong những yếu tố cũng rất quan trọng nâng cao tinh thần cho người lao động. Cơ hội thăng tiến là kết quả cho sự cống hiến của người lao động, là sự ghi nhận giúp người lao động tự tin, nỗ lực phát triển bản thân và cống hiến cho doanh nghiệp

+Tạo động lực về tinh thần thông qua môi trường làm việc.

Bên cạnh các nhân tố như lương, thưởng và biện pháp khích lệ người lao động thì môi trường làm việc cũng là nhân tố quan trọng tạo động lực về tinh thần cho người lao động. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất trong quá trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp tạo cho người lao động tốt về cơ sở vật chất sẽ tạo cho người lao động tinh thần tốt trong lao động và nâng cao được năng suất lao động.

1.3. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

1.3.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp

1.3.1.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Viễn thông tin học Bưu điện (CT-IN)

Công ty Cổ phần Viễn thông – Tin học Bưu điện (CTIN) là một đơn vị đi đầu trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin và tự động hóa tòa nhà thông tin. Vốn tạo ra được rất nhiều đột phá đưa công nghệ thông tin và viễn thông của Việt Nam lên một tầm cao mới khi trở thành doanh nghiệp đầu tiên của nước ta thực hiện dự án mạng di động cho nên Công ty CP Viễn thông – Tin học Bưu Điện trở thành doanh nghiệp số 1 có thị phần lớn nhất trong các mảng: dịch vụ xây lắp, tích hợp các cơ sở hạ tầng về mạng di động cho đơn vị khai thác GSM lớn nhất (Vinafone, Vinaphone).

Được đánh giá là một công ty số 1 tại Việt Nam về lĩnh vực đang hoạt động, CTIN đã chiếm lĩnh một vị thế đầy vững chắc trên thị trường tin học, viễn thông. Một phần đóng góp lớn tạo dựng lên thành công đó đến từ đội ngũ nhân lực đang làm việc tại đây.

Hiện tại công ty đang có quy mô nhân lực với hơn 500 người cán bộ làm công tác quản lý, kỹ sư và các kỹ thuật viên. Đội ngũ nhân lực này luôn luôn được chú trọng đào tạo nâng cao trình độ để bắt kịp với các hướng phát triển và những đòi hỏi của sự đổi mới.

Ngoài ra, đội ngũ cán bộ tại đây còn được cử tham gia vào rất nhiều dự án lớn về viễn thông tin học trên khắp các tỉnh thành trong cả nước. Các ý tưởng sáng tạo không ngừng được đóng góp cho mọi phương diện như thiết kế, bảo trì, lắp đặt và bảo dưỡng hệ thống mạng cho tổng đài, thông tin di động, mảng truyền dẫn, phát triển phần mềm, thông tin di động, thiết kế hệ thống, công trình tin học,...

Để có thể tạo dựng được một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp tài năng, CTIN đã đưa ra những điều khoản khá nghiêm ngặt trong chính sách tuyển dụng

của mình. Không tuyển dụng ồ ạt, nỗ lực đáng ghi nhận nhất trong công tác tuyển dụng của CTIN nằm ở việc chú trọng đến chất lượng nhân lực. Nguyên tắc “đúng người, đúng việc” luôn được CTIN làm thật tốt để mỗi cá nhân được tuyển vào đây chắc chắn sẽ là nhân tài và công ty hoàn toàn nói không với hiện tượng ngồi nhầm chỗ, nhận nhầm việc từ đội ngũ quản lý cho đến nhân viên.

Công ty luôn luôn mang đến những điều kiện thuận lợi để giúp cho nhân viên có thể nhanh chóng hội nhập và thích ứng với môi trường năng động, hiện đại, giàu tính sáng tạo. Xuất phát từ hy vọng sẽ xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn giỏi có thể đáp ứng mọi yêu cầu nghề nghiệp ngày một cao hơn, công ty Cổ phần Viễn thông – Tin học Bưu điện đã chú trọng tổ chức nhiều chương trình đào tạo bổ ích cho cán bộ nhân viên của mình. Nhiều cuộc thảo luận đã được tổ chức, thậm chí các buổi đào tạo nhân sự còn có sự tham gia của nhiều chuyên gia nước ngoài đến thuyết giảng giúp nhân viên có thể bổ sung và mở rộng hơn nữa kiến thức chuyên môn của mình.

1.3.1.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Viễn thông VTC

Qua hơn 20 năm hình thành, xây dựng và phát triển, Công ty Cổ phần Viễn thông VTC (Công ty VTC) tự hào là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), đã đóng góp nhiều công sức vào công cuộc xây dựng và phát triển mạng viễn thông lớn nhất của Việt Nam: Mạng viễn thông VNPT.

Công ty VTC có lĩnh vực hoạt động rộng, đa dạng từ thiết kế chế tạo, sản xuất, kinh doanh, tư vấn giải pháp, cung cấp dịch vụ kỹ thuật liên quan đến nhiều chủng loại thiết bị sản phẩm điện tử viễn thông cho các nhà khai thác lớn tại Việt Nam.

Hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề đang ngày càng phát triển mạnh mẽ toàn cầu; sở hữu đội ngũ kỹ sư đông đảo, nhiều kinh nghiệm; phương tiện, trang thiết bị kỹ thuật đầy đủ; với quyết tâm cao của Ban Lãnh đạo, Công ty VTC đang mở rộng hoạt động, quy mô, tổ chức để vươn tới tầm cao mới.

1.3.1.3. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các Công ty trực thuộc tập đoàn FPT

FPT là một trong những doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam về phát triển đa lĩnh vực liên quan đến Công nghệ. Công ty bao gồm rất nhiều công ty con trong hệ thống phát triển của mình.

Tại công ty con **FPT IS**, bộ phận Nhân sự đang tập trung xây dựng và hệ thống hóa training matrix (kế hoạch đào tạo và kèm cặp) cho một số vị trí trong công ty, đồng thời đưa các hoạt động đào tạo tập trung cho thế hệ Z gắn với training matrix này. Ngoài các hoạt động đào tạo nhân lực trẻ trong mảng chuyên môn nghiệp vụ, nhà Hệ thống kết hợp đào tạo kỹ năng mềm cần thiết cho công việc cũng như sự phát triển năng lực cá nhân, chị Nguyễn Thu Hoa, cán bộ tuyển dụng FPT IS, thông tin.

Trong đó, việc học online đã bắt đầu được đẩy mạnh qua kênh e-learning nội bộ kết hợp với các webinars qua hệ thống đào tạo trực tuyến - một trong những cách học phù hợp với xu thế và giới trẻ hiện nay - cần sự linh hoạt và đảm bảo việc học không bị giới hạn bởi không gian và thời gian. Với hướng đổi mới này, số lượng cán bộ nhân viên tham gia đào tạo tăng lên đáng kể trong 2019 và đầu 2020 so với cùng kỳ các năm trước.

Cạnh đó, những hoạt động ngoài lề như teambuilding, giao lưu, các buổi học nhóm... được tiến hành song song với các lớp ngoại tuyến, tăng cơ hội học hỏi lẫn nhau và tập trung vào đối tượng học viên trẻ. Đây là tiền đề để sẵn nguồn nhân lực trẻ cho nhà Hệ thống.

Kết quả, truyền thông - nhận diện thương hiệu tuyển dụng FPT IS tiếp cận được với tất cả các trường đại học, trung tâm đào tạo công nghệ thông tin trên địa bàn Hà Nội và TP HCM. Cơ cấu nhân sự những năm gần đây ghi nhận một phần lớn CBNV nằm trong độ tuổi từ 22-25 tuổi (hay còn được biết đến là “thế hệ Z” trong lực lượng lao động) và tỷ lệ lao động này ngày một gia tăng 3 năm qua: từ khoảng 11% năm 2018 đến hơn 25% hiện nay.

Ngoài đối tượng sinh viên các trường đào tạo công nghệ thông tin, viễn thông, FPT Telecom cũng cung cấp học bổng cho sinh viên, học sinh các trường có thành tích tốt, tặng tiền mặt và các khóa đào tạo của Trung tâm đào tạo FPT Telecom. Các chương trình đào tạo có thể kéo dài 2-3 ngày với 30-40 sinh viên/học sinh, với các lớp học kỹ năng thực tế, định hướng nghề nghiệp, kỹ năng sống... Những chương trình này cũng góp phần khiến thương hiệu tuyển dụng FPT Telecom được sinh viên biết đến nhiều hơn.

Song song đó, việc đầu tư hình ảnh trên nền tảng online cũng Công ty chú trọng. Công ty sử dụng kênh chủ đạo là website FPTJobs được xây dựng từ 2016. Trang web do chính người FPT Telecom thực hiện từng được nhận danh hiệu Sao Khuê cho sản phẩm ứng dụng công nghệ mới. Qua FPTJobs, ứng viên có thể ứng tuyển, thi tuyển trực tuyến, phỏng vấn online với máy, hoặc trực tuyến với nhà tuyển dụng. Từ đó, FPT Telecom tiết kiệm gần 50% thời gian cho việc nhập liệu, sắp xếp phỏng vấn và sàng lọc đầu vào.

Năm 2019, Phần mềm FPT cũng đã đưa ra một loạt chính sách để giữ chân nhân viên như hỗ trợ lãi suất mua nhà, xe; cấp nhà mới; thực hiện chính sách khoán; bảo hiểm nhân thọ; quản lý hiệu quả công việc bằng các tiêu chí đánh giá rõ ràng hơn, phân loại rõ ràng và từ đó có các quyền lợi đi cùng, chị Nguyễn Văn Anh, trưởng ban nhân sự nhà Phần mềm, cho biết.

Dự kiến mỗi năm, dựa trên thâm niên làm việc và mức độ đóng góp vào sự phát triển của Công ty sẽ có vài trăm CBNV tại cả ba khu vực Hà Nội, Đà Nẵng, TP HCM được hưởng chính sách 'an cư lạc nghiệp' này. Chính sách hỗ trợ cấp nhà cho CBNV được FPT Software được thực hiện với mong muốn tạo động lực để CBNV gắn bó lâu dài và phát triển sự nghiệp bền vững cùng công ty.

Cạnh đó, đầu năm 2020, Phần mềm FPT đã có chính sách tăng lương, và chuyển hình thức chi trả theo 13 kỳ nhận lương, phù hợp hơn với giới trẻ. Nhờ các chính sách nhân sự mới, tỷ lệ thôi việc đã giảm hẳn so với năm trước. Hết 4 tháng

đầu năm, tỷ lệ thôi việc của nhà Phần mềm giảm từ hơn 9% năm trước còn 6% năm nay.

Nhận thức thể hệ Z sẽ là lực lượng lao động chính của FPT, những đặc điểm hành vi mang tính thế hệ đã được hình thành sẵn trước do môi trường sống, điều kiện kinh tế- xã hội, đội ngũ tuyển dụng tại các công ty thành viên luôn cố gắng tìm hiểu để hiểu họ, chấp nhận và cùng họ phát triển cũng như dung hòa các thế hệ trong một tổ chức.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

Dựa trên kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số Công ty, bài học phát triển nguồn nhân lực rút ra đối với Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco là:

- Xây dựng chính sách tuyển dụng chặt chẽ, hợp lý

Công ty cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng theo lộ trình hàng năm, cần xây dựng được quy trình tuyển dụng phù hợp với ngành nghề, vị trí công việc và tiêu chuẩn công việc. Hoạt động tuyển dụng phải đảm bảo lựa chọn được nhân lực phù hợp với vị trí công việc.

- Chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu công việc và bắt kịp được xu thế công nghệ mới

Để bắt kịp với xu thế phát triển ngày càng nhanh của Công nghệ đòi hỏi Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông phải liên tục đào tạo nâng cao trình độ của nguồn nhân lực. Hoạt động đào tạo được thực hiện dựa trên tiêu chuẩn công việc và có lộ trình đào tạo từng bước phù hợp với từng vị trí làm việc.

Đào tạo có thể được thực hiện qua nhiều hình thức khác nhau, tuy nhiên hoạt động đào tạo phải được xây dựng theo quy trình rõ ràng, trước khi đào tạo phải có kế hoạch, sau khi đào tạo phải xây dựng hệ thống đánh giá để thấy được hiệu quả công tác đào tạo có hợp lý không để có những điều chỉnh phù hợp.

- Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực phù hợp

Để bố trí, sử dụng NNL hợp lý cần xây dựng được tiêu chuẩn từng vị trí công việc. Căn cứ vào tiêu chuẩn công việc đó để sắp xếp nhân lực dựa vào trình độ, kinh nghiệm, phẩm chất đạo đức của họ.

Việc bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo sự chuyên môn hóa của từng bộ phận làm việc, các bộ phận có sự hợp tác, hỗ trợ nhau trong quá trình làm việc. Để làm được điều này thì Công ty cần xây dựng những quy chế hoạt động của Công ty thật cụ thể rõ ràng, chi tiết trong đó nêu rõ nghĩa vụ, trách nhiệm của từng đơn vị, từng bộ phận làm việc đảm bảo không có sự chồng chéo, các đơn vị có sự hỗ trợ nhau trong quá trình làm việc.

Việc bố trí phải phù hợp với năng lực chuyên môn của người lao động nhằm tạo ra động lực làm việc. Một nhân viên có thể làm được ở những vị trí khác nhau nhưng Công ty cần có sự xem xét, phân tích thế mạnh của người lao động để sắp xếp và bố trí người lao động đảm bảo hiệu quả và năng suất lao động tối đa.

Bố trí lao động phải xây dựng được niềm tin cho người lao động. Khi người lao động được tin tưởng, họ sẽ hết lòng hết sức cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Sử dụng các biện pháp tạo động lực cho người lao động

Công ty cần tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc cho người lao động bằng các biện pháp như tạo động lực bằng vật chất như chính sách lương thưởng phù hợp, tạo động lực bằng tinh thần qua các cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, các chính sách về thăm hỏi, động viên người lao động, các hoạt động dã ngoại, kết nối người lao động vào các dịp nghỉ lễ...

1.4. Kết luận chương 1

Tại chương 1, luận văn đã trình bày tổng quát các phần như sau:

- Khái quát các vấn đề về NNL trong doanh nghiệp bao gồm các khái niệm NNL, vai trò của NNL, cơ cấu NNL và các yêu cầu phát triển nguồn nhân lực.

- PTNNL trong doanh nghiệp bao gồm định nghĩa cơ bản về PTNNL trong doanh nghiệp, các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL và nội dung phát PTNNL trong doanh nghiệp.

- Kinh nghiệm PTNNL tại một số Công ty và kinh nghiệm PTNNL rút ra đối với Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Chương 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO

Vận dụng cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã trình bày trong chương 1, tại chương 2, luận văn sẽ nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông VINECO. Trên cơ sở những nguồn dữ liệu sơ cấp, thứ cấp, luận văn sẽ tìm hiểu rõ những điểm hạn chế, nguyên nhân của các hạn chế đó để làm cơ sở đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại chương 3.

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông VINECO

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Công ty Cổ phần Các Hệ thống Viễn thông VINECO là Công ty con thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), chuyên cung cấp các thiết bị viễn thông, tích hợp giải pháp hiển thị; sản xuất, gia công, lắp ráp thiết bị, vật tư, linh kiện điện tử; sửa chữa thiết bị viễn thông; cung cấp các dịch vụ kỹ thuật viễn thông và CNTT.

Ngay từ những ngày đầu thành lập và gia nhập vào thị trường Viễn thông Việt Nam, Công ty đã gặt hái được nhiều thành tích vượt trội. Cụ thể, VINECO đã cung cấp hệ thống tổng đài NEAX 61 Sigma cho 17 bưu điện tỉnh, thành trên khắp cả nước – với tổng lượng lên đến 3,5 triệu thuê bao và chiếm 27% thị phần. Đồng thời, VINECO cũng đã cung cấp hơn 1800 thiết bị truyền dẫn viba PASOLINK tới hầu hết các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tại Việt Nam như Vinaphone, Mobifone, Viettel, Vietnam Mobile...

Từ năm 2002, Công ty đã áp dụng và đạt chứng chỉ Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc tế ISO, đến thời điểm hiện tại Công ty vẫn không ngừng cập nhật, đổi mới và áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn

ISO 9001: 2015 do Trung tâm chứng nhận QUACERT thuộc Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng cấp.

Bước sang giai đoạn mới, sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ trong lĩnh vực viễn thông đặc biệt là kỉ nguyên công nghệ 4.0 Internet of things (IOT), sự cạnh tranh gay gắt trong thị trường viễn thông của Việt Nam, VINECO không ngừng tăng cường đội ngũ kĩ sư, đào tạo nâng cao để đón bắt kịp thời các sản phẩm mới, các xu thế mới của thế giới nhằm cung cấp sản phẩm dịch vụ tiên tiến nhất đến khách hàng.

Hoạt động chính của Công ty: Bán các thiết bị viễn thông, tích hợp giải pháp hiển thị; sản xuất, gia công, lắp ráp thiết bị, vật tư, linh kiện điện tử; sửa chữa thiết bị viễn thông; cung cấp dịch vụ kỹ thuật viễn thông và CNTT.

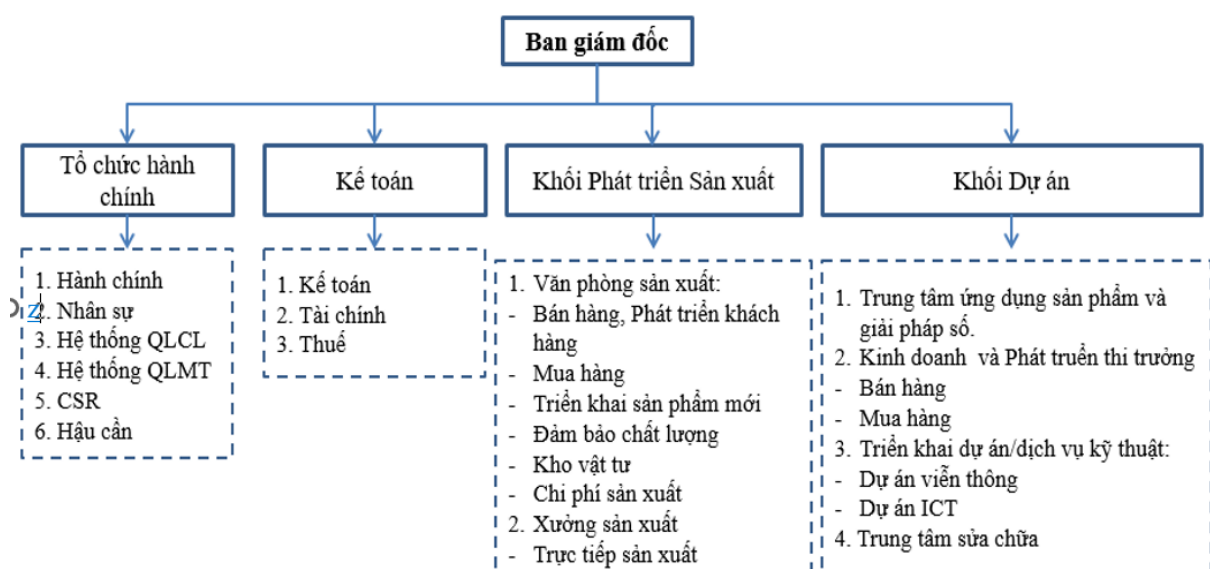
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động của Công ty

Lĩnh vực hoạt động chính của công ty bao gồm:

- Cung cấp dịch vụ khảo sát, thiết kế, lắp đặt bảo dưỡng và sửa chữa cho các công trình, thiết bị viễn thông – công nghệ thông tin.
- Cung cấp dịch vụ kỹ thuật liên quan tới hệ thống mạng di động và truyền dẫn như: khảo sát, lắp đặt, phát sóng, tối ưu hóa... Cung cấp các dịch vụ ứng dụng trong hệ thống viễn thông và tin học.
- Kinh doanh thương mại; nhập khẩu, ủy thác nhập khẩu máy móc thiết bị điện tử, viễn thông, tin học và công nghệ thông tin.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Cơ cấu tổ chức của Công ty được thể hiện trong hình 2.1



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban chức năng như sau:

✓ **Bộ phận Tổ chức hành chính:**

Bộ phận Tổ chức hành chính chịu trách nhiệm về các thủ tục hành chính của công ty, thực hiện các chế độ cho người lao động như làm bảo hiểm xã hội, làm chế độ cho người lao động, phối hợp với các bộ phận khác trong công ty trình lãnh đạo công ty các phương án về tuyển dụng nhân sự phù hợp chiến lược của Công ty.

Bộ phận Tổ chức hành chính còn có nhiệm vụ xây dựng các nội dung về tổ chức các hoạt động dã ngoại, cùng lãnh đạo công ty xây dựng các công cụ để phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài ra bộ phận tổ chức hành chính còn được giao nhiệm vụ xây dựng các kế hoạch về hoạt động thi đua, khen thưởng, đưa ra các hình thức khen thưởng hợp lý để phối hợp với Ban lãnh đạo Công ty tổ chức thi đua, khen thưởng cho người lao động.

✓ **Bộ phận Kế toán:**

Bộ phận Kế toán thực hiện chức năng nhiệm vụ như sau:

- Tham mưu cho Ban lãnh đạo Công ty mọi hoạt động về quản lý tài chính, sử dụng tiền vốn theo quy định của Pháp luật, quy định của Công ty
- Đề xuất lên giám đốc các phương án sử dụng vốn, thanh quyết toán, theo dõi công nợ của nhà sản xuất, công nợ với khách hàng.
- Lập các loại báo cáo kiểm toán, báo cáo thuế của Công ty và làm việc với các bộ phận liên quan để đề xuất các hoạt động liên quan đến tài chính hợp lý.

✓ **Khởi phát triển sản xuất**

Đứng đầu khởi sản xuất là Giám đốc sản xuất. Những thành viên khác của bộ phận này gồm có kỹ thuật viên, kỹ sư, nhà thiết kế, vận hành máy,...

Chức năng phổ biến của khởi phát triển SX là:

- + Chịu trách nhiệm thiết kế hàng hóa, sản phẩm cho Công ty.
- + Kiểm soát mọi khía cạnh của hoạt động sản xuất. Bằng cách kiểm soát sản xuất, phòng sản xuất có thể sử dụng hiệu quả các nguồn lực, máy móc, lao động một cách hợp lý, giảm thiểu lãng phí.
- + Thực hiện hoạt động nghiên cứu nhằm cải thiện các sản phẩm của Công ty bằng cách thay đổi hoặc đổi mới một phần hay toàn bộ sản phẩm.
- + Quản lý chi phí sản xuất, đảm bảo sản xuất sản phẩm với chi phí thấp nhất để tối đa hóa lợi nhuận.
- + Đảm bảo công ty luôn có sẵn nguyên liệu cần thiết cho sản xuất.
- + Đảm bảo máy móc, thiết bị dùng trong sản xuất luôn được bảo trì, bảo dưỡng đúng cách.
- + Quản lý và đánh giá chất lượng sản phẩm.

✓ **Khởi dự án**

Khởi dự án thường đảm nhiệm các nhiệm vụ công việc chủ yếu dưới đây:

✓ Tìm kiếm và khai thác dự án

Khởi dự án có nhiệm vụ theo sát các dự án của chủ đầu tư từ khâu lập thiết kế báo cáo kinh tế kỹ thuật, tham gia thầu các dự án và tổ chức thực hiện dự án khi trúng thầu.

- Chuẩn bị các hồ sơ, tài liệu để tham gia các dự án.

Phối hợp với Ban lãnh đạo Công ty tìm kiếm các đối tác liên kết, liên danh để thực hiện các kế hoạch đầu tư, liên kết dự án.

- Thực hiện những thủ tục cần thiết để thực hiện dự án

Sau khi có những dự án trúng thầu, thực hiện phân tích dự án, phân tích các mục tiêu chất lượng của dự án cần đạt được, các tiêu chuẩn, các quy chuẩn của dự án, phác thảo kế hoạch sơ bộ để phối hợp các bộ phận khác trong công ty thực hiện dự án.

✓ Quản lý quá trình thực hiện dự án

Trong quá trình thực hiện dự án, bộ phận quản lý dự án sẽ theo dõi sát quá trình phối hợp thực hiện các dự án để có sự điều chỉnh, báo cáo kịp thời các tình huống xảy ra.

Ngoài ra còn phối hợp chặt chẽ với các đơn vị liên quan và tiếp nhận thông tin một cách kịp thời từ phía khách hàng để có báo cáo, điều chỉnh quá trình thực hiện dự án nhằm đảm bảo các dự án được thực hiện chất lượng, đúng tiến độ. Phân công người thích hợp, đủ năng lực để xử lý các phản hồi và kiểm soát chặt chẽ việc xử lý các phản hồi cũng như quá trình thực hiện các biện pháp khắc phục, nhằm cải tiến việc quản lý quá trình thực hiện dự án.

- Nghiệm thu bàn giao dự án

Phối hợp với bộ phận sản xuất và các bộ phận có liên quan thực hiện các thủ tục cần thiết để tiến hành thanh lý hợp đồng.

2.1.4. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

Giai đoạn năm 2019-2021 là giai đoạn khó khăn của Công ty. Bên cạnh yếu tố khách quan là sự phát triển mạnh mẽ của đại dịch Covid 19 diễn ra rất phức tạp. Yếu

tổ chủ quan phải kể đến là các nguồn lực của Công ty đều chưa được sử dụng hiệu quả. Một trong những nhân tố đó là NNL của Công ty chưa được phát triển một cách hiệu quả.

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2019-2021 của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Đơn vị tính: VNĐ

Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Tổng tài sản	138.074.396.698	148.973.396.396	143.323.055.006
Tổng nợ	17.111.912.283	26.276.072.965	21.165.838.588
Giá trị tài sản ròng	120.962.484.415	122.697.323.431	122.157.216.418
Tổng doanh thu	133.361.601.677	162.333.714.021	199.986.847.876
Lợi nhuận trước thuế	5.500.320.841	7.972.727.218	8.031.207.088
Lợi nhuận sau thuế	5.073.167.825	6.804.872.516	6.279.398.649

(Nguồn: Bộ phận kế toán-tài chính- Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông Vineco)

Năm 2019, Doanh thu của công ty đạt hơn 133,361 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 5,073 tỷ đồng.

Năm 2020, doanh thu của Công ty đạt 162,333 tỷ đồng tăng 28,972 tỷ tương đương với 21,7%, lợi nhuận của công ty đạt 6,804 tỷ đồng tăng 1,73 tỷ đồng tương ứng với 34,1%.

Năm 2021, doanh thu của Công ty đạt 199,986 tỷ đồng, tăng 37,653 tỷ đồng tương ứng với 23,19%, lợi nhuận của Công ty đạt 6,279 tỷ đồng, giảm 0,52 tỷ tương ứng với 7,7%

Tổng doanh thu của Công ty vẫn tăng đều qua các năm, tuy nhiên lợi nhuận của Công ty bị chững lại và giảm sút trong giai đoạn 2019-2021.

Năm 2019, tổng tài sản của Công ty là 138,074 tỷ đồng. Năm 2020, tổng tài sản tăng lên 148,973 tỷ đồng tăng 10,899 tỷ đồng tương ứng với 7,89%. Giá trị tài sản của Công ty năm 2019 tăng là do Công ty đã nhập một số lượng máy móc để phục vụ phát triển kinh doanh, thực hiện các hợp đồng đã ký kết cuối năm 2019. Sang năm 2021, 143,323 tỷ đồng, giảm 5,65 tỷ tương ứng với 3,79%. Năm 2021, nguồn tài sản của Công ty giảm là do Công ty đã giảm được lượng hàng tồn kho.

Năm 2019, tổng nợ của Công ty là 17,111 tỷ. Năm 2020, tổng nợ của Công ty là 26,276 tỷ tăng 9,165 tỷ tương ứng với 53,56%. Năm 2020 tổng nợ của Công ty tăng vì công ty triển khai hàng loạt các hợp đồng lớn. Sang năm 2021, tổng nợ của công ty 21,165 tỷ, giảm 5,111 tỷ, tương ứng với 19,45%.

2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

2.2.1. Quy mô nguồn nhân lực

Bảng 2.2: Quy mô nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Các hệ thống Vineco giai đoạn 2019-2021

Đơn vị: người

Số lượng lao động	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Ban giám đốc	3	3,0	3	2,8	3	2,0
Bộ phận TC-HC	7	7,0	8	6,5	10	6,6
Bộ phận Kế toán	5	5,0	5	5,6	12	8,0
Khối dự án	20	20,0	22	20,4	34	18,5
Khối sản xuất	65	65,0	70	64,8	98	64,9
Tổng	100	100	108	100	151	100

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Năm 2019, Tổng số lao động tại Công ty là 100 người, trong đó thành phần Ban giám đốc là 3 người, chiếm 3% trong tổng số lao động, gồm có Tổng giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trong Công ty về toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty, 1 phó giám đốc phụ trách mảng kỹ thuật sản xuất và một phó giám đốc phụ trách mảng dự án.

Số lượng lao động tại bộ phận Tổ chức- Hành chính và Bộ phận Kế toán là 12 người chiếm 12% tổng số lao động, Số lao động tại Khối dự án là 20 người chiếm 20%. Số lượng lao động tại Khối sản xuất là 65 người chiếm tỷ lệ 65%.

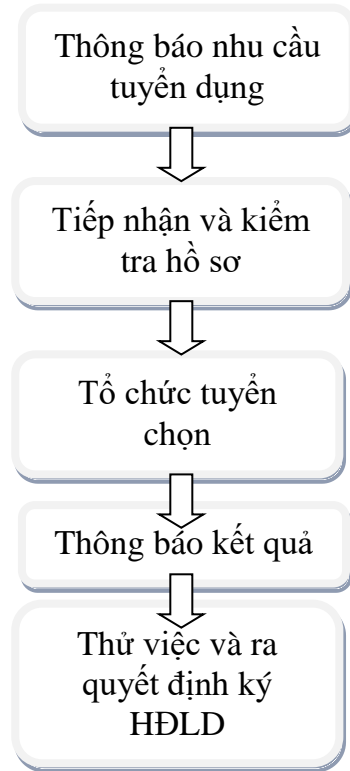
Năm 2020, Số lượng lao động tại Công ty là 108 người tăng 8% so với năm 2019. Số lượng lao động tại bộ phận Tổ chức- Hành chính và Bộ phận Kế toán là 13 người tăng 8,3% so với năm 2019 và chiếm 12,1% tổng số lao động, Số lao động tại Khối dự án là 22 người tăng 10% so với năm 2019 và chiếm 20,4% tổng số lao động. Số lượng lao động tại Khối sản xuất là 70 người tăng 7,7% so với năm 2019 và chiếm tỷ lệ 64,8%. Năm 2020, do dịch Covid diễn ra phức tạp, Công ty hạn chế tuyển dụng nên số lượng của lao động của Công ty chỉ tăng nhẹ so với năm 2019.

Năm 2021, Công ty mở thêm 1 xưởng sản xuất để thực hiện một số hợp đồng lớn đã ký kết từ cuối năm 2020 nên Công ty đã phát triển thêm quy mô về nhân sự. Cụ thể số lượng nhân sự năm 2021 là 151 người tăng 39,8% so với năm 2020. Trong đó:

Số lượng lao động tại bộ phận Tổ chức- Hành chính và Bộ phận Kế toán là 22 người tăng 69,23% so với năm 2020 và chiếm 14,57% tổng số lao động, Số lao động tại Khối dự án là 28 người tăng 27,3% so với năm 2020 và chiếm 18,54% tổng số lao động. Số lượng lao động tại Khối sản xuất là 98 người tăng 40% so với năm 2020 và chiếm tỷ lệ 64,9%.

2.2.1.1. Tuyển dụng lao động

✓ Về quy trình tuyển dụng



Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Bước 1: Thông báo nhu cầu tuyển dụng

Thông báo tuyển dụng được đăng trên website của công ty, trên các website tìm việc như VietnamWork, vieclam24h...,

Nội dung thông báo bao gồm:

- Vị trí tuyển dụng.
- Trình độ, bằng cấp, kinh nghiệm...
- Mức thù lao ban đầu.
- Cơ hội thăng tiến khi làm việc tại vị trí công việc được tuyển.
- Điều kiện làm việc tại vị trí đó.

Bước 2: Tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ

Bộ phận Tổ chức hành chính sẽ tiếp nhận, kiểm tra hồ sơ, đánh giá, phân loại và lên danh sách ứng viên phù hợp. Sau đó, bộ phận Tổ chức hành chính sẽ thông báo đến các ứng viên lịch phỏng vấn phù hợp.

Bước 3: Tổ chức tuyển chọn

Hình thức tuyển chọn bao gồm thi viết và phỏng vấn.

Nội dung phỏng vấn sẽ xoay quanh các vấn đề để đánh giá các ứng viên có phù hợp với vị trí công việc hay không. Kết thúc phỏng vấn, bộ phận Tổ chức hành chính sẽ gửi kết quả lên Ban giám đốc.

Bước 4: Thông báo kết quả

Sau khi có kết quả đánh giá tuyển dụng do Ban giám đốc phê duyệt, Bộ phận Tổ chức hành chính sẽ tiến hành thông báo kết quả tuyển dụng trên website của Công ty và thông báo kết quả đến tất cả các ứng viên qua email và liên hệ các ứng viên thời gian đến thử việc.

Bước 5: Thử việc và ra quyết định ký HĐLĐ

Sau khi được thông báo kết quả trúng tuyển, các ứng viên sẽ được vào thử việc tại Công ty trong thời gian 3 tháng.

Trong thời gian thử việc, nhân viên mới được tìm hiểu về nội dung công việc mới, ngành nghề hoạt động của Công ty, quy chế hoạt động của công ty và văn hóa của Công ty.

Trong thời gian thử việc này, nhân viên mới cũng làm quen luôn với công việc đã trúng tuyển có sự kèm cặp, giúp đỡ của các cán bộ có chuyên môn nghiệp vụ để giúp nhân viên mới làm quen với Công việc.

Hết 3 tháng thử việc, trưởng bộ phận chuyên môn sẽ đưa ra nhận xét, gửi Bộ phận Tổ chức hành chính bản đánh giá để trình ban Giám đốc phê duyệt và ký hợp đồng có thời hạn với nhân viên mới.

✓ Kết quả tuyển dụng

Bảng 2.3: Tình hình tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2019-2021

Đơn vị: Người

Vị trí tuyển dụng	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Bộ phận Tổ chức hành chính	0	1	3
Bộ phận kế toán	1	0	6
Khối dự án	1	2	12
Khối sản xuất	2	5	28
Tổng số	4	8	43

*(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống
Viễn thông Vineco)*

Năm 2019, Công ty tuyển dụng mới 4 người trong đó có 1 người thuộc bộ phận kế toán, 1 người thuộc khối dự án, 2 người thuộc khối sản xuất. Sang năm 2020, Công ty tuyển dụng thêm 8 người, trong đó, 1 người thuộc bộ phận tổ chức hành chính, 2 người thuộc khối dự án và 5 người thuộc khối sản xuất. Năm 2021, Công ty mở thêm 1 xưởng sản xuất, công ty đồng loạt tuyển thêm người ở các bộ phận trong đó 3 người thuộc bộ phận Tổ chức hành chính, 6 người thuộc bộ phận kế toán, 12 người thuộc khối dự án, 28 người thuộc khối sản xuất.

✓ Chất lượng tuyển dụng

Bảng 2.4: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2019-2021

STT	Tiêu chí	Đơn vị	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng số hồ sơ ứng tuyển	Bộ	45	60	155
2	Tổng số ứng viên được phỏng vấn	Người	20	35	90
3	Tổng số ứng viên được thử việc	Người	10	15	80
4	Tổng số lao động được ký kết hợp đồng	Người	4	8	43

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Năm 2019, Công ty tuyển dụng vào tháng 8 năm 2019. Tổng số bộ hồ sơ ứng tuyển là 45 bộ, tổng số ứng viên được phỏng vấn là 20 người, tổng số ứng viên được tuyển dụng vào thử việc là 10 người và 4 người được ký kết hợp đồng đạt 8,8% so với tổng số hồ sơ ứng tuyển và đạt 40% tổng số ứng viên được tuyển dụng vào thử việc.

Năm 2020, Công ty tuyển dụng vào tháng 5 năm 2020. Tổng số hồ sơ ứng tuyển là 60 bộ hồ sơ, tổng số ứng viên được phỏng vấn là 35 người, tổng số ứng viên được tuyển dụng là 15 người và tổng số lao động được ký kết là 8 người đạt 13,3% so với tổng số hồ sơ ứng tuyển và đạt 53% tổng số ứng viên được tuyển dụng vào thử việc.

Năm 2021, Công ty tuyển dụng vào tháng 2 năm 2021. Tổng số bộ hồ sơ ứng tuyển là 155 bộ, tổng số ứng viên được phỏng vấn là 90 người, tổng số ứng viên được tuyển dụng và thử việc là 80 người và tổng số lao động được ký kết hợp đồng là 43 người đạt 27,7% tổng số hồ sơ ứng tuyển và đạt 53% tổng số ứng viên được tuyển dụng vào thử việc.

Qua bảng tiêu chí đánh giá về hoạt động tuyển dụng của Công ty cho thấy công ty đã chú trọng mở rộng các nguồn tuyển dụng. Năm 2019, nguồn tuyển dụng chủ yếu là nội bộ và một số phương tiện thông tin đại chúng đơn thuần, website công ty.... Sang năm 2020 và 2021, Công ty đã mở rộng nguồn tuyển dụng qua một số website như vietnamwork, vieclam24h... Nhờ nguồn tuyển dụng dồi dào nên ứng viên tuyển dụng cũng chất lượng hơn, tỷ lệ được ký kết hợp đồng tăng dần qua các năm.

Tỷ lệ số ứng viên được tuyển dụng sau thử việc so với số ứng viên thử việc chỉ đạt 40% năm 2019, 53% năm 2020 và 2021. Điều này chứng tỏ hiệu quả tuyển dụng sau khi thử việc là không cao. Rất nhiều ứng viên sau khi được thử việc xong không đạt yêu cầu bị loại vì không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc tự ý bỏ việc vì môi trường làm việc khắc nghiệt, những ứng viên này chủ yếu là công nhân tại các xưởng sản xuất.

✓ Đánh giá về công tác tuyển dụng của Công ty:

Việc mở rộng các nguồn tuyển dụng giúp Công ty tuyển chọn được những ứng viên chất lượng, tuy nhiên tỷ lệ ứng viên được tuyển dụng so với số lượng ứng viên thử việc là không cao. Một số nguyên nhân là do:

- Quy trình tuyển dụng của Công ty còn tương đối sơ sài, có cụ thể từng bước nhưng các bước được xây dựng khá đơn giản. Bên cạnh đó, quy trình tuyển dụng cũng chưa phân cấp trách rõ ràng nhiệm vụ của các bộ phận. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty sau đào tạo cũng như làm tăng chi phí đào tạo sau tuyển dụng.

- Công tác tuyển dụng được xây dựng mang tính ngắn hạn, chưa mang tính chiến lược dài hạn. Việc tuyển dụng chỉ dừng lại ở hoạt động bổ sung lao động thiếu hàng năm.

2.2.1.2. Bố trí sử dụng lao động

Việc bố trí và sử dụng lao động được trường các bộ phận đơn vị phân công trên cơ sở tiêu chuẩn công việc của Công ty đưa ra.

Tại các bộ phận chức năng, lao động được bố trí theo giờ hành chính theo quy định của nhà nước, được nghỉ thứ 7 và chủ nhật. Tại các xưởng sản xuất, lao động được bố trí theo ca, kíp để đảm bảo tiến độ sản xuất.

Đối với lao động mới, việc bố trí lao động được thực hiện dựa trên nội dung công việc đã được đưa ra từ khâu tuyển dụng. Lao động mới sẽ được kèm cặp, hướng dẫn bởi các cán bộ có kinh nghiệm để đảm bảo thích nghi với công việc một cách nhanh chóng.

Đối với các vị trí lao động cũ, hầu như việc bố trí lao động không có nhiều biến động. Công ty rất ít khi thực hiện, điều chỉnh công việc hay điều chỉnh cán bộ. Đây là một nguyên nhân dẫn đến tình trạng lao động bị tạo ra sức ỳ khi làm một nhiệm vụ cố định xuyên suốt thời gian làm việc, không có sự va chạm, học hỏi và được đào tạo qua nhiều bộ phận làm việc khác nhau.

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

Bảng 2.5: Đánh giá công tác bố trí, sử dụng lao động phù hợp với chuyên môn đào tạo

Nội dung/Mức độ	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Anh chị được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn?	20%	36%	23%	21%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo khảo sát của tác giả thì việc bố trí lao động của Công ty là tương đối phù hợp với chuyên môn người lao động. Có 56% người lao động trả lời đồng ý và rất đồng ý với việc chuyên môn công việc được bố trí phù hợp và 44% trả lời không đồng ý và rất không đồng ý với việc chuyên môn được bố trí phù hợp.

Để đạt hiệu quả cao trong việc sử dụng lao động, công ty cần đánh giá kết quả thực hiện công việc từng giai đoạn, có sự điều chuyển bố trí lao động hợp lý

phù hợp với nhu cầu công việc và nguyện vọng của người lao động. Đồng thời thực hiện điều chuyển lao động qua nhiều vị trí để đảm bảo người lao động được học hỏi, phát huy hết năng lực trong những công việc phù hợp của họ.

2.2.2. Đào tạo phát triển trình độ chuyên môn người lao động

2.2.2.1. Trình độ chuyên môn người lao động

Trình độ chuyên môn người lao động trong công ty được đánh giá là chưa cao, một phần do lao động là công nhân chiếm số lượng lớn tập trung ở các xưởng sản xuất, một phần do tiêu chuẩn quy định về chuyên môn nghiệp vụ tại các vị trí làm việc không đòi hỏi quá cao.

Bảng 2.6: Trình độ chuyên môn người lao động tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco giai đoạn 2019-2021

Trình độ	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên đại học	3	3,00	3	2,78	5	3,31
Đại học	37	37,00	40	37,04	50	33,11
Cao đẳng	30	30,00	32	29,63	47	31,13
Trung cấp, Công nhân	30	30,00	33	30,56	49	32,45
Tổng số	100	100	108	100	151	100

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Trình độ LĐ của Công ty chưa cao, tỷ lệ LĐ có trình độ đại học và trên đại học chỉ chiếm khoảng 40%, còn lại là tỷ lệ LĐ có trình độ đại học và trung cấp. Cụ thể như sau:

Năm 2019, LĐ có trình độ đại học và trên đại học là 40 người chiếm tỷ lệ 40% tổng số LĐ, LĐ có trình độ cao đẳng là 30 người chiếm tỷ lệ 30% tổng số LĐ,

LĐ có trình độ trung cấp, công nhân là 30 người chiếm tỷ lệ 30% tổng số LĐ của Công ty.

Năm 2020, LĐ có trình độ đại học và trên đại học là 43 người chiếm tỷ lệ 39,8% tổng số LĐ, LĐ có trình độ cao đẳng là 32 người chiếm tỷ lệ 29,63% tổng số LĐ, LĐ có trình độ trung cấp, công nhân là 33 người chiếm tỷ lệ 30,56% tổng số LĐ.

Năm 2021, LĐ có trình độ đại học và trên đại học là 55 người chiếm tỷ lệ 36,3% tổng số LĐ, LĐ có trình độ cao đẳng là 47 người chiếm tỷ lệ 31,3% tổng số LĐ, LĐ có trình độ trung cấp, công nhân là 49 người chiếm tỷ lệ 32,45% tổng số LĐ.

Số LĐ của Công ty có trình độ đại học và trên đại học giảm dần qua các năm và số LĐ có trình độ trung cấp lại tăng dần qua các năm. Lực lượng LĐ có trình độ trung cấp chủ yếu tập trung ở các xưởng sản xuất. Trong giai đoạn 2019-2021, do mở rộng xưởng sản xuất nên công ty chủ yếu tuyển dụng LĐ là công nhân kỹ thuật. LĐ có trình độ đại học và trên đại học giảm nhẹ qua các năm là do Công ty hạn chế tuyển mới lực lượng LĐ có trình độ cao, lực lượng LĐ này chủ yếu tập trung ở bộ phận hành chính, kế toán, tổ dự án.

2.2.2.2. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hàng năm, Công ty sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và PTNNL. Trong kế hoạch thể hiện rõ chi phí đào tạo, các hình thức, phương thức đào tạo, đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo. Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo, Công ty sẽ thực hiện dựa trên kế hoạch đã đề ra.

Về phương pháp đào tạo: Các hình thức đào tạo tại Công ty chủ yếu là đào tạo ngắn hạn. Các khóa đào tạo chủ yếu là đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, đào tạo nâng lương, đào tạo về an toàn lao động, đào tạo nghiệp vụ đấu thầu...

Bảng 2.7: Các hình thức đào tạo của công ty

STT	Hình thức đào tạo	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
I	Đào tạo dài hạn	0	0	0
II	Đào tạo ngắn hạn	11	18	65
1	Đào tạo mới, đào tạo lại	6	10	50
2	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ	5	8	15
III	Cử cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp hướng dẫn	8	12	30

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

ĐT mới, ĐT lại có sự gia tăng qua các năm, năm 2019 là 6 lao động, năm 2020 là 10 lao động đến năm 2021 là 50 lao động.

Các khoá ĐT nâng cao nghiệp vụ cũng có sự gia tăng từ năm 2019 – 2021. Năm 2019, có 5 nhân viên được ĐT nâng cao nghiệp vụ, năm 2020 là 8 nhân viên, năm 2021 là 15 nhân viên.

Hình thức ĐT cử cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm kèm những lao động mới được Công ty sử dụng nhiều trong giai đoạn năm 2019-2021. Năm 2019 có 8 lao động được đào tạo, năm 2020 là 12 lao động được đào tạo và năm 2021 là 30 lao động được đào tạo.

Về chi phí đào tạo: Hằng năm, Chi phí đào tạo được Ban Tổng Giám đốc xây dựng dựa trên kế hoạch năm trước căn cứ vào kế hoạch doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty .

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2021

STT	Chi phí đào tạo	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)	115	125	146
2	Tổng số lao động	100	108	151
3	Chi phí đào tạo/người (triệu đồng/người)	1,15	1,16	0,97

*(Nguồn: Bộ phận Tổ chức hành chính- Công ty Cổ phần các hệ thống
Viễn thông Vineco)*

Qua bảng trên cho thấy tổng Chi phí ĐT tăng qua các năm, từ năm 2019 là 115 triệu đồng, đến năm 2020 là 125 triệu , năm 2021 là 146 triệu đồng.

Chi phí ĐT trung bình trên từng người lao động bị giảm qua các năm, năm 2021 chi phí ĐT/ người là 1,15 triệu đồng /người, năm 2020 là 1,16 triệu đồng/ người, năm 2022 là 0,97 triệu đồng/người. Qua số liệu trên có thể thấy kinh phí công ty dành cho công tác ĐT là tương đối thấp, chi phí đào tạo/người giảm qua các năm. Số lượng lao động tuyển mới tăng mạnh năm 2021 nhưng tổng chi phí đào tạo tăng không đáng kể. Điều này cho thấy Công ty không tập trung lớn cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo ngắn hạn.

Bảng 2.9: Khảo sát đánh giá công tác đào tạo của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Ghi chú
1	Chương trình ĐT phù hợp nhu cầu công việc	12%	23%	45%	20%	
2	Đánh giá tiến bộ của NLD trong và sau quá trình đào tạo	10%	20%	30%	40%	

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Thông qua việc khảo sát, có đến 65% người được khảo sát không đồng ý chương trình ĐT phù hợp nhu cầu công việc và 70% người được khảo sát đánh giá không có sự tiến bộ sau ĐT.

2.2.3. Phát triển kỹ năng người lao động

Căn cứ vào nhu cầu công việc và ngành nghề kinh doanh của Công ty, Công ty quy định về các kỹ năng cần có của các bộ phận lao động. Đối với các bộ phận thuộc ban Giám đốc thì các kỹ năng cần có là kỹ năng hoạch định, kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp. Đối với các bộ phận thuộc phòng ban chức năng thì các kỹ năng cần có là kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tin học văn phòng, kỹ năng ngoại ngữ cơ bản, kỹ năng làm việc nhóm. Đối với nhóm công nhân kỹ thuật thì kỹ năng cần có là kỹ năng làm việc nhóm.

Dựa trên tiêu chuẩn các kỹ năng đối với từng bộ phận mà công ty cần có những chính sách đào tạo kỹ năng cho phù hợp với từng đối tượng. Trong năm qua,

công ty đã thực hiện đào tạo một số kỹ năng cho người lao động. Tuy nhiên, công tác đào tạo này chưa thực sự chuyên sâu và mới chỉ tập trung cho một số đối tượng chủ chốt là ban giám đốc và các trưởng phó phòng.

Bảng 2.10: Bảng tổng hợp số người được đào tạo nâng cao trình độ về kỹ năng của Công ty

Đơn vị: Người

Bộ phận	Kỹ năng vi tính	Kỹ năng làm việc nhóm	Kỹ năng thuyết trình	Kỹ năng giao tiếp	Kỹ năng lập kế hoạch	Kỹ năng quản lý
Ban giám đốc	3	3	3	3	3	3
Trưởng phó phòng	6	8	8	6		
Nhân viên phòng ban	5	7	5	6		
Công nhân lao động trực tiếp	0	15	0	0		

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức- Hành chính)

Nhìn vào bảng số liệu trên cho thấy công tác đào tạo nâng cao các kỹ năng cho người lao động của Công ty cũng chưa thực sự được chú trọng. Nguyên nhân là do công tác xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá các kỹ năng của người lao động phù hợp với vị trí công việc còn sơ sài, còn mang tính thủ tục chứ chưa căn cứ vào nhu cầu công việc thực tế.

Điều này còn thể hiện ở việc thu thập ý kiến đánh giá các kỹ năng của người lao động qua hoạt động khảo sát của tác giả. Kết quả cụ thể như sau

Bảng 2.11: Bảng tổng mức độ đáp ứng các kỹ năng của người lao động tại Công ty

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng				
	Cơ bản	Trung cấp	Nâng cao	Thành thạo	Tổng số
Kỹ năng lập kế hoạch			65%	35%	100%
Kỹ năng quản lý		40%	35%	25%	100%
Kỹ năng vi tính	20%	25%	34%	21%	100%
Kỹ năng làm việc nhóm	36%	35%	21%	8%	100%
Kỹ năng thuyết trình	42%	26%	23%	9%	100%
Kỹ năng giao tiếp	36%	37%	16%	11%	100%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy kỹ năng của người lao động trong công ty được đánh giá không cao. Nguyên nhân là do người lao động thiếu tự tin về kỹ năng của mình, mặt khác công ty cũng không thực sự chú trọng vào công tác đào tạo về việc phát triển kỹ năng của người lao động. Các kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng thuyết trình và kỹ năng giao tiếp đều được đánh giá ở mức thấp.

Với kỹ năng làm việc theo nhóm, có 36% các kỹ năng được đánh giá ở mức cơ bản, 35% được đánh giá ở mức trung cấp, 21% được đánh giá ở mức nâng cao và 8% ở mức thành thạo.

Với kỹ năng thuyết trình, có 42% các kỹ năng được đánh giá ở mức cơ bản, 26% được đánh giá ở mức trung cấp, 23% được đánh giá ở mức nâng cao và 9% ở mức thành thạo.

Với kỹ năng giao tiếp, có 42% các kỹ năng được đánh giá ở mức cơ bản, 26% được đánh giá ở mức trung cấp, 23% được đánh giá ở mức nâng cao và 9% ở mức thành thạo.

Qua bảng số liệu khảo sát cho thấy kỹ năng của người lao động tại công ty còn thiếu và yếu. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần chú trọng đào tạo phát triển kỹ năng người lao động nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực nói riêng và hiệu quả kinh doanh của công ty nói chung.

2.2.4. Tạo động lực cho người lao động

* Tạo động lực thông qua tiền lương

Tiền lương là các khoản lương mà người lao động nhận được căn cứ theo bảng lương được đã được Công ty xây dựng. Tiền lương được xây dựng căn cứ vào quỹ lương của Công ty, hệ số lương của người lao động. Tiền lương là yếu tố quan trọng để khuyến khích người lao động làm việc, gắn bó với doanh nghiệp.

Tiền lương phải được Công ty xây dựng phù hợp với cơ cấu chi phí, doanh thu lợi nhuận của Công ty nhưng cũng cần cân đối để tạo ra những động lực cho người lao động trung thành, gắn bó và tham gia tích cực vào việc nâng cao năng suất lao động của Công ty.

Hàng năm, căn cứ vào phương án sản xuất kinh doanh, Công ty sẽ xây dựng quỹ lương dựa trên các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận của Công ty.

Tiền lương được trả theo hệ số lương cơ bản và hệ số lương theo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Kết thúc năm, Công ty sẽ căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh để quyết toán quỹ lương phân bổ cho người lao động theo hệ số lương.

Bảng 2.12: Tiền lương của nhân viên công ty giai đoạn 2019-2021

Năm	Tổng quỹ lương/tháng (triệu đồng)	Lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)
2019	630	6,3
2020	777	7,2
2021	1.135	7,6

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức- Hành chính công ty Cổ phần các hệ thống
Viễn thông Vineco)

So với mức lương trung bình của các công ty trong ngành thì mức lương bình quân của người lao động tại công ty là tương đối thấp. Mức lương trung bình của Công ty có tăng hàng năm, tuy nhiên mức tăng không đáng kể và so với mức lương bình quân của các doanh nghiệp trong ngành là thấp.

Năm 2019 mức lương bình quân là 6,3 triệu đồng/người/tháng, năm 2020, mức lương bình quân là 7,2 triệu đồng/người/tháng tăng 14,3% so với năm 2019. Năm 2021, mức lương bình quân là 7,6 triệu đồng/người/tháng tăng 4,2% so với năm 2020.

Năm 2019, Quỹ lương của Công ty là 630 triệu đồng, năm 2020, quỹ lương là 777 triệu đồng tăng 23% so với năm 2019. Năm 2021, Quỹ lương của Công ty là 1135 triệu đồng tăng 45,7% so với năm 2020.

Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong công ty về cơ chế tiền lương, tác giả tiến hành khảo sát và được kết quả như sau:

Bảng 2.13: Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên công ty

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	15%	25%	30%	30%
2	Mức lương của công ty phù hợp với mặt bằng chung	20%	22%	38%	20%
3	Mức lương phù hợp với vị trí làm việc	7%	19%	44%	30%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát về chế độ tiền lương của Công ty thì số người đánh giá tính minh bạch, rõ ràng trong chính sách tiền lương của Công ty ở mức không đồng

ý và rất không đồng ý chiếm tỷ lệ khá cao đến 60%, số người đánh giá mức đồng ý và rất đồng ý chỉ chiếm 40%. Với câu hỏi mức lương hiện tại có phù hợp với vị trí làm việc không thì đa số người lao động cũng không đồng ý, mức độ đánh giá không đồng ý và rất không đồng ý chiếm ưu thế với 74%, mức độ đánh giá đồng ý và rất đồng ý chỉ chiếm 26%. Với những số liệu nêu trên cho thấy mức lương của Công ty chi trả cho người lao động là khá thấp và đa số người lao động tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông Vineco chưa hài lòng với mức lương của Công ty.

*** Tạo động lực thông qua chính sách khen thưởng phúc lợi**

Ngoài việc tạo động lực qua hệ thống tiền lương thì chính sách khen thưởng, phúc lợi cũng là một yếu tố rất quan trọng nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Chính sách khen thưởng phúc lợi giúp hỗ trợ người lao động nâng cao tinh thần làm việc, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty, Công ty sẽ tiến hành trích các quỹ khen thưởng, phúc lợi. Các quỹ này sẽ được chi thưởng cho người lao động, các tập thể có thành tích xuất sắc trong phong trào thi đua, hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh được giao, các ngày lễ, thưởng lao động tiên tiến.

Bảng 2.14: Số lượng nhân viên được khen thưởng tại công ty trong giai đoạn 2019-2021

STT	Tiêu chí khen thưởng	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng số người được khen thưởng (người)	15	24	37
1.1	Lao động quản lý (người)	3	5	8
1.2	Nhân viên các bộ phận (người)	12	19	29
2	Tổng giá trị khen thưởng (triệu đồng)	163	225	312

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức- Hành chính công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco)

Năm 2019, Công ty thực hiện khen thưởng cho 15 người với 3 lao động quản lý và 12 cán bộ công nhân viên với tổng giá trị khen thưởng của Công ty là 163 triệu đồng.

Năm 2020, Công ty thực hiện khen thưởng cho 24 người 5 lao động quản lý và 19 cán bộ công nhân viên với tổng giá trị khen thưởng của Công ty là 225 triệu đồng.

Năm 2021, Công ty thực hiện khen thưởng cho 37 người 8 lao động quản lý và 29 cán bộ công nhân viên với tổng giá trị khen thưởng của Công ty là 312 triệu đồng.

Qua bảng số liệu cho thấy, công ty khá chú trọng vào chính sách khen thưởng phúc lợi, số cán bộ công nhân viên được khen thưởng phúc lợi đều tăng hàng năm.

*** Tạo động lực thông qua sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp**

Với mỗi người lao động, sự thăng tiến và phát triển trong nghề nghiệp là mục tiêu mà đa số họ muốn hướng tới trong sự nghiệp làm việc và cống hiến, đây là một yếu tố rất quan trọng giúp tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả và năng suất hơn.

Hiện nay, công ty có những chính sách về thăng tiến cho cán bộ công nhân viên qua hình thức bổ nhiệm cán bộ dựa vào một số tiêu chí như trình độ chuyên môn, chứng chỉ, bằng cấp, thâm niên công tác, năng lực quản lý.

Các lao động được đề bạt chức vụ như trưởng, phó phòng, giám đốc hay phó giám đốc đều là những người có thâm niên công tác cao, có trình độ từ đại học trở lên, với chức vụ phó giám đốc và phó giám đốc là trình độ thạc sỹ trở lên. Điều này cho thấy đa số lãnh đạo quản lý tại công ty có kinh nghiệm lâu năm, có trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên một số hạn chế trong công tác này là những người trẻ dù có chuyên môn tốt, muốn phấn đấu để thăng chức thì phải mất một thời gian dài đủ thâm niên công tác mới có thể được bổ nhiệm. Đây là một bất cập trong việc thu hút và sử dụng nguồn lao động quản lý trẻ tuổi.

Bảng 2.15: Kết quả bổ nhiệm cán bộ giai đoạn 2019-2021

STT	Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Số lượng cán bộ được bổ nhiệm	3	6	9

(Nguồn: Bộ phận Tổ chức- Hành chính công ty Cổ phần các hệ thống

Viễn thông Vineco)

Từ năm 2019 đến 2021, Công ty đã bổ nhiệm 9 cán bộ công nhân viên được bổ nhiệm lên giữ chức vụ mới, trong đó 1 người được bổ nhiệm giữ chức Tổng Giám đốc, 2 người được bổ nhiệm chức phó tổng giám đốc, 3 ngoài ra còn được bổ nhiệm giữ chức trưởng, phó các phòng ban chức năng, đội trưởng các đội kinh doanh...

- Đánh giá của người lao động về cơ chế thăng tiến tại công ty

Bảng 2.16: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Thăng tiến hợp lý	17%	25%	38%	20%
2	Thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc	16%	21%	43%	23%
3	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với công ty	22%	27%	31%	20%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

+ Qua kết quả khảo sát cho thấy số hài lòng và rất hài lòng với việc thăng tiến hợp lý tại Công ty chỉ chiếm 42%, số người không hài lòng chiếm 58%.

+ Với tiêu chí thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc thì có đến 63% người không hài lòng, chỉ có 37% số người hài lòng và rất hài lòng.

+ Với tiêu chí tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với Công ty: Có 49% số người được khảo sát đánh giá là hài lòng và rất hài lòng, 51% không hài lòng với tiêu chí này.

Công ty cần điều chỉnh chính sách bổ nhiệm, thăng tiến hợp lý trong thời gian tới. Các tiêu chí bổ nhiệm nên được điều chỉnh phù hợp để thu hút và giữ chân những cán bộ trẻ có năng lực ngoài những cán bộ có thâm niên công tác và kinh nghiệm làm việc lâu năm.

***Tạo động lực thông qua môi trường làm việc thuận lợi**

Môi trường làm việc thuận lợi là một trong những nhân tố giúp người lao động nâng cao năng suất lao động. Môi trường làm việc của công ty thể hiện ở cơ sở vật chất trang thiết bị được trang bị cho người lao động trong quá trình làm việc, điều kiện về an toàn trong quá trình sản xuất, thi công, điều kiện về môi trường không gây ô nhiễm không khí và các điều kiện khác không làm ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

Trong thời gian qua, công ty đã rất quan tâm đến môi trường làm việc, đối với lao động tại các phòng ban chức năng, cơ sở vật chất được trang bị đầy đủ, với lao động trực tiếp tại các khối sản xuất được trang bị thiết bị an toàn, bảo hộ. Môi trường làm việc rộng rãi, thoáng mát đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

- Đánh giá của người lao động về việc môi trường thuận lợi trong công ty

Bảng 2.17: Mức độ hài lòng về môi trường làm việc tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Môi trường làm việc công ty an toàn	35%	26%	20%	19%
2	Môi trường làm việc có tác dụng tạo động lực làm việc	21%	21%	30%	28%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua bảng khảo sát cho thấy, người lao động đánh giá cao môi trường làm việc an toàn của Công ty. Do đặc thù công ty có ngành nghề xây lắp nên Công ty kiểm soát rất tốt công tác an toàn trong lao động, tạo điều kiện đầy đủ cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình thi công.

Với nội dung khảo sát về sự an toàn trong công ty, có 61% số người lao động hài lòng với nội dung này, chỉ có 39% người lao động là chưa hài lòng.

Với nội dung về tạo động lực qua môi trường làm việc thì có 42% người lao động hài lòng và có 58% người lao động chưa hài lòng. Nguyên nhân là một số trang thiết bị trong quá trình vận hành sản xuất chưa đáp ứng được nhu cầu công việc của công nhân dẫn đến năng suất lao động chưa cao.

*** Tạo động lực qua việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp là các Mỗi doanh nghiệp sẽ xây dựng những văn hóa riêng phù hợp với đặc trưng của doanh nghiệp đó liên quan đến ngành nghề hoạt động, mức độ phát triển của doanh nghiệp, mức độ ưu tiên về phát triển văn hóa doanh nghiệp, gắn liền với mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp trong quá trình phát triển của mình.

Trong thời gian qua, Công ty đã xây dựng và phát triển được văn hóa doanh nghiệp khá tốt, điều này thể hiện ở sự kết nối giữa ban lãnh đạo Công ty với cán bộ

công nhân viên rất gần gũi, các hoạt động về thăm hỏi, hiếu hỉ rất được lãnh đạo công ty quan tâm. Vào ngày lễ, tết công ty đều tổ chức tặng quà cho cán bộ hưu trí. Công ty đã xây dựng một văn hóa với giá trị cốt lõi là phát triển doanh nghiệp gắn liền với đời sống cán bộ công nhân viên, môi trường làm việc thân thiện.

Bảng 2.18: Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Văn hóa Công ty tạo động lực cho người lao động làm việc	28%	46%	16%	10%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi về nội dung văn hóa Công ty có tạo động lực lao động cho người lao động làm việc hay không thì có 74% người lao động hài lòng với văn hóa Công ty, chỉ có 26% người lao động không hài lòng. Điều này cho thấy Công ty đã tạo ra môi trường văn hóa rất tốt cho các bộ công nhân viên

2.3. Đánh giá hoạt động phát triển nguồn nhân lực của Công ty

2.3.1 Những kết quả đạt được

- Hệ thống tiền lương của Công ty được xây dựng rõ ràng, minh bạch
- Công ty đã rất quan tâm đến môi trường làm việc, đối với lao động tại các phòng ban chức năng, cơ sở vật chất được trang bị đầy đủ, với lao động trực tiếp tại các khối sản xuất được trang bị thiết bị an toàn, bảo hộ. Công ty thực hiện đảm bảo an toàn chất lượng trong tất cả các khâu sản xuất. Môi trường làm việc rộng rãi, thoáng mát đảm bảo sức khỏe cho người lao động.
- Công ty đã xây dựng và phát triển được văn hóa doanh nghiệp khá tốt, điều này thể hiện ở sự kết nối giữa ban lãnh đạo Công ty với cán bộ công nhân viên rất gần gũi, các hoạt động về thăm hỏi, hiếu hỉ rất được lãnh đạo công ty quan tâm

2.3.2 Những tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Những tồn tại

- Đối với hoạt động tuyển dụng NNL

Hoạt động tuyển dụng chưa đáp ứng được yêu cầu thu hút nhân sự chất lượng, nhiều ứng viên sau khi được tuyển dụng đến giai đoạn thử việc đã bỏ ngang.

- Đối với hoạt động ĐTPT trình độ chuyên môn NNL

Công ty chưa chú trọng đầu tư nhiều cho hoạt động ĐTPT trình độ chuyên môn NNL. Rất nhiều lao động được khảo sát đánh giá không cao hoạt động ĐT và PT của công ty cũng như hiệu quả sau ĐT mang lại.

- Đối với việc phát triển KN của người lao động

KN của người lao động trong công ty còn thiếu và yếu nhiều ở bộ phận lao động sản xuất trực tiếp.

- Đối với việc bố trí và sử dụng lao động

Công tác bố trí sử dụng LĐ vẫn còn nhiều bất cập, mặc dù bước đầu công ty đã bố trí LĐ phù hợp với trình độ chuyên môn, tuy nhiên việc bố trí LĐ lại chưa được đánh giá cao để phát huy hết năng lực làm việc của người LĐ.

- Đối với cơ chế chính sách lương thưởng

Chính sách lương thưởng của Công ty so với các công ty trong ngành là tương đối thấp và chưa tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc. Bên cạnh đó, cách tính hệ số lương kinh doanh vẫn mang tính cào bằng giữa những người lao động trong cùng một phòng ban hay một đơn vị sản xuất.

- Đối với cơ chế thăng tiến và phát triển trong nghề nghiệp

Cơ chế thăng tiến và phát triển trong nghề nghiệp chưa ưu tiên những cán bộ trẻ dù có chuyên môn tốt. Đây là một bất cập trong việc thu hút và sử dụng nguồn lao động quản lý trẻ tuổi.

- Đối với môi trường làm việc

Môi trường làm việc chưa thực sự tạo động lực trong quá trình làm việc. Người lao động chưa đánh giá cao yếu tố này.

2.3.2.2. Những nguyên nhân

✓ Nguyên nhân chủ quan

- Quy trình tuyển dụng của Công ty còn tương đối sơ sài, có cụ thể từng bước nhưng các bước được xây dựng khá đơn giản. Bên cạnh đó, quy trình tuyển dụng cũng chưa phân cấp trách rõ ràng nhiệm vụ của các bộ phận. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty sau đào tạo cũng như làm tăng chi phí đào tạo sau tuyển dụng.

- Công tác tuyển dụng được xây dựng mang tính ngắn hạn, chưa mang tính chiến lược dài hạn. Việc tuyển dụng chỉ dừng lại ở hoạt động bổ sung lao động thiếu hàng năm. Công tác tuyển dụng chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn nên chưa đáp ứng được chiến lược phát triển dài hạn của Công ty.

- Công ty chưa xây dựng bảng mô tả công việc một cách chi tiết, cụ thể và chưa có sự đánh giá và điều chỉnh lại tính phù hợp giữa việc bố trí thực tế và tiêu chuẩn công việc một cách thường xuyên.

Công tác đào tạo và phát triển không có sự hoạch định rõ ràng, chưa xây dựng được kế hoạch tổng thể về đào tạo ngắn và dài hạn.

- Chính sách bổ nhiệm, thăng tiến chưa được điều chỉnh phù hợp tương đương với tốc độ phát triển của ngành, quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty.

✓ Nguyên nhân khách quan

- Tốc độ phát triển của ngành, sự phát triển của Công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngày càng đa dạng, điều này vừa mang lại cơ hội nhưng cũng tạo ra rất nhiều thách thức trong sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nói chung và phát triển nguồn nhân lực của Công ty nói riêng.

- Sự cạnh tranh rất lớn của các đơn vị cùng ngành trong công tác thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đòi hỏi Công ty phải có cơ chế linh hoạt trong công tác tuyển dụng cũng như các chính sách tạo động lực để thu hút và giữ chân người tài.

2.3. Kết luận chương 2

Tại chương 2, luận văn đã trình bày tổng quát các phần như sau:

- Tìm hiểu tổng quan về Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông Vineco trong đó tìm hiểu về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty, cơ cấu tổ chức, hoạt động của Công ty, ngành nghề hoạt động và SXKD của Công ty, khái quát về hoạt động SXKD của Công ty.

- Phân tích về tình hình PTNNL trong Công ty ở các nội dung về tuyển dụng, đào tạo và PTNNL, bố trí và sử dụng người lao động, tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách lương thưởng, hoạt động phát triển văn hóa DN.

- Thông qua phân tích về thực trạng PTNNL của Công ty, luận văn chỉ rõ những ưu điểm, hạn chế và tìm ra các nguyên nhân chủ quan, khách quan trong công tác PTNNL của Công ty để đưa ra các giải pháp phù hợp về Công tác PTNNL của Công ty trong thời gian tới.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO

Chương 3 của luận văn tìm hiểu về phương hướng phát PTNNL của công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco và đề xuất giải pháp PTNNL của công ty trong thời gian tới .

3.1. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

Cách mạng công nghiệp 4.0, kỷ nguyên số với các xu hướng công nghệ mới và sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp trong lĩnh vực điện tử viễn thông đang đòi hỏi nhu cầu rất lớn về số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực.

Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco trong thời gian tới là:

- Xây dựng Công ty phát triển bền vững, hiệu quả dựa trên sự phát triển về nguồn lực tài chính, nhân sự, trình độ kỹ thuật máy móc, thiết bị.
- Tận dụng hiệu quả thị trường cũ và phát triển các thị trường mới giàu tiềm năng trên cơ sở nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng.
- Phát triển nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Ưu tiên đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển một số ngành nghề mới bên cạnh các ngành nghề truyền thống.
- Nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất nhằm tạo ra những sản phẩm chất lượng, cạnh tranh.

- Thực hiện công tác tái cơ cấu nguồn nhân lực theo hướng mở rộng nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao, tinh giảm lao động ở bộ phận gián tiếp, tuyển dụng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho lao động công nhân kỹ thuật để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

- Phát triển nguồn nhân lực về quy mô và chất lượng gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng người lao động nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

- Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực hiện có đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực trẻ, đáp ứng nhu cầu phát triển của Công nghệ, khoa học kỹ thuật cao.

- Bố trí và sử dụng lao động hợp lý trên cơ sở tạo động lực giúp người lao động có tinh thần lao động cao, phát huy tối đa hiệu quả trong công việc.

- Hoàn thiện chính sách về lương thưởng của Công ty trong thời gian tới, nâng cao đời sống của người lao động.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco

3.2.1. Giải pháp về phát triển quy mô nguồn nhân lực

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng

- Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng của Công ty đang thực hiện là khá sơ sài, để thực hiện công tác tuyển dụng tốt thì cần hoàn thiện quy trình tuyển dụng đầy đủ, khoa học nhằm phát huy tối đa hiệu quả công tác tuyển dụng.

Quy trình tuyển dụng cần đảm bảo đầy đủ các bước sau:

Bước 1: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Kế hoạch tuyển dụng cần bao gồm đầy đủ các nội dung về việc xác định người thực hiện tuyển dụng, xác định nhu cầu tuyển dụng, xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng, xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng, xác định chi phí tuyển dụng.

Bước 2: Tổ chức thực hiện tuyển dụng

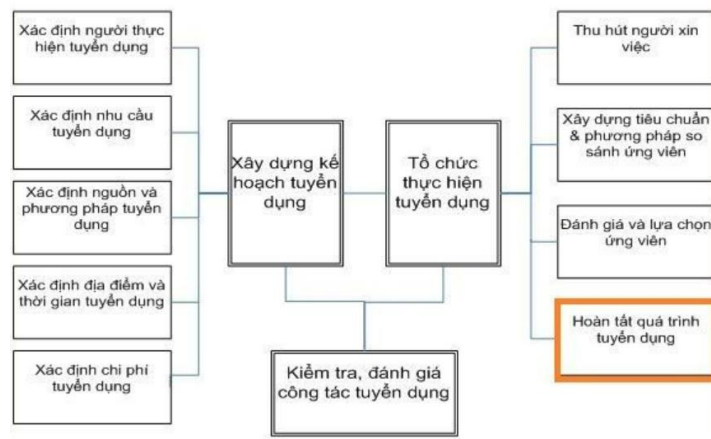
Tổ chức thực hiện tuyển dụng bao gồm các nội dung thu hút người xin việc qua các kênh tuyển dụng khác nhau như các trang web tuyển dụng, website công ty...

Sau khi đã có hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng cần sử dụng các phương pháp xây dựng tiêu chuẩn để đánh giá các ứng viên nhằm tìm kiếm được các ứng viên chất lượng đáp ứng nhu cầu công việc.

Dựa trên cơ sở về tiêu chuẩn và các phương pháp đánh giá ứng viên, thực hiện đánh giá và lựa chọn các ứng viên phù hợp.

Bước 3: Kiểm tra đánh giá công tác tuyển dụng

Sau khi thực hiện tổ chức tuyển dụng xong, cần có công tác kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng đảm bảo công tác tuyển dụng được hiệu quả. Việc kiểm tra đánh giá công tác tuyển dụng dựa trên tiêu chí nguồn tuyển dụng đa dạng, người lao động được tuyển dụng có phù hợp với nhu cầu công việc, công tác tuyển dụng có đảm bảo thống nhất giữa các bước tuyển dụng. Công tác đánh giá công tác tuyển dụng sẽ chỉ rõ những điểm đạt được, điểm chưa đạt được ở từng khâu chuẩn bị từ xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng.



Hình 3.1. Quy trình tuyển dụng đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.1.2. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực

Sau khi thực hiện hiệu quả quá trình tuyển dụng thì công tác sử dụng và bố trí nguồn nhân lực là một yếu tố vô cùng quan trọng góp phần phát triển nguồn nhân lực của công ty. Công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực phải đảm bảo được thực hiện có kế hoạch, có tính khoa học và phát huy được hết tiềm năng của người lao động trong công việc.

Trước khi thực hiện các biện pháp bố trí sử dụng lao động hợp lý, công ty cần xây dựng một cách chi tiết bản mô tả công việc nêu rõ tiêu chuẩn, chức danh, các yêu cầu cụ thể đối với từng vị trí làm việc. Cùng với bản mô tả công việc chi tiết là các quy định, nhiệm vụ chức năng cụ thể của các bộ phận tham gia vào công việc để tránh việc thực hiện công việc bị chồng chéo.

Căn cứ vào bảng miêu tả công việc có nêu rõ các tiêu chuẩn, chức danh và các yêu cầu cụ thể đối với từng vị trí công việc, khi thực hiện bố trí sử dụng lao động, công ty sẽ cần có sự đánh giá sự phù hợp giữa năng lực thực tế của người lao động so với yêu cầu công việc để đảm bảo sắp xếp bố trí đúng người đúng việc, mỗi người lao động được bố trí công việc sẽ phát huy hết tiềm năng trong công việc.

Các biện pháp bố trí sử dụng lao động cụ thể là:

- ✓ Bố trí sử dụng lao động dựa trên kế hoạch và quy hoạch cụ thể.

Công ty cần xây dựng một kế hoạch chi tiết trước khi bố trí sử dụng lao động. Trong bản kế hoạch đó cần xây dựng cụ thể từng vị trí công việc, các yêu cầu phù hợp với vị trí công việc, những tiêu chí đánh giá sự phù hợp giữa người lao động và yêu cầu từ vị trí công việc.

Việc lập kế hoạch trong công tác bố trí và sử dụng lao động phải kết hợp chặt chẽ với quy hoạch cán bộ của Công ty. Quy hoạch là việc xác định trước những người có khả năng đảm nhận công việc nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Khi có kế hoạch và quy hoạch cụ thể thì việc bố trí sử dụng lao động của Công ty sẽ có mục tiêu rõ ràng. Mỗi người lao động được sắp xếp vào một vị trí công việc đều hướng đến những mục tiêu nhất định. Khi sắp xếp, công ty cần có sự trao đổi về mục đích bố trí công việc đó đến từng người lao động để họ hiểu, họ có mục tiêu và mục đích rõ ràng hướng đến mục tiêu chung của Công ty.

✓ **Bố trí sử dụng lao động đảm bảo tính khoa học**

Việc bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo được sự chuyên nghiệp hóa của các vị trí công việc và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận để đảm bảo nâng cao năng suất lao động tối đa của từng cá nhân người lao động và năng suất chung của đơn vị.

Các biện pháp cụ thể của việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực:

+ **Bố trí sắp xếp nguồn nhân lực theo sự chuyên môn hóa**

Căn cứ vào trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất của người lao động, yêu cầu vị trí công việc, Công ty sẽ có sự đánh giá phù hợp và sắp xếp bố trí lao động hợp lý. Việc bố trí lao động sẽ đảm bảo nguyên tắc chuyên môn hóa, mỗi người khi được sắp xếp ở vị trí công việc sẽ phải đảm bảo tính phù hợp và nâng cao năng suất lao động. Năng suất lao động sẽ là công cụ để đánh giá tính phù hợp và sự hiệu quả của mỗi cá nhân người lao động theo sự chuyên môn hóa đó. Khi đánh giá về năng suất lao động, nếu kết quả kém, công ty sẽ có những biện pháp điều chỉnh hợp lý kịp thời. Để có sự phù hợp, người lao động cần không ngừng rèn luyện nâng

cao những kỹ năng cần thiết đáp ứng nhu cầu công việc, bên cạnh đó, công ty cũng cần có sự ghi nhận kịp thời để động viên, khích lệ người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ.

+ **Bố trí sắp xếp nguồn nhân lực đảm bảo sự hợp tác giữa các bộ phận**

Việc bố trí sắp xếp nguồn nhân lực ngoài việc đảm bảo sự chuyên môn hóa thì các bộ phận cần có sự hợp tác chặt chẽ nhằm đáp ứng yêu cầu công việc chung. Để thực hiện được biện pháp này, công ty cần quy định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, yêu cầu công việc của các bộ phận, trách nhiệm cụ thể của từng bộ phận để tránh sự chồng chéo trong công việc.

+ **Bố trí sắp xếp nguồn nhân lực dựa theo mục tiêu chung của tổ chức**

Việc bố trí sắp xếp công việc phải xuất phát từ mục tiêu chung của tổ chức trong từng giai đoạn. Mỗi cá nhân người lao động là một mắt xích trong tổ chức, do vậy thành công của tổ chức sẽ gắn liền với từng cá nhân. Do vậy, để phát huy hết tiềm năng của người lao động thì ngoài sự cố gắng nỗ lực của cá nhân người lao động nhằm nâng cao kiến thức, trình độ, kỹ năng để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công việc, công ty phải có sự hướng dẫn, tạo điều kiện, bố trí công việc một cách hợp lý, vạch ra lộ trình cụ thể rõ ràng để người lao động phấn đấu phát huy tối đa hiệu quả trong công việc.

Bố trí sử dụng lao động phải gắn liền với chức danh trong công việc, mỗi vị trí công việc phải có những chức danh, cụ thể rõ ràng. Căn cứ vào trình độ, năng lực, phẩm chất năng lực của người lao động mà Công ty phải cân nhắc, sắp xếp cho họ chức danh phù hợp với tiêu chuẩn công việc. Chức danh trong công việc chính là mục tiêu để người lao động phấn đấu.

Bố trí lao động phải có sự phù hợp giữa lợi ích người lao động và lợi ích của doanh nghiệp. Bố trí sắp xếp người lao động không chỉ dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp mà phải chú ý đến nguyện vọng, lợi ích cho người lao động để làm hài hòa, cân đối giữa mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của người lao động.

- ✓ Bố trí sử dụng lao động phải đảm bảo tạo động lực cho từng cá nhân trong công việc.

Khi bố trí và sử dụng lao động, doanh nghiệp cần thực hiện trên nguyên tắc đảm bảo động lực người lao động trong công việc, giúp người lao động thấy hứng thú với công việc được giao. Mỗi người lao động sẽ có một chuyên môn riêng, một người sẽ có thể làm nhiều việc, nhưng khi bố trí, cần có sự đánh giá để sắp xếp đúng người đúng việc, vừa phù hợp với trình độ chuyên môn nhưng cũng đảm bảo công việc tạo hứng thú cho người lao động, khi người lao động được làm những công việc mà họ giỏi nhất thì sẽ tự tin, tạo được động lực phát huy hết tiềm năng của người lao động.

Khi lựa chọn lao động để bố trí vào công việc, không nên quá cầu toàn và yêu cầu khắt khe, mỗi người sẽ có những thế mạnh riêng. Nhà quản lý giỏi phải biết phát huy những điểm mạnh của nhân viên và hạn chế những điểm yếu của nhân viên bằng việc bố trí và sắp xếp hợp lý, không khắt khe quá.

Bố trí và sử dụng nhân sự phải dựa trên chữ tín và lòng tin đối với người lao động. Lòng tin là một yếu tố vô cùng quan trọng giúp cho người lao động có động lực to lớn để cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tạo cho người lao động sự tin tưởng vào đơn vị, vào lãnh đạo và ngược lại, người quản lý cũng phải tin vào nhân viên của mình. Khi sắp xếp và sử dụng lao động, những nhà quản trị trong công ty cần truyền cho người lao động một niềm tin sâu sắc về trình độ chuyên môn của họ sẽ đáp ứng tốt nhu cầu công việc, tin họ có thể phát triển mạnh mẽ. Nhà quản trị cần thường xuyên, gặp gỡ và trao đổi với người lao động về công việc, về nguyện vọng và đời sống của người lao động để tạo niềm tin cho họ trong tất cả các lĩnh vực.

3.2.2. Giải pháp về đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Để giúp hoạt động đào tạo được hiệu quả thì công tác xác định nhu cầu đào tạo là vô cùng quan trọng. Căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo sẽ gắn với mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty trong từng giai đoạn, căn cứ trên bảng mô tả công việc và căn cứ vào sự phân tích cá nhân người lao động trong Công ty.

Hàng năm, việc xác định nhu cầu đào tạo phải được thực hiện một cách chủ động, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong công ty để có cơ sở chính xác nhất phục vụ cho các giai đoạn tiếp theo của công tác đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu quan trọng trong quá trình đào tạo, đánh giá nhu cầu đào tạo tốt sẽ giúp cho kế hoạch và quá trình thực hiện đào tạo và đánh giá sau đào tạo hiệu quả cao.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo là:

+ Thu thập thông tin về các đối tượng cần đào tạo

Việc thu thập thông tin này bao gồm các thông tin cơ bản của người lao động như trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao động và các yêu cầu của Công việc. Việc thu thập thông tin sẽ cung cấp các dữ liệu quan trọng cho công tác đánh giá, phân tích một cách chính xác cho công tác đào tạo. Thông tin được thu thập đầy đủ và chính xác sẽ giúp việc phân bổ đào tạo hiệu quả và phương pháp đào tạo đạt hiệu quả cao.

+ Phân tích mục tiêu, định hướng đào tạo và tiêu chuẩn công việc

Việc phân tích mục tiêu, định hướng đào tạo sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng thể về kế hoạch đào tạo, có mục tiêu đào tạo hợp lý. Kế hoạch và mục tiêu đào tạo hợp lý sẽ quyết định hiệu quả công tác đào tạo của doanh nghiệp. Bên cạnh việc phân tích mục tiêu và định hướng đào tạo thì công tác phân tích công việc cũng vô cùng quan trọng. Việc phân tích công việc sẽ chỉ ra tiêu chuẩn, kỹ năng cần

có của người lao động cho công việc đó. Đây là cơ sở giúp doanh nghiệp đưa ra những phương thức đào tạo hợp lý và có những tiêu chuẩn để đánh giá công tác sau đào tạo chính xác.

+ Phân tích xu thế phát triển của ngành, sự phát triển của khoa học kỹ thuật để định hướng phương pháp đào tạo sát với thực tế.

Trong quá trình hoạt động phát triển kinh doanh của mình, doanh nghiệp cần liên tục có sự phân tích, dự đoán xu thế phát triển của khoa học kỹ thuật, của ngành để có những định hướng đào tạo hợp lý cho nguồn nhân lực. Việc phân tích này sẽ chỉ ra những yêu cầu cần thiết và trình độ và kỹ năng mà người lao động cần đáp ứng trong xu thế phát triển chung. Từ đó giúp doanh nghiệp có phương pháp và định hướng đào tạo phù hợp.

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo phát triển

Để công tác đào tạo được triển khai hiệu quả thì công tác lập kế hoạch đào tạo rất quan trọng. Kế hoạch đào tạo càng chi tiết thì hiệu quả đào tạo càng cao.

Kế hoạch đào tạo sẽ bao gồm:

- Mục tiêu của chương trình đào tạo

Mục tiêu đào tạo phải gắn với chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong từng giai đoạn, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và yêu cầu cụ thể của từng vị trí công việc. Mục tiêu của chương trình đào tạo được đặt ra để đo lường kết quả và hiệu quả của công tác đào tạo.

- Đối tượng tham gia vào công tác đào tạo

Đối tượng tham gia vào công tác đào tạo sẽ được căn cứ vào tiêu chuẩn công việc, mục tiêu đào tạo trong từng giai đoạn của doanh nghiệp.

- Phương pháp và nội dung đào tạo
- Thời gian và địa điểm đào tạo
- Dự kiến chi phí đào tạo

Dựa theo cấp bậc trong doanh nghiệp, có thể phân chia kế hoạch đào tạo thành 3 loại:

- Đào tạo lãnh đạo: dành cho những người là lãnh đạo, thường dùng với doanh nghiệp cổ phần

Đào tạo chuyên viên: dành cho nhân viên nâng cao với mục đích nâng cao nghiệp vụ, chuẩn bị cho nhiệm vụ mới

Đào tạo nhân viên mới: dành cho nhân viên mới

Các doanh nghiệp thường sử dụng một số hình thức đào tạo nhân viên phổ biến hiện nay:

Đào tạo trong khi làm việc: Nhân viên sẽ được học hỏi qua công việc thực tế. Cách này sẽ phù hợp với những công việc mang tính thực hành cao.

Hợp định kỳ trong nội bộ: Đây là cách thức đào tạo thông qua các buổi gặp mặt theo định kỳ tuần, tháng, quý. Hình thức này được áp dụng cho việc đào tạo một kỹ năng cho nhiều đối tượng

Mentorship: Đây là hình thức hay được sử dụng cho cấp quản lý, người đi trước hướng dẫn những người mới trực tiếp.

Kế hoạch đào tạo chi tiết, khoa học sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong quá trình đào tạo. Kế hoạch đào tạo là tiền đề giúp cho hoạt động đào tạo được thực hiện một cách hiệu quả.

3.2.2.3. Thực hiện công tác đào tạo phù hợp với kế hoạch và phương pháp đào tạo

✓ **Về chương trình đào tạo:**

- Chương trình đào tạo phải dựa trên mục tiêu, kế hoạch đào tạo và đối tượng đào tạo trong từng giai đoạn.

- Chương trình đào tạo phải được xây dựng linh hoạt kết hợp giữa lý thuyết và thực tế công việc, ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của đơn vị. Chương trình đào tạo phải bám sát vào công việc để đối tượng khi thực hiện xong công việc đào tạo có thể ứng dụng ngay vào thực tế.

✓ Về đối tượng đào tạo:

Tùy từng yêu cầu công việc ở các vị trí khác nhau mà đối tượng đào tạo cũng phân ra khác nhau.

- Đối với vị trí công việc đòi hỏi phải nâng cao trình độ quản lý, điều hành thì đối tượng đào tạo là Ban lãnh đạo Công ty bao gồm Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phó các phòng ban.

- Đối với vị trí phải lao động trực tiếp, cần nâng cao trình độ chuyên môn thì đối tượng đào tạo là các cán bộ kỹ thuật, công nhân lao động.

- Đối với vị trí công việc mới thì đối tượng được đào tạo là các nhân viên mới được tuyển dụng.

✓ Về nội dung đào tạo

- Đào tạo cho cán bộ quản lý

Đối với lãnh đạo quản lý, nội dung đào tạo sẽ bao gồm các nội dung liên quan đến việc lập kế hoạch kinh doanh, quản trị các nguồn lực của doanh nghiệp, giao việc, ra quyết định, tạo động lực cho cán bộ công nhân viên, phát triển văn hóa doanh nghiệp...

- Đào tạo cho cán bộ công nhân viên người lao động đang làm việc

Nội dung đào tạo cho cán bộ công nhân viên người lao động đang làm việc sẽ bao gồm:

+ Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn

Đào tạo nghiệp vụ cực kì quan trọng với một nhân sự vì đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết nhất để nhân viên của bạn hoàn thành công việc. Kể cả những người làm việc lâu năm cũng cần những buổi đào tạo nghiệp vụ để có thể cập nhật thêm các công nghệ, quy trình và các kỹ năng mới nhất.

Tuỳ thuộc vào lĩnh vực của doanh nghiệp và chuyên ngành của các phòng ban, đào tạo nghiệp vụ có nhiều loại nội dung khác nhau.

+ Đào tạo quản lý chất lượng

Do doanh nghiệp có thực hiện sản xuất thiên về kỹ thuật nên nội dung về đào tạo quản lý chất lượng cần được chú trọng đối với nhân viên đang làm việc. Chương trình này được tổ chức để đảm bảo rằng tất cả các sản phẩm của doanh nghiệp đều đáp ứng các tiêu chuẩn nhất định. Đó có thể là tiêu chuẩn của doanh nghiệp, của ngành công nghiệp hoặc một bên kiểm định thứ ba. Nhiều tổ chức cấp phát chứng chỉ khi nhân viên hoàn thành các chương trình đào tạo này.

+ Đào tạo về an toàn lao động

Các nội dung an toàn lao động giúp bạn tránh khỏi những chấn thương liên quan đến công việc đặc biệt ở doanh nghiệp sử dụng hoá chất độc hại hay vật liệu nguy hiểm. Nội dung đào tạo này thường bao gồm diễn tập phòng cháy chữa cháy, kế hoạch sơ tán khi có các rủi ro hay chống bạo lực tại nơi làm việc.

+ Đào tạo đội nhóm

Mục đích của nội dung này là giúp các thành viên trong nhóm có mối quan hệ bền chặt hơn và làm việc ăn ý hơn. Từ đó, đội ngũ của bạn có thể cải thiện cách ra quyết định, giải quyết vấn đề và phát triển nhóm để đạt được kết quả tốt hơn.

Đào tạo đội nhóm thường được triển khai sau khi tái cấu trúc công ty, sáp nhập hoặc trong các thương vụ mua lại doanh nghiệp. Trong những tình huống này, nhiều nhân viên làm lâu năm tại một doanh nghiệp sẽ cảm thấy áp lực khi phải làm việc cùng một đội ngũ nhân viên, lãnh đạo mới.

- Đào tạo cho nhân viên mới

+ Đào tạo Định hướng

Thông thường, khi có một nhân viên mới gia nhập tổ chức, họ sẽ được tham gia một hoặc nhiều buổi đào tạo mang tên “Định hướng”. Phòng nhân sự của công ty sẽ phụ trách phổ biến nội dung này trong tuần làm việc đầu tiên của những người mới đến.

Đào tạo định hướng bao gồm đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, đội ngũ lãnh đạo, chính sách của doanh nghiệp, các thủ tục hành chính, chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp

3.2.2.4. Đánh giá sau đào tạo

Đánh giá đào tạo là cơ sở giúp doanh nghiệp có những điều chỉnh, hoàn thiện kế hoạch đào tạo giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

Để công tác đánh giá hiệu quả được thực hiện đầy đủ và chính xác nhất, cần thực hiện các nội dung như sau:

- **Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và các mức độ đánh giá kết quả đào tạo**

Doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và các mức độ đánh giá kết quả sau đào tạo của nhân viên. Cần có một khung yêu cầu rõ ràng, các hoạt động hệ quả kéo theo khi nhân viên đạt được yêu cầu ở các mức độ đó. Ví dụ, với số điểm đạt được, nhân viên có bổ sung lại các kiến thức không? Ở mức độ nào thì nhân viên có thể học tiếp các bài học ở cấp độ chuyên sâu hơn?

- **Sử dụng các phương pháp đánh giá đào tạo**

Doanh nghiệp thường sử dụng hệ thống bài kiểm tra hoặc trắc nghiệm để đánh giá được những kiến thức mà nhân viên học được qua các chương trình đào tạo. Nội dung các bài kiểm tra liên quan trực tiếp đến bài học, khóa học. Từ đó, doanh nghiệp có thể đánh giá thái độ học tập của nhân viên và chất lượng sau khi được đào tạo.

Để có được kết quả chính xác nhất, việc lên nội dung các bài kiểm tra và khung yêu cầu là điều quan trọng. Nội dung bài kiểm tra cần sát với nội dung khóa học, các kiến thức trọng yếu cần ghi nhớ. Doanh nghiệp cũng cần có khung yêu cầu,

các tiêu chuẩn cho bài kiểm tra cụ thể để có kết quả đánh giá một cách chính xác nhất.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể đánh giá hiệu quả bằng cách so sánh một nhóm nhân viên tham gia đào tạo và một nhóm nhân viên khác. Với cách này, doanh nghiệp cần lựa chọn các tiêu chí đánh giá cụ thể và có sự đánh giá chính xác nhất.

Đánh giá việc đào tạo ở cấp độ cao hơn là hành vi, bao gồm việc đo lường tác động của đào tạo trên thành quả công việc thông qua phỏng vấn học viên, đồng thời quan sát thành quả công việc của họ sau khi được đào tạo. Hành vi khó đo lường hơn phản ứng và sự học hỏi, ngay cả khi hành vi thực sự thay đổi, kết quả mà giới quản trị mong muốn vẫn có thể không đạt được.

Các doanh nghiệp đánh giá kết quả bằng cách đo lường tác động của đào tạo trên việc đạt những mục tiêu. Các kết quả như năng suất, chất lượng, thời gian, doanh thu, chi phí, mức độ nghỉ việc thì khá cụ thể, loại đánh giá này có thể thực hiện bằng cách so sánh số liệu trước và sau đào tạo. Khó khăn ở khâu này là đánh giá chính xác mức độ kết quả nào là do đào tạo hay do tác động của các yếu tố khác như tình hình kinh tế, nhu cầu về sản phẩm, tính chất thời vụ, hiệu quả những chương trình marketing dài hạn, chất lượng của nhân viên,...

3.2.3. Giải pháp về phát triển kỹ năng cho người lao động

Lực lượng lao động có chất lượng, kỹ năng và hiệu quả cao là nguồn tài nguyên vô giá, là nhân tố quyết định sự phát triển của mỗi quốc gia nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng.

Căn cứ vào mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của từng doanh nghiệp, căn cứ vào từng đối tượng và vị trí công việc khác nhau mà công ty sẽ có những biện pháp đào tạo nâng cao kỹ năng người lao động một cách hợp lý và phù hợp.

Các biện pháp để phát triển kỹ năng cho người lao động tại Công ty là:

- Cử người lao động đi đào tạo nâng cao kỹ năng đáp ứng việc phát triển chuyên môn người lao động.

- Công ty tuyên truyền về việc người lao động có ý thức tự rèn luyện, nâng cao tay nghề, nâng cao kỹ năng, kỷ luật lao động để tự nâng cao giá trị bản thân, từ đó nâng cao năng suất, đáp ứng yêu cầu công việc và nâng cao mức thu nhập, cải thiện đời sống của chính người lao động. Mỗi người lao động cần ý thức rằng, kỹ năng nghề nghiệp cũng chính là tương lai của chính mình và đó là cả một quá trình rèn luyện, phấn đấu xuyên suốt, trọn đời.

- Công ty chủ động hợp tác với cơ sở đào tạo nghề nghiệp, các trường đại học uy tín để có các chương trình đào tạo phù hợp cho người lao động.

3.2.4. Giải pháp về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

3.2.4.1. Hoàn thiện chế độ lương

✓ Xây dựng hệ thống đánh giá, hoàn thành công việc

Hiện nay mức lương trung bình của người lao động trong công ty là khá thấp so với các công ty trong ngành. Mức lương vẫn mang tính cào bằng. Chế độ tiền lương không phản ánh được hiệu quả của công việc.

Công ty tính toán bổ sung hệ thống hoàn thành công việc vào chế độ tính lương cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Hệ số hoàn thành công việc

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

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Hệ số hoàn thành công việc sẽ được đánh giá dựa trên năng suất lao động của người lao động. Hệ số hoàn thành công việc là cơ sở để tính thu nhập của người lao động.

Khi áp dụng hệ số hoàn thành công việc sẽ giúp cho cá nhân người lao động sẽ phấn đấu để nâng cao năng suất lao động. Những nhân viên có thành tích lao

động tốt và xuất sắc sẽ được thưởng hệ số tương ứng. Điều này giúp đảm bảo sự công bằng trong công tác tính lương, giúp thúc đẩy cá nhân người lao động phấn đấu cho công việc.

- Việc nâng lương ngoài nên phụ thuộc vào hiệu quả công việc chứ không nên áp dụng vào thâm niên công tác như đang thực hiện. Điều này đòi hỏi công ty cần có các chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, việc đánh giá được thực hiện liên tục để việc đánh giá được kịp thời, chính xác.

✓ ***Hoàn thiện việc xây dựng quỹ lương***

Quỹ lương của công ty hàng năm đang được xây dựng theo kết quả kinh doanh hàng năm của Công ty. Tuy nhiên quỹ lương thời gian qua được xây dựng tương đối thấp.

Để xây dựng được quỹ tiền lương kế hoạch của từng tháng, năm. Người chịu trách nhiệm lên kế hoạch cho quỹ tiền lương phải nắm được mục tiêu, chiến lược của công ty và phải nắm được mức lương thị trường và phải làm việc cùng với các phòng ban khác trong công ty để xây dựng được một thang bảng lương phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp với số lượng nhân viên, tiền thưởng cần tăng trong tháng/năm tới.

Bộ phận tài chính sẽ dựa vào quỹ lương kế hoạch để xây dựng các khoản chi trong tháng/năm tới của doanh nghiệp, đảm bảo tổng tất cả các danh mục cần chi tiêu không vượt quá ngân sách của doanh nghiệp. Đồng thời người chịu trách nhiệm lập quỹ tiền lương kế hoạch cần so sánh quỹ lương chính thức với quỹ lương theo kế hoạch để rút kinh nghiệm, nhận xét cho việc lập quỹ tiền lương cho tháng/năm tiếp theo.

✓ ***Cải tiến phụ cấp lương***

Do đặc thù ngành có liên quan đến sản xuất, xây dựng thời gian làm ca nhiều, thời gian làm công trình trên công trường liên tục nên công ty cần điều chỉnh các khoản phụ cấp linh hoạt, hợp lý, bổ sung một số loại phụ cấp vào hệ số lương để đảm bảo tạo động lực cho người lao động nâng cao năng suất lao động.

Các loại phụ cấp có thể áp dụng cụ thể như sau:

- Phụ cấp trách nhiệm: Loại phụ cấp này sẽ hỗ trợ người lao động làm việc kiêm nhiệm ở các bộ phận khác nhau. Phụ cấp trách nhiệm sẽ giúp người lao động có động lực làm việc khi được phân công trách nhiệm làm việc kiêm nhiệm.
- Phụ cấp lưu động: Nhằm hỗ trợ người lao động phải di chuyển nhiều, làm việc trên công trường, đi công tác xa.
- Phụ cấp độc hại: Loại phụ cấp này nên được áp dụng cho người lao động làm việc trực tiếp ở các bộ phận sản xuất.
- Phụ cấp ca đêm: Nhằm bù đắp cho người lao động làm việc trong thời gian phải tăng ca đêm khi có nhiều việc phải tăng ca.

Mỗi loại phụ cấp sẽ có những tác dụng khác nhau, căn cứ vào từng bộ phận, từng vị trí làm việc mà công ty cần có sự áp dụng phù hợp để áp dụng hợp lý

3.2.4.2. Hoàn thiện chế độ khen thưởng, phúc lợi

Công ty cần đưa ra nhiều các chính sách về khen thưởng để khích lệ cán bộ công nhân viên gia tăng năng suất lao động. Hoạt động khen thưởng của Công ty trước đây tương đối sơ sài. Một số hoạt động khen thưởng, chỉ tiêu khen thưởng đang áp dụng như lao động tiên tiến, lao động giỏi. Trong thời gian tới, công ty cần mở rộng thêm các hình thức khen thưởng khác nhau để khuyến khích người lao động.

Công ty cần xây dựng các chỉ tiêu khen thưởng cụ thể để đảm bảo động viên kịp thời những cá nhân, lao động có thành tích xuất sắc. Cụ thể như:

- Khen thưởng lao động có năng suất vượt kế hoạch
- Khen thưởng lao động có phát minh sáng kiến
- Khen thưởng các bộ phận vượt chỉ tiêu kế hoạch

Ngoài các hình thức khen thưởng thì chế độ phúc lợi cũng rất quan trọng. Công ty cần có nhiều các hoạt động phúc lợi để động viên khuyến khích người lao động làm việc như các trợ cấp y tế, trợ cấp nghỉ lễ, tổ chức khám sức khỏe định kỳ

cho người lao động, mua bảo hiểm cho cán bộ chủ chốt...Chế độ khen thưởng, phúc lợi tốt là một trong những nhân tố sẽ giúp thu hút được nguồn nhân lực chất lượng và giữ chân người lao động giỏi.

3.2.4.3. Tạo môi trường làm việc thuận lợi để lao động làm việc hiệu quả

Điều kiện môi trường làm việc thuận lợi là một yếu tố giúp người lao động làm việc một cách hiệu quả và năng suất.

Do đặc thù công ty có ngành nghề xây lắp nên Công đã làm rất tốt công tác an toàn trong lao động, tạo điều kiện đầy đủ cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình thi công. Tuy nhiên một số trang thiết bị trong quá trình vận hành sản xuất chưa đáp ứng được nhu cầu công việc của công nhân dẫn đến năng suất lao động chưa cao.

Do vậy trong thời gian tới, ngoài việc cần tạo ra môi trường làm việc thân thiện, Công ty cần chú trọng việc đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị để nâng cao năng suất lao động.

Ngoài ra, công ty cần có những biện pháp để xử lý các vấn đề như ô nhiễm môi trường, giảm tiếng ồn, đảm bảo môi trường làm việc thân thiện, an toàn cho người lao động.

3.2.5. *Giải pháp khác*

3.2.5.1. Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố rất quan trọng quyết định đến quá trình phát triển của công ty nói chung và nguồn nhân lực của công ty nói riêng. Các biện pháp giúp xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp cho Công ty là:

- *Nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp cho toàn bộ ban lãnh đạo và toàn thể người lao động.*

Để phát triển được văn hóa doanh nghiệp thì Công ty cần có sự tuyên truyền rộng rãi đến toàn bộ lãnh đạo và người lao động trong công ty. Bởi vì để xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp, cần sự đóng góp của tất cả các thành viên trong tổ chức.

Có nhiều cách để doanh nghiệp nâng cao nhận thức của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp và vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh. Công ty cần triển khai các khóa huấn luyện về văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc thành lập bộ phận nghiên cứu và triển khai văn hóa doanh nghiệp là cần thiết, làm nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các kế hoạch triển khai văn hóa doanh nghiệp giữa cấp trên và cấp dưới.

- Đưa các tiêu chí văn hóa doanh nghiệp vào quá trình đánh giá hoạt động doanh nghiệp.

Bên cạnh quá trình đánh giá doanh nghiệp, đánh giá nguồn nhân lực dựa vào kết quả làm việc, việc đưa các tiêu chí thực hiện xây dựng phát triển văn hóa doanh nghiệp hết sức cần thiết. Văn hóa kinh doanh, văn hóa ứng xử, việc tuân thủ các quy tắc, các quy trình, thủ tục, thái độ,... cần được doanh nghiệp ban hành các chuẩn mực và làm căn cứ để đánh giá, xét khen thưởng, kỷ luật,... Điều này giúp doanh nghiệp tạo dựng hình ảnh thương hiệu đẹp, ấn tượng cho khách hàng, đối tác, gia tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Các tiêu chí bao gồm: hành vi cá nhân tại nơi làm việc, bài trí công sở, việc thực hiện các cam kết đã tuyên bố, thực hiện triết lý kinh doanh, văn hóa trong giao tiếp, nghi thức, lễ hội, các hoạt động khác,... Quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp cần đồng bộ từ trên xuống dưới, công khai và công tâm trong đánh giá.

- Luôn nâng cao đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp

Mặc dù hoạt động với mục tiêu như thế nào thì đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp vẫn luôn là nền tảng để doanh nghiệp tồn tại lâu dài trên thương trường đầy khốc liệt. Bên cạnh đó, việc giữ chữ Tín với khách hàng, đối tác; kinh doanh trung thực; nói không với hàng kém chất lượng, lắng nghe và ghi nhận đầy đủ các ý kiến cả khách hàng,... là những hoạt động cần thiết. Việc hài hòa giữa lợi ích doanh nghiệp và lợi ích xã hội cần được doanh nghiệp quan tâm. Doanh nghiệp cần quy định rõ hình phạt, mức kỷ luật dành cho các quản lý, nhân viên có sai phạm, vi phạm đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp. Các hoạt động bảo vệ môi trường, giúp đỡ người khó khăn, yêu thương, đùm bọc đồng bào dân tộc,... là

những hành động đầy tính nhân văn, được đề cao, góp phần giúp doanh nghiệp xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cũng như mở rộng mối quan hệ hợp tác với đối tác dễ dàng hơn.

3.2.5.2. Tổ chức các phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động

Phong trào văn hóa văn nghệ thể dục thể thao là những yếu tố tạo động lực về tinh thần rất lớn cho người lao động sau những giờ làm việc căng thẳng. Trong thời gian qua, hoạt động văn hóa văn nghệ hay thể dục thể thao của Công ty chưa được quan tâm.

Việc tổ chức các hoạt động phong trào nhằm nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động, nhất là các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục – thể thao được xem là một trong những nhiệm vụ quan trọng song hành với quá trình sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp. Cùng với sự nỗ lực của các cấp công đoàn trong việc tổ chức các giải đấu, hội thi, bản thân mỗi doanh nghiệp cũng cần quan tâm bố trí quỹ đất để phục vụ các hoạt động sinh hoạt văn hóa, tập luyện thể thao của người lao động. Bởi chỉ khi đời sống vật chất bảo đảm, đời sống tinh thần được quan tâm đúng mức thì người lao động mới yên tâm gắn bó lâu dài, tích cực tham gia lao động sản xuất, góp phần phát triển sản xuất, kinh doanh hiệu quả của doanh nghiệp.

Trong thời gian tới, Công ty cần có những hoạt động phát triển phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho cán bộ công nhân viên trong công ty như là các chương trình giao lưu văn nghệ, thi đấu thể thao nhân các dịp: Tháng Công nhân; lễ, Tết; gặp mặt đầu xuân; liên hoan cuối năm, thành lập các câu lạc bộ, đội, nhóm bóng bàn, bóng đá, cầu long.

Hàng năm, căn cứ vào điều kiện thực tế Công ty có thể xây dựng kế hoạch, tổ chức các phong trào văn nghệ, thể thao nhằm tạo sân chơi bổ ích cho công nhân lao động. Có thể kể đến như: Giải bóng đá công nhân lao động; hội diễn văn nghệ “Tiếng hát công nhân”; Ngày hội thao công nhân lao động; Hội thi cắm hoa, nấu ăn nhân dịp kỷ niệm Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10; Hội thi công nhân tài năng, thanh lịch... Bên cạnh đó có các hoạt động thường niên có ý

nghĩa khác, như: liên hoan tất niên; giao lưu đồng nghiệp; thi cắm hoa, nấu ăn; tư vấn sức khỏe cho người lao động, nhất là trong thời kỳ hậu Covid -19, các hoạt động tặng quà cho công nhân lao động vào tất cả các ngày lễ, Tết. Nhân Ngày Tết Thiếu nhi (1/6) hằng năm, công ty nên tổ chức “Ngày hội gia đình”, tạo cơ hội để các gia đình công nhân lao động được gặp gỡ, giao lưu, cùng tham gia các hoạt động vui chơi, liên hoan văn hóa, văn nghệ. Từ đó, tạo không khí vui tươi, phấn khởi, khích lệ sự hăng say lao động trong công nhân lao động.

3.3. Kiến nghị với Nhà nước

Một là, đổi mới mạnh mẽ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực

Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực cần phải được đổi mới về phương pháp, năng lực và hiệu quả hoạt động của bộ máy. Cần có sự phân công rõ ràng về trách nhiệm của từng cơ quan trong bộ máy quản lý nhà nước.

Bên cạnh đó, cần có sự đổi mới về các chính sách phát triển nguồn nhân lực cũng như có sự hướng dẫn cụ thể các bộ phận liên quan về các nội dung như việc làm, trợ cấp, bảo hiểm, điều kiện nhà ở. Các bộ phận tham gia vào quản lý nhà nước về nguồn nhân lực phải có sự hợp tác chặt chẽ đảm bảo sự thống nhất và nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý nhà nước về nguồn nhân lực.

Hai là, chủ động hội nhập quốc tế để phát triển nguồn nhân lực Việt Nam

Nhà nước cần có chủ trương, chính sách nhằm chủ động hội nhập với quốc tế để phát triển nguồn nhân lực của đất nước phù hợp với các tiêu chuẩn chung, đáp ứng được tiêu chuẩn về nguồn nhân lực của thế giới để bắt kịp được trình độ, yêu cầu về yêu cầu về công việc.

Thường xuyên tăng cường hợp tác liên kết đào tạo với các cơ sở giáo dục quốc tế, thực hiện quản lý và đánh giá đào tạo theo các chương trình giáo dục đào tạo quốc tế, thỏa thuận và liên kết với các nước mở rộng các hình thức đào tạo liên kết nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng theo những tiêu chuẩn của quốc tế.

Nhà nước cần có các chính sách để thu hút các nhà khoa học, nhà giáo có kinh nghiệm quốc tế để thực hiện đào tạo trong nước nhằm nâng cao trình độ nguồn nhân lực trong nước.

Tiếp tục xây dựng các chính sách mở nhằm thu hút, kêu gọi các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào xây dựng trường học, hỗ trợ giáo dục Việt Nam trong hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Ba là, Giải quyết tốt mối quan hệ giữa môi trường làm việc với thực tiễn với các chương trình đào tạo trong nhà trường, đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Một thực tế đang xảy ra là nguồn nhân lực trong độ tuổi lao động của nước ta rất lớn nhưng số lượng lao động chất lượng cao và đáp ứng được nhu cầu công việc thì không nhiều. Điều này là do thực tế đào tạo giáo dục trong nhà trường không bám sát với thực tế công việc, việc đào tạo trong nhà trường mang tính lý thuyết cao và không bám vào thực tiễn. Điều này gây ra tình trạng rất nhiều lao động được đào tạo trong nhà trường ra nhưng không đáp ứng được nhu cầu công việc. Bên cạnh đó, các chương trình đào tạo để nâng cao trình độ người lao động cũng được xây dựng không sát với thực tiễn, do vậy không đáp ứng được nhu cầu công việc đặc biệt là công việc yêu cầu lao động có trình độ cao. Vì vậy, giáo dục đào tạo trong nhà trường phải bám sát vào yêu cầu thực tiễn của công việc, đưa giáo dục thực tiễn vào chương trình đào tạo, đẩy mạnh các chương trình đào tạo thông qua thực tập thực tế tại các doanh nghiệp.

3.4. Kết luận chương 3

Dựa trên cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực đã nêu tại chương 1 và thực trạng phát triển nguồn nhân lực của chương 2, chương 3 của luận văn đã nghiên cứu những định hướng về phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần các hệ thống viễn thông Vineco trong thời gian tới và đề xuất giải các pháp phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực của Công ty nhằm tăng năng suất lao động và phát triển hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

PHẦN KẾT LUẬN

Trong thời kỳ phát triển rất nhanh của công nghệ, các doanh nghiệp luôn luôn phải nhanh nhạy nắm bắt xu thế phát triển của kinh tế để tồn tại và phát triển. Các nguồn lực chính là công cụ hữu hiệu để phục vụ cho các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực chính là một trong những công cụ quan trọng nhất. Không có doanh nghiệp nào tốt khi không có nguồn nhân lực vững mạnh. Nhân lực chính là tài sản vô hình của doanh nghiệp. Nó là thước đo hiệu quả kinh doanh, sức cạnh tranh và khả năng phát triển. Nguồn tài sản trí tuệ này không những giữ vững hiệu quả cho hoạt động hiện tại của doanh nghiệp mà còn sinh ra lợi nhuận cho tương lai.

Vì vậy phát triển nguồn nhân lực chính là hoạt động vô cùng quan trọng để giúp doanh nghiệp tận dụng và phát triển tối đa nguồn nhân lực của mình để phục vụ cho các mục đích phát triển của doanh nghiệp.

Luận văn “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco” đã được tác giả thực hiện với mục đích giúp Công ty có những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Nội dung chính của luận văn đã tập trung nghiên cứu và giải quyết các vấn đề sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.
- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco.

Phát triển nguồn nhân lực là một vấn đề rộng và phức tạp, mặc dù tác giả đã rất cố gắng nhưng khó tránh khỏi những hạn chế nhất định. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy cô, các bạn và các đồng nghiệp để luận văn để hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2021), *Quản trị Nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
2. Trần Kim Dung (2011), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
3. PGS.TS Phạm Công Đoàn (2010), *Năng lực CEO yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp*, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
4. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2013), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Đinh Viết Hòa (2009), *Phát triển nguồn vốn nhân lực- Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo*, Tạp chí kinh tế và kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội, tháng 9/2009.
6. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Nguyễn Anh Thư (2012), “*Một số quan điểm lãnh đạo có ảnh hưởng tiêu cực tới việc giữ chân nhân tài trong doanh nghiệp*”, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 196 –199.
9. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*.
10. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Đỗ Xuân Trường (2012), “*Tái cấu trúc nền kinh tế và vai trò mới của Quản trị nhân lực*”, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 74 – 76.

12. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHIẾU ĐIỀU TRA VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VINECO

Kính thưa quý Anh (chị) đang công tác tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco. Hiện nay tôi đang hoàn thiện Luận văn Thạc sỹ với chủ đề “**Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống Viễn thông Vineco**”.

Tôi thiết kế bảng câu hỏi với một số nội dung nhằm thu thập thông tin để hoàn thiện công tác đánh giá trong luận văn. Rất mong nhận được sự hợp tác và giúp đỡ của Anh (Chị)

Mọi thông tin thu thập trong khuôn khổ khảo sát này được tác giả cam kết giữ bí mật. Việc tổng hợp, phân tích, đánh giá dữ liệu mang tính chất tổng quát, không nêu tên cá nhân cụ thể trong các báo cáo có liên quan.

Đề nghị quý anh/chị điền thông tin vào chỗ trống hoặc tích vào ô trả lời đúng nhất.

1. Thông tin chung

- ✓ Năm sinh:
- ✓ Giới tính:
- ✓ Bộ phận làm việc:.....

2. Thông tin chi tiết khảo sát

Câu 1: Đánh giá của Anh/chị về việc bố trí sử dụng người lao động của Công ty

Nội dung/Mức độ	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Anh chị được bố trí				

công việc phù hợp với chuyên môn.				
-----------------------------------	--	--	--	--

Câu 2: Đánh giá của Anh/chị về công tác đào tạo của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Ghi chú
1	Chương trình ĐT phù hợp nhu cầu công việc					
2	Đánh giá tiến bộ của NLĐ trong và sau quá trình đào tạo					

Câu 3: Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ đáp ứng các kỹ năng của mình so với nhu cầu công việc?

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng				
	Cơ bản	Trung cấp	Nâng cao	Thành thạo	Tổng số
Kỹ năng vi tính					
Kỹ năng ngoại ngữ					
Kỹ năng làm việc nhóm					

Kỹ năng thuyết trình					
Kỹ năng giao tiếp					
Kỹ năng hoạch định chiến lược					
Kỹ năng lãnh đạo					

Câu 4: Đánh giá của Anh/chị về chế độ tiền lương của Công ty

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch				
2	Mức lương của công ty phù hợp với mặt bằng chung				
3	Mức lương phù hợp với vị trí làm việc				

Câu 5: Đánh giá của Anh/chị về cơ chế thăng tiến tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Thăng tiến hợp lý				
2	Thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc				
3	Tiếp tục muốn gắn bó				

	lâu dài với công ty				
--	---------------------	--	--	--	--

Câu 6: Đánh giá của Anh/chị về môi trường làm việc tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Môi trường làm việc công ty an toàn				
2	Môi trường làm việc có tác dụng tạo động lực làm việc				

Câu 7: Đánh giá của Anh/chị về văn hóa doanh nghiệp của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Văn hóa Công ty tạo động lực cho người lao động làm việc				

3. Mô tả số liệu khảo sát

Để có số liệu khảo sát phù hợp với luận văn nghiên cứu, tác giả phát ra 100 phiếu khảo sát và thu về 100 phiếu (100%). Kết quả khảo sát như sau:

Câu 1: Đánh giá của Anh/chị về việc bố trí sử dụng người lao động của Công ty

Nội dung/Mức độ	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Anh chị được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn?	20%	36%	23%	21%

Câu 2: Đánh giá của Anh/chị về công tác đào tạo của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Ghi chú
1	Chương trình ĐT phù hợp nhu cầu công việc	12%	23%	45%	20%	
2	Đánh giá tiến bộ của NLĐ trong và sau quá trình đào tạo	10%	20%	30%	40%	

Câu 3: Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ đáp ứng các kỹ năng của mình so với nhu cầu công việc?

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng				
	Cơ bản	Trung cấp	Nâng cao	Thành thạo	Tổng số
Kỹ năng lập kế hoạch			65%	35%	100%
Kỹ năng quản lý		40%	35%	25%	100%
Kỹ năng vi tính	20%	25%	34%	21%	100%
Kỹ năng làm việc nhóm	36%	35%	21%	8%	100%
Kỹ năng thuyết trình	42%	26%	23%	9%	100%
Kỹ năng giao tiếp	36%	37%	16%	11%	100%

Câu 4: Đánh giá của Anh/chị về chế độ tiền lương của Công ty

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	15%	25%	30%	30%
2	Mức lương của công ty phù hợp với mặt bằng chung	20%	22%	38%	20%
3	Mức lương phù hợp với vị trí làm việc	7%	19%	44%	30%

Câu 5: Đánh giá của Anh/chị về cơ chế thăng tiến tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Thăng tiến hợp lý	17%	25%	38%	20%
2	Thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc	16%	21%	43%	23%
3	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với công ty	22%	27%	31%	20%

Câu 6: Đánh giá của Anh/chị về môi trường làm việc tại công ty

Số TT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Môi trường làm việc công ty an toàn	35%	26%	20%	19%
2	Môi trường làm việc có tác dụng tạo động lực làm việc	21%	21%	30%	28%

Câu 7: Đánh giá của Anh/chị về văn hóa doanh nghiệp của Công ty

STT	Nội dung đánh giá	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Văn hóa Công ty tạo động lực cho người lao động làm việc	28%	46%	16%	10%