

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÙI THỊ THU PHƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ
QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÙI THỊ THU PHƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ
QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT**

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: TS. LÊ THỊ NGỌC PHƯƠNG

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả luận văn

Bùi Thị Thu Phương

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến các thầy, cô giáo Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông nói chung và đặc biệt là thầy, cô giáo khoa Quản trị Kinh doanh nói riêng đã bổ sung và trang bị cho em nhiều kiến thức bổ ích trong suốt quá trình học tập.

Với lòng biết ơn sâu sắc, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến **TS. Lê Thị Ngọc Phương** đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp này.

Em xin trân trọng cảm ơn Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ em thu thập tài liệu phục vụ cho việc nghiên cứu.

Trong quá trình thực hiện luận văn, mặc dù đã cố gắng hoàn thiện nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót, kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy, cô.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tác giả luận văn

Bùi Thị Thu Phương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	v
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Khái niệm, vai trò của phát triển nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.1. Khái niệm về nhân lực, phát triển nhân lực	9
1.1.2. Vai trò của phát triển nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2. Nội dung phát triển nhân lực trong doanh nghiệp	12
1.2.1. Công tác xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp	12
1.2.2. Tuyển dụng trong doanh nghiệp	15
1.2.3. Công tác đào tạo trong doanh nghiệp	20
1.2.4. Kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển nhân lực	23
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nhân lực	24
1.3.1. Nhu cầu làm việc	24
1.3.2. Chương trình đào tạo	24
1.3.3. Chế độ lương, thưởng	25
1.3.4. Cơ sở vật chất	25
1.3.5. Văn hoá của doanh nghiệp	26
1.3.6. Môi trường làm việc	26
1.4. Kinh nghiệm phát triển nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	27
1.4.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp trong công tác phát triển nhân lực	27
1.4.2. Bài học rút ra cho phát triển đội ngũ người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	33
CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT	35
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực tại Công ty	35
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	35
2.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	36
2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất giai đoạn 2019-2021	39
2.1.4. Tình hình nhân sự của công ty	44
2.2. Phân tích thực trạng phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	48

2.2.1. Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	48
2.2.2. Tuyển dụng người lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	49
2.2.3. Thực trạng công tác tổ chức đào tạo cho người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	59
2.2.4. Thực trạng kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	60
2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	63
2.3.1. Thống kê mô tả của mẫu nghiên cứu	63
2.3.2. Kiểm định thang đo	65
2.3.3. Mô hình hồi quy và các yếu tố tác động đến phát triển nhân lực của công ty	72
2.3.4. Kiểm định giải thuyết về ý nghĩa của hệ số hồi quy	75
2.4. Đánh giá chung về công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	77
2.4.1. Những kết quả đạt được	77
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân	78
CHƯƠNG 3 - MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT	81
3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề phát triển nhân lực đặt ra tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	81
3.1.1. Quan điểm phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	81
3.1.2. Mục tiêu Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thì phát triển nhân lực là mục tiêu hàng đầu	82
3.1.3. Phương hướng	82
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	83
3.2.1. Giải pháp về xây dựng kế hoạch lao động	83
3.2.2. Giải pháp trong công tác tuyển dụng lao động	85
3.2.3. Bố trí nhân lực hợp lý	86
3.2.4. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	87
3.2.5. Tạo động lực phát triển nhân lực	88
3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	90
3.2.7. Các giải pháp khác	92
KẾT LUẬN	93
TÀI LIỆU THAM KHẢO	Error! Bookmark not defined.
PHỤ LỤC	945

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Các từ viết tắt	Nghĩa
CDLT	Chế độ lương, thưởng
CSVC	Cơ sở vật chất
CTĐT	Chương trình đào tạo
ĐLLĐ	Động lực lao động
KTV	Kỹ thuật viên
MTLV	Môi trường làm việc
NCLV	Nhu cầu làm việc
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
NXB	Nhà xuất bản
PTNL	Phát triển nhân lực
TĐPTBQ	Tốc độ phát triển bình quân
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Doanh thu của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019-2021).....	41
Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019-2021)	43
Bảng 2.3: Quy mô nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất xét theo độ tuổi lao động.....	45
Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn.....	46
Bảng 2.5: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019 – 2021)	47
Bảng 2.6: Nhu cầu đối với công việc	49
Bảng 2.7: Bảng tổng hợp nhu cầu nhân lực theo chức danh, phòng tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	52
Bảng 2.8: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất giai đoạn 2019 -2021	54
Bảng 2.9: Kết quả các nguồn tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	56
Bảng 2.10: Số lao động được đào tạo và chi phí đào tạo lao động tháng 12/2021 ...	60
Bảng 2.11: Kết quả đánh giá, xếp loại lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất	62
Bảng 2.12: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo giới.....	64
Bảng 2.13: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo nhóm tuổi.....	64
Bảng 2.14: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo trình độ học vấn	64
Bảng 2.15: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo chức danh.....	65
Bảng 2.16: Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số	67
Bảng 2.17: Bảng hệ số KMO và kiểm định Barlett's	68
Bảng 2.18: Bảng hệ số Eigenvalues	69
Bảng 2.19: Bảng kết quả phân tích nhân tố	71
Bảng 2.20: Bảng hệ số KMO và kiểm định Barlett's	72
Bảng 2.21: Ma trận tương quan giữa các nhân tố	73
Bảng 2.22: Kết quả hệ số hồi quy	74
Bảng 2.23: Kiểm định giả thuyết của mô hình nghiên cứu.....	76
Bảng 2.24: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp mô hình hồi quy	76
Bảng 2.25: Bảng phân tích phương sai ANOVA.....	77

DANH MỤC CÁC HÌNH, BIỂU ĐỒ

Hình 1.1: Quy trình tuyển mộ nhân lực của doanh nghiệp	18
Hình 1.2: Quy trình tuyển chọn lao động.....	19
Hình 1.3: Trình tự xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực	22
 Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty	36
Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty.....	51
 Biểu đồ 2.1: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019 – 2021)	46
Biểu đồ 2.2: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất theo từng công việc (năm 2019).....	47
Biểu đồ 2.3: Số lượng nhân viên tại Công ty (năm 2020 - 2021)	48

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng trong một tổ chức, có vai trò và ý nghĩa to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp và sự cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho các cá nhân nâng cao được năng suất lao động của mình và từ đó nâng cao năng suất lao động của cả doanh nghiệp, đồng thời cũng nâng cao được hiệu quả công việc của người lao động. Mặt khác, tạo tiền đề cho những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Bởi mọi khía cạnh làm nên sự khác biệt cho doanh nghiệp như công nghệ, sản phẩm, dịch vụ,... đều phải có sự điều khiển của con người. Nhân sự giỏi sẽ là mũi nhọn tiên phong, là cái khiên vững chắc cho doanh nghiệp trước thị trường đầy biến động.

Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tiền thân là Trung tâm Quan hệ Quốc tế - Đầu tư, thành viên của Tổng Công ty Xây dựng Công trình giao thông 8 (CIENCO 8), lĩnh vực hoạt động của công ty bao gồm đầu tư bất động sản và đầu tư năng lượng. Trong những năm qua, công ty cùng sáng tạo và cùng chia sẻ để vươn tới thành công, công ty luôn nỗ lực, sáng tạo, hợp tác và chia sẻ trong mọi hoạt động kinh doanh. Công ty định hướng trở thành Tập đoàn uy tín, đẳng cấp và chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh thực phẩm. Với sứ mệnh cho mình là “Sáng tạo không ngừng để gia tăng giá trị cho xã hội và cộng đồng”. Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được, công ty vẫn còn những hạn chế cụ thể như: quy trình tuyển dụng lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất còn phụ thuộc vào yếu tố thị trường lao động, đặc biệt đối với số lượng lao động chất lượng đã có kinh nghiệm khi tuyển dụng phải cạnh tranh với các đơn vị khác. Số lượng người lao động được cử đi học còn ít, chưa có ảnh hưởng làm thay đổi nhiều tới trình độ chung của người lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, đồng thời điều này chưa góp phần tạo ra sức hấp dẫn cho người lao động. Công tác đào tạo mang tính thụ động không có kế hoạch đào tạo dài hạn. Tổ chức thực hiện

xây dựng người lao động nói chung chưa đầy đủ, chưa quan tâm quản lý nguồn nhân lực...

Xuất phát từ lý do trên đề tài: **“Hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất”** làm luận văn nghiên cứu mang tính cấp thiết và có tính thực tiễn cao nhằm giải quyết được thách thức mà các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đang phải đối mặt.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Luận án của Nguyễn Thành Vũ (2019) về “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang”, đã đề xuất 9 yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến phát triển NNL doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang, trong đó có 4 yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và 5 yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên ngoài là: môi trường kinh tế - văn hóa xã hội; chất lượng lao động cá nhân người lao động; giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động; chính sách hỗ trợ của Nhà nước về lao động. Các yếu tố bên trong là: tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường làm việc và quan hệ lao động; lương thưởng và phúc lợi. Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả đã khẳng định 9 yếu tố trên có tác động đến sự phát triển của NNL của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang.

Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2019) trong luận án “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam”, qua khảo sát 370 mẫu từ các doanh nghiệp chế biến gỗ cho thấy các yếu tố đo lường chất lượng NNL gồm: Trí lực- trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề, kỹ năng; Thể lực- thể chất, sức khỏe; Tâm lực- thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc. Luận án cũng xem xét các yếu tố thực tế ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam gồm: đánh giá NNL; đào tạo NNL; lựa chọn và tuyển dụng nhân lực; mức độ an toàn trong lao động sản xuất; việc thực hiện các quy định của Nhà nước và mức độ hài lòng người lao động; ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp.

Luận văn thạc sĩ “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại công ty TNHH phần mềm FPT” của tác giả Phạm Thị Bích bảo vệ tại trường Đại học Lao động – Xã hội năm 2019. Luận văn đã nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực tại công ty TNHH Phần mềm FPT, đồng thời đánh giá được thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của công ty FPT; từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty. Mặc dù chủ thể nghiên cứu của luận văn không phải là nhân lực ngành công nghệ thông tin nhưng phạm vi nghiên cứu lại là nhân lực tại công ty chuyên sản xuất phần mềm công nghệ thông tin nổi tiếng ở Việt Nam.

Luận văn thạc sĩ “Phát triển nhân lực công nghệ thông tin tại thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020” của tác giả Trần Bồ Anh Thoa bảo vệ tại trường đại học Kỹ thuật Công nghệ thành phố Hồ Chí Minh năm 2019. Luận văn đã cung cấp một cái nhìn tổng quát về phát triển và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin tại thành phố Hồ Chí Minh trong những năm 2017-2019; Tác giả đã tìm hiểu thực trạng nhu cầu nguồn nhân lực của thành phố, đánh giá khả năng phát triển nhân lực công nghệ thông tin của thành phố trong thời gian 2017-2019. Từ đó đưa ra một số chính sách để thành phố Hồ Chí Minh có kế hoạch hỗ trợ nhằm đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực CNTT có chất lượng phục vụ phát triển ngành CNTT cho thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và cho Việt Nam nói chung.

Luận văn thạc sĩ “Giải pháp phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh” của tác giả Nguyễn Thị Trang Trâm bảo vệ tại trường đại học Ngoại thương năm 2019. Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đồng thời, phân tích và đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh. Từ đó đánh giá kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong công tác phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh. Luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh trong thời gian đến năm 2025. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa đi sâu tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh để thấy được tác động của các nhân tố đến sự phát triển của nguồn nhân lực.

Luận văn thạc sĩ “Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Thanh Miện, Hải Dương” của Nguyễn Thị Ngọc Mai bảo vệ tại Học viện Khoa học Xã hội - Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam năm 2019. Luận văn đã tổng quát và hệ thống cơ sở lý luận bao gồm các khái niệm về tuyển dụng, đào tạo, về quản lý đào tạo. Tác giả đã phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Thanh Miện, Hải Dương để làm căn cứ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực cho chi nhánh Thanh Miện tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam.

Luận văn thạc sĩ “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần tập đoàn nghề CMC” của tác giả Đặng Thị Phương Nhiên bảo vệ tại trường đại học Lao động - Xã hội năm 2019. Luận văn đã xác định được các tiêu chí đánh giá việc thực hiện phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn công nghệ CMC; phân tích được trình tự xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực đang được áp dụng tại Công ty cổ phần tập đoàn nghề CMC; đặc biệt luận văn còn sử dụng số liệu sơ cấp để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Từ đó đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực cho Công ty cổ phần tập đoàn nghề CMC trong thời gian tới. Mặc dù nguồn nhân lực đào tạo ở đây gồm nhiều đối tượng nhưng Công ty cổ phần tập đoàn nghề CMC là một trong những công ty hoạt động lâu dài trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở Việt Nam, do đó nhân lực được đào tạo ở đây cũng chính là nhân lực công nghệ thông tin.

Bài báo “Phát triển nhân lực ngành Công nghệ thông tin trong giai đoạn 2021-2025: thực trạng và giải pháp” của tác giả Trần Quốc Toàn đăng trên tạp chí Công thương tháng 08/2021 đã vẽ ra bức tranh toàn cảnh về thực trạng phát triển nhân lực ngành công nghệ thông tin ở Việt nam hiện nay. Trong đó, tác giả nhấn mạnh việc phát triển nhân lực CNTT tại các trường đại học ở Việt Nam hiện nay chủ yếu tập trung vào các ngành học: Kỹ thuật hệ thống thông tin, kỹ thuật đa phương tiện, kỹ thuật phần mềm, kỹ thuật hệ thống truyền thông. Và khi đánh giá chất lượng thì các

trường đại học mà có chương trình đào tạo ngành CNTT đạt chuẩn khu vực hoặc quốc tế thì lại rất hạn chế, mới chỉ có một số trường như: Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Bách khoa Đà Nẵng, Đại học FPT,... đạt tiêu chuẩn kiểm định ở trong ngành Khoa học máy tính và Công nghệ phần mềm. Còn lại các ngành học, chuyên ngành học mới, mang tính chất thời đại như phân tích dữ liệu lớn (Bigdata), xây dựng hệ sinh thái di động, blockchain; deeplearning, AI,... vẫn còn mang tính khởi đầu, chưa được chuẩn hóa. Và hiện có đến 60% đơn vị đào tạo có chuẩn đầu ra mang tính hình thức. Nhân lực CNTT đào tạo ra còn thiếu trình độ chuyên sâu, kỹ năng tiếng Anh chưa thông thạo, hạn chế về tác phong làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo, thiếu khả năng giao tiếp và làm việc nhóm. Việc đào tạo của các trường, trung tâm phát triển nguồn nhân lực CNTT còn đang xa rời thực tế, tỷ lệ lý thuyết so với thực hành còn cao, hầu hết các chương trình khung đào tạo của các trường đang là 70/30, trong các môn học lý thuyết lại tập trung nhiều vào các môn học hàn lâm, thiếu thực tế của ngành. Một số đơn vị đào tạo chưa có kết nối trực tiếp với các đơn vị sử dụng nhân lực, nên bài thực hành của sinh viên vẫn được “thiết kế cứng” trong sự chủ quan và lý luận, dẫn tới giá trị của bài thực hành ngày càng kém hiệu quả.... Từ những hạn chế thực tế đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp rất thiết thực đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Thông tin và Truyền thông, các Trường đại học và các Trung tâm đào tạo CNTT ở Việt Nam trong công tác phát triển nhân lực CNTT cho Việt Nam trong thời gian tới.

Nhìn chung, những công trình nghiên cứu trong thời gian qua đã thể hiện mối quan tâm đến lực lượng ưu tú của xã hội, đó là nguồn nhân lực, lực lượng quyết định nhất đến sự hình thành nền kinh tế tri thức toàn cầu. Do đó phát triển nhân lực luôn là vấn đề quan tâm của các nhà hoạch định chính sách nói chung và các nhà quản trị doanh nghiệp nói riêng. Điều đó thúc đẩy các nghiên cứu trong phát triển nhân lực đặc biệt là nhân lực có chất lượng. Trong số các nghiên cứu, có một số nghiên cứu đề cập đến việc phát triển nhân lực trong giai đoạn thực hiện CNH, HĐH đất nước ở tầm vĩ mô; có những nghiên cứu cụ thể trong lĩnh vực dầu khí, tại một tỉnh một vùng nào đó hay tại một cơ quan tổ chức nào đó. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào

về nguồn nhân lực được thực hiện tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Do vậy, nghiên cứu ***“Hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất”*** là cần thiết và lấp đầy khoảng trống nghiên cứu này.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận văn là phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đến năm 2025.

Đề tài nghiên cứu giải quyết 03 nhiệm vụ cơ bản sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nhân lực trong tổ chức.
- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.
- Đề xuất phương hướng và các giải pháp phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đến năm 2025.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: nguồn nhân lực tại Công ty
- Phạm vi không gian: nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.
- Phạm vi thời gian: thu thập số liệu thứ cấp từ năm 2019 đến năm 2021, số liệu sơ cấp thu thập trong tháng 05/2022 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu của luận văn bao gồm: phương pháp thu thập dữ liệu, phương pháp phân tích, xử lý số liệu.

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Đối với các số liệu thứ cấp: sử dụng phương pháp thu thập tổng hợp số liệu thống kê từ các phòng chức năng tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

- Đối với số liệu sơ cấp: sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát để thu thập dữ liệu từ các cấp quản lý, nhân viên và số liệu sơ cấp của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

Mẫu điều tra: tác giả kế thừa kết quả khảo sát của công ty thực hiện với 200 mẫu phiếu khảo sát, số phiếu thu thập về 150 phiếu.

Công cụ xử lý số liệu: phân tích thống kê mô tả

5.2. Phương pháp phân tích số liệu, xử lý số liệu

5.2.1. Phương pháp định tính

Phương pháp phân tích dữ liệu

- Đối với dữ liệu thứ cấp: Sử dụng phương pháp so sánh, vẽ biểu đồ, bảng biểu để phân tích. Số liệu thu thập được sẽ được tổng hợp, tính toán phản ánh bằng biểu đồ, bảng biểu và sử dụng phương pháp so sánh phân tích đánh giá thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

- Đối với dữ liệu sơ cấp: Sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích dữ liệu.

Phương pháp thống kê mô tả

Là phương pháp tổng hợp các số liệu từ các hiện tượng để tiến hành phân tích, mô tả và so sánh nhằm làm rõ những vấn đề thuộc bản chất của hiện tượng được nghiên cứu. Qua các số liệu thống kê ta có thể thấy được tính quy luật cũng như dự báo được xu hướng phát triển của hiện tượng, từ đó rút ra được những nhận xét và kết luận đúng đắn.

Phương pháp so sánh

Là phương pháp dùng để so sánh các yếu tố định lượng hoặc định tính. So sánh, phân tích các yếu tố, chỉ tiêu, các hiện tượng kinh tế đã được lượng hóa có cùng nội dung, tính chất tương tự để xác định mức độ biến động của các tiêu chí.

5.2.2. Phương pháp định lượng

Nghiên cứu thực hiện với 200 mẫu phiếu khảo sát. Số phiếu thu thập về 150 bảng phiếu. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng phương pháp khảo sát 150 nhân viên của công ty do công ty tiến hành khảo sát. Tác giả tiến hành tổng hợp thống kê dựa trên những thông tin được kế thừa từ cuộc khảo sát của công

ty. Xử lý dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy từng thành phần thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích yếu tố khám phá (EFA), kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình hồi quy với phần mềm SPSS 20.0.

Ngoài ra, tác giả kế thừa kết quả nghiên cứu của công ty về “Nhu cầu đối với công việc” tại bảng 2.5. Công ty tiến hành nghiên cứu vào tháng 12/2021.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm, vai trò của phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm về nhân lực, phát triển nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm về nhân lực

Nguồn nhân lực được nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau. Về cơ bản, quan niệm của các nước và tổ chức quốc tế về nguồn nhân lực tương đối thống nhất với nhau về bản chất, nội dung và các giới hạn xác định nguồn nhân lực.

Theo quan điểm của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển thì nguồn nhân lực là nguồn lực về con người và được nghiên cứu dưới nhiều khía cạnh, trước hết với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, bao gồm toàn bộ dân cư có cơ thể phát triển bình thường.

Theo Begg, Fischer và Dornbusch: Nguồn nhân lực là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích tạo ra thu nhập trong tương lai. Cách hiểu này còn hạn hẹp, chỉ giới hạn trong trình độ chuyên môn của con người và chưa đặt ra giới hạn về mặt phạm vi không gian của nguồn nhân lực.

Theo Phạm Minh Hạc cho rằng: Xét trên bình diện quốc gia hay địa phương nguồn nhân lực được xác định là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó. Theo cách hiểu này, nguồn nhân lực là nguồn lao động sẵn sàng tham gia lao động trong phạm vi quốc gia, vùng hay địa phương. Một cách chung nhất, có thể hiểu nguồn nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi nhất định theo quy định của pháp luật có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực là tổng hợp những năng lực cả về thể lực và trí lực của nhóm người, một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia. Độ tuổi lao động được quy định cụ thể ở mỗi nước có khác nhau. Ở Việt Nam hiện nay, theo quy định của Bộ luật Lao động, tuổi lao động của nam từ 15 tuổi đến 60 tuổi và của nữ từ 15 tuổi

đến 55 tuổi. Như vậy nguồn nhân lực có thể được khái niệm như sau:

- Theo nghĩa rộng: Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể). Với cách tiếp cận này, nguồn nhân lực như một bộ phận cấu thành các nguồn lực của quốc gia như nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính...

Theo nghĩa tương đối hẹp: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lao động.

Theo nghĩa hẹp: Nguồn nhân lực là toàn bộ lực lượng lao động trong nền kinh tế quốc dân (hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế), nghĩa là bao gồm những người trong độ tuổi nhất định nào đó, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp.

1.1.1.2. Khái niệm phát triển nhân lực

Từ khái niệm về nguồn nhân lực, chúng ta có thể hiểu về phát triển nhân lực là gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn... Để họ có thể tham gia vào lực lượng lao động, thực hiện tốt quá trình sản xuất và tái sản xuất tạo ra nhiều sản phẩm, góp phần làm giàu cho đất nước làm giàu cho xã hội. Ở góc độ vi mô, phát triển nhân lực là hoạt động đào tạo, nhưng trên thực tế, phát triển nhân lực có nghĩa rộng hơn. Ở góc độ vĩ mô, phát triển nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực xã hội với số lượng và chất lượng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân phù hợp với yêu cầu của môi trường. Phát triển nhân lực được xem xét trên hai mặt chất và lượng:

Phát triển về số lượng: là sự gia tăng về số lượng và thay đổi cơ cấu của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Sự thay đổi về cơ cấu nhân lực của quốc gia diễn ra theo cơ cấu độ tuổi, cơ cấu khu vực phân bổ nhân lực và cơ cấu về giới.

Phát triển về chất lượng: là sự gia tăng mức sống, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật và sức khỏe của các thành viên trong xã hội hoặc tổ chức. Thước

đo để so sánh sự phát triển nhân lực qua các thời kỳ phát triển của một quốc gia hoặc giữa các quốc gia với nhau là chỉ số phát triển con người, do Liên hợp quốc sử dụng. Trong mỗi tổ chức, phát triển nhân lực là việc phát triển về số lượng và chất lượng thông qua thực hiện các chức năng của công tác phát triển nhân lực, nhằm có được một đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức trong từng thời gian nhất định. Về khái niệm phát triển nhân lực trong phạm vi tổ chức, tác giả có thu thập một số tài liệu như: Trong luận án tiến sỹ “Phát triển nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á – Kinh nghiệm đối với Việt Nam” (2002) của tác giả Lê Thị Ái Lâm: “Phát triển nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất”.

Theo “Phát triển nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á” của Viện kinh tế thế giới, xuất bản năm 2003 thì: “Phát triển nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế”.

Từ các khái niệm trên, tác giả xin đưa ra quan điểm của mình về khái niệm phát triển nhân lực như sau: “Phát triển nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động nhằm nâng cao thể lực và phẩm chất của người lao động, đáp ứng nhu cầu sản xuất trong từng thời kỳ”.

1.1.2. Vai trò của phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Nhân lực là nguồn lực có giá trị, không thể thiếu đối với một hoạt động của tổ chức hay doanh nghiệp, đồng thời hoạt động của bản thân nó thường bị chi phối bởi nhiều yếu tố tạo nên tính đa dạng và phức tạp của nguồn nhân lực. Chính vì vậy nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của 1 tổ chức cũng như của một doanh nghiệp.

Vai trò của nhân lực chính là vai trò của con người và được thể hiện:

+ Với tư cách là người sản xuất con người có vai trò quyết định đối với sự phát triển. Con người là nguồn lực sản xuất chính.

+ Với tư cách là người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ: để tồn tại và phát triển con người cần được đáp ứng mọi nhu cầu vật chất lẫn tinh thần. Vì vậy sự tiêu dùng của con người chính là động lực cho mọi sự phát triển và là mục tiêu của mọi doanh nghiệp luôn hướng tới. Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu của con người trong điều kiện nguồn lực khan hiếm con người ngày càng phát huy khả năng về thể lực và trí lực của mình để đáp ứng nhu cầu của mình.

Chính vì vậy sự thỏa mãn và đáp ứng nhu cầu của con người là động lực của sự phát triển. Với mục tiêu của phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và thực hiện nhiệm vụ được giao được tự giác, độc lập hơn, với thái độ làm việc tốt hơn, cũng như việc nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc dự kiến thực hiện trong tương lai.

1.2. Nội dung phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

Tạo lập được các hoạt động xây dựng phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là điều vô cùng quan trọng đối với mỗi tổ chức. Công việc này đòi hỏi bộ phận nhân sự của mỗi tổ chức phải thiết lập và đưa ra các chính sách sao cho phù hợp và hiệu quả. Các nội dung công tác phát triển nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm:

1.2.1. Công tác xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

Xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp đó là quá trình triển khai thực hiện các chương trình, các kế hoạch nhằm đảm bảo rằng tổ chức đó có đủ số lao động chất lượng làm việc và được bố trí đúng nơi đúng chỗ. Thực chất đó là quá trình đầu tư nhân lực mà đầu tư nhân lực là đầu tư để nâng cao thể lực và trí lực của sức lao động trong xã hội, bao gồm “đầu tư vào các sự nghiệp như giáo dục, bảo vệ sức khỏe, vệ sinh và thuốc men” và “các quốc gia trên thế giới đều ngày càng coi trọng đầu tư nhân lực.

Cần phải thấy rằng kế hoạch xây dựng người lao động không thể trong mong muốn và trong ngắn hạn. Thuyết “lao động lành nghề” được D.B Keesing – người Mỹ, phát triển mở rộng vào năm 1966 sau khi phân tích 14 nước phát triển đã chỉ ra rằng: “... lao động thành thạo trong một nước công nghiệp là nhân tố sản xuất quan trọng nước, nhưng thành tựu không phải là có thể đạt được trong thời gian ngắn”.

Xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch của doanh nghiệp đó. Quy mô và cơ cấu phát triển nhân lực trong doanh nghiệp phải được xác định dựa vào kế hoạch hoạt động của chính doanh nghiệp: những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp? Số lượng lao động để hình thành mỗi loại công việc, mỗi nghề là bao nhiêu? Do đó, kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp được xây dựng ở 3 mức: dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và tương ứng với nó cũng cần phải có kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn về lao động nói chung và nhân sự nói riêng trong doanh nghiệp. Xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp phải xuất phát từ kế hoạch hoạt động, gắn với kế hoạch hoạt động và phục vụ kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp đó. Thời hạn của kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn rất linh hoạt, cơ động và cũng rất khác nhau giữa các doanh nghiệp, các ngành kinh doanh khác nhau trong từng thời kỳ. Dưới đây xem xét các mối quan hệ giữa kế hoạch hóa lao động và kế hoạch hoạt động theo từng mức độ:

- Kế hoạch hoạt động dài hạn với kế hoạch hóa người lao động trong doanh nghiệp:

Để tồn tại và phát triển trong thời kỳ dài (khoảng 3 năm trở lên), các doanh nghiệp phải tập trung vào kế hoạch hóa chiến lược dài hạn. Người quản lý trong doanh nghiệp phải định hướng rõ tư tưởng chiến lược như tại sao doanh nghiệp của mình tồn tại? Những việc gì cần được làm?... Do đó, doanh nghiệp phải xác định rõ những công việc nào có ích sẽ được thực hiện. Phân tích những mặt mạnh và mặt yếu của doanh nghiệp như tổ chức có lợi thế về mảng hoạt động nào mà tổ chức đó sẽ thực hiện trong những năm tới không? Có những mặt yếu nghiêm trọng nào có thể làm tổn hại hoặc ngừng hoạt động của tổ chức trong thời gian dài hay không?

Kế hoạch hóa hoạt động của doanh nghiệp cũng đòi hỏi phải phân tích đội ngũ lao động trong thời kỳ dài như phân tích cơ cấu lao động dưới tác động của những thay đổi về nhân khẩu học, văn hóa, xã hội, những thay đổi về cung lao động. Mỗi thay đổi này có thể có ảnh hưởng nhất định đến phát triển nhân lực trong doanh nghiệp trong tương lai của tổ chức.

Mỗi doanh nghiệp không thể đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn nếu thiếu người lao động cần thiết. Nếu kế hoạch nguồn lao động dài hạn chỉ rõ rằng lực lượng đối tượng lao động cần thiết có kỹ năng trong tương lai sẽ không được đáp ứng thì các kế hoạch của doanh nghiệp cần thiết phải được thay đổi hoặc xem xét lại cho phù hợp.

- *Kế hoạch hoạt động trong trung hạn với kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp:* Gồm xác định mục đích và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp trong vòng từ 2 đến 3 năm tới. Biểu hiện như các hoạt động theo từng công việc, hoặc một số chỉ tiêu khác trong hoạt động của đơn vị.

Để đạt được các mục đích và mục tiêu trên yêu cầu tổ chức phải có một lực lượng đội ngũ người lao động thích ứng. Kế hoạch người lao động trung hạn phải dự báo được: cần bao nhiêu người lao động cho mỗi loại công việc để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp, số người lao động sẽ chuyển cũng cần được dự báo để xác định tỷ lệ thiếu hụt lực lượng người lao động những thay đổi về hiệu quả công việc cũng như cần được xem xét vì nó sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu người lao động của doanh nghiệp.

- *Các hoạt động ngắn hạn với kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp:* Kế hoạch hoạt động trong ngắn hạn thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế hoạch tác nghiệp của một năm. Kế hoạch ngắn hạn giữ vai trò rất quan trọng cho thắng lợi về sự sống còn của mọi tổ chức. Những công cụ kế hoạch này còn tạo ra các điều kiện để phối kết hợp các hoạt động trong tổ chức và hướng các hoạt động của nhân viên đạt kết quả cao. Để đạt được mục tiêu trên, kế hoạch ngắn hạn của doanh nghiệp cần thiết phải cân nhắc kỹ những yêu cầu về người lao động. Các chuyên gia, giám sát viên và người quản lý cần đưa ra yêu cầu của bộ phận mình về:

số lượng người lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng, loại đào tạo cần thiết để đạt được mục tiêu kinh doanh. Nếu nhu cầu phát triển nhân lực trong doanh nghiệp cần nhiều hơn số hiện có thì bộ phận tuyển mộ nhân lực có trách nhiệm thực hiện.

Các kế hoạch ngắn hạn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Mặc dù kế hoạch dài hạn đã chỉ rõ định hướng của tổ chức nhưng chúng chỉ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của tổ chức một khi nó chuyển dịch thành kế hoạch ngắn hạn. Một số tổ chức duy trì dự đoán kế hoạch 5 đến 10 năm. Trong trường hợp này, các kế hoạch và dự đoán thường được xem xét lại và cập nhật hàng năm để cho doanh nghiệp luôn có một kế hoạch 5 năm và các kế hoạch hàng năm hướng tới các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Lập kế hoạch phát triển nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các công việc sau:

- + Bước 1: Phân tích thực trạng số lượng lao động
- + Bước 2: Xác định mục tiêu về số lao động
- + Bước 3: Xây dựng kế hoạch phát triển đối với nguồn lao động
- + Bước 4: Lựa chọn phương án kế hoạch phát triển cho đội ngũ lao động.

1.2.2. Tuyển dụng trong doanh nghiệp

* Công tác tuyển dụng:

Về lý thuyết, tuyển dụng nhân lực cho một tổ chức, một đơn vị rất quan trọng, liên quan nhiều tới hoạt động phát triển nhân lực của đơn vị.

Bản chất của tuyển dụng nhân lực là việc đảm bảo cung cấp nhu cầu nhân lực cả số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực cho tổ chức trong thời kỳ nhất định, bảo đảm thực hiện tốt mục tiêu chung cũng như mục tiêu chuyên biệt của tổ chức.

Từ góc độ hoạt động, tuyển dụng nhân lực là một quá trình gồm toàn bộ các công việc nhằm: tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và định hướng đối với các ứng viên từ các nguồn khác nhau, phục vụ mục đích: bổ sung hoặc thay thế lực lượng lao động còn thiếu hoặc không còn phù hợp với công việc của tổ chức.

Tuyển dụng thường gồm 2 khâu quan trọng: tìm kiếm nguồn nhân lực và lựa chọn nhân lực. Đó là việc thực hiện một quá trình liên quan công việc ở tất cả các bộ phận, các vị trí trong một tổ chức, nhất là bộ phận nhu cầu nhân lực cần tuyển dụng. Tuyển dụng nguồn nhân sự cũng không ngoại lệ.

Tuyển dụng lao động trong các doanh nghiệp là tổng thể các chính sách, biện pháp nhằm thu hút và tuyển chọn những ứng cử phù hợp nhất với yêu cầu của công việc ở ngoài thị trường lao động vào làm việc cho doanh nghiệp. Với quan điểm này, tuyển dụng lao động bao gồm hai hoạt động là tuyển mộ nhân lực và tuyển chọn nhân lực. Đây là hai giai đoạn của tuyển dụng lao động cho doanh nghiệp. Tuyển dụng lao động phải được dựa trên yêu cầu của công việc, hay nói cách khác tuyển dụng nhân lực phải lấy yêu cầu công việc làm cơ sở và yêu cầu để tuyển chọn người lao động.

Vai trò chủ động tuyển dụng lao động cho của doanh nghiệp là rất cần thiết, vì tạo điều kiện để thu hút những người lao động phù hợp cho công việc cụ thể của doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân cơ bản của việc kém hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp là do nhà quản lý không chủ động tuyển dụng lực lượng người lao động. Vì vậy không bao giờ được xem thường công tác tuyển dụng lao động của doanh nghiệp.

* Tuyển mộ lao động trong doanh nghiệp

Tuyển mộ lao động là quá trình tìm kiếm và thu hút những người lao động để đăng ký dự tuyển vào làm việc. Trong thực tế, có rất nhiều nguồn ứng viên về lao động chất lượng đa dạng từ bên ngoài và bên trong doanh nghiệp cho yêu cầu công việc mà doanh nghiệp đặt ra. Cho nên khi tuyển mộ, các nhà quản lý có thể tuyển trực tiếp từ người lao động đang làm việc, đã có của doanh nghiệp (để đáp ứng các vị trí công việc còn thiếu người của doanh nghiệp) hoặc tuyển người từ bên ngoài (bằng các hình thức quảng cáo, thông qua trung gian, qua các trung tâm dịch vụ lao động...).

- Xác định và tuyển mộ lao động từ nguồn ứng viên bên trong tổ chức: Việc xác định và chọn lựa hình thức tuyển từ Đội ngũ lao động có sẵn tại doanh nghiệp thường được đặt lên ưu tiên hàng đầu, vì có nhiều điểm lợi (so với các ứng viên bên ngoài) như sau:

+ Đội ngũ lao động trong doanh nghiệp đã có quá trình thử thách cả về lòng trung thành, sự trung thực và nghiêm túc trong công việc, tinh thần trách nhiệm đến tác phong làm việc theo quy củ, kể cả kinh nghiệm chuyên môn vốn có, nên đảm bảo là ít có tình trạng bỏ việc nửa chừng.

+ Đối với môi trường làm việc đã quen, đội ngũ lao động tại doanh nghiệp dễ dàng và thuận lợi trong việc thích nghi với công việc mới được phân công, nhất là trong giai đoạn đầu, so với nhân sự mới bên ngoài tuyển vào.

+ Việc tuyển lựa và đề bạt, hoặc phân công mới đối với đội ngũ lao động của doanh nghiệp sẽ có tác động tích cực động viên rộng rãi phong trào thi đua hoàn thành công việc đối với đội ngũ lao động của doanh nghiệp, kích thích nhiệt tình và trách nhiệm công tác, nâng cao hiệu quả công tác, phát minh phát triển, sáng tạo của người lao động cho yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

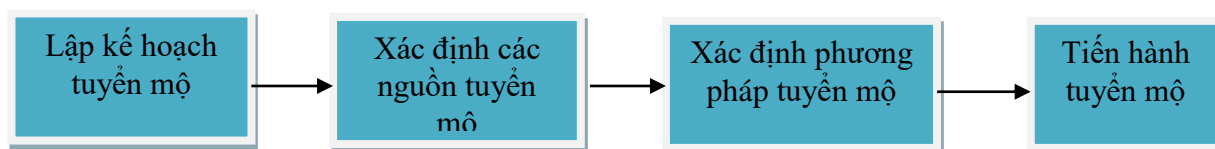
Nhưng bên cạnh các mặt ưu điểm trên, thì hình thức tuyển trực tiếp từ người lao động có sẵn của doanh nghiệp cũng có thể làm phát sinh các nhược điểm là có thể tạo ra hiện tượng chai lì, xơ cứng do người lao động được tuyển dụng vào vị trí mới đã quen với phong thái làm việc cũ, thiếu sự đổi mới, dễ có hiện tượng rập khuôn theo nề nếp cũ, cho nên có thể hạn chế tính năng động, sáng tạo và không tạo được bầu không khí thi đua hoàn thành nhiệm vụ tại doanh nghiệp, nhất là trong trường hợp doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, khó khăn, hiệu quả công việc thấp và thậm chí có thể xuất hiện tình trạng chia rẽ, mất đoàn kết do ganh tị.

- Xác định và tuyển mộ lao động từ nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp:

+ Nguồn nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp là rất phong phú, nhưng việc xác định và tuyển mộ nhân lực phải căn cứ việc dự báo nguồn cung cấp ứng viên từ thị trường sức lao động (thường phải dựa trên cơ sở dự báo tình hình kinh tế, điều kiện thị trường địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp). Kinh nghiệm nơi nào tỷ lệ thất nghiệp càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và tổ chức càng dễ tuyển chọn nhân viên.

+ Thị trường sức lao động ở từng địa phương vào từng thời điểm, nhất định đều có ảnh hưởng quyết định đến việc tìm kiếm, chọn lựa và tuyển mộ nhân lực của tổ chức.

- Quy trình tuyển mộ lao động:

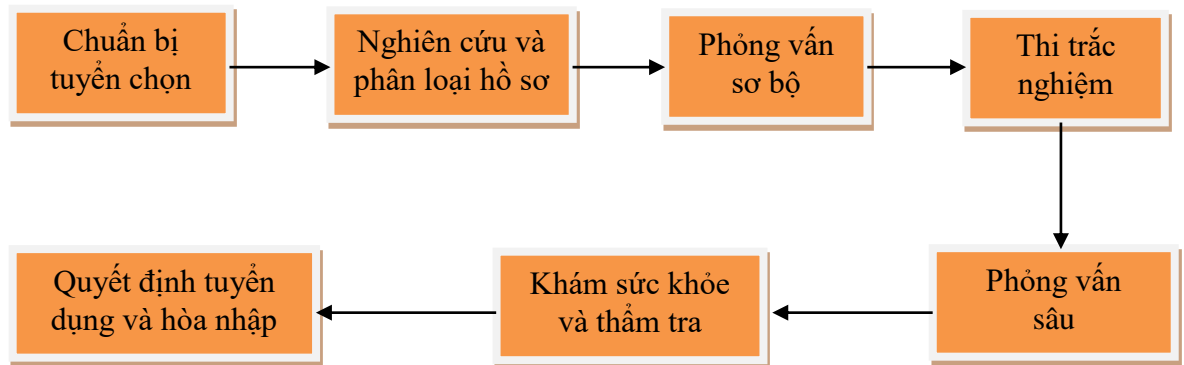


Hình 1.1: Quy trình tuyển mộ nhân lực của doanh nghiệp

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

* Tuyển chọn người lao động trong doanh nghiệp:

Tuyển chọn lao động là quá trình đánh giá và chọn lọc kỹ lưỡng các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc đặt ra của doanh nghiệp. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Với phương châm dùng người “đúng người, đúng việc, đúng lúc” nên tuyển chọn lao động giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong tiến trình quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Bởi những người không đủ năng lực cần thiết để thực hiện công việc sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng công việc đến hiệu quả của quản lý, thậm chí là nguồn gốc của sự mất đoàn kết gây chia rẽ trong nội bộ. Quá trình tuyển chọn là một quy trình bao gồm nhiều bước, mà mỗi bước được coi như một rào chắn nhằm loại bỏ những ứng viên không đạt tiêu chuẩn đi vào các bước tiếp theo. Số lượng các bước trong quá trình tuyển chọn không phải cố định mà tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc hay tầm quan trọng của chức danh công việc cần tuyển. Mỗi tổ chức có thể áp dụng quy trình tuyển chọn khác nhau. Nhưng nhìn chung, tuyển chọn nhân lực thường trải qua các bước sau đây:



Hình 1.2: Quy trình tuyển chọn lao động

Nguồn: [13, tr 54]

Bước 1: Chuẩn bị tuyển chọn: doanh nghiệp cần chuẩn bị về chi phí và các văn bản có liên quan cũng như trách nhiệm của những người liên quan đến công tác tuyển chọn. Việc lựa chọn tiếp xúc ban đầu như thế nào tùy thuộc loại công việc, khả năng số ứng viên tham dự. Doanh nghiệp cần phải tính đến những ảnh hưởng của sự lựa chọn đó.

Bước 2: Nghiên cứu và phân loại hồ sơ: mục đích của sơ tuyển là nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Khâu này sẽ đặc biệt quan trọng một khi có một số lượng lớn các ứng viên dự tuyển.

Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ: phỏng vấn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, là một trong những phương pháp thu thập thông tin để ra quyết định tuyển chọn. Phỏng vấn sơ bộ giúp khắc phục những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu hồ sơ không nắm được, hoặc các văn bằng chứng chỉ không nêu hết.

Bước 4: Thi trắc nghiệm: có thể tiến hành trắc nghiệm viết hay trắc nghiệm thực hiện mô phỏng. Trắc nghiệm thực hiện mô phỏng nhằm dựa vào những dữ kiện phân tích công việc và gồm có những hành vi làm việc thực sự và cụ thể, coi mẫu công việc là cơ sở đánh giá người cần tuyển dụng.

Bước 5: Phỏng vấn sâu: chuyên viên phụ trách tuyển dụng có thể quan sát phản ứng của các ứng viên với những câu hỏi cụ thể, đồng thời qua đó, cũng thể hiện

khả năng giao tiếp cá nhân cũng như khả năng diễn đạt của họ, đổi lại ứng viên hiểu biết hơn về tổ chức và vị trí công việc.

Bước 6: Khám sức khỏe và thẩm tra: các ứng viên cho dù có đầy đủ các yếu tố như sự thông minh, năng động, có tư cách đạo đức... nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không thể tuyển được.

Bước 7: Quyết định tuyển dụng và hòa nhập: trước khi có quyết định cuối cùng tổ chức nên thẩm tra lại các vấn đề liên quan đến tư cách, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc... của một số ứng viên. Tổ chức tuyển dụng có thể viết thư, gọi điện thoại hoặc đến gặp trực tiếp cơ quan cũ, chính quyền địa phương, trường học cũ, bạn bè hàng xóm... của ứng viên. Công tác thẩm tra có thể thực hiện ngay sau khi giai đoạn nghiên cứu hồ sơ, nhưng như vậy có thể sẽ làm cho khối lượng thẩm tra lớn hoặc có thể ảnh hưởng chi phối đến những đánh giá sau này. Quá trình hòa nhập là cực kỳ quan trọng không chỉ cho nhân viên mới mà ngay cả cho những nhân viên đang làm việc cho tổ chức. Ấn tượng về những ngày đầu tiên làm việc cho tổ chức sẽ là những kỷ niệm khó phai mờ với nhiều người. Vì vậy, tổ chức nên có chương trình đón tiếp nhân viên mới sao cho đáng nhớ và trân trọng.

Việc lập kế hoạch xây dựng lao động cả với kế hoạch ngắn hạn, trung hạn hay kế hoạch dài hạn, cần phải thấy rõ các khó khăn, thách thức từ nhiều phương diện [21, tr.24].

* Bố trí và sử dụng phát triển nhân lực trong doanh nghiệp:

Sử dụng phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình sắp xếp nhân lực vào các vị trí công việc của tổ chức, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Mục tiêu của sử dụng nhân sự là đảm bảo 5 đúng: đúng số lượng, đúng chất lượng, đúng lúc, đúng chỗ, đúng công việc.

1.2.3. Công tác đào tạo trong doanh nghiệp

* Đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nhân lực:

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những bùng nổ này đã tác động mạnh đến dây truyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và

suy nghĩ của mọi người trong tổ chức. Và cũng chính sự bùng nổ này mà các cấp lãnh đạo thấy cần phải trang bị cho nhân viên của mình các kiến thức và kỹ năng mới để theo kịp với sự thay đổi. Vì vậy, nhu cầu đào tạo phát triển nhân lực trong doanh nghiệp trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Đào tạo bồi dưỡng phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình trang bị kiến thức nhất định về chuyên môn nghiệp vụ cho phát triển nhân lực trong doanh nghiệp để họ có thể đảm nhận được một công việc nhất định. Đây là “một loại hoạt động có tổ chức, được điều khiển trong một thời gian xác định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách”.

Trình độ lành nghề của đội ngũ lao động thể hiện mặt chất lượng của sức lao động. Nó biểu hiện ở sự hiểu biết về lý thuyết về kỹ năng lao động để hoàn thành những công việc có trình độ phức tạp nhất định, thuộc một nghề nghiệp, một chuyên môn nào đó. Trong cùng một đơn vị thời gian, lao động lành nghề thường tạo ra một giá trị lớn hơn so với lao động giản đơn. Song song với đào tạo, để nâng cao hiệu quả công việc các doanh nghiệp cũng cần nâng cao trình độ cho người lao động trong tổ chức của mình, tức là giáo dục, bồi dưỡng cho họ hiểu biết thêm những kiến thức, kinh nghiệm sản xuất và nâng cao thêm khả năng làm được trong giới hạn nghề, chuyên môn họ đang đảm nhận.

Việc đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho lao động là cần thiết. Đào tạo góp phần giảm bớt được những sai sót và nhiều sai sót xảy ra là do những hạn chế của con người hơn là những hạn chế của trang thiết bị hay những hạn chế về điều kiện làm việc. Và sự ổn định, năng động của tổ chức cũng tăng lên, chúng đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động của tổ chức ngay cả khi thiếu những người chủ chốt vì có nguồn đào tạo dự trữ thay thế.

* Mục đích đào tạo bồi dưỡng lao động:

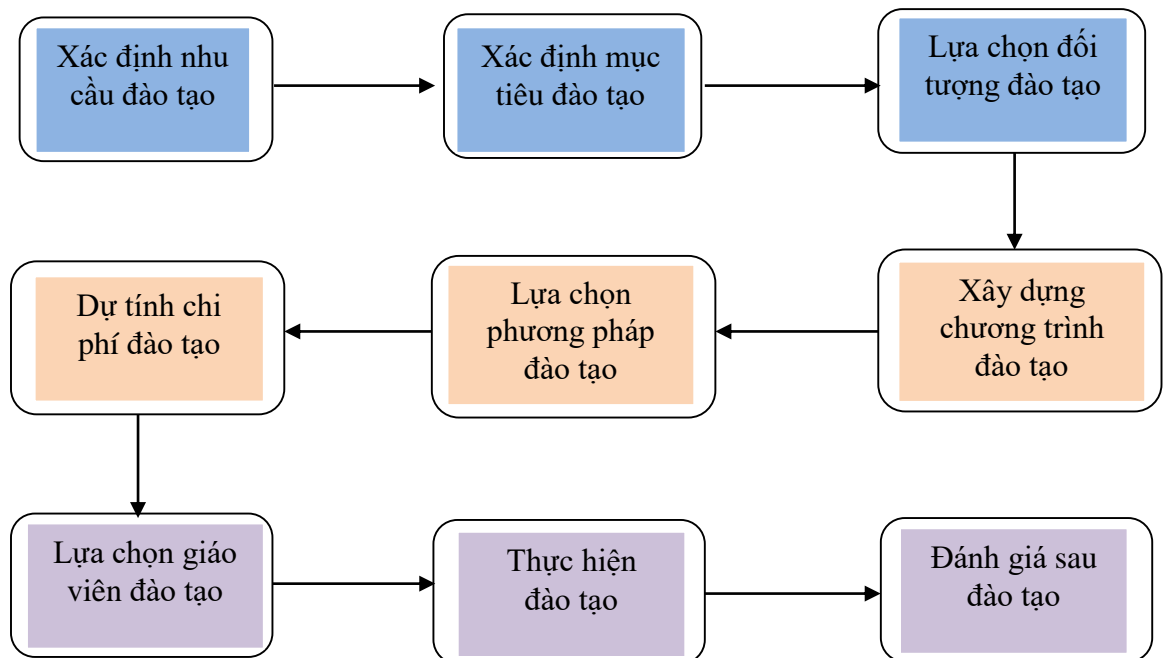
- Không phải lúc nào các doanh nghiệp cũng có thể tuyển dụng được lao động hoàn toàn phù hợp với công việc. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp phải chấp nhận tuyển người chưa thật sự phù hợp và sau đó đào tạo và phát triển kỹ năng mà họ còn thiếu để trở thành lao động có trình độ cao.

- Đối với lao động mới được tuyển dụng, mặc dù họ đã đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc nhưng họ vẫn là những người mới đối với công việc và môi trường làm việc. Họ cần được đào tạo và hướng dẫn bước đầu để tiếp cận công việc mới và hội nhập môi trường làm việc tại doanh nghiệp.

- Đối với lao động đang trong quá trình làm việc, công việc của họ có thể thay đổi hoặc họ có thể được đề bạt hoặc chuyển sang vị trí công việc mới. Họ cần tiếp tục được đào tạo và bồi dưỡng những kiến thức và kỹ năng để thích ứng với công việc mới.

Trên thế giới hiện nay có rất nhiều phương pháp đào tạo bồi dưỡng. Các phương pháp này rất đa dạng và phù hợp với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân chất lượng đến các cấp quản lý. Có thể tóm tắt trình tự xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực như sau:

* Các phương pháp đào tạo bồi dưỡng lao động:



Hình 1.3: Trình tự xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực

Nguồn: [13, tr 98]

* Tạo môi trường, điều kiện làm việc trong sử dụng lao động:

Ngày nay điều kiện, môi trường làm việc là một yếu tố quan trọng đối với người lao động nói chung, càng quan trọng đối với lao động. Các điều kiện, môi trường đó gồm:

- Cơ sở vật chất hiện tại, giúp cho lao động có thể phát huy cao nhất năng lực làm việc, hướng tới năng suất cao nhất có thể. Ngoài ra, còn giúp và tạo điều kiện cho họ kết nối quan hệ xã hội, cộng đồng thuận tiện nhất.

- Bầu không khí làm việc dân chủ, phát huy tốt nhất tính chủ động, năng động, sáng tạo của lao động.

Muốn vậy cần phải xây dựng, tạo lập văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức mạnh để thu hút, giữ người tài giỏi cho đơn vị. Bởi, như một Tổng giám đốc Tổng Công ty Liskin Sài Gòn từng phát biểu: “Người tài, giỏi hay đi, đừng giữ họ bằng tiền lương hay chức vụ, những thứ đó không có nhiều mà hãy giữ họ bằng văn hóa doanh nghiệp”.

1.2.4. Kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển nhân lực

Kiểm tra, giám sát là hoạt động nhằm phát hiện sơ hở trong cơ chế quản lý, của doanh nghiệp, tổ chức để có biện pháp khắc phục; phòng ngừa, phát hiện và thay đổi để doanh nghiệp phát triển hơn.

Nếu như đánh giá là công việc mang tính chất thời điểm thì hoạt động kiểm soát lại thường đòi hỏi tính liên tục nhiều hơn. Kiểm soát có thể dựa vào những thông tin được báo cáo định kỳ, việc kiểm tra đột xuất hay hình thành những cơ chế kiểm soát chéo nội bộ. Nhờ những nỗ lực kiểm soát khoa học và hiệu quả, có thể hạn chế hay ngăn chặn kịp thời các biểu hiện tiêu cực xảy ra trong công tác phát triển nhân lực.

Ví dụ như việc tuyển dụng sai đối tượng để tư lợi, kê khống hoạt động đào tạo nhằm tham ô ngân quỹ hay việc bố trí nhân sự nhằm động cơ trù dập... Ở cấp chiến lược, việc kiểm soát còn đòi hỏi duy trì sự cân bằng trong phát triển nhân lực với sự phát triển chung của tổ chức. Đảm bảo tổ chức không bị rơi vào các tình trạng hẫng hụt lớn về nhân sự, hay bị dư thừa nguồn nhân lực sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về quy mô.

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

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nhân lực

1.3.1.Nhu cầu làm việc

Nhu cầu làm việc thể hiện những ước nguyện cá nhân người lao động để họ thỏa mãn và thực hiện công việc của mình đối với tổ chức. Nhu cầu làm việc sẽ ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, nếu bản thân người lao động thích làm việc để cảm thấy rằng đang đóng góp một điều gì đó quan trọng, có nghĩa và lớn hơn cả bản thân của họ khi đó phát triển nhân lực cho tổ chức sẽ có điều kiện để người lao động phát huy.

1.3.2.Chương trình đào tạo

Nguồn nhân lực được đào tạo cơ bản về kiến thức, giáo dục thường xuyên về đạo đức, kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động, việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động sẽ được duy trì và phát triển. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng, người lao động hiểu được bản chất công việc, thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ, làm việc có trách nhiệm, gắn bó với doanh nghiệp và dĩ nhiên hiệu suất lao động tăng, thu nhập của công nhân ổn định, doanh nghiệp phát triển bền vững. Chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế so sánh hàng đầu của doanh nghiệp bởi vì nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần quan trọng trong việc duy trì và phát triển của doanh nghiệp. Vì thế, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất to lớn đối với các doanh nghiệp bởi:

- Qua quá trình đào tạo người lao động không ngừng nắm vững được lý thuyết mà còn tiếp thu được những kỹ năng nghề nghiệp.

- Người lao động tiếp thu, làm quen và có thể sử dụng thành thạo những công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh và quản lý. Điều đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều tiến bộ kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp mình.

– Doanh nghiệp có khả năng thích ứng với sự thay đổi của cơ chế thị trường và sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để có thể tồn tại và phát triển.

1.3.3. Chế độ lương, thưởng

Tiền công và phúc lợi trả cho nhân viên đầy đủ và công bằng là hòn đá tảng của một công ty nhằm tuyển dụng và giữ chân những người tận tâm. Nếu công ty trả lương để nhân viên đủ sống thì sau đó có thể tính đến các động lực nhằm kích thích khả năng làm việc tốt hơn của họ. Nếu không đáp ứng được các yêu cầu này, công ty có thể bị mất những nhân viên tốt nhất bởi họ tìm đến những công ty chịu trả lương cao hơn.

Chế độ lương, thưởng là khoản thu nhập của người lao động. Khoản thu nhập đó là một trong những nhân tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Cho dù tổ chức đã xây dựng được những kế hoạch đào tạo, chế độ đãi ngộ...thật hấp dẫn, thuyết phục nhưng thiếu vắng nguồn lực tài chính thì chúng vẫn dừng lại trong ý tưởng mà thôi. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức cần phải được xem xét phù hợp với năng lực tài chính của tổ chức ấy. Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở cho chi trả thù lao. Có hai loại thù lao: trực tiếp và gián tiếp. Thù lao trực tiếp là tiền lương còn thù lao gián tiếp là các lợi ích khác nhau cho NLĐ. Ý nghĩa của thù lao không chỉ là chi trả cho thành quả của người lao động mà còn là động lực để người lao động nỗ lực, vươn lên khẳng định mình làm tốt công việc.

1.3.4. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong những yếu tố quan trọng quyết định tới sự thành bại, hiệu quả của quá trình đào tạo và phát triển. Mọi hoạt động đều cần những trang thiết bị cần thiết phục vụ cho nó hoạt động, việc đào tạo và phát triển cũng vậy. Công tác đào tạo và phát triển đòi hỏi phải tổng hợp, phân tích, tính toán, xử lý các số liệu, hồ sơ, văn bản liên quan đến công tác này nên cần phải trang bị nhiều thiết bị văn phòng cơ bản như máy tính, máy pho to, máy in,...và các thiết bị

liên lạc, trao đổi thông tin ra bên ngoài với các cá nhân và các tổ chức khác như máy fax, điện thoại, telex....

1.3.5. Văn hoá của doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, từ đó trở thành quy tắc, tập quán quen thuộc ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp đồng thời chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Văn hoá doanh nghiệp được xây dựng dựa trên hai yếu tố: định hướng, chiến lược của công ty (sứ mệnh, tầm nhìn) và những giá trị mà công ty đang có (giá trị doanh nghiệp). Văn hóa doanh nghiệp chi phối các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức.

Các yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách của DN, phong cách của lãnh đạo... đều là những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong DN là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến bầu không khí văn hóa của công ty, và quy định sự phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của DN đó.

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một doanh nghiệp. Bởi vậy, văn hóa tổ chức là yếu tố đặc trưng riêng của mỗi tổ chức và chi phối mọi hoạt động trong tổ chức đặc biệt là hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong đó có phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Thực tế đã cho thấy, các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo của mỗi nhân viên.

1.3.6. Môi trường làm việc

Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của người lao động trong doanh nghiệp được quan tâm, đầu tư về thiết bị an toàn, bảo hộ... sẽ khiến cho người lao động trong doanh nghiệp làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe được đảm bảo, giúp cho người lao động trong doanh nghiệp có tâm lý ổn định, chuyên tâm, tập trung vào

công việc hơn rất nhiều. Khi họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được trang bị trang thiết bị tốt nhất thì sẽ tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao, sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Do vậy cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho người lao động trong doanh nghiệp để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề trang thiết bị nơi làm việc sao cho đầy đủ, bố trí hợp lý và khoa học, phương tiện kỹ thuật đảm bảo về không gian diện tích, phù hợp với thị lực của người lao động trong doanh nghiệp, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, quan trọng hơn cả là phải đảm bảo an toàn sức khỏe có như vậy mới tạo hứng thú cho người lao động trong doanh nghiệp.

Môi trường làm việc là nhân tố quan trọng để tổ chức có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, mọi người đều yêu thích công việc, nhìn thấy sự phát triển nghề nghiệp trong tương lai thì sẽ gắn bó được nhân viên, là cơ hội rất tốt để nhân viên khẳng định và phát triển tối đa năng lực làm việc, học tập nâng cao trình độ của mình phục vụ thiết thực cho các yêu cầu của tổ chức.

Văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức; chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức; tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức và được coi là truyền thống riêng của mỗi tổ chức. Chính những nhân tố khác biệt và truyền thống riêng của văn hóa tổ chức sẽ là động lực thúc đẩy sự thành công của mỗi tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm phát triển nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

1.4.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp trong công tác phát triển nhân lực

1.4.1.1. Kinh nghiệm phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần PRIME GROUP

Sau 10 năm hình thành và phát triển các công ty đơn lẻ rồi tái cấu trúc sở hữu và quy trình quản lý, Prime Group từ 01 Công ty đã phát triển thành tập đoàn kinh tế lớn đầu tư đa ngành với hơn 24 công ty thành viên và hơn 10 công ty liên kết, liên quan. Tại công ty có một đồng chí Giám đốc phụ trách về mảng nhân sự chịu trách nhiệm chỉ đạo về công tác Phát triển nhân lực. Phòng chức năng thực hiện công tác quản lý, sử dụng và phát triển nhân lực là phòng Quản trị nhân sự. Việc phân công 01 đồng chí Giám đốc phụ trách về mảng nhân sự cho thấy sự quan tâm đúng mức của công ty với việc quản lý, sử dụng và phát triển nhân lực. Trong một số các hoạt động nhằm Phát triển nhân lực thì điển hình là công tác tuyển dụng đã được công ty rất chú trọng. Công tác tuyển dụng tại công ty được thực hiện như sau:

* Xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty

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

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

* Tiêu chuẩn tuyển dụng :

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

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

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

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

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

Quy trình tuyển dụng

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

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

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

Bước 2: Gửi phiếu yêu cầu về phòng nhân sự và xem xét phiếu yêu cầu về nhân lực và các vị trí cần thiết hay không.

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

+ Nếu ban Giám Đốc không chấp nhận tuyển thêm nhân sự thì quá trình tuyển chọn đến đây coi như chấm dứt.

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

Bước 3: Lập ngân sách tuyển dụng

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

- + Xác định đối tượng tuyển dụng để chọn lựa nguồn cung cấp hồ sơ phù hợp.
- + Xác định thời hạn nộp hồ sơ và chọn hồ sơ.
- + Xác định thời điểm phỏng vấn và nhận nhân viên mới.
- + Xác định các cán bộ liên quan cho công việc phỏng vấn.

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

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

Hồ sơ bao gồm :

- + 1 đơn xin việc viết tay.
- + 2 tấm hình 3x4.
- + 1 giấy khám sức khỏe.
- + Bản sao văn bằng có liên quan .
- + Bản sao CMND, hộ khẩu (có công chứng).
- + Giấy tạm trú, tạm vắng (nếu ở tỉnh).
- + 2 sơ yếu lý lịch.

Bước 6: Kiểm tra và phỏng vấn. Trưởng phòng ban đang cần nhân sự sẽ đứng ra tổ chức một cuộc thi về kiến thức và có trình độ chuyên môn. Cuộc thi này sẽ loại bỏ bớt một số ứng viên có trình độ yếu kém. Sau cuộc thi, phòng nhân sự sẽ tiếp tục gửi thư mời các ứng viên đã vượt qua kỳ thi kể trên đến Công ty để tiếp tục dự buổi phỏng vấn. Đây là lúc Công ty tiếp xúc trực tiếp với các ứng viên và cũng là lúc Công

ty yêu cầu ứng viên cung cấp đầy đủ hơn thông tin về mình.

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

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

Nhận xét:

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

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

1.4.1.2. Kinh nghiệm phát triển nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7

Công ty cổ phần Lilama 7 là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - Tổng Công ty hàng đầu trong lĩnh vực lắp máy và xây dựng tại Việt Nam. Chức năng chính của Công ty cổ phần Lilama 7 là sản xuất, kinh doanh xây dựng theo quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành xây dựng của Nhà nước Hiện nay, công ty đang có một đội ngũ nhân lực trên 800 người gồm có các cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề có trình độ cao, tay nghề giỏi được trang bị nhiều phương tiện, dụng cụ thi công chuyên ngành tiên tiến. Công ty Lilama 7 đã tổ chức thực hiện

các hoạt động nhằm phát triển nhân lực trong đó điển hình là công tác đào tạo và chính sách đãi ngộ tại công ty. Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Công ty.

Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ lao động quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

Kết hợp với các trường Đại học Công nghiệp, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Bách khoa, vv... liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của công ty. Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý. Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ lao động, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của công ty. Công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu. Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phong trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Công ty.

Chính sách đãi ngộ nhân viên của Công ty Thực hiện đầy đủ chế độ về đóng BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động theo luật bảo hiểm. Đối với những công nhân đang thử việc công ty ký hợp đồng thử việc trong đó có ghi rõ khoản người sử dụng lao động trả cho người lao động đã bao gồm tiền BHXH, BHYT, BHTN Hàng năm, đối với những đồng chí hoàn thành nhiệm vụ được giao đều được xem xét tăng lương, xem xét thành tích công tác để có mức thưởng cụ thể tối thiểu là 01 tháng lương. Mời các chuyên gia hoặc cho đi học các lớp ngắn hạn, dài hạn những ngành nghề mà công ty có nhu cầu sử dụng.

Hàng năm đều có chế độ nghỉ phép, nghỉ an dưỡng phục hồi sức khỏe, khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên. Đối với cán bộ chủ chốt hoặc công tác lâu năm công ty tổ chức họp xét, chấm điểm và cấp đất làm nhà theo thứ tự ưu tiên từ cao điểm đến thấp điểm. Ngoài ra công ty còn có một số chế độ khác như ăn ca, ăn bồi dưỡng độc hại, phụ cấp làm đêm... Nhìn chung các chính sách đãi ngộ của công ty đối với người lao động tương đối tốt, người lao động phấn khởi, yên tâm công tác cống hiến cho công ty. Thu hút được lực lượng lao động bên ngoài và sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng xin tuyển dụng vào công ty.

1.4.2. Bài học rút ra cho phát triển đội ngũ người lao động của Công ty

Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Qua nghiên cứu thực trạng phát triển nhân lực của các doanh nghiệp nêu trên cho thấy: các doanh nghiệp luôn tạo điều kiện tối đa nhất cho việc Phát triển nhân lực thông qua các hoạt động mà điển hình là: công tác đào tạo, tuyển dụng cũng như chính sách đãi ngộ cho người lao động. Có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất:

Công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần PRIME GROUP khá chặt chẽ và hợp lý, khi tuyển dụng Công ty đề ra một số tiêu chuẩn cho từng vị trí cần tuyển dụng, điều này giúp Công ty dễ dàng xác định được năng lực ứng viên có đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của Công ty đề ra hay không. Công ty thường ưu tiên tuyển dụng người trong nội bộ, hoặc qua sự quen biết giới thiệu nhân viên.

Điều này có những ưu điểm: Nhân viên của Công ty được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc, nhân viên của Công ty dễ dàng thuận lợi hơn trong công việc, họ đã hiểu được mục tiêu của Công ty, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện việc làm, hình thức chuyển trực tiếp các nhân viên đang làm việc cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo hiệu suất cao hơn Công ty Cổ phần Lilama 7 quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Chính

sách đãi ngộ đã được công ty thực hiện rất tốt nhằm thu hút và giữ chân người lao động.

CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực tại Công ty

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Tiền thân là Trung tâm Quan hệ Quốc tế - Đầu tư, thành viên của Tổng Công ty Xây dựng Công trình giao thông 8 (CIENCO 8) - Bộ Giao thông Vận tải, CIRI tiến hành cổ phần hóa vào năm 2005.

Tên doanh nghiệp: **Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (CIRI)**

Tên viết tắt: **CIRI**

Ngày thành lập: **28/02/1997**

Số 508 Trường Chinh, Đống Đa, Hà Nội

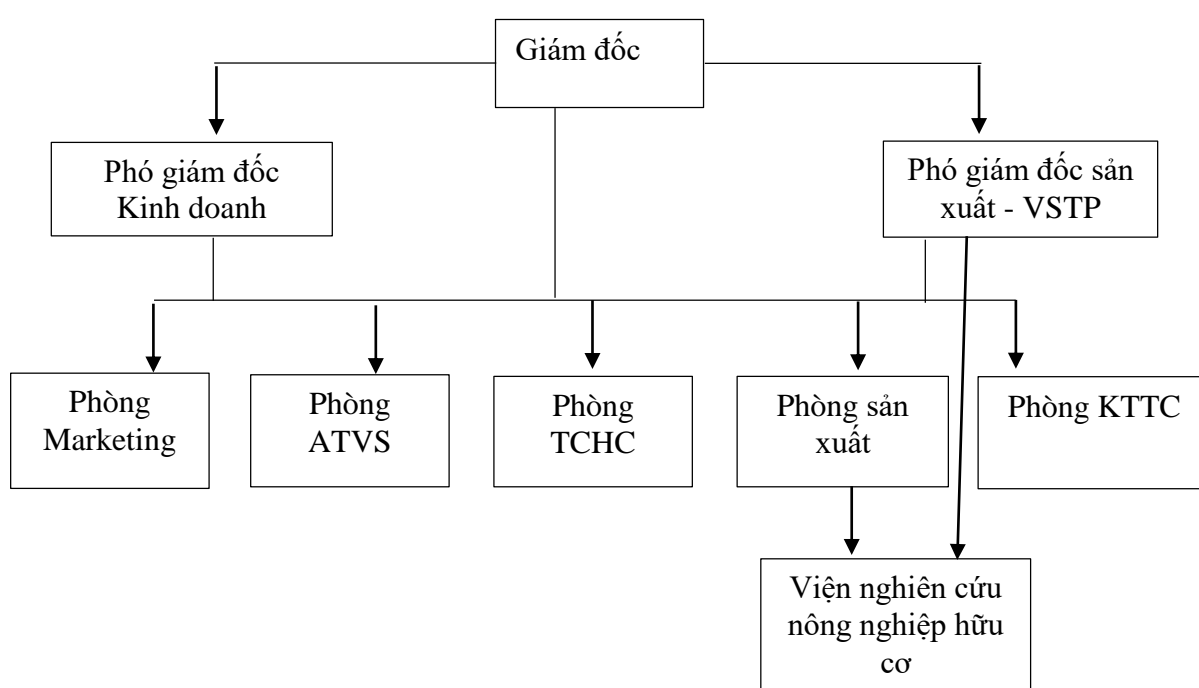
Công ty CP Quan hệ Quốc tế - Đầu tư Sản xuất (CIRI) là một Doanh nghiệp trực thuộc Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 8 (CIENCO8) - Bộ GTVT, được thành lập năm 1997 và đã tiến hành cổ phần hoá năm 2005.

Công ty đã đầu tư và chiếm cổ phần chi phối trong các Doanh nghiệp Nhà nước đã cổ phần hoá như: Công ty CP Đại Kim; Công ty CP Cơ kim khí; Công ty CP Văn hóa phẩm và Bao bì Hà Nội; Công ty CP Nhiếp ảnh Hà Nội; Công ty CP Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội. Công ty CP Công nghiệp Việt Nam; Công ty CP Tư vấn Năng lượng và Công nghệ cao Quốc tế; Công ty CP Đào tạo, Xuất khẩu Lao động và Du lịch; đặc biệt có Công ty CP JIVC, là liên doanh với Israel nhằm chuyển giao các công nghệ cao cho Việt Nam: công nghệ nuôi trồng tảo biển bằng khí CO₂ thải ra từ các nhà máy, công nghệ chế biến sâu khoáng sản...

Hiện nay, công ty mở rộng thêm 2 chi nhánh tại Hà Nam và Ba Vì cung cấp thực phẩm nông sản sạch, mở rộng kinh doanh đầu tư cho nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao được đầu tư mạnh, doanh thu cũng đem lại đáng kể cho công ty, hai đại lý trên sẽ là nơi cung cấp nguồn thực phẩm từ sản phẩm nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao cho khu vực Hà Nam và Ba Vì.

2.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty

Nhìn vào sơ đồ tổ chức ta có thể nhận thấy, công ty có sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý kiểu trực tiếp đơn giản. Toàn bộ hoạt động được giải quyết theo một kênh liên hệ đường thẳng. Mỗi phòng có chức năng khác nhau, hỗ trợ và liên quan đến nhau. Cách bố trí như vậy sẽ giúp các phòng ban tập trung hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ và quyền hạn của mình, giúp hạn chế chồng chéo. Hiện nay Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã xây dựng quy chế phối hợp hoạt động giữa các phòng trong công ty trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng phòng có gắn trách

nhịệm của từng cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Điều đó giúp cho mối quan hệ phối hợp công việc giữa các phòng ban thực hiện được nhịp nhàng thúc đẩy nhau hoàn thành nhiệm vụ. Ngoài việc thực hiện theo quy chế phối hợp còn có sự giám sát của Ban Giám đốc công ty trong việc thực hiện nhiệm vụ của mỗi phòng, đơn vị kết hợp với cơ chế trích thưởng tăng năng suất lao động, tiết kiệm chi phí. Các phòng trong công ty tổ chức riêng song vẫn làm việc tập trung nên thuận lợi cho việc giao dịch, luân chuyển thông tin, tài liệu, chứng từ cũng như công tác chỉ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty.

Chức năng nhiệm vụ của từng phòng, ban:

Giám Đốc: Giám đốc là người có quyền cao nhất quyết định và chỉ đạo mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo đúng kế hoạch, chính sách pháp luật của nhà nước và chịu trách nhiệm về toàn bộ công việc kinh doanh của công ty trước nhà nước và pháp luật.

Phó giám đốc kinh doanh: Triển khai các công việc bán hàng; chịu trách nhiệm chính về doanh thu, doanh số bán hàng. Thiết lập mạng lưới kinh doanh, thu thập thông tin thị trường và phát triển kinh doanh trong khu vực. Lập và duy trì các mối quan hệ khách hàng tiềm năng trong nước. Báo cáo hoạt động kinh doanh tới Ban Tổng Giám đốc. Phát triển và duy trì hệ thống kênh phân phối và thị trường thuộc khu vực quản lý. Thu thập, tổng hợp thông tin về đối thủ và sản phẩm cạnh tranh. Xây dựng kế hoạch kinh doanh định kỳ.

Phó giám đốc sản xuất – VSTP: Tổ chức và quản lý các hoạt động sản xuất trong toàn nhà máy, bao gồm các phòng: sản xuất, kho, bảo trì, quảng cáo, nhân sự ... để đạt được các mục tiêu của công ty đề ra trong từng giai đoạn. Phối hợp với các phòng tài chính, kế toán, kinh doanh và tiếp thị để hoàn thành các mục tiêu đề ra của công ty. Lập kế hoạch - báo cáo liên quan đến khối sản xuất và các dự án phụ trách. Xây dựng các chiến lược ngắn hạn, dài hạn và triển khai việc thực hiện. Quản lý đào tạo và phát triển một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp để đạt được các mục tiêu của nhà máy. Xây dựng và đào tạo đội ngũ kế thừa. Xem xét đề bạt nhân viên thuộc quyền. Đánh giá hiệu quả làm việc hàng tháng của nhân viên thuộc quyền. Xây dựng, triển

khai và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO22000. Đảm bảo nhân viên trong nhà máy tuân thủ nội quy lao động của công ty cũng như những quy định về VSATTP, an toàn lao động.

Phòng Kế toán tài chính: Tổ chức thực hiện công tác kế toán, thống kê của công ty và các nhiệm vụ quyền hạn theo quy định của pháp luật. Tổ chức, theo dõi chặt chẽ chính xác vốn và nguồn vốn của công ty, theo dõi công nợ và thường xuyên đôn đốc đề thanh toán công nợ.

Phòng Tổ chức hành chính: Quản lý hồ sơ lý lịch cán bộ công nhân viên; Thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự, tuyển dụng theo yêu cầu của ban giám đốc. Theo dõi chấm công cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Quản lý lưu trữ hồ sơ, hợp đồng trong công ty.

Phòng sản xuất: Nhận đơn đặt hàng từ phòng kinh doanh, phân tích số liệu, lập kế hoạch, lịch trình sản xuất. Ước tính, thỏa thuận về thời gian, ngân sách sản xuất. Đảm bảo việc sản xuất hàng hóa theo đúng thời gian và khoảng ngân sách đã định. Theo dõi, đề xuất phương án điều chỉnh nếu phù hợp. Lập báo cáo theo dõi, thống kê sản xuất. Lên kế hoạch về nhu cầu, điều phối, luân chuyển trang thiết bị vật tư. Quản lý sản xuất, phát hiện, đánh giá, khắc phục các lỗi sản phẩm hàng hóa.

Phòng ATVS: Xây dựng kế hoạch và thực hiện quản lý chương trình mục tiêu an toàn vệ sinh thực phẩm. Lập sổ quản lý các cơ sở sản xuất, kinh doanh thực phẩm của công ty. Hướng dẫn thực hiện các quy định pháp luật về an toàn vệ sinh thực phẩm. Tiếp nhận hồ sơ và thẩm định cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện an toàn vệ sinh thực phẩm cho các cơ sở sản xuất, kinh doanh thực phẩm của công ty.

Phòng Marketing: Xây dựng, quản lý hệ thống chăm sóc khách hàng theo hướng chuyên nghiệp, tận tâm. Tích cực tham gia làm nhà tài trợ cho một số hoạt động xã hội để quảng bá hình ảnh thương hiệu. Thiết kế nhiều chương trình hậu mãi, và bảo hành sản phẩm cho doanh nghiệp. Đăng ký tham gia một số chương trình liên quan đến chất lượng về sản phẩm như là Hàng Việt Nam chất lượng cao, ISO.

Viện nghiên cứu nông nghiệp hữu cơ: Viện công nghệ của công ty thực hiện nhiệm vụ liên kết tiếp nhận công nghệ để sản xuất tối đa hàm lượng công nghệ cao

trong toàn bộ quy trình sản xuất, tích điện để phát triển nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao ở quy mô công nghiệp với mục đích cho ra sản phẩm tốt nhất.

Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực Bán lẻ thực phẩm tại cửa hàng chuyên kinh doanh.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất giai đoạn 2019-2021

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ hàng năm của công ty biến động thay đổi cụ thể qua bảng 2.1 như sau:

Năm 2019 đạt 24.216.416.991 đồng, đến năm 2020 giảm 11,09%. Sang năm 2021 tăng 46,13% tương ứng (9,9 tỷ đồng). Nguyên nhân, do công ty mở rộng thêm dự án kết nối bán lẻ thực phẩm trong 02 cửa hàng chuyên doanh tại Hà Nam và Ba Vì. Hai cửa hàng tại Hà Nam và Ba Vì sẽ cung cấp toàn bộ thực phẩm sạch cho các đơn vị tại địa bàn. Đây chính là một trong số những dự án và tiềm năng mới của công ty.

Trong giai đoạn 2020 – 2021 do ảnh hưởng của dịch Covid 19, lĩnh vực kinh doanh bất động sản trầm lắng, chính vì vậy mảng kinh doanh đầu tư cho nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao được đầu tư mạnh, doanh thu cũng đem lại đáng kể cho công ty. Cụ thể là việc mở 02 đại lý trên sẽ là nơi cung cấp nguồn thực phẩm từ sản phẩm nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao cho khu vực Hà Nam và Ba Vì, cụ thể như sau:

Doanh thu năm 2019 đối với lĩnh vực thu từ kinh doanh đầu tư cho nông nghiệp hữu cơ công đạt 13.851.790.519 đồng, chiếm tỷ trọng 57,2%, sang năm 2020 đạt 15.309.233.229 đồng, tăng 1.457.442.710 đồng (10,52%) tương ứng với tỷ trọng 71,1%. Tới năm 2021 đạt 23.157.730.232 đồng, tăng 7.848.497.003 đồng (51,27%) tương ứng với tỷ trọng 73,6%. Như vậy, để thích ứng với tình hình kinh tế và dịch Covid 19, Công ty đang có xu hướng đầu tư cho nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao đặc sắc ở quy mô công nghiệp. Trong nông nghiệp hữu cơ, Công ty dự kiến xác định 70% doanh thu đến từ dược liệu và 30% từ các thực phẩm hữu cơ khác. Thiết thực thể hiện bằng hành động, Viện công nghệ CIRI đã nhanh chóng bắt tay cùng Viện Vật lý nhiệt - Viện Hàn lâm Khoa học quốc gia Ukraina ký kết hợp đồng

chuyển giao công nghệ sản xuất phân bón hữu cơ chất lượng cao. Như vậy, song song với quá trình chuẩn bị gien giống, tối đa hàm lượng công nghệ cao trong toàn bộ quy trình sản xuất, tích điền để phát triển nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao ở quy mô công nghiệp, CIRI là số ít doanh nghiệp sở hữu công nghệ sản xuất phân bón hữu cơ hàng đầu thế giới cho chuỗi nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao. Nỗ lực sáng tạo để tạo ra các sản phẩm vượt trội, đóng góp vào sự phát triển bền vững cho xã hội được xem như kim chỉ nam của CIRI. Mỗi dự án, sản phẩm đến từ Công ty đều được nghiên cứu và triển khai trên cơ sở đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu, không chỉ trong nước mà còn “bay” ra thế giới. Một trong những bước đi mới nhất ghi dấu nỗ lực đưa thương hiệu của công ty ra thị trường quốc tế là thương vụ hợp tác chiến lược với Viện Hàn lâm khoa học quốc gia Ukraina, Sunward - một trong những Tập đoàn hàng đầu thế giới về sản xuất thiết bị thi công nền móng công trình hay Tập đoàn Kiến Công Hồ Nam – một trong những doanh nghiệp hàng đầu Trung Quốc. Trên nền tảng tài chính vững mạnh cùng việc sở hữu những công nghệ tiên tiến, hai tập đoàn tập trung phát triển sâu rộng lĩnh vực bất động sản, xây dựng hạ tầng, giao thông vận tải, thủy lợi và đô thị tại Việt Nam. Đối với lĩnh vực nông nghiệp, các sản phẩm hữu cơ đặc sắc, mang đậm dấu ấn vùng miền và văn hóa Việt của công ty cũng sẽ vươn tới các thị trường Âu, Mỹ...những thị trường khó tính nhất với khát vọng trả lại vị thế tiềm năng vốn có của Việt Nam.

Bảng 2.1: Doanh thu của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019-2021)*Đơn vị : VNĐ*

	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2020 so năm 2019		Năm 2020 so năm 2019	
	GT	Tỷ trọng (%)	GT	Tỷ trọng (%)	GT	Tỷ trọng (%)	GT	%	GT	%
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	24.216.416.991	100	21.531.973.599	100	31.464.307.380	100	-2.684.443.392	-11,09	9.932.333.781	46,13
A.Doanh thu từ kinh doanh đầu tư cho nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao	13.851.790.519	57,20	15.309.233.229	71,10	23.157.730.232	73,60	1.457.442.710	10,52	7.848.497.003	51,27
B.Doanh thu khác	7.942.984.773	32,80	6.222.740.370	28,90	8.306.577.148	26,40	-1.720.244.403	-21,66	2.083.836.778	33,49

(Nguồn: Phòng Kế toán tài chính)

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp thay đổi qua các năm, năm 2019 đạt 1.181 triệu đồng, đến năm 2020 tăng 0,3%, sang năm 2021 tăng 75% tương ứng 889 triệu đồng. Nguyên nhân do, công ty có thêm 02 dự án đại lý mới tại Hà Nam, Ba Vì. 02 đại lý trên sẽ là nơi cung cấp nguồn thực phẩm chính từ đầu tư nông nghiệp hữu cơ công nghệ cao cho khu vực Hà Nam và Ba Vì. Đây là một trong những dự án mới mà công ty đã đầu tư từ năm 2021 khi dịch Covid 19 đang diễn biến phức tạp.

Thuế và các khoản phải nộp qua các năm như sau, năm 2019 đạt 295 triệu đồng, đến năm 2020 tăng 0.3%, Sang năm 2021 tăng 97% tương ứng 289 triệu đồng.

Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019-2021)*Đơn vị : VNĐ*

Chỉ tiêu	Năm 2019 (1)	Năm 2020 (2)	Năm 2021 (3)	Năm 2020/Năm 2019		Năm 2021/Năm 2020	
				Số tiền (4)	Tỷ lệ (%)=(4/1)*100	Số tiền (5)	Tỷ lệ (%)=(5/2)*100
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	24.216.416.991	21.531.973.599	31.464.307.380	(2.684.443.392)	88,91	9.932.333.781	146,13
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0		0	
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	24.216.416.991	21.531.973.599	31.464.307.380	(2.684.443.392)	88,91	9.932.333.781	146,13
4. Giá vốn hàng bán	22.185.370.727	19.539.879.708	28.296.523.589	(2.645.491.019)	88,08	8.756.643.881	144,81
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	2.031.046.264	1.992.093.891	3.167.783.791	(38.952.373)	98,08	1.175.689.900	159,02
6. Doanh thu hoạt động tài chính	125.384	167.051	99.049	41.667	133,23	(68.002)	59,29
7. Chi phí tài chính	114.131.119	174.506.543	106.781.239	60.375.424	152,90	(67.725.304)	61,19
- Trong đó: Chi phí lãi vay	0	0	106.781.239	0		106.781.239	
8. Chi phí quản lý kinh doanh	396.163.708	354.283.685	400.278.672	(41.880.023)	89,43	45.994.987	112,98
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	1.520.876.821	1.463.470.714	2.660.822.929	(57.406.107)	96,23	1.197.352.215	181,82
10. Thu nhập khác	111.060.000	18.400.950	0	(92.659.050)	16,57	(18.400.950)	0,00
11. Chi phí khác	154.542.023	0	0	(154.542.023)	0,00	0	
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	(43.482.023)	18.400.950	0	61.882.973	42,32	(18.400.950)	0,00
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	1.477.394.798	1.481.871.664	2.660.822.929	4.476.866	100,30	1.178.951.265	179,56
14. Chi phí thuế TNDN	295.478.959	296.374.333	585.381.044	895.374	100,30	289.006.711	197,51
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 - 51)	1.181.915.839	1.185.497.331	2.075.441.885	3.581.492	100,30	889.944.554	175,07

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính)

+ Doanh thu thuần năm 2020 là 21.532 triệu đồng giảm 2.684 triệu đồng so với năm 2019 tương ứng mức giảm 11,08% do trong năm 2020 công ty làm nhiều dự án nhưng chưa hạch toán doanh thu thể hiện ở hàng tồn kho tăng lớn, cộng thêm chính sách thắt chặt thu tiền khiến doanh thu năm 2020 bị giảm sút. Năm 2021 công ty áp dụng chính sách thu tiền bán hàng mềm nói lỏng hơn nên doanh thu cải thiện mạnh đạt 31.464 triệu đồng tăng 9932 triệu đồng so với năm 2020 tương ứng tăng 46,13%

+ Ngoài doanh thu thuần thì doanh nghiệp cũng có nguồn thu từ doanh thu tài chính và thu nhập khác nhưng nhìn chung không đáng kể so với doanh thu thuần.

+ Về giá vốn hàng bán, chi phí của công ty:

- Qua bảng trên, ta cũng thấy rằng giá vốn hàng bán năm 2020 là 19.540 triệu đồng giảm 2645 triệu đồng so với năm 2019, tốc độ giảm nhanh hơn doanh thu và lợi nhuận gộp.

+ Năm 2021 trong khi doanh thu tăng 46,13% thì giá vốn chỉ tăng 44,81% đạt 28.296 triệu đồng, điều này cho thấy doanh nghiệp đã đạt được thành công lớn trong việc kiểm soát được chi phí giá vốn trước tình hình cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Mặt khác, trong năm 2021 lợi nhuận gộp đạt 3.167 triệu đồng tăng 58,99% trong khi chi phí quản lí doanh nghiệp (không phát sinh chi phí bán hàng) tăng 12,98% cho thấy công ty đã có những điều chỉnh phù hợp để tránh tình trạng lãng phí, và gia tăng được lợi nhuận.

2.1.4. Tình hình nhân sự của công ty

2.1.4.1. Cơ cấu nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất theo độ tuổi

Bảng 2.3: Quy mô nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất xét theo độ tuổi lao động

ĐVT: Người, %

Xếp loại NLD	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		So sánh 20/19		So sánh 21/20	
	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)
Tổng số	256	100	257	100	262	100	1	100,39	5	101,95
<30 tuổi	59	23,05	54	21,01	48	18,32	-5	91,53	-6	88,89
30- < 40 tuổi	90	35,16	95	36,96	118	45,04	5	105,56	23	124,21
40- < 50 tuổi	54	21,09	66	25,68	70	26,72	12	122,22	4	106,06
≤ 50 tuổi	53	20,70	42	16,34	26	9,92	-11	79,25	-16	61,90

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Số liệu của bảng 2.3 trên cho thấy đội ngũ nhân lực của Các phòng thuộc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chủ yếu tập trung ở độ tuổi từ 30 đến dưới 40 tuổi chiếm 45% sau đó có 26,67% nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thuộc độ tuổi từ 40 đến dưới 50 tuổi và 10% là độ tuổi nhỏ hơn hoặc bằng 50 tuổi, những nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thuộc độ tuổi này thường đã giàu kinh nghiệm cả trong chuyên môn và kinh nghiệm. Số nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất trẻ dưới 30 tuổi chiếm 18,33% là lực lượng trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo, có sức khỏe, có khả năng tiếp thu khoa học công nghệ mới.

2.1.4.2. Cơ cấu nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất theo trình độ

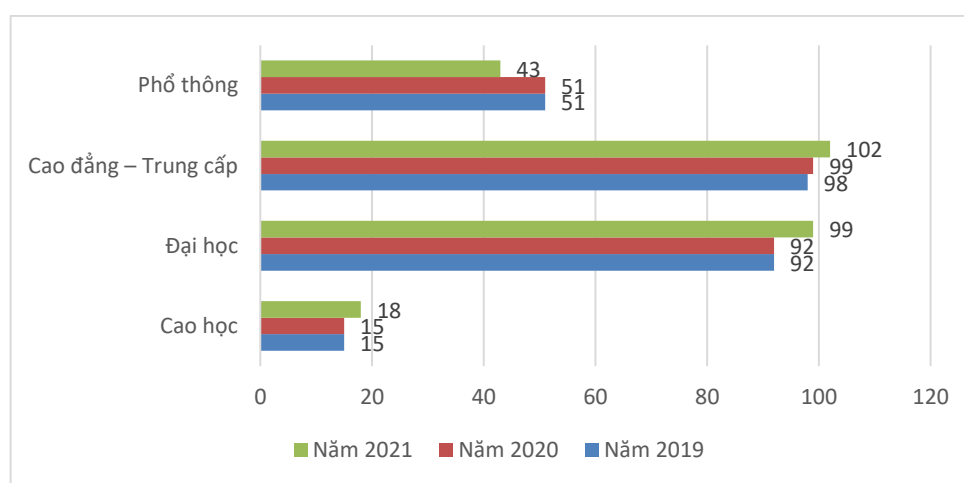
Qua bảng số liệu 2.4 thấy rằng trình độ học vấn, chuyên môn của nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất là khá cao số nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất có trình độ đại học năm 2021 chiếm tới 37,79% và trong đó tỷ lệ trình độ học vấn thạc sỹ có 18 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm 6,87%, số lượng nhân viên có trình độ thạc sỹ chủ yếu thuộc lĩnh vực nghiên cứu thuộc Viện nghiên cứu nông nghiệp hữu cơ. Số lượng nhân viên trình độ học cao đẳng chiếm 38,93% trên tổng số nhân viên tại Công ty Cổ

phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Do đặc thù của Các phòng thuộc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất là hoạt động nhiều lĩnh vực nên số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất có trình độ cao đẳng, trung cấp và đại học là khá cao do phải đáp ứng yêu cầu công việc về nghiên cứu về các hoạt động của Các phòng thuộc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Xếp loại NLD	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		So sánh 20/19		So sánh 21/20	
	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	(+, -)	%	(+,-)	%
Tổng số	256	100	257	100	262	100	1	100,39	5	101,95
Cao học	15	5,86	15	5,84	18	6,87	0	100,00	3	120,00
Đại học	92	35,94	92	35,80	99	37,79	0	100,00	7	107,61
Cao đẳng – Trung cấp	98	38,28	99	38,52	102	38,93	1	101,02	3	103,03
Phổ thông	51	19,92	51	19,84	43	16,41	0	100,00	-8	84,31

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)



Biểu đồ 2.1: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019 – 2021)

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Theo bảng 2.5 số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất khối quản lý chiếm tỷ trọng rất thấp, năm 2019 có 12 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm 5%, sang năm 2020 tăng 2 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tương ứng 16,67% chiếm tỷ trọng

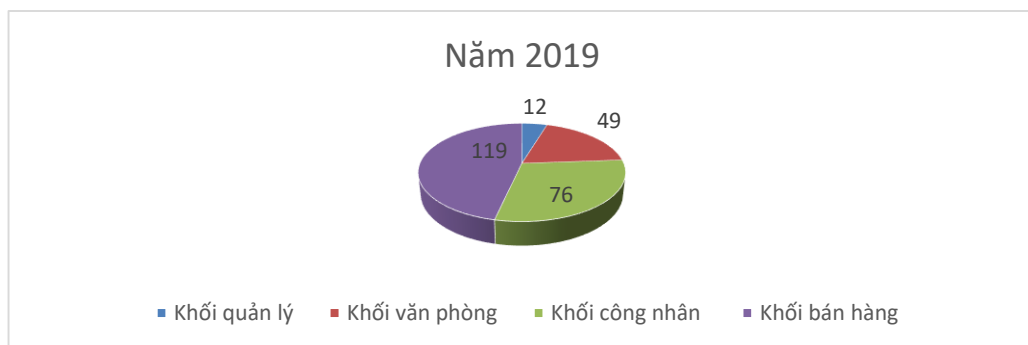
6%. Sang năm 2021 tăng 1 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tương ứng 7,14% chiếm tỷ trọng 6%. Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất khối văn phòng chiếm tỷ trọng thứ 3 năm 2019 có 49 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm 19%, sang năm 2020 vẫn giữ nguyên chiếm tỷ trọng 6%. Sang năm 2021 tăng 1 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tương ứng 7,14% chiếm tỷ trọng 19%.

Bảng 2.5: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất (2019 – 2021)

Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh 20/19		So sánh 21/20	
				(+, -)	%	(+,-)	%
Khối quản lý	12	14	15	2	116,67	1	107,14
Khối văn phòng	49	49	52	0	100,00	3	106,12
Khối công nhân	76	80	82	4	105,26	2	102,50
Khối bán hàng	119	114	113	-5	95,80	-1	99,12

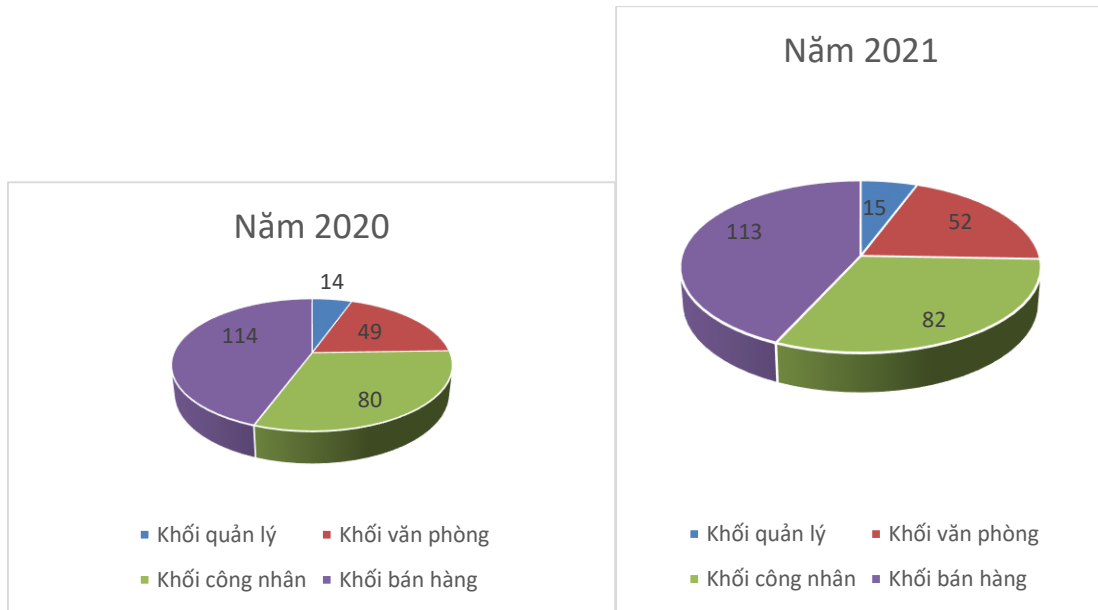
(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất Khối công nhân chiếm tỷ trọng thứ 2 năm 2019 có 76 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm 30%, sang năm 2020 tăng 4 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm tỷ trọng 31%. Sang năm 2021 tăng 2 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tương ứng 2,5 % chiếm tỷ trọng 19%.



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.2: Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất theo từng công việc (năm 2019)



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.3: Số lượng nhân viên tại Công ty (năm 2020 - 2021)

Số lượng nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất Khối bán hàng chiếm tỷ trọng nhiều nhất năm 2019 có 119 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm 46%, sang năm 2020 giảm 5 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chiếm tỷ trọng 44%. Sang năm 2021 giảm 1 nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất tương ứng 0,89 % chiếm tỷ trọng 43%.

2.2. Phân tích thực trạng phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

2.2.1. Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Công tác lập kế hoạch người lao động được thực hiện với 2 bước:

- Bước 1: Phân tích thực trạng số lượng lao động hiện có: Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất căn cứ vào các tiêu chí sau: Số lượng lao động tại các phòng ban: độ tuổi, giới tính và thời gian gắn bó.

- Bước 2: Đưa ra kế hoạch người lao động cho năm sau: Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đưa ra bản kế hoạch người lao động trong đó bao gồm các nội dung về nhân sự như: kế hoạch về tuyển dụng, kế hoạch về đào tạo phát triển, kế

hoạch về sử dụng lao động, kế hoạch về đãi ngộ... Tuy nhiên các kế hoạch này còn chung chung, sơ sài và mang tính hình thức.

Để có kế hoạch xây dựng đội ngũ lao động công ty xác định nhu cầu công việc theo người lao động, để xác định xem vị trí công việc mà người lao động làm họ thấy có phù hợp hay không. Công ty đã áp dụng tiến hành xác định nhu cầu của người lao động để giúp cho Công ty đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Năm 2021, Công ty đã thực hiện cuộc khảo sát nhu cầu chính thức, về nhu cầu đối với công việc do Phòng tổ chức hành chính tổ chức, kết quả như sau:

Bảng 2.6: Nhu cầu đối với công việc

TT	Nhu cầu đối với công việc	Tần suất	Tỷ trọng
1	Tiền lương cao	115	76,67
2	Công việc ổn định	25	16,67
3	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	0	0,00
4	Được tự chủ công việc	5	3,33
5	Điều kiện làm việc tốt	5	3,33
6	Khác	0	0,00

(Nguồn: Kết quả khảo sát của công ty tháng 12/2021)

Công ty đã tiến hành khảo sát 150 nhân viên, người lao động trong công ty về mức độ nhu cầu đối với công việc.

Trong đó mức độ nhu cầu đối với công việc là tiền lương cao được đánh giá là quan trọng nhất đối với người lao động, chiếm 115/150 ý kiến tương ứng 76,67%. Tiếp đến là công việc ổn định với 25/150 ý kiến tương ứng là 16,67%. Có cơ hội học tập nâng cao trình độ không có ý kiến nào, Được tự chủ công việc và Điều kiện làm việc tốt đều chiếm 5/150 ý kiến chiếm 3,33%. Qua khảo sát, công ty đã xác định được nhu cầu chính của lao động trong công ty chính là mức thu nhập và họ cần 1 công việc ổn định.

2.2.2. Tuyển dụng người lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

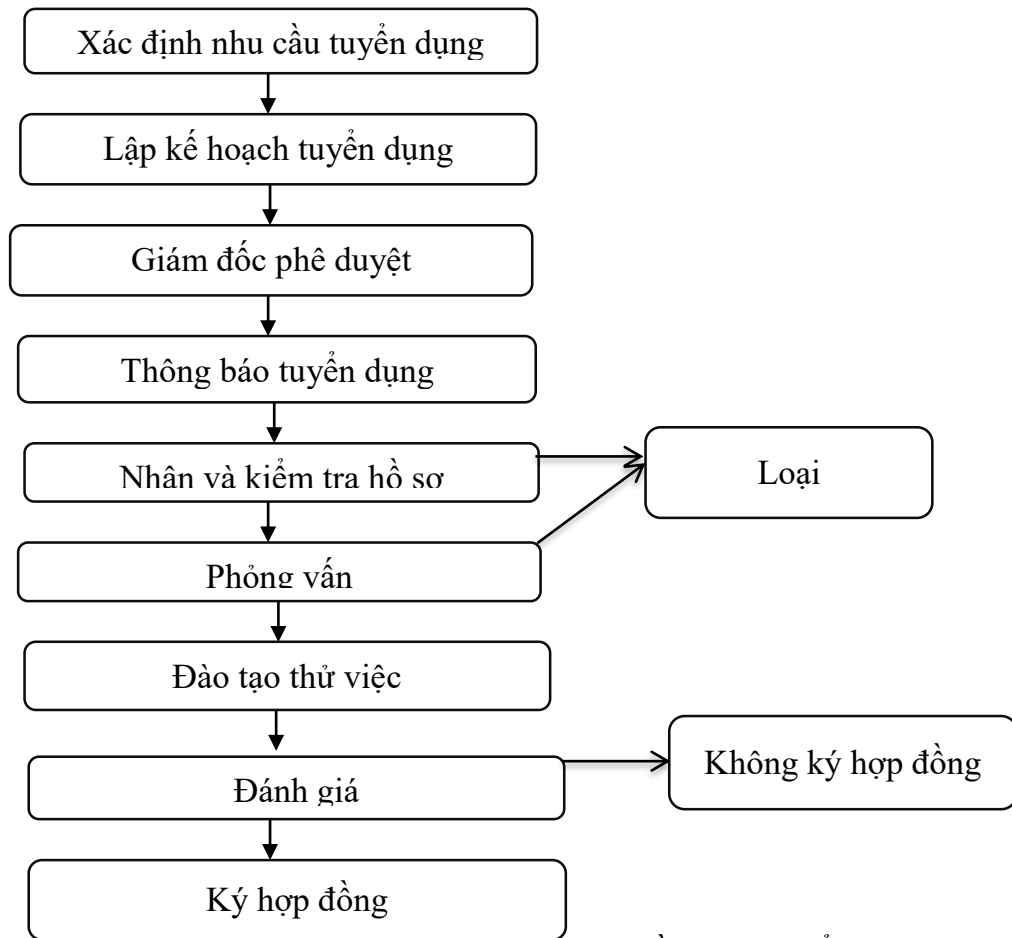
Tuyển chọn và đào tạo chưa phải tất cả để phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động nhưng nếu không bố trí và sử dụng vào đúng công việc và môi trường công việc phù hợp sẽ không phát huy được hết khả năng của cán bộ đó. Việc sắp xếp, sử dụng người lao động cũng là một hoạt động có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Vì vậy công tác bố trí và sử dụng người lao động của Công ty nhằm

đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và năng lực của cán bộ, đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc đảm bảo cho công việc được thực hiện tốt hiệu quả nhất.

Công tác bố trí và sử dụng người lao động cũng được tuân thủ theo quy định của công ty và dựa trên tính chất công việc.

Trưởng các phòng của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất sẽ chịu trách nhiệm bố trí, phân công, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động bảo đảm các điều kiện cần thiết để quản lý thi hành nhiệm vụ và thực hiện các chế độ, chính sách đối với người lao động. Việc bố trí, phân công công tác cho người lao động phải bảo đảm phù hợp giữa quyền hạn và nhiệm vụ được giao với chuyên môn và công việc của các phòng.

Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đặc biệt chú trọng đến công tác này. Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở khoa học, thực tiễn và đạt hiệu quả cao, lựa chọn được những lao động có đầy đủ những phẩm chất và kỹ năng cần thiết đáp ứng được yêu cầu của công việc và của doanh nghiệp, Công ty đã thực hiện tuyển dụng nhân lực theo quy trình sau:



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty

Xác định nhu cầu tuyển dụng

Giám đốc hoặc Phó giám đốc sẽ cùng trưởng Phòng tổ chức hành chính xác định nhu cầu nhân lực dựa vào nhân lực hiện tại và số lượng công việc của các phòng, các kế hoạch kinh doanh và các chiến lược trong giai đoạn tới của doanh nghiệp. Hằng năm Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đều tiến hành việc đánh giá nhân lực của từng phòng từ đó tiến hành việc tuyển dụng hay đề bạt, giáng chức, chuyển công tác đối với nhân viên để phù hợp với công việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Ngoài ra công ty còn thực hiện một số giải pháp khác thay thế tuyển dụng như: gia công, thuê nhân viên thời vụ, làm thêm giờ không ép buộc cho các nhân viên chính thức.

Bảng 2.7: Bảng tổng hợp nhu cầu nhân lực theo chức danh, phòng tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Nhóm chức danh/phòng	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		So sánh năm 2019,2020		So sánh năm 2020,2021	
	Số lao động nghỉ việc	Nhu cầu tuyển thêm	Số lao động nghỉ việc	Nhu cầu tuyển thêm	Số lao động nghỉ việc	Nhu cầu tuyển thêm	Số lao động nghỉ việc tăng	Nhu cầu tuyển dụng tăng	Số lao động nghỉ việc tăng	Nhu cầu tuyển dụng tăng
Ban giám đốc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Phòng Kinh doanh	4	5	3	8	1	5	-1	3	-2	-3
Phòng Kế toán tài chính	0	0	1	2	1	2	1	2	0	0
Phòng Tổ chức hành chính	1	1	0	0	1	1	-1	-1	1	1
Phòng Sản xuất	2	3	1	2	2	3	-1	-1	1	1
Phòng marketing	4	6	2	5	3	5	-2	-1	1	0
Phòng ATVS	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1
Viện nghiên cứu nông nghiệp hữu cơ	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Tổng	12	16	8	18	11	19	-4	2	3	1

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Với những biện pháp thay thế trên, công ty đã không phải tuyển thêm quá nhiều nhân lực, giảm được 14 lao động phải tuyển thêm. Khi có nhu cầu cần tuyển dụng, các trưởng phòng đề xuất tuyển dụng gửi về Phòng tổ chức hành chính.

Nhu cầu nhân lực của các phòng dựa vào số nhân lực hiện có của các phòng và số lượng công việc hiện tại và kế hoạch. Số lượng lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất luôn có sự biến động qua các năm tuy nhiên sự biến động đó là không nhiều, số lượng lao động ở các phòng khá ổn định, có sự thay đổi tuy nhiên không nhiều. Lao động nghỉ việc chủ yếu là do các chính sách quản trị nhân lực và chính sách đãi ngộ của Công ty chưa thực sự thu hút và giữ chân được người lao động. Bên cạnh đó, một phần cũng là do công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty, có thể do trong quá trình tuyển dụng Công ty đã tuyển dụng sai người, tuyển dụng những người không phù hợp với công việc do đó dẫn tới hiện tượng lao động vừa mới vào làm việc tại Công ty chưa lâu đã vội vàng nghỉ việc hay còn gọi là nhảy việc.

Lập kế hoạch tuyển dụng

Việc lập kế hoạch tuyển dụng để trình lên Giám đốc xét duyệt sẽ do Trưởng phòng tổ chức hành chính chịu trách nhiệm, Trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ tổng hợp nhu cầu nhân lực thực tế của các phòng để lập kế hoạch tuyển dụng và trình lên Giám đốc xét duyệt. Một bảng kế hoạch tuyển dụng được Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất áp dụng:

Bảng 2.8: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất giai đoạn 2019 -2021*(Đơn vị: người)*

STT	Vị trí tuyển dụng	Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021		
		Số lượng	Lý do tuyển	Dự kiến mức lương	Số lượng	Lý do tuyển	Dự kiến mức lương	Số lượng	Lý do tuyển	Dự kiến mức lương
1	Phòng kinh doanh	5	Mở rộng KD	7 – 10 triệu	8	NS nghỉ việc	7 – 10 triệu	5	NS nghỉ việc	7 – 10 triệu
2	Phòng kế toán tài chính	0	Không	7 – 10 triệu	2	NS nghỉ việc	7 – 10 triệu	2	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu
3	Phòng tổ chức hành chính	1	NS nghỉ việc	7 triệu	0	NS nghỉ việc	7 triệu	1	NS nghỉ việc	7 triệu
4	Phòng sản xuất	3	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu	2	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu	3	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu
5	Phòng marketing	6	Mở rộng thị trường	8 – 12 triệu	5	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu	5	NS nghỉ việc	8 – 12 triệu
6	Phòng ATVS	1	NS nghỉ việc	7 triệu	1	NS nghỉ việc	7 triệu	2	NS nghỉ việc	7 triệu
7	Viện NCNNHC	0	Không	7 – 10 triệu	0	Không	7 – 10 triệu	1	Thiếu NS	8 – 12 triệu
Tổng		16			18			19		

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Giám đốc phê duyệt

Giám đốc xem xét bảng tổng hợp kế hoạch tuyển dụng nhân lực của các phòng nếu thấy phù hợp với nhu cầu công việc hiện tại và các kế hoạch sản xuất kinh doanh, các chiến lược phát triển của Công ty trong giai đoạn tới sẽ chính thức phê duyệt và cho triển khai công tác tuyển dụng để đáp ứng kịp thời nhân lực cần thiết cho các phòng tránh làm ảnh hưởng và gián đoạn công việc của các phòng cũng như các kế hoạch và công việc của Công ty.

Tuy nhiên, là người có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm làm việc lâu năm nên đôi khi công tác tuyển dụng được thực hiện không có sự đổi mới nhiều và mang tính chủ quan lớn, thiếu tính sáng tạo và không theo kịp thời đại 4.0. Hơn nữa việc xác định nhu cầu tuyển dụng dựa vào kinh nghiệm của các vị trí lãnh đạo sẽ cho thấy công ty bị động trong việc có đủ nhân sự để làm việc, khi xảy ra những biến động bất ngờ thì công ty khó thích ứng kịp vì công ty không có 1 tính toán khoa học cho nhu cầu nhân lực nên sẽ bị động.

Nhận và kiểm tra hồ sơ

Thông qua đơn dự tuyển của các ứng viên, Phòng tổ chức hành chính sẽ tiếp nhận, kiểm tra và phân loại hồ sơ, chọn ra những hồ sơ phù hợp nhất có thể đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra.

Hiện nay nguồn tuyển dụng của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất gồm hai nguồn chính đó là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài Công ty.

- Nguồn tuyển dụng bên trong Công ty

Khi tuyển dụng nhân lực mới cho vị trí công việc cao hơn hay các vị trí quản lý, Công ty luôn ưu tiên nguồn ứng viên trong nội bộ, do đã làm việc lâu dài, hiểu biết được công việc, các mục tiêu, chính sách và văn hóa của Công ty. Việc đánh giá các phẩm chất, năng lực sẽ chính xác hơn do đã được thể hiện qua quá trình làm việc tại Công ty trước đó.

Bảng 2.9: Kết quả các nguồn tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

(Đơn vị: người)

Nguồn tuyển dụng	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		So sánh năm 2019,2020		So sánh năm 2020,2021	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Tăng	Tỷ trọng (%)	Tăng	Tỷ trọng (%)
Bên trong	2	12,5	1	5,56	2	10,53	-1	50	1	200
Bên ngoài	14	87,5	17	94,44	17	89,47	3	121,43	0	100
Tổng	16	100	18	100	19	100	2	112,5	1	105,56

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng số liệu có thể thấy lao động được tuyển từ nguồn bên trong chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng số lao động được tuyển của Công ty. Năm 2019, Công ty đã tuyển thêm 16 lao động trong đó chỉ có tới 2 lao động là được tuyển từ nguồn bên trong nội bộ chiếm 12,5%, số còn lại là được tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm 87,5%. Năm 2020, Công ty được tuyển thêm được 18 lao động trong đó số lao động được tuyển vào Công ty là 17 người chiếm 94,44% được tuyển từ nguồn bên ngoài, chỉ có 1 người ứng với 5,56% lao động từ bên trong Công ty. Và trong năm 2021 Công ty đã tuyển được thêm 19 lao động trong đó chỉ có 2 lao động được tuyển từ nguồn bên trong chiếm 10,53%, và số còn lại được tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm 89,47%.

Phương pháp tuyển dụng mà Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất áp dụng đối với nguồn nội bộ là thông qua theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân nhân viên trong quá trình làm việc tại Công ty. Các vị trí quản lý là vị trí mà Công ty luôn ưu tiên việc tuyển nhân viên từ nguồn nội bộ vì họ đã quen với cách làm việc, với công việc, các quy định, mục tiêu và chính sách của Công ty vì vậy họ có thể dễ dàng hòa nhập với môi trường và công việc hơn giúp Công ty giảm bớt được các chi phí về công tác đào tạo. Trong việc thăng chức Công ty quan tâm chủ yếu đến tài năng và thành tích của nhân viên. Điều này sẽ khuyến khích những nhân viên kể cả những nhân viên trẻ mà có thực tài. Trong trường hợp mà Công ty

đang tìm gấp một người cho một vị trí nào đó mà không có thời gian nhiều cho việc tuyển dụng, Công ty sẽ dán thông báo trong nội bộ để tuyển nhân viên. Như vậy cho thấy Công ty luôn tạo điều kiện cho lao động trong Công ty có cơ hội thăng tiến, do đó họ sẽ gắn bó hơn với Công ty. Công ty cũng có sự đánh giá cả về khả năng và phẩm chất của họ trong quá trình làm việc tại Công ty trước đó nên kết quả thu được khá chính xác. Việc tuyển dụng nhân lực từ nguồn nội bộ sẽ giúp Công ty tiết kiệm được chi phí cho công tác tuyển dụng ngay từ khâu tuyển mộ.

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài Công ty

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy, số lao động được tuyển của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thường là từ nguồn bên ngoài, nhân lực được tuyển dụng từ nguồn bên ngoài luôn lớn hơn lao động được tuyển dụng từ nguồn bên trong nội bộ. Công ty thường sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài cho các cấp nhân viên và các phòng ban trong Công ty. Năm 2019, Công ty đã tuyển thêm 16 lao động trong đó chỉ có tới 2 lao động là được tuyển từ nguồn bên trong nội bộ chiếm 12,5%, số còn lại là được tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm 87,5%. Năm 2020, Công ty được tuyển thêm được 18 lao động trong đó số lao động được tuyển vào Công ty là 17 người chiếm 94,44% được tuyển từ nguồn bên ngoài, chỉ có 1 người ứng với 5,56% lao động từ bên trong Công ty. Và trong năm 2021 Công ty đã tuyển được thêm 19 lao động trong đó chỉ có 2 lao động được tuyển từ nguồn bên trong chiếm 10,53%, và số còn lại được tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm 89,47%.

Một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia nộp đơn ứng tuyển từ nguồn bên ngoài cần quan tâm tới rất nhiều yếu tố như thị trường sức lao động, công việc cần tuyển người, vị thế của doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp,... Với Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thì việc thu hút lao động từ nguồn bên ngoài tham gia ứng tuyển vào Công ty còn nhiều hạn chế. Mặc dù số lượng lao động được Công ty tuyển dụng vào chủ yếu là nguồn bên ngoài song vẫn gặp nhiều hạn chế do số lượng yêu cầu tuyển dụng của Công ty quá lớn nên trong quá trình tuyển dụng thì nhân viên được tuyển vào chưa hẳn đã phù hợp với vị trí vì vậy việc nhân viên thay đổi công việc là rất nhiều. Một phần khác cũng do các chính sách đãi ngộ về lương thưởng của Công ty cũng chưa giữ chân được người lao động bởi trên bộ phận Hà Nội có rất nhiều Công ty về công nghệ có những chế độ

đãi ngộ hấp dẫn hơn, thu hút người lao động hơn rất nhiều. Tuy nhiên Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cũng ngày càng đổi mới và có thêm nhiều chính sách đãi ngộ tốt hơn để có thể thu hút và hấp dẫn người lao động nên việc tuyển dụng ở Công ty cũng không còn quá khó khăn.

Việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất trong 3 năm 2019, 2020, 2021 chủ yếu là các ứng viên được giới thiệu thông qua các trang thông tin tuyển dụng. Tổng cộng tuyển dụng 47 người từ nguồn bên ngoài trong đó qua trang tuyển dụng topcv, vieclam24h là 25 người chiếm 53,19%, phần còn lại là thông qua các nhân viên của Phòng tổ chức hành chính đăng tin tuyển dụng lên các trang mạng xã hội, các nhóm tuyển dụng trên facebook, hay đăng trực tiếp lên trang facebook cá nhân là 20 người chiếm 42,55%. Ngoài ra công ty còn tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của các nhân viên trong Công ty: 2 người chiếm 4,25%. Công ty không mở rộng việc thông báo tuyển dụng qua các trung tâm đào tạo nghề hay các trường học... mà chỉ thông báo trên một số các trang mạng việc làm và thông báo trên trang mạng của Công ty.

Công tác tuyển dụng của Công ty cũng được rút ngắn hơn đối với các ứng viên ứng tuyển qua sự giới thiệu bởi các nhân viên đang làm việc tại Công ty. Công tác tuyển dụng đối với họ chỉ cần kiểm tra hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ nếu các nhân viên phụ trách tuyển dụng nếu thấy họ phù hợp với công việc cần tuyển thì sẽ nhận họ vào thử việc ngay mà không cần phải thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng đã quy định.

Đối với các ứng viên nộp hồ sơ trực tiếp đến Công ty, Phòng tổ chức hành chính sẽ sàng lọc hồ sơ. Những hồ sơ đạt yêu cầu nhân viên nhân lực sẽ liên lạc với ứng viên và hẹn lịch phỏng vấn. Nhưng hình thức nộp hồ sơ trực tiếp tại Công ty thì rất ít chủ yếu các ứng viên nộp cv online cho nhân viên Phòng tổ chức hành chính. Hiện tại công ty đang lọc hồ sơ qua 3 tiêu chí: kỹ thuật, kinh nghiệm và con người. Ví dụ như nhân viên kinh doanh thì đánh giá chủ yếu qua tiêu chí kinh nghiệm và con người. Kinh nghiệm yêu cầu ứng viên trước đây làm việc trong một lĩnh vực tương tự và có kết quả nhất định, thời gian làm việc trên 3 tháng. Tiêu chí con người yêu cầu ứng viên phải có kỹ năng giao tiếp, liên quan đến công việc càng tốt, phải biết sáng tạo trong công việc.

Việc ưu tiên tuyển dụng lao động từ nguồn bên ngoài sẽ mang lại một số lợi ích nhất định cho Công ty như: Những người được tuyển dụng từ nguồn bên ngoài, họ thường có cách nhìn đổi mới đối với tổ chức, học có khả năng sẽ thay đổi được cách làm cũ để đưa ra cách làm việc mới hiệu quả hơn trong công việc. Đặc biệt là với công ty thành lập chưa lâu như Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài có thể giúp cải tiến hơn về chất lượng lao động tuy nhiên nó cũng có không ít những hạn chế và thiếu sót, Công ty sẽ tốn không ít chi phí và thời gian cho việc đào tạo và tuyển dụng lao động mới, ngoài ra Công ty còn có thể gặp rủi ro về mặt bảo mật đối với việc tuyển dụng lao động từ nguồn bên ngoài.

2.2.3. Thực trạng công tác tổ chức đào tạo cho người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Nâng cao chất lượng công tác đào tạo người lao động. Muốn xây dựng và củng cố Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất vững mạnh thì phải nâng cao chất lượng đội ngũ người lao động. Nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng đã được đổi mới cải tiến cho phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

Mục đích của công tác đào tạo bồi dưỡng lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chính là nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động (nâng cao kỹ năng làm việc từ cấp quản lý đến trình độ chuyên môn cho đội ngũ lao động, nâng cao tay nghề...) từ đó tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng chuyên môn cao. Trong quá trình đào tạo mỗi cán bộ, nhân viên, người lao động sẽ được bù đắp trong kiến thức chuyên môn và được truyền đạt thêm các kiến thức, kinh nghiệm mới, được mở rộng tầm hiểu biết để không những áp dụng tốt những kỹ năng vừa được đào tạo hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những thay đổi của môi trường xung quanh cũng như để nắm bắt được sự phát triển của môi trường khoa học kỹ thuật hiện đại.

Hoạt động đào tạo bồi dưỡng phải căn cứ vào vị trí việc làm, nhu cầu công việc tại công ty; gắn với công tác sử dụng, quản lý người lao động, phù hợp với kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và nhu cầu xây dựng, phát triển nhân sự của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

Các hình thức bồi dưỡng được thực hiện tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất bao gồm: bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên môn, tập huấn....

Nội dung chương trình tài liệu bồi dưỡng: tin học, ngoại ngữ, phần mềm như kế toán, phần mềm quản lý nhân sự, các chương trình đào tạo các lớp CEO...

Kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất là nguồn kinh phí của công ty. Kinh phí đào tạo, bồi dưỡng do ban lãnh đạo công ty phê duyệt, hàng năm sẽ trích 1 khoản từ lợi nhuận của công ty cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân sự.

Trong những năm qua, Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã tạo điều kiện cho nhiều lao động tham gia các khoá học nhằm nâng cao trình độ của mình bao gồm đào tạo ngắn hạn, dài hạn, đào tạo tại các tổ chức, diễn đàn các doanh nghiệp và đào tạo tại chỗ. Tuy nhiên hoạt động đào tạo vẫn chưa được quan tâm đúng mức, mới chỉ dừng lại đáp ứng nhu cầu học tập của cá nhân vì nguồn kinh phí của Công ty có hạn.

Đối với công tác đào tạo, phát triển nhân lực của Các phòng thuộc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đang thực hiện như sau:

Khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ, người lao động đi học các lớp đào tạo nâng cao trình độ, thâm nhập thực tế sản xuất và chú trọng tự đào tạo nâng cao trình độ như lĩnh vực sách, thiết bị học đường, sử dụng phần mềm quản lý như kế toán, các lớp đào tạo cho kinh doanh.

Bảng 2.10: Số lao động được đào tạo và chi phí đào tạo lao động tháng 12/2021

Nội dung	Phòng sản xuất	Phòng kinh doanh	Phòng kế toán
Số lượng lao động (lao động)	12	5	1
Chi phí đào tạo (đồng)	36,000,000	8,000,000	1,200,000
Tổng chi phí (đồng)	45,200,000		

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính)

Chi phí cho đào tạo tháng 12/2021 là 45,200,000 đồng trong đó số lượng phòng lắp máy là 12 lao động được đi đào tạo với tổng chi phí là 36,000,000 đồng. Số lượng phòng kinh doanh là 5 lao động được đi đào tạo với tổng chi phí là 8,000,000 đồng. Số lượng phòng kế toán là 1 lao động được đi đào tạo với tổng chi phí là 1,200,000 đồng.

2.2.4. Thực trạng kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Việc đánh giá của người lao động Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất về sự phù hợp giữa trình độ, năng lực của lao động đối với các vị trí đang đảm nhận được lao động rất đồng tình, phần khởi thực hiện tốt hơn nữa vị trí công tác mà mình đảm nhận.

Tập trung đánh giá là tùy thuộc vào đặc điểm công việc và loại hình của tổ chức mà tiêu chuẩn đánh giá có thể tập trung vào một trong ba yếu tố.

Thứ nhất, tập trung vào đặc tính người quản lý như xem xét phẩm chất đạo đức người quản lý đó như thế nào, người quản lý đó có trung thành hay không. Thứ hai, tập trung đánh giá vào hành vi của người quản lý như ý thức chấp hành kỷ luật, thực hiện các quy định của tổ chức.

Thứ ba, tập trung vào kết quả thực hiện công việc như số lượng, chất lượng công việc.

Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa các trưởng phòng và Lãnh đạo công ty vào cuối kỳ đánh giá. Cuộc thảo luận đó được gọi là phỏng vấn đánh giá. Đó là khâu xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của người quản lý, qua đó cung cấp cho họ các thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua và các tiềm năng trong tương lai của họ.

Phỏng vấn đánh giá có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người quản lý khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí làm việc, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển. Đánh giá kết quả thực thi nhiệm vụ của quản lý là một nội dung quan trọng trong quản lý nhân sự, có ý nghĩa lớn sử dụng và phát triển đội ngũ lao động. Đánh giá quản lý là biện pháp quản lý thông qua đánh giá, xem xét mức độ hoàn thành nhiệm vụ, hiệu quả hoạt động, tổ chức cống hiến của quản lý đối với nền nhiệm vụ. Đây là khâu quan trọng nhất giữ vai trò chi phối tất cả các khâu trong công tác cán bộ, đây chính là cơ sở để thực hiện chính sách đãi ngộ, bố trí, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng, kỷ luật khen thưởng quản lý. Việc đánh giá đúng lao động sẽ giúp quản lý đó phát huy được ưu điểm, khắc phục khuyết điểm, rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng và năng lực công tác để tiến bộ không ngừng, đánh giá đúng quản lý thì việc bố trí, đề bạt, sử dụng quản lý đúng với năng lực, sở trường, là căn cứ để cấp có thẩm quyền chủ động trong việc

đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện quản lý, giúp quản lý nhận thấy khuyết điểm mà sửa chữa và phát huy ưu điểm của mình còn việc đánh giá không đúng sẽ dẫn đến lựa chọn nhầm những quản lý không đủ phẩm chất, năng lực, dẫn đến hệ lụy là dùng không đúng người, đúng việc, thui chột tài năng, dùng người năng lực kém, bỏ sót người tài, mất dần động lực phát triển của quản lý gây ảnh hưởng không tốt trong nội bộ cơ quan, đơn vị, làm giảm lòng tin đối với toàn đội ngũ người lao động. Đánh giá quản lý vậy phải gắn vào tiêu chuẩn chức danh, chức trách của từng quản lý, gắn vào công việc cụ thể, hoàn cảnh cụ thể và gắn với cơ chế chính sách, phân tích cụ thể điều kiện hoàn cảnh mà quản lý đang làm việc. Xây dựng các tiêu chí đánh giá, thang đánh giá cho từng chức danh, từng cương vị càng cụ thể càng dễ đánh giá. Phải căn cứ vào kết quả công việc và khả năng phát triển của quản lý.

Bảng 2.11: Kết quả đánh giá, xếp loại lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Xếp loại CCLĐQL	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		So sánh 2020/2019		So sánh 2021/2020	
	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	(+, -)	%	(+,-)	%
Tổng số	256	100	257	100	262	100	1	0.39	5	1.95
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	11	4.36	11	4.28	23	8.78	0	0.00	12	109.09
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	244	95.58	246	95.72	239	91.22	2	0.82	-7	-2.85
Hoàn thành nhiệm vụ nhưng hạn chế về năng lực	1	0.06	0	0	0	0	-1	0	0	0
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.11, số liệu tổng hợp việc đánh giá, xếp loại lao động từ năm 2019 đến năm 2021:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ năm 2019 có 70 lao động; năm 2020 có 74 lao động. Sang năm 2021 tăng lên 153 lao động tăng 8,7% so với năm 2020.
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ chiếm tỷ trọng cao nhất năm 2019 có 1536 lao động chiếm 95,58%, sang năm 2020 tăng 82 cán bộ người lao động tăng 5,34% so với năm

2020, năm 2021 số cán bộ lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ là 1609 cán bộ, trong đó có thêm 9 CCLĐQL đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Hoàn thành NV nhưng hạn chế về năng lực năm 2019 có 1 CCLĐQL chiếm 0,06% sang năm 2020 và 2021 không còn CCLĐQL xếp loại này.

Trong những năm qua, công tác đánh giá lao động ở Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất dần đi vào nề nếp, nhìn chung đã làm đúng quy trình và thủ tục đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá lao động vẫn còn hạn chế chưa được khắc phục: đánh giá vẫn còn hình thức, cảm tính và thiếu tinh thần phê và tự phê.

Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất nhận thức được điều này nên Các phòng thuộc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã có sự quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cụ thể như thường xuyên tổ chức các hoạt động vào các dịp như: 20/10 hoặc 8/3 hàng năm.

Với các chương trình như: Phụ nữ đảm đang, Phụ nữ giỏi việc nước đảm việc nhà. Sau mỗi cuộc thi ban tổ chức sẽ có phần quà và các danh hiệu tương xứng để khích lệ nhân viên phát huy hết khả năng của mình tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Tiêu biểu như năm 2021 có đồng trí Hà Minh Thu làm việc chức cán bộ Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã đạt nhiệm vụ xuất sắc trong cuộc thi Phụ nữ giỏi việc nước đảm việc nhà do công ty tổ chức.

Ngoài ra Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất còn quan tâm đến điều kiện làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất được đảm bảo đầy đủ từ không gian thoáng mát, ánh sáng. Các phòng ban được bố trí khá rộng rãi đồng thời trang bị đầy đủ phương tiện phục vụ công việc như máy tính, điện thoại, máy in, máy fax, máy điều hòa, ghế ngồi mềm chỉ có lãnh đạo các phòng ban thì được trang bị ghế mềm và xoay.

2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

2.3.1. Thống kê mô tả của mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện với 200 mẫu phiếu khảo sát. Sau quá trình khảo sát, số phiếu thu thập về 150 bảng phiếu, qua quá trình làm sạch bảng phiếu khảo sát và nhập

liệu số lượng đủ 150 phiếu khảo sát đầy đủ thông tin đạt yêu cầu để đưa vào phân tích chính thức. Mô hình nghiên cứu xem chi tiết ở phụ lục 03.

a. Về đặc điểm giới tính.

Bảng 2.12: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo giới

gioitinh					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	96	64,2	64,2	64,2
	Nữ	54	35,8	35,8	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Về giới, nhóm nam có 96 người tham gia chiếm 64,2%, nhóm nữ có 54 người tham gia chiếm 35,8%. Tỷ lệ nam nhiều hơn nữ, tuy nhiên tỉ lệ không có sự chênh lệch lớn trong việc tới tác động của môi trường làm việc đến động lực cho người lao động Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

b. Về đặc điểm nhóm tuổi

Bảng 2.13: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo nhóm tuổi

dotuoi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tuổi	18	11,9	11,9	11,9
	30 đến dưới 40 tuổi	75	50,0	50,0	61,9
	40 đến dưới 60	57	38,1	38,1	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Trong 150 người tham gia khảo sát, tỉ lệ nhóm 30 – 40 tuổi tham gia nhiều nhất với 75 người chiếm tỉ lệ 50 %, nhóm dưới tuổi có 18 người chiếm tỉ lệ 11,9%, nhóm 40 - 60 tuổi có 57 người chiếm tỉ lệ 38,1%. Các tỉ lệ cũng không có sự chênh lệch khác biệt nhiều, phản ánh người dân đã có sự quan tâm đến sức khỏe của mình theo từng độ tuổi phù hợp.

c. Về trình độ học vấn

Bảng 2.14: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo trình độ học vấn

Đặc điểm đối tượng khảo sát		Tần số	Tỷ lệ (%)
Trình độ học vấn	Đại học – cao đẳng – trung cấp	119	79,33
	Trên đại học	8	5,33
	Lao động phổ thông	23	15,33

Trong 150 người tham gia khảo sát, tỉ lệ nhóm Đại học – cao đẳng – trung cấp

tham gia nhiều nhất với 119 người chiếm tỉ lệ 79,33%, tiếp đó là nhóm Lao động phổ thông có 23 người chiếm tỉ lệ 15,33%. Trên đại học với 8 người chiếm tỉ lệ 5,33%,

d. Về chức danh

Bảng 2.15: Thông tin chung về mẫu nghiên cứu theo chức danh

chucdanh					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lãnh đạo công ty	5	3,4	3,4	3,4
	Trưởng phòng các phòng	4	2,8	2,8	6,3
	Nhân viên	141	93,8	93,8	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Trong 150 người tham gia khảo sát, tỉ lệ nhóm Nhân viên với 141 người chiếm tỉ lệ 93,8%, tiếp đó là nhóm Lãnh đạo công ty có 5 người chiếm tỉ lệ 3,4%, nhóm Trưởng phòng các phòng có 4 người tham gia chiếm tỉ lệ 2,8%.

2.3.2. Kiểm định thang đo

Hệ thống thang đo, đo lường được đánh giá và kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để kiểm tra hệ số tương quan và mối quan hệ giữa các biến, thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm tra sự tương tác giữa biến đo lường trong từng nhân tố.

2.3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

- Thang đo “Phát triển nhân lực” (PTNL) có hệ số cronbach's alpha tổng thể là $0,792 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa. Hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,521 - 0,615 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ

- Thang đo “Nhu cầu làm việc” (NCLV) có hệ số cronbach's alpha tổng thể là $0,819 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,678 - 0,805 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

- Thang đo “Chương trình đào tạo” (CTĐT) có hệ số cronbach's alpha tổng thể là $0,823 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa. Hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,504 - 0,629 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

- Thang đo “Chế độ lương, thưởng” (CDLT) có hệ số cronbach's alpha tổng thể là $0,825 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,609 - 0,804 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

- Thang đo “Cơ sở vật chất” (CSVC) có hệ số cronbach’s alpha tổng thể là $0,684 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,676 - 0,786 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

- Thang đo “Văn hóa doanh nghiệp” (VHDN) có hệ số cronbach’s alpha tổng thể là $0,893 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,575 - 0,666 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

- Thang đo “Môi trường làm việc” (MTLV) có hệ số cronbach’s alpha tổng thể là $0,8313 > 0,6$ hệ số thang đo này có ý nghĩa, hệ số tương quan biến tổng ở mức cho phép $0,575 - 0,666 (> 0,3)$ cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ rất chặt chẽ.

Kết quả Cronbach’s alpha của các thang đo về các thành phần được thể hiện trong bảng dưới. Các thang đo được thể hiện bằng bảng biến quan sát. Các thang đo này đều có hệ số tin cậy Cronbach’s alpha đạt yêu cầu ($> 0,6$).

Bảng 2.16: Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại
Phát triển nhân lực (PTNL), Cronbach's alpha= 0,792				
PTNL1	3,05	0,521	0,658	0,677
PTNL2	2,95	0,615	0,658	0,627
Nhu cầu làm việc(NCLV), Cronbach's alpha= 0,819				
NCLV1	11,62	3,298	0,680	0,754
NCLV2	11,52	3,312	0,594	0,794
NCLV3	11,66	3,219	0,664	0,761
NCLV4	11,60	3,356	0,626	0,779
Chương trình đào tạo (CTĐT), Cronbach's alpha= 0,823				
CTĐT1	9,93	3,620	0,611	0,795
CTĐT2	9,95	3,608	0,678	0,762
CTĐT3	9,96	3,623	0,664	0,768
CTĐT4	9,86	3,812	0,636	0,782
Chế độ lương, thưởng (CDLT), Cronbach's alpha= 0,825				
CDLT1	8,73	3,824	0,544	0,828
CDLT2	8,77	3,505	0,723	0,745
CDLT3	8,81	3,509	0,678	0,766
CDLT4	8,81	3,754	0,663	0,774
Cơ sở vật chất (CSVC), Cronbach's alpha= 0,684				
CSVC1	6,47	1,593	0,472	0,624
CSVC2	6,47	1,499	0,524	0,555
CSVC3	6,53	1,606	0,498	0,591
Văn hóa doanh nghiệp (VHDN), Cronbach's alpha= 0,893				
VHDN1	11,69	4,375	0,773	0,859
VHDN2	11,63	4,261	0,803	0,847
VHDN3	11,71	4,142	0,768	0,860
VHDN4	11,71	4,343	0,713	0,881
Môi trường làm việc (MTLV), Cronbach's alpha= 0,831				
MTLV1	7,77	1,965	0,663	0,792
MTLV2	7,77	1,760	0,711	0,748
MTLV3	7,75	2,120	0,708	0,756

Như vậy, sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo thì mô hình bao gồm các yếu tố là: Phát triển nhân lực (PTNL); Nhu cầu làm việc (NCLV); Chương trình đào tạo (CTĐT); Chế độ lương, thưởng” (CDLT); Cơ sở vật chất” (CSVC); Văn hóa doanh nghiệp (VHDN); Môi trường làm việc (MTLV). Các yếu tố này sẽ được đưa vào phân

tích nhân tố khám phá EFA.

2.3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi kiểm định độ tin cậy của các thang đo, phân tích nhân tố khám phá được tiến hành. Phương pháp rút trích nhân tố được lựa chọn là phương pháp Principal components với phép quay Varimax.

Thang đo trong nghiên cứu có 6 biến quan sát của 1 nhân tố phụ thuộc đạt yêu cầu về mức độ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

a. Phân tích nhân tố cho biến độc lập

Đưa 22 biến quan sát đại diện cho 6 nhân tố độc lập ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực đủ độ tin cậy để tiến hành phân tích nhân tố. Kết quả, các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện hệ số Factor loading $>0,5$, mô hình có 22 biến quan sát đại diện cho 6 nhân tố độc lập ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực có khả năng giải thích, phân tích tốt nhất.

- Kiểm định thích hợp của mô hình phân tích nhân tố EFA (KMO) và kiểm định tương quan giữa các biến quan sát (Barlett's Test)

Bảng 2.17: Bảng hệ số KMO và kiểm định Barlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	1575,901
	df	231
	Sig,	0,000

Thước đo KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) có giá trị = 0,762 thỏa mãn $0,5 \leq KMO \leq 1$. Như vậy phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế.

Kiểm định Barlett có giá trị sig = 0,000 $< 0,05$. Kết luận các biến quan sát có tương quan với nhau trong mỗi nhóm nhân tố.

- Kiểm định phương sai trích của các yếu tố tác động đến động lực làm việc.

Bảng 2.18: Bảng hệ số Eigenvalues

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,528	25,127	25,127	5,528	25,127	25,127	3,080	13,998	13,998
2	2,605	11,842	36,969	2,605	11,842	36,969	2,770	12,589	26,587
3	2,415	10,977	47,946	2,415	10,977	47,946	2,724	12,381	38,968
4	1,993	9,057	57,003	1,993	9,057	57,003	2,647	12,030	50,998
5	1,811	8,230	65,234	1,811	8,230	65,234	2,353	10,698	61,696
6	1,066	4,846	70,080	1,066	4,846	70,080	1,845	8,384	70,080
7	0,849	3,858	73,938						
8	0,728	3,311	77,248						
9	0,629	2,858	80,106						
10	0,595	2,707	82,813						
11	0,497	2,259	85,072						
12	0,483	2,194	87,266						
13	0,403	1,833	89,099						
14	0,390	1,774	90,873						
15	0,373	1,697	92,570						
16	0,317	1,439	94,009						
17	0,288	1,307	95,316						
18	0,255	1,160	96,476						
19	0,225	1,021	97,498						
20	0,209	0,951	98,449						
21	0,183	0,831	99,279						

22	0,159	0,721	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Trong bảng tổng phương sai trích, tiêu chuẩn chấp nhận phương sai trích >50%

Trong bảng kết quả phân tích trên cho thấy, tổng phương sai trích ở dòng component số 5 và cột culumlative có giá trị phương sai cộng dồn của các yếu tố là 70,080% >50% đáp ứng tiêu chuẩn

Kết luận: 70,080% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát

- Kiểm định hệ số factor loading

Bảng 2.19: Bảng kết quả phân tích nhân tố

Component Matrix^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
VHDN2	0,678					
VHDN3	0,666					
VHDN1	0,661					
VHDN4	0,599					
CDLT4	0,586					
MTLV2	0,553					
CDLT2	0,532					
NCLV3	0,525					
CTĐT1						
CSVC1						
CDLT1						
CSVC3						
NCLV4		-0,531				
NCLV2						
CTĐT3						
CTĐT4			0,613			
CTĐT2			0,585			
MTLV1				-0,529		
MTLV3				-0,521		
CDLT3				0,509		
NCLV1						
CSVC2						0,562
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 6 components extracted.						

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập của ma trận xoay nhân tố trên cho thấy, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện khi phân tích nhân tố là hệ số Factor loading $\geq 0,5$ và số nhân tố tạo ra khi phân tích nhân tố là 6 nhân tố với 22 biến quan sát.

b. Phân tích nhân tố phụ thuộc

Kiểm định thích hợp của mô hình phân tích nhân tố EFA (KMO) và kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát (Barlett's Test)

Bảng 2.20: Bảng hệ số KMO và kiểm định Barlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,501
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83,553
	df	1
	Sig.	0,000

Thước đo KMO (Kaiser – Meyer-Olkin) có giá trị = 0,501 thỏa mãn $0,5 \leq KMO \leq 1$. Như vậy phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế.

Kiểm định Barlett có giá trị sig = 0.0000 < 0,05. kết luận các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhóm nhân tố.

2.3.3. Mô hình hồi quy và các yếu tố tác động đến phát triển nhân lực của công ty

2.3.3.1. Kiểm định hệ số tương quan

Sau khi kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo, các nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị nhân tố được kiểm định là trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó.

Trước khi kiểm định mô hình, kiểm định hệ số tương quan Pearson được sử dụng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Bảng 2.21: Ma trận tương quan giữa các nhân tố

Correlations								
		PTNL	NCLV	CTĐT	CDLT	CSVC	VHDN	MTLV
PTNL	Pearson Correlation	1	.350**	.334**	.601**	.424**	.462**	.412**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
NCLV	Pearson Correlation	.350**	1	.262**	0.146	.176*	.342**	0.122
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.001	0.075	0.031	0.000	0.138
	N	150	150	150	150	150	150	150
CTĐT	Pearson Correlation	.334**	.262**	1	.161*	.163*	.169*	.190*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001		0.049	0.046	0.038	0.020
	N	150	150	150	150	150	150	150
CDLT	Pearson Correlation	.601**	0.146	.161*	1	.324**	.353**	.230**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.075	0.049		0.000	0.000	0.005
	N	150	150	150	150	150	150	150
CSVC	Pearson Correlation	.424**	.176*	.163*	.324**	1	0.117	.398**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.031	0.046	0.000		0.155	0.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
VHDN	Pearson Correlation	.462**	.342**	.169*	.353**	0.117	1	.298**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.038	0.000	0.155		0.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
MTLV	Pearson Correlation	.412**	0.122	.190*	.230**	.398**	.298**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.138	0.020	0.005	0.000	0.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Các biến độc lập NCLV, CTĐT, TCĐT, CSVC, VHDN, MTLV và biến phụ thuộc PTNL đều có ý nghĩa ở mức 99% ($\text{sig} < 0,001$). Giá trị r giữa biến phụ thuộc phát triển nguồn nhân lực với các biến độc lập chạy từ 0,465 đến 0,602. Các biến độc lập phù hợp để đưa vào mô hình giải thích cho biến phụ thuộc phát triển nguồn nhân lực.

2.3.3.2. Ước lượng mô hình hồi quy mẫu

Sau khi kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo, các nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Từ kết quả đã thu được từ kiểm định hệ số tương quan giữa các nhân tố (Bảng 2.21) ta có: các biến độc lập có tương quan đến biến phụ thuộc, phù hợp để đưa vào mô hình giải thích cho biến phụ thuộc phát triển nhân lực.

Giả thuyết đưa ra:

- Biến phụ thuộc: Phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H1: Nhu cầu làm việc (NCLV) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H2: Chương trình đào tạo (CTĐT) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H3: Chế độ lương, thưởng (CDLT) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H4: Cơ sở vật chất (CSVC) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H5: Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Giả thuyết H6: Môi trường làm việc (MTLV) có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực (PTNL).
- Các biến được hình thành bằng phương pháp trung bình cộng nhân tố.

Do đó, tác giả dự đoán mô hình hồi quy tuyến tính đa biến có dạng:

$$PTNL = \beta_1 + \beta_1 NCLV + \beta_2 CTĐT + \beta_3 CDLT + \beta_4 CSVC + \beta_5 VHDN + \beta_6 MTLV$$

Kết quả hệ số hồi quy thu được như sau:

Bảng 2.22: Kết quả hệ số hồi quy

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,435	0,367		-3,915	0,000		
	NCLV	0,168	0,071	0,144	2,351	0,020	0,825	1,212
	CTĐT	0,159	0,065	0,144	2,452	0,015	0,895	1,117
	CDLT	0,449	0,069	0,406	6,482	0,000	0,790	1,266

	CSVC	0,189	0,075	0,161	2,519	0,013	0,760	1,316
	VHDN	0,183	0,065	0,181	2,792	0,006	0,738	1,355
	MTLV	0,159	0,065	0,156	2,452	0,015	0,767	1,304
a. Dependent Variable: PTNL								

Kết luận: Kết quả tóm tắt mô hình bằng lệnh Enter được thể hiện tại cho thấy mô hình với các biến độc lập: **NCLV**, **CTĐT**, **CDLT**, **CSVC**, **VHDN**, **MTLV** có mức ý nghĩa $\text{sig} \leq 0.05$ với biến phụ thuộc nên 6 biến độc lập tương quan và có ý nghĩa với biến phụ thuộc (PTNL) phát triển nhân lực.

2.2.3.3. Biện luận hệ số hồi quy Beta chưa chuẩn hóa

Qua Bảng 2.22 kết quả hệ số hồi quy, phương trình hồi quy thể hiện mối liên hệ giữa các nhân tố hình thành nên phát triển nguồn nhân lực như sau (với hệ số beta chưa chuẩn hóa):

$$\text{PTNL} = 1,435 + 0,168 \cdot \text{NCLV} + 0,159 \cdot \text{CTĐT} + 0,449 \cdot \text{CDLT} + 0,189 \cdot \text{CSVC} + 0,183 \cdot \text{VHDN} + 0,159 \cdot \text{MTLV}$$

- $B_{\text{NCLV}} = 0,168$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về nhu cầu làm việc tăng thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,168 điểm.

- $B_{\text{CTĐT}} = 0,159$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về chương trình đào tạo thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,159 điểm.

- $B_{\text{CDLT}} = 0,449$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về Chế độ lương, thưởng tăng thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,449 điểm.

- $B_{\text{CSVC}} = 0,189$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về cơ sở vật chất thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,189 điểm.

- $B_{\text{VHDN}} = 0,183$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về Văn hóa doanh nghiệp tăng thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,183 điểm.

- $B_{\text{MTLV}} = 0,159$ thể hiện quan hệ cùng chiều. Khi đánh giá về Môi trường làm việc tăng thêm 1 điểm, phát triển nhân lực sẽ tăng thêm 0,159 điểm.

2.3.4. Kiểm định giả thuyết về ý nghĩa của hệ số hồi quy

Các giá trị thống kê t và mức ý nghĩa hai phía quan sát được của kiểm định t đối với giả thuyết về các hệ số hồi quy (thể hiện trong Bảng 2.22). Nếu thấy mức ý nghĩa quan sát được đối với hệ số độ dốc của các nhân tố là $< 0,05$ chứng tỏ rằng giả thuyết $H_0: \beta_i = 0$ bị bác bỏ với độ tin cậy 95%. Với nghiên cứu này tác giả kiểm định với

mức độ tin cậy 95%, nên mức ý nghĩa của mô hình nhỏ hơn 5% đều được chấp nhận.

Từ kết quả bảng cho thấy mức ý nghĩa của NCLV, CTĐT, CDLT, CSVC, VHDN, MTLV có mức ý nghĩa sig <0,05 nên được chấp nhận với mức độ tin cậy 95%.

2.3.4.1. Kiểm định giả thiết của mô hình nghiên cứu

Từ kết quả hồi quy ta có thể kết luận như sau:

Bảng 2.23: Kiểm định giả thuyết của mô hình nghiên cứu

Giả thuyết (Biến phụ thuộc – PTNL: phát triển nhân lực)		Kết quả kiểm định
Giả thuyết H1	Nhu cầu làm việc của người lao động có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận
Giả thuyết H2	Chương trình đào tạo có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận
Giả thuyết H3	Chế độ lương, thưởng có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận
Giả thuyết H4	Cơ sở vật chất có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận
Giả thuyết H5	Văn hóa doanh nghiệp có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận
Giả thuyết H6	Môi trường làm việc tăng có tác động thuận chiều với phát triển nhân lực	Chấp nhận

2.3.4.2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Ý nghĩa của R^2 hiệu chỉnh = 0,696 (sig <0,001) có nghĩa là 65,1% sự thay đổi của biến phụ thuộc phát triển nguồn nhân lực có thể được giải thích bởi mô hình hồi quy với 6 biến độc lập (Bảng 2.23).

Bảng 2.24: Chỉ tiêu đánh giá sự phù hợp mô hình hồi quy

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,747 ^a	0,558	0,539	0,4652	2,154
a. Predictors: (Constant), MTLV, NCLV, CDLT, CTĐT, CSVC, VHDN					
b. Dependent Variable: PTNL					

Kết quả phân tích ANOVA trên bảng cho thấy kiểm định F của mô hình được lựa chọn là 105,3 có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 99% (sig ≤0,001). chứng tỏ mô hình lý thuyết phù hợp với thực tế. Các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc trong mô hình.

Bảng 2.25: Bảng phân tích phương sai ANOVA

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,057	6	6,509	30,083	,000 ^b
	Residual	30,943	143	0,216		
	Total	70,000	149			
a. Dependent Variable: PTNL						
b. Predictors: (Constant), MTLV, NCLV, CDLT, CTĐT, CSVC, VHDN						

2.4. Đánh giá chung về công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần

Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

2.4.1. Những kết quả đạt được

Nằm trong chiến lược phát triển và tái cấu trúc Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất từ 2019 tới 2021, công tác xây dựng người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã đi được gần hết chặng đường. Với đường lối và các hoạt động cụ thể rõ ràng, công tác này đã đạt được một số kết quả khả quan. Cụ thể:

Các hoạt động lập kế hoạch, tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sử dụng và đãi ngộ ngoài việc thực hiện các mục tiêu riêng, cả năm hoạt động này còn tạo nên những hiệu ứng chung trong việc tạo ra sức hút đối với người lao động:

- Công tác lập kế hoạch: Phòng tổ chức hành chính tham gia vào việc xây dựng chiến lược và kế hoạch của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, để đảm bảo kế hoạch nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng hoạt động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thường xuyên thực hiện công tác quy hoạch cán bộ, các nhân viên có năng lực giỏi và có được quy hoạch cho những vị trí chủ chốt. Khi cần tái cấu trúc một số phòng, Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất sẵn sàng tiến hành khi cơ cấu hiện nay không còn phù hợp nữa. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất thường xuyên đánh giá nhu cầu và cân nhắc kỹ các giải pháp để đảm bảo tính khả thi, có thành lập nhóm chỉ đạo tái cấu trúc gồm lãnh đạo và các cấp quản lý, kế hoạch có sự linh hoạt để có thể điều chỉnh kịp thời, việc truyền đạt thông tin sâu rộng để mọi người nắm rõ mục đích và cách thức tiến hành.

- Công tác tuyển dụng đã đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho từng vị trí cần tuyển

dụng theo quy định của công ty. Chính những ưu điểm đó đã làm cho các ứng viên tin tưởng và ứng tuyển vào Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất .

- Công tác đào tạo bồi dưỡng lao động tập trung vào hoạt động đào tạo và nâng cao trình độ bản thân đó là một cơ hội tốt để xây dựng nền tảng cho công việc. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất xác định mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng.

- Công tác bố trí sử dụng người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất có những ưu điểm: việc bố trí sắp xếp nguồn nhân lực hiện nay của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất là hợp lý, Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đã có những quy chế rõ ràng về thời gian lao động, quy chế lao động, kỷ luật lao động đều tuân theo các quy định của luật lao động Nhà nước..., đồng thời đã có cơ chế để phổ biến tới mọi lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cũng đã chú ý tới việc xây dựng môi trường lao động với quan điểm đúng đắn là môi trường lao động tốt sẽ giúp người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất phát huy hết khả năng đem lại hiệu quả công tác xây dựng người lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất.

- Đối với chính sách đãi ngộ người lao động: Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất xác định mục tiêu của chính sách đãi ngộ không chỉ để xứng đáng với công sức lao động bỏ ra mà Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất còn coi chính sách đãi ngộ như một công cụ để cạnh tranh trong việc bảo toàn thu hút người lao động về làm cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Đó là một xác định đúng đắn trong khi thị trường lao động cạnh tranh về nhân tài ngày càng mạnh mẽ. Các đối tượng được khen thưởng cả về vật chất lẫn tinh thần khi có những đóng góp cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Các phúc lợi xã hội rất đa dạng: ngoài các loại bảo hiểm Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất còn có các hình thức khác như tổ chức du lịch cho cán bộ Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất và gia đình họ, tặng quà dịp lễ tết lập quý thăm hỏi khi ốm đau...

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, lao động nghỉ việc chủ yếu là do các chính sách quản trị nhân lực và chính sách đãi ngộ của Công ty chưa thực sự thu hút và giữ chân được người lao động. Bên cạnh đó, quá trình tuyển dụng Công ty đã tuyển dụng sai người, tuyển dụng những người không phù hợp với công việc do đó dẫn tới hiện tượng lao động vừa mới vào làm việc tại Công ty chưa lâu đã vội vàng nghỉ việc hay còn gọi là nhảy việc

Thứ hai, Số lượng người lao động được cử đi học còn ít, chưa có ảnh hưởng làm thay đổi nhiều tới trình độ chung của người lao động trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, đồng thời điều này chưa góp phần tạo ra sức hấp dẫn cho người lao động, bởi các nhân tài họ luôn có nhiều cơ hội để trau dồi kiến thức được có cơ hội cử đi học.

Thứ ba, Tính kế hoạch trong công tác đào tạo người lao động còn rất hạn chế. Công tác đào tạo mang tính thụ động không có kế hoạch đào tạo dài hạn. Đây là nguyên nhân chủ yếu làm cho kết quả công tác đào tạo người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất giai đoạn 2019 - 2021 thiếu định hướng, trì trệ, bị động trong triển khai thực hiện.

Thứ tư, Tổ chức thực hiện xây dựng người lao động nói chung chưa đầy đủ, chưa quan tâm quản lý nguồn nhân lực. Chưa có kinh phí cho công tác xây dựng người lao động. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chưa mạnh dạn đầu tư kinh phí cho xây dựng người lao động đáp ứng sự phát triển trong công cuộc đổi mới.

Thứ năm, Kỷ luật và giờ giấc lao động vẫn chưa được kiểm soát chặt chẽ nên chưa hình thành được tác phong công nghiệp, phong cách làm việc chuyên nghiệp và môi trường làm việc cho nhân viên.

Ngoài ra công tác tạo động lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chưa phát huy được hiệu quả cao. Tiền thưởng cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất so với mức trung bình xã hội còn chưa thực sự hấp dẫn nên tiền thưởng phần nào còn chưa phát huy được hết tác dụng của nó trong công việc tạo động lực cho người lao động cũng như góp phần xây dựng người lao động.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Nguyên nhân của các hạn chế là do họ chưa có nhiều cơ hội tham gia học tập bổ sung kiến thức, ít tiếp xúc với môi trường làm việc chuyên nghiệp và các hoạt

động bên ngoài, sự đầu tư cho hoạt động của ngành và bản thân người cán bộ trong việc tiếp thu kiến thức chưa có chiều sâu và chưa được đầu tư đúng mức.

- Công tác xây dựng người lao động mới tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất triển khai thực hiện vẫn còn nhiều điểm chưa hoàn chỉnh và chưa sát thực tế .

- Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất chưa thực sự chú ý xây dựng các chương trình nhằm xây dựng người lao động thể hiện ở việc nội dung công tác xây dựng người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất không có nhiều điểm khác biệt với việc xây dựng nguồn nhân lực nói chung và mang tính cạnh tranh so với chính sách xây dựng nguồn người lao động với các tổ chức khác .

- Sự quan tâm chỉ đạo của các lãnh đạo không liên tục, chưa thoả đáng nên công tác xây dựng người lao động của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất vẫn chưa có chuyển biến đáng kể theo hướng tích cực, tác dụng quản lý còn hạn chế.

CHƯƠNG 3 - MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUAN HỆ QUỐC TẾ ĐẦU TƯ SẢN XUẤT

3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề phát triển nhân lực đặt ra tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

3.1.1. Quan điểm phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

Nguồn nhân lực là yếu tố hàng đầu trong sự phát triển và tồn tại của Công ty. Nhận thức rõ vấn đề trên Công ty luôn chú trọng vào nguồn nhân lực của mình và coi đó là tài sản quý giá nhất mang lại thành công cho Công ty. Việc xây dựng chính sách tốt để phát triển nhân lực là một trong những ưu tiên hàng đầu. Trong những năm tới, Công ty sẽ thực hiện việc tuyển dụng nhân viên có trình độ và kinh nghiệm giỏi và tăng cường công tác đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên, cung cấp các điều kiện làm việc tốt và chế độ khen thưởng kịp thời đối với các nhân viên, tập thể phòng có thành tích xuất sắc, có sáng kiến tạo lợi nhuận cho Công ty nhằm khuyến khích người lao động phát huy tối đa năng lực của mình.

Quan điểm 1: Phát triển nhân lực là một nội dung quan trọng của chiến lược phát triển Công ty. Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực dựa trên điều kiện thực tế, môi trường hoạt động của tổ chức và việc thực thi chiến lược đó phải được đảm bảo bằng sự cam kết của toàn tổ chức.

Quan điểm 2: Phát triển nhân lực phải là sự kết hợp thống nhất giữa nâng cao năng lực cá nhân với sự phát triển của doanh nghiệp xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong việc phát triển năng lực của bản thân, sự tiến bộ của mỗi cá nhân và phát triển của tổ chức có quan hệ biện chứng với nhau. Phát triển nhân lực không phải là hoạt động một chiều của người lãnh đạo hay mong muốn của cá nhân, mà phải dựa trên nguyên tắc tôn trọng nhu cầu của cá nhân và tính thống nhất của tổ chức, đó là: mọi thành viên trong Công ty đều bình đẳng và đều có khả năng phát triển không ngừng; mỗi thành viên đều có giá trị riêng, do đó mỗi con người là một cá nhân cá thể khác với những người khác và đều bình đẳng trong việc phát triển nhân cách, trình độ chuyên môn. Họ đều bình đẳng trong việc đóng góp phát huy trí tuệ, sáng kiến vì mục

tiêu chung; lợi ích của các thành viên và mục tiêu hoạt động của Công ty có sự gắn kết với nhau, phải bảo đảm hài hòa giữa lợi ích chung và lợi ích riêng; phát triển nhân lực là sự đầu tư sinh lời tốt nhất cho tổ chức, vì đào tạo phát triển ra những con người có năng lực cao, chuyên môn giỏi là con đường ngắn nhất cho sự nghiệp đổi mới và phát triển Công ty. Lấy quan điểm chất lượng và hiệu quả là tiêu chí cơ bản và chi phối các nội dung của công tác phát triển nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đào tạo định hướng theo tôn chỉ, mục tiêu phát triển của Công ty.

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

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

3.1.2. Mục tiêu Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thì phát triển nhân lực là mục tiêu hàng đầu

Theo mục tiêu sản xuất kinh doanh thì nguồn nhân lực sẽ tăng dần theo các năm cả về số lượng và chất lượng. Phát triển nhân lực đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của Công ty trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp. Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.1.3. Phương hướng

Trong thời gian tới Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất có phương hướng về kế hoạch và nhu cầu phát triển nhân lực, tập trung tuyển dụng nguồn lao động có chất lượng tay nghề cao. Song song với việc tuyển dụng thêm, có chính sách đào tạo lao động cũ để đảm bảo cho mục tiêu hoạt động sản xuất và kinh doanh. Dự kiến năm 2022 tổng số lao động trực tiếp sẽ tăng so với năm 2021.

Trình độ học vấn cũng được cải thiện cụ thể: Trưởng phòng các phòng có trình độ Đại học trở lên đúng chuyên ngành. Thu hút công nhân kỹ thuật với tay nghề cao, đáp ứng nhiệm vụ sản xuất các mặt hàng yêu cầu chất lượng. Bên cạnh đó, cần hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng.

Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại Công ty theo định hướng chung. Công tác phát triển nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài. Phát triển nhanh những ngành nghề, lĩnh vực mà công ty có lợi thế cạnh tranh đồng thời đưa ra giải pháp phát triển nhân lực, đào tạo đội ngũ nhân lực, nâng cao chất lượng để đảm bảo cho quá trình sản xuất cũng như gia công sản phẩm.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

3.2.1. Giải pháp về xây dựng kế hoạch lao động

Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất đóng vai trò quyết định trong hoạt động lập kế hoạch nguồn lao động. Ban lãnh đạo Công ty cần thay đổi quan điểm nhìn nhận, nâng cao tầm nhận thức của mình về lập kế hoạch lao động, cần nắm rõ ảnh hưởng của công tác lập kế hoạch tới các công tác quản lý nhân sự của Công ty.

Lập kế hoạch cho lao động là một công việc không đơn giản, liên quan tới mọi công việc, mọi người lao động và tất cả các phòng trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Nó chỉ thực hiện được và thực hiện tốt khi có sự phối hợp, cùng tham gia của các phòng khác trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, nhưng vai trò chính phải thuộc về Phòng tổ chức nhân sự. Phòng tổ chức nhân sự phải khẳng định được vai trò trung tâm của mình trong công tác lập kế hoạch. Phòng tổ chức nhân sự có nhiệm vụ:

- Xác định trình tự công tác lập kế hoạch lao động. Như ở phần thực trạng phân tích thì công tác kế hoạch hóa lao động mới được thực hiện qua hai bước. Vì thế làm cho công tác này kém tính hiệu quả. Tác giả đề xuất công tác lập kế hoạch nên thực hiện theo trình tự sau:

Bước 1: Phân tích thực trạng lao động.

Bước 2: Xác định nhu cầu và các mục tiêu cho người lao động.

Bước 3: Lên kế hoạch hành động.

Bước 4: Lựa chọn phương án kế hoạch.

Bước 5: Đưa ra bản kế hoạch.

Để thực hiện được các bước trên, Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cần:

- + Xây dựng mẫu văn bản công tác lập kế hoạch cho lao động và lựa chọn người tham gia lập kế hoạch.

- + Đưa vào sử dụng và định kỳ phải kiểm tra, rà soát lại tất cả các công việc trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất để kiểm tra sự phù hợp của các kết quả lập kế hoạch với công việc thực tế.

- Phòng tổ chức nhân sự phải tập huấn, đào tạo cho cán bộ tham gia lập kế hoạch.

- Tổ chức các cuộc họp, hội thảo theo yêu cầu đặt ra trong quá trình thực hiện.

Như vậy Phòng tổ chức nhân sự lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và quản lý, điều phối toàn bộ quá trình thực hiện lập kế hoạch lao động.

Bên cạnh đó, hoạt động lập kế hoạch rất cần tinh thần ủng hộ, sự phối hợp thực hiện của tất cả các phòng trong Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Các phòng và mọi người lao động cần có thái độ hợp tác, tạo điều kiện cho người lập kế hoạch, cần cung cấp đầy đủ, chính xác những thông tin liên quan đến công việc theo yêu cầu của người lập kế hoạch, tham gia, góp ý để hoàn thiện công tác này.

Trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL công ty cần thực hiện công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch quy hoạch phát triển NNL. Sau khi đã hoạch định, cần được phổ biến đến các phòng. Trong các chương trình đào tạo, đảm bảo cho mọi người lao động hiểu được mục tiêu của Công ty lấy đó làm định hướng sản xuất. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện từ phía người lao động. Phát huy sức mạnh tập thể, tìm kiếm sự sáng tạo, những ý tưởng mới để góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Tham khảo các vấn đề về nhân sự từ nhiều doanh nghiệp khác cũng như từ các chuyên gia nhân sự để từ đó học hỏi, đúc rút kinh nghiệm trong hoạt

động nhân sự tại Công ty. Trong các chương trình đào tạo nhân viên mới, Công ty cần đánh giá lại tầm quan trọng của việc trang bị các hiểu biết về chiến lược, quy hoạch hay kế hoạch phát triển của mình. Đảm bảo cho tất cả nhân viên đều có những hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của tổ chức, lấy đó làm định hướng chuẩn mực trong công tác của cá nhân. Việc tuyên truyền này không chỉ giúp ích cho quá trình thực thi tốt các chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nhân lực trong tổ chức. Nó cần gắn cả với sự lắng nghe và cầu thị từ đội ngũ những nhà hoạch định. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện hay các báo cáo bất thường từ phía nhân viên. Đây là nguồn thông tin quý báu để Công ty nghiên cứu điều chỉnh chiến lược, kế hoạch. Trong công tác hoạch định Công ty có thể xem xét mời thêm các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước. Những chuyên gia này họ là những người am tường về thể chế địa phương, văn hóa vùng miền, tập quán lao động và các điều kiện kinh doanh khác tại Việt Nam.

3.2.2. Giải pháp trong công tác tuyển dụng lao động

Tuyển dụng nguồn nhân lực công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ. Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nguồn nhân lực theo giải pháp: Phân tích thực trạng và diễn biến nguồn nhân lực của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực; Phân tích sự phù hợp giữa phát triển nhân lực với chiến lược phát triển khoa học công nghệ theo định hướng phát triển khoa học công nghệ và lĩnh vực kinh doanh của công ty. Có kế hoạch giải quyết lao động thừa hoặc thiếu hợp lý. Xây dựng quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng chặt chẽ. Công ty cần lập ban tuyển dụng riêng, để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực, công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Bản mô tả cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào và nhà tuyển dụng biết được kỹ năng, chuyên môn từng ứng viên.

Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nhân lực trong tình hình mới: cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn; các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ. Công ty cần thu hút những người xuất sắc tới công ty bằng cách thực hiện các chính sách thu hút, duy trì những NLD giỏi.

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

3.2.3. *Bố trí nhân lực hợp lý*

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

- Người lao động cho dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi phòng trong Công ty cần thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau: liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong phòng theo quy định của Công ty. Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện so với quy định của Công ty để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bỏ sót, điều chỉnh và phân công lại những công việc chồng chéo. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

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

+ Đảm bảo nguyên tắc: mỗi công việc đều có người thực hiện; Việc thực hiện không bị chồng chéo; Công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động sản xuất kinh doanh chung. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng phòng phải am hiểu thêm về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo. Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong phạm vi của Công ty nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí

vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ các phòng sang phòng khác phù hợp hơn. Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài bảng mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm. Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (lương, thưởng, phúc lợi,...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài.

Ngoài ra, cũng cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ. Theo đó:

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

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

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

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

Xác định nhu cầu, nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo nhu cầu đào tạo là những năng lực cần bổ sung cho phù hợp với yêu cầu công việc để làm việc tốt hơn, đáp ứng được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Để xác định nhu cầu đào tạo, cần:

- Xây dựng công cụ cho việc thu thập dữ liệu về đánh giá nhu cầu đào tạo, bao gồm: Phiếu điều tra cá nhân, Phiếu điều tra nhóm, Phiếu điều tra theo cấp quản lý.
- Lập kế hoạch triển khai đánh giá nhu cầu đào tạo: xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo.
- Thu thập và tập hợp thông tin dữ liệu về nhu cầu đào tạo.
- Phân tích, tổng hợp kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo: tổng hợp và phân tích dữ liệu điều tra để đánh giá. Có thể sử dụng các mẫu:
 - + Mẫu phiếu điều tra nhu cầu đào tạo.

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

+ Mẫu kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo của phòng. Cụ thể hóa mục tiêu đào tạo của Công ty. Công tác đào tạo, huấn luyện có vai trò rất lớn đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Để nâng cao chất lượng và mức độ chuyên nghiệp trong đào tạo, huấn luyện, Công ty cần phải thực hiện đào tạo, huấn luyện theo quy hoạch, kế hoạch. Chủ động thực hiện kế hoạch quy hoạch đào tạo nhân viên, xác định thời gian, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp.

Chương trình đào tạo phải đảm bảo không trở ngại đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thực hiện đúng quy trình đào tạo lại về lâu dài, Công ty nên phát triển các hình thức, nội dung đào tạo theo định hướng phát triển của doanh nghiệp, đào tạo đa kỹ năng và đào tạo cách thức phối hợp làm việc theo nhóm và tổ chức Công ty theo hướng sản xuất kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. Nên quy định rõ quyền hạn và trách nhiệm Phòng tổ chức hành chính để việc thực thi công tác đào tạo, huấn luyện diễn ra được suôn sẻ và hiệu quả cao hơn.

* Đánh giá sau đào tạo

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp cụ thể:

- Phương pháp trắc nghiệm.

- Phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm.

- Phương pháp đánh giá bằng giá trị: nơi đào tạo bên ngoài có tổng kết từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo bồi dưỡng gửi Phòng tổ chức hành chính. Phòng tổ chức hành chính hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển nhân lực để báo cáo lên Ban lãnh đạo.

3.2.5. Tạo động lực phát triển nhân lực

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

nhất việc hoàn thành công tác của cấp dưới. Phương pháp sử dụng để đánh giá là phương pháp mức thang điểm, có 5 mức để đánh giá từ thấp đến cao là: yếu, trung bình, tốt và xuất sắc tương ứng với điểm từ 1 đến 4.

Tiêu chuẩn đánh giá bao gồm các tiêu chuẩn liên quan đến công việc và liên quan đến cá nhân dựa trên cơ sở phân tích công việc và sự đồng tình của nhân viên. Thành tích công tác được phân theo 4 loại: xuất sắc, tốt, trung bình và yếu căn cứ theo kết quả việc đánh giá các tiêu chuẩn đã được nêu trên.

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

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

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

- Yếu: Tổng số điểm đạt được dưới 25.

Trong việc đánh giá thành tích rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên vậy nên phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo.

Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu. Thông báo các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ. Để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp và kết quả của việc đánh giá thành tích công tác phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó. Cải tiến hệ thống thù lao lao động cần đưa ra tiêu chuẩn nâng lương trước thời hạn và ngược lại kéo dài thời hạn nâng lương nếu hiệu quả công việc không tốt. Có chế độ thưởng sáng kiến theo giá trị sáng kiến đóng góp (giá trị làm lợi cho Công ty). Trong quy chế hiện hành của Công ty có đề cập đến việc khen thưởng đột xuất cho các tập thể và cá nhân có nhiều sáng kiến, đóng góp cho Công ty nhưng không quy định cụ thể là bao nhiêu mà phụ thuộc vào sự xem xét của Giám đốc theo từng trường hợp cụ thể.

Điều này là không rõ ràng mà cần xác định thưởng từ 10 - 20% giá trị làm lợi. Muốn thực hiện cần có điều kiện: có Hội đồng xét duyệt sáng kiến và sáng kiến cần có kiểm chứng giá trị làm lợi cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan. Công ty nên bổ sung hệ số hoàn thành công việc (HSHTCV) vào công thức tính lương hiện nay của công ty.

3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, nề nếp làm việc. Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty. Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của nguồn nhân lực vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà Công ty cần quan tâm là phát triển tốt hơn nữa văn hóa doanh nghiệp, thực hiện tốt nội quy, tác phong và nề nếp làm việc.

Nâng cao ý thức, quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,... Đẩy mạnh các phong trào thi đua, văn hóa, thể thao, văn nghệ để người lao động có điều kiện tham gia, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, giúp người lao động có cơ hội hiểu biết lẫn nhau, có những hoạt động bổ ích, rèn luyện sức khỏe, nâng cao thể trạng, từ đó tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất. Tăng cường giáo dục động cơ, ý thức tự giác của người lao động Công ty phải đề ra được các quy tắc làm việc, nhằm đưa người lao động vào nề nếp, quy củ, luôn nâng cao ý thức tự giác, tránh sự ỷ lại, bảo thủ trong quá trình làm việc. Để đạt được điều đó, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Bước 1: Phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên trong công ty. Công ty có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa doanh nghiệp, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa doanh nghiệp để nhân

viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp.

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

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

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

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

3.2.7. Các giải pháp khác

Hàng năm Công ty tổ chức mời các Y, Bác sĩ tại các bệnh viện về để phối kết hợp khám chữa bệnh cho người lao động tại Công ty hoặc có thể đăng ký cho họ đi khám sức khỏe định kỳ tại các Bệnh viện. Chú trọng hơn vấn đề môi trường, điều kiện làm việc để giảm thiểu các tai nạn lao động, nâng cao sức khỏe cho người lao động. Đội ngũ chuyên trách về phát triển nhân lực Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất cần bổ sung thêm người cho Phòng tổ chức hành chính nói chung cũng như cần thêm những cán bộ chuyên trách về phát triển nhân lực.

Hiện nay cán bộ phụ trách nhân sự chỉ có 01 người phụ trách hầu hết các mảng công việc. Việc bổ sung người là cần thiết để đảm bảo mức độ chuyên môn hóa hợp lý, giúp gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nhân lực cho cá nhân một cách có hiệu quả hơn. Bên cạnh việc nâng cao nhận thức của ban lãnh đạo về vấn đề nhân sự thì đồng thời cũng phải nâng cao nhận thức của nhân viên về vấn đề nhân sự trong Công ty. Mỗi cá nhân thì xét trên hai khía cạnh: ở năng lực chuyên môn, ở lòng nhiệt tình và niềm đam mê. Công ty phát triển đi lên theo tầm nhìn, sứ mệnh đặt ra từ trước và theo những mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn, vậy để công ty phát triển thì mục tiêu của mỗi cá nhân phải trùng với mục tiêu của công ty, hay mỗi cá nhân phải nắm vững mục tiêu của công ty để hướng mọi hoạt động theo mục tiêu. Cơ sở vật chất phục vụ Phòng tổ chức hành chính cũng cần có sự trang bị tốt hơn để đảm bảo yêu cầu công tác. Tạo vách ngăn không gian làm việc riêng cho từng người tại các phòng làm việc chung. Nhân viên nhân sự nên được quan tâm, tạo điều kiện đi đào tạo nâng cao trình độ thông qua các khóa học chuyên sâu ngắn ngày hay tham gia các sự kiện của cộng đồng nhân sự. Đây là cơ hội để cập nhật kiến thức hay xu hướng mới phát triển nhân lực, trao đổi các sáng kiến, kinh nghiệm cũng như nhận tư vấn hữu ích từ các chuyên gia tư vấn hàng đầu.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất mặc dù đã đi vào hoạt động được hơn 17 năm nhưng Công ty vẫn còn những tồn tại và hạn chế về công tác phát triển nhân lực. Sau khi phân tích thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất, hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác phát triển nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng, những mặt đạt được, chưa đạt được và nguyên nhân của công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Luận văn đã đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Trong đó lưu ý đến các giải pháp sau:

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

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất ngày càng hiệu quả hơn, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, vì thời gian nghiên cứu còn hạn chế nên luận văn không tránh được những thiếu sót. Kính mong nhận được sự góp ý của thầy, cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn. Xin chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

- [1]. Phạm Thị Bích (2019), “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại công ty TNHH phần mềm FPT”, trường Đại học Lao động – Xã hội
- [2]. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2019) trong luận án “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam”, đại học thương mại
- [3]. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2019), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động và Xã hội.
- [4]. Phạm Minh Hạc (2016), *Về phát triển toàn diện con người thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [5]. Lương Công Lý (2013), “Phát triển nhân lực khoa học chất lượng hiện nay”, *Tạp chí giáo dục lý luận*, số 193, trang 44-46.
- [6]. Nguyễn Thị Ngọc Mai (2019), “Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Thanh Miện, Hải Dương”, Học viện Khoa học Xã hội - Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam
- [7]. Đặng Thị Phương Nhiên (2019), “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần tập đoàn nghệ CMC”, trường đại học Lao động - Xã hội.
- [8]. Nguyễn Thị Trang Trâm (2019), “Giải pháp phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH Hà Anh” trường đại học Ngoại thương
- [9]. Trần Bò Anh Thoa (2019), “Phát triển nhân lực công nghệ thông tin tại thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020” trường đại học Kỹ thuật Công nghệ thành phố Hồ Chí Minh
- [10]. Trần Quốc Toàn (2021), “Phát triển nhân lực ngành Công nghệ thông tin trong giai đoạn 2021-2025: thực trạng và giải pháp” tạp chí Công thương tháng 08/2021.
- [11]. Nguyễn Thành Vũ (2019) “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang”, đại học Nha Trang.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN

Để phục vụ cho đề tài nghiên cứu “*Hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất*” nhằm phát triển chất lượng nhân lực cho Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất. Rất mong sự nhiệt tình hợp tác của Ông (Bà).

Các số ứng với các mức độ hài lòng sau:

- Bậc 5: Rất hài lòng
- Bậc 4: Hài lòng
- Bậc 3: Bình thường
- Bậc 2: Không hài lòng
- Bậc 1: Rất không hài lòng

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của Ông(Bà) nhằm phục vụ nghiên cứu khoa học chứ không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác)

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT (Anh/chị vui

lòng đánh dấu ☐ vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính:

- ☐ Nam
- ☐ Nữ

2. Độ tuổi:

- ☐ < 30 tuổi
- ☐ 30 - <40 tuổi
- ☐ 40 - <60 tuổi

3. Trình độ chuyên môn:

- ☐ Trên đại học
- ☐ Đại học
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Trung cấp

4. Chức danh công việc hiện tại:

- ☐ Lãnh đạo công ty
- ☐ Trưởng phòng các phòng
- ☐ Nhân viên
- ☐ Nghiên cứu

PHẦN II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Mức độ hài lòng của anh/chị với các yếu tố liên quan đến công việc đang đảm nhận trong tổ chức (Xin điền “x” vào ô tương ứng với câu trả lời sát nhất với ý kiến của anh/chị)

TT	Biến	Mức độ				
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Nhu cầu làm việc (NCLV)					
	Nhu cầu được đào tạo sâu về công việc, chuyên môn của người lao động tại công ty là rất lớn.					
	Người lao động trong công ty luôn có mong muốn được đào tạo.					
	Nhu cầu đào tạo của công ty phù hợp.					
	Công ty luôn hỗ trợ đào tạo khi người lao động có mong muốn.					
2	Chương trình đào tạo (CTĐT)					
	Chương trình đào tạo của công ty được lên kế hoạch cụ thể					
	Chương trình đào tạo của công ty được triển khai đồng bộ					
	Chương trình đào tạo của công ty được ban quản lý công ty quản lý chặt chẽ					
	Chương trình đào tạo phù hợp với năng lực, trình độ					
3	Chế độ lương, thưởng (CDLT)					
	Chế độ lương, thưởng của công ty luôn cụ thể					
	Chế độ lương, thưởng luôn gắn liền với thực tế					
	Chế độ lương, thưởng luôn được người lao động đồng thuận					
	Chế độ lương, thưởng có kế hoạch cụ thể					

4	Cơ sở vật chất (CSVC)					
	Cơ sở vật chất của công ty luôn đáp đủ					
	Cơ sở vật chất của công ty phù hợp với hiện nay					
	Cơ sở vật chất đảm bảo an toàn cho người lao động					
5	Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)					
	Cơ hội phát triển đào tạo của công ty luôn có kinh nghiệm, kiến thức					
	Cơ hội phát triển luôn hỗ trợ người lao động					
	Cơ hội phát triển được công ty chú trọng quan tâm					
	Cơ hội phát triển luôn có trách nhiệm và được tập huấn chuyên môn					
6	Môi trường làm việc (MTLV)					
	Môi trường làm việc của công ty luôn rộng mở					
	Môi trường làm việc phù hợp với từng nhóm đối tượng					
	Môi trường làm việc được thay đổi để phù hợp với xu thế					

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH SỐ LƯỢNG CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI CÁC PHÒNG BAN THAM GIA KHẢO SÁT

Nội dung	Số lượng
Lãnh đạo công ty	5
Trưởng phòng các phòng	4
Nhân viên	141
Tổng	150

PHỤ LỤC 03: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Quan hệ Quốc tế Đầu tư Sản xuất

