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

# NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM

**HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

# NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN

**Ngành Mã số**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

# LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tác giả. Các số liệu ghi trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học, kiến nghị và đề xuất của luận văn này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác./.

**Tác giả luận văn**

**MỤC LỤC**

**MỞ ĐẦU** 1

**Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP** 7

1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực 7

1.2. Khái quát về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
15

1.3. Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 17

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
25

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong nước và bài học cho Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
28

**Chương 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN**
34

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN 34

2.2. Tình hình nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
38

2.3. Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN 41

2.4. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN 55

**Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG**

**NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN** 62

3.1. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
62
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN 64
**KẾT LUẬN** 78
**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO** 80
**PHỤ LỤC** 82

# DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Viết đầy đủ |
|---|---|
| CBCNV | Cán bộ công nhân viên |
| CĐ | Cao đẳng |
| CLNNL | Chất lượng nguồn nhân lực |
| CNH - HĐH | Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa |
| CNKT | Công nhân kỹ thuật |
| ĐH | Đại học |
| DN | Doanh nghiệp |
| KT - XH | Kinh tế - Xã hội |
| LĐ | Lao động |
| LĐPT | Lao động phổ thông |
| NNL | Nguồn nhân lực |
| QLKD | Quản lý kinh doanh |
| SXKD | Sản xuất kinh doanh |
| TNDN | Thu nhập doanh nghiệp |
| VH | Văn hóa |

# DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty 35
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2017 - 2020 37
Bảng 2.2: Biến động hoạt động kinh doanh giai đoạn 2017 - 2020 37
Bảng 2.3: Số lượng lao động Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN từ năm 2017 - 2020
38
Bảng 2.4. Cơ cấu ngành nghề đào tạo của lao động công ty 39
Bảng 2.5: Hiện trạng nguồn nhân lực phân theo tính chất lao động tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
40
Bảng 2.6: Tình hình đào tạo qua các năm 41
Bảng 2.7: Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo 43
Bảng 2.8: Kinh phí cho công tác đào tạo bồi dưỡng tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
44
Bảng 2.9: Bậc thợ của công nhân kỹ thuật của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN năm 2017 - 2020
45
Bảng 2.10: Nhận xét về hoạt động đào tạo và phát triển NNL trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN
46
Bảng 2.11: Tình hình sức khỏe của người lao động Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN giai đoạn 2018 - 2020
48
Bảng 2.12: Tình hình chăm sóc sức khỏe người lao động của công ty 48
Bảng 2.13: Kinh phí đầu tư cho công tác bảo hộ lao động 50
Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả thi đua khen thưởng tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

52
Bảng 2.15: Thống kê tình hình vi phạm kỷ luật lao động tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN giai đoạn 2017 – 2020
54

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Tại Đại hội lần thứ XI, Đảng ta tiếp tục khẳng định tập trung "nâng cao chất lượng nguồn nhân lực". Đây là nội dung được kế thừa và phát triển từ tất cả các kỳ đại hội Đảng. Điều đó cho thấy, nhân lực là vấn đề cực kỳ quan trọng trong tất cả các giai đoạn lịch sử…

Trong thời đại bùng nổ về công nghệ như hiện nay, các máy móc và trang thiết bị hiện đại với khả năng tự động hóa đang dần thay thế con người. Các công việc từ nặng nhọc, nguy hiểm hay các công việc đòi hỏi kĩ thuật, độ chính xác cao thì các máy móc trang thiết bị đều có thể xử lý một cách dễ dàng. Nhưng con người luôn luôn là điều kiện tiên quyết không thể thiếu, ngày càng có ý nghĩa to lớn trong phát triển kinh tế xã hội của bất kỳ quốc gia nào trên thế giới. Một nền kinh tế dựa trên sự phát triển của khoa học công nghệ và kỹ thuật hiện đại, phụ thuộc rất nhiều vào trình độ và kỹ năng của con người trong việc sử dụng các công nghệ đó và khả năng quản lý, điều hành nhằm phối hợp các nguồn lực theo mục tiêu và phương pháp tối ưu nhất. Nguồn nhân lực vừa là chủ thể, vừa là động lực, vừa là nhân tố trong mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực là tài sản quý báu, là bộ phận cấu thành và quyết định hiệu quả của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt trong điều kiện kinh tế thị trường và thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh đang ngày càng diễn ra quyết liệt đòi hỏi doanh nghiệp phải có đội ngũ cán bộ quản lý giỏi, đội ngũ lao động lành nghề chất lượng cao. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nội dung của phát triển bền vững và trở thành yêu cầu có tính chiến lược của tất cả các quốc gia. Nó quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp và phát triển đất nước.

Một tổ chức lớn không chỉ lớn về số lượng, mà còn mạnh về "chất". Yếu tố "chất" quyết định sự thành bại của doanh nghiệp, của tổ chức. Ngược lại, một tổ chức hay doanh nghiệp có nhiều "chất" mà số lượng nhân viên ít, thì cũng không phát huy được hết sức mạnh của mình. Chính vì thế, phải kết hợp hài hòa giữa " lượng và chất", tạo lên sức mạnh giúp tổ chức, doanh nghiệp phát triển vững chắc và không ngừng vươn xa. Vì vậy vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố phải đặt lên hàng đầu của mỗi quốc gia.

Công ty cổ phần Phát triển nhà xã hội - HUD.VN là Công ty thành viên thuộc Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD) - Bộ Xây dựng. Ngày 29/8/2013 Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội đã cấp giấy chứng nhận đầu tư số 01121001651 cho Công ty cổ phần Phát triển nhà xã hội - HUD.VN để thực hiện đầu tư xây dựng các công trình nhà ở xã hội cho người có thu nhập thấp tại các ô CT1-A1&A2, CT2-TP và CT4-A1 thuộc quỹ đất 20% của dự án khu đô thị mới Tây Nam hồ Linh Đàm. Đối với ngành xây dựng nói chung và Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nói riêng thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng không chỉ giúp cho doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, giảm chi phí để hạ giá thành mà quan trọng hơn là giúp các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Qua thời gian làm việc tại Công ty Cổ phần phát triển nhà và xã hội – HUD.VN, em nhận thấy các giải pháp về đổi mới trong công tác tuyển dụng, bố trí sử dụng lao động, đánh giá, đào tạo... còn nhiều bất cập. Xuất phát từ thực tiễn đó của Công ty, em đã quyết định chọn đề tài: ***"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN"*** để làm luận văn thạc sỹ.

***2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài***

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là đề tài không mới nhưng là nội dung hết sức quan trọng của quản lý doanh nghiệp hiện nay trong điều kiện CNH – HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế.

Qua tìm hiểu, em được biết có rất nhiều luận văn thạc sỹ nghiên cứu đề tài này, như:

- Luận văn thạc sỹ: "*Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty VTC Online*", của tác giả Nguyễn Thanh Nga, Viện công nghệ Bưu chính viễn thông, năm 2015. Luận văn nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực tại công ty truyền thông trực tuyến, một doanh nghiệp hoạt động trên thị trường ngành dịch vụ. Luận văn đã trình bày những ưu điểm và hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực tại công ty VTC online, qua đó đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty. Luận văn đã trình bày những tiêu chí, các phương pháp đánh giá, những nhân tố ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, luận văn cần đi sâu phân tích về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty như: tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ,.., cần phân tích cụ thể những nhân tố ảnh hưởng đến chất

lượng nguồn nhân lực. Qua đó

đưa ra được những giải pháp và định hướng chính xác, cụ thể và rõ ràng, phù hợp với với xu hướng phát triển của công ty.

- Luận văn thạc sỹ: "*Chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình*", của tác giả Nguyễn Thị Thu Mai, trường ĐH Lao Động- Xã Hội, năm 2016. Tác giả nghiên cứu các chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực tại BHXH tỉnh Ninh Bình. Luận văn được trình bày cụ thể, rõ ràng theo quy định của một luận văn thạc sỹ. Luận văn khá chi tiết, tuy nhiên việc đưa ra các giải pháp tạo động lực cho nguồn nhân lực tại BHXH tỉnh Ninh Bình chưa hợp lý: Thứ nhất, hoàn thiện công tác trả lương: Việc trả lương theo quy định của pháp luật, quy định của Luật Lao động đối với các đơn vị thuộc khối nhà nước, các đơn vị hành chính sự nghiệp. Vì vậy, sự thay đổi lương, cơ chế lương theo quy định của pháp luật. Do đó, hai người lao động như nhau thì lương có thể khác nhau, tùy thuộc vào kinh nghiệm và thâm niên. Mặt khác, điều kiện cần khi tham gia thi tuyển vào ngành BHXH yêu cầu có bằng tốt nghiệp đại học loại khá trở lên; bởi vậy, giải pháp "hoàn thiện phân tích công việc, thiết kế lại công việc" được trình bày trong luận văn là chưa chính xác.

- Luận văn thạc sỹ: "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Sông Đà*", của tác giả Vũ Trọng Hưng, trường Trường ĐH KD và CN Hà Nội, năm 2017. Bài viết đã làm rõ thêm một số vấn đề về phương pháp luận đánh giá chất lượng sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp xây dựng. Đồng thời đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Sông Đà. Từ đó đề ra hệ thống các nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần bổ sung thêm cho lý thuyết hiện có và ứng dụng vào thực tiễn của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Sông Đà trong những năm tiếp theo.

- Luận văn thạc sỹ: "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của cán bộ kỹ thuật tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển nhà Hà Nội 22*", của tác giả Nguyễn Hoài Nam, trường Trường ĐH KD và CN Hà Nội, năm 2018. Đề tài đã nêu rõ cơ sở lý luận về nguồn nhân lực quản lý, chất lượng nguồn nhân lực quản lý và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý. Từ đó tác giả bài viết đã phân tích chất lượng nguồn nhân lực quản lý hiện nay của Công ty cổ phần đầu tư và phát triển nhà Hà Nội 22 qua kết quả điều tra chính thức bằng bảng hỏi do phòng Tổ chức hành chính thực hiện dưới sự chỉ đạo của Ban giám đốc. Trên cơ sở đó, đề ra những giải pháp

nhằm có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề chất lượng nguồn nhân lực quản lý hiện nay.

- Tạp chí học viên ngân hàng có bài "Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng giai đoạn 2016-2020" của PGS.TS Tô Ngọc Hưng – Th.S. Nguyễn Đức Trung. Bài viết tiếp cận toàn diện việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Ngân hàng Việt Nam tập trung 3 nhóm vấn đề sau: quan điểm và mục tiêu về nguồn nhân lực chất lượng cao trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành ngân hàng ở Việt Nam, thực trạng đào tạo và quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao và đề ra giải pháp thực hiện.

***3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu***

***3.1. Mục đích***

Trên cơ sở thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, rút ra những ưu điểm, hạn chế và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

***3.2. Nhiệm vụ***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN. Từ đó rút ra những đánh giá về những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trên.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

***4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu***

***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của Đề tài là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Luận văn nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

+ Về thời gian: Luận văn nghiên cứu tình hình chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN trong giai đoạn 4 năm gần nhất

(2017-2020) và đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giai đoạn 2021-2025 của công ty.

+ Về nội dung: Luận văn nghiên cứu tình hình chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN theo cách tiếp cận nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: nâng cao trí lực, nâng cao thể lực và nâng cao tâm lực.

***5. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu***

***5.1. Phương pháp luận***

Phương pháp duy vật biện chứng: đây là phương pháp nghiên cứu các hiện tượng kinh tế - xã hội trong trạng thái vận động và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Phương pháp cho phép phân tích và đánh giá một cách khách quan các vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp duy vật lịch sử: Phương pháp này dựa trên quan điểm lịch sử để đánh giá hiện trạng hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặt vấn đề nâng cao hiệu quả cạnh tranh trong giai đoạn nhất định với các mốc thời gian liên tục từ năm 2018 – 2021. Luận văn sử dụng phương pháp thu thập thông tin thứ cấp từ các nguồn giáo trình, sách, văn bản pháp quy, báo cáo chính thức liên quan đến đề tài nghiên cứu. Trong quá trình nghiên cứu, luận văn tham khảo, kế thừa có chọn lọc các công trình nghiên cứu, bài viết đã được công bố công khai có liên quan đến lĩnh vực luận văn đề cập.

***5.2. Phương pháp cụ thể***

* Thu thập dữ liệu:

- Dữ liệu thứ cấp: Qua nghiên cứu, báo cáo có liên quan của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

- Dữ liệu sơ cấp: Thu thập qua 3 cách:

+ Quan sát để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực

+ Phỏng vấn sâu: Phỏng vấn các cán bộ quản lý của Công ty để tìm ra yêu cầu chất lượng của nguồn nhân lực và đánh giá chất lượng hiện tại.

+ Điều tra bằng phiếu hỏi: Sử dụng phiếu trưng cầu ý kiến để thu thập thông tin cần thiết về thực trạng nguồn nhân lực hiện nay.

* Công cụ phân tích: phương pháp toán học, xác suất, thống kê, sơ đồ, biểu đồ, đồ thị, bảng ...

* Công cụ phân tích: phương pháp toán học, xác suất, thống kê, sơ đồ, biểu đồ, đồ thị, bảng ...

***6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn***

- Làm rõ cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng về nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, từ đó tìm ra nguyên nhân dẫn đến thực trạng này.
- Trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

***7. Kết câu của Luận văn***

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

# Chương 1
# CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực

### *1.1.1. Nguồn nhân lực*

*1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực*

Thuật ngữ "nguồn nhân lực" xuất hiện lần đầu vào đầu những năm 80 thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý hiện đại - quản lý trên cơ sở lấy con người tức nhân viên làm trung tâm thay vì cứng nhắc đặt Công ty đứng hàng đầu.

Xét trên tầm vĩ mô của nền kinh tế, theo ThS.Nguyễn Vân Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực (2007): "*Nguồn nhân lực là nguồn lực của con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định"*. [6]

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội (2007) *"Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội"*. [2]

Xét ở tầm vi mô, "*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế-xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới"* [Theo Nicholas Henry – Public Administration and Public afairrss, Tr. 256]. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nóichung của các tổ chức.

Theo tác giả Phạm Minh Hạc (2018): *"Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác*

*nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được*

*động viên, khuyến khích phù hợp"*. [7] Khái niệm này đã chỉ ra được sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong tổ chức khi họ được động viên, khuyến khích kịp thời.

Tuy có nhiều đinh nghĩa khác nhau dựa trên những giác độ tiếp cận nghiên cứu khác nhau song điểm chung mà chúng ta có thể rút ra từ những định nghĩa đó là: nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu phát triển lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và thế giới.

*1.1.1.2. Phân loại nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực có thể được phân loại theo nhiều cách khác nhau dựa trên các tiêu chí khác nhau như:

*- Căn cứ vào vai trò, vị trí của người lao động:*

+ Nguồn nhân lực chính: bao gồm những người lao động nằm trong độ tuổi lao động có khả năng lao động

+ Nguồn nhân lực phụ: bao gồm những người ngoài độ tuổi lao động. Trong số này lại phân thành nguồn nhân lực phụ trên tuổi (nam từ 61đến 65 tuổi, nữ từ 56 đến 60 tuổi) và nguồn nhân lực phụ dưới tuổi (tuổi từ 12 đến 14)

+ Nguồn nhân lực bổ sung: dựa vào 3 nguồn chính là lực lượng quân đội hết nghĩa vụ, lực lượng hợp tác lao động với nước ngoài, học sinh, sinh viên.

*- Căn cứ vào nghề nghiệp trong doanh nghiệp:*

+ Lao động sản xuất kinh doanh chính

+ Lao động sản xuất kinh doanh phụ trợ

+ Lao động khác

Phân loại theo tiêu thức này có ý nghĩa lớn trong việc lập dự toán và thực hiện các dự toán chi phí kinh doanh, quỹ lương,... và lập kế hoạch lao động trong từng bộ phận của doanh nghiệp như: bộ phận sản xuất kinh doanh trực tiếp; bộ phận quản lý.

*- Căn cứ vào chức năng công việc đảm nhiệm trong doanh nghiệp:*

+ Nguồn nhân lực thực hiện chức năng sản xuất, chế biến thì có: nhân công trực tiếp (là những lao động tham gia trực tiếp vào quá trình chế tạo sản phẩm) và nhân công gián tiếp (là những nhân công phục vụ cho những nhân công trực tiếp hoặc chỉ tham gia một cách gián tiếp vào quá trình sản xuất)

+ Nguồn nhân lực thực hiện chức năng lưu thông, tiếp thị: bao gồm bộ phận

bán hàng, tiêu thụ sản phẩm và nghiên cứu thị trường.

+ Nguồn nhân lực thực hiện chức năng quản lý hành chính: đây là bộ phận nhân công tham gia vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp

Phân loại nguồn nhân lực theo chức năng này có ý nghĩa quan trọng trong việc tập hợp chi phí, tính giá thành và quản lý lao động, quản lý quỹ tiền lương trong doanh nghiệp.

*- Căn cứ vào phạm vi của tổ chức:*

+ Nguồn nhân lực xã hội: Căn cứ vào sự hình thành nguồn nhân lực thì nó được phân thành 3 loại:

* Nguồn nhân lực có sẵn trong dân số (dân số hoạt động): bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

* Nguồn nhân lực trong hoạt động kinh tế (dân số hoạt động kinh tế): bao gồm những người thuộc nguồn nhân lực sẵn có trong dân số hiện đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân và một bộ phận tuy chưa có việc nhưng có nhu cầu tìm việc làm.

* Nguồn nhân lực dự trữ: bao gồm những người cũng trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động nhưng vì những lý do khác nhau mà họ không tham gia vào quá trình hoạt động kinh tế (ví dụ như sinh viên mới tốt nghiệp; phụ nữ sinh con; bộ đội xuất ngũ...)

+ Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: là tất cả mọi cá nhân tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp. Nó được coi là một tài nguyên quý báu nhất của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được phân loại theo nhiều cách khác nhau tuỳ theo từng mục đích nghiên cứu.

Ngoài ra còn có những cách phân loại khác tuỳ theo yêu cầu của quản lý như: phân loại lao động theo năng lực, theo trình độ chuyên môn,...

*1.1.1.3. Tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Vai trò quyết định của nguồn nhân lực biểu hiện ở những điểm cơ bản sau:

*Thứ nhất,* các nguồn lực như vốn, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất kỹ thuật, vị trí địa lý…là những khách thể chịu sự khai thác cải tạo của con người, và phục vụ cho nhu cầu, lợi ích của của con người. Các nguồn lực này tự nó chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng, muốn phát huy một cách tích cực thì phải kết hợp với nguồn lực con người, thông qua hoạt động có ý thức của con người.

*Thứ hai*, nguồn nhân lực có vai trò quyết định trong các nhân tố, các nguồn lực của sự phát triển của doanh nghiệp. Trước hết là do năng lực sáng tạo, trí tuệ của bản thân con người và cộng đồng người theo chiều hướng tiến bộ của lịch sử. Từ thế kỷ XVI, nhà triết học Ph.Bêcơn đã đưa ra nhận định: Tri thức là sức mạnh, khoa học tăng quyền lực của con người đối với tự nhiên. Đến giữa thế kỷ XIX, trên cơ sở phân tích vai trò của khoa học trong sự phát triển xã hội, C.Mác kết luận: Việc biến khoa học thành lực lượng sản xuất trực tiếp là một quy luật khách quan của sự phát triển xã hội. Điều đó đã trở thành hiện thực. Những năm đầu thế kỷ XX tỷ lệ lao động chân tay trong sản phẩm là 9/10 đến những năm 90 tỷ lệ đó giảm xuống chỉ còn 1/5 nhưng khối lượng sản phẩm đạt gần gấp 50 lần so với 80 năm về trước. Con người với trí tuệ lao động đã và đang là tài sản quý giá nhất, là nguồn lực quan trọng nhất quyết định sự phát triển của mỗi quốc gia và mỗi doanh nghiệp.

*Thứ ba*, con người với tất cả những phẩm chất tích cực của mình bao gồm trí tuệ, kinh nghiệm, năng động, thích ứng, sáng tạo… thì tự mình có thể trở thành động lực phát triển của toàn xã hội, cho sự phát triển của doanh nghiệp. Trí thông minh, tài năng sáng tạo, nhạy cảm với cái mới, ý chí tự lực tự cường là những tiềm năng to lớn của dân tộc Việt Nam, là sản phẩm của quá trình phát triển lâu dài của dân tộc, là nguồn lực to lớn cho sự phát triển đất nước. Những đức tính đó đã được thể hiện và nhân lên trong quá trình đấu tranh dựng nước và giữ nước của dân tộc Việt Nam. Ngày nay công cuộc đổi mới của đất nước đòi hỏi nguồn nhân lực - lực lượng cơ bản, chủ yếu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa phải thực sự là chủ thể sáng tạo có khả năng nắm bắt nhanh và thích nghi với cái mới để vận dụng vào thực tiễn đầy khó khăn thách thức trên bước đường công nghiệp hóa, hiện đại hóa của nước ta.

Như vậy, vai trò của NNL đối với mỗi quốc gia nói chung và đối với hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như trong mọi lĩnh vực khác của đời sống kinh tế xã hội nói riêng luôn đóng vai trò chủ chốt. Doanh nghiệp biết cách quản lý NNL, đề cao vai trò và giá trị NNL sẽ giúp các doanh nghiệp khai thác được khả năng tiềm ẩn của NNL, nâng cao năng suất lao động và tạo ra lợi thế cạnh tranh về NNL.

### *1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực*

#### *1.1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực*

Theo Tạ Ngọc Hải, Viện khoa học tổ chức Nhà nước, dựa trên khái niệm:

"*Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công đạt được của mỗi tổ chức*" thì: "*chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, sự hiểu biết, trình độ, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng để xem xét và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực*". [Tạ Ngọc Hải, 2016]

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn "Chất lượng nguồn nhân lực gồm trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội" [Bùi Văn Nhơn, 2004] trong đó:

- Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần.

- Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động.

- Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao…

Đứng trên cách tiếp cận vi mô (doanh nghiệp) thì chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu thức: Thể lực, trí lực, tâm lực.

*Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực được hiểu:* là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực; chất lượng nguồn nhân lực biểu hiện ở 3 yếu tố: thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức (tâm lực) của người lao động.

*1.1.2.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực*

a. Trí lực

Trí lực của NNL có thể bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc.

- Trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn mà NNL có được chủ yếu thông qua đào tạo, có thể được đào tạo về ngành hoặc chuyên ngành đó trước khi đảm nhiệm công việc. Đó là các cấp bậc học trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Các bậc học này chủ yếu được đào tạo ngoài công việc và đào tạo lại trong công việc họ đang thực hiện thông qua các lớp tập huấn hay bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ... Đó là sự trang bị về kiến thức chuyên môn cho NNL. Bất kỳ một vị trí nào trong DN đều có yêu cầu thực hiện công việc ứng với trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, việc trang bị kiến thức chuyên môn là không thể thiếu cho dù NNL đó được đào tạo theo hình thức nào.

- Kỹ năng nghề là khả năng NNL trong ứng xử và giải quyết công việc. Khả năng này được hiểu dưới hai khía cạnh và có thể khác nhau ở tùy từng đối tượng. Có thể các đối tượng này được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc của đối tượng này ưu việt hơn, vượt trội hơn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc tốt hơn, khía cạnh này người ta còn gọi là năng khiếu của NNL. Khả năng này bộc lộ thông qua sự hiểu biết, nhận thức và rèn luyện để có kỹ năng giải quyết công việc. Kỹ năng này hình thành có sự trải nghiệm thực tế hay còn gọi là điều kiện hình thành kỹ năng làm việc của NNL. Vì thế, NNL có thể được đào tạo như nhau nhưng có kỹ năng làm việc không hoàn toàn giống nhau và kỹ năng được nâng lên thông qua quá trình thực hiện thao tác trực tiếp trong công việc.

- Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện lòng trung thành đối với DN hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuần thục và nhanh hơn người ít kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật. Khả năng sáng tạo là vô tận, năng lực của con người thể hiện tư duy trong việc đưa ra các sáng kiến, các ý tưởng và có các quyết định nhanh nhạy linh hoạt trong giải quyết các vấn đề. Khả năng này không phụ thuộc vào lứa tuổi hay giới tính. Do đó, một con người vừa có khả năng sáng tạo, vừa có kinh nghiệm trong công việc thì có thể có kỹ năng làm việc vượt trội hơn và là tài sản quý giá của tổ chức. Tất cả các yếu tố thuộc về trí lực này là tài sản vô giá của DN mà con người là đối tượng sở hữu. Khai thác trí lực của con người hoàn toàn phụ thuộc vào tổ chức mà trong đó các cấp quản trị là quan trọng nhất. Các yếu tố này không thể mang ra cân, đo, đếm bằng định lượng cụ thể.

b. Thể lực

Một con người khỏe mạnh là người không có bệnh tật về thể chất và tinh thần minh mẫn. Một tinh thần "bệnh tật" là tinh thần luôn có những suy nghĩ hằn học, tức giận, lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, có thể không kiểm soát được những hành vi của bản thân.

Sức khỏe thể hiện sự dẻo dai về thể lực của NNL trong quá trình làm việc.

CLNNL không chỉ được thể hiện qua trình độ hiểu biết của con người mà còn cả sức

khỏe của bản thân người đó. Nếu không có sức khỏe, bao nhiêu kiến thức, kỹ năng cũng nằm lại trong thể xác con người đó. Có sức khỏe mới làm việc được, cống hiến được chất xám của mình. Phân loại sức khỏe NNL của Bộ Y tế quy định được xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

Thể lực hay chính là thể chất NNL thể hiện vóc dáng về chiều cao, cân nặng và có thang đo nhất định. Đối với từng ngành khác nhau sẽ có yêu cầu thể chất khác nhau. Thể chất NNL được biểu hiện qua quy mô và chất lượng thể chất. Quy mô thể hiện số lượng người được sử dụng, thời gian NNL làm việc tại DN. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Cơ cấu NNL theo giới tính là một thông số giúp DN đánh giá được việc sử dụng và bố trí NNL phù hợp với đặc điểm giới tính, nhất và giới tính nữ thường có hạn chế ảnh hưởng đến công việc do độ tuổi sinh đẻ, chăm sóc con nhỏ, công việc nội trợ... Độ tuổi thể hiện kinh nghiệm, bản lĩnh nhiều nhất là những người trên 40 tuổi nhưng thể lực có thể giảm sút hơn so với NNL có độ tuổi dưới 40, độ tuổi này có thể có sự trải nghiệm ít so với tuổi trên 40 nhưng bù lại có thể lực tốt, có khả năng xông pha tốt. Thể chất thể hiện tiềm năng sức khỏe của con người, thể hiện một phần mức độ năng động và khả năng giải quyết công việc. Do đó, thể chất tốt làm giảm khả năng mắc bệnh nghề nghiệp, làm cho CLNNL được đảm bảo hơn.

c. Tâm lực

Tâm lực của NNL bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của NNL.

- Thái độ làm việc chính là ý thức của NNL trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Tuy nhiên, không phải bất cứ một người nào cũng đều có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa DN không được quan tâm, các cấp quản trị trong DN không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của công nhân có thể bê trễ làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng SP. Ngành xây dựng có nhiều công đoạn SX, chỉ cần một công đoạn nào đó người công nhân có thái độ làm việc không đúng mực, có thể ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí làm việc chung, đến công đoạn SX tiếp theo, chất

lượng công trình, tiến độ hoàn thành... Vì vậy, ngoài các nhóm tiêu chí về trí lực, thể lực thì thái độ làm việc là nhóm yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến CLNNL trong DN.

- Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong DN. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của DN, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, khuôn khổ và nội quy của DN là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học.

Như vậy, thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc biến động khiến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của NNL, làm thay đổi hành vi trong LĐ của NNL. Khi NNL kiểm soát được hành vi của bản thân, nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn là thể hiện NNL có kiến thức, có sự hiểu biết nhất định và phần đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

- Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu. Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa (VH) DN. Xuất phát từ VH truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng rất lớn đến tư duy, suy nghĩ, lề thói, cách sống... tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi và thái độ thể hiện tại nơi làm việc thường biểu hiện khía cạnh phẩm chất đạo đức. Tuy có ảnh hưởng của VH toàn cầu, trình độ và sự nhận thức giúp con người có thể kiểm soát hành vi, nhưng không phải bất cứ tình huống nào, thời điểm nào con người cũng kiểm soát được. Do đó, nhóm tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức của NNL là rất khó đánh giá, khó đưa ra một công thức hay một nhận định hay có thể lượng hóa được. Trong mỗi thời điểm, mỗi hoàn cảnh lại có những biểu hiện không giống nhau. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống các tiêu chí đánh giá về CLNNL, có tiêu chí về phẩm chất đạo đức của con người nhưng không thể luôn ứng dụng, luôn khách quan trong mọi tình huống.

## 1.2. Khái quát về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

### *1.2.1. Khái niệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, biểu hiện qua các mặt: thể lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cần thiết cho công việc của người lao động, qua đó mà tạo việc làm ổn định, nâng cao địa vị kinh tế và xã hội của họ.

Với ý nghĩa đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể các hoạt động của tổ chức tác động lên nguồn nhân lực hiện có để làm biến đổi về số lượng, chất lượng nguồn nhân lực về các mặt cụ thể như: thể lực, trí lực, tâm lực đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức.

### *1.2.2. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Nguồn nhân lực chất lượng cao là một khái niệm rộng, nguồn nhân lực chất lượng cao hay thấp phải được đánh giá thông qua những yếu tố đào tạo thành chất lượng nguồn nhân lực (thể lực, trí lực và tâm lực) trong mối tương quan so sánh với những chuẩn mực nhất định những yếu tố tạo thành chất lượng nguồn nhân lực được hình thành phát triển thông qua hai con đường chủ yếu là giáo dục đào tạo và thực hành làm việc trong lao động sản xuất.

Có thể nói nguồn lực đóng vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp. Phải làm như thế nào để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp mới tốt được. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao.

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp hiện nay, yếu tố chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Hiện nay, các doanh nghiệp đang hình thành hai loại hình nhân lực: nhân lực phổ thông và nhân lực chất lượng cao. Nhân lực phổ thông hiện tại vẫn chiếm số đông, trong khi đó, tỷ lệ nhân lực chất lượng cao lại chiếm tỷ lệ rất thấp. Cái thiếu

hiện nay

không phải là nhân lực phổ thông, mà là nhân lực chất lượng cao. Chính vì vậy, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển kinh tế, xã hội và hội nhập quốc tế của doanh nghiệp, chưa có những đóng góp lớn để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Vì vậy, vấn đề đặt ra hiện nay là phải phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nhất là nhân lực chất lượng cao chính là giải quyết mối quan hệ giữa chất và lượng. Chất của nguồn nhân lực gắn với các yếu tố của doanh nghiệp và các yếu tố kinh tế - xã hội.

Tóm lại, việc nâng chất lượng NNL là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng NNL tốt sẽ giúp doanh nghiệp sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đứng vững trên thị trường, mở rộng thị phần và tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

### *1.2.3. Ý nghĩa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

*1.2.3.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH-HĐH đất nước*

Hiện nay đất nước ta đang trong quá trình đổi mơi,xây dựng phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa,đồng thời với việc tiến hành CNH – HĐH đất nước do đảng ta khởi xướng.Tất cả đều đỏi hỏi đội ngũ lao động phải đáp ứng đầy đủ cả về số lượng và chất lượng,cả về qui mô và cơ cấu,đi kèm với nó là trình độ tổ chức quản lý lao động tương xứng.

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh,mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là đến phục vụ lợi ích con người. Hiện nay, yếu tố chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của tổ chức.

*1.2.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực góp phần ổn định, phát triển, khẳng định vị trí của tổ chức*

Đây được xem là yếu tố cơ bản để hoàn thành các mục tiêu chiến lượng của tổ chức.Nếu công tác này được tổ chức theo kế hoạch và thực hiện thường xuyên sẽ mang lại những lợi ích to lớn cho tổ chức.

Về bản chất, mục tiêu hàng đầu của tổ chức là hiệu quả kinh doanh. Chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả kinh doanh là doanh thu và lợi nhuận. Như chúng ta đã biết,muốn sản xuất ra của cải vật chất phải có 3 yếu tố: lao động, tư liệu sản xuất,đối

tượng sản

xuất. Trong đó lao động là yếu tố quan trọng nhất. Nếu không có lao động thì mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều bị trì trệ. Nếu khai thác sử dụng lao động một cách hợp lý, phân định rõ ràng chức năng, quyền hạn,nhiệm vụ, mối quan hệ hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân với nhau, đảm bảo mọi người đều có việc làm, mọi khâu, mọi bộ phận đều có người phụ trách và có sự ăn khớp, đồng bộ trong từng đơn vị và trong phạm vi toàn tổ chức thì sẽ làm cho quá trình sản xuất kinh doanh được tiến hành cân đối, nhịp nhàng, liên tục từ đó tăng doanh thu cho tổ chức.

*1.2.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần nâng cao mức sống của người lao động*

Việt Nam là 1 trong những nước có thu nhập quốc dân bình quân đầu người còn thấp, vấn đề tích lũy của nền kinh tế và người dân còn hạn chế. Đại bộ phận người lao động phải nhờ vào thu nhập từ lao động để đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình mình. Nói cách khác chỉ có thu nhập từ việc làm thì người lao động mới có điều kiện để đảm bảo và cải thiện đời sống của mình. Nâng cao chất lượng cũng chính là nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động,giảm thời gian khấu hao tài sản của tổ chức, tăng cương kỷ luật lao động… dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp tổ chức mở rộng thị phần.

Mặt khác, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất lẫn tinh thần.

Trong số các giải pháp để nâng cao đời sống của nhân dân thì giải pháp quản lý tốt, từ đó sử dụng hiệu quả nhất ngồn lao động hiện có là giải pháp tích cực và có ý nghĩa về nhiều mặt.

Tóm lại việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc làm hết sức quan trong và cần thiết đối với tất cả các tổ chức. Bởi sử dụng nguồn nhân lực tốt sẽ giúp tổ chức hoạt động và có hiệu quả, đứng vững trên thị trường.

**1.3. Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Ở tầm vĩ mô, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm tạo ra nguồn nhân lực có khả năng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế – xã hội trong mỗi giai đoạn phát triển cả về quy mô, cơ cấu, số lượng và chất lượng.

Ở tầm vi mô (phạm vi nghiên cứu của đề tài này) thì nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là tất cả các hoạt động của doanh nghiệp hướng vào việc nâng cao về thể lực, trí lực, tâm lực cụ thể thông qua các hoạt động sau:

***1.3.1. Nâng cao trí lực***

Để nâng cao trí lực cho người lao động doanh nghiệp cần:

*1.3.1.1. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực*

Hiện nay các doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp đào tạo như:

* Đào tạo trong công việc

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

- Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- Kèm cặp chỉ bảo

Giúp cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, các kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là

+ Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp.

+ Kèm cặp bởi 1 cố vấn.

+ Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

- Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức

thu được trong quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển theo 3 cách

+ Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở 1 bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng quyền hạn như cũ.

+ Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

+ Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

* Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Các phương pháp đó bao gồm:

- Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc công việc có tính chất đặc thù thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.Các doanh nghiệp có thể tổ chức đâò tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm 2 phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các kỹ sư,cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

- Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này người học sẽ được trang bị trương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành.

- Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở 1 hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm,và qua đó học được các kiến thức,kinh nghiệm cần thiết.

- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa dưới sự giúp đỡ của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này các chương trình đào tạo

được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này được sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cầm có người dạy.

- Phương thức đào tạo từ xa

Là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại 1 địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách,tài liệu, băng hình, internet…. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin và các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: Bài tập tình huống, diễn kịch,mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

- Mô hình hóa hành vi

Cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Đây là 1 kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được 1 loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình,báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà 1 người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc, và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

*1.3.1.2. Tạo điều kiện về mặt vật chất và tinh thần để người lao động học tập nâng cao trình độ*

- Tạo điều kiện bằng vật chất:

Hàng năm công ty trích một khoản kinh phí nhất định cho người lao động đi học tập, nâng cao trình độ.

Tạo động lực lao động thông qua tiền lương.

“Tiền lương là một khoản tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động sau khi đã hoàn thành những công việc nhất định”. Như vậy tiền lương là một trong những công cụ đắc lực, là động cơ thúc đẩy con người làm việc.

Tiền lương mà

người lao động được trả phải đảm bảo phản ánh đúng sự đóng góp của người lao động và được những nhu cầu cần thiết cơ bản trong cuộc sống của họ thì người lao động mới phát huy được tài năng của mình, thúc đẩy được động lực lao động.

Đề ra chính sách trả lương cho người lao động dựa và năng lực và bằng cấp, khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ

- Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng.

" Tiền thưởng là một trong những công cụ đãi ngộ quan trọng trong việc tao động lực cho lao động, làm tăng thêm thu nhập cho lao động khuyến khích họ lam việc hăng say hơn". Khi họ đạt được thành tích, nhà quản lý phải biết cách khen thưởng kịp thời. Việc quan trọng này phải được làm thường xuyên chứ không phải đợi đến cuối năm. Chẳng hạn như việc bầu chọn nhân viên xuất sắc, nhân viên có nhiều sáng kiến, nhân viên phục vụ khách hàng tốt nhất, nhân viên bán hàng giỏi nhất... có thể tiến hành hàng tháng hay hàng quý.

Việc bầu chọn phải hết sức công bằng, hợp lý. Việc tiến hành công nhận hay trao giải thưởng phải trang trọng. Thông tin khen thưởng phải được công bố rộng rãi cho mọi nhân viên, đối tác và đặc biệt là gia đình của người được khen thưởng.

Nhà quản lý cũng nên chú ý công nhận và khen thưởng những nhân viên không nằm trong danh sách những nhân viên xuất sắc, nhưng luôn làm tốt công việc, và gắn bó với công ty. Được sếp khen, nhất là khen trước mặt mọi người, về những thành tích của mình là một trong những liều thuốc "sung" hiệu lực nhất.

- Tạo điều kiện về tinh thần cho người lao động

Những người lao động sau khi đi đào tạo về có thể được cất nhắc lên vị trí cao hơn phù hợp với chuyên môn được đào tạo.

- Tạo vị tri ổn định cho người lao động làm việc.

Người lao động làm việc tốt, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật cho công ty sẽ được nâng lương, thăng chức.

### *1.3.2. Nâng cao thể lực*

Trên thực tế, để tăng cường và nâng cao sức khỏe cho người lao động, các doanh nghiệp cần hướng vào các hoạt động chủ yếu sau:

#### *1.3.2.1. Tổ chức khám sức khỏe định kỳ theo chế độ*

Để nâng cao thể lực công ty cần có chế độ thăm khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể Cán bộ công nhân viên. Khám sức khỏe định kỳ là hoạt động ý nghĩa được

tổ

chức thường niên tại doanh nghiệp nhằm giúp cho cán bộ công nhân viên phát hiện sớm bệnh tật,bệnh nghề nghiệp để có phác đồ điều trị kịp thời, hạn chế tối đa những thương tổn và biến chứng gây ra của một số bệnh, đồng thời giúp lãnh đạo nắm được tình hình sức khỏe của cán bộ công nhân viên nhằm phục vụ tốt cho công việc của công ty

*1.3.2.2. Cải thiện môi trường làm việc*

Để nâng cao thể lực doanh nghiệp cần cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu các bệnh nghề nghiệp của công nhân viên trong công ty: như trang bị cơ sở vật chất, trang thiết bị bảo hộ lao động … Môi trường làm việc trong sạch, lành mạnh là tiêu chí của mỗi doanh nghiệp. Ngoài ra, cần thực hiện tốt quy chế dân chủ, tạo dựng môi trường văn hóa công sở, xây dựng nếp sống văn minh, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau. Mỗi doanh nghiệp cần căn cứ vào điều kiện cụ thể để xây dựng các quy chế quan hệ, hợp tác giữa các bộ phận, các đồng nghiệp với nhau. Bảo đảm tạo dựng được môi trường làm việc thoải mái nhất với tác phong văn minh, lịch thiệp, tạo cảm giác thân thiện, gần gủi, không gian ấm cúng, để người lao động cảm nhận như gia đình của mình.

*1.3.2.3. Tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, vui chơi giải trí*

Để nâng cao thể lực doanh nghiệp cần tổ chức công tác thể dục thể thao khuyến khích, hướng dẫn người lao động giữ gìn sức khỏ, tham gia các hoạt động thể thao nâng cao sức khỏe như cầu lông, bóng bàn, đá bóng … Có sự đầu tư về trang thiết bị, dụng cụ thể thao, cũng như thời gian để rèn luyện, các đội với nhau nên tổ chức cuộc thi và trao giải thưởng vận động người lao động tham gia nhất là người lao động trẻ. Dịp hè bố trí đưa người lao động đi tham quan, nghỉ mát, dịp tết thì có gặp mặt đầu xuân tạo điều kiện gần gũi, thân mật giữa các phòng. Những ngày như tết thiếu nhi có quà cho các cháu con em người lao động …

***1.3.3. Nâng cao tâm lực***

Nâng cao tâm lực ta cần nâng cao phẩm chất đạo đức và tác phong nghề nghiệp của người lao động.

*1.3.3.1.Nâng cao về phẩm chất đạo đức*

Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp với bất kỳ công việc nào cũng đều rất quan trọng. Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt sẽ giúp con người vượt qua khó khăn, hoàn thành tốt nhiệm vụ, tận tụy với công việc, trung thành với tổ chức. Để nâng

cao phẩm chất đạo đức các doanh nghiệp cần chú trọng một số vấn đề sau đây:

Thứ nhất: Giáo dục phẩm chất đạo đức cho người lao động, giúp họ có ý thức giữ gìn danh dự, lương tâm nghề nghiệp; có tinh thần đoàn kết, thương yêu, giúp đỡ đồng nghiệp trong cuộc sống và trong công tác; có lòng nhân ái, bao dung, độ lượng, đối xử hoà nhã với đồng nghiệp; sẵn sàng giúp đỡ, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng của đồng nghiệp và cộng đồng.

Thứ hai: Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện đúng điều lệ, quy chế, nội quy của công ty, phát hiện kịp thời những biểu hiện tiêu cực về đạo đức, lối sống để có biện pháp uốn nắn, ngăn chặn kịp thời.

Thứ ba: Giáo dục ý thức thực hành tiết kiệm, chống lãng phí.

Thứ tư: Thực hiện phê bình và tự phê bình thường xuyên, nghiêm túc; thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

Thứ 5: Phổ biến, học tập những điển hình tiên tiến, những tấm gương người tốt việc tốt, để người lao động có động lực phát huy việc làm của mình, cũng như làm gương để người lao động khác noi theo.

*1.3.3.2. Nâng cao về tác phong nghề nghiệp*

Nâng cao chất lượng cán bộ công nhân viên đòi hỏi phải chú trọng tính toàn diện. Bên cạnh việc nâng cao về thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức thì còn phải nâng cao tác phong nghề nghiệp hay tinh thần trách nhiệm.

Để nâng cao về tác phong nghề nghiệp, các cán bộ công nhân viên cần chú trọng các yếu tố sau:

- Có những biện pháp đánh giá kết quả lao động, cũng như tác phong nghề nghiệp 1 cách chính xác, công bằng.

- Xây dựng nội qui, qui chế để người lao động làm việc có kỷ luật. Mục tiêu của kỷ luật là nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có qui củ,do đó kỷ luật tốt nhất chính là sự tự giữ kỷ luật.Bởi vậy người làm công tác quản lý nguồn nhân lực cần làm cho mọi người lao động hiểu được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với bản thân họ. Từ đó họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu thực hiện công việc với tinh thần làm việc hợp tác và phấn khởi. Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản qui định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ lao động của họ: như số lượng và chất

lượng công việc cần làm được, thời

giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi,giữ gìn trật tự tại nơi làm việc, an toàn lao động và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ,kinh doanh của tổ chức, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất. Để giúp người lao động hiểu và tuân thủ kỷ luật lao động thì nội qui lao động phải được thông báo đến từng người và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức. Nếu như người lao động vi phạm nội qui thì có những hình thức kỷ luật như sau:

+ Kỷ luật ngăn ngừa (Phê bình) dựa trên cơ sở đưa ra những sự nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính xây dựng. người lao động thấy bản thân không bị bôi xấu,xỉ nhục. Trong kỷ luật ngăn ngừa,thông qua những người quản lý trực tiếp sẽ giải thích rõ những sai sót hoặc những điều có thể xảy ra sai sót,sử dụng cách tiếp cận hữu ích không chính thức và cho phép người dưới quyền tự chủ làm việc.

+ Kỷ luật khiển trách: Là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị, kín đáo "phía sau cánh cửa". Mục đích là tiếp cận tích cực nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm sửa chữa vấn đề và tránh lặp lai trong tương lai, làm cho người lao động hiểu rõ những điều họ đang làm không được chấp nhận nhưng mọi người có thể sẽ đủ thỏa mãn nếu họ thực sự có chuyển biến theo hướng mong đợi của tổ chức.

+ Kỷ luật trừng phạt (Cảnh cáo) là cách cuối cùng áp dụng đối với người vi phạm kỷ luật đôi khi còn gọi là kỷ luật tiến bộ,bởi nó đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn,tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật.Thông thường các mức nối tiếp của kỷ luật trừng phạt như sau:

/ Cảnh cáo miệng;

/ Cảnh cáo bằng văn bản;

/ Đình chỉ công tác;

/ Sa thải.

- Xây dựng tiêu chí về văn hóa doanh nghiệp của công ty để người lao động áp dụng và làm theo.

- Tạo không khí vui vẻ hòa nhã nơi làm việc, cạnh tranh lành mạnh giúp người lao động sống có lý tưởng, có mục đích, có ý chí vượt khó vươn lên, có tinh thần phấn đấu liên tục với động cơ trong sáng và tư duy sáng tạo; thực hành cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh.

- Ủng hộ, khuyến khích những biểu hiện của lối sống văn minh, tiến bộ và phê phán những biểu hiện của lối sống lạc hậu, ích kỷ.

- Tác phong làm việc nhanh nhẹn, khẩn trương, khoa học; có thái độ văn minh, lịch sự trong quan hệ xã hội, trong giao tiếp với đồng nghiệp, với người học; giải quyết công việc khách quan, tận tình, chu đáo.

- Đoàn kết, giúp đỡ đồng nghiệp cùng hoàn thành tốt nhiệm vụ; đấu tranh, ngăn chặn những hành vi vi phạm pháp luật và các quy định nghề nghiệp. Quan hệ, ứng xử đúng mực, gần gũi với đồng nghiệp; kiên quyết đấu tranh với các hành vi trái pháp luật.

## 1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

### *1.4.1. Các yếu tố bên ngoài*

*1.4.1.1. Nguồn nhân lực và thị trường lao động*

Trong nền kinh tế, mỗi một thị trường đều rất cần thiết, phải giải quyết những nhiệm vụ đặt ra trước nó và có ý nghĩa quan trọng khác nhau. Thị trường lao động được coi như một đầu tầu để kéo theo sự chuyển động của các thị trường khác. Thị trường lao động khác với các loại thị trường khác (như: hàng hóa, vốn, nhà ở, bất động sản v.v..) ở chỗ nó phức tạp hơn, bao gồm hoạt động của những lực lượng và các công cụ điều tiết mà phần lớn ở các thị trường khác không có.

Tóm lại, thị trường lao động điều tiết dòng chuyển sức lao động đang được hình thành trên thị trường đi theo 4 hướng cơ bản sau: Thứ nhất, chuyển những người làm thuê bị mất việc vào hàng ngũ người thất nghiệp. Thứ hai, sắp xếp những người thất nghiệp ở xí nghiệp hoặc các công sở và chuyển họ vào đội ngũ người lao động. Thứ ba, bố trí về hưu hoặc giảm việc tìm kiếm công việc, có nghĩa là chuyển họ từ dân số tích cực kinh tế vào dân số không tích cực kinh tế. Thứ tư, tìm kiếm và sắp xếp công việc cho những người mới tốt nghiệp các trường đào tạo, cũng như những người trước đây không làm việc và chưa bao giờ tìm kiếm việc làm, có nghĩa là chuyển họ từ dân số không tích cực kinh tế vào dân số tích cực kinh tế.

*1.4.1.2. Mặt bằng lương thù lao*

Trên thị trường luôn tồn tại sự chênh lệch tiền lương giữa các khu vực tư nhân, Nhà nước, liên doanh…, chênh lệch giữa các ngành, giữa các công việc có mức độ hấp dẫn khác nhau, yêu cầu về trình độ lao động cũng khác nhau. Do vậy,

Nhà nước cần có những biện pháp điều tiết tiền lương cho hợp lý.

Để giữ cho người lao động tiếp tục làm việc cho mình, các công ty phải dành những mức lương và điều kiện lao động có thể cạnh tranh với các công ty khác. Sự cạnh tranh giữa những người lao động đi tìm việc làm tốt và các công ty đi tìm người lao động giỏi là một hoạt động không ngừng trong hầu hết các thị trường lao động.

Mức lương mà các công ty trả cho người lao động chủ yếu được xác định bằng năng suất của họ và bằng sự khan hiếm hoặc dư thừa tương đối về người lao động có những kỹ năng đó. Nói chung, những người lao động có thể tạo ra hoặc làm được những thứ mà nhiều người tiêu dùng ưa thích, và nếu chỉ có một số ít những người như vậy, sẽ được hưởng mức lương cao nhất. Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp của mình dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường. Điều này sẽ làm cho nhân viên chú tâm vào công việc mà không còn phải bận tâm xem: làm ở doanh nghiệp này có được hưởng lương như khi làm cho doanh nghiệp khác hay không? Doanh nghiệp cần nghiên cứu tiền lương nhằm xác định mức lương thịnh hành đối với các công việc nhất định trong khu vực. Nghiên cứu, khảo sát tiền lương sẽ cung cấp các thông tin về những mức lương đặc biệt cho các công việc đặc biệt.

Sau khi nghiên cứu mức tiền lương của các công ty khác, mỗi công ty sẽ quyết định chính sách tiền lương của mình cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

*1.4.1.3. Chính sách phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*

Chiến lược phát triển KTXH của VN trong bất cứ giai đoạn nào cũng để cập đến việc phát triển con người, trong đó nhấn mạnh phát triển NNL trong xây dựng và phát triển đất nước. Trong việc phát triển NNL và nâng cao CLNNL, chiến lược hàng đầu vẫn là giáo dục và đào tạo. Từ năm 1979, Đại hội Đảng quyết định cải cách giáo dục, coi giáo dục là vấn đề quan trọng của đất nước trong phát triển nguồn lực con người, nâng cao sức mạnh đất nước qua GD&ĐT, nâng cao sự hiểu biết cho cộng đồng dân cư, chăm sóc sức khỏe và kiến thức cộng đồng. Với tư tưởng đó và thực hiện lời dạy của Hồ Chủ Tịch, công tác GD&ĐT tiếp tục được nhấn mạnh trong ác kỳ Đại hội V, VI, VII, VIII, IX, X và XI. Chiến lược phát triển dài hạn NNL đã đề cập đến kiến thức về giới tính, chăm sóc sức khỏe bà mẹ và trẻ em, các chương trình giáo dục học sinh tiểu học, phổ thông và tạo điều kiện cho quá trình

học tập suốt đời cho công dân. Các chương trình giáo dục chuyên nghiệp được chú trọng đào tạo NNL có chuyên môn, tay nghề và khả năng cạnh tranh với NNL

trong khu vực và thế giới. Hiện nay, Đảng ta khẳng định GD&ĐT tiếp tục được coi là quốc sách hàng đầu vì chiến lược phát triển NNL quốc gia. Chiến lược phát triển giáo dục của nước ta đã đề ra các chính sách nâng cao CLNNL một cách có hệ thống. Phát triển NNL thực chất là phát triển nguồn vốn con người phải được quan tâm từ tuổi ấu thơ đến lúc trưởng thành và trong suốt cuộc đời một cá nhân về các mặt trí lực, tâm lực và thể lực, các phẩm chất đạo đức, nhân cách công dân, trình độ học vấn, chuyên môn, văn hóa...

### *1.4.2. Các yếu tố bên trong*

*1.4.2.1. Mục tiêu, định hướng phát triển doanh nghiệp*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ là cơ sở, là động lực để thực hiệncác mục tiêu khác nhau của doanhnghiệp. Nguồn nhân lực được đào tạo, nâng cao sẽ là một lợi thế vô cùng to lớn trong sự cạnh tranh gay gắt trong và ngoài ngành của từng doanh nghiệp. Doanhnghiệp muốn tồn tại và phát triển lâu dài trong môi trường cạnh tranh như ngày nay thì phải xây dựng cho mình một chiến lược về nguồn nhân lực.

Môi trường kinh doanh luôn thay đổi, điều đó dẫn đến sự thay đổi trong mục tiêu, chính sách của tổ chức dẫn tới sự thay đổi về công việc, đòi hỏi NNL cũng cần phải thay đổi các kỹ năng, cách thức giải quyết vấn đề để phù hợp với công việc mới.

*1.4.2.2. Điều kiện làm việc*

Điều kiện làm việc của ngành xây dựng không mấy thuận lợi đối với NNL trong ngành, nhất là những LĐ SX trực tiếp. VN có khí hậu nhiệt đới nóng ẩm mưa nhiều, miền Bắc có mùa đông giá lạnh và miền Nam chủ yếu có nhiệt độ nóng quanh năm. Lao động chủ yếu ở ngoài trời nên hoạt động SX phụ thuộc vào ánh sáng, nhiệt độ và điều kiện thời tiết tự nhiên, các biện pháp bảo hộ và an toàn LĐ không được áp dụng triệt để.

*1.4.2.3. Văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa (VH) không được thể hiện dưới dạng hữu hình của vật chất nhưng tất cả các vật chất lại thể hiện và biểu hiện khía cạnh văn hóa. Rất khó gọi thành tên cụ thể VH là gì, vì VH chính là giá trị tài sản vô hình của DN (tổ chức), là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối hành vi và tình cảm của con người. DN là tập hợp nhiều con người nên văn hóa DN là SP trong

hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan; Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, xây dựng, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo

thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. Văn hóa DN còn thể hiện giá trị cốt lõi của DN, là dấu hiệu phân biệt DN này với DN khác, là "khuôn khổ" mà trong đó DN thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của DN.

*1.4.2.4. Đặc thù lĩnh vực hoạt động kinh doanh*

Mỗi một doanh nghiệp có đặc điểm sản xuất kinh doanh khác nhau từ đó tạo ra sự khác biệt về qui mô, cơ cấu lao động, chất lượng lao động khác nhau. Một doanh nghiệp có qui mô nhân lực trong các ngành nghề phức tạp sẽ khó khăn trong việc đầu tư, tổ chức đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp, công tác tuyển chọn người lao động sẽ khó khăn, phức tạp. Sự khác biệt này còn thể hiện ở đặc trưng ngành nghề. Bởi vì sự cạnh tranh, mắc độ cạnh tranh khác nhau sẽ kéo theo đòi hỏi chất lượng nguồn nhân lực cũng khác nhau.

## 1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong nước và bài học cho Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong nước*

a. Kinh nghiệm của Tổng công ty Sông Đà

Để trở thành một Tổng công ty lớn như hiện nay, trong suốt thời gian qua, Tổng công ty Sông Đà luôn coi trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua chất lượng đào tạo. Ở mỗi vị trí khác nhau đòi hỏi có một đội ngũ cán bộ khác nhau, đối với Tổng công ty Sông Đà, đào tạo là việc làm thật sự cần thiết, qua đó, giúp mọi người nắm chắc công việc, nhiệm vụ và làm chủ việc làm của mình.

Trong 5 năm qua, từ cán bộ đến công nhân lao động đều được qua đào tạo rồi mới sử dụng. Hàng năm, Tổng công ty đưa đi đào tạo và bồi dưỡng từ 800 – 1.000 nghìn cán bộ thuộc các chuyên ngành: Cao cấp lý luận chính trị, quản trị DN, kinh tế, tài chính, tư vấn giám sát, quản lý xây dựng, bồi dưỡng kiến thức về an toàn lao động cho người sử dụng lao động và cán bộ làm công tác an toàn lao động và trên 1.500 công nhân kỹ thuật. Trong nhiệm kỳ qua, đã cử 7 cán bộ trong diện quy hoạch đi học chương trình thạc sỹ quản trị kinh doanh tại nước ngoài, đồng thời tổ chức cho 159 cán bộ lãnh đạo học lớp giám đốc doanh nghiệp và tổ chức đi thực tập tại nước ngoài. Số lượng nhân lực hàng năm khoảng 30 nghìn người đã qua đào tạo và

có trình độ, kinh

nghiệm cao, đáp ứng yêu cầu hoạt động SXKD của Tổng công ty. Trong công tác quy hoạch cán bộ, Tổng công ty đã chỉ đạo thường xuyên rà soát, bổ sung quy hoạch hàng năm, xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng lực lượng cán bộ kế cận để kịp thời bổ sung nguồn lực cho công tác sắp xếp cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý các cấp từ cơ quan Tổng công ty đến các đơn vị thành viên, đáp ứng yêu cầu công tác quản lý, điều hành SXKD.

Trong giai đoạn 2016 - 2020, bình quân hàng năm Tổng công ty Sông Đà sẽ tuyển dụng từ 1 - 1,5 nghìn kỹ sư, cử nhân; khoảng từ 10 - 12 nghìn công nhân kỹ thuật và đưa từ 50 - 80 cán bộ đi đào tạo sau đại học ở trong cũng như ngoài nước. Song song đó, Tổng công ty tiến hành xây dựng chính sách khuyến khích và chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ CBCNV để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm chuẩn bị lực lượng xây dựng nhà máy điện hạt nhân.

Nhằm xây dựng để trở thành Tổng công ty mạnh ở trong nước và khu vực, có quy mô lớn, hiện đại, đa sở hữu, SXKD có hiệu quả cao trên nhiều lĩnh vực, Tổng công ty Sông Đà đã xây dựng chính sách nhân lực giai đoạn 2021 - 2025. Theo đó, Tổng công ty sẽ tập trung nâng cao năng lực quản lý điều hành của cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật. Tiến hành xây dựng và làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo cán bộ vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa đáp ứng nhiệm vụ lâu dài của Tổng công ty. Cụ thể, Tổng công ty luôn có kế hoạch cử cán bộ đi đào tạo cao học ở trong và ngoài nước cũng như tổ chức tham quan học tập để nắm bắt công nghệ mới tại một số quốc gia như: Pháp, Anh, Mỹ, Nga, Nhật Bản, Thái Lan, Thụy Điển, Singapore, Trung Quốc… Tổ chức đào tạo mới, đào tạo lại và tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ SXKD và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty nhằm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng cán bộ kỹ thuật thi công, cán bộ tư vấn giám sát, cán bộ kinh tế tại các công trình, dự án trọng điểm của Tổng công ty. Kết hợp với các trường như Đại học Xây dựng, Đại học CINCINATI của Hoa Kỳ để đào tạo về quản lý dự án. Bên cạnh đó, Tổng công ty còn thường xuyên xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỷ luật cao, nhất là các nghề theo chuyên ngành mạnh. Đồng thời luôn quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, 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 Tổng công ty. Ngoài ra, Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên để làm nhiệm vụ đào tạo

cho đội ngũ công nhân kỹ thuật đạt được trình độ, tiêu

chuẩn theo yêu cầu.

b. Tổng công ty xây dựng số 1

Tổng Công ty Xây dựng Số 1 - CTCP (CC1 JSC) là một trong những doanh nghiệp xây dựng các công trình hạ tầng, dân dụng và công nghiệp có nhiều kinh nghiệm và uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Với Tổng công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo chất lượng và tiến độ thi công. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Tổng công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

- Chế độ lương bổng và đãi ngộ: được thực hiện một cách công bằng, được kết hợp chặt chẽ với kết quả trong bảng đánh giá thành tích công tác của CBCNV. Chính sách này được công bố rõ ràng cho toàn thể CBCNV trong Tổng công ty được biết, từ đó người lao động sẽ cảm thấy mình được trả công một cách thỏa đáng.

- Tuyển dụng lao động: Tổng công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website Tổng công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

- Mở các lớp đào tạo nằng nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV trong Tổng công ty.

- Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong Tổng công ty: ngày nay các Tổng công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với Tổng công ty.

Trong chiến lược phát triển của Tổng Công ty, nguồn nhân lực chính là một trong những yếu tố quyết định uy tín, chất lượng và hiệu quả của các công trình. CC1 đã chú trọng đầu tư và phát triển đội ngũ nhân sự cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Trong hành trang xây dựng đất nước, đội ngũ cán bộ nhân viên CC1 vẫn luôn không ngừng tích lũy kinh nghiệm, nâng cao kiến thức chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, CC1 cũng có chính sách đãi ngộ nhiều kỹ sư và cán bộ kỹ thuật tài năng từ các trường đại học trong và ngoài nước. Các cán bộ

có năng lực đều được quy hoạch và đào tạo trở thành những cán bộ chủ chốt của CC1. Hiện nay, CC1 đang sở

hữu một đội ngũ hơn 1.000 cán bộ quản lý, kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao cùng với hơn 10.000 công nhân xây dựng có tay nghề.

***1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN***

***- Một là, về tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực***

* Đối với công tác tuyển dụng, các doanh nghiệp ngành xây dựng đã và đang làm nội dung của công tác này tương đối bài bản, đó là tuyển dụng những người đã qua công tác thực tế tại các đơn vị khác, có trình độ, kinh nghiệm và khả năng tự chủ trong công việc. Đối với sinh viên mới tốt nghiệp ra trường, sau khi tuyển chọn thường ít quan tâm và cho rèn dũa thực tế. Từ kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn, doanh nghiệp cần phải rút ra một số kinh nghiệm sau:

+ Thường xuyên cho nguồn lao động được cọ xát với thực tế ngoài những công việc thường ngày mang tính chất chuyên môn trên giấy tờ.

+ Tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao ngay từ khi sinh viên đang học những năm cuối trong các trường Đại học, cao đẳng, dạy nghề. Tiêu chí ở đây là những sinh viên đang có kết quả học tập tốt nhất đối với chuyên ngành mà các doanh nghiệp này đang quan tâm. Sau khi tuyển chính thức, cần áp dụng phương pháp kèm cặp tại chỗ, cử những người có kinh nghiệm trong công tác hướng dẫn và ghi nhận kết quả hướng dẫn đó.

+ Quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của những lao động trẻ, đặc biệt là những lao động mới vào nghề vì đây sẽ là nguồn nhân lực chính của các doanh nghiệp ngành xây dựng trong tương lai.

**** Đối với công tác đào tạo:***

+ *Đào tạo tại chỗ*: hiện nay, đang là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất. Người lao động được đặt vào các tình huống công việc cụ thể, được chỉ ra công việc và những thủ thuật trong công việc bởi người có kinh nghiệm và người giám sát. Đây là chương trình đơn giản nhưng tốn ít chi phí nhưng nếu không kiểm soát tốt thì sẽ dẫn đến kết quả ngược lại đó là chi phí tăng cao, người lao động được đào tạo kém.

+ *Đào tạo trên công trường*: đây là phương pháp nhánh nhất để đào tạo một lao động đã có sẵn kiến thức đã học trong các trường Đại học và dạy nghề, đối với

các doanh nghiệp ngành xây dựng thì đó là đưa ra công tác tại các Ban quản lý dự án, các

đơn vị thành viên để sát với thực tế trên công trường.

+ *Đào tạo theo phương pháp mô phỏng*: trong điều kiện không ra được thực tế, các doanh nghiệp ngành xây dựng có thể sử dụng các dụng cụ thuộc đủ mọi loại mô phỏng giống hệt thực tế. Dụng cụ đơn giản là các mô hình giấy cho tới các dụng cụ tạo ra trên máy tính. Phương pháp này có ưu điểm ít tốn kém và bớt nguy hiểm hơn.

***- Hai là, về quản lý và luân chuyển nguồn nhân lực***

Thường xuyên luân chuyển cán bộ, đặc biệt là đối với cán bộ đang làm việc lâu nămtại các công trường. Công tác luân chuyển giúp cho người lao động thường xuyên được phát triển các kỹ năng khác nhau trong công việc chứ không đơn thuần là chỉ biết mỗi công việc mình đang làm. Mặt khác, đẩy mạnh công tác này giúp cho tâm lý người lao động được cải thiện, họ cảm thấy được quan tâm hơn, cảm thấy mình trưởng thành hơn và do đó, sẽ gắn bó hơn với công việc mình đã và sẽ làm.

***- Ba là, về phân phối thu nhập***

Đây là bài toán khó nhất đối với tất cả các doanh nghiệp không riêng gì đối với các doanh nghiệp ngànhxây dựng, hiện nay sự bất hợp lý về phân phối lại thu nhập đang làm đau đầu nhiều ngành chức năng. Các doanh nghiệp ngành xây dựng cần phải thực hiện một số chính sách để thu hút nhân tài như: có phương án trả lương đặc biệt theo tiêu chuẩn cao nhất cho những lao động đang công tác trên các dự án ở vùng sâu vùng xa. Phân phối lại lương theo quy chế khoán cho từng loại công việc và chuyên môn cụ thể tùy thuộc vào mức độ an toàn hay nguy hiểm theo đặc thù của ngành, chăm lo đến đời sống người lao động bằng các nguồn quỹ được trích ra từ lợi nhuận hàng năm nhằm tăng hơn nữa thu nhập đối với đại bộ phận người lao động ở đây.

***- Bốn là, Tạo môi trường làm việc cạnh tranh bình đẳng***

Tạo môi trường làm việc cạnh tranh bình đẳng giữa những người lao động, tạo ra môi trường làm việc mang tính văn hóa cao. Đây là một trong những việc làm mang tính lâu dài và thường xuyên của những người lãnh đạo. Khi người lao động được công tác trong những môi trường như thế, họ sẽ cảm thấy vinh dự và tự hào khi là một thành viên trong một tập thể có văn hóa và những người có tri thức, khi đó họ sẽ cảm thấy gắn bó hơn, có trách nhiệm hơn với công việc mình đang làm.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Nguồn nhân lực chất lượng là một trong những yếu tố then chốt để giúp doanh nghiệp có thể phát triển một cách ổn định và bền vững. Chương 1 sau khi khái quát các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực (như khái niệm, phân loại và tầm quan trọng) đã trình bày được cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực (gồm khái niệm, tiêu chí đánh giá và các phương pháp đánh giá) và phân tích nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cũng như kinh nghiệm của một số doanh nghiệp trong nước trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đây là căn cứ quan trọng để Luận văn tiếp tục nghiên cứu, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực và đề ra những giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN ở các chương tiếp theo.

# Chương 2
# THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN

## 2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty*

Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN là đơn vị thành viên của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD) được thành lập ngày 20/12/2007. Công ty có mã giấy phép kinh doanh là số 0102569229 và được Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp. Với chặng đường 14 năm phát triển của công ty, có thể chia ra làm hai giai đoạn như sau:

Giai đoạn từ năm 2007 đến năm 2015:

+ Lao động: Khi mới thành lập số lượng công nhân viên của công ty là 200 người, trình độ tay nghề còn thấp. Để tiến hành thi công xây lắp cho kịp tiến độ, bàn giao công trình cho chủ đầu tư đúng thời gian trong hợp đồng quy định hàng năm công ty đã tuyển thêm công, nhân viên.

+ Tài sản: Số lượng máy móc, thiết bị lúc đầu chưa nhiều, chủ yếu là máy cũ, lạc hậu, trong quá trình thi công xây lắp cần sử dụng thì thuê ngoài. Ban đầu công ty có 1 cần cẩu, 5 máy ủi, máy xúc, cần trục và hang chục các máy móc khác đủ tiêu chuẩn để xây dựng. Công ty nhận thấy việc đầu tư thêm máy móc, thiết bị mới là cần thiết, do vậy hàng năm công ty đã đầu tư thêm nhiều máy móc, thiết bị hiện đại. Tính tới thời điểm năm 2015 số máy móc, thiêt bị công ty đang sử dụng là do mua mới, đa dạng về chủng loại. Cho tới năm 2015 thì tài sản tăng lên đáng kể, với 4 máy cẩu, 8 máy ủi, 10 máy xúc, 10 ô tô tải và các loại dụng cụ khác...

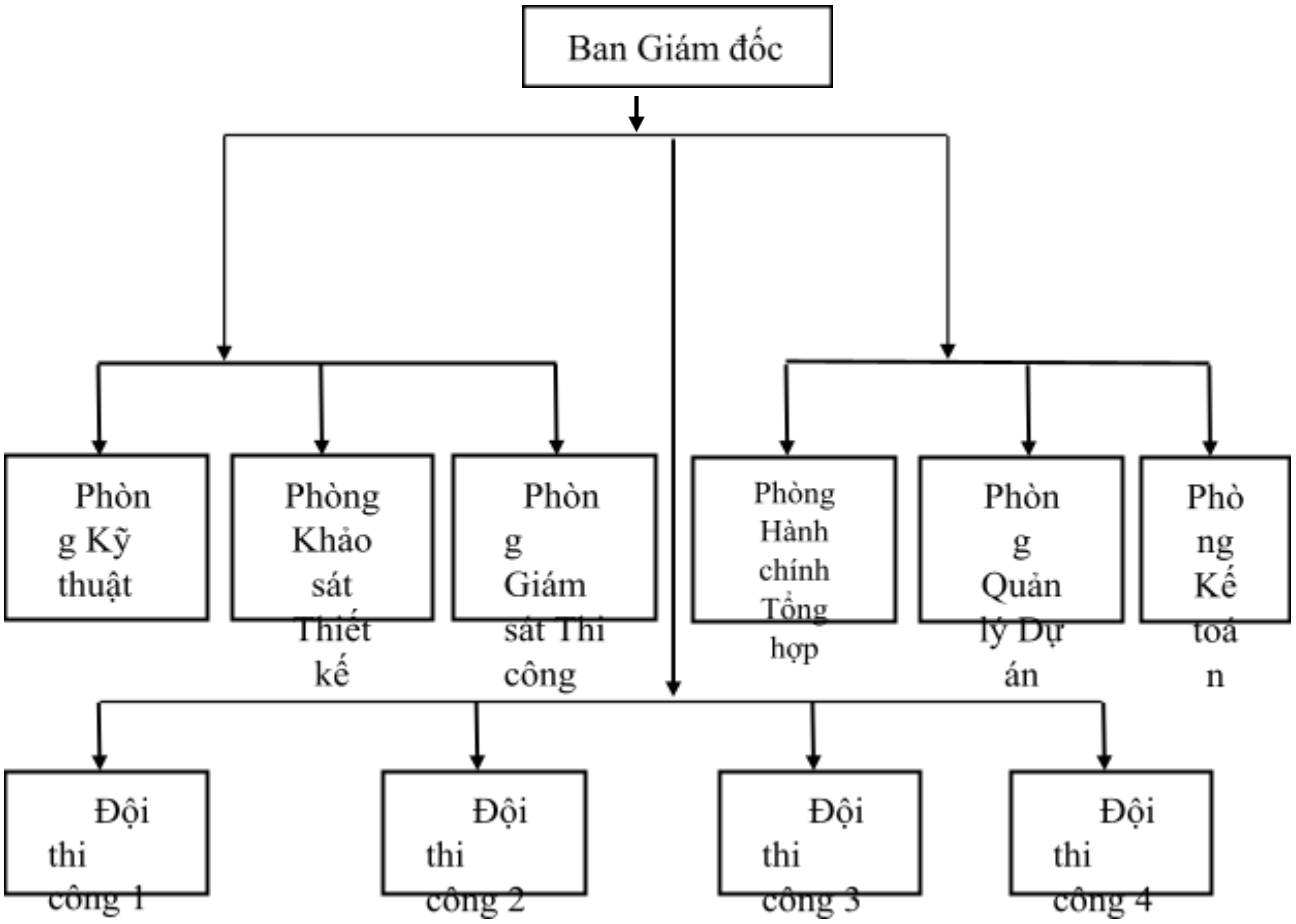
+ Thị trường: Thời gian mới đi vào hoạt động chưa có công trình để thi công xây lắp nên công ty chỉ hoạt động trên địa bàn nhỏ tại quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội, giá trị các gói thầu thi công còn thấp. Sau nhiều năm hoạt động công ty đã tạo được thương hiệu, uy tín nên địa bàn xây dựng của công ty bây giờ đã mở rộng trên cả nước, thi công nhiều dự án lớn của chủ đầu tư giao.

### *2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty*

*2.1.2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty*

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến - chức năng, được tổ chức theo sơ đồ sau:

**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty**




*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

*2.1.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban*

**Giám đốc**: Giám đốc điều hành, quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao.

**Phó Giám đốc:** Là người giúp việc Giám đốc trong từng lĩnh vực cụ thể và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về các nội dung công việc được phân công, chủ động giải quyết những công việc được Giám đốc ủy quyền theo quy định của Pháp luật và Điều lệ Công ty.

**Phòng kỹ thuật**: Quản lý, thực hiện và kiểm tra công tác kỹ thuật, thi công nhằm đảm bảo tiến độ, an toàn, chất lượng, khối lượng và hiệu quả kinh tế trong

toàn

Công ty. Quản lý sử dụng, sửa chữa, mua sắm thiết bị, máy móc phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh trong toàn Công ty. Xây dựng phương án thi công, phương án kỹ thuật cho các dự án, các loại phương tiện xe máy thiết bị thi công, các sản phẩm khác để tổ chức thực hiện trong toàn Công ty.

**Phòng Khảo sát Thiết kế:** Lập báo cáo đánh giá tác động môi trường. Thiết kế bản vẽ thi công và lập dự toán các công trình xây dựng chuyên ngành dân dụng – công nghiệp, giao thông, thủy lợi, hạ tầng kỹ thuật, cấp thoát nước, xử lý nước thải, điện trung, hạ thế, điện công trình, phòng cháy chữa cháy.

**Phòng Giám sát Thi công**: Kiểm tra các điều kiện khởi công công trình xây dựng; Kiểm tra sự phù hợp năng lực của nhà thầu thi công xây dựng công trình với hồ sơ dự thầu và hợp đồng xây dựng.

**Phòng hành chính tổng hợp**: Tổ chức quản lý thực hiện công tác nhân sự; xây dựng, bổ sung và hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nội quy quản lý, sắp xếp lao động; xây dựng kế hoạch lao động tiền lương; điều chỉnh định mức lao động, phương án trả lương, thưởng; xây dựng kế hoạch đào tào cho phù hợp với doanh nghiệp. Hoàn tất các thủ tục về quản lý hành chính.

**Phòng Quản lý Dự án:** Tham mưu cho ban lãnh đạo Công ty về công tác kỹ thuật thi công, đấu thầu và quản lí dự án Lập kế hoạch nhân lực và thiết bị trình Lãnh đạo Công ty phê duyệt trước khi triển khai thi công. Phối hợp với các phòng ban chức năng điều động nhân lực, thiết bị, vật tư đảm bảo hiệu quả cho các dự án.

**Phòng Kế toán:** Đảm nhận và chịu trách nhiệm trước Công ty về lĩnh vực tài chính kế toán. Phòng có chức năng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm; Tổ chức công tác hạch toán kế toán, lập báo cáo tài chính theo quy định và các báo cáo quản trị theo yêu cầu của Công ty; Thực hiện thu tiền bán hàng, quản lý kho quỹ; Chịu trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra việc lập hóa đơn chứng từ ban đầu cho công tác hạch toán kế toán; hướng dẫn, tổng hợp báo cáo thống kê.

**Các đội thi công từ 1 đến 4:** Chịu sự chỉ đạo chung của Giám đốc và bộ phận chức năng, bao gồm 1 đội trưởng. Trong mỗi đội có từ 2 – 4 cán bộ kỹ thuật là kỹ sư xây dựng còn lại công nhân trực tiếp. Các đội sản xuất và thi công thực hiện công việc theo nhiệm vụ, được phân công cụ thể các công trình thi công xây lắp; đảm bảo thi công đúng tiến độ, đạt chất lượng theo yêu cầu đề ra.

### *2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN*

Trong nhiều năm hoạt động tình hình kinh doanh của công ty đã đạt được những kết quả hết sức khả quan, thể hiện như sau:

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2017 - 2020**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

| Chỉ tiêu | Năm 2017 | Năm 2018 | Năm 2019 | Năm 2020 |
|---|---|---|---|---|
| Doanh thu bán hàng | 20.819.223 | 23.942.106 | 25.139.211 | 27.653.132 |
| Giá vốn hàng bán | 14.406.461 | 16.135.236 | 16.941.998 | 18.297.358 |
| Doanh thu tài chính | 1.334 | 15.272 | 16.036 | 16.357 |
| Chi phí tài chính | 11.973 | 12.275 | 12.889 | 15.467 |
| Chi phí QLKD | 2.817.867 | 2.823.502 | 2.964.677 | 3.261.145 |
| Lợi nhuận trước thuế | 3.584.256 | 4.986.365 | 5.235.683 | 6.095.519 |
| Thuế TNDN | 716.851,2 | 997.273 | 1.047.136,6 | 1.219.103,8 |
| Lợi nhuận sau thuế | 2.867.404,8 | 3.989.092 | 4.188.546,4 | 4.876.415,2 |

*(Nguồn: Phòng kế toán)*

**Bảng 2.2: Biến động hoạt động kinh doanh giai đoạn 2017 - 2020**

| Chỉ tiêu | 2018/2017 | | 2019/2018 | | 2020/2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Doanh thu bán hàng | 3.122.883 | 14,9 | 1.197.105 | 4,9 | 2.513.921 | 9,9 |
| Giá vốn hàng bán | 1.728.775 | 11,9 | 806.762 | 5,0 | 1.355.360 | 8,0 |
| Doanh thu tài chính | 13.938 | 1.044,8 | 764 | 5,1 | 321 | 2,0 |
| Chi phí tài chính | 302 | 2,52 | 614 | 5,0 | 2.578 | 20,1 |
| Chi phí QLKD | 5.635 | 0,2 | 141.175 | 4,9 | 296.468 | 10,0 |
| Lợi nhuận trước thuế | 1.402.109 | 39,12 | 249.318 | 4,9 | 859.836 | 16,42 |
| Thuế TNDN | 280.421,8 | 39,12 | 49.863,6 | 5,1 | 171.967,2 | 16,42 |
| Lợi nhuận sau thuế | 1.121.687,2 | 39,12 | 199.454,4 | 5,1 | 687.868,8 | 16,42 |

*(Nguồn: Tính toán của tác giả)*

Qua bảng tổng hợp kết quả kinh doanh của công ty trong 4 năm, ta có nhận xét như sau:

Doanh thu bán hàng của công ty trong 4 năm đều tăng, cụ thể năm 2017 là 20.819.223 triệu đồng. Đến năm 2018 doanh thu đạt được là 23.942.106 triệu đồng tăng 3.122.883 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ 15%, năm 2019 doanh thu là 25.139.211 triệu đồng, tăng 5% so vớ năm 2018. Thị trường bất động động sản khủng hoảng, ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất của các công ty trong ngành xây dựng nói chung và Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nói riêng. Tuy nhiên công ty đã có các biện pháp phù hợp để vượt qua thời kì khủng hoảng, do vậy doanh thu góp phần làm cho lợi nhuận của công ty trong 4 năm cũng tăng lên theo tỷ lệ tương ứng. Nhìn vào số liệu thu thập được ta thấy lợi nhuận của công ty những năm qua tăng mạnh, năm sau tăng nhiều hơn năm trước, điều này cho thấy công ty có chiến lược phát triển đúng đắn và việc sử dụng các nguồn lực là hiệu quả, các dự án, công trình dân dụng của công ty không bị ứ đọng vốn, các khoản thu tồn đọng kỳ trước cũng được thanh toán hết hoặc thanh toán từng phần.

Nhìn chung qua 4 năm kết quả kinh doanh của công ty tăng trưởng khá nhanh, tuy trong thời gian suy thoái mà công ty vẫn có thể đứng vững và phát triển là một điểm tựa vững chắc để công ty tăng quy mô.

### 2.2. Tình hình nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

#### *2.2.1. Số lượng*

Tính đến tháng 12 năm 2020, tổng số cán bộ công nhân viên là 636 người, trong đó có 185 cán bộ có trình độ từ đại học trở lên, 386 cán bộ có trình độ trung cấp, cao đẳng, cao đẳng nghề. Số lượng lao động của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cụ thể qua các năm như sau:

**Bảng 2.3: Số lượng lao động Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN từ năm 2017 - 2020**

| Năm | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Tổng số (Người) | | 504 | 530 | 575 | 636 |
| Tốc độ tăng | +/- | - | 26 | 45 | 61 |
| | % | - | 5,15 | 8,49 | 10,60 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Qua bảng 2.2 cho thấy số lao động của Công ty liên tục tăng trong những năm gần đây, cụ thể năm 2018 tăng 5,15% so với năm 2017, năm 2019 tăng 8,49% so với năm 2018, đặc biệt năm 2020 tăng 10,60% so với năm 2019 số lao động tăng nhanh như vậy để đáp ứng với sự phát triển của công ty.

***2.2.2. Cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực***

Theo số liệu thống kê của bộ phận tổ chức nhân sự Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN thì số lượng lao động đã qua đào tạo theo các chuyên ngành cụ thể tính đến hết năm 2020, được thể hiện như sau:

**Bảng 2.4. Cơ cấu ngành nghề đào tạo của lao động công ty**

| STT | Chuyên môn | Số lượng | Chiếm tỉ lệ % |
|---|---|---|---|
| 1 | Kiến trúc | 49 | 08 |
| 2 | Kết cấu | 216 | 33 |
| 3 | Giao thông, thủy lợi | 50 | 08 |
| 4 | Địa chất nền móng | 10 | 02 |
| 5 | Trắc đạc | 07 | 01 |
| 6 | Điện, điện tử, cơ khí | 55 | 09 |
| 7 | Cấp thoát nước, môi trường | 18 | 03 |
| 8 | Kinh tế | 28 | 04 |
| 9 | Cơ lý vật liệu | 06 | 01 |
| 10 | Khác | 197 | 31 |
| | **Tổng cộng** | **636** | **100** |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Do nhu cầu thực tế của quá trình sản xuất kinh doanh nên ngay từ khâu tuyển dụng các đơn vị đã lựa chọn những lao động có trình độ chuyên môn phù hợp để đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả nhất.

Về độ tuổi: Nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN có độ tuổi khá trẻ. Độ tuổi từ 22 – 30 tuổi chiếm 31%, và từ 31 đến 45 tuổi chiếm 57%. Đây là độ tuổi có sức khỏe tốt, có khả năng đáp ứng tốt các yêu cầu của công việc.

*Về cơ cấu giới*: Do đặc thù về lĩnh vực sản xuất kinh doanh phần lớn cần lao

động nam có sức khỏe nên Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN có sự chênh lệch khá lớn về giới. Trong tổng số 636 lao động trong năm 2020 thì số lao động nữ chỉ có 135 lao động chiếm 21% trên tổng số lao động.

Với Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, để tương ứng với sự tăng trưởng về sản xuất kinh doanh, đặc điểm về công việc và công nghệ, lực lượng lao động của Công ty cũng phát triển nhanh chóng cả về số lượng và chất lượng. Đến nay, Công ty đã xây dựng được nguồn nhân lực có quy mô lớn, chất lượng cao, hoạt động trên tất cả các lĩnh vực tư vấn. Tình hình lao động của Công ty phân theo tính chất lao động được thể hiện qua biểu sau:

**Bảng 2.5: Hiện trạng nguồn nhân lực phân theo tính chất lao động tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN**

*ĐVT: Người*

| Chỉ tiêu | Năm 2017 | Năm 2018 | Năm 2019 | Năm 2020 |
|---|---|---|---|---|
| Tổng số | 504 | 530 | 575 | 636 |
| *Trong đó:* | | | | |
| Lao động quản lý | 200 | 210 | 230 | 246 |
| Lao động sản xuất | 304 | 320 | 345 | 390 |

*Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp*

Lực lượng lao động theo bảng 2.4 trên được Công ty bố trí sử dụng trong cả hai hình thức tổ chức lao động thông thường và tổ chức lao động linh hoạt.

Do tính chất đặc thù của lĩnh vực tư vấn, xây dựng đòi hỏi phải sử dụng lực lượng lao động chuyên môn kỹ thuật được đào tạo cơ bản và trải qua kiểm nghiệm thực tiễn. Hiện tại (tính đến năm 2020), nhiều công việc phức tạp sử dụng công nghệ cao vẫn phải thuê chuyên gia nước ngoài. Tất nhiên, việc sử dụng lao động nước ngoài cho những công việc đặc biệt phức tạp đã làm tăng chi phí nhân công do phải trả mức lương cao theo giá công của chuyên gia trên thị trường lao động quốc tế. Nhưng mặt khác, do làm việc bên cạnh đội ngũ chuyên gia quốc tế lành nghề nên cán bộ, nhân viên Công ty cũng trưởng thành nhanh chóng. Đặc điểm này vừa tạo ra thời cơ, vừa là thách thức cho sự phát triển nguồn nhân lực tư vấn.

## 2.3. Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *2.3.1. Nâng cao trí lực*

Như đã phân tích tại chương 1, trí lực là yếu tố quyết định để đảm bảo hiệu quả, chất lượng công việc. Xác định đúng tầm quan trọng và ý nghĩa của trí lực, ban lãnh đạo công ty đã không ngừng đầu tư tài chính và thời gian, tạo mọi điều kiện có thể để cán bộ công nhân viên học tập, nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và tay nghề. Ban lãnh đạo công ty đã xác định rõ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được coi là một trong những biện pháp chủ yếu để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay.

** Đào tạo phát triển nguồn nhân lực*

Trong những năm qua, công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực phục vụ cho sự tồn tại và phát triển của công ty được triển khai bằng nhiều phương thức đào tạo như:

*Đào tạo mới:* Mỗi cán bộ khi mới được tuyển dụng vào Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN sau một thời gian đều được đào tạo lại theo tính chất công việc cụ thể mà mỗi người sẽ đảm nhận. Việc đào tạo này được Công ty thực hiện rất bài bản,thường mỗi khóa đào tạo diễn ra trong vòng từ 3 – 6 tháng.

**Bảng 2.6: Tình hình đào tạo qua các năm**

*( Đơn vị : Lượt người )*

| Loại hình đào tạo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|
| Kèm cặp để đào tạo cán bộ mới vào nghề | 45 | 25 | 32 | 92 |
| Nâng cao nghiệp vụ | 68 | 76 | 98 | 132 |
| Đào tạo thạc sỹ | 1 | 2 | 5 | 8 |
| Kỹ sư tư vấn giám sát | 71 | 153 | 185 | 197 |
| Lớp bồi dưỡng ngắn hạn | 110 | 107 | 567 | 200 |
| Thảo luận hội nghị | 78 | 92 | 110 | 250 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Có thể nói, với kết quả nêu trên công tác đào tạo chất lượng nguồn nhân lực đã được nâng cao rõ rệt, tỷ lệ công nhân viên được đào tạo nâng cao trình độ hàng năm được nâng lên rõ rệt cụ thể kỹ sư tư vấn giám sát đã tăng từ 71 người vao năm 2017 lên 153 người vào năm 2018, 185 người vào năm 2019 và 197 vào năm 2020.

Hay số lương lao động đạt trình độ thạc sỹ cũng tăng dần theo từng năm, cụ thể năm 2017

công ty mới chỉ có 1 thạc sỹ nhưng đến năm 2018 đã tăng lên 2 thạc sỹ và đến năm 2019 đã tăng lên 5 thạc sỹ và tăng nhanh nhất là 2020 với 8 thạc sỹ, hơn nữa tỷ lệ người tham gia vào các lớp học thường xuyên được đảm bảo điều đó chứng tỏ cho thấy, người lao động ở đây đã ý thức rất lớn được nhu cầu tất yếu phải nâng cao khả năng tự đào tạo và khả năng chuyên môn trong tình hình xu hướng hội nhập là tất yếu trong tương lai đặc biệt là đối với Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

Hàng năm, số cán bộ công nhân viên trong Công ty luôn biến động, trong đó có một số lao động mới tuyển vào, do đó để đảm bảo năng suất hàng năm Công ty đã tổ chức lớp đào tạo cho cán bộ mới. Họ đều phải học kỹ về lý thuyết và thực hành để đảm bảo cho công việc có tính khả thi, ổn định. Năm 2017 công ty mới kèm cặp được 45 cán bộ mới, nhưng đến năm 2018 công ty kèm cặp được 25 cán bộ mới, đến 2019 công ty kèm cặp được 32 cán bộ mới, nhưng đến năm 2020 công ty đã kèm cặp được 92 cán bộ mới. Sở dĩ có sự biến động lớn như vậy là do nhu cầu tuyển dụng để phục vụ cho sự phát triển của công ty thay đổi các năm khác nhau.

Bên cạnh việc hướng dẫn cho những cán bộ mới vào nghề về công việc của mình, Công ty còn bồi dưỡng thêm các kiến thức về an toàn lao động, vệ sinh lao động. Đây là những đòi hỏi thông thường nhất đối với các học viên.

*Lớp bồi dưỡng ngắn hạn*: Công ty đã áp dụng các lớp bồi dưỡng ngắn ngày, năm 2017 có 110 người, năm 2018 có 107 người, năm 2019 có 567 người và năm 2020 có 158 người tham gia. Các lớp này mở ra chủ yếu để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng được với những thay đổi của Nhà nước như lớp tập huấn Luật Xây dựng,bảo hộ lao động, lớp nâng cao nghiệp vụ kế toán, phương pháp tính lương mới...

*Thảo luận, hội nghị*: Các buổi thảo luận hội nghị được tổ chức chủ yếu giành cho các cấp quản lý và các công nhân kỹ thuật bậc cao. Mỗi buổi thảo luận trung bình có hơn 100 người tham gia. Nội dung thảo luận chủ yếu đưa ra các phương pháp hoạt động SXKD trong thời gian tới và các cải tiến kỹ thuật mới. Tại đây các thành viên được tham gia góp ý kiến để rồi tổng hợp và đề xuất ra những phương án mới.

*Tham quan học hỏi kinh nghiệm*: ngoài những lớp đào tạo, hội thảo, Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN còn tổ chức cho công nhân viên tham

quan học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Công ty thường xuyên liên kết với các công ty thành viên của Nhật Bản để công nhân có điều kiện trao đổi kinh nghiệm. Theo số liệu tại phòng tổ chức công ty, bình quân hàng năm công ty tổ chức từ

5 đến 6 đợt tham quan, trao đổi kinh nghiệm. Hình thức tổ chức thường được chia theo các nhóm nhỏ từ 10 đến 15 người tùy theo chuyên môn và ngành nghề cần học hỏi trao đổi để đi thăm quan. Qua tìm hiểu hầu hết người tham gia đều rất hài lòng với cách tổ chức của công ty và cảm thấy bổ ích với những chuyến đi tham quan này.

Qua tình hình và các phương pháp đào tạo phát triển ở Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN ta thấy: Công ty đã áp dụng các hình thức đào tạo rất đa dạng, số lượng người được đào tạo cũng rất đông, điều này thể hiện nhu cầu được đào tạo ngày càng tăng lên đối với lực lượng lao động trong Công ty.

** Khuyến khích vật chất và tinh thần tạo điều kiện giúp người lao động có động lực học tập nâng cao tay nghề:*

Đối với lao động có nhu cầu đi đào tạo, Công ty tạo điều kiện về thời gian và tùy từng loại hình đào tạo mà Công ty hỗ trợ mức kinh phí, cụ thể:

**Bảng 2.7: Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo**

| STT | Loại hình đào tạo | Mức hỗ trợ kinh phí (vnđ) |
|---|---|---|
| 1 | Đào tạo sau đại học | 3.000.000 |
| 2 | Đào tạo Đại học – cao đẳng | 1.000.000 |
| 3 | Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ | DN hỗ trợ 50% KP |
| 4 | Đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân | DN hỗ trợ 50% KP |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Hiện nay để khuyến khích người lao động tự đào tạo, doanh nghiệp có chính sách hỗ trợ kinh phí học tập cho người lao động, đối với người lao động có bằng thạc sỹ hoặc đã có thành tích cao trong việc phát triển thị trường, cải tiến công nghệ, cách thức lao động ... nhằm tăng năng suất và doanh thu cho công ty thì đều được doanh nghiệp nâng lương, thưởng tiền hoặc hiện vật...Cơ chế này đã động viên rất lớn tinh thần tự học tập nghiên cứu của người lao động.

Mặt khác ta có thể nhìn thấy vào kinh phí đào tạo của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN tăng nhanh qua các năm cụ thể như sau:

Kinh phí đào tạo qua các năm 2017– 2020 của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN:

**Bảng 2.8: Kinh phí cho công tác đào tạo bồi dưỡng tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN**

*(Đơn vị: Triệu đồng)*

| STT | Năm | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Chi phí đào tạo | 250 | 300 | 378 | 450 |
| 2 | Tốc độ tăng | - | 20% | 26% | 20% |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)* Qua bảng thể hiện kinh phí đào tạo của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN giai đoạn 2017-2020 ta có thể nhận ra nguồn tiền dành cho đào tạo là rất lớn và tăng rất nhanh hàng năm. Năm 2017, con số này mới có 250 triệu đồng nhưng đến năm 2018 nó đã tăng lên là 300 triệu đồng, với tỷ lệ tăng 20% năm. Năm 2019 kinh phí đào tạo so với năm 2018 tăng 26%, 2020 kinh phí cho đào tạo so với năm 2019 tăng 29%. Sở dĩ năm 2020 so với năm 2019 kinh phí đào tạo chỉ tăng 20% ít hơn so với các năm trước là vì kinh tế khó khăn, giá nguyên vật liệu tăng cao, hơn nữa công ty vẫn chưa thu hồi được hết nợ nên kinh phí dành cho đào tạo cũng ít hơn.

** Chế độ phúc lợi, khen thưởng, đãi ngộ*

Ngoài các khoản phúc lợi do nhà nước quy định, công ty cũng áp dụng những hình thức phúc lợi do chính công ty đề ra nhằm khuyến khích nhân viên hăng say làm việc như các chương trình tặng thưởng, khám sức khỏe định kỳ,…

Hàng năm, công ty đã trích kinh phí tổ chức các kỳ tham quan, nghỉ mát để động viên, khích lệ tinh thần nhân viên. Nhân dịp Tết dương lịch và Tết cổ truyền hàng năm, công ty đều tổ chức đến chúc tết, có quà động viên, trợ cấp những gia đình nhân viên có hoàn cảnh khó khăn.

Chính nhờ vào những yếu tố này mà trong suốt thời gian qua, công ty đã xây dựng và giữ vững được một tập thể công nhân viên có tinh thần đoàn kết nhất trí cao, yêu nghề, hăng say thi đua lao động không quản khó khăn. Đây là một động lực to lớn, một yếu tố có vai trò quyết định đưa đến sự trưởng thành và phát triển vững mạnh của công ty.

** Công tác thi đua khen thưởng*

Công tác thi đua khen thưởng tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cũng được thực hiện khá minh bạch. Việc xếp loại thi đua hàng năm

thường

được thực hiện vào thời điểm cuối năm trên cơ sở tự đánh giá xếp loại thi đua của cá nhân tại các cuộc họp của tổ, phòng. Xếp loại thi đua …Kết quả cuối cùng sẽ phải được ban giám đốc thông qua. Đối với mỗi danh hiệu thi đua khen thưởng, người lao động đều được hưởng 1 khoản tiền nhất định. Khoản tiền đó tuy không nhiều nhưng nó cũng phần nào tạo được động lực thúc đẩy người lao động phấn đấu hoàn thành công việc. Trong công tác thi đua công ty đã gắn với việc khen thưởng những cá nhân có nhiều nỗ lực phấn đấu vươn lên hoàn thành tốt nhiệm vụ, đồng thời tích cực tu dưỡng, rèn luyện đạo đức, tác phong nghề nghiệp, tự giác học tập nâng cao trình độ tay nghề. Theo đó những người có chứng chỉ hoặc văn bằng giỏi ngoài tiền hỗ trợ còn được công ty khen thưởng. Tuy nhiên, nhân viên trong công ty nhiều khi vẫn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế nông nghiệp như: lề mề, chậm chạp, khó thích nghi với môi trường mới, nhân viên thường ngại va chạm xung đột quyền lợi cá nhân, do đó cách thức bình bầu khen thưởng cá nhân thường thiếu chuẩn xác.

**Bảng 2.9: Bậc thợ của công nhân kỹ thuật của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN năm 2017 - 2020**

| Năm | Bậc thợ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Bậc 1** | **Bậc 2** | **Bậc 3** | **Bậc 4** | **Bậc 5** | **Bậc 6** | **Bậc 7** |
| **2017** | | | 35 | 157 | 92 | 11 | 9 |
| **2018** | | | 38 | 169 | 92 | 12 | 9 |
| **2019** | | | 55 | 171 | 96 | 14 | 9 |
| **2020** | | | 55 | 210 | 100 | 15 | 10 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Ta có:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{7} X_i Y_i}{\sum_{i=1}^{7} Y_i}$$

Với :

$\overline{X}$ : bậc thợ trung bình.

$X_i$ : bậc thợ thứ i của người lao động. $Y_i$ : là số người bậc thợ thứ i.

Năm 2020 Bậc thợ trung bình của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN tuy có tăng so với các năm 2017 (4,1), 2018 (4,2),2019(4,5), 2020 $X = 4.8$

Theo quy định của Bộ xây dựng thì một doanh nghiệp xây dựng có trình độ bậc thợ trung bình là 5 thì mới đạt yêu cầu.Trong khi đó bậc thợ trung bình của công ty mới đạt 4.8. Điều này chứng tỏ trình độ tay nghề của CNKT của công ty chưa cao lắm. Số lượng lao động bậc 3,4,5 lớn hơn nhiều so với số lượng lao động bậc 6,7.Nguyên nhân là do vừa rồi công ty có giải quyết một số cho thôi việc 1 số lao động dôi dư nên một số cán bộ có trình độ tay nghề và kinh nghiệm đã được giải quyết nghỉ do không thể công tác hoặc do sức khỏe yếu.Thay vào đó lực lượng lao động trẻ, chưa có kinh nghiệm. Do đó, công ty có những biện pháp đào tạo, thi nâng bậc nhằm nâng cao trình độ tay nghề, chuyên môn cho CNKT.

Để có được đánh giá chung về hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, tác giả đã thu thập ý kiến của 150 CBCNV trong Công ty và thu được kết quả như bảng 2.10

**Bảng 2.10: Nhận xét về hoạt động đào tạo và phát triển NNL trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN**

*Đơn vị: Người*

| Câu hỏi | Số người đánh giá theo mức độ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Tôi có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc | 8 | 9 | 61 | 31 | 41 |
| Tôi được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu công việc | 7 | 20 | 46 | 60 | 17 |
| Tôi có nhiều cơ hội được thăng tiến trong Công ty | 41 | 60 | 30 | 8 | 11 |
| Công tác đào tạo trong Công ty là có hiệu quả tốt | 7 | 16 | 50 | 56 | 21 |
| Tôi được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến | 16 | 25 | 48 | 31 | 30 |
| Chính sách thăng tiến của Công ty là công bằng | 24 | 35 | 46 | 25 | 20 |

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đúng/Đồng ý; 5: Rất đúng/Rất đồng ý.

*(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)*

Nhìn vào bảng ta thấy có 77 người trong tổng số 150 người được hỏi (chiếm tỷ lệ 51,3%) đồng ý hoặc rất đồng ý khi cho rằng công tác đào tạo trong Công ty có

hiệu quả tốt còn lại đều cho rằng hoạt động đào tạo là không có hiệu quả hoặc hiệu quả bình

thường. Có 61 người được hỏi biết về cơ hội thăng tiến trong công ty tuy nhiên chỉ có 19 cho rằng mình có cơ hội thăng tiến và 45 người cho rằng chính sách thăng tiến áp dụng trong công ty là công bằng. Điều này cho thấy hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty chưa thực sự đem lại lợi ích cũng như niềm phấn khích cho người lao động, do vậy để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai thì Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN rất cần phải điều chỉnh lại chương trình cũng như hình thức, phương pháp đào tạo cho phù hợp hơn với nhu cầu của người lao động và cần phải điều chỉnh các chính sách thăng tiến cho công bằng nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc và công hiến.

***2.3.2. Nâng cao thể lực***

Quan điểm của lãnh đạo công ty là luôn quan tâm chăm sóc đến sức khỏe người lao động để từ đó nâng cao năng suất lao động của công nhân viên, lãnh đạo công ty đã có nhiều hình thức để nâng cao thể lực cho công nhân viên trong công ty cụ thể là:

Chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động: Hàng năm, theo định kỳ công ty tiến hành kiểm tra định kỳ đối với sức khỏe người lao động,trong giai đoạn 2018 – 2020,có thể nói công tác chăm sóc sức khỏe đã góp phần nâng cao thể chất, sức khỏe cho người lao động , đẩy lùi bệnh tật, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó và cống hiến cho công ty.

Mỗi người lao động được tuyển dụng vào làm việc tại Công ty đều phải trải qua kỳ khám sức khỏe tổng thể do Công ty tổ chức. Công ty thường liên kết với Bệnh viện Xây dựng để khám sức khỏe và kiểm tra sức khỏe định kỳ (1 năm/1 lần) cho người lao động.

Kết quả khám sức khỏe cho người lao động được chia làm ba mức A, B và C. Theo tiêu chí này, sức khỏe của người lao động Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội

– HUD.VN được thể hiện như sau: 89% lao động sức khỏe loại A (có sức khỏe tốt và tương đối ổn định để lao động và công tác), 8% lao động có sức khỏe loại B (đủ điều kiện để tham gia lao động và công tác), 3% lao động có sức khỏe loại C (lao động thực hiện các công việc không có tính chất nặng nhọc). Riêng lao động có sức khỏe loại C, Công ty tổ chức kiểm tra khám sức khỏe định kỳ thêm một lần nữa vào khoảng thời gian giữa định kỳ. Nhờ sự quan tâm của công ty sức khỏe thể chất

nguồn nhân lực có Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN có sự thay đổi cả về số lượng và chất lượng cụ thể như bảng 2.11 dưới đây:

**Bảng 2.11: Tình hình sức khỏe của người lao động Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN giai đoạn 2018 - 2020**

| Chất lượng sức khỏe | Năm 2018 | | Năm 2019 | | Năm 2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) |
| Sức khỏe loại A | 449 | 84,72 | 494 | 85,91 | 566 | 88,99 |
| Sức khỏe loại B | 46 | 8,68 | 52 | 9,04 | 51 | 8,02 |
| Sức khỏe loại C | 35 | 6,6 | 29 | 5,05 | 19 | 2,99 |
| Cộng | 530 | 100 | 575 | 100 | 636 | 100 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)* Bảng số liệu cho thấy, công tác chăm sóc sức khỏe đã được công ty hết sức chú trọng, số người được tư vấn dinh dưỡng và cấp phát thuốc miễn phí qua các năm ngày càng tăng nhằm giúp tăng cường sức khỏe, sức đề kháng chống chịu lại với điều kiện bất lợi của môi trường và điều kiện làm việc.

**Bảng 2.12: Tình hình chăm sóc sức khỏe người lao động của công ty**

*Đơn vị: lượt người*

| Nội dung | Năm | | |
|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Khám SK định kỳ | 530 | 575 | 636 |
| Cấp phát thuốc miễn phí | 234 | 269 | 376 |
| Cấp phát thuốc bổ, thực phẩm chức năng | 287 | 321 | 369 |
| Tư vấn sức khỏe, dinh dưỡng | 530 | 575 | 636 |
| Vệ sinh dịch tễ | 4 | 5 | 5 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Nhìn chung, sức khỏe của người lao động trong Công ty luôn được đảm bảo đủ yêu cầu để thực hiện công việc. Nếu có lao động đau ốm hoặc bị tai nạn lao động, Công ty luôn giải quyết các chế độ kịp thời theo đúng quy định của Nhà nước cũng như Quy chế của Công ty. Ban Giám đốc Công ty cũng thường xuyên chỉ đạo Ban chấp hành Công đoàn tổ chức các phong trào thể dục thể thao và thăm quan dã

ngoại nhằm tăng cường tình đoàn kết và rèn luyện sức khỏe cho người lao động.

Tỷ lệ sức khỏe loại A của người lao động trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN tăng dần theo từng năm, nhưng tỷ lệ lao động loại B năm 2020 (8,02) có giảm so với năm 2019 (9,04) nên cũng phần nào ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ công việc, ảnh hưởng đến việc thực thi các chế độ chính sách cho người lao động, không những vậy tình trạng sức khỏe của người lao động còn ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc được giao. Trong tổng số 636 người lao động năm 2020 thì phải đến 88,99 % số người phải có sức khỏe đạt loại A tức là loại sức khỏe đủ để đi công tác những chuyến đi dài ngày. Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đã có những quy định nghiêm ngặt về công tác kiểm tra sức khỏe thể lực hàng năm, số lượng người đủ sức khỏe thể lực làm việc văn phòng(chủ yếu là chị em phụ nữ) được kiểm tra ở một mức độ thấp hơn chiếm khoảng 8,02% tương ứng với khoảng 51 người sẽ được bố trí các công việc gián tiếp tại các văn phòng. Số còn lại không đủ sức khỏe hoặc người lao động sắp đến tuổi nghỉ hưu chủ yếu bố trí các công việc đơn giản trong văn phòng và tạp vụ, số này chiếm khoảng 2,99% cơ cấu nguồn nhân lực.

Tuy nhiên cũng cần phải khẳng định rằng số liệu thống kê về tình hình sức khỏe nêu trên cũng phản ánh một cách tương đối. Trên thực tế nhiều người lao động khi ốm chỉ báo cáo xin nghỉ và đi khám tại các bệnh viện, cơ quan đơn vị không thống kê được số người ốm trong những trường hợp này. Đây là tình trạng chung đối với các doanh nghiệp hiện nay. Vì vậy để thống kê được đầy đủ các trường hợp này, doanh nghiệp nên theo dõi, ghi chép đầy đủ các trường hợp nghỉ ốm, nhấ là nghỉ ốm dài ngày hay những bệnh có liên quan đến bệnh nghề nghiệp, từ đó phát hiện và có biện pháp phòng tránh kịp thời.

- *Cải thiện điều kiện làm việc*: Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố hỗ trợ cán bộ công nhân viên thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ được cấp trên giao phó, đồng thời, duy trì được sức khỏe cho công nhân viên. Nhận thức đúng đắn vai trò trên, song song với việc đổi mới khoa học kỹ thuật, công ty đã không ngừng đầu tư cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị phục vụ cho công tác thiết kế và xây dựng. Hiện nay, công ty có 50 máy ủi, 35 máy đào bánh lốp,33 máy đào bánh xích, 24 máy xúc lật, 49 máy san, 34 máy lu rung, 53 máy lu tĩnh, 30 lu bánh lốp, 9 xe phun nhựa, 21 máy rải asphalt, 13 trạm trộn asphalt, 7 trạm trộn bê tông, 5 bơm bê tông, 11 xe mix, 187 xe ô tô ben, 2 cần cẩu bánh xích, 13 cần cẩu bánh lốp, 3 cẩu long

môn, 5 cọc khoan nhồi, 6 xe xúc hẫng, 8 búa đóng cọc, 18 máy phát điện, 5 dây truyền nghiền sàng đá, 5 bộ ván khuôn dầm,

41 ô tô con, 31 bộ trắc đạc điện tử, 5 phòng PTN hiện trường. Ngoài ra công nhân ở công trường được công ty trạng bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động.

Ngoài những trang bị ghi ở trên, công nhân làm việc trong những điều kiện đặc biệt sẽ được trang bị thêm như sau:

a) Dây lưng an toàn và túi đựng dụng cụ khi phải làm việc ở trên cao.

b) Mũ an toàn khi phải làm việc ở những chỗ có thể bị gạch, gỗ, sắt, đá,… trên cao rơi xuống bất ngờ.

c) Ủng cao su, khi phải làm việc lâu ở những chỗ có nhiều nước hoặc lội dưới rãnh bẩn.

d) Phao, khi phải qua hoặc làm việc trên sông nước.

Vì đặc thù làm việc năng nhọc của công ty nên hàng năm công ty đã đầu tư rất nhiều máy móc và tiền bạc cho công tác bảo hộ lao động.

**Bảng 2.13: Kinh phí đầu tư cho công tác bảo hộ lao động**

| Năm | Thiết bị BHLĐ | Chi phí (đv triệu đồng) |
|---|---|---|
| 2017 | 1820 | 1562 |
| 2018 | 2526 | 1865 |
| 2019 | 3679 | 2375 |
| 2020 | 5797 | 3019 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Ngoài đầu tư về thiết bị bảo hộ lao động công ty còn có 15 cán bộ chuyên trách về bảo hộ lao động. Hàng năm công ty tổ chức tập huấn, tuyên truyền phổ biến cho công nhân 1- 2 lần về công tác bảo hộ lao động trên công trường. Đối với công nhân không chấp hành nội qui an toàn công ty cũng có những chế tài xử lý, răn đe nặng nhất có thể buộc thôi việc.

+ Năm 2018: Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đã tổ chức kiểm tra toàn công ty về "An toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ" và đã phát hiện có 2 sai phạm ở đơn vị.

+ Năm 2019: Kiểm tra và phát hiện 1 trường hợp sai phạm về công tác bảo hộ lao động

+ Năm 2020: Kiểm tra và phát hiện 3 sai phạm về công tác phòng chống cháy nổ. Tuy các sai phạm chưa gây hậu quả nghiêm trọng song qua điều tra, tìm hiểu thì

thấy các vi phạm trên đều do lỗi chủ quan của người lao động, trong đó có cả cấp chỉ huy quản lý và người công nhân trực tiếp lao động.

Kết quả khảo sát 100 người lao động tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cho thấy:

- 99/100 (tỷ lệ 99%) người được hỏi ý kiến cho rằng sức khỏe hiện nay của bản thân phù hợp với công việc được giao, điều này cho thấy Công ty đã bố trí công việc phù hợp với sức khỏe của người lao động.

- 90/100 (tỷ lệ 90%) người được hỏi ý kiến có nguyện vọng nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn và sức khỏe của bản thân, trong đó có nguyện vọng được Công ty tổ chức khám sức khỏe thường xuyên hơn, 01 năm một lần hoặc 01 năm hai lần (hiện nay khám 02 năm 01 lần), khám sức khỏe chuyên sâu, tăng cường các hoạt động thể dục thể thao trong Công ty để nâng cao sức khỏe cho người lao động...

*(Theo Kết quả tổng hợp mẫu 1A, 1B và 2 – phần Phụ lục của Luận văn)*

Từ các kết quả trên, để quản lý sức khỏe của người lao động có hiệu quả hơn nữa, Công ty cần thay đổi thời gian khám sức khỏe định kỳ đối với người lao động cho phù hợp (01 năm một lần hoặc 01 năm hai lần) đồng thời có các biện pháp nâng cao sức khỏe cho người lao động bằng cách quan tâm đến chế độ ăn ca (tăng thêm tiền ăn ca cho phù hợp với giá cả thị trường), chế độ làm việc, nghỉ ngơi, cải thiện môi trường làm việc...

***2.3.3. Nâng cao tâm lực***

** Về phẩm chất đạo đức, tác phong lề lối làm việc*

Nghề kỹ sư tư vấn xây dựng là nghề trực tiếp ảnh hưởng đến sự an, nguy của con người nên ngay từ khi tuyển dụng, vấn đề tư cách, đạo đức và tác phong lao động đã được nhà tuyển dụng rất chú ý. Bằng cách đưa vấn đề này vào các câu hỏi khi phỏng vấn tuyển dụng cùng với "nghệ thuật nhìn người" nhà tuyển dụng thường tuyển được những lao động có tư cách đạo đức tốt.

Phẩm chất đạo đức là một trong những tiêu chí được quan tâm trong quá trình tuyển dụng và đào tạo người lao động. Ngoài việc nâng cao trình độc chuyên môn và tay nghề, Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cũng đặc biệt quan tâm đến việc rèn luyện phẩm, chất đạo đức của các cá nhân. Thường xuyên nhắc nhở, phê bình các cá nhân cá nhân có dấu hiệu vi phạm về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, kịp thời xử lý nghiêm minh, không bao che cho các cán bộ vi phạm pháp luật, vi phạm đạo đức nghề nghiệp làm giảm uy tín của công ty. Hàng năm, công ty

cũng tổ chức những buổi nói chuyện, những buổi hội thảo chuyên ngành học tập và làm theo tấm gương

đạo đức Hồ Chí Minh cho toàn thể cán bộ công nhân viên giúp cho họ nâng cao hiểu biết cũng như học tập những việc tốt nên làm, tránh những điều có thể dẫn đến vi phạm kỷ luật trong chuyên môn và của ngành…

- Khen thưởng, biểu dương những tấm gương người tốt, việc tốt

Vào cuối mỗi năm căn cứ vào kết quả lao động của từng người , phân cấp quản lý từ cấp thấp nhất sẽ bình bầu cá nhân , tập thể xuất sắc đề nghị cấp cao hơn khen thưởng. Có 2 cấp khen thưởng gồm cấp đơn vị và cấp công ty .Với mỗi hình thức khen thưởng, người lao động sẽ được hưởng 1 số tiền tương đương. Người nào được nhiều thành tích sẽ được nâng lương,cất nhắc lên vị trí cao hơn.

VD: Lao động xếp loại A (Xuất sắc) Được thưởng 2 tháng

lương Lao động xếp loại B (khá) Được thưởng 1,5 tháng lương.

Lao động xếp loại C (Trung bình) Được thưởng 1 tháng lương.

Lao động xếp loại D (Yếu) không được thưởng.

Nhờ có sự phân biệt rõ rệt như vậy sẽ tạo động lực để người lao động cố gắng phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ và vượt định mức công việc được giao. Thể hiện cụ thể qua bảng sau:

**Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả thi đua khen thưởng tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN**

| Nội dung | Năm 2018 | | Năm 2019 | | Năm 2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) |
| **Loại A** | 67 | 12,64 | 103 | 17,91 | 107 | 16,82 |
| **Loại B** | 281 | 53,02 | 374 | 65,04 | 285 | 44,81 |
| **Loại C** | 175 | 33,02 | 93 | 16,17 | 225 | 35,38 |
| **Loại D** | 7 | 1,32 | 5 | 0,87 | 19 | 2,99 |
| **Tổng số** | 530 | 100 | 575 | 100 | 636 | 100 |

*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Từ bảng trên ta thấy, vì có chính sách khen thưởng như vậy nên tỷ lệ số lao động loại A của công ty tăng cụ thể từ 12,64% tương đương với 67 người năm 2018 đã tăng lên 17,91% tương đương với 103 người vào năm 2019 nhưng đến năm 2020 số lao động loại A 16,82% tương đương với 107 người . Số lao động loại B năm 2018 là 53,2% tăng lên 65,04% vào năm 2019 đến năm 2020 còn 44,81% tương

đương 285 người , sở dĩ có hiện tượng như vậy là do số lao động tuyển mới nhiều nên số người lao

động vẫn chưa quen việc, số lao động nữ làm việc ở văn phòng trong độ tuổi sinh đẻ nên họ nghỉ sinh nhiều .Số lao động loại D 2018: 1,32% năm 2019: 0,87%, năm 2020: 2,99% số lao động loại D tăng nhiều vào năm 2020 vì trong năm có nhiều công nhân vi phạm kỷ luật, vi phạm qui chế về bảo hộ lao động của công ty.

Công ty thực hiện chính sách tiền lương được hưởng theo năng suất lao động, làm công việc nào hưởng lương công việc đó, tiền lương gắn với kết quả, năng suất lao động . Hàng năm công ty ban hành qui chế trả lương phương án khoán sản xuất làm cơ sở tính và trả lương cho người lao động

Tóm lại, hàng năm các tiêu chí để đánh giá người lao động gồm cả đánh giá về thể lực, trí lực cũng như tác phong, đạo đức người lao động trong toàn Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN là một việc làm thiết thực và cần thiết. Trước mắt nó góp phần làm nâng cao khả năng cũng như nhiệt huyết cống hiến, làm việc của đại bộ phận người lao động, thứ hai nó góp phần làm nâng cao hình ảnh về một doanh nghiệp trẻ, khỏe và tăng trưởng vững mạnh trong tương lai.

** Kỷ luật lao động.*

Ngoài công tác khen thưởng, công ty cũng chú trọng đến công tác phạt, kỷ luật đối với các đơn vị, cá nhân vi phạm hợp đồng lao động, vi phạm quy chế của Công ty đề ra. Những cá nhân không có tinh thần trách nhiệm, vì lợi ích cá nhân phải có hình thức kỷ luật.

Nội quy Công ty đề ra:

- Đối với người lao động vi phạm kỷ luật lao động nhưng chưa đến mức gây hậu quả nghiêm trọng như: vi phạm thời gian lao động, kỷ luật nếp sống văn minh, cần nhắc nhở người lao động nghiêm chỉnh thực hiên theo đúng quy định.

- Nếu người lao động gây ra hậu quả nghiêm trọng ảnh hưởng đến tài sản cơ sở vật chất trong Công ty thì người lao động phải có trách nhiệm bồi thường; mức bồi thường phụ thuộc vào mức độ gây thiệt hại.

- Với những người lao động có hành vi trộm cắp tài sản, tham nhũng hoặc có hành vi gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản và lợi ích của Công ty thì buộc thôi việc.

- Thường xuyên nhắc nhở, phê bình các cá nhân cá nhân có dấu hiệu vi phạm về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, kịp thời xử lý nghiêm minh, không bao che cho các công nhân vi phạm pháp luật, vi phạm đạo đức nghề nghiệp làm giảm uy tín của

công ty.

- Hàng năm, công ty cũng tổ chức những buổi nói chuyện, những buổi hội thảo chuyên ngành học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh cho toàn thể cán bộ công nhân viên giúp cho họ nâng cao hiểu biết cũng như học tập những việc tốt nên làm, tránh những điều có thể dẫn đến vi phạm kỷ luật.

- Định kỳ 1 năm 2 lần công ty tổ chức phổ biến pháp luật, nội qui, qui chế cho công nhân viên trong công ty.

- Tăng cường các biện pháp kỷ luật lao động.

+ Năm 2017 công ty đã phát hiện và kỷ luật 5 người lao động vi phạm nội qui công ty, trong đó đuổi việc 1 người .

+ Năm 2018 công ty phát hiện và kỷ luật 7 người lao động vi phạm nội qui.

+ Năm 2019 công ty phát hiện và kỷ luật 2 người lao động vi phạm nội qui trong đó đuổi việc 2 người.

+ Năm 2020 công ty phát hiện vè kỷ luật 14 lao động do vi phạm công ty bảo hộ lao động.

- Kiểm tra uốn nắn những sai sót.

Nhờ nghiêm túc thực hiện công tác kỷ luật lao động cũng như công tác thi đua khen thưởng, đánh giá công việc, kết quả là tỷ lệ người lao động vi phạm kỷ luật (đi muộn, về sớm; nghỉ làm không lý do; mất an toàn trong lao động;…) đã giảm đi đáng kể. Cụ thể:

**Bảng 2.15: Thống kê tình hình vi phạm kỷ luật lao động tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN giai đoạn 2017 – 2020**

*ĐVT: lượt*

| Nội dung | Năm 2017 | Năm 2018 | Năm 2019 | Năm 2020 |
|---|---|---|---|---|
| Nghỉ việc không lý do | 885 | 802 | 781 | 750 |
| Đi muộn, về sớm | 1523 | 1550 | 1425 | 1309 |
| Gây mất an toàn trong LĐ | 87 | 79 | 75 | 65 |
| Vi phạm khác | 188 | 212 | 150 | 127 |
| **Tổng** | **2683** | **2643** | **2431** | **2251** |

*( Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

Phỏng vấn 12 cán bộ là lãnh đạo Công ty *(Theo Kết quả tổng hợp mẫu 3A và 3B – Phụ lục luận văn)* đều có nhận xét là phẩm chất cá nhân của người lao động trong Công ty đã được cải thiện rõ rệt (ý thức về thời gian làm việc; ý thức về nội quy, kỷ luật nơi làm việc; hiện tượng vi phạm kỷ luật giảm mạnh...). Số lao động của Công ty trong độ tuổi từ 31 đến 45 tuổi chiếm 57% cho thấy người lao động gắn bó trung thành với Công ty, luôn ý thức được rằng Công ty chính là ngôi nhà thứ hai của họ.

## 2.4. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *2.4.1. Ưu điểm*

Nhận thức được đầy đủ vai trò của nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, trong 4 năm lại đây (2017 – 2020) Ban giám đốc Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đã chú trọng đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty, trong đó, đã có nhiều biện pháp và hoạt động thiết thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực, trí lực và tâm lực, cụ thể:

**** Về nâng cao thể lực:***

- Công ty đã quan tâm chăm sóc sức khỏe cho cán bộ, công nhân viên của công ty. Hàng năm, Công ty thường tổ chức thăm khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ, công nhân viên. Nhờ đó đã góp phần nâng cao thể chất, sức khỏe cho cán bộ công nhân viên công ty, phát hiện và điều trị kịp thời các bệnh nghề nghiệp, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó và cống hiến cho công ty. Ngoài ra, Công ty còn quan tâm đến chế độ dinh dưỡng, tăng cường sức khỏe như tổ chức ăn giữa ca cho cán bộ, công nhân viên, mời chuyên gia tư vấn dinh dưỡng và cấp phát thuốc miễn phí cho họ.
- Mặc dù, trong bối cảnh kinh tế gặp nhiều khó khăn, Công ty đã nỗ lực lo đúng, đủ và kịp thời các chế độ, quyền lợi cho cán bộ, công nhân viên. Không những thế, thu nhập và việc làm luôn được duy trì ổn định với mức tiền lương, thưởng và phúc lợi ngày một tăng.
- Là công ty cổ phần, điều kiện sản xuất kinh doanh và thời gian làm việc eo hẹp, song các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, giao lưu nhằm giữ gìn và tăng cường sức khỏe cho cán bộ, công nhân viên vẫn được tổ chức thường xuyên. Công ty cũng đã dành một lượng kinh phí lớn cho việc mua sắm, đầu tư nâng cấp các thiết

chế, cơ sở hạ tầng, dụng cụ thể thao để công nhân viên có điều kiện rèn luyện, giao lưu, thi đấu.

- Với đặc thù nghề nghiệp nặng nhọc, vất vả, nhiều rủi ro và áp lực cao, để duy trì và nâng cao khả năng làm việc cho cán bô, công nhân viên công ty đã không ngừng đầu tư đổi mới trang thiết bị, máy móc kỹ thuật và công nghệ, đổi mới phương pháp làm việc, nâng cấp đầu tư cơ sở vật chất, cải thiện điều kiện làm việc, cũng như các trang thiết bị phòng hộ lao động. Với những biện pháp tích cực đến nay nhiều công việc thủ công và bán thủ công đã được thay thế bằng máy móc, cơ giới hóa hiện đại và tiên tiến.

- Song song với các biện pháp trên, để có điều kiện tái sản xuất sức lao động Công ty đã có sự phân công bố trí chế độ làm việc và nghỉ ngơi khá hợp và khoa học, từ đó làm giảm bớt áp lực và căng thẳng trong công việc.

- Công ty cũng đã quan tâm tạo dựng môi trường văn hóa trong công ty, phát huy tối đa dân chủ, quan tâm đến việc giữ gìn sự đoàn kết nhất trí, hợp tác, tin cậy, giúp đỡ nhau trong sinh hoạt và công việc, tạo bầu không khí thân mật giữa những đồng nghiệp với nhau, các quy trình giải quyết công việc, phối kết hợp với nhau trong công tác cũng được Ban lãnh đạo công ty quan tâm hoàn thiện với tinh thần công khai, dân chủ và tiến bộ...Nhờ đó, đã tạo ra được bầu không khí làm việc thân thiện, đoàn kết, thống nhất. Giảm thiểu được các mâu thuẫn nội bộ giúp cán bộ công nhân viên có hứng thú trong công việc, yêu nghề, yên tâm công tác và cống hiến phục vụ cho công ty.

- Ngoài việc thực hiện đầy đủ và đúng kỳ hạn chế độ trả lương cho cán bộ, công nhân viên trong công ty, hàng năm cán bộ công nhân viên ở đây còn được hưởng nhiều chế độ khác như: tham quan, nghỉ mát, du lịch và nhiều chế độ ưu đãi khác.

**** Về nâng cao trí lực:***

Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao là yếu tố then chốt và quyết định sự thành công của Công ty vì vậy, trong 4 năm gần đây (2017- 2020) Công ty đã tìm mọi biện pháp để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cho cán bộ, công nhân viên. Công ty đã tập trung phát triển nguồn nhân lực thông qua các hoạt động giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng và huấn luyện cán bộ, công nhân viên. Nhờ làm tốt công tác đào tạo, chất lượng nguồn nhân lực đã ngày được nâng cao: tỷ lệ công nhân viên được đào tạo nâng cao trình độ hàng năm được nâng lên, số cán bộ, công nhân viên của Công ty có trình độ đại học, thạc sỹ, kỹ sư và tay nghề cao cũng

tăng dần theo từng năm. Đến nay, chất lượng đội ngũ nhân lực về trình độ chuyên môn đã phần nào được cải thiện và đáp ứng được yêu cầu cơ bản của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công

ty:

- Công ty đã khai thác được những lợi thế của các nguồn lực, các đặc điểm thuận lợi để tổ chức các hình thức đào tạo phù hợp như: Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao, đào tạo phát triển, áp dụng kết hợp với các phương pháp đào tạo trong công việc, đào tạo ngoài công việc, đào tạo cán bộ quản lý, đào tạo công nhân.

- Với phương châm tạo động lực học tập cho cán bộ, công nhân viên, lấy việc tự học và tự đào tạo của cán bộ công nhân viên làm động lực chủ yếu Công ty đã đưa ra nhiều hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần tạo điều kiện giúp người lao động có động lực học tập nâng cao tay nghề: Hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, thăng tiến, tạo điều kiện thời gian học tập..vv , Đồng thời kết hợp với công tác đánh giá, khen thưởng, đãi ngộ và các chính sách hỗ trợ khác đã động viên và tạo ra không khí thi đua học tập nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề trong cán bộ, công nhân viên trong công ty.

**** Về nâng cao tâm lực:***

Công ty đã có nhiều biện pháp để nâng cao phẩm chất đạo đức, tác phong nghề nghiệp cho cán bộ, công nhân viên.

- Thường xuyên quan tâm giáo dục, chính trị tư tưởng, tuyên truyền phổ biến chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước, ý thức trách nhiệm công dân.

- Nâng cao ý thức tổ chức, kỷ luật lao động, tăng cường kiểm tra, giám sát thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động. Phát hiện kịp thời những hành vi và biểu hiện tiêu cực từ đó có biện pháp uốn nắn kịp thời. Tại Công ty, kỷ luật lao động luôn được đề cao, được mọi người tự giác, nghiêm chỉnh chấp hành.

- Công ty cũng đã chú trọng công tác khen thưởng, biểu dương những tấm gương người tốt, việc tốt trong học tập, công tác và sinh hoạt.

### *2.4.2. Hạn chế*

Mặc dù có những ưu điểm như đã nêu ở trên, song thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN vẫn bộc lộ những hạn chế sau đây.

**** Về nâng cao thể lực:***

- Với đặc thù công việc xây dựng nặng nhọc, vất vả, rủi do và áp lực, công nhân thường xuyên phân tán và di động liên tục theo công trình, nên việc tổ chức các hoạt động tập thể vui chơi, giải trí, thể dục thể thao không được thường xuyên.

Việc khám

sức khỏe cho cán bộ công nhân mới chỉ thực hiện mỗi năm một lần. Vì vậy những nguy cơ tiềm ẩn về bệnh nghề nghiệp là tương đối cao. Trên thực tế, Công ty mới theo dõi được tình hình sức khỏe của cán bộ, công nhân viên tại thời điểm kiểm tra, chưa thống kê tổng hợp được số người ốm đột xuất trong năm phải nghỉ việc đi khám và điều trị.

- Hai năm lại đây, do khối lượng công việc tăng, phải gấp rút hoàn thành kịp tiến độ, trong lúc biên chế của Công ty gần như tăng không tương xứng dẫn đến phải huy động công nhân làm thêm giờ, điều này gây ảnh hưởng đến sức khỏe, cũng như chất lượng và hiệu quả công việc.

Ngoài ra, do đặc thù của môi trường và điều kiện làm việc. Địa bàn hoạt động dàn trãi hầu khắp các tỉnh thành trong nước và nước bạn Lào, công nhân phải thường xuyên di chuyển địa điểm, nhiều người khả năng thích nghi với khí hậu kém rất dễ dị ứng với điều kiện thời tiết dẫn đến bệnh tật.

**** Về nâng cao trí lực:***

- Tuy trình độ chuyên môn, kỹ thuật và tay nghề của cán bộ, công nhân viên Công ty đã được cải thiện một cách đáng kể, song vẫn chưa đáp ứng được so với yêu cầu nhiệm vụ đặt ra. Đặc biệt là công tác đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ nhân viên trong công ty vẫn còn nhiều hạn chế. Hiện nay, đối tác liên doanh chính của Công ty là Nhật Bản, nhưng số cán bộ, công nhân viên biết tiếng Nhật còn quá ít, trong khi đó hầu hết chỉ được trang bị tiếng Anh với trình độ cơ bản không đủ để giao tiếp thông thường, đấy là chưa kể số công trình mà Công ty trúng thầu tại Lào, Myanma hiện nay, cũng đòi hỏi công nhân phải biết tiếng bản địa để giao dịch công tác.

- Ngoài số, cán bộ, công nhân viên trẻ chiếm phần lớn trong công ty, nhưng vẫn còn một bộ phận lao động lớn tuổi có tư tưởng an phận, ngại di chuyển vị trí, nơi làm việc hoặc không còn khả năng đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao, nhất là các kiến thức ngoại ngữ, tin học vì vậy rất khó khăn cho việc bố trí công việc.

- Do điều kiện thời gian, đặc điểm sản xuất kinh doanh phải thường xuyên di động, không cố định "nay đây, mai đó" vì vậy nhiều người muốn được tham gia các lớp đào tạo để nâng cao trình độ nhưng rất khó khăn, không thể tham gia.

- Do khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tình hình tài chính có phần sa sút nhiều kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng huấn luyện cho cán bộ, công nhân viên trước đó đã

phải dừng do không có kinh phí hoặc phải dồn kinh phí cho các công việc khác cần kíp hơn.

- Các hình thức đào tạo của công ty còn chưa thật sự đa dạng, chủ yếu thiên về các hình thức đào tạo, bồi dưỡng , huấn luyện ngắn hạn, kèm cặp, đào tạo trong công việc là chủ yếu. Trong khi đó yêu cầu sản xuất kinh doanh lại cần phải có những kiến thức bài bản, hệ thống và chính quy chỉ có được trong các trường và cơ sở đào tạo uy tín với thời gian dài hơn.

**** Về nâng cao tâm lực:***

- Việc nâng cao tâm lực cho cán bộ, công nhân viên, những năm gần đây, tuy đã được Công ty quan tâm nhưng nhìn chung chưa nhiều và nặng tính hình thức. Xem trọng phổ biến Chính sách, Nghị quyết mà chưa đi sâu vào nội dung.

- Chưa tranh thủ và phát huy được vai trò nòng cốt của các tổ chức Đảng, đoàn thể trong công ty để tuyên truyền, giáo dục phẩm chất, đạo đức chính trị, tác phong nghề nghiệp, xây dưng đời sống văn hóa cơ sở

- Chưa xây dựng được các tiêu chí để đánh giá các giá trị chuẩn mực liên quan đến đạo đức, tác phong nghề nghiệp, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Tác phong, lề lối làm việc của cán bộ, công nhân viên tuy đã có nhiều chuyển biến nhưng vẫn chưa đáp ứng với yêu cầu sản xuất công nghiệp

### *2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế*

Những hạn chế trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN vừa được phân tích ở trên bắt nguồn từ những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

- Một là, do khủng khoảng kinh tế nói chung đã dẫn đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty gặp nhiều khó khăn, nhiều công trình bị trì hoãn không thể triển khai theo đúng tiến độ, vốn đọng, hàng tồn kho lớn khó tiêu thụ, các chủ đầu tư không có khả năng thanh toán, nợ đọng.

- Hai là, chất lượng đầu vào không bảo đảm. Tình trạng tuyển dụng do quan hệ, nể nang, thân quen dẫn đến nhiều người được tuyển gượng ép không đúng chuyên môn, trái nghề, gây khó khăn cho việc bố trí sử dụng, đào tạo nang cao chất lượng chung của nguồn nhân lực.

- Ba là, Do đặc điểm sản xuất kinh doanh phân tán, địa bàn hoạt động rộng, lực lượng lao động không tập trung gây khó khăn cho việc tổ chức các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Bốn là, cơ sở vật chất, nguồn tài chính của Công ty còn hạn chế, lại phải ưu tiên

đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh, không đủ để chi cho các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

- Năm là, Trình độ cán bộ chuyên trách về quản trị nhân lực còn chưa thật sự chuyên nghiệp, bài bản.
- Sáu là, công tác kiểm tra, giám sát chưa thật sự chặt chẽ, tính kỷ luật chưa nghiêm, thiếu sự công bằng trong đánh giá, dẫn đến hình thức, thưởng phạt không chính xác, khách quan.
- Bảy là, Cơ chế, chính sách, đãi ngộ khuyến khích cán bộ, công nhân viên tự giác nâng cao trình độ chuyên môn còn chưa phong phú, đa dạng, chưa đủ sức thu hút nhân tài.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu đã trình bày ở phần mở đầu, vận dụng lý luận và thực tiễn được trình bày ở Chương 1, Chương 2 của luận văn, tác giả đã giải quyết các vấn đề cụ thể:

- Khái quát kết quả nghiên cứu về quá trình hình thành và phát triển, bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, các hoạt động chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây.

- Tổng hợp kết quả phân tích về đặc điểm nguồn nhân lực, thực trạng chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN làm cơ sở để đánh giá những kết quả đạt được và những tồn tại cần khắc phục trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN trong thời gian tới.

# Chương 3
# MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN

## 3.1. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN 2021 – 2025*

Định hướng phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN phải đạt trình độ chuyên môn cao và tác phong chuyên nghiệp trong nước và trong khu vực. Qua gần 14 năm phát triển và trưởng thành, nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đã có những bước tiến dài về con người cũng như chất lượng đào tạo. Tuy nhiên, do thiếu thực tế ở các dự án lớn nên trình độ chuyên môn, trình độ quản lý và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế. Phần lớn các vị trí chủ chốt trong công ty cũng như tại các dự án liên doanh do các kỹ sư, các chuyên gia được đào tạo ở nước ngoài đang điều hành. Vào những năm gần đây, tỷ lệ này đang được thu hẹp đáng kể do khả năng đào tạo tốt một số chuyên ngành sâu về của một số Trường Đại học, cao đẳng và dạy nghề trong nước cũng như một bộ phận kỹ sư, chuyên gia người Việt nam được đào tạo ở những nước Công nghiệp phát triển như Anh, Mỹ, Nhật, Nga vv trở về nước làm việc đang dần
thay thế và khẳng định tiềm năng của mình.

### *3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN*

*3.1.2.1. Khắc phục những hạn chế của nguồn nhân lực hiện nay*

Nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường lao động nói chung và nhu cầu lao động của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nói riêng, nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu sau đây:

Có thể lực tốt, có thể đáp ứng yêu cầu của lĩnh vực công việc được phân công đảm nhiệm.

Có cơ cấu lao động hợp lý cả về trình độ, ngành nghề, độ tuổi và cơ cấu về giới.

Có khả năng tiếp thu và ứng dụng những thành tựu khoa học công nghệ tiên

tiến vào sản xuất.

Có ý thức kỷ luật lao động, tác phong lao động công nghiệp.

Biết giữ gìn và kết hợp bản sắc văn hóa truyền thống với hiện đại.

*3.1.2.2. Tăng cường đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động và thu hút lao động chất lượng cao*

Số lao động trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN mỗi năm biến động không nhiều. Mỗi năm tiếp nhận thêm khoảng 40 – 60 người. Tuy nhiên số cán bộ được tiếp nhận đa số là sinh viên mới ra trường do đó kinh nghiệm chuyên môn còn hạn chế nên Công ty phải thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn ngắn hạn để kịp thời cung ứng nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng cho công việc. Năm 2017, Công ty tạo điều kiện cho 68 cán bộ được tham gia đào tạo và con số này năm 2019 là 132 cán bộ.

Bên cạnh việc đào tạo cho cán bộ mới vào nghề, Công ty có những chính sách ưu đãi đối với cán bộ có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm cao. Cụ thể, mức lương được hưởng gấp đôi so với cán bộ thông thường khi thực hiện cùng loại công việc.

*3.1.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực phải được coi là mục tiêu đầu tiên của đào tạo trong giai đoạn tiếp theo*

Cuộc sống của con người được cải thiện đồng nghĩa với nhu cầu của con người được nâng cao và nhu cầu có một ngôi nhà đủ thẩm mỹ để ở là tất yếu. Do đó, người kỹ sư có đủ trình độ hiểu biết về kết cấu và kiến trúc để thỏa mãn những đòi hỏi của khách hàng ngày càng cao là điều không thể thiếu. Hiểu rõ được những tất yếu đó, Công ty đã liên kết với các trường đào tạo nước ngoài để hàng năm gửi cán bộ của Công ty sang đào tạo, các nước: Pháp, Nhật,...

*3.1.2.4. Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của người lao động trong Công ty phải là mối quan tâm của các cấp lãnh đạo trong Công ty*

Các cấp lãnh đạo phải đổi mới tư duy, quan điểm nhìn nhận, đánh giá giá trị vật chất do lao động của Công ty sáng tạo ra để có chính sách phù hợp nhằm nâng cao hơn nữa cuộc sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Đặc biệt là đổi mới chính sách tiền công, tiền lương và thu nhập để chính sách này trở thành động lực của người lao động trong quá trình làm việc.

Đẩy nhanh kế hoạch xây dựng chung cư với giá ưu đãi cho nhân viên để họ có thể yên tâm công tác, tạo điều kiện cho cán bộ trẻ “an cư lạc nghiệp”.

*3.1.2.5. Tăng cường sự phối hợp giữa các cấp lãnh đạo với các cơ quan chức năng trong quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng cho nhu cầu phát triển của Công ty không chỉ Công ty hay cá nhân người lao động thực hiện được mà đòi hỏi cần có sự phối hợp giữa các cấp lãnh đạo Công ty với các cơ quan chức năng. Có như vậy, số lượng, chất lượng và cơ cấu ngành nghề đào tạo của nguồn nhân lực mới phù hợp với điều kiện làm việc trong Công ty hiện nay cũng như trong tương lai.

## 3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN

### *3.2.1. Các giải pháp nâng cao thể lực*

Đây là một trong những giải pháp rất quan trọng đối với người lao động của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, nó góp phần nâng cao khả năng chịu đựng cũng như khả năng vận động trong các lĩnh vực chuyên môn, mặt khác nó làm cho bộ mặt của Doanh nghiệp thêm khỏe khoắn và năng động. Khi nhìn vào đội ngũ nhân lực của một đơn vị như Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, họ sẽ thấy được sức sống hừng hực của những lao động trẻ, khỏe, tâm lý vui tươi và sẵn sàng cho những công việc mới. Để làm tốt công tác nâng cao thể lực cho nguồn nhân lực, cần phải làm tốt một số nội dung:

- Thường xuyên khám sức khỏe định kỳ cho mỗi cán bộ công nhân viên, nếu trong trường hợp có vấn đề về sức khỏe cần phải giải quyết theo chiều hướng tốt nhất cho người lao động trong việc hỗ trợ kinh phí cũng như thời gian để giải quyết dứt điểm những vấn đề đó.

- Tổ chức các buổi nói chuyện về bảo vệ an toàn sức khỏe cho cán bộ công nhân viên để họ tự bảo vệ mình và cho gia đình họ, giám sát sức khỏe của người lao động thông qua công việc chuyên môn họ đang làm.

- Tổ chức các buổi văn nghệ, hội diễn thể dục thể thao cũng như tổ chức các chuyến tham quan, nghỉ mát hỗ trợ người lao động trong việc rèn luyện sức khỏe thể lực và tinh thần một cách tốt nhất.

- Có phân bổ thời gian lao động một cách hợp lý, đặc biệt là các lao động trên các dự án ở vùng sâu vùng xa, có chế độ nghỉ ngơi, tái hồi phục sức lao động của mỗi cá nhân sau mỗi buổi làm việc mệt nhọc.

### *3.2.2. Các giải pháp nâng cao trí lực*

*3.2.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN*

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình đánh giá và xác định nhu cầu về nguồn nhân lực trong hiện tại và tương lai để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp các ứng nhu cầu đó.

Hoạch định nguồn nhân lực một cách hệ thống, chính xác và khoa học là một trong những giải pháp tiên quyết để thực hiện các giải pháp khác cho việc bảo đảm nguồn nhân lực của doanh nghiệp đủ về số lượng, phù hợp về cơ cấu, đảm bảo về mặt chất lượng.

Việc xây dựng kế hoạch nhân lực phải dựa trên việc thu thập nguồn thông tin từ cả 3 phía: bên trong doanh nghiệp, người lao động và từ môi trường bên ngoài.

** Thông tin từ phía doanh nghiệp:*

Đó là các thông tin về những hợp đồng, công trình mà công ty ký kết, đảm nhận trong những năm tới như thế nào. Mục tiêu hoàn thành các kế hoạch đó của công ty? Số lao động hiện có của công ty có đáp ứng được các mục tiêu đó hay không? Năng suất của người lao động và xu hướng tăng năng suất lao động trong những năm gần đây. Ngoài ra cán bộ lập kế hoạch cũng cần phải quan tâm đến các thông tin về tình trạng máy móc hiện có của công ty. Dự kiến những sự cố bất thường có thể xảy ra ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình hoàn thành công trình.

Thông tin về tình hình đầu tư tài sản cố định trong công ty cũng cần phải thu thập, đó là các thông tin về:

- Chủng loại máy móc dự định đầu tư trong thời gian tới.
- Trình độ cần phải có để có thể vận hành được những máy móc đó
- Trình độ của người lao động trong công ty hiện tại có đáp ứng được không?

Thông tin về công tác đấu thầu của công ty trong thời gian sắp tới. Công ty có trúng thầu nhiều công trình hay không? Biện pháp giải quyết của công ty là tuyển thêm hay đào tạo lại lao động trong doanh nghiệp.

Tập hợp các thông tin trên, cán bộ lập kế hoạch phải đưa ra được nhu cầu nhân lực và khả năng đáp ứng các nhu cầu đó của Tổng công ty trong khoảng thời gian cần lập kế hoạch nhân lực.

** Thông tin từ phía người lao động.*

Thông tin về số lao động nghỉ hưu, ra khỏi doanh nghiệp. Số lao động được đề bạt, thuyên chuyển vị trí công tác trong thời gian sắp tới.

Số lao động vắng mặt (có khả năng vắng mặt) ở doanh nghiệp và thời gian vắng mặt là bao lâu (phụ nữ trong thời kỳ thai sản, lao động bị ốm đau, số lao động được cử đi học ở các lớp tập trung dài hạn, cán bộ được cử đi công tác trong thời gian dài...)

* *Thông tin thuộc về môi trường bên ngoài công ty:* Đó là các thông tin về sự thay đổi hoặc ban hành của cơ chế chính sách, pháp luật có liên quan đến công tác quản lý và sử dụng lao động, đến môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp. Các cán bộ quản lý phải nắm bắt nhanh chóng, kịp thời các thông tin này để chủ động điều chỉnh các vấn đề liên quan đến người lao động.

*3.2.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích và thiết kế công việc*

Để có thể đổi mới cơ cấu và tạo cơ sở cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và hiệu quả nhất, công ty cần phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh trong doanh nghiệp. Đây được coi là giải pháp mang tính nên tảng để lựa chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất.

Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và tiêu chuẩn cần đạt được của người lao động khi thực hiện công việc. Bảng mô tả công việc giúp cho không chỉ giúp cho người thực hiện công việc mà cả người quản lý hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm của người lao động khi thực hiện công việc.

Bảng tiêu chuẩn chức danh là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh công việc. Bảng tiêu chuẩn chức danh giúp chúng ta đặc biệt là người lãnh đạo, quản lý hiểu được doanh nghiệp đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc phải căn cứ vào sự phân tích, đánh giá sâu sắc các yêu cầu và nội dung của công việc từng bộ phận phòng ban của công ty trên cơ sở quy mô, cơ cấu tổ chức đã được thiết lập, để định biên lao động

một cách khoa học và riêng biệt. Người lãnh đạo phối hợp với bộ phận nhân sự để:

- Xác định rõ từng bộ phận cần chức danh gì?
- Công việc, nhiệm vụ cụ thể của từng chức danh đó ra sao?
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết đối với người lao động trên các lĩnh vực như thế nào?
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành các công việc đó. Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao (Giám đốc và Phó giám đốc)

đến các cán bộ quản trị cấp trung – điều hành nghiệp vụ chuyên môn và đến từng cán bộ, nhân viên cần phải rõ ràng, cụ thể, chính xác. Nên tránh tình trạng đưa ra các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, các phẩm chất, năng lực cá nhân của các chức danh được thể hiện một cách chung chung không rõ ràng như nhau hoặc có xây dựng cụ thể nhưng không thể áp dụng một cách nghiêm túc, triệt để.

Cần phải gắn việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc với phương pháp, tư tưởng của Bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001:2000, liệt kê rõ những gì sẽ làm; làm đúng những gì đã viết, đã cam kết, kiểm tra, kiểm soát việc thực hiện; các hoạt động phòng ngừa và cải tiến... làm sao phát huy được hết năng lực, khả năng, lòng nhiệt tình với trách nghiệm của mỗi cá nhân người lao động. Tiêu chuẩn chức danh công việc phải chuẩn xác, cụ thể để mỗi cán bộ nhân viên đảm nhiệm chức danh đó phải hiểu được: chức trách, danh phận, nhiệm vụ vai trò của mình là gì? Làm được, làm tốt các công việc gì? Tiến hành công việc như thế nào, phối hợp tổ chức quan hệ công tác với ai, ra sao?

Trên cơ sở xác định rõ những tiêu chuẩn đề ra cho từng công việc, nhà phân tích sẽ xác định những yêu cầu mà cá nhân người lao động phải đáp ứng được khi đảm nhận công việc. Đó là các yêu cầu về: trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, đặc trưng về tinh thần thể lực...của người lao động. Việc xác định rõ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện cũng phải được căn cứ vào trình độ chung của người lao động trong công ty, tránh việc đưa ra các yêu cầu quá cao hoặc quá thấp không thích hợp, gây ra tâm lý căng thẳng cho người lao động. Nếu yêu cầu quá cao người lao động sẽ tự ti không dám hoặc không có khả năng đảm nhận công việc, tương tự nếu yêu cầu quá thấp sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người lao động cũng như hiệu quả kinh doanh của công ty.

Sau khi thực hiện phân tích xong cần phải tổ chức lấy ý kiến đóng góp của người lao động trực tiếp làm việc và các chuyên gia làm việc trong các lĩnh vực liên quan đến công việc, tiếp tục sửa đổi bổ sung và hoàn thiện sao cho phù hợp, chính xác nhất. Nếu sau quá trình này thấy thích hợp mới có thể áp dụng một cách rộng rãi.

Công việc này đem lại hiệu quả cao nên đòi hỏi công ty phải chọn được cán bộ phân tích có khả năng tổng hợp thông tin và xử lý thông tin một cách chính xác và khoa học.

*3.2.2.3. Tuyển dụng, sử dụng và đào tạo cán bộ hợp lý*

Để có đội ngũ cán bộ có chất lượng cao thì một trong những cách làm tích cực đó là quản lý đầu vào: Công ty thống nhất áp dụng hình thức tuyển dụng công khai vào tất cả các vị trí công tác. Đến nay, khi tuyển mới đều phải thi tuyển 100%, mặt tích cực là có sự cạnh tranh, sàng lọc nên mặt bằng trình độ nhìn chung cải thiện hơn. Bên cạnh đó, Công ty cũng có chính sách thu hút nguồn nhân lực đã qua đào tạo có kết quả học tập cao hoặc có kinh nghiệm công tác trong các Công ty khác góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty. Mặt khác, để cho bộ máy hiện có phải thật sự năng động, hoạt động có hiệu quả, Công ty có nhiều giải pháp thiết thực như: Hình thành các tổ chức chuyên ngành, chuyên nghiệp để xử lý các vấn đề trọng tâm, trọng điểm hoặc khi giao nhiệm vụ thường đòi hỏi cao về chất lượng và thời gian nên tạo thói quen trong lề lối công tác. Cùng với sự sâu sát của lãnh đạo Công ty cũng như Trưởng, Phó các đơn vị đã tạo được phong cách gần gũi, thân mật, giải quyết các vấn đề do thực tiễn đặt ra nhanh hơn. Việc lãnh đạo Công ty có những chủ trương nhất quán buộc cán bộ, nhân viên phải học tập, tu dưỡng, nâng cao năng lực, phẩm chất, đạo đức, lối sống chống các biểu hiện tiêu cực, quan liêu... đã đạt được những kết quả cao trong việc thu hút cán bộ trẻ tham gia học tập nâng cao trình độ.

Các quan điểm mới về đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực từng bước được thiết lập như: các nội dung và hình thức đào tạo; Phổ cập mạnh mẽ trình độ tin học cho tất cả các bộ Khối Quản lý. Trình độ ngoại ngữ được chú trọng. Mặt khác, nhằm làm mới kiến thức chuyên môn, Công ty có chủ trương định kỳ tổ chức kiểm tra kiến thức bắt buộc đối với các kỹ sư tham gia tại các dự án lớn. Đặc biệt để chuẩn bị nguồn nhân lực cho tương lai, Công ty đã đầu tư liên kết với các Trường

đào tạo chất lượng cao trong và ngoài nước để cho cán bộ nguồn đi học bằng nguồn kinh phí đào tạo của Công ty và cam kết sau khi ra trường về phục vụ cho Công ty.

Để đạt được mục tiêu kế hoạch đào tạo, Công ty tiếp tục nghiên cứu đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, cụ thể:

- Phương pháp dạy kèm: Đây là phương pháp đào tạo tại chỗ để phát triển cấp quản trị trên cơ sở một kèm một. Công ty lập ra các chức năng phụ tá hay trợ lý cũng nhằm thực hiện mục đích này, cá nhân được cử giữ chức vụ này trở thành người học và theo sát cấp trên của mình. Ngoài cơ hội quan sát, cấp dưới này cũng được chỉ định một số việc quan trọng thay cho cấp trên và cũng có thể đưa ra các ý kiến của mình nhằm giúp cấp trên giải quyết công việc tốt hơn. Để đạt được kết quả cấp quản trị dạy kèm phải là người mong muốn chia sẻ thông tin với cấp dưới và sẵn lòng mất thời gian đáng kể để thực hiện công việc huấn luyên này. Mối quan hệ này phải dựa trên lòng tin tưởng lẫn nhau. Phương pháp này là phương pháp đem lại hiệu quả cao và được áp dụng rộng rãi.
- Phương pháp thảo luận: Là một phương pháp huấn luyện được sử dụng rộng rãi, trong đó các thành viên có chung một mục đích thảo luận và cố gắng giải quyết vấn đề. Thông thường người điều khiển cuộc thảo luận là một cấp quản trị nào đó. Người này có nhiệm vụ giữ cho cuộc thảo luận diễn ra trôi chảy và tránh để cho một vài người nào đó không thảo luận vấn đề. Khi thảo luận, vị này lắng nghe và cho phép các thành viên phát biểu giải quyết vấn đề. Khi họ không giải quyết được vấn đề, thì người điều khiển sẽ đưa ra giải pháp của mình để mọi người tham khảo và tự đúc rút kinh nghiệm cho bản thân. Đây là một phương pháp được áp dụng ở cả các trường đại học nhằm giúp cho sinh viên hiểu vấn đề một cách thấu đáo hơn.

Tăng cường hơn nữa việc đầu tư cho quỹ đào tạo nhân sự của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN. Bởi vì đầu tư cho đào tạo và phát triển nhân sự là một một kênh đầu tư cho tương lai, đào tạo nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức của doanh nghiệp một cách hiệu quả nhất. Đây là một vấn đề bức thiết đòi hỏi công ty phải hết sức chú ý. Vấn đề kinh phí sẽ ảnh hưởng rất lớn đến số người được đào tạo cũng như chất lượng của công tác đào tạo. Nếu kinh phí thấp chúng ta khó có thể có được trang thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển cũng như việc mời chuyên gia giỏi về giảng dạy hoặc cử cán bộ công nhân viên ra nước ngoài học tập sẽ chỉ dừng lại ở những ý tưởng. Do đó trong những năm tới công ty cần phải đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo và

phát triển nhân sự. Nguồn kinh phí dồi dào sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện tốt hơn nữa chiến lược nhân sự ở mình.

- Xây dựng và thực hiện tốt phương châm, phương hướng đào tạo

Đối với công tác đào tạo và phát triển nhân sự Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN phải đề ra phương châm, phương hướng cụ thể để hướng cho công việc đào tạo đạt kết quả tốt. Cụ thể Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nên thực hiện phương châm đào tạo đối với cán bộ công nhân viên đó là "chuyên sâu, chú trọng chất lượng, đúng đối tượng"

Đào tạo chuyên sâu từng mặt nghiệp vụ: Điều này sẽ giúp cho nhân viên của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN hiểu rõ hơn bản chất công việc mình đang làm và các phương pháp thực hiện công việc có hiệu quả để từ đó họ có thể thực hiện công việc được giao một cách nhanh gọn đạt kết qủa cao. Tránh tình trạng nhân viên biết nhiều nhưng không chắc chắn, sẽ không thực hiện tốt công việc được giao mà đôi khi có những sai sót đáng tiếc xảy ra.

Xây dựng phương châm đào tạo giúp cho cán bộ đào tạo và phát triển cùng cá nhân người được đào tạo xác định được hướng đi cho công tác đào tạo, học tập. Tạo cái đích để bám vào đó thực hiện được nhiệm vụ đào tạo và phát triển. Phương hướng và phương châm đào tạo còn giúp người lao động hiểu được ý nghĩa của việc đào tạo. Nâng cao chất lượng đào tạo bằng những chương trình cụ thể được tiêu chuẩn hoá từ thấp đến cao làm cho người lao động học tập có hệ thống đồng thời tạo điều kiện cho công tác đánh giá chất lượng công tác đào tạo.

- Thường xuyên hoàn thiện các quy chế liên quan đến đào tạo

Thường xuyên tiến hành điều chỉnh, bổ sung quy chế đào tạo cho phù hợp với điều kiện thực tế vì đây là cơ sở pháp lý để công tác đào tạo đạt hiệu quả. Nó đảm bảo sử dụng có hiệu quả, đúng mục đích các nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời đảm bảo các quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động khi tham gia đào tạo.

- Quy hoạch đào tạo

Để nâng cao chất lượng các khóa huấn luyện, đào tạo Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đã lập chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020. Trong đó, các đơn vị thành viên, các Ban quản lý dự án chủ động xây dựng kế hoạch của đơn vị mình theo tinh thần chung về phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Căn cứ theo quy hoạch phát triển chiến lược nguồn nhân lực, trước mắt từ nay

đến 2025 Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cần đào tạo chính quy số

cán bộ quản lý, các chuyên gia, kỹ thuật đầu ngành để giải quyết tình trạng thiếu nhân lực có tay nghề, trình độ kỹ thuật cao.

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực cần xác định rõ:

- Đối tượng cần đào tạo: Số lượng tuyển mới, số lượng dự tính chuyển công tác, số lượng cần đào tạo để tạo nguồn cho quản lý, số cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu về mặt phát triển công nghệ...

- Nơi cần gửi đi đào tạo

- Trình độ yêu cầu

Hàng năm, cử cán bộ chuyên trách công tác đào tạo cần xem xét, đánh giá diễn biến thực tế cần có điều chỉnh quy mô và cơ cấu đào tạo để trình cấp có thẩm quyền ra quyết định. Đối với Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nhiệm vụ đào tạo hàng năm bao gồm:

- Đào tạo đội ngũ lao động thay thế cho số người đến độ tuổi nghỉ chế độ, số này chiếm khoảng 1-3% lực lượng lao động hiện có của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN. Như vậy, mỗi năm Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN đổi mới khoảng 6 – 18 người thay thế cho những người về hưu.

- Lực lượng chuyển đổi công việc: Do yêu cầu công việc, hàng năm Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cần điều động một lực lượng lao động đang đảm nhận vị trí công tác này sang vị trí công tác khác. Số người trong diện này chiếm khoảng 2-3% lực lượng lao động hiện có của công ty.

- Sự thay đổi công nghệ: Hiện nay, các phương tiện kỹ thuật đang được sử dụng tại các dự án trong và ngoài nước của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN có một số không còn đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật trong việcthiết kế, xây dựng. Trong khi đó, công nghệ xây dựng không ngừng được thay đổi theo hướng đổi mới và phát triển ở một trình độ cao hơn. Quá trình hội nhập, sự cạnh tranh quyết liệt giữa các công ty xây dựng xuyên quốc gia đòi hỏi Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN phải liên tục thay đổi về mặt công nghệ, thiết bị tiên tiến cho phù hợp với tình hình mới.

Đổi mới, hiện đại hóa chương trình, nội dung đào tạo theo hướng linh hoạt. Nâng cao kỹ năng thực hành, năng lực tự tạo việc làm, năng lực thích ứng với sự biến đổi công nghệ và thực tế sản xuất để tạo điều kiện cho các đơn vị chủ động gắn đào tạo với yêu cầu của sản xuất, tạo thuận lợi cho người lao động được tham gia

học tập.

Từng bước xây dựng chương trình đào tạo nghề phù hợp với quy mô và lĩnh vực kinh doanh của Công ty.

Nội dung chương trình đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được xây dựng theo hướng tiếp cận với trình độ tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Việc xây dựng chương trình đào tạo nâng cao cần giải quyết tốt mối quan hệ giữa mục tiêu đào tạo – nội dung đào tạo – phương pháp đào tạo.

Mục tiêu đào tạo nằm trong bản thân quá trình đào tạo và thể hiện ở mọi giai đoạn của quá trình đào tạo, chỉ đạo toàn bộ quá trình đào tạo và làm chuẩn để đánh giá. Người học phải biết vận dụng kết quả thu được trong quá trình học tập một cách sáng tạo, đa dạng và phong phú.

Nội dung đào tạo bao gồm: Tri thức, kỹ năng, thái độ và thông qua quá trình học tập để rèn luyện, phát triển năng lực tiềm ẩn của mỗi người.

Phương pháp đào tạo tiếp cận sự phát triển, nâng cao, phương pháp này đòi hỏi rất cao về vai trò của người giáo viên. Họ không chỉ là người truyền đạt kiến thức mà còn là người cố vấn, hướng dẫn, tạo điều kiện gợi mở cho học sinh khả năng phát triển bản thân.

Đặc điểm của nguồn nhân lực Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN là lao động kỹ thuật.Vì vậy, nội dung đào tạo phải gắn với thực tiễn, phải bám sát thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ, Nội dung và chương trình đào tạo phải được thiết kế linh hoạt và định hướng theo việc làm.

Về chính sách sử dụng cán bộ, một mặt chú trọng sự thăng tiến bằng kết quả hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đồng thời vừa thí điểm áp dụng hình thức thi tuyển lãnh đạo để tăng tính cạnh tranh và tạo điều kiện cho cán bộ trẻ có cơ hội thể hiện năng lực của mình. Ngoài ra, có thể thực hiện chuyển đổi vị trí công tác trong nội bộ Công ty để tạo ra tính mới mẻ trong công việc. Cùng với sự quản lý đầu vào Công ty cũng phải chú trọng giải quyết đầu ra nhằm tạo được sự cân bằng và hợp lý, chính sách khuyến khích nghỉ hưu trước tuổi, nghỉ thôi việc cho những người sức khỏe yếu, hạn chế về năng lực đã góp phần tạo sự đồng bộ trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

Việc bổ nhiệm, đề bạt cán bộ lãnh đạo quản lý phải căn cứ vào các điều kiện và tiêu chuẩn như: Sự giác ngộ về lý tưởng, tính kiên định về chính trị, đạo đức, lối sống lành mạnh, trong sáng, sự tín nhiệm, sự từng trải và rèn luyện qua các hoạt

động thực

tiễn... và một điều kiện không thể thiếu được đối với người lãnh đạo chủ chốt là trình độ được đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ lãnh đạo quản lý.

Trong vòng 5-10 năm tới, Công ty chủ động được nguồn lao động có chất lượng cao có quy hoạch để bố trí vào các vị trí chủ chốt. Đó là chưa tính đến số đào tạo trong nước và tiếp tục chính sách thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao từ bên ngoài vào. Riêng đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên khác, Công ty đã chủ động tổ chức bồi dưỡng theo một chương trình riêng như trên đã nói để đảm bảo chất lượng cho tổng thể nguồn lao động trong Công ty cho những năm tới.

***3.2.3. Giải pháp nâng cao tâm lực***

*3.2.3.1. Giải pháp nâng cao phẩm chất, đạo đức tác phong cho người lao động*

Nâng cao phẩm chất, đạo đức tác phong của người lao động là một trong những mục tiêu quan trong không những của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN mà còn là của rất nhiều các doanh nghiệp trong nước. Phẩm chất của đội ngũ cán bộ công nhân viên về tính trung thực, thật thà trong chuyên môn cũng như trong cuộc sống hàng ngày, trong mỗi quan hệ với đồng nghiệp, cơ quan là một trong những đánh giá vô cùng cần thiết đối với hiệu quả của một doanh nghiệp. Để làm tốt công tác này, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN cần phải có những giải pháp sau:

- Nâng cao ý thức trách nhiệm của đại bộ phận cán bộ công nhân viên Tổng công ty đối với yêu cầu công việc, nhiệm vụ được giao cũng như tinh thần học hỏi trong lao động và sản xuất.
- Nâng cao chất lượng, hiệu quả của công tác thanh tra, kiểm tra đối với các hoạt động thường ngày của người lao động, từ đó có sự uốn nắn, nhắc nhở kịp thời giúp họ có được sự thông suất về các hành vi của mình.
- Tiếp tục kiện toàn các tổ chức, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên đang thực thi công việc và nhiệm vụ mà đơn vị đã giao.

*3.2.3.2. Đề bạt cán bộ quản lý một cách đúng đắn, vô tư, tạo cơ hội thăng tiến cho những người có năng lực*

Việc đề bạt cán bộ quản lý chỉ diễn ra khi chức vụ nào đó bị trống do người trên nghỉ việc hoặc thuyên chuyển hoặc về hưu, hoặc lên những chức vụ cao hơn. Đối với Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nói riêng, việc đề bạt cán bộ quản lý một cách hoàn toàn vô tư dựa trên năng lực thực sự là một điều còn khó

khăn do nhiều

nguyên nhân. Điều đó có thể sẽ được cải thiện dần dần trong thời gian tới, khi mà nền kinh tế thị trường đã thực sự mang đến yếu tố cạnh tranh trên cùng một "sân chơi phẳng".

Cán bộ quản lý cần phải có những tiêu chuẩn nhất định như: phải có thâm niên công tác; có thành tích trong những công việc trước đây; có trình độ bằng cấp nhất định nào đấy. ở công ty hiện nay, những chức vụ cao nhất phải do những người cú bằng đại học, thâm niên công tác từ 7 năm trở lên. Đề bạt những cán bộ quản lý cấp thấp hơn vẫn còn dựa nhiều trên tình cảm và thâm niên công tác.

Người quản lý có năng lực sẽ quyết định rất nhiều tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và tới hiệu quả sủ dụng nguồn nhân lực nói riêng. Do đó khi đề bạt cán bộ công ty cần phải dựa nhiều hơn nữa vào năng lực và thành tích công tác của người được đề bạt trong thời gian trước đó. Mặt khác cần xét tới khả năng thực hiện công việc sắp tới có thể đạt tới mức nào. ở đây ta cũng không thể bỏ qua yếu tố về tư tưởng, đạo đức, tác phong làm việc của người được đề bạt.

Cùng với việc đề bạt cán bộ quản lý, công ty cần tìm ra những người có năng lực ở tuyến dưới, thậm chí cả trong hàng ngũ công nhân, tạo điều kiện thăng tiến cho họ bằng cách: Giao cho họ một vài nhiệm vụ nào đó tuỳ theo khả năng hiện thấy, chú ý theo dõi việc hoàn thành công tác của họ; tạo điều kiện cho họ tham gia các khoá đào tạo nghiệp vụ, tay nghề, các lớp tại chức,...

*3.2.3.3. Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong công ty*

Ngày nay, các công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của cỏn bộ cụng nhõn viờn đối với công ty. Muốn đạt được điều đó thì các nhà quản lý phải giúp cỏn bộ cụng nhõn viờn của mình giải quyết những vấn đề của riêng họ.

Trước hết, người quản lý phải biết cán bộ công nhân viên đòi hỏi những gì ở họ.

Là một người lãnh đạo, bất cứ ở một cấp bậc nào, dù là tổ trưởng sản xuất hay quản đốc phân xưởng, họ cũng cần phải biết nhu cầu của nhân viên mình là gì, từ đó giúp nhân viên giải quyết những vấn đề của họ nếu có thể. Sau đây ta liệt kê ra một số vấn đề cơ bản mà người công nhân quan tâm đến:

Đối với việc làm và điều kiện lao động, người công nhân cần:

- Một việc làm an toàn;

- Một việc làm mà công nhân sử dụng được các kỹ năng sở trường của mình;

- Một khung cảnh làm việc thích hợp;
- Cơ sở vật chất thích hợp;
- Giờ làm việc hợp lý;
- Việc tuyển dụng ổn định.

Đối với quyền lợi cá nhân và lương bổng, công nhân đòi hỏi như sau:

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người;
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết;
- Được làm việc dưới quyền điều khiển của cấp trên là một người có khả năng làm việc với người khác;
- Được cấp trên lắng nghe;
- Được quyền tham dự vào các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến mình;
- Được biết cấp trên trông đợi gì qua việc hoàn thành công tác của mình;
- Việc đánh giá thành tích phải dựa trên cơ sở khách quan;
- Không có vấn đề đặc quyền đặc lợi và thiên vị;
- Hệ thống lương bổng công bằng;
- Các quỹ phúc lợi hợp lý;
- Được trả lương theo mức đóng góp của mình cho công ty,

XN. Cơ hội thăng tiến: công nhân cần các cơ hội sau

- Cơ hội được học hỏi các kỹ năng mới;
- Cơ hội thăng thưởng bình đẳng;
- Cơ hội có các chương trình đào tạo và phát triển;
- Được cấp trên nhận biết các thành tích trong quá khứ;
- Cơ hội cải thiện mức sống;
- Một công việc có tương lai.

Công ty nên ưu tiên giải quyết các vấn đề về con người, phải thiết lập được lòng tin của người công nhân đối với lãnh đạo - đó cũng là một bước đi quan trọng tới sự thành công.

Trong các cơ quan tổ chức ở Việt Nam nói chung và trong công ty nói riêng, các mối quan hệ có sự lẫn lộn giữa tình cảm với công việc làm trì trệ các hoạt động của công ty. Vấn đề này rất khó khắc phục, song cũng cần phải từng bước cải thiện nó.

Người Việt Nam vẫn được coi là những con người có bản chất siêng năng

cần cù. Tuy nhiên từ một nước nông nghiệp chuyển sang sản xuất công nghiệp, con người

vẫn chưa thích ứng được ngay với tác phong công nghiệp: cần phải nhanh nhen; làm việc có tinh thần trách nhiệm, có khả năng làm việc dưới áp lực cao; có tinh thần làm việc tập thể;...

Ta biết rằng, khi cấp dưới làm việc với ý thức trách nhiệm cao và tự do trù liệu là lúc họ học được nhiều nhất, nhờ vậy họ sẽ phát huy được tinh thần sáng tạo, nâng cao thành quả công việc và trưởng thành hơn. Để được như vậy cấp trên cần phải biết lắng nghe cấp dưới và cố gắng sử dụng những ý kiến đó. Người quản lý cần tạo ra một môi trường làm việc để người lao động có thể làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, tự giác, tự do trù liệu.

Trong xã hội nói chung và trong các cơ quan, xí nghiệp nói riêng, lòng đố kỵ, ghen tuông, chia rẽ đã mọc rễ sâu trong tâm hồn người Việt Nam từ thời Pháp thuộc đã buộc chúng ta phải ngồi lại tìm cách chữa trị. Một trong những cách mà hiện nay chúng ta có thể thực hiện là: Tránh mọi sự thiên vị trong tập thể; tạo ra những mối quan hệ giúp họ quan tâm đến nhau; Phối hợp các nhóm làm việc sao cho các thành viên trong nhóm có thể bổ sung cho nhau những đức tính tốt; Người lãnh đạo cần biết cách lắng nghe sự thật; Tuyệt đối tránh những chuyện nói xấu nhau giữa các nhân viên; Nên gạt bỏ các nhân viên moi móc chuyện riêng tư của nhau, cần nói cho họ biết rằng người bị nói đến chưa chắc đã là người xấu mà chính họ mới là người không tốt, rằng nếu cứ tiếp tục những chuyện như vậy thì chỉ hại tới nhân cách của họ mà thôi; Ngoài ra cần đề ra một số quy định nào đó về cách ứng xử trong tập thể;... Khi nào vấn đề này được giải quyết thì khi đó sức mạnh tập thể mới phát huy được tác dụng của nó.Người giữ vai trò lãnh đạo phải quan tâm hơn ai hết về việc "tập hợp trí tuệ tập thể ". Chính trí tuệ tập thể là sức mạnh cơ bản phát huy sự tuyệt vời của các tố chất trong con người.

Ngoài ra ta còn phải quan tâm tới những mối quan hệ nhân sự khác như: Thi hành kỷ luật; cho nghỉ việc; xin thôi việc; giáng chức; thăng chức; thuyên chuyển; về hưu; giải quyết tranh chấp lao động. Việc xử lý những mối quan hệ này phải dựa trên những quy định của công ty và pháp luật mà nội dung của nó đã được phổ biến trong toàn công ty. Cần phải giải quyết các mối quan hệ này một cách khéo léo, hợp lòng người, tránh gây tai tiếng cho người có liên quan khi không cần thiết.

Khi nào trong công ty hay một tổ chức bất kỳ, nhân viên nể sợ trưởng ban; trưởng ban nể sợ trưởng phòng; trưởng phòng nể sợ giám đốc; giám đốc nể sợ xã hội hay nói khác đi, mỗi người ở từng vị trí đều thấy cái đáng sợ thì tự mỗi người sẽ biết điều chỉnh hành vi của mình cho đúng và trưởng thành lên.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Căn cứ vào cơ sở lý luận ở chương 1, những phân tích và đánh giá về ưu nhược điểm của hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN ở chương 2, để thực hiện được mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của công việc trong giai đoạn tiếp theo của công ty, luận văn đã đề xuất một số giải pháp, cụ thể :

- Giải pháp nâng cao thể lực: Khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, tăng cường các hoạt động thể dục thể thao nâng cao sức khỏe, phân bổ thời gian làm việc hợp lý...

- Giải pháp nâng cao trí lực: Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, công tác phân tích và thiết kế công việc, tuyển dụng, đào tạo và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực, hoàn thiện các chính sách đãi ngộ đối với người lao động...

- Giải pháp nâng cao tâm lực: Nâng cao phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc, đề bạt, thăng tiến, bổ nhiệm cán bộ hợp lý, khách quan, giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp, xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp hiện đại theo hướng tích cực...

# KẾT LUẬN

Toàn bộ nội dung đề tài *"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN"* đã được thực hiện bằng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh… và minh họa qua các số liệu thực tế. Cơ sở lý luận gắn với thực tiễn công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

Qua quá trình nghiên cứu thực tế, đề tài đã tập trung vào một số vấn đề chính sau đây:

*Một là*, Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: bao gồm các khái niệm về nguồn nhân lực và hạn chế phạm vi nghiên cứu của đề tài thông qua nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

Luận văn nêu những quan điểm, những yêu cầu bức thiết của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước nói chung và của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN nói riêng.

*Hai là*, Luận văn giới thiệu tổng quát thực trạng, xu hướng phát triển, mục tiêu, giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN góp phần cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Bằng cách khái quát thực trạng về nguồn nhân lực Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, đi sâu nghiên cứu công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho người lao động trong Công ty, các nội dung nghiên cứu cho thấy công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN còn những bất cập cần phải khắc phục mà nguyên nhân chủ yếu là do nhận thức của người lao động. Thực tế cho thấy, người lao động có nhu cầu đi học, nếu có cơ chế và chính sách thích hợp sẽ khơi dậy tiềm năng của người lao động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn. Đây là cơ sở vững chắc để người lao động tăng thu nhập, cải thiện đời sống, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty.

*Ba là,* Luận văn đã đề xuất một số quan điểm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng, đào tạo, các giải pháp về cơ chế, chính sách đối với người lao động. Các quan điểm này xuất phát từ những quan điểm của các cấp lãnh đạo

trong Công ty và được cụ thể hóa bằng các mục tiêu, phương hướng, giải pháp cho chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm tiếp theo.

*Bốn là,* Luận văn đã đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo chuyên môn cho người lao động. Trong đó nhấn mạnh tới các giải pháp về cơ chế, chính sách đối với người lao động trong Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN.

# DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO


1. Bộ Giáo dục và đào tạo (2018), Từ chiến lược phát triển giáo dục đến phát triển nguồn nhân lực, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
2. Mai quốc Chánh – Trần Xuân Cầu (2016), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB lao động xã hội.
3. Đặng Vũ Chư, Ngô Văn Quế, *Phát huy nguồn nhân lực - yếu tố con người trong sản xuất kinh doanh,* NXB Giáo dục.
4. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2019), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB lao động xã hội, Hà nội.
5. Nguyễn Hữu Dũng (2019), *sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2020), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, nhà xuất bản lao động – xã hội, Hà Nội.
7. Phạm Minh Hạc (2018), *Nghiên cứu và phát triển văn hóa – con người – nguồn nhân lực trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, Đề tài cấp Nhà nước KX.05.
8. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2003), *Con người và phát triển con người trong quan niệm của Mác – Ăngghen*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
9. Hà Văn Hội (2015), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện.
10. Nguyễn Thanh Hội, *Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê.
11. M.Hilb (2017), *Quản trị nguồn nhân lực theo hướng tổng thể*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
12. Phạm Công Nhất (2020), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*, Tạp chí *Cộng sản* điện tử.
13. Đỗ Văn Phức (2015), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB khoa học và kỹ thuật, Hà nội.
14. Nguyễn Thanh (2015), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Thân (2019), *Quản trị nhân sự*, NXB Giáo dục.
16. Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN (2017, 2018, 2019, 2020), *Báo cáo sản xuất kinh doanh*.

17. Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN (2020), *Quy chế Quản lý tổ chức lao động và đào tạo.*

18. Một số bài báo điện tử

- http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc/758c8b47
- https://voer.edu.vn/m/mot-so-luan-giai-ly-thuyet-ve-phat-trien-nguon-nhan-luc- thong-qua-giao-duc-va-dao-tao/8c39c8ea
- http://vcp.edu.vn/dao-tao/he-dai-han-tap-trung/153-nguon-nhan-luc-viet-nam- thuc-trang-va-giai-phap
- http://sct.haiduong.gov.vn/News/content/viewer.html?a=7818&z=184

# PHỤ LỤC

## Phụ lục 01A: PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

*(Dùng cho công nhân sản xuất các đội sản xuất thuộc Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN)*

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, đáp ứng yêu cầu phát triển trong tình hình mới, anh/chị vui lòng dành thời gian trả lời một số câu hỏi sau đây (Các câu hỏi đặt ra chỉ mang tính chất tham khảo phục vụ nghiên cứu khoa học, họ tên và ý kiến của anh/chị sẽ được giữ kín phù hợp với chính sách nhân sự của Công ty):

**I. THÔNG TIN CHUNG**

1. Họ và tên:

2. Bộ phận làm việc:

3. Công việc đảm trách:

4. Trình độ chuyên môn/ Cấp bậc kỹ thuật:

5. Tuổi/Thâm niên công tác:

**II. NỘI DUNG KHẢO SÁT (Đánh dấu X vào phương án lựa chọn)**

*1. Theo anh/chị, công việc anh/chị đang đảm nhận có phù hợp với chuyên môn/ nghề và trình độ đào tạo/cấp bậc kỹ thuật của mình không?*

☐ A. Phù hợp.

☐ B. Không phù hợp. Xin anh/chị cho biết không phù hợp ở chỗ nào?

……...

……

.. Lý do không phù hợp?

……...

……..

*2. Theo anh/chị, sức khoẻ hiện nay của anh chị có phù hợp với công việc được giao không?*

☐ A. Phù hợp.

……

…... ☐ B. Không phù hợp. Lý do không phù hợp?

……

……..

……..

*3. Nếu được phép, anh/ chị có nguyện vọng nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn và sức khoẻ của mình không?*

☐ A. Có. Nguyện vọng cụ thể:

……

……..

☐ B. Không. Lý do?

……

*4. Anh/chị cho biết, khi dự tuyển Công ty có nêu yêu cầu công việc và tiêu chuẩn quy định để tuyển anh/chị không ?*

☐ A. Có. Nếu có xin anh/chị cho biết anh/chị có được biết trước quy định về yêu cầu công việc và tiêu chuẩn đối với công việc dự tuyển không?

☐ B. Không nêu. Lý do:

☐ Không có quy định

☐ Không biết.

*5. Theo anh/ chị, những người đang làm việc tại bộ phận (phân xưởng/ban) của anh/ chị có đáp ứng được yêu cầu công việc không?*

☐ A. Đáp ứng đầy đủ.

☐ B. Chỉ đáp ứng một phần. Biểu hiện:

- ……

Lý do:

☐ Tuyển dụng không đáp ứng yêu cầu

☐ Bố trí người được tuyển dụng không hợp

☐ lý Chế độ, chính sách đãi ngộ chưa thỏa

☐ đáng Bản thân không hòa nhập và nỗ lực

*6. Hàng năm Công ty có tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho anh/ chị và thông báo kết quả đến anh/ chị không?*

☐ A. Có.

☐ B. Không. Lý do: ……..

……...

*7. Hàng quý/năm Lãnh đạo Công ty, Chi nhánh/Xí nghiệp/Trung tâm và bộ phận có tổ chức đánh giá hoạt động của anh/chị và thông báo cho anh/chị biết kết quả không?*

☐ A. Có đánh giá. Anh/ chị có hài lòng về kết quả đánh giá đó không?

☐ Hài lòng. Lý do:……..……..

Không hài lòng. Lý do:……..

☐ B. Không đánh giá. Lý do?…….

……...

*8. Hàng quý/năm anh/chị có được cử đi tham dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng nào do Công ty tổ chức không?*

☐ A. Có. Xin anh/chị cho biết cụ thể anh/ chị đã tham dự khoá đào tạo/ bồi dưỡng nào và vào thời gian nào?

……...

……...

☐ B. Không. Lý do?

……...

……...

*9. Anh/chị đánh giá thế nào về chất lượng đội ngũ công nhân sản xuất/nhân viên hành chính nơi anh/ chị đang làm việc?*

☐ A. Tốt, đáp ứng tốt yêu cầu công việc được giao.

☐ B.Yếu, chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Biểu hiện:

……

……

*10. Theo anh/ chị hiện nay anh/chị cần được quan tâm đến những vấn đề gì sau đây để đáp ứng được yêu cầu công việc?*

☐ A. Nâng cao sức khoẻ.

☐ B. Nâng cao trình độ chuyên môn/ kỹ năng làm việc

☐ C. Tinh thần, thái độ phục vụ, ý thức chấp hành kỷ luật

☐ D. Tất cả vấn đề trên

*11. Để nâng cao chất lượng của bản thân cũng như đội ngũ công nhân sản xuất/nhân viên hành chính tại bộ phận đang công tác đáp ứng được yêu cầu công việc trong thời gian tới anh/ chị có những đề xuất, kiến nghị gì đối với Lãnh đạo Công ty, Chi nhánh/Xí nghiệp/Trung tâm và bộ phận, xin cho biết cụ thể:*

……...

……...

……...

……...

*Trân trọng cảm ơn anh/chị!*

**Phụ lục 01B: PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC**

*(Dùng cho nhân viên các Phòng thuộc Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN)*

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN, đáp ứng yêu cầu phát triển trong tình hình mới, anh/chị vui lòng dành thời gian trả lời một số câu hỏi sau đây (Các câu hỏi đặt ra chỉ mang tính chất tham khảo phục vụ nghiên cứu khoa học, họ tên và ý kiến của anh/chị sẽ được giữ kín phù hợp với chính sách nhân sự của Công ty):

**I. THÔNG TIN CHUNG**

1. Họ và tên:

2. Bộ phận làm việc:

3. Công việc đảm trách:

4. Trình độ chuyên môn:

5. Tuổi/Thâm niên công tác:

**II. NỘI DUNG KHẢO SÁT (Đánh dấu X vào phương án lựa chọn)**

*1. Theo anh/chị, công việc anh/chị đang đảm nhận có phù hợp với chuyên môn/ nghề và trình độ đào tạo của mình không?*

☐ A. Phù hợp.

☐ B. Không phù hợp. Xin anh/chị cho biết không phù hợp ở chỗ nào?

……...

……

.. Lý do không phù hợp?

……...

……..

*2. Theo anh/chị, sức khoẻ hiện nay của anh chị có phù hợp với công việc được giao không?*

☐ A. Phù hợp.

……...

☐ B. Không phù hợp. Lý do không phù hợp?

……..

……..

*3. Nếu được phép, anh/ chị có nguyện vọng nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn và sức khoẻ của mình không?*

☐ A. Có. Nguyện vọng cụ thể:

……...

…….....

☐ B. Không. Lý do?

……...

……...

*4. Anh/chị cho biết, khi dự tuyển Công ty có nêu yêu cầu công việc và tiêu chuẩn quy định để tuyển anh/chị không ?*

☐ A. Có. Nếu có xin anh/chị cho biết anh/chị có được biết trước quy định về yêu cầu công việc và tiêu chuẩn đối với công việc dự tuyển không?

☐ B. Không nêu. Lý do:

☐ Không có quy

☐ định Không biết.

*5.Theo anh/ chị, những người đang làm việc tại Phòng của anh/ chị có đáp ứng được yêu cầu công việc không?*

☐ A. Đáp ứng đầy đủ.

☐ B. Chỉ đáp ứng một phần. Biểu hiện:

-

……

Lý do:

☐ Tuyển dụng không đáp ứng yêu cầu

☐ Bố trí người được tuyển dụng không hợp

☐ lý Chế độ, chính sách đãi ngộ chưa thỏa

☐ đáng Bản thân không hòa nhập và nỗ lực

*6. Hàng năm Công ty có tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho anh/ chị và thông báo kết quả đến anh/ chị không?*

☐ A. Có.

☐ B. Không. Lý do: ……..

……...

*7. Hàng quý/năm Lãnh đạo Công ty, Phòng có tổ chức đánh giá hoạt động của anh/chị và thông báo cho anh/chị biết kết quả không?*

☐ A. Có đánh giá. Anh/ chị có hài lòng về kết quả đánh giá đó không?

☐ Hài lòng. Lý do:……..……..

☐ Không hài lòng. Lý do:……..

☐ B. Không đánh giá. Lý do?…….

……...

*8. Hàng quý/năm anh/chị có được cử đi tham dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng nào do Công ty tổ chức không?*

☐ A. Có. Xin anh/chị cho biết cụ thể anh/ chị đã tham dự khoá đào tạo/ bồi dưỡng nào và vào thời gian nào?

……...

……...

☐ B. Không. Lý do?

……...

*9. Anh/chị đánh giá thế nào về chất lượng đội ngũ nhân viên của Phòng nơi anh/ chị đang làm việc?*

☐ A. Tốt, đáp ứng tốt yêu cầu công việc được giao.

☐ B.Yếu, chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Biểu hiện:

……

……

*10. Theo anh/ chị hiện nay anh/chị cần được quan tâm đến những vấn đề gì sau đây để đáp ứng được yêu cầu công việc?*

☐ A. Nâng cao sức khoẻ.

☐ B. Nâng cao trình độ chuyên môn/ kỹ năng làm việc

☐ C. Tinh thần, thái độ phục vụ, ý thức chấp hành kỷ luật

☐ D. Tất cả vấn đề trên

*11. Để nâng cao chất lượng của bản thân cũng như đội ngũ nhân viên của Phòng nơi anh/chị đang công tác đáp ứng được yêu cầu công việc trong thời gian tới anh/ chị có những đề xuất, kiến nghị gì đối với Lãnh đạo Công ty, Lãnh đạo Phòng, xin cho biết cụ thể:*

……...

……...

……...

……...

*Trân trọng cảm ơn anh/chị!*

**Phụ lục 02: PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC**

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong tình hình mới, anh/chị vui lòng dành thời gian trả lời một số câu hỏi sau đây (Các câu hỏi đặt ra chỉ mang tính chất tham khảo phục vụ nghiên cứu khoa học, họ tên và ý kiến của anh/chị sẽ được giữ kín phù hợp với chính sách nhân sự của Công ty):

**I. THÔNG TIN CHUNG**

1. Họ và tên:

2. Bộ phận làm việc:

3. Trình độ chuyên môn:

4. Tuổi/Thâm niên công tác:

5. Chức vụ:

6. Cấp bậc hàm (nếu có):

**II. NỘI DUNG KHẢO SÁT**

**1. Bản thân (đánh dấu X vào phương án lựa chọn):**

*1.1. Anh/chị thấy công việc đang đảm nhận có phù hợp với chuyên môn và trình độ đào tạo của mình chưa?*

☐ A. Phù hợp.

☐ B. Chưa phù hợp. Nếu chưa phù hợp, xin cho biết chưa phù hợp ở chỗ nào?

……...

…….

.. Lý do chưa phù hợp?

……...

……..

*1.2. Theo anh/chị, sức khoẻ của anh/chị có phù hợp với công việc được giao không?*

☐ A. Phù hợp.

☐ B. Không phù hợp. Lý do không phù hợp?

……..

……..

*1.3. Nếu được phép, anh/ chị có nguyện vọng nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn và sức khoẻ của mình không?*

☐ A. Có. Nguyện vọng cụ thể:

……...

……..

☐ B. Không. Lý do?

……...

**quyền**

**2. Chất lượng đội ngũ công nhân sản xuất/nhân viên hành chính thuộc**

*2.1. Anh/chị đánh giá thế nào về chất lượng đội ngũ công nhân sản xuất/nhân viên hành chính mà anh chị đang quản lý? Theo anh/ chị, họ có đáp ứng được yêu cầu công việc trong bộ phận (phân xưởng/ban) anh/ chị đang quản lý?*

☐ A. Tốt, đáp ứng tốt yêu cầu công việc được giao.

☐ B. Yếu, chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Biểu hiện:

……...

……...

*2.2. Khi tham gia tuyển dụng công nhân sản xuất/nhân viên hành chính của mình anh/ chị có dựa vào yêu cầu công việc và tiêu chuẩn quy định để tuyển dụng không ?*

☐ A. Có. Nếu có xin anh/ chị cho biết bản quy định về yêu cầu công việc và tiêu chuẩn lấy từ đâu?

☐ Từ Văn phòng Công ty (đơn vị làm công tác tổ chức cán bộ)

☐ Tự xây dựng riêng cho bộ phận của

☐ mình Nguồn khác:

☐ B. Không. Lý do:

☐ Không có quy định

☐ Không được trực tiếp tuyển mà do từ trên Công ty đưa xuống.

*2.3. Theo anh/ chị, những người được tuyển dụng đang làm việc tại bộ phận của anh/ chị có đáp ứng được yêu cầu công việc không?*

☐ A. Đáp ứng đầy đủ.

☐ B. Chỉ đáp ứng một phần.

Biểu hiện:

……...

……

.. Lý do:

☐ Tuyển dụng không đáp ứng yêu cầu

☐ Bố trí người được tuyển dụng không hợp

☐ lý Chế độ, chính sách đãi ngộ chưa thỏa

đáng



Bản thân không hòa nhập và nỗ lực

*2.4. Hàng năm Công ty có tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho công nhân sản xuất/nhân viên hành chính và thông báo kết quả đến cán bộ quản lý bộ phận không?*

☐ A. Có.

☐ B. Không. Lý do:

……...

……...

*2.5. Anh/chị với tư cách là người quản lý trực tiếp có biết phân loại sức khoẻ của công nhân sản xuất/nhân viên hành chính trong bộ phận mình không?*

☐ A. Không. Lý do không biết:

……...

……...

☐ B. Biết. Từ nguồn thông tin nào mà anh/ chị biết?

……

……...

*2.6. Hàng quý/năm Công ty và bộ phận anh/chị phụ trách có tổ chức đánh giá nhân viên và thông báo cho công nhân sản xuất/nhân viên hành chính biết kết quả đánh giá không?*

☐ A. Có. Căn cứ để đánh giá?

……...

……...

☐ B. Không. Lý do?

……...

……...

*2.7. Hàng quý/năm Công ty có tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho công nhân sản xuất/nhân viên hành chính của bộ phận anh/chị quản lý không?*

☐ A. Có. Căn cứ để anh/chị cử nhân viên đi đào tạo/ bồi dưỡng?

……..

……...

☐ B. Không. Lý do?

……...

……...

*2.8. Theo anh/ chị hiện nay công nhân sản xuất/nhân viên hành chính của bộ phận anh/chị phụ trách cần chú trọng nhất đến những vấn đề gì sau đây để đáp ứng được yêu cầu công việc?*

☐ A. Nâng cao sức khoẻ.

☐ B. Nâng cao trình độ chuyên môn/ kỹ năng làm việc

C.

☐ C. Tinh thần, thái độ phục vụ, ý thức chấp hành kỷ luật

☐ D. Tất cả trên

*2.9. Để nâng cao chất lượng công nhân sản xuất/nhân viên hành chính của mình đáp ứng được yêu cầu công việc trong thời gian tới anh/ chị có những đề xuất, kiến nghị gì, xin cho biết cụ thể:*

……

……
……
……
……
……
……
……

*Trân trọng cảm ơn anh/chị!*

**Phụ lục 03A: CÁC CÂU PHỎNG VẤN LÃNH ĐẠO VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN**

*(Dùng cho Ban Giám đốc)*

1. Anh/chị nhận thấy chất lượng nguồn nhân lực liên quan đến sức khoẻ, trình độ và phẩm chất của cán bộ, nhân viên Công ty hiện nay so với yêu cầu phát triển của Công ty có những yếu điểm gì cần khắc phục?

2. Theo anh/chị nguyên nhân của những yếu điểm trên là gì? Hàng năm Công ty có tổ chức đánh giá và đề xuất các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty không? Nếu không thì xin anh/chị cho biết lý do.

3. Khi đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của mình thì anh/ chị thường căn cứ vào những tiêu chuẩn gì? Các tiêu chuẩn đó được quy định chung cho toàn ngành Xây dựng hay riêng cho Công ty do Công ty tự xây dựng?

4. Theo anh/chị vấn đề gì là khó khăn nhất hiện nay Công ty đang gặp phải trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của Công ty? Tại sao anh/ chị lại cho đó là những vấn đề khó khăn nhất?

5. Với tư cách là người lãnh đạo, anh/chị có dự kiến gì về giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của mình để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty?

6. Anh/chị có đề xuất, kiến nghị gì về đổi mới chế độ, chính sách của ngành Xây dựng và của Công ty nhằm giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN?

**Xin trân trọng cảm ơn.**

**Phụ lục 03B: CÁC CÂU PHỎNG VẤN LÃNH ĐẠO VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÀ XÃ HỘI – HUD.VN**

*(Dùng cho Lãnh đạo các Phòng ban thuộc Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN)*

1. Anh/chị nhận thấy chất lượng nguồn nhân lực liên quan đến sức khoẻ, trình độ và phẩm chất của cán bộ, nhân viên Công ty hiện nay so với yêu cầu phát triển của Công ty có những yếu điểm gì cần khắc phục?

2. Theo anh/chị nguyên nhân của những yếu điểm trên là gì? Hàng năm Công ty, Phòng ban có tổ chức đánh giá và đề xuất các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty, Phòng ban mình không? Nếu không thì xin anh/chị cho biết lý do.

3. Khi đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của mình thì anh/ chị thường căn cứ vào những tiêu chuẩn gì? Các tiêu chuẩn đó được quy định chung cho toàn ngành Xây dựng hay riêng cho Công ty do Công ty tự xây dựng?

4. Theo anh/chị vấn đề gì là khó khăn nhất hiện nay Công ty đang gặp phải trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của Công ty? Tại sao anh/ chị lại cho đó là những vấn đề khó khăn nhất?

5. Với tư cách là người lãnh đạo, anh/chị có dự kiến gì về giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân, nhân viên của mình để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty?

6. Anh/chị có đề xuất, kiến nghị gì về đổi mới chế độ, chính sách của ngành Xây dựng và của Công ty nhằm giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần phát triển nhà xã hội – HUD.VN?

**Xin trân trọng cảm ơn.**