

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DNVVN:	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DN:	Doanh nghiệp
CTY CP:	Công ty Cổ phần
CTY TNHH:	Công ty trách nhiệm hữu hạn
DNTN:	Doanh nghiệp tư nhân
DNNN:	Doanh nghiệp Nhà nước
NLLĐ-HĐKT TX:	Nguồn lực lao động- hoạt động kinh tế thường xuyên
CNKT:	Công nhân kỹ thuật
THCN:	Trung học chuyên nghiệp
CMKT:	Chuyên môn kỹ thuật
NV:	Nhân viên
TM-DV:	Thương mại- dịch vụ
CN:	công nghiệp
N-L-NN:	Nông- Lâm- Ngư nghiệp
DNCI:	doanh nghiệp công ích

DANH MỤC CÁC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1: So sánh trọng tâm đầu tư của Hàn Quốc ở giai đoạn phát triển	12
Bảng 1.2: Đánh giá của tổ chức PISA đối với học sinh Hàn Quốc	13
Bảng 2.1: Dự báo dân số TP. Cần Thơ đến năm 2020	22
Bảng 2.2: Dự báo tỷ trọng NLD trong các ngành đến năm 2020	24
Bảng 2.3: Dự báo tỷ trọng NLLĐ- HĐKT thường xuyên tại TP. Cần Thơ theo trình độ chuyên môn kỹ thuật đến năm 2020	25
Bảng 2.4: Dự báo số lượng sinh viên ĐH, CĐ, THCN, CNKT hệ dài hạn tại TP. Cần Thơ đến năm 2020	26
Bảng 2.5: Dự báo tỷ trọng NLLĐ- HĐKT thường xuyên tại TP. Cần Thơ theo khu vực thành phần kinh tế đến năm 2020	27
Bảng 2.6: Nguồn tuyển dụng nhân sự	28
Bảng 2.7: Trang phục đi làm của nhân viên	29
Bảng 2.8: Mức jindộ giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng của nhân viên	30
Bảng 2.9: Mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên	32
Bảng 2.10: Mức độ tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên	33
Bảng 2.11: Văn hoá doanh nghiệp theo từng loại hình pháp lý	35
Bảng 2.12: Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân viên	35
Bảng 2.13: Các yếu tố liên quan đến tiền lương	37
Bảng 2.14: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc.	39
Bảng 2.15: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với doanh nghiệp theo loại hình pháp lý	40
Bảng 2.16: Các lớp đào tạo	42
Bảng 2.17: Các yếu tố ảnh hưởng đến tính hứng thú trong công việc	43
Bảng 2.18: Các yếu tố liên quan đến sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên	45
Bảng 2.19: Thông tin chung về mẫu điều tra	46

Bảng 2.20: Tuổi nhà quản lý theo loại hình pháp lý	47
Bảng 2.21: Số năm làm việc của nhà quản lý theo loại hình pháp lý	49
Bảng 2.22: Trình độ học vấn của các nhà quản lý	49
Bảng 2.23: Trình độ học vấn theo loại hình pháp lý	50
Bảng 2.24: Mức độ hài lòng của nhà quản lý về nhân viên	51
Bảng 2.25: Công việc phù hợp với chuyên ngành được đào tạo	54
Bảng 2.26: Sẵn sàng cho nhân viên tham gia chương trình đào tạo	54
Bảng 2.27: Có nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty	55
Bảng 2.28: Tác phong chuyên nghiệp	55
Bảng 2.29: Đánh giá chung về nhân viên với thang điểm 10	56
Bảng 3.1: Dự báo nguồn nhân lực đến năm 2020	65

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

	Trang
Biểu đồ số 2.1: Dự báo dân số TP. Cần Thơ đến năm 2020	23
Biểu đồ số 2.2: Dự báo tỷ trọng NLĐ trong các ngành đến năm 2020	24
Biểu đồ số 2.3: Dự báo tỷ trọng NLLĐ- HĐKT thường xuyên tại TP. Cần Thơ .25	
Biểu đồ số 2.4: Dự báo số lượng sinh viên ĐH,CD,THCN, CNKT hệ dài hạn tại TP. Cần Thơ đến năm 2020	26
Biểu đồ số 2.5: Nguồn tuyển dụng nhân sự	28
Biểu đồ số 2.6: Trang phục đi làm của nhân viên	29
Biểu đồ số 2.7: Mức độ giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng của nhân viên	31
Biểu đồ số 2.8: Mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên	32
Biểu đồ số 2.9: Mức độ tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên	34
Biểu đồ số 2.10: Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân viên	36
Biểu đồ số 2.11: Các yếu tố liên quan đến tiền lương	38
Biểu đồ số 2.12: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với doanh nghiệp theo loại hình pháp lý	39
Biểu đồ số 2.13: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với doanh nghiệp theo loại hình pháp lý	41
Biểu đồ số 2.14: Các lớp đào tạo	42
Biểu đồ số 2.15: Các yếu tố ảnh hưởng đến tính hứng thú trong công việc	43
Biểu đồ số 2.16: Các yếu tố liên quan đến sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên	45
Biểu đồ số 2.17: Tuổi nhà quản lý theo loại hình pháp lý	48
Biểu đồ số 2.18: Số năm làm việc của nhà quản lý theo loại hình pháp lý	49
Biểu đồ số 2.19: Trình độ học vấn của các nhà quản lý	50
Biểu đồ số 2.20: Mức độ hài lòng của nhà quản lý về nhân viên	52
Biểu đồ số 3.1: Dự báo nguồn nhân lực đến năm 2020	66

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

- Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với tất cả các tài nguyên khác của doanh nghiệp, là nhân tố cơ bản quyết định đến sự phát triển và thành bại của doanh nghiệp.
- Làm thế nào để giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà cụ thể là việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả, đang là vấn đề được các doanh nghiệp hết sức quan tâm.
- TP.Cần Thơ là trung tâm kinh tế, văn hoá, chính trị xã hội của vùng ĐBSCL, đây là nơi có nhiều tiềm năng rất lớn về công nghiệp, nông nghiệp, thủy sản, thương mại dịch vụ, tuy nhiên hiện nay vẫn chưa phát triển đúng tiềm năng của nó và các doanh nghiệp ở TP. Cần Thơ năng lực cạnh tranh còn rất thấp so với các khu vực khác trong cả nước. Do đó, làm thế nào để các DN vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Cần Thơ tồn tại và phát triển vững chắc là một vấn đề cấp bách cần được giải quyết.
- Xuất phát từ những yêu cầu cấp thiết mà tôi chọn đề tài “ ***Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP. Cần Thơ đến năm 2020***” để thực hiện luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp; từ đó đề xuất các nội dung phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp với điều kiện thực tế hiện nay.
- Có một cái nhìn tổng thể về tình hình tuyển dụng và sử dụng lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Cần Thơ trên cơ sở các số liệu sơ cấp và thứ cấp.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực mà cụ thể là việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi, khó khăn làm tiền đề cho việc đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực.

- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu và cơ bản nhất để phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ đến năm 2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu:

- Phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN là một đề tài rất rộng, đánh giá rất nhiều khía cạnh khác nhau khi nghiên cứu. Do đó, đề tài đòi hỏi người nghiên cứu phải có một trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhất định, phải được sự hỗ trợ nhiều người, đồng thời phải có đủ thời gian và kinh phí mới thực được đề tài.
- Với lý những lý do trên mà đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, đánh giá khía cạnh tuyển dụng và sử dụng lao động trong doanh nghiệp mà không đi sâu nghiên cứu tất cả các phương diện.
- Đề tài phân tích, đánh giá dựa trên ý kiến của các nhà quản lý trực tiếp hoặc liên quan quan đến việc phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN mà cụ thể là công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân sự trong doanh nghiệp.
- Đối tượng được quan tâm trong nội dung bài là những người lao động gián tiếp trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, có trình độ từ trung cấp trở lên. Vì những lao động có trình độ trung cấp trở lên có nhu cầu và luân chuyển rất lớn tại các doanh nghiệp hiện nay; Có độ tuổi từ 24 -45 tuổi vì độ tuổi này rất năng động, sáng tạo và có nhiều tiềm năng để phát triển. Đồng thời, độ tuổi này dễ luân chuyển từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác.
- Đề tài không nghiên cứu tất cả các loại hình doanh nghiệp mà chỉ nghiên cứu ba loại hình doanh nghiệp tiêu biểu: DNTN, Công ty TNHH, Công ty Cổ Phần và lĩnh vực hoạt động chủ yếu là thương mại – dịch vụ, số mẫu nhỏ (100 mẫu).

3.2. Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian:

- Đề tài chọn địa bàn nghiên cứu là TP. Cần Thơ, nơi được xem là có vị trí quan trọng, là trung tâm kinh tế, văn hoá, chính trị xã hội của vùng ĐBSCL; nơi mà tập trung rất nhiều doanh nghiệp và những doanh nghiệp này đang khát nhân sự rất lớn.

+ Thời gian:

- Số liệu sơ cấp để phục vụ đề tài được thực hiện trong thời gian từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2008.
- Số liệu thứ cấp bao gồm những thông tin như: dân số; dân số trong độ tuổi lao động; lao động trong các ngành kinh tế; số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa, lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ... được sử dụng trong gian phù hợp với thời điểm nghiên cứu đề tài.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1- Phương pháp chọn vùng nghiên cứu:

TP. Cần Thơ gồm 4 quận, 4 huyện rất rộng lớn, do đó, đề tài không thể nghiên cứu hết các quận, huyện mà đề tài chỉ tập trung nghiên cứu 4 quận trên địa bàn TP. Cần Thơ. Chọn địa bàn nghiên cứu cụ thể: Quận Ninh Kiều, Q. Cái Răng, Q. Bình Thủy, Q. Ô Môn, H. Cờ Đỏ, H. Thốt Nốt và H. Vĩnh Thạnh; Vì đây là những nơi có vị trí quan trọng, kinh tế phát triển, số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa nhiều. Tại mỗi địa bàn nghiên cứu cụ thể, chọn một vài doanh nghiệp nhỏ và vừa để đại diện và các doanh nghiệp này đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Tổng thể nghiên cứu này đại diện và suy rộng cho cả TP. Cần Thơ.

4.2. Phương pháp thu thập số liệu:

4.2.1. Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:

+ Thu thập số liệu thứ cấp tại Sở KH và ĐT, Sở thương mại, Sở Lao động và TBXH, báo cáo tổng kết tình hình thực hiện các chỉ tiêu kinh tế xã hội hàng năm của TP. Cần Thơ,...

+ Tổng cục thống kê Niên giám thống kê hàng năm của TP. Cần Thơ.

+ Các đề tài liên quan khác, ...

+ Sách, báo, tạp chí, internet,.....

4.2.2. Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp:

- Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua các mẫu điều tra thực tế bằng bảng câu hỏi, phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý trực tiếp hoặc liên quan đến tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân sự tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Phương pháp chọn mẫu

được sử dụng như sau:

- Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên: Đề tài nghiên cứu ở TP. Cần Thơ do thời gian và kinh phí có hạn nên chọn ngẫu nhiên 85 mẫu đại diện bốn quận của thành phố, như Q.Ninh Kiều 25 mẫu, Q. Cái Răng 10 mẫu, Q. Bình Thủy 20, Q. Ô Môn 10 mẫu, H. Cờ Đỏ 5 mẫu, H. Thốt Nốt 10 mẫu và H. Vĩnh Thạnh 5 mẫu.

4.3. Phương pháp phân tích số liệu:

- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực: tuyển dụng và sử dụng lao động.
- Sử dụng công cụ thống kê mô tả trên phần mềm SPSS, thông qua điểm trung bình của thang đo khoảng, từ đó, xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực.
- Sử dụng phương pháp xếp hạng theo tiêu thức là căn cứ để xác định mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nguồn lực tại các doanh nghiệp.
- Dựa trên kết quả phân tích số liệu sơ cấp và tổng hợp các tài liệu có liên quan để làm căn cứ để xác định nguyên nhân và đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao hiệu phát triển nguồn nhân lực mà cụ thể là tuyển dụng và sử dụng nguồn lao động tại các DN NVV trên địa bàn TP. Cần Thơ.

5. Nội dung nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương, trang, bảng, sơ đồ và biểu đồ.

Chương 1: Tổng quan về phát triển nguồn nhân lực trong các DN NVN.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các DN NVN ở Cần Thơ.

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại các DN NVN ở Cần Thơ đến năm 2020.

Luận văn này được chuẩn bị rất kỹ, tuy nhiên do kiến thức còn hạn chế nên khó tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được các ý kiến đóng góp, phê bình của Quý thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp để luận văn này đạt chất lượng tốt hơn.

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DNVVN

1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ:

1.1.1. Nguồn nhân lực:

Khái niệm “nguồn nhân lực” được sử dụng từ những năm 60 của thế kỷ XX ở nhiều nước phương Tây và một số nước Châu Á, và giờ đây khá thịnh hành trên thế giới dựa trên quan điểm mới về vai trò, vị trí của con người trong sự phát triển. Ở nước ta, khái niệm này được sử dụng rộng rãi kể từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX đến nay.

Theo nghĩa tương đối hẹp, nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lao động. Do vậy, nó có thể lượng hóa được là một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi quy định, đủ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động hay còn gọi là lực lượng lao động.

Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực được hiểu như nguồn lực con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, là một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động tổ chức để tham gia vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội bên cạnh nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính. Chính vì vậy, nguồn nhân lực được nghiên cứu trên giác độ số lượng và chất lượng.

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô, tốc độ tăng và sự phân bố nguồn nhân lực theo khu vực, vùng lãnh thổ....

Chất lượng nguồn nhân lực được nghiên cứu trên các khía cạnh về trí lực, thể lực và nhân cách, thẩm mỹ của người lao động.

Tóm lại, *trí tuệ, thể lực và đạo đức* là những yếu tố quan trọng nhất, quyết định chất lượng và sức mạnh của nguồn nhân lực.

1.1.2. *Phát triển nguồn nhân lực:*

Cũng như khái niệm “nguồn nhân lực”, khái niệm “phát triển nguồn nhân lực” ngày càng được hoàn thiện và được tiếp cận theo những góc độ khác nhau.

Đứng trên quan điểm xem “con người là nguồn vốn- vốn nhân lực”, Yoshihara Kunio cho rằng “Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân

Theo quan điểm sử dụng năng lực con người của Tổ chức quốc tế về lao động thì “Phát triển nguồn nhân lực bao hàm không chỉ sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề, mà bên cạnh phát triển năng lực, là làm cho con người có nhu cầu sử dụng năng lực đó để tiến đến có được việc làm hiệu quả cũng như thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân”

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với việc nâng cao hiệu quả sử dụng chúng nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, của vùng, của ngành hay của một doanh nghiệp. Nói một cách khác, phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao sức lao động xã hội nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế- xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN:

1.2.1. *Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực:*

1.2.1.1. *Các yếu tố môi trường vĩ mô:*

Môi trường vĩ mô bao gồm các nhân tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các nhân tố chủ yếu là môi trường kinh tế, pháp luật về lao động và thị trường lao động, khoa học công nghệ và các yếu tố văn hóa, xã hội của quốc gia.

Môi trường kinh tế bao gồm các yếu tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, dân số...có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu nhân lực cả về chất lượng và số

lượng, tác động đến thu nhập, đời sống của người lao động. Điều này sẽ tạo cơ hội hoặc áp lực cho công tác phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Pháp luật về lao động và thị trường lao động tác động đến cơ chế và chính sách trả lương của doanh nghiệp, dẫn đến sự thay đổi về mức độ thu hút nguồn nhân lực của các doanh nghiệp. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp phải được thực hiện phù hợp với pháp luật về lao động và thị trường lao động.

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện những ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Do đó, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp càng trở nên bức bách hơn.

Các yếu tố văn hóa, xã hội của quốc gia có tác động lớn đến tâm lý, hành vi, phong cách, lối sống và sự thay đổi trong cách nhìn nhận về các giá trị của người lao động. Và như vậy, nó ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách phát triển nguồn nhân lực nhằm phát huy cao độ những yếu tố tích cực, đồng thời khắc phục những mặt tiêu cực trong tác phong lao động của nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

1.2.1.2. Các yếu tố môi trường vi mô:

Các nhân tố chủ yếu thuộc môi trường vi mô trong phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cạnh tranh thu hút nhân lực của doanh nghiệp và khả năng cung ứng của các cơ sở đào tạo.

Cạnh tranh thu hút nhân lực của doanh nghiệp trong cùng ngành tác động mạnh đến số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Nó tạo ra sự di chuyển nguồn nhân lực từ doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao.

Khả năng cung ứng của các cơ sở đào tạo là một trong những nguồn cung cấp lao động rất quan trọng cho các doanh nghiệp, khả năng này cao hay thấp trực tiếp ảnh hưởng đến mức độ dư thừa hay khan hiếm nguồn nhân lực trong các thời kỳ khác nhau.

Hai nhân tố thuộc môi trường vi mô này tác động đến yếu tố cung trong thị trường lao động ngành, làm gia tăng áp lực cạnh tranh về nguồn nhân lực của các

doanh nghiệp và ảnh hưởng đến định hướng, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp.

1.2.1.3. Các yếu tố môi trường bên trong:

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố thuộc về nguồn lực bên trong doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

(1) Chính sách thu hút nguồn nhân lực

Chính sách thu hút nguồn nhân lực thể hiện quan điểm về mục đích, yêu cầu, đối tượng và cách thức tuyển chọn lao động của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với cơ cấu phù hợp để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong giai đoạn hiện tại hay tương lai.

Một doanh nghiệp có chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp và hấp dẫn, xuất phát từ việc hoạch định nguồn nhân lực chính xác và khoa học, sẽ thu hút được nhiều người đảm bảo chất lượng hơn, tức là nhân lực có chất lượng ban đầu cao hơn. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

(2) Chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Phân công đúng người, đúng việc, đánh giá đúng tính chất và mức độ tham gia, đóng góp của từng người lao động để khích lệ, đãi ngộ họ kịp thời sẽ mang lại mức độ sinh lợi cao của hoạt động chung và tạo ra sự động viên to lớn đối với người lao động.

Khi nào, ở đâu có cách sử dụng nhân lực như vậy, khi đó, ở đó người lao động không chỉ thể hiện, cống hiến tối đa những phẩm chất lao động sẵn có mà còn tự đầu tư, tự tổ chức không ngừng nâng cao trình độ (kiến thức và kỹ năng) của mình. Nó tạo tiền đề vững chắc cho phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

(3) Chế độ đào tạo và đào tạo lại

Chế độ đào tạo và đào tạo lại là vấn đề cốt lõi có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp dưới góc độ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách toàn diện.

Đào tạo nâng cao cho các loại người lao động của doanh nghiệp là nhu cầu, đòi hỏi thường xuyên. Khi chính sách đào tạo nâng cao trình độ của doanh nghiệp hướng theo tất cả các loại người lao động, mỗi loại có số lượng hợp lý, suất chi toàn bộ đủ lớn cho bất kỳ hình thức đào tạo nào trong hoặc ngoài nước...là chính sách có mức độ hấp dẫn cao.

(4) Chế độ đãi ngộ

Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi để duy trì và phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp . Cụ thể là thiết lập và áp dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Để giữ được nhân viên giỏi, về lâu dài xét trên mặt bằng chung, doanh nghiệp thường phải có mức lương cao hơn mức trung bình của thị trường cùng lĩnh vực.

Hình thức khen thưởng cũng nên nghiên cứu và cải thiện, thực tế cho thấy các hình thức khen thưởng mang tính đại trà không đem lại hiệu quả cao, không tạo những động lực rõ rệt thúc đẩy sự làm việc tích cực hơn của nhân viên.

(5) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Để tạo lập môi trường làm việc thực sự thân thiết, gắn bó và được duy trì bền vững, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết.

Văn hóa doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hóa, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được.

Về công tác quản lý, điều hành, các nhà quản trị đều hiểu rằng phương thức dựa vào sự giám sát và chỉ huy nghiêm ngặt là không phù hợp. Nó dần bị thay thế bởi một phương thức quản lý chú trọng nhiều hơn đến tính nhân văn, một phương

thức có khả năng kích thích tính tự chủ, sáng tạo. Dưới góc độ môi trường làm việc trong phát triển nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp được phân tích trên các tiêu chí cơ bản: Tác phong làm việc, phong cách lãnh đạo, quan hệ giữa các nhân viên và đặc điểm nhân viên.

(6) Tài chính

Tài chính là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phải được xem xét phù hợp với năng lực tài chính của doanh nghiệp.

(7) Công nghệ

Trình độ công nghệ hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp cũng là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển nguồn nhân lực trong nghiệp. Phát triển nguồn nhân lực phải phù hợp với công nghệ sản xuất đang được áp dụng và những dự kiến thay đổi công nghệ trong tương lai của doanh nghiệp.

1.2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực trong các DNVTN tại TP. Cần Thơ:

TP. Cần Thơ có các viện, trường đóng trên địa bàn là lợi thế rất lớn trong việc hợp tác trên lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực. Song, như các tỉnh khác, TP. Cần Thơ cũng vừa thừa vừa thiếu nguồn nhân lực, nhất là đội ngũ có trình độ kỹ thuật, tay nghề cao. Chính sách và mức lương không phải là nhân tố quyết định giữ chân người lao động, nhất là lao động bậc cao mà môi trường làm việc mới là yếu tố quan trọng. Sự thiếu- thừa nguồn nhân lực còn thể hiện trên mối quan hệ cung cầu vẫn chưa gặp nhau. Chất lượng đào tạo chưa theo kịp nhu cầu phát triển của doanh nghiệp, nên doanh nghiệp phải tự đào tạo công nhân để đáp ứng nhu cầu công việc. Doanh nghiệp ở Cần Thơ đa phần là DNVTN nên việc hoạch định chiến lược phát triển chưa cụ thể nên gặp khó khăn trong vấn đề hợp tác đào tạo.

1.2.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong các DNVTN:

1.2.2.1. Đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp:

Như đã biết, đặc trưng cơ bản trước tiên của một nguồn nhân lực chính là số lượng nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp, nó thể hiện ở số lượng, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bố của nguồn nhân lực tại các bộ phận trong doanh nghiệp ấy nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức trong giai đoạn hiện tại và tương lai.

Việc đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp phụ thuộc việc hoạch định, thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh do mình đề ra.

Hoạch định nguồn nhân lực chỉ trở thành hiện thực khi quá trình thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực được thực hiện một cách khoa học.

1.2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng chính là phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng. Trong doanh nghiệp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc thực thi các giải pháp một cách toàn diện và đồng bộ nhằm ngày càng cao thể lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và đạo đức, tác phong của người lao động.

(1) Về thể lực

- Có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài.
- Luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần phát huy cao độ năng lực sáng tạo của mỗi người lao động.

Do vậy, để nâng cao thể lực của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần những tiêu chuẩn về mặt thể lực phù hợp với ngành nghề hoạt động của mình. Từ đó làm cơ sở cho việc tuyển chọn lao động và chăm sóc, bồi dưỡng sức khỏe cho lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

(2) Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là nội dung quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, doanh nghiệp cần thực hiện các kế hoạch, chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn nhằm bồi dưỡng nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân viên và nhà quản trị.

(3) Về đạo đức, tác phong của người lao động

Phẩm chất đạo đức, tác phong của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt đạo đức, tác phong của người lao động, đòi hỏi doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ lao động của mình đạt được những phẩm chất tâm lý xã hội cơ bản như sau:

- Có tác phong công nghiệp;
- Có ý thức kỷ luật tự giác, hợp tác cao;
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn;
- Sáng tạo, năng động trong công việc;
- Có khả năng chuyển đổi công việc cao, thích ứng với những thay đổi trong

lĩnh vực công nghệ và quản lý.

1.2.2.3. Phát triển trình độ lành nghề:

Phát triển trình độ lành nghề là nội dung căn bản trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Bởi lẽ, cho dù đạt được một trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao nhưng thiếu kỹ năng và sự lành nghề cần thiết, người lao động không thể hoàn thành một cách có hiệu quả quá trình lao động sản xuất của mình trong thực tiễn.

Để phát triển trình độ lành nghề, doanh nghiệp cần chú trọng đảm bảo cho nhân viên có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết nhằm hoàn thành tốt các công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

1.2.2.4. Phát triển khả năng làm việc nhóm:

Ngày nay, các nhóm làm việc trở nên phổ biến và cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau.

Phát triển khả năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc và phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên.

1.3. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trên thế giới:

1.3.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các nước:

1.3.1.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ:

Chính sách về giáo dục, đào tạo: theo nhận thức chung trên thế giới, mô hình giáo dục được thừa nhận rộng rãi trên thế giới là giáo dục đại học Hoa Kỳ, một hệ thống đã hình thành và phát triển gắn chặt với sự phát triển của kinh tế tri thức cho nên tương đối phù hợp nhất với xã hội hiện đại.

Sự thăng hoa và phát triển ổn định của nền giáo dục đại học Mỹ đến từ nhiều nguyên nhân.

Thứ nhất, là cơ chế và tổ chức không giống mẫu cũ nào trước đó. Nguyên tắc đầu tiên là vai trò hạn chế của Chính phủ Liên bang. Hệ thống đại học Mỹ nhận kinh phí từ đủ thành phần từ các công ty, tổ chức nhà nước đến tổ chức phi chính phủ, tổ chức tôn giáo đến nhà từ thiện. Chính vì vậy mà các trường luôn dồi dào kinh phí để xây dựng cơ sở vật chất hiện đại, thuê mướn giảng viên giỏi cũng như xây dựng quỹ hỗ trợ sinh viên....

Thứ hai, là tính cạnh tranh khốc liệt. Đại học Mỹ giành nhau quyết liệt từ sinh viên đến giảng viên. Bằng cấp ở Mỹ mang tính cạnh tranh cao và vô cùng quan trọng cho mỗi sự nghiệp cá nhân. Nếu vào được các trường đại học tốt và nổi tiếng và nếu học giỏi, cơ hội việc làm sẽ tăng lên rất nhiều.

Thứ ba, phương pháp giáo dục giúp sinh viên phát huy khả năng cá nhân (5 quan điểm thực hành giáo dục cho sinh viên):

- *Chủ trương giáo dục cho mọi người:* nền giáo dục Mỹ rất khuyến khích sinh viên học tập. Mỹ còn nhiều chính sách hỗ trợ học phí cho sinh viên (kể cả sinh viên quốc tế), chẳng hạn như những khoản tiền cho vay dài hạn với lãi suất thấp và

sinh viên không phải trả lại cho đến khi đi làm, những khoản tiền trợ cấp của từng bang để sinh viên có thể trang trải chi phí học tập và sinh hoạt....

- *Thời gian lên lớp ít, hiệu quả cao:* một trong những đặc trưng nổi bật của phương pháp giáo dục Mỹ là tôn trọng thực tế, hiệu quả “không nhồi nhét”. Một học kỳ, thay vì học 7-10 môn học như ở Việt Nam, ở Mỹ sinh viên Mỹ chỉ học 4-5 môn, hiếm có sinh viên nào chọn học 6 môn một học kỳ. Tuy thời gian lên lớp không nhiều, nhưng học hành ở Mỹ vô cùng vất vả đòi hỏi sinh viên phải nỗ lực cao. Tại sao lại như vậy? Bởi vì phương pháp giáo dục, đào tạo ở Mỹ đòi hỏi sinh viên phải phát huy tối đa tính tự giác. Điều này được thể hiện qua việc tự học và tự nghiên cứu. Ngoài ra không chỉ là lý thuyết suông, các giáo sư thường cố gắng áp dụng việc “Học” vào thực tế, điều này cũng giúp sinh viên hiểu sâu và nhớ lâu.

- *Lựa chọn và cơ hội:* nếu như ở Việt Nam mỗi học kỳ sinh viên phải học những môn học bắt buộc do nhà trường quy định, ở Mỹ họ tự lựa chọn những môn học phù hợp với sở thích, khả năng và theo đuổi của mình. Hơn nữa một trường đại học có đến hàng trăm môn học khác nhau, một môn học lại có đến hai ba lớp riêng do một hay nhiều giáo sư giảng dạy. Như vậy sinh viên không chỉ lựa chọn lớp học mà còn lựa chọn luôn cả giáo sư giảng dạy nữa.

- *Tính toàn diện:* giáo dục Mỹ chú trọng nhiều đến đào tạo học sinh một cách toàn diện. Việc học và việc chơi được kết hợp hết sức nhuần nhuyễn. Hoạt động này ở Việt Nam đôi khi mang tính lý thuyết và đối phó.

- *Tính cạnh tranh cao:* Quan hệ giữa các sinh viên trong trường đại học vừa mang tính cộng tác, vừa mang tính cạnh tranh cao vì việc vào học ở trường nào, học như thế nào, điểm số ra sao, thứ hạng bằng tốt nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến công việc và những cơ hội tiến thân sau này.

Thứ tư, tính hữu dụng thực tế. Mỹ là nơi đi đầu trong liên kết đại học và công nghiệp. Hơn 170 đại học Mỹ có “lò ấp trứng” cho các doanh nghiệp và hàng chục đại học có quỹ hợp tác đầu tư riêng cho các ngành doanh nghiệp. Giáo dục đại học luôn gắn chặt với thị trường. Hệ thống giáo dục đại học Mỹ rất khuyến khích các nghiên cứu đột phá, Đại học và các công ty có mối liên hệ chặt chẽ.

Về việc thu hút nhân tài từ nước ngoài: Mỹ là nước thu lợi nhiều nhất trong thu hút nhân tài từ nước ngoài, trong thời kỳ chiến tranh thế giới thứ 2, một lượng lớn nhân tài từ châu Âu và các nước khác đã nhập cảnh vào Mỹ.

Phát triển giáo dục từ xa và giáo dục qua mạng: nước Mỹ hết sức coi trọng giáo dục từ xa. Có 10% đài phát thanh của Mỹ được dùng cho giáo dục từ xa, 50% đài truyền hình phi thương mại của Mỹ là hệ thống trường học từ xa, chiếm 14% đài truyền hình của Mỹ.

Sáng tạo môi trường phát triển nhân tài: Mỹ rất coi trọng môi trường sáng tạo và khuyến khích phát triển nhân tài, bồi dưỡng nhân tài và thu hút nhân tài khoa học kỹ thuật cao, với các hình thức:

- Thực hiện nhất thể qua sản xuất, học tập, nghiên cứu vào cùng một khối.
- Có cơ chế khuyến khích tốt, là khu tập trung đầu tư mạo hiểm của Mỹ.

1.3.1.2. Kinh nghiệm của Nhật Bản:

Chỉ một vài thập niên sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, từ một nước bị tàn phá nặng nề và nghèo về tài nguyên thiên nhiên, Nhật Bản đã vươn lên thành những con rồng, con hổ, sự thành công của họ được quyết định bởi nhiều nguyên nhân, sống trong đó không thể không nói đến việc họ xây dựng và vận hành một cách sáng suốt, hiệu quả phát triển chiến lược nguồn nhân lực. Những chính sách của Nhật Bản về phát triển nguồn nhân lực:

Về giáo dục-đào tạo: Nhật Bản coi giáo dục-đào tạo là một quốc sách, thực tế giáo dục phổ cập trước chiến tranh đã đạt mức gần 100%. Giáo dục bắt buộc cấp trung học cơ sở đã tạo điều kiện cho các em tuổi từ 6 -15 được học tập miễn phí...cùng với tỷ lệ cao học sinh gia nhập các trường cao đẳng, đại học đã đưa Nhật Bản trở thành một trong những cường quốc giáo dục của thế giới.

Về sử dụng và quản lý nhân lực:

- Chế độ lên lương và tăng thưởng theo thâm niên: Ở các nước phương Tây, chế độ nâng lương và đề bạt chủ yếu dựa vào năng lực và thành tích cá nhân mà ít hoặc dựa vào tuổi tác và thâm niên phục vụ ở công ty. Ở đó không thiếu những người trẻ có chức vụ và lương bổng cao hơn những người già. Khác hẳn với các nước phương

Tây, Ở Nhật Bản hầu như không có hiện tượng người trẻ tuổi, ít thâm niên lại có chức vụ và tiền lương cao hơn người làm lâu năm trong công ty.

- “Công đoàn trong nhà”:

Ở Nhật Bản, công đoàn được tổ chức theo xí nghiệp, hầu như mỗi công ty, xí nghiệp thường chỉ có một công đoàn, được gọi là “công đoàn xí nghiệp”, “công trong nhà”, đó chính là nét độc đáo của Nhật Bản.

- Chế độ tham dự: khác hẳn với những nơi khác, quản lý trước hết là ra quyết định, nhưng ở Nhật Bản, quyết định đạt được trên cơ sở sự nhất trí. Có nghĩa là không một thành viên nào trong công ty có thể tự mình ra quyết định và không một quyết định nào có thể đạt được nếu như tất cả các thành viên có liên quan trong công ty chưa đồng ý.

1.3.1.3. Kinh nghiệm của Hàn Quốc:

Chính sách về giáo dục đào tạo: giáo dục là nhân tố chủ yếu để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và chính sách về giáo dục luôn được xây dựng phù hợp với đòi hỏi của nền kinh tế.

Bảng 1.1. So sánh trọng tâm đầu tư của Hàn Quốc ở giai đoạn phát triển

Giai đoạn	Kinh tế	Giáo dục	Trọng tâm chi cho Giáo dục
- Thập kỷ 60 đến giữa thập kỷ 70	- Hướng về xuất khẩu	- Tiểu học; trung học cơ sở	Chi cho tiểu học chiếm 65%
-Giữa thập kỷ 70 đến cuối thập kỷ 80	- Điều chỉnh cấu trúc từ bắt trước đến sáng tạo	- Trung học phổ thông, Cao đẳng và dạy nghề; Đại học	- Chi chủ yếu cho trung học
-Từ thập kỷ 90 đến nay	- Kinh tế tri thức; nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia	- Nâng cao chất lượng giáo dục;	- Chi chủ yếu cho nâng cao chất lượng giáo dục

Chiến lược phát triển của Hàn Quốc qua các năm:

- Năm 1950: chính sách của giáo dục là chống mù chữ, làm cho ai cũng biết đọc biết viết.

- Năm 1960: giáo dục chủ trương phát triển mạnh giáo dục hướng nghiệp trong các trường trung học.

- Năm 1970: giáo dục chủ trương phát triển mạnh các trường dạy nghề kỹ thuật.

- Năm 1980: chính phủ chủ trương đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và giáo dục trên lĩnh vực khoa học cơ bản và công nghệ, nâng cao chất lượng giáo dục và học suốt đời.

- Năm 1992: cải cách giáo dục rộng lớn được triển khai với mục tiêu là tái cấu trúc hệ thống giáo dục thành một hệ thống giáo dục mới, bảo đảm cho nhân dân được học suốt đời.

- Năm 1999: tăng cường giáo dục suốt đời nhằm hướng đến việc phát triển nguồn nhân lực cho thế kỷ 21 với hiệu quả cao nhất.

Chất lượng học tập của học sinh Hàn Quốc rất tốt và hiệu quả, thuộc hàng tứ cường theo đánh giá của tổ chức PISA (năm 2003) trong một kỳ đánh giá quốc tế với học sinh 41 nước tham gia.

Bảng 1.2. Đánh giá của tổ chức PISA đối với học sinh Hàn Quốc.

Thứ hạng trong 41 quốc gia	PISA 2003 cho lứa tuổi 15			
	Toán	Đọc	Khoa Học	Giải quyết vấn đề
1	Hồng Kông	Phần Lan	Phần Lan	Hàn Quốc
2	Phần Lan	Hàn Quốc	Nhật bản	Hồng Kông
3	Hàn Quốc	Canada	Hồng Kông	Phần Lan
4	Hà Lan	Úc	Hàn Quốc	Nhật Bản

● **Chính sách về quản lý và sử dụng nhân lực:** cách quản lý và sử dụng nhân lực của Hàn Quốc vừa mang phong cách truyền thống Nhật Bản, vừa mang phong cách hiện đại của Mỹ.

●**Chính sách về thu hút nhân tài các nước:** Hàn Quốc xây dựng Viện Nghiên cứu cao đẳng để thu hút nhân tài nước ngoài. Ngoài ra Hàn Quốc còn áp dụng biện pháp thu hút lưu học sinh và cán bộ nghiên cứu sau tiến sĩ nước ngoài.

1.3.1.4. Kinh nghiệm của Trung Quốc:

Theo các chuyên gia kinh tế, nguồn nhân lực đang là một trong những khâu yếu nhất của Trung Quốc khi chuyển dần sang nền kinh tế tri thức. Vấn đề mà Chính phủ Trung Quốc đang hết sức quan tâm là làm sao đào tạo và sử dụng hiệu quả nguồn lực lượng trong nước. Chính phủ Trung Quốc đặt ra những giá trị phát triển nguồn nhân lực đất nước gồm:

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt yếu của Chiến lược “Khoa học và Giáo dục tiếp sức cho Trung Quốc.

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề thiết yếu cho Chiến lược “Phát triển không ngừng”.

Phát triển nguồn nhân lực trên những điều kiện của đất nước Trung Quốc: Trung Quốc có nguồn lực con người lớn và giàu có, nhưng chính điều này lại làm cho sự thiếu hụt các nguồn lực khác trầm trọng hơn.

Phát triển nguồn nhân lực là nền tảng cho sự phát triển của miền Tây Trung Quốc và tạo dựng xã hội thịnh vượng.

Phát triển nguồn nhân lực là cơ sở để giải quyết vấn đề “tam nông” (nông dân thôn và nông nghiệp).

Chiến lược của Chính phủ Trung Quốc trong phát triển nguồn nhân lực

Thay đổi quan niệm và hiện thực hóa khái niệm nguồn nhân lực là nguồn lực hàng đầu.

Tiếp tục chiến lược “Khoa học và Giáo dục tiếp sức cho Trung Quốc”, “Giáo dục kiến lập Trung Quốc” và xây dựng một xã hội học tập.

Mở rộng đầu tư và làm nhiều biện pháp để phát triển nguồn nhân lực”: Giáo dục là tiền đề để phát triển nguồn nhân lực.

Cải thiện cơ cấu thông qua phát triển nguồn nhân lực

Cải tiến những hệ thống hợp lý, hoàn thiện hệ thống thị trường lao động, tạo ra một môi trường phát triển và sử dụng nguồn nhân lực tốt hơn..

Đãi ngộ tri thức trong nước.

Khuyến khích Hoa kiều về nước làm việc.

Liên kết người Hoa trên toàn cầu: có thể trao đổi thông tin, kinh nghiệm, hợp tác một cách bình đẳng để cùng nhau phát triển.

Thành lập tổ chức phát triển nguồn nhân lực, tăng cường sự ủng hộ và bảo đảm của chính phủ trong phát triển nguồn nhân lực .

1.3.1.5- Kinh nghiệm của Singapore:

Có thể thấy rằng Singapore rất thành công trong việc xây dựng một đất nước có trình độ dân trí cao và hệ thống giáo dục phát triển hàng đầu Châu Á, nơi thu hút hàng ngàn du học sinh quốc tế đến học tập mỗi năm. Hệ thống giáo dục của Singapore rất linh hoạt và luôn hướng đến khả năng, sở thích cũng như năng khiếu của từng học sinh nhằm giúp các em phát huy cao nhất tiềm năng của mình. Bên cạnh việc ứng dụng các tiến bộ của sự phát triển khoa học công nghệ mới nhất trên thế giới vào công tác giảng dạy, chương trình đào tạo của Singapore cũng luôn chú vào giáo dục nhân cách, truyền thống văn hóa dân tộc.

Ngoài ra, Singapore còn có chính sách rất thiết thực nhằm thu hút sinh viên quốc tế đến học tập tại Singapore thông qua việc chính phủ Singapore miễn xét thi thực cho du học sinh quốc tế, không đòi hỏi phải chứng minh tài chính, chi phí học tập vừa phải, môi trường học tập hiện đại, các ngành nghề đào tạo đa dạng, học sinh được cấp văn bằng quốc tế. Nhờ vậy Singapore trở thành nơi học tập lý tưởng của rất nhiều du học sinh quốc tế.

• Chính sách về giáo dục Cao đẳng, Đại học của Singapore:

Một trong những nguyên tắc giáo dục đại học ở Singapore là người thầy phải luôn cập nhật và giúp sinh viên nắm bắt những thông tin thời sự mới nhất của lĩnh vực mình phụ trách. Như vậy giáo án của các thầy là giáo án mở, nơi mà những tri thức tiên tiến, hiện đại được cập nhật không ngừng nghỉ.

Kinh nghiệm rút ra từ Singapore là: Nhà nước chỉ đầu tư vào rất ít trường công lập để có chất lượng mẫu mực, có chính sách tín dụng thích hợp để thu hút đào tạo nhân tài. Còn khối ngoài công lập được tạo điều kiện phát triển, nhất là khuyến khích việc liên thông, liên kết với nước ngoài, mời gọi các đại học quốc tế đặt chi nhánh.

1.3.2. Kinh nghiệm của TP. Hải Phòng:

Với tốc độ và hướng phát triển như hiện nay, các ngành thủy sản, công nghiệp, dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ phát triển tại chỗ sẽ ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu kinh tế của Hải Phòng. Do đó, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xác định là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển của thành phố.

Hải Phòng sẽ ưu tiên hàng đầu cho việc mở rộng hệ thống các cơ sở đào tạo; Đa dạng hóa các loại hình, cấp độ đào tạo theo địa chỉ, nhu cầu xã hội. Thành phố sẽ khuyến khích và tạo điều kiện xây dựng mới một trường Đại học quốc tế từ sau năm 2010; Xây dựng thêm 4-5 trường Cao đẳng sau năm 2015.

Thành phố cũng ưu tiên lựa chọn những cán bộ trong diện quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ cho các chức danh lãnh đạo, quản lý ở các cấp, ngành... Với lao động kỹ thuật, thành phố chủ trương mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng đào tạo nghề; Phân đấu đến năm 2010, 30-35% lao động kỹ thuật có trình độ cao đẳng trở lên; 40-45% có trình độ trung cấp. Đến năm 2020, tỷ lệ này là từ 40- 45% và 50-55%.

Hải Phòng có những cơ chế, chính sách khuyến khích để đẩy mạnh công tác đào tạo, thu hút và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao. Ngoài cơ chế, chính sách chung đối với các chức danh cán bộ, lãnh đạo quản lý, khoa học công nghệ, nhóm lao động kỹ thuật cao theo quy định, từng ngành, địa phương, đơn vị, doanh nghiệp đều xây dựng cơ chế, chính sách đào tạo và thu hút nhân lực cho đơn vị, địa phương mình. Người lao động có trình độ cao sẽ được tạo điều kiện ổn định cuộc sống và được tạo điều kiện để phát huy năng lực.

Hợp tác trong lĩnh vực đào tạo, sử dụng nhân lực chất lượng cao cũng được thành phố đặc biệt quan tâm. Theo đó, các ngành chức năng sẽ xây dựng kế hoạch hợp tác với các cơ sở đào tạo có uy tín trong nước và quốc tế, nhất là trong đào tạo cán bộ có trình độ cao. Cùng với sử dụng chuyên gia trong các lĩnh vực, việc đẩy mạnh hợp tác để tranh thủ sự giúp đỡ của đội ngũ trí thức, các chuyên gia và Việt kiều đang làm việc tại nước ngoài trong lĩnh vực đào tạo nhân lực cũng sẽ được thành phố chú trọng. Với sự tích cực phối hợp thực hiện của chính quyền địa phương cùng các cơ quan chức năng, sự hợp tác của các doanh nghiệp, nguồn nhân lực của Hải Phòng sẽ đáp ứng nhu cầu phát triển ngày càng cao của thành phố.

1.3.3. Bài học kinh nghiệm:

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các nước trong lĩnh vực đào tạo sử dụng quản lý nhân lực là một công việc hết sức cần thiết. Tuy nhiên, việc tham khảo và lựa chọn cần phải được tiến hành một cách thận trọng và khoa học phù hợp với thực tiễn tại Việt Nam nói chung, cụ thể là TP.Cần Thơ. Trên cơ sở phân tích những kinh nghiệm của các quốc gia nêu trên, so sánh với thực trạng nguồn nhân lực và những đặc điểm của TP. Cần Thơ, tôi xin rút ra một số bài học cho TP.Cần Thơ:

1.3.3.1. Về giáo dục – đào tạo:

-Một là: quán triệt quan điểm về thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho từng đơn vị, cơ quan, tổ chức và từng địa phương.

-Hai là: thực hiện hiệu quả cải cách hệ thống giáo dục – đào tạo, nhất là đào tạo nghề nghiệp và kỹ năng cho người lao động, đẩy mạnh xã hội hóa giáo dục – đào tạo.

-Ba là: thực hiện cải cách về chương trình giáo dục, đào tạo, cách dạy và học, tăng cường kết hợp giáo dục – đào tạo với sản xuất, kinh doanh, xây dựng đề án phát triển nguồn nhân lực trong từng giai đoạn phát triển của xã hội.

- Bốn là: thực hiện chính sách nâng cao thể lực và đạo đức người lao động.

-Năm là: cần quan tâm, phát huy những tiềm năng hiện có và tăng cường năng lực cho đội ngũ “ lao động chất xám” của TP. Cần Thơ. Từ đó hình thành đội

ngũ các nhà khoa học giỏi, góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu, giáo dục đào tạo.

- Sáu là: khuyến khích các mô hình đào tạo sử dụng quản lý nhân lực có hiệu quả tiến tới xây dựng quản lý phù hợp.

1.3.3.2. Về sử dụng và quản lý nhân lực:

-Một là: có chính sách linh hoạt trong việc tuyển dụng và giữ chân người tài giỏi trong các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp, quan tâm đến những quyền lợi về vật chất và tinh thần của người lao động.

-Hai là: xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, thực hiện “ chế độ tham dự” theo mô hình của Nhật Bản trong một số cơ quan, doanh nghiệp.

-Ba là: phát huy hiệu quả hoạt động của tổ chức công đoàn trong các doanh nghiệp (hoạt động theo hình thức “Công đoàn trong nhà” như tại Nhật bản), nhằm tăng cường sự ổn định và phát triển doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo những quyền lợi của người lao động...

-Bốn là: tăng cường mở rộng thị trường xuất khẩu người lao động, chú trọng giới thiệu người lao động đến các nước có nền kinh tế phát triển, ổn định, quan tâm đến quyền lợi và đời sống của người lao động xuất khẩu.

-Năm là: khuyến khích Việt kiều, đặc biệt là các nhà khoa học, du học sinh – sinh viên tốt nghiệp về thành phố công tác, xây dựng kế hoạch đào tạo và thu hút nhân tài cho thành phố và đất nước.

- Sáu là: TP. Cần Thơ cần thành lập cơ quan chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực, nhân tài...

Tóm tắt chương I

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người ở một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương cụ thể nào đó, đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế- xã hội và gắn với đời sống vật chất, tinh thần và truyền thống dân tộc nơi mà nguồn nhân lực tồn tại. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một bộ phận trong một tổng thể nguồn nhân lực của một quốc gia, vùng lãnh thổ, có các đặc điểm sau đây:

- Là khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được từ nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ;
- Là sự “cộng hưởng” khả năng lao động của những con người lao động trong doanh nghiệp nên nó phụ thuộc vào khả năng làm việc theo nhóm của những con người trong tổ chức;
- Gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp và được hoạch định từ mục tiêu của doanh nghiệp;
- Chịu sự chi phối của các yếu tố tâm sinh lý, quá trình sử dụng nó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá trị của bản thân nó; đồng thời, nó đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với việc nâng cao hiệu quả sử dụng chúng nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, của vùng, của ngành hay của một doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần lưu ý đến các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu sau:

- Các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô: Môi trường kinh tế, pháp luật về lao động và thị trường lao động, khoa học công nghệ và các yếu tố văn hóa, xã hội của quốc gia.
- Các nhân tố thuộc môi trường vi mô: Cạnh tranh thu hút nhân lực của doanh nghiệp và khả năng cung ứng của các cơ sở đào tạo.

- Các nhân tố thuộc môi trường nội bộ: Chính sách thu hút nguồn nhân lực, chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực, chế độ đào tạo và đào tạo lại, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, tài chính và công nghệ.

Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là: Đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phát triển trình độ lành nghề và phát triển khả năng làm việc theo nhóm.

Có thể nói từ những cơ sở lý luận, quan điểm, chính sách phát triển của Đảng và nhà nước ta thời gian qua và hướng sắp tới, cùng những thành tựu trong phát triển kinh tế - xã hội của các quốc gia như Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Singapore...giúp chúng ta có thêm khẳng định quyết tâm là, muốn phát triển thành phố, đất nước, cụ thể là thực hiện thành công sự nghiệp CNH, HĐH đến năm 2020 thì việc quan tâm triển khai các giải pháp góp phần phát triển nguồn nhân lực là bắt buộc và cần thiết. Đặc biệt đối với TP. Cần Thơ, được xem là trung tâm về kinh tế, văn hóa, khoa học, giáo dục, khoa học của khu vực ĐBSCL thì vấn đề phát triển nguồn nhân lực cần phải đi trước một bước (giai đoạn ít nhất phải từ 5 đến 10 năm) so với kế hoạch phát triển về kinh tế - xã hội, trong đó cần chú trọng nguồn nhân lực chất lượng cao.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DNVVN TẠI TP. CẦN THƠ

2.1. Giới thiệu khái quát về các DNVVN ở TP. Cần Thơ:

2.1.1. Khái quát nguồn nhân lực của các DNVVN ở TP. Cần Thơ:

Tính đến cuối tháng 6 năm 2008 số lượng các doanh nghiệp đăng ký mới trên địa bàn TP. Cần Thơ là 446 doanh nghiệp với tổng vốn đăng ký là 1.845,2 tỷ đồng, trong đó:

- DNTN: 140 DN, vốn đăng ký 98,8 tỷ đồng.
- Công ty TNHH (01 thành viên): 76 DN, vốn đăng ký: 196,4 tỷ đồng
- Công ty TNHH (02 thành viên): 170 DN, vốn đăng ký: 717,4 tỷ đồng.
- Công ty Cổ phần: 60 DN, vốn đăng ký: 832,6 tỷ đồng.

Lũy kế các doanh nghiệp hiện đang hoạt động kinh doanh trên địa bàn TP. Cần Thơ đến 30/6/2008 là 5.171 doanh nghiệp, vốn đăng ký là 12.171,4 tỷ đồng, trong đó:

- DNTN: 2.742 DN, vốn đăng ký 1576,9 tỷ đồng.
- Công ty TNHH (01 thành viên): 210 DN, vốn đăng ký: 832,7 tỷ đồng
- Công ty TNHH (02 thành viên): 1.782 DN, vốn đăng ký: 4.570,9 tỷ đồng.
- Công ty Cổ phần: 437 DN, vốn đăng ký: 5.190,9 tỷ đồng.

(Nguồn Sở KH & ĐT TP. Cần Thơ)

Quỹ đất nông nghiệp ở TP. Cần Thơ hiện đang thu hẹp dần bởi quá trình đô thị hoá, dẫn tới hệ quả dư thừa khá đông lực lượng lao động nhân rỗi tại khu vực nông thôn, ven đô và vùng đồng bào dân tộc. Một bộ phận lao động đã ra thành phố, may mắn tìm được việc làm ổn định tại các khu công nghiệp. Số còn lại thiếu việc làm, thu nhập bấp bênh, nợ nần và nghèo khó, TP. Cần Thơ đang nỗ lực tạo dựng cho họ những cơ hội..

Theo số liệu thống kê của Liên đoàn Lao động TP. Cần Thơ (LĐLĐTP Cần Thơ), tính đến thời điểm hiện tại, trên địa bàn thành phố có trên 90.150 công nhân

lao động, công chức, viên chức đang làm việc trong các cơ quan hành chính sự nghiệp Nhà nước, các nhà máy, xí nghiệp, xưởng sản xuất..., trong đó, lao động nữ chiếm trên 52%, lao động thuộc khu vực Nhà nước chiếm 24%, lao động khu vực ngoài quốc doanh 65%; lao động trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài 0.8%, còn lại là lao động thuộc các khu vực khác.

Có một nghịch lý là tính đến thời điểm hiện nay, toàn TP. Cần Thơ có tới 39.000 lao động (chủ yếu là lao động nông thôn) đang thiếu hoặc chưa tìm được việc làm ổn định, trong khi đó, nhiều doanh nghiệp, công ty đóng trên địa bàn thành phố lại khan hiếm lao động có trình độ tay nghề cao. Do không tuyển dụng được lao động có tay nghề, nên nhiều doanh nghiệp chỉ ký hợp đồng lao động theo thời vụ, hoặc trả lương theo sản phẩm, theo ngày công gây thiệt thòi cho người lao động. Tại 4 khu chế xuất và công nghiệp của TP. Cần Thơ gồm: Trà Nóc 1, Trà Nóc 2, Hưng Phú 1, Hưng Phú 2 hiện có gần 22.000 lao động đang làm việc cho 77 doanh nghiệp trong khu vực thì trong đó, lao động có trình độ đại học chỉ chiếm 8,5%, trung cấp 11%, trên 80% lao động phổ thông, trên 15.000 lao động được ký hợp đồng làm việc chính thức, 7.000 lao động còn lại chủ yếu làm thuê, bốc vác mang tính thời vụ, thu nhập bấp bênh, không được chủ doanh nghiệp đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế cũng như không được trang bị bảo hộ lao động...

Nguồn: UB dân tộc và phát triển ngày 11/5/2007

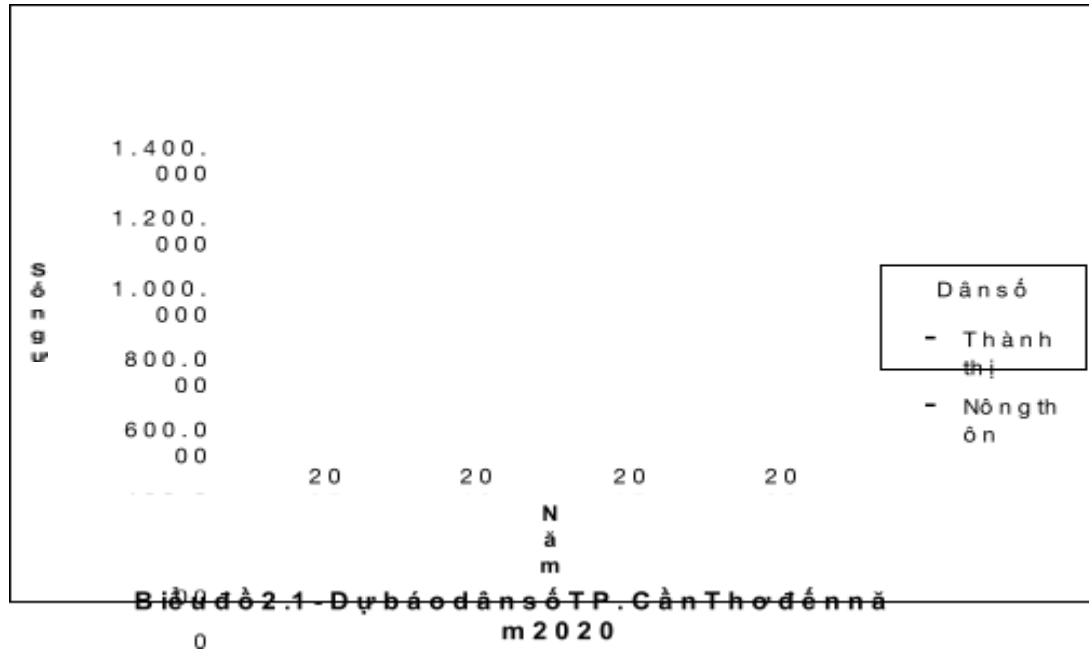
-Dân số:

Bảng 2.1: Dự báo dân số TP. Cần Thơ đến năm 2020

Đơn vị: Người

Năm	2005	2010	2015	2020
Dân số	1.135.211	1.184.935	1.233.190	1.281.446
- Thành thị	567.952	609.508	649.631	689.753
- Nông thôn	567.259	575.427	583.559	591.692

Nguồn: kết quả dự báo



Dưới sự tác động của quá trình đô thị hoá, dân số ở thành thị ngày càng đông hơn so với ở nông thôn, cụ thể: dân thành thị năm 2010 là 609.508 người chiếm 51,4% tổng dân số toàn thành phố, dân ở nông thôn chỉ chiếm 48,6% tổng dân số toàn thành phố; năm 2015 số dân thành thị tăng lên 649.631 người tăng 6,5% so với năm 2010 và chiếm 52,7% tổng số dân toàn thành phố, trong khi dân nông thôn chỉ bằng 583.559 người, chiếm 47,3% dân toàn thành phố. Năm 2020 tổng số dân sống thành thị là 689.753 người tăng 6,17% so với năm 2015, dân sống nông thôn là 591.692 người, tăng 1,39% so với năm 2015.

- Nguồn nhân lực hoạt động kinh tế thường xuyên:

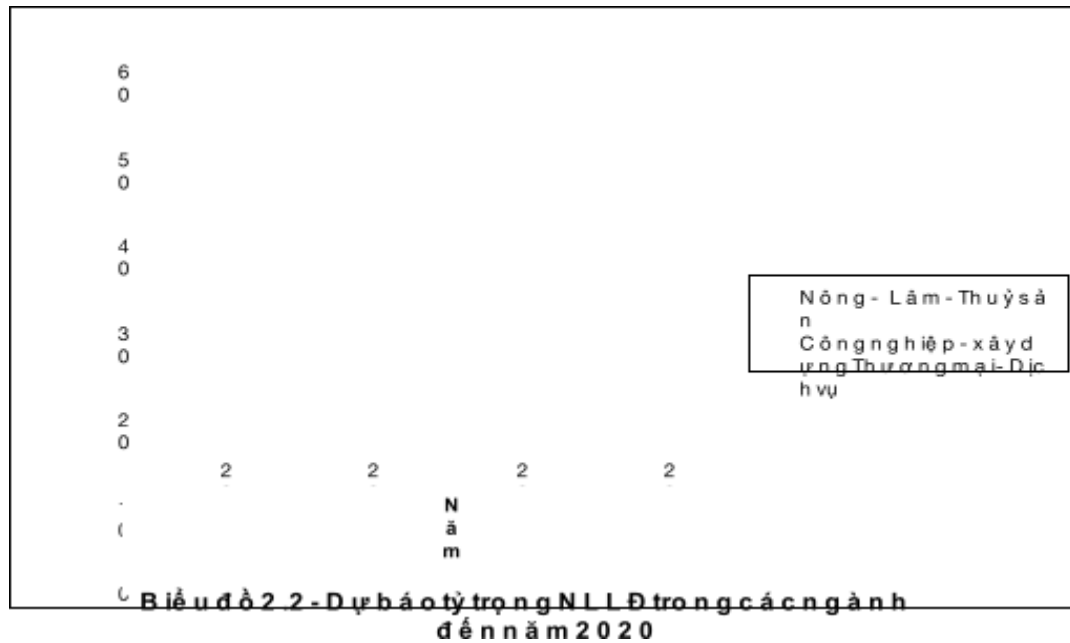
Nguồn nhân lực lao động của thành phố trong ngành nông lâm- thủy sản luôn chiếm tỷ trọng rất cao trong ngành kinh tế, cụ thể năm 2010 là 48,72%, năm 2020 là 44,01%; trong khi đó ngành thương mại- dịch vụ có xu hướng chững lại; ngành công nghiệp tăng nhẹ và chiếm 23,71% nguồn lực lao động vào năm 2020; chi tiết về tỷ trọng nguồn lực lao động được dự báo như sau:

Bảng 2.2: Dự báo tỷ trọng NLD trong các ngành đến năm 2020

Đơn vị: %

Năm	Tổng số	Nông- Lâm- Thủy sản	Công nghiệp- xây dựng	Thương mại- Dịch vụ
2005	100	51,93	16,29	31,79
2010	100	48,72	19,24	32,04
2015	100	46,16	21,68	32,16
2020	100	44,01	23,71	32,28

Nguồn: kết quả dự báo



2.1.2. Trình độ nguồn nhân lực của các DNVTN ở TP. Cần Thơ:

Năm 2005 TP. Cần Thơ, số lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật chiếm tỷ trọng rất thấp và chỉ bằng 19,5%, trong khi lao động không có chuyên môn kỹ thuật chiếm tỷ trọng rất cao và bằng 80,5% tổng số lao động.

Theo Quyết định số 21/2007/QĐ-TTg ngày 08/02/2007 của Thủ Tướng Chính phủ Phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội thành phố Cần Thơ thời kỳ 2006- 2020 như sau:

Đến năm 2010 số lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật đạt 40% và

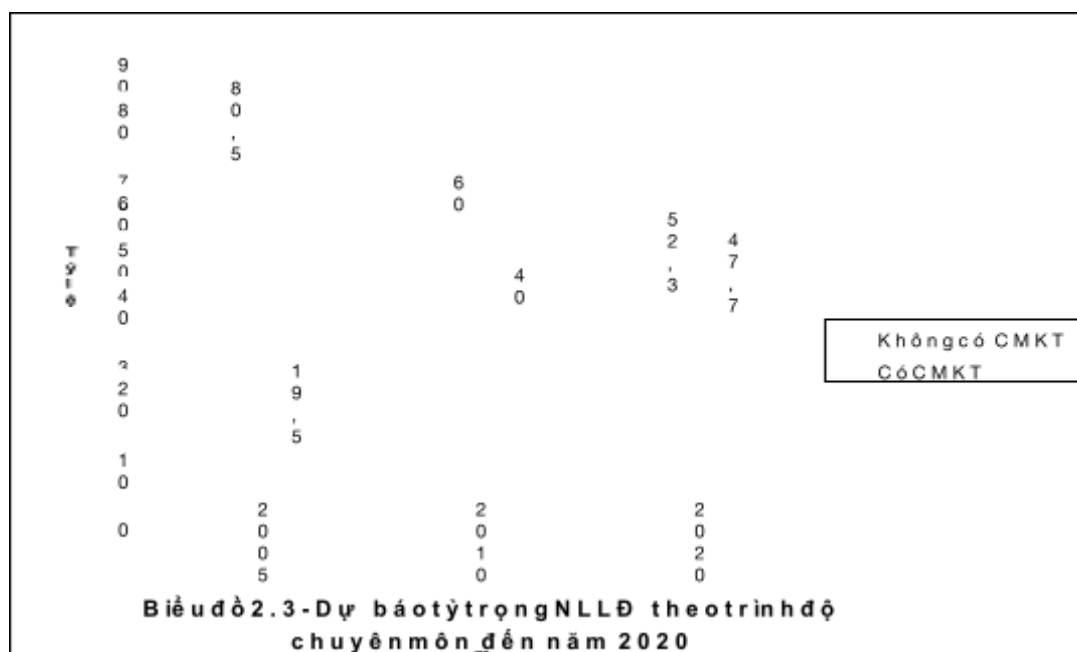
phần đầu đến năm 2020 số lao động ngày tăng lên 47,7% tổng số lao động của TP. Cần Thơ.

Bảng 2.3: Dự báo tỷ trọng NLLĐ- HĐKT thường xuyên tại TP. Cần Thơ theo trình độ chuyên môn kỹ thuật đến năm 2020

Đơn vị: %

Năm	Tổng số	Không có CMKT	Có CMKT
2005	100	80,5	19,5
2010	100	60	40
2020	100	52,3	47,7

Nguồn: Quy hoạch tổng thể phát triển KTXH TPCT thời kỳ 2006- 2020



Đi liền với sự gia tăng dân số và tỷ trọng nguồn lực lao động tại thành phố thì lực lượng sinh viên ĐH, CĐ, TCCN, CNKT cũng tăng dần qua các năm, cụ thể:

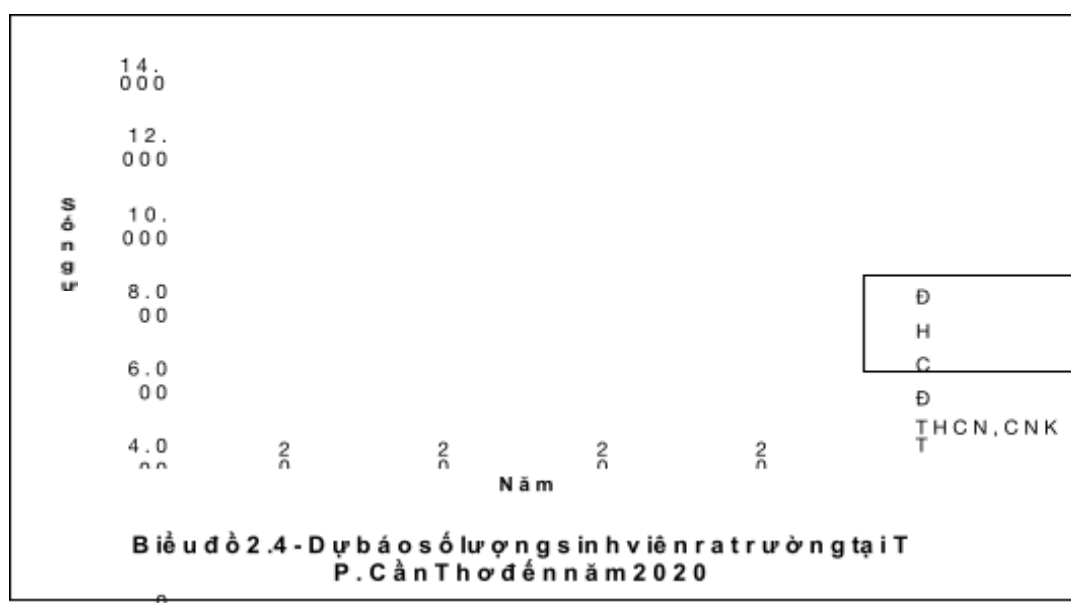
Dự báo năm 2020 số lượng sinh viên tốt nghiệp đại học là 8.829 người chiếm 34,98%, cao đẳng là 11.535 người chiếm 45,71% và THPT+CNKT là 4.871 người chiếm 19,3% tổng lượng sinh viên tốt nghiệp ra trường, chi tiết như sau:

Bảng 2.4: Dự báo số lượng sinh viên ĐH, CĐ, TCCN, CNKT hệ dài hạn tại TP. Cần Thơ đến năm 2020

Đơn vị: người

Năm	ĐH	CĐ	THCN, CNKT
2005	6.000	400	1.743
2010	7.014	4.425	2.801
2015	7.922	7.980	3.836
2020	8.829	11.535	4.871

Nguồn: kết quả dự báo



Lực lượng lao động trong các doanh nghiệp Nhà nước, vốn đầu tư nước ngoài có xu hướng giảm dần qua các năm; loại hình doanh nghiệp ngoài Nhà nước thì đang tăng dần, do tác động mạnh của cơ chế thị trường, loại hình này đang ngày càng thu hút các lao động từ khu vực khác chuyển sang; số liệu dưới đây cho thấy tình hình lao động theo khu vực thành phần kinh tế tại TP. Cần Thơ đến năm 2020.

**Bảng 2.5: Dự báo tỷ trọng NLLĐ- HĐKT thường xuyên tại TP. Cần Thơ
theo khu vực thành phần kinh tế đến năm 2020**

Đơn vị: %

Năm	Tổng số	Nhà nước	Ngoài nhà nước	Có vốn đầu tư nước ngoài
2005	100	19,68	74,94	5,38
2010	100	0,93	94,32	4,75
2015	100	0,80	95,72	3,28
2020	100	0,70	96,18	2,62

Nguồn: kết quả dự báo

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các DNVTN tại TP. Cần Thơ:

2.2.1. Các nguồn tuyển dụng:

Để đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh thì các doanh nghiệp tăng cường nhân sự và để làm được điều này họ tuyển dụng lao động từ các nguồn khác nhau: ứng viên nội bộ, bạn bè, người thân giới thiệu, tuyển dụng qua báo, tivi, internet,..Theo kết quả điều tra ở bảng 16 cho chúng ta nhận xét như sau:

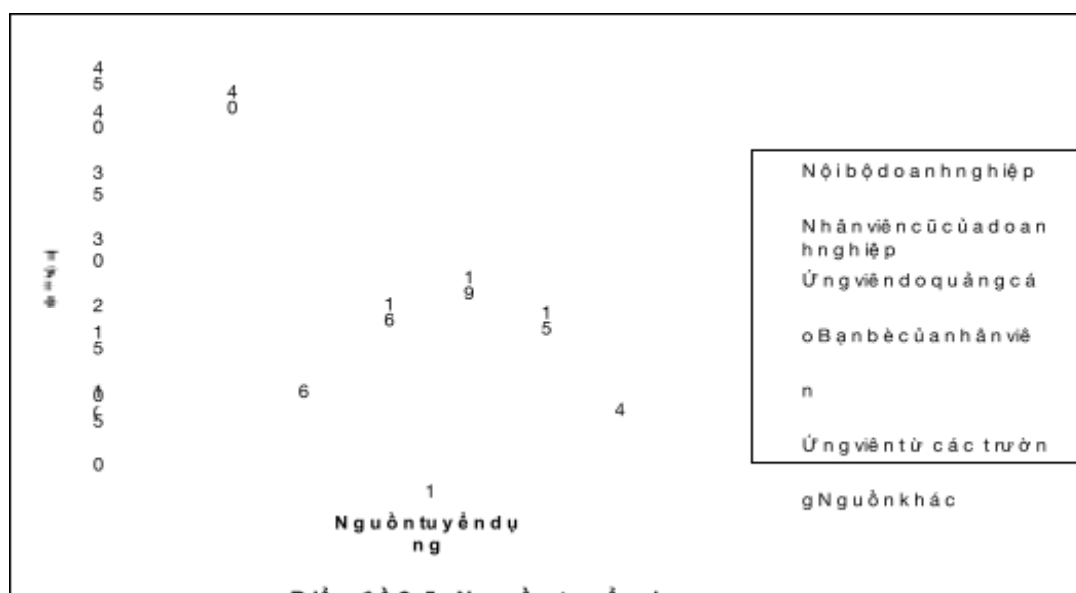
Nguồn ứng viên nội bộ chiếm tỷ lệ cao nhất đạt 40%, kế đến là bạn bè của nhân viên chiếm 19% và thấp nhất là tuyển từ nguồn nhân viên cũ, nguồn khác chỉ bằng 4%. Do ứng viên chủ yếu từ nội bộ doanh nghiệp, bạn bè của nhân viên vì vậy nó bị chi phối bởi các mối quan hệ quen biết giữa người quản lý và người được tuyển dụng, do vậy người tuyển dụng chỉ đánh giá sơ sài về trình độ chuyên môn cũng như các kỹ năng làm việc của người được tuyển dụng, dẫn đến chất lượng lao động trong các doanh nghiệp chưa cao, chưa đáp ứng được công việc và chưa thu hút được nguồn nhân lực giỏi, do đó, nó làm cho nguồn nhân sự trong DNVTN chưa được sử dụng có hiệu quả. Tuy nhiên với hình thức tuyển dụng này thì các doanh nghiệp cũng tiết kiệm được một phần chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Mặt khác vẫn có một số doanh nghiệp vẫn quan tâm nguồn tuyển dụng từ các trường, nguồn này hiện chiếm tỷ lệ trung bình 15%, điều này giúp doanh nghiệp tìm ứng viên một cách nhanh chóng, tiện ích và chi phí thấp nhưng vẫn có thể thu hút được những nhân viên giỏi.

Bảng 2.6: Nguồn tuyển dụng nhân sự

Nguồn thông tin tuyển dụng	Tần suất	%
Nội bộ doanh nghiệp	40	40
Nhân viên cũ của doanh nghiệp	6	6
Ứng viên do quảng cáo	16	16
Bạn bè của nhân viên	19	19
Ứng viên từ các trường	15	15
Nguồn khác	4	4
Tổng	100	100

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Biểu đồ 2.5 - Nguồn tuyển dụng

2.2.2. Môi trường và văn hoá doanh nghiệp:

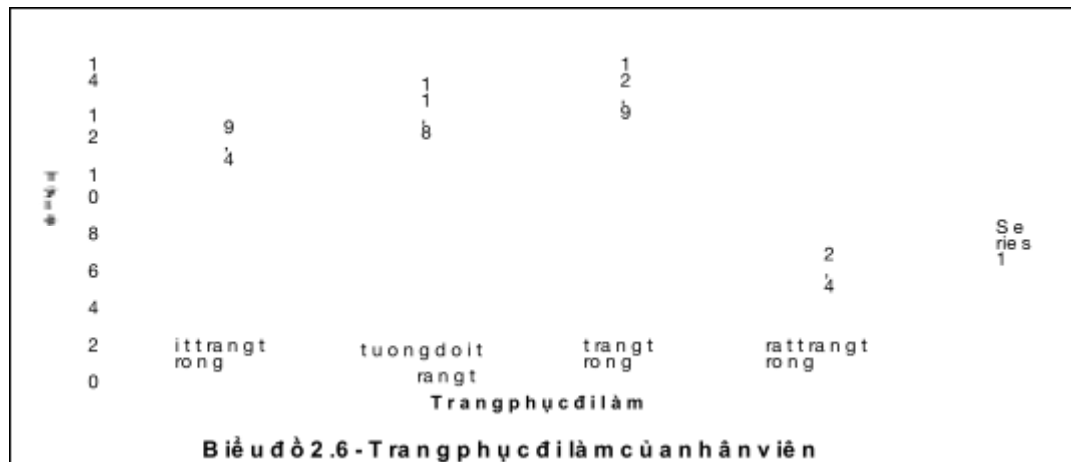
2.2.2.1. Trang phục đi làm:

Một trong những nét văn hóa đặc trưng của các doanh nghiệp là trang phục, đồng phục đi làm của các nhân viên, nó thể hiện sự đoàn kết, tính thương hiệu của doanh nghiệp; nhìn vào trang phục của nhân viên người ta có thể đánh giá được phần nào về doanh nghiệp đó. Qua số liệu điều tra về trang phục đi làm của nhân viên thì có nhiều ý kiến khác nhau, nếu tính chung cho các loại hình doanh nghiệp thì trang trọng chiếm 12,9%, rất trang trọng chiếm 2,4% và không có trang phục chiếm tỷ lệ rất lớn 63,5%; điều này cho thấy đa số các doanh nghiệp chưa chú trọng đến trang phục đi làm của nhân viên. Bên cạnh đó cũng có một số doanh nghiệp cũng quan tâm đến trang phục đi làm của nhân viên nhưng tỷ lệ này rất thấp.

Bảng 2.7: Trang phục đi làm của nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ít trang trọng	8	9,4	25,8	25,8
tương đối trang trọng	10	11,8	32,3	58,1
trang trọng	11	12,9	35,5	93,5
rất trang trọng	2	2,4	6,5	100,0
Tổng cộng	31	36,5	100,0	
Không trả lời	54	63,5		
Tổng cộng	85	100,0		

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



2.2.2.2. Sự giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng:

Trong bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức kinh tế nào việc giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng sẽ giúp nhân viên phục hồi sức lao động, giảm bớt áp lực trong công việc, tạo tinh thần sảng khoái, năng suất công việc cao hơn. Bên cạnh đó sự giải lao, vui đùa cũng giúp cho các nhân viên trở nên gắn bó, thân thiện, giúp đỡ nhau và hiểu nhau hơn, từ đó, tạo nên bầu không khí doanh nghiệp đoàn kết và con người gắn bó với doanh nghiệp.

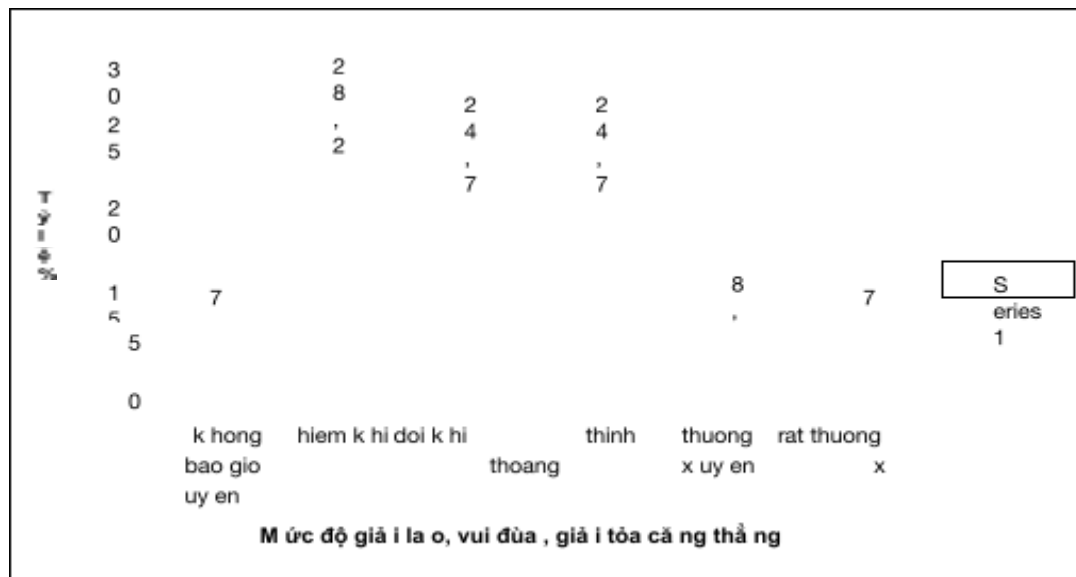
Kết quả điều tra cho thấy sự giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng của các nhân viên trong doanh nghiệp ở mức độ hiếm khi và đôi khi là tương đối cao (24,7%-28,2%). Ta có thể thấy rằng phần lớn các DNVVN ít tạo điều kiện cho nhân viên vui đùa, giải lao, giải tỏa căng thẳng.

Do các DNVVN đã hòa nhập vào sự hội nhập của đất nước, doanh nghiệp luôn chịu sự cạnh tranh gay gắt nên đòi hỏi nhân viên phải làm việc trong môi trường căng thẳng và chịu nhiều áp lực. Từ đó mà các doanh nghiệp ít cho nhân viên tụ tập vui đùa, giải lao, giải tỏa căng thẳng và làm nhiều nhân viên không hòa nhập được phải chấp nhận ra đi. Vì vậy các DNVVN cần phải tạo một khoảng thời gian hợp lý cho nhân viên của mình, nhằm giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài và hết lòng phục vụ với doanh nghiệp.

Bảng 2.8: Mức độ giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng của nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không bao giờ	6	7,1	7,1	7,1
	hiếm khi	24	28,2	28,2	35,3
	đôi khi	21	24,7	24,7	60,0
	thỉnh thoảng	21	24,7	24,7	84,7
	thường xuyên	7	8,2	8,2	92,9
	rất thường xuyên	6	7,1	7,1	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



B iểu 2 .7 - Mứ c độ giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng

2.2.2.3. *Mức độ gặp gỡ giữa nhân viên và quản lý:*

Ngoài công việc chính trong doanh nghiệp thì sự gặp gỡ giữa nhân viên và quản lý có ý nghĩa quan trọng trong việc duy trì nhân viên. Thông qua sự tiếp xúc, gặp gỡ sẽ giúp cho nhân viên và nhà quản lý hiểu nhau hơn, khoảng cách giữa nhà quản lý và nhân viên không còn xa nữa; mặt khác sự gặp gỡ còn giúp cho nhà quản lý biết được những điều hài lòng và chưa hài, những tâm tư nguyện vọng, những quan điểm về công việc, cũng như bản thân của nhân viên. Từ đó giúp nhà quản lý có phương hướng khắc phục, điều chỉnh và bổ sung những khiếm khuyết trong công việc, cũng như trong quá trình quản trị nhân sự một cách kịp thời.

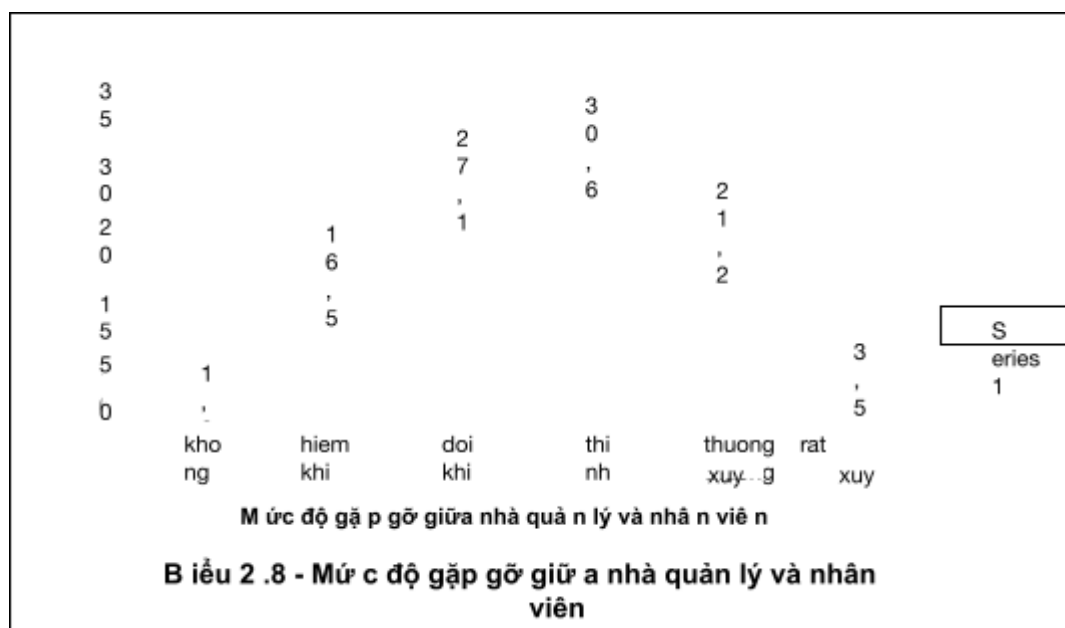
Làm được điều này thì doanh nghiệp mới có thể duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

Kết quả điều tra về mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên như sau:

Bảng 2.9: Mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không bao giờ	1	1,2	1,2	1,2
	hiếm khi	14	16,5	16,5	17,6
	đôi khi	23	27,1	27,1	44,7
	thỉnh thoảng	26	30,6	30,6	75,3
	thường xuyên	18	21,2	21,2	96,5
	rất thường xuyên	3	3,5	3,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Qua kết quả trên cho thấy sự gặp gỡ ngoài công việc giữa quản lý và nhân viên ở mức độ đôi khi và thỉnh thoảng tương đối cao (27,1 và 30,6%).

Các DNVVN ít cho nhân viên tụ tập vui đùa, giải lao, giải tỏa căng thẳng trong giờ làm việc nhưng ngoài giờ làm việc thì mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và các nhân viên là thường xuyên. Điều này được giải thích bởi nét văn hóa của người Việt Nam là thân thiện, gần gũi, tạo cho nhân viên cảm thấy họ được quan tâm, tôn trọng; đây là một đặc điểm cũng là thế mạnh của các DNVVN cần được phát huy để duy trì nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

2.2.2.4. Mức độ riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên:

Trong doanh nghiệp mọi người đều có nhiều hoạt động khác nhau, người làm công việc nhẹ, chủ yếu là lao động trí óc, người làm công việc nặng bằng lao động tay chân. Do đó cần có một không gian phù hợp để làm việc, nếu không có vị trí làm việc dẫn đến sự khó khăn trong công việc, từ đó, gây nên sự bất mãn đối với nhân viên.

Mặt khác nếu không có sự riêng tư dẫn đến sự không rõ ràng về quyền hạn cũng như trách nhiệm của cá nhân, vì vậy tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên là điều rất cần thiết.

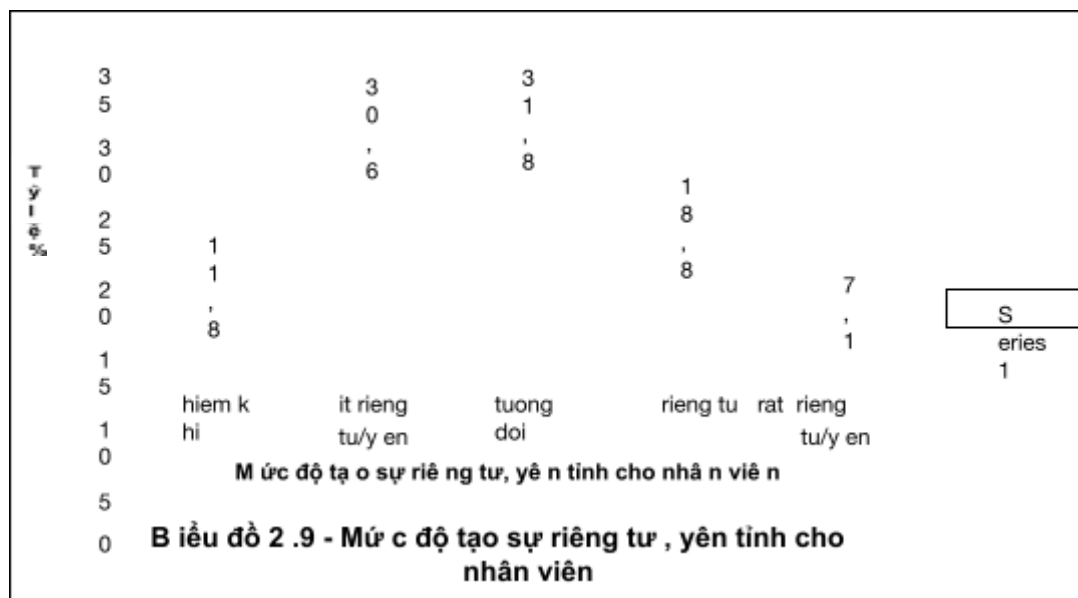
Kết quả điều tra, các nhà quản lý đều cho rằng mức độ rất riêng tư/yên tĩnh rất thấp chỉ bằng 7,1% và mức độ ít riêng tư/yên tĩnh lại chiếm tỷ lệ rất cao và bằng 31,8%.

Với kết quả điều tra như thế thì các DNVVN hiện nay chưa thực sự quan tâm và tạo được sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên làm việc một cách đúng mức để nhân viên làm việc tốt hơn. Các DNVVN cần cố gắng thực hiện tốt vấn đề này thì hiệu quả công việc mang lại cho doanh nghiệp càng cao.

Bảng 2.10: Mức độ tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Hiếm khi	10	11,8	11,8	11,8
	ít riêng tư/yên tĩnh	26	30,6	30,6	42,4
	tương đối	27	31,8	31,8	74,1
	Riêng tư	16	18,8	18,8	92,9
	rất riêng tư/yên tĩnh	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng		85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



2.2.2.5. Văn hóa doanh nghiệp ở từng loại hình doanh nghiệp:

Với thang điểm từ 1- 6, thông tin về điều tra cho ta kết quả về văn hóa của doanh nghiệp như sau:

Trang phục đi làm ở các loại hình DNTN là tương đối thấp (3,8đ) trong khi ở loại hình Cty TNHH, Cty CP thì tương đối (4,2- 4,5đ), nguyên nhân là do các DNTN có quy mô nhỏ, quản lý theo kiểu gia đình, chưa tiếp cận cách quản lý hiện đại.

Yếu tố mức độ giải lao, vui đùa, giải tỏa căng thẳng: ở Cty CP thì tỷ lệ này rất thấp (2,8đ), nguyên nhân là do loại hình Cty CP các công ty này hòa nhập nhanh với nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi mỗi nhân viên phải tập trung vào giải quyết công việc nhanh chóng, hiệu quả do vậy mà mức độ vui đùa, giải lao, giải tỏa căng thẳng rất thấp.

Yếu tố mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên: ở tiêu chí này thì cả 3 loại hình doanh nghiệp đều thấp tương đối như nhau và nhỏ hơn 4đ.

Đối với yếu tố tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên: ở Cty TNHH thì mức độ tạo sự riêng tư yên tĩnh tương đối cao (4,1đ) do các doanh nghiệp này, công việc có tính chuyên môn hóa, mỗi người đảm nhận một công việc nên cần có sự riêng tư; ngược lại loại hình DNTN thì rất thấp (3,4đ) do DNTN quản lý theo

kiểu gia đình, nhân viên ít, chưa có sự chuyên môn hóa.

Bảng 2.11: Văn hoá doanh nghiệp theo từng loại hình pháp lý

Loại hình DN	Điểm trung bình với thang điểm		
	Số năm quản lý từ 1 đến 6		
	DNTN	CTY TNHH	CTY CP
Trang phục đi làm	3,8	4,2	4,5
Mức độ vui đùa, giải lao, giải tỏa căng thẳng	3,3	3,5	2,8
Mức độ gặp gỡ nhau	3,4	3,5	3,9
Mức độ riêng tư, yên tĩnh	3,4	4,1	4
Tổng	13,9	15,3	15,2

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

2.2.3. Điều kiện làm việc và chất lượng lao động:

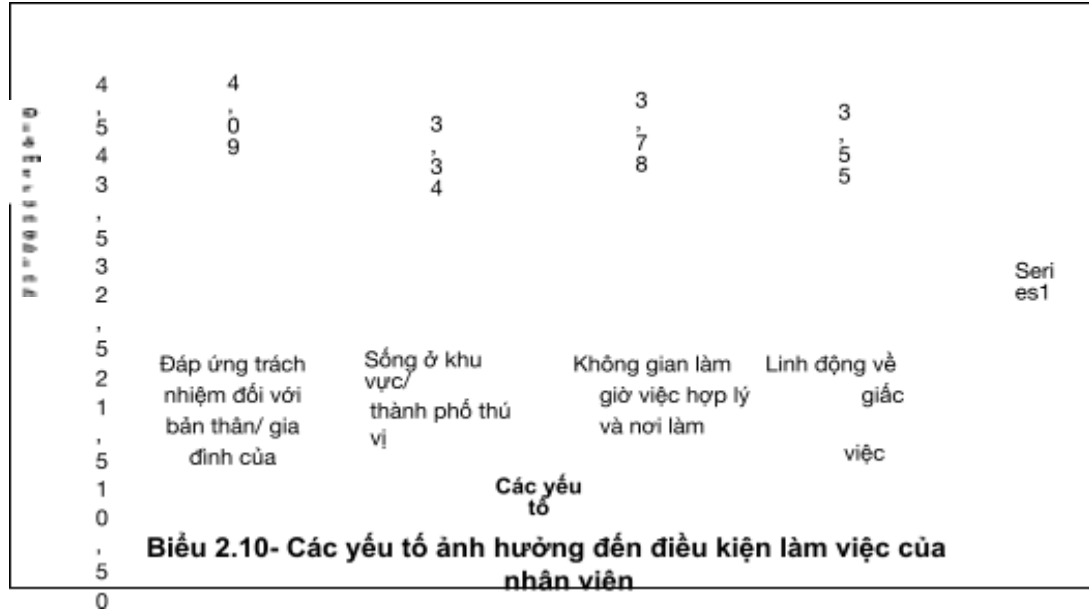
2.2.3.1. Yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện làm việc:

Điều kiện làm việc là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động, do đó, nó quyết định đến việc ở lại hoặc ra đi của nhân viên. Điều kiện làm việc càng tốt sẽ tạo điều kiện cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp và thực hiện tốt công việc. Kết quả điều tra về điều kiện làm việc của nhân viên như sau:

Bảng 2.12: Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân viên

Yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện làm việc	Số người trả lời	Điểm trung bình
Đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/ gia đình của nhân viên	85	4,09
Sống ở khu vực/ thành phố thú vị	85	3,34
Không gian làm việc hợp lý	85	3,78
Linh động về giờ giấc và nơi làm việc	85	3,55

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008 (1: thấp nhất và 6: cao nhất)



Đánh giá mức độ thực hiện của nhà quản lý liên quan đến điều kiện làm việc được thể hiện qua thang điểm từ 1 -6. Tiêu chuẩn đánh giá là điểm trung bình, tính chung cho tất cả các mẫu trả lời. Qua kết quả trên cho thấy, các DNVVN chưa tạo điều kiện làm việc cho nhân viên một cách tốt nhất (điểm trung bình so với điểm 6) ở các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc.

Yếu tố sống ở khu vực/thành phố thú vị và linh động về giờ giấc làm việc chiếm tỷ lệ rất thấp và chỉ bằng 3,34- 3,55. Tuy nhiên yếu tố đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/gia đình của nhân viên lại ở tỷ lệ tương đối và bằng 4,09.

Từ kết quả trên cho thấy DNVVN cần quan tâm hơn về giờ giấc làm việc, không gian làm việc cho nhân viên.

2.2.3.2. Yếu tố liên quan đến tiền lương:

Đánh giá mức độ thực hiện của nhà quản lý liên quan đến các yếu tố tiền lương được thể hiện qua thang điểm từ 1 -6. Tiêu chuẩn đánh giá là điểm trung bình, tính chung cho tất cả các mẫu trả lời. Với kết quả trên cho thấy, các yếu tố liên quan đến tiền lương chưa được các DNVVN quan tâm một cách đúng mức và còn nhiều hạn chế (tất cả các yếu tố có điểm trung bình nhỏ hơn 6) vì các DNVVN có quy mô nhỏ, tài chính còn yếu kém nên quỹ tiền lương còn nhiều hạn chế.

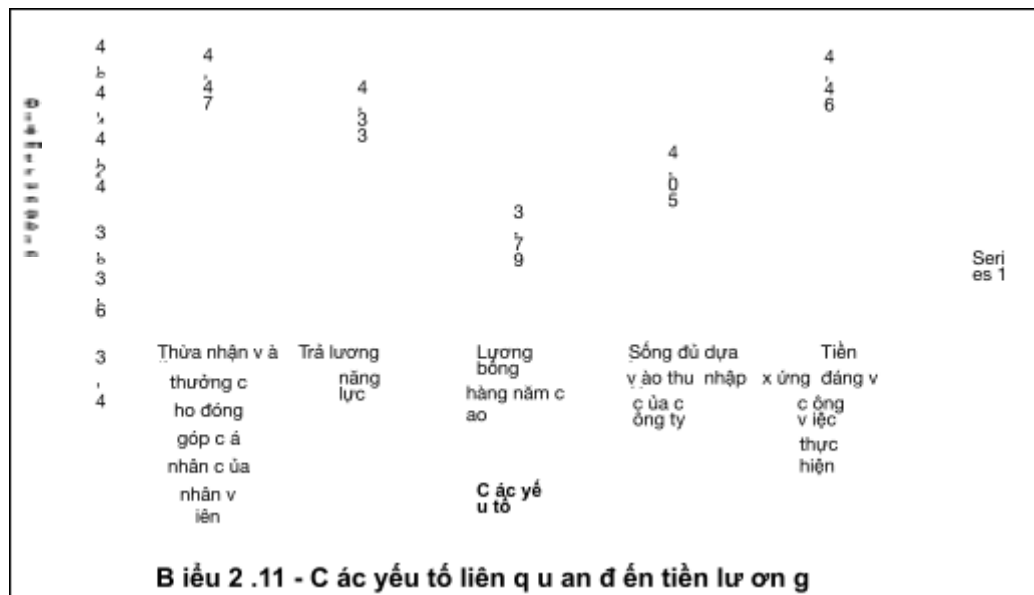
Tuy nhiên, yếu tố lương trả theo năng lực và tiền lương tương xứng với công việc thực hiện, được các doanh nghiệp chú ý hơn. Điều này phù hợp với tâm lý của con người, khi nhân viên thực hiện công việc khó khăn, phức tạp hay nhân viên có năng lực làm việc tốt thì lương phải cao và xứng đáng với công việc đó. Như vậy, các DNVVN phần nào cũng đã tạo được động lực làm việc cho nhân viên của mình.

Tuy nhiên, với mức độ thực hiện của các DNVVN liên quan tiền lương so với các doanh nghiệp nước ngoài thì còn rất nhiều hạn chế. Đã có một thời kỳ khi VN bắt đầu mở cửa chính sách mời gọi đầu tư, đồng lương tính bằng đô-la đã tạo thành làn sóng ào ạt di chuyển nhân lực từ công ty VN sang công ty nước ngoài, mà người ta gọi đó là “chảy máu chất xám”. Tìm hiểu nguyên nhân, các DN dễ dàng chỉ ra yếu tố đầu tiên là mức lương ở công ty có vốn nước ngoài trả cao hơn các DN trong nước. Theo điều tra của Navigos và Vietnamworks.com, chênh lệch về lương giữa DN trong nước và DN nước ngoài từ 35% đến 40%. Còn theo bà Phạm Thị Mỹ Lệ, Giám đốc Công ty TNHH Le & Associates, thì mức chênh lệch lên đến 50%. “Hầu hết những ông bà chủ Việt Nam chọn lựa nhân sự với những đòi hỏi cao không kém những công ty nước ngoài nhưng mức lương đãi ngộ thì chưa bằng. Đó là lý do đầu tiên khiến cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các DNVVN nói riêng khó thắng được trong cuộc đua giành nhân tài”(VietNamNet).

Bảng 2.13: Các yếu tố liên quan đến tiền lương

Yếu tố liên quan đến tiền lương	Số người trả lời	Điểm trung bình
Thừa nhận và thưởng cho đóng góp của NV	85	4,47
Trả lương theo năng lực	85	4,33
Lương bổng hàng năm cao	85	3,79
Sống đủ dựa vào thu nhập của công ty	85	4,05
Tiền lương xứng đáng với CV thực hiện	85	4,46

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008 (1: thấp nhất và 6: cao nhất)



2.2.4. Chính sách đào tạo, phát triển và động lực lao động:

2.2.4.1 *Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc trong doanh nghiệp:*

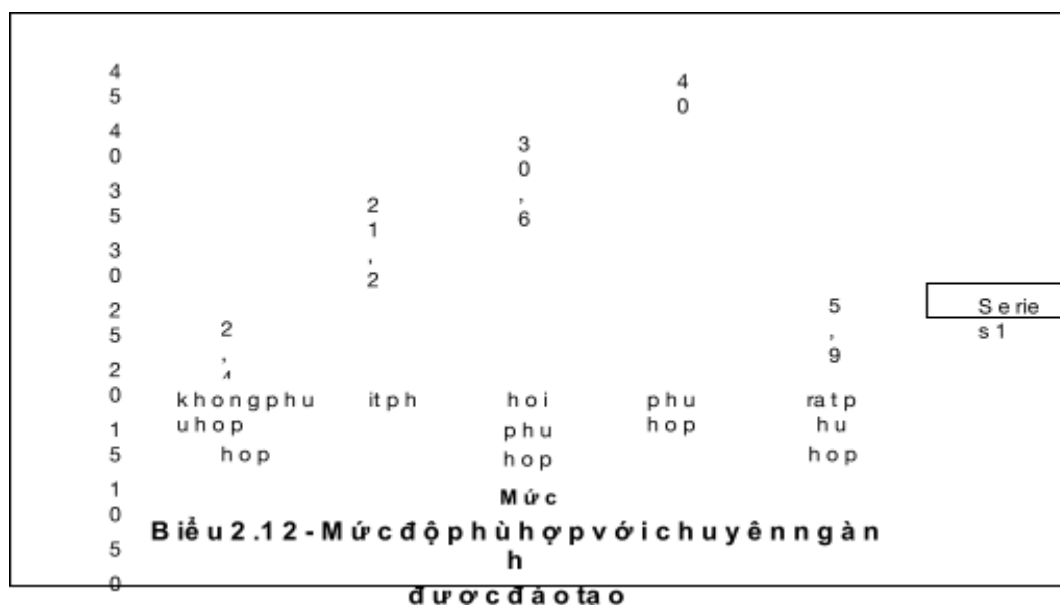
Mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc trong doanh nghiệp thể hiện khả năng thực hiện công việc của nhân viên trong quá trình được giao việc. Một nhân viên làm việc trong doanh nghiệp nếu phù hợp với chuyên ngành được đào tạo cộng với sự sáng kiến và nỗ lực của bản thân thì mức công việc được giao luôn hoàn thành và đạt hiệu quả như mong muốn của nhà quản trị. Ngược lại nếu như giao việc cho nhân viên mà không quan tâm hoặc ít quan tâm đến chuyên ngành được đào tạo, sở trường, sở đoản thì quá trình thực hiện công việc sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt kết quả như mong muốn.

Qua điều tra thực tế tại các doanh nghiệp thì kết quả thu được như sau:

Bảng 2.14: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với CV

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không phù hợp	2	2,4	2,4	2,4
	ít phù hợp	18	21,2	21,2	23,5
	hơi phù hợp	26	30,6	30,6	54,1
	phù hợp	34	40,0	40,0	94,1
	rất phù hợp	5	5,9	5,9	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Kết quả điều tra cho thấy tất cả các loại hình doanh nghiệp về mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc của doanh nghiệp thì tỷ lệ mức độ phù hợp chiếm tỷ lệ cao nhất (40%), hơi phù hợp chiếm tỷ lệ tương đối cao (30,6%), trong khi đó tỷ lệ mức độ không phù hợp, ít phù hợp chiếm (24- 21,2%). Với tỷ lệ này cho thấy chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc thực hiện tương đối phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một lượng không nhỏ nhân viên chưa thực sự phù hợp với giữa chuyên ngành được đào tạo và công việc được giao.

Nguyên nhân chủ yếu của mức độ không phù hợp và ít phù hợp là do thiếu sự đa dạng hóa các chuyên ngành đào tạo hay việc đào tạo chưa đáp ứng kịp nhu cầu của các doanh nghiệp; kể đến là quá trình tuyển dụng thiếu tính chuyên nghiệp

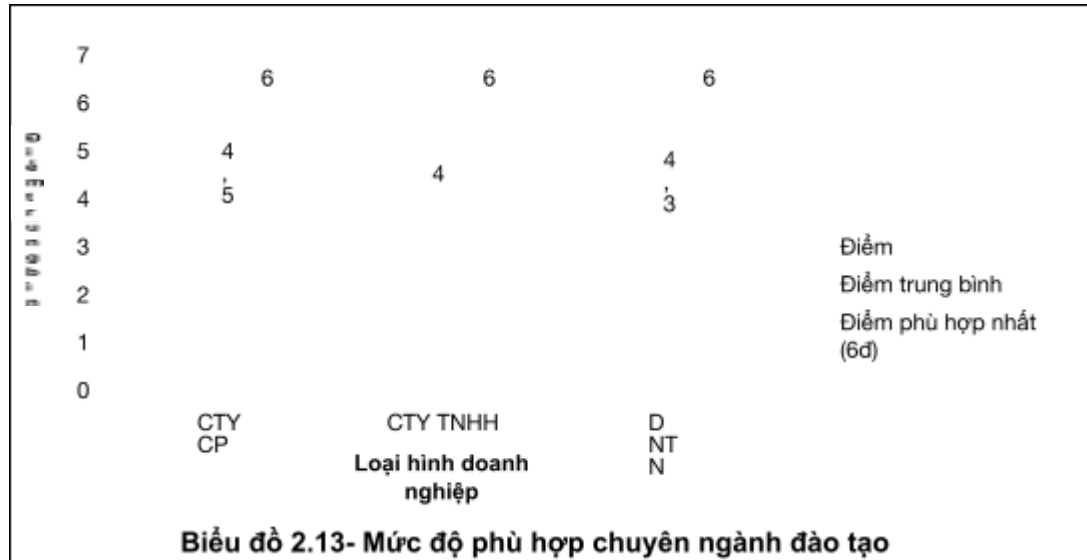
hay tuyển dụng qua sự giới thiệu, quen biết. Chính sự chưa phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc của doanh nghiệp dẫn đến việc sử dụng nguồn nhân sự tại các doanh nghiệp chưa đạt hiệu quả cao.

Tuy nhiên nếu chúng ta đứng trên khía cạnh từng loại hình doanh nghiệp thì sự phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc của doanh nghiệp có sự khác nhau và được thể hiện qua điểm trung bình: Cty CP có mức phù hợp cao nhất (4,5đ) còn đối với 02 loại hình doanh nghiệp còn lại thì mức độ phù hợp mang tính tương đối (4- 4,3đ); nguyên nhân Cty TNHH và DNTN thường có quy mô nhỏ lẻ, một người có thể làm nhiều công việc nên mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc của doanh nghiệp ở mức độ hơi phù hợp. Còn công ty cổ phần có quy mô lớn hơn và được tiếp cận với cách quản lý hiện đại, tuyển dụng mang tính chuyên nghiệp nên mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc của doanh nghiệp ở mức tương đối.

Bảng 2.15: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với doanh nghiệp theo loại hình pháp lý

Loại hình DN Điểm	CTY CP	CTY TNHH	DNTN
Điểm trung bình	4,5	4	4,3
Điểm phù hợp nhất (6đ)	6	6	6

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Sự chưa phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên và công việc đang làm sẽ dẫn đến nhu cầu đào tạo. Khi có chương trình đào tạo, doanh nghiệp có cho nhân viên tham gia hay không? thì qua cuộc điều tra có đến 51,8% doanh nghiệp cho tham gia và 47,1% không cho tham gia.

Ta thấy rằng phần lớn các DNVVN có chính sách đào tạo cho nhân viên và họ cũng đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo, nó là một trong những yếu tố tạo động lực cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Các DNVVN cần có sự hỗ trợ của Chính phủ về đào tạo nguồn nhân lực, vốn sản xuất kinh doanh để giúp cho các DNVVN tồn tại và phát triển trong thời kỳ hội nhập.

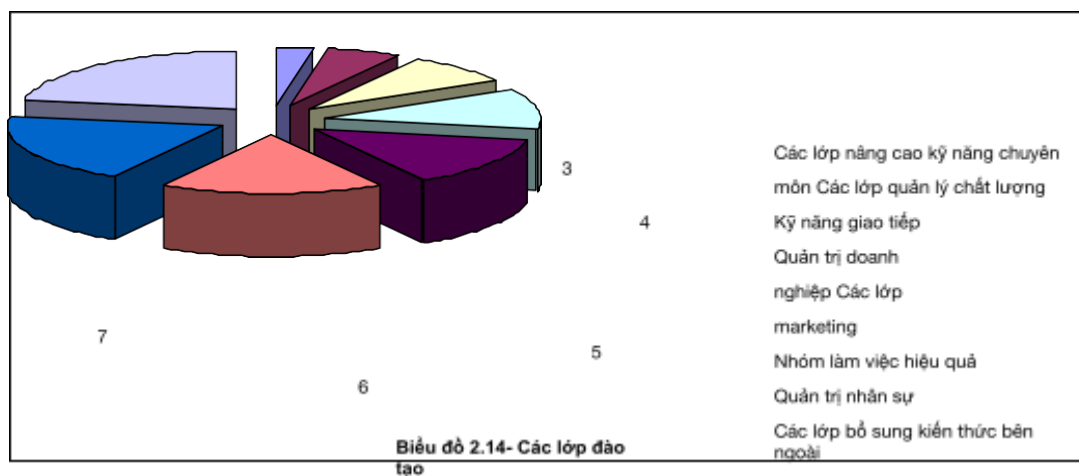
2.2.4.2. Nhu cầu các lớp đào tạo tại các doanh nghiệp:

Nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển, điều kiện phát triển xã hội ngày càng cao và nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và phong phú. Đứng trước tình hình đó, để nhân viên theo kịp với sự phát triển, tránh tụt hậu về kiến thức, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp luôn có những thay đổi thích hợp.

Bảng 2.16: Các lớp đào tạo

Các lớp đào tạo	Điểm	Thứ tự ưu tiên
Các lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn	74	1
Các lớp quản lý chất lượng	133	2
Kỹ năng giao tiếp	148	3
Quản trị doanh nghiệp	221	4
Các lớp marketing	225	5
Nhóm làm việc hiệu quả	226	6
Quản trị nhân sự	227	7
Các lớp bổ sung kiến thức bên ngoài	279	8

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008(1đ: là ưu tiên nhất, 2đ: là ưu tiên nhì,...)



Kết quả điều tra cho thấy, các doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo rất nhiều lớp để bổ sung kiến thức cho nhân viên. Các lớp đang được các doanh nghiệp ưu tiên đào tạo là các lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn, quản lý chất lượng, lớp kỹ năng giao tiếp, và cuối cùng là các lớp bổ sung kiến thức bên ngoài.

Qua đó, cho thấy nguồn nhân sự trong các DNVVN hiện nay còn nhiều yếu kém, đặc biệt là về kỹ năng chuyên môn, quản lý chất lượng sản phẩm và kỹ năng giao tiếp.

Nguyên nhân là do chất lượng đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu

của các doanh nghiệp và sự phát triển nhanh chóng của xã hội, làm cho trình độ chuyên môn của nhân viên chưa đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp.

2.2.4.3. Các chính sách tạo động lực làm việc:

a. Tính hứng thú trong công việc:

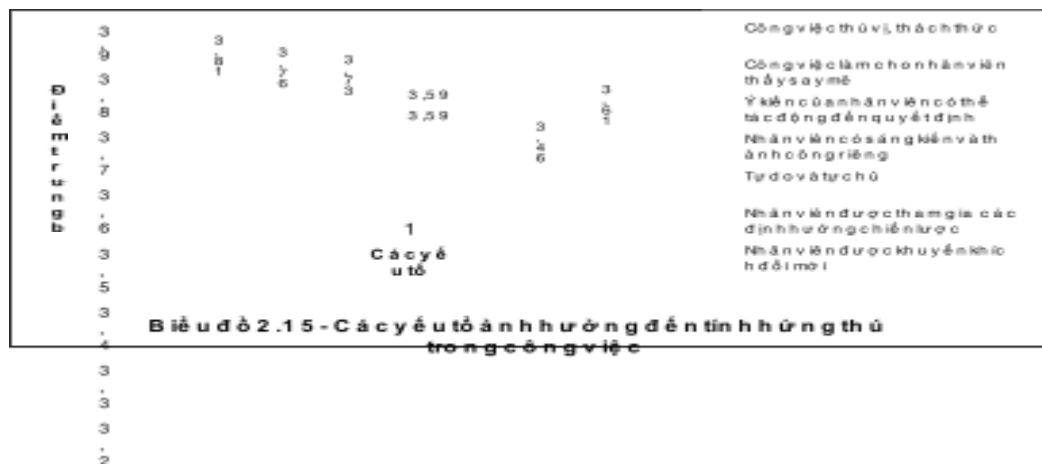
Tính hứng thú trong công việc sẽ tạo cho con người có động lực làm việc, khi con người có động lực làm việc thì họ sẽ gắn bó với doanh nghiệp. Có nhiều yếu tố để tạo động lực làm việc cho nhân viên, qua điều tra thực tế tại các doanh nghiệp, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.17: Các yếu tố ảnh hưởng đến tính hứng thú trong công việc

Các yếu tố tạo tính hứng thú trong công việc	Số người trả lời	Điểm Trung bình
Công việc thú vị, thách thức	85	3,81
Công việc làm cho nhân viên thấy say mê	85	3,76
Ý kiến của nhân viên có thể tác động đến quyết định	85	3,73
Nhân viên có sáng kiến và thành công riêng	85	3,59
Tự do và tự chủ	85	3,59
Nhân viên được tham gia các định hướng chiến lược	85	3,46
Nhân viên được khuyến khích đổi mới	85	3,61

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008(1: thấp nhất và 6: cao nhất)

nhất)



Tiêu chuẩn để đánh giá mức độ thực hiện các yếu tố liên quan đến tính hứng thú trong công việc thông qua điểm trung bình của tổng mẫu trả lời với thang đo khoảng từ 1 -6đ.

Qua kết quả điều tra cho thấy tính hứng thú trong công việc của nhân viên được thể hiện ở mức độ trung bình ở tất cả các khía cạnh; tuy nhiên yếu tố trội nhất là công việc thách thức thú vị (3,81đ) và yếu tố chìm nhất là nhân viên được tham gia các định hướng chiến lược (3,46 đ).

Các công ty cần cải thiện các yếu tố trên lên mức 5- 6 đ thì sẽ tạo được sự đồng thuận, gắn kết, hết lòng phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp và hy vọng sẽ mang lại hiệu quả công việc cao hơn.

b. Yếu tố liên quan đến phát triển nghề nghiệp cho nhân viên:

Phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên:

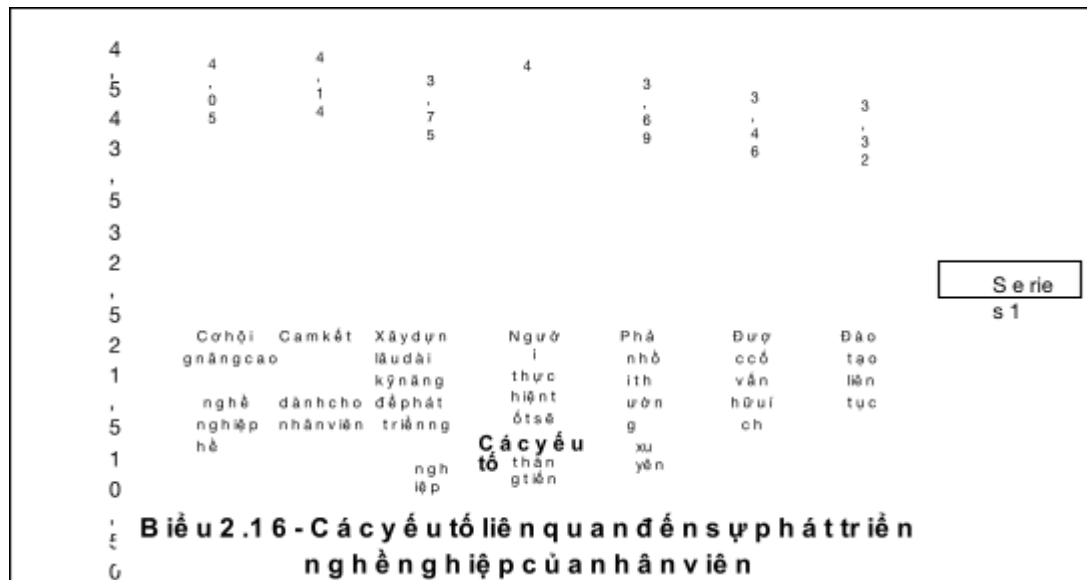
- Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn
- Khai thác và giúp nhân viên phát triển các kỹ năng tiềm tàng của họ, cho nhân viên thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

Hiện nay, các nhân viên lựa chọn nơi làm việc không chỉ quan tâm nhiều đến môi trường làm việc, như văn hóa DN, cách quản lý, điều kiện làm việc, mà còn quan tâm đến môi trường để học hỏi và thấy rõ lộ trình thăng tiến. DN nước ngoài luôn có chiến lược phát triển nhân sự một cách bài bản, có DN còn thông báo rõ lộ trình cho nhân viên biết để phấn đấu. Còn đối với các DNVVN hiện nay thì sao? ta xem kết quả điều tra như sau:

Bảng 2.18: Các yếu tố liên quan đến sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên

Các yếu tố	Số người trả lời	Điểm trung bình
Cơ hội nâng cao nghề nghiệp	85	4,05
Cam kết lâu dài dành cho nhân viên	85	4,14
Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp	85	3,75
Người thực hiện tốt sẽ được thăng tiến	85	4,00
Phản hồi thường xuyên	85	3,69
Được cố vấn hữu ích	85	3,46
Đào tạo liên tục	85	3,32

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008 (1: thấp nhất và 6: cao nhất)



Đánh giá các yếu tố liên quan đến phát triển nghề nghiệp của nhân viên được thể hiện qua thang điểm từ 1 -6. Tiêu chuẩn đánh giá là điểm trung bình của tất cả các mẫu trả lời. Với kết quả trên, tính theo điểm trung bình cho tất cả các mẫu trả lời thì các doanh nghiệp thực hiện tương đối tốt các yếu tố liên quan đến phát triển nghề nghiệp nhưng vẫn chưa thực hiện một cách tốt nhất (6đ).

Cam kết lâu dài của các doanh nghiệp tương đối tốt (4,14đ), người giỏi có cơ hội nâng cao nghề nghiệp (4,05đ) và người tốt sẽ được thăng tiến cũng tương

đổi cao (4đ); Tuy nhiên các yếu tố trên cần được khắc phục nhằm nâng cao hơn, có như thế doanh nghiệp mới có thể giữ chân nhân viên giỏi trong doanh nghiệp hiện nay.

2.3. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ:

2.3.1. Thông tin điều tra:

Trước khi phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc tuyển dụng và sử dụng lao động, ta xem khái quát về mẫu điều tra. Tỷ lệ số mẫu điều tra cho thấy, tỷ lệ địa bàn nghiên cứu và tỷ lệ lĩnh vực hoạt động so với số lượng DN thực tế là phù hợp và tương đối đại diện. Tuy nhiên, do tổng số mẫu điều tra có 85 nên tỷ lệ loại hình pháp lý so với số lượng doanh nghiệp thực tế chưa mang tính đại diện cao.

Bảng 2.19: Thông tin chung về mẫu điều tra

Địa bàn nghiên cứu	Q. Ninh Kiều	Q. Bình Thủy	Q. Cái Răng	Q. Ô Môn	H. Cờ Đỏ	H. Thốt Nốt	H. Vĩnh Thạnh	Tổng
Số mẫu điều tra(%)	25	20	10	10	5	10	5	85
Loại hình pháp lý	DNNN	DN 100% vốn NN	DNTN	CTY LD	CTY CP	CTY TNHH	KHÁC	
DN đăng ký(2007)	76		140		60	170		446
Số mẫu điều tra(%)	0	0	35	0	29	21	0	85
Lĩnh vực hoạt động	DN Công ích	TM-DV	N-L-TS	CN	KHÁC			
Số mẫu điều tra(%)	0	35	29	21	0			85

2.3.1.1. Tuổi đời, số năm quản lý và trình độ học vấn:

a. Tuổi của chủ - quản lý doanh nghiệp:

Kết quả điều tra cho thấy trong các loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực

hoạt động thì nhóm tuổi độ tuổi chín chắn nhất trong đời người và trưởng thành trong kinh doanh là tuổi trên 45 chiếm 21,2%, nhóm tuổi 40 - 45 nhóm tuổi năng động, sáng tạo và có nhiều tiềm năng phát triển trong kinh doanh chiếm 22,4%, nhóm tuổi 31-40 chiếm 40%, còn nhóm tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ thấp 16,5%.

Nếu xét theo loại hình doanh nghiệp thì DNTN nhà quản lý tuổi 40- 45 chiếm tỷ lệ cao nhất 28,57%, còn tuổi từ 20- 30 chiếm tỷ lệ thấp nhất 5,71%; đối với công ty TNHH thì tuổi 22- 30 chiếm tỷ lệ cao nhất 38,1% và thấp nhất là 9,52% rơi vào độ tuổi từ 36- 40 và trên 45 tuổi; đối với công ty CP thì độ tuổi 36- 40 và trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất 27,59% và thấp nhất là 13,79% rơi vào độ tuổi 20-36 tuổi.

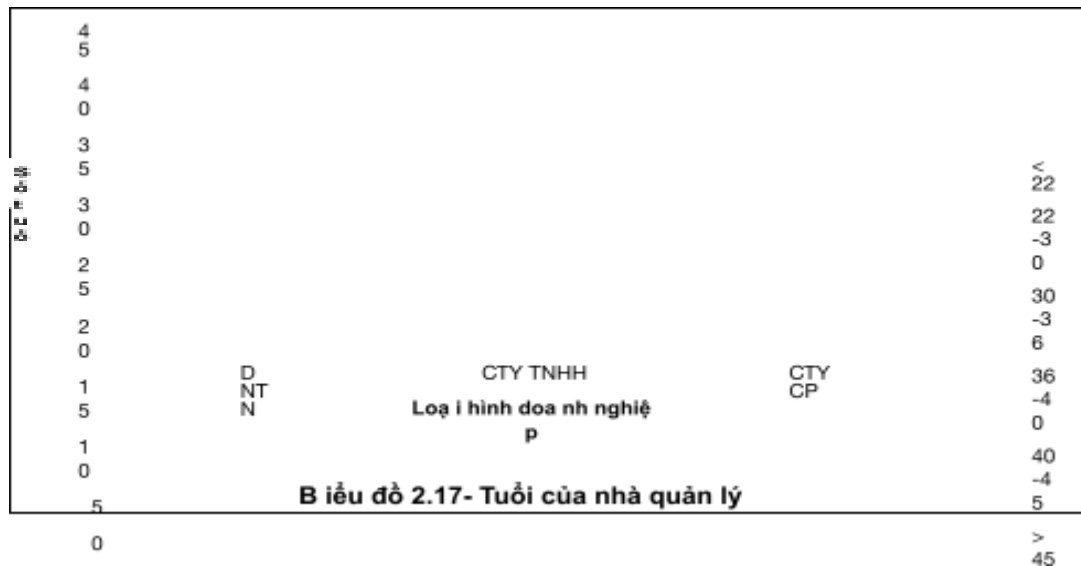
Với sự đa dạng về nhóm tuổi của các loại hình doanh nghiệp, cho thấy được sự đại diện của các mẫu điều tra. Sau đây là kết quả điều tra 85 chủ- quản lý thông qua bảng sau:

Bảng 2.20: Tuổi nhà quản lý theo loại hình pháp lý

Đơn vị: %

Loại hình DN	DNTN	CTY TNHH	CTY CP
Tuổi			
<22			
22-30	5,71	38,10	13,79
30-36	22,86	23,81	13,79
36-40	20,00	9,52	27,59
40-45	28,57	19,05	17,24
>45	22,86	9,52	27,59
Tổng	100	100	100

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



b. Số năm quản lý:

Số năm quản lý theo kết quả điều tra cho thấy số năm quản lý từ 1 -3 năm chiếm tỷ lệ rất cao 35,3%, tiếp đó là 4-7 năm chiếm 30,6% và thấp nhất là 4% rơi vào số năm quản lý nhỏ hơn 1 năm. Điều này cho thấy các nhà quản lý trong các doanh nghiệp có số năm làm công tác quản lý tương đối dài. Đứng trên góc độ từng loại hình doanh nghiệp thì DNTN có số năm quản lý từ 4- 7 năm chiếm tỷ lệ cao nhất 42,86% và nhỏ hơn 1 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất 8,57%; Đối với công ty TNHH thì số năm quản lý từ 1 -3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất và bằng 57,14%, nhỏ hơn 1 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất 4,76%; Cuối cùng công ty CP số năm quản lý từ 1-3 năm cũng chiếm tỷ lệ cao nhất và bằng 31,03%, nhỏ hơn 1 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất 0%.

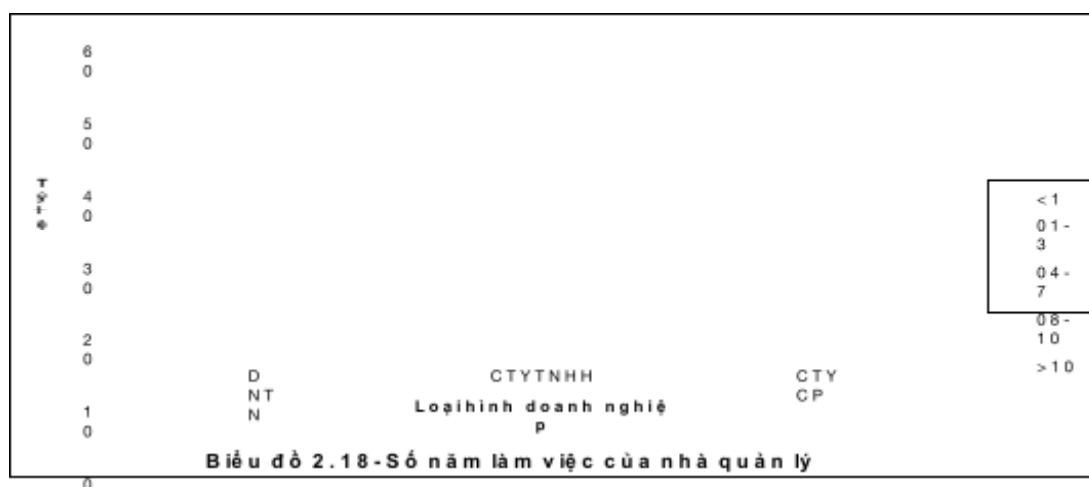
Nguyên nhân của kết quả trên là có rất nhiều nguyên nhân, các công ty TNHH và công ty CP thì cơ hội phát triển nghề nghiệp và điều kiện làm việc tốt nên giữ có thể giữ chân nhà quản lý lâu hơn các loại hình doanh nghiệp khác. Sau đây là kết quả điều tra từ 85 mẫu ở các doanh nghiệp.

Bảng 2.21: Số năm làm việc của nhà quản lý theo loại hình pháp lý

Đơn vị: %

Loại hình DN	DNTN	CTY TNHH	CTY CP
Số năm quản lý			
<1	8,57	4,76	0,00
1-3	25,71	57,14	31,03
4-7	42,86	14,29	27,59
8-10	11,43	19,05	27,59
>10	11,43	4,76	13,79
Tổng	100	100	100

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

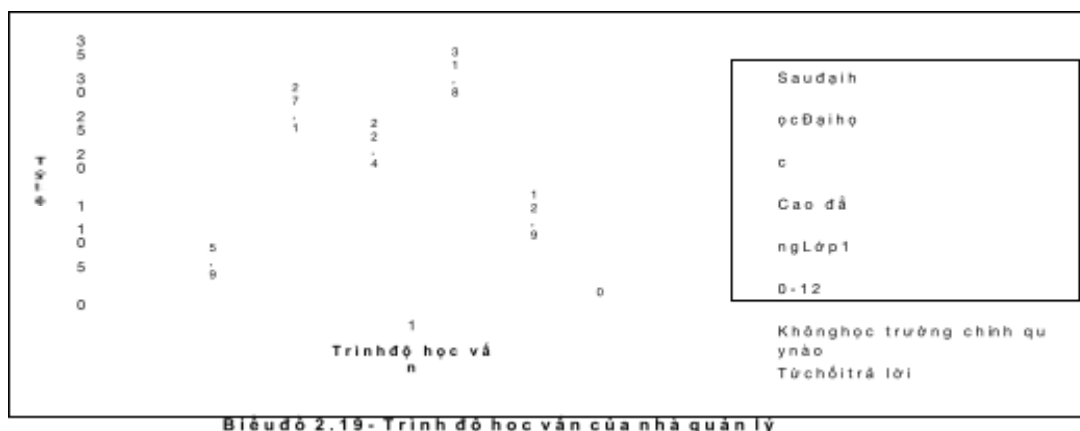


c. Trình độ học vấn của các nhà quản lý:

Bảng 2.22: Trình độ học vấn của các nhà quản lý

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
Sau đại học	5	5,9	5,9	5,9
Đại học	23	27,1	27,1	32,9
Cao đẳng	19	22,4	22,4	55,3
Lop 10- 12	27	31,8	31,8	87,1
Không học trường chính quy nào	11	12,9	12,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Biểu đồ 2.19 - Trình độ học vấn của nhà quản lý

Qua kết quả điều tra cho thấy trình độ học vấn của các nhà quản lý tại các DNVVN tương đối cao, trình độ sau đại học chiếm 5,9%, đại học 27,1% và cao đẳng là 22,4%. Trình độ sau đại học tập trung chủ yếu ở các Công ty CP và Công ty TNHH; đây là yếu tố tích cực và rất quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, nhất là trong việc tuyển dụng và sử dụng lao động.

Bên cạnh đó vẫn còn một bộ phận không nhỏ nhà quản lý có trình độ học vấn thấp, cụ thể trình độ lớp 10- 12 chiếm 31,8%, không học trường chính quy nào chiếm 12,9% và từ chối trả lời tức là đồng nghĩa với việc chưa được đào tạo qua trường lớp nào chiếm 0%.

Trình độ học vấn của các nhà quản lý tại công ty CP, công ty TNHH, DNTN cũng có sự khác biệt nhau, số liệu điều tra thu được như sau:

Bảng 2.23: Trình độ học vấn theo loại hình pháp lý

Loại hình DN Trình độ	CTY.CP	CTY. TNHH	DNTN
Sau đại học	3	2	0
Đại học	9	4	10
Cao đẳng	6	4	9
Lớp 10-12	8	6	13
Không học lớp nào	3	5	3
Tổng	29	21	35

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

Theo kết quả điều tra từ 85 mẫu, xếp theo thứ tự theo từng loại hình doanh

ng nghiệp thì Công ty có trình độ học vấn cao nhất là Công ty CP với tỷ lệ sau đại học chiếm 3%; tiếp đến là Công ty TNHH tỷ lệ sau đại học là 2% và loại hình DNTN có trình độ học vấn sau đại học thấp nhất chiếm 0%; trình độ đại học thấp nhất rơi vào công ty TNHH chiếm 4%, DNTN có trình độ đại học cao nhất chiếm 10%.

Nguyên nhân các nhà quản lý ở DNTN có trình độ học vấn thấp hơn công ty CP, công ty TNHH là do phần lớn doanh nghiệp này quy mô kinh doanh hộ kinh doanh nhỏ, mang tính chất gia đình, sau một thời gian hoạt động kinh doanh phát triển, các hộ này chuyển sang DNTN; chính vì lẽ đó mà trình độ học vấn của các nhà quản lý tại DNTN thường thấp hơn loại hình công ty.

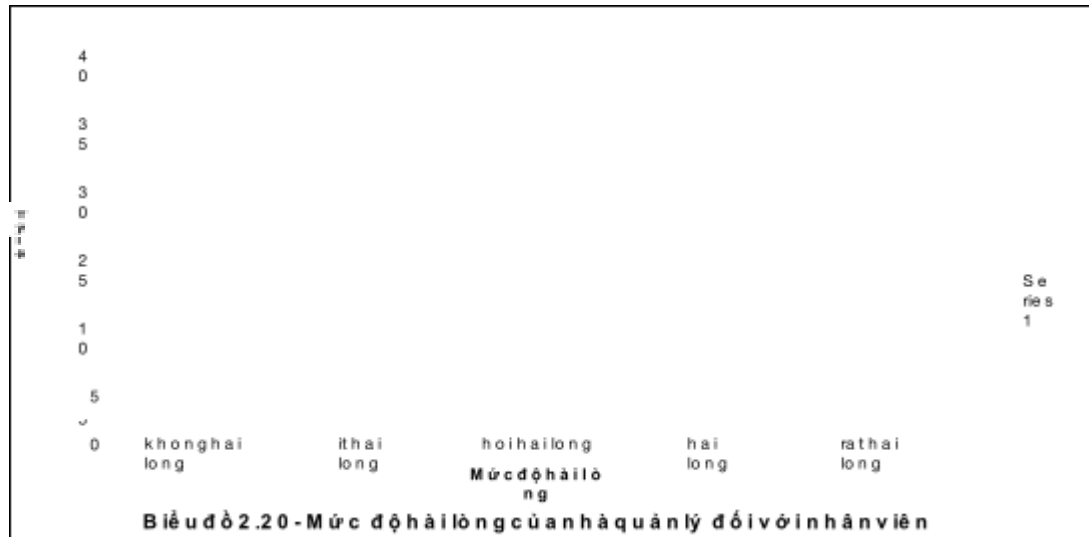
2.3.1.2. Mức độ hài lòng:

Trong bất kỳ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào, sự hài lòng hay không hài lòng giữa những người trong doanh nghiệp, có ý nghĩa quan trọng đến việc duy trì nguồn nhân lực. Vì thế để biết được mức độ hài lòng của nhà quản lý trong quá trình sử dụng nhân viên ta xem kết quả điều tra ở bảng 2.24 như sau:

Bảng 2.24: Mức độ hài lòng của nhà quản lý về nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không hài lòng	2	2,4	2,4	2,4
	ít hài lòng	24	28,2	28,2	30,6
	hơi hài lòng	32	37,6	37,6	68,2
	hài lòng	25	29,4	29,4	97,6
	rất hài lòng	2	2,4	2,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008



Kết quả điều tra cho thấy tỷ lệ hơi hài lòng chiếm tỷ lệ cao nhất 37,6%, đứng thứ 2 là hài lòng chiếm 29,4%, yếu tố không hài lòng và rất hài lòng chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ bằng 2,4%. Từ kết quả trên ta thấy rằng nguồn nhân sự trong các doanh nghiệp chưa được các nhà quản lý hài lòng một cách tuyệt đối, nguyên nhân chính là do hầu hết nhân viên vẫn còn yếu kém về kỹ năng và trình độ chuyên môn, nên họ chưa đáp ứng tốt được yêu cầu của các doanh nghiệp.

Đó là một trong những khó khăn lớn trong việc sử dụng nguồn lao động tại các DNVVN hiện nay. Để khắc phục khó khăn này thì bản thân mỗi nhân viên cần phải rèn luyện các kỹ năng, trình độ chuyên môn được học ở nhà trường kết hợp với kinh nghiệm thực tế nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp.

2.3.2. Về số lượng và cơ cấu nhân lực:

Đặc trưng cơ bản trước tiên của một nguồn nhân lực chính là số lượng nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp, nó thể hiện ở số lượng, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bố của nguồn nhân lực tại các bộ phận trong doanh nghiệp ấy nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức trong giai đoạn hiện tại và tương lai. Chính vì vậy, vấn đề bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ số lượng nhân viên với cơ cấu phù hợp là vấn đề cần được quan tâm đúng mức.

Việc đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp phụ thuộc việc hoạch định, thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực nhằm đảm bảo cho doanh

ng nghiệp thực hiện thành công chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh do mình đề ra.

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng tổ chức sẽ có đủ số lượng lao động và bố trí họ đúng công việc.

Hoạch định nguồn nhân lực chỉ trở thành hiện thực khi quá trình thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực được thực hiện một cách khoa học. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết công ty phải căn cứ vào chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong công ty, nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp công ty chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc.

2.3.3. Về chất lượng nguồn nhân lực:

2.3.3.1. Về thể lực

Xuất phát từ nhu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực của các DNVVN phải đảm bảo đáp ứng tốt về mặt thể lực, có sức chịu đựng dẻo dai trong điều kiện sản xuất liên tục, kéo dài với yêu cầu đảm bảo an toàn tuyệt đối. Các DNVVN cần xây dựng những tiêu chuẩn về mặt thể lực phù hợp với ngành nghề hoạt động kinh doanh của mình: như ban hành quy chế tuyển dụng,...doanh nghiệp nên thực hiện khám sức khỏe hàng năm cho tất cả CBCNV và quan tâm đúng mức việc chăm sóc và bồi dưỡng sức khỏe cho lực lượng lao động của mình.

2.3.3.2. Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ phải luôn được quan tâm hàng đầu, nó có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh. Qua kết quả điều tra ta thấy các nhà tuyển dụng luôn đặt mức độ phù hợp chuyên ngành được đào tạo lên hàng đầu, chiếm 38,8% trong tổng số trả lời.

Bảng 2.25- Công việc phù hợp với chuyên ngành được đào tạo

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	33	38,8	38,8	38,8
	quan tâm nhì	32	37,6	37,6	76,5
	quan tâm thường	5	5,9	5,9	82,4
	ít quan tâm	4	4,7	4,7	87,1
	rất ít quan tâm	6	7,1	7,1	94,1
	bình thường	1	1,2	1,2	95,3
	không quan tâm	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

Mặt khác để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên thì các nhà quản trị nên thường xuyên cho nhân viên tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng. Thông qua các lớp này sẽ giúp các nhân viên có thêm kiến thức phục vụ quá trình tác nghiệp, mang lại hiệu quả thiết thực trong quá trình sản xuất kinh doanh của đơn vị. Kết quả điều tra cho thấy có đến 52,9% ý kiến của các nhà quản lý cho rằng họ sẵn sàng cho nhân viên tham gia các lớp đào tạo.

Bảng 2.26- Sẵn sàng cho nhân viên tham gia chương trình đào tạo

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Có	45	52,9	52,9	52,9
	không	40	47,1	47,1	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

2.3.3.3.

2.3.3.4. Về đạo đức, tác phong của người lao động

Qua điều tra cho thấy các doanh nghiệp luôn coi trọng nguyên vọng gắn bó lâu dài của nhân viên với đơn vị trong quá trình tuyển dụng, có đến 58,8% ý kiến của doanh nghiệp đồng ý với điều này. Có gắn bó lâu dài với công ty thì nhân viên mới hết lòng phục vụ, an tâm công tác, hiệu quả công việc sẽ đảm bảo và ngược lại.

Bảng 2.27- Có nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
quan tâm nhất	50	58,8	58,8	58,8
quan tâm nhì	10	11,8	11,8	70,6
quan tâm thường	5	5,9	5,9	76,5
ít quan tâm	5	5,9	5,9	82,4
rất ít quan tâm	3	3,5	3,5	85,9
bình thường	4	4,7	4,7	90,6
không quan tâm	8	9,4	9,4	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

Bên cạnh đó, tác phong làm việc của nhân viên cũng luôn được chú trọng trong quá trình sử dụng lao động của doanh nghiệp, có đến 58,8% ý kiến đồng ý là quan tâm nhì đến tác phong làm việc của nhân viên.

Bảng 2.28- Tác phong chuyên nghiệp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
quan tâm nhất	6	7,1	7,1	7,1
quan tâm nhì	50	58,8	58,8	65,9
quan tâm thường	4	4,7	4,7	70,6
ít quan tâm	8	9,4	9,4	80,0
rất ít quan tâm	4	4,7	4,7	84,7
bình thường	9	10,6	10,6	95,3
không quan tâm	4	4,7	4,7	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

2.3.3.5. Về chất lượng công việc của nguồn nhân lực

Nhìn chung, khi đánh giá chất lượng của nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp thì kết quả rất khả quan, tỷ lệ lao động giỏi chiếm cao nhất đạt 31,8%, tỷ lệ lao động trung bình thấp nhất bằng 1,2%, cụ thể như sau:

Bảng 2.29: Đánh giá chung về nhân viên với thang điểm 10

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả trung bình	1	1,2	1,2	1,2
lời trung bình khá	11	12,9	12,9	14,1
khá	21	24,7	24,7	38,8
khá giỏi	25	29,4	29,4	68,2
giỏi	27	31,8	31,8	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Nguồn: số liệu điều tra thực tế tháng 5 năm 2008

Chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp rất tốt, điều này có tác động rất tích cực đến công việc, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh mang lại hiệu quả kinh tế cao.

2.3.4. Về trình độ lành nghề:

2.3.4.1. Về cơ chế quản lý công tác đào tạo:

Các DNVVN nên tổ chức các khóa đào tạo phù hợp với kế hoạch đào tạo hàng năm của đơn vị đã được thống nhất. Đối với các hình thức đào tạo tại chỗ, các chủ doanh nghiệp nên thực hiện tốt để đáp ứng nhu cầu của đơn vị.

2.3.4.2. Về đối tượng đào tạo

Tất cả các CBCNV được xét chọn đào tạo phải có trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với nội dung và nhu cầu đào tạo, có trình độ ngoại ngữ cần thiết. Đặc biệt đối với một số sinh viên xuất sắc nếu có cam kết sau khi tốt nghiệp phục vụ lâu dài cho doanh nghiệp sẽ được tuyển chọn và hỗ trợ kinh phí trong quá trình học tập bậc đại học thuộc các chuyên ngành cần thiết cho các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

2.3.4.3. Về kế hoạch đào tạo

Hàng năm căn cứ nhiệm vụ và nhu cầu sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp lập kế hoạch đào tạo cho năm sau, kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, nâng bậc thợ, kế hoạch đào tạo tại chỗ và kế hoạch tham quan, học tập trong nước.

2.3.4.4. Về kinh phí đào tạo: được thực hiện từ các nguồn đào tạo của công ty, kinh phí dự án hợp tác,...

2.3.4.5. Về quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên được cử đi đào tạo

Đối với các trường hợp đào tạo dài hạn người tham gia được hưởng chế độ ăn giữa ca, lương, thưởng, phụ cấp lương trong thời gian công tác tại đơn vị theo mức bình quân chung của đơn vị; được thanh toán công tác phí, tiền thuê chỗ ở theo quy định hiện hành của doanh nghiệp. Mặc khác người được cử đi đào tạo có trách nhiệm hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và phải đảm bảo việc sử dụng chuyên môn nghiệp vụ đó để phục vụ lâu dài tại doanh nghiệp theo cam kết bằng văn bản, nếu không sẽ phải đền bù kinh phí đào tạo.

2.4. Đánh giá chung:

2.4.1. Kết quả đạt được và nguyên nhân:

2.4.1.1. Kết quả đạt được:

Về số lượng, các DNVVN trên địa bàn TP. Cần Thơ có nguồn nhân lực trẻ về tuổi đời và tuổi nghề, với quy mô khá phù hợp và có xu hướng giảm dần nhằm ngày càng nâng cao năng suất lao động.

Về chất lượng

Một là, nguồn nhân lực của các DNVVN trên địa bàn TP. Cần Thơ trẻ, đáp ứng tốt về mặt thể lực.

Hai là, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng làm việc của nguồn nhân lực đang dần được nâng cao, cơ cấu nguồn nhân lực được cải thiện từng bước phù hợp với định hướng phát triển của TP. Cần Thơ. Đây là dấu hiệu khởi đầu biểu hiện những diễn biến tốt về chất lượng nguồn nhân lực cho những năm tiếp theo.

Về phát triển trình độ lành nghề, các DNVVN trên địa bàn TP. Cần Thơ chưa vạch ra mục tiêu đào tạo đúng đắn phù hợp, trên cơ sở đó xây dựng quy chế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể và đầy đủ, đảm bảo cho công tác này triển khai có hiệu quả cao. Qua đó chưa tạo điều kiện cho nhân viên định hướng phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ lành nghề.

2.4.1.2. Nguyên nhân

Kết quả quá trình phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN trên địa bàn TP. Cần Thơ xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

a. Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần đã có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nguồn nhân lực.

Một là, các DNVVN cũng đã xây dựng quy chế về phân chia quỹ lương, thưởng, phúc lợi chi tiết và chặt chẽ cho từng đối tượng (sản xuất trực tiếp, gián tiếp, theo chức vụ...), đảm bảo tính công bằng, công khai trên cơ sở các quy định của Nhà nước

Hai là, việc sử dụng quỹ phúc lợi đúng mục đích, đảm bảo cho tất cả các CBCNV đều được hưởng các chế độ. Đây là những nỗ lực động viên về tinh thần rất lớn đối với CBCNV trong Công ty.

b. Văn hóa doanh nghiệp đã hình thành nên một số giá trị căn bản nhất góp phần tạo dựng môi trường làm việc có ích cho phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ:

Một là, tác phong làm việc nhanh nhẹn, khẩn trương và kỷ luật nghiêm là một trong những tính chất đặc thù của các doanh nghiệp.

Hai là, về phong cách lãnh đạo.

Ba là, do mức độ ổn định trong công việc khá cao và mức độ cạnh tranh giữa các nhân viên vẫn còn thấp.

Bốn là, các giá trị văn hóa, tinh thần như ý thức tập thể.

2.4.2. Tồn tại hạn chế và nguyên nhân:

2.4.2.1. Tồn tại, hạn chế:

a- Về số lượng:

Lực lượng công nhân giỏi nghề, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ cao, đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi còn đang thiếu. Chính vì vậy, số lao động hiện tại vẫn còn cao nếu đem so sánh với NSLĐ trong khu vực và trên thế giới.

b- Về chất lượng:

- Chất lượng nguồn nhân lực của các DNNVV còn thấp, phần lớn chưa qua đào tạo chuyên môn, thiếu kinh nghiệm làm việc, đặc biệt là khả năng vận dụng

thực tiễn: lực lượng lãnh đạo, quản lý đa số chưa được đào tạo đầy đủ về kinh tế và quản lý, dẫn đến mức độ thiếu đạt tiêu chuẩn yêu cầu và chất lượng công tác của họ còn thấp.

- Về phát triển khả năng làm việc theo nhóm, các DNVVN chưa có sự quan tâm đúng mức nhằm phát huy tối đa hiệu quả của các nhóm làm việc, chỉ dừng lại ở sự phân công, giao nhiệm vụ theo yêu cầu công tác.

- Thiếu sự gắn kết giữa doanh nghiệp và người lao động: trong khi khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung còn yếu, chi phí sản xuất còn cao, hiệu quả kinh doanh còn thấp thì càng cần phải có sự hợp tác chặt chẽ giữa người lao động và người sử dụng lao động. Cần phải thấy rằng người lao động cũng như người sử dụng lao động đều đang cùng ở chung trên một con thuyền doanh nghiệp và con thuyền đó chưa quen sóng dữ nhưng đã phải ra khơi. Nếu doanh nghiệp bị phá sản thì không chỉ người chủ mất doanh nghiệp mà người lao động cũng bị mất việc làm. Điều này cho thấy mối quan hệ giữa người lao động và giới chủ là mối quan hệ gắn bó, không thể tách rời "giống như những người cùng trên một con thuyền, chủ sử dụng lao động là người lái thuyền, còn tập thể người lao động là những tay chèo, cần phải đồng lòng chung sức đưa con thuyền vượt lên sóng cả, hội nhập thành công".

2.4.2.2. Nguyên nhân:

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực tại các DNVVN xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

a. Chính sách thu hút nguồn nhân lực chưa hoàn chỉnh, chưa hấp dẫn để thu hút nhân tài

- Chưa quan tâm đến việc xây dựng các bảng mô tả công việc cho các chức danh công việc cụ thể. Công tác này chỉ được thực hiện bằng trao đổi miệng giữa trưởng bộ phận và người mới được tuyển dụng.

- DNVVN thường bị động và không xây dựng được kế hoạch cụ thể về nhu cầu cần tuyển dụng.

-DNVVN chưa có chính sách rõ ràng về thu hút và trọng dụng nhân tài cũng như các chính sách rõ ràng về thu hút và trọng dụng nhân tài cũng như các chính sách và các cam kết tạo môi trường, hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, phát triển sự nghiệp cá nhân cho người lao động.

b. *Chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt của thời kỳ bao cấp*

-Việc phân công, bố trí lao động còn nặng về tình cảm, cả nể trong xử lý các mối quan hệ, chưa sâu sát được với từng người lao động nhằm phát hiện và khai thác hết tài năng của nhân viên, sử dụng đúng chỗ, đúng người để CBCNV có cơ hội phát triển và toàn tâm cho công việc.

-Quy trình đánh giá cán bộ, đề bạt, sắp xếp vị trí công tác chủ yếu dựa trên bằng cấp, hồ sơ, chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí.

c. *Chế độ đào tạo và đào tạo lại còn bộc lộ nhiều điểm yếu kém*

-Chính sách đào tạo chưa thật sự hợp lý để khuyến khích, động viên CBCNV học để nâng cao trình độ và trao dồi kiến thức.

-DNVVN chưa xây dựng một cách có hệ thống quy trình phối hợp chặt chẽ giữa doanh nghiệp và các đơn vị thành viên trong công tác đào tạo, từ việc lên kế hoạch, thực hiện và đánh giá.

-Việc đánh giá kết quả đào tạo, hiệu quả ứng dụng thực tế chưa được chú trọng dẫn đến tình trạng nhiều cán bộ sau khi được cử đi đào tạo về nhưng không được bố trí sử dụng kiến thức đã học, hoặc có những cán bộ được cử đi học nhưng không hoàn tất chương trình học mà doanh nghiệp vẫn không có biện pháp xử lý. Đối với những chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn ngắn hạn thì việc đánh giá kết quả hầu như bị bỏ ngỏ.

d. *Việc thực thi các chính sách về khuyến khích vật chất tinh thần chưa nhịp nhàng, đồng bộ và còn nhiều bất cập dẫn đến hiệu quả phát triển nguồn nhân lực chưa cao.*

- Chính sách tiền lương còn bộc lộ nhiều hạn chế và bất cập, thể hiện ở các vấn đề sau:

+ Chưa xây dựng được chế độ lương, thưởng đặc biệt cho những chức danh công việc cần thiết để khuyến khích, động viên nhân viên công tác lâu dài.

+ Không có những chế độ rõ ràng trong việc xét tuyển, đặc cách lên lương vượt cấp theo thành tích công tác, chủ yếu chỉ dựa vào thâm niên, bằng cấp;

- Mức khen thưởng còn thấp, chỉ mang tính hình thức chưa tạo được động lực cho người lao động phát huy hết năng lực sáng tạo của mình.

- Công tác đánh giá cá nhân từng nhân viên và cán bộ lãnh đạo, quản lý chưa được quy định chặt chẽ và thống nhất, còn mang nặng tính hình thức, cảm tính, chưa công bằng...

e. Việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mức và tiến hành một cách bài bản, khoa học để góp phần hữu hiệu cho phát triển nguồn nhân lực.

- Văn hóa tổ chức trong các DNVVN vẫn vừa chịu tác động mạnh mẽ của nền văn hóa nông nghiệp Việt Nam với tác phong tùy tiện và kỷ luật không nghiêm, ít tôn trọng các nguyên tắc trong công việc.

- Việc phát huy tối đa tính năng động và sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp còn gặp nhiều cản ngại.

- Trước xu thế phát triển kinh tế thị trường và hội nhập, cần thiết phải được bổ sung các giá trị mới như năng lực sáng tạo, thành tích cá nhân, sự linh hoạt, khôn khéo,...

Tóm tắt chương II

Chương 2 trình bày sơ lược về thực trạng nguồn nhân lực thành phố Cần Thơ, tập trung giới thiệu khái quát các vấn đề sau:

- Vị trí địa lý và tình hình kinh tế xã hội TP. Cần Thơ trong thời gian qua.
- Các loại hình doanh nghiệp đang hoạt động trên địa bàn thành phố
- Thực trạng nguồn lực lao động của Thành phố và lao động trong các doanh nghiệp.

- Kết quả đạt được và nguyên nhân:

Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần đã có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho trong phát triển nguồn nhân lực.

Văn hóa doanh nghiệp đã hình thành nên một số giá trị căn bản nhất góp phần tạo dựng môi trường làm việc có ích cho phát triển nguồn nhân lực tại TP. Cần Thơ.

- Tồn tại, hạn chế và nguyên nhân:

Chính sách thu hút nguồn nhân lực chưa hoàn chỉnh, chưa hấp dẫn để thu hút nhân tài.

Việc thực thi các chính sách về khuyến khích vật chất tinh thần chưa nhịp nhàng, đồng bộ và còn nhiều bất cập dẫn đến hiệu quả phát triển nguồn nhân lực chưa cao.

Việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mức và tiến hành một cách bài bản, khoa học để góp phần hữu hiệu cho phát triển nguồn nhân lực.

Trên cơ sở đó làm căn cứ cho việc phân tích các yếu tố tuyển dụng và sử dụng lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn.

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DNVVN TẠI TP. CẦN THƠ ĐẾN NĂM 2020

3.1. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực cho các DNVVN:

3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực:

Từ các lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và các yêu cầu phát triển nguồn nhân lực đối với các DNVVN trong những năm tới, phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN cần xuất phát từ các quan điểm sau đây:

Một là, phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi, là điều kiện cơ bản nhất để các DNVVN có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững.

Hai là, phát triển nguồn nhân lực phải sử dụng một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung phát triển nguồn nhân lực. Đó là đảm bảo về số lượng và cơ cấu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển các yếu tố động viên nhân viên trong doanh nghiệp; nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp.

Ba là, phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở xem đội ngũ CBCNV là nguồn tài sản quý giá, là xung lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Vì vậy, Công ty phải tạo ra được sự gắn bó bền chặt của CBCNV; đồng thời, lãnh đạo cần cam kết tạo mọi cơ hội về vật chất và tinh thần để CBCNV được học tập, phát huy năng lực và khả năng của mình, hoàn thành nhiệm vụ được giao, làm cho mỗi CBCNV đều phải thấu suốt quan điểm này và quyết tâm tích cực tham gia vào công tác phát triển nguồn nhân lực, đóng góp cho các mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp.

Bốn là, phát triển nguồn nhân lực phải gắn với tăng năng suất lao động so với các chuẩn mực chung của các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Năm là, phát triển nguồn nhân lực phải xuất phát từ điều kiện đặc thù của doanh nghiệp nhằm phát huy những tiềm năng và thế mạnh của mình.

Sáu là, phát triển nguồn nhân lực phải tận dụng được hết các cơ hội vượt qua mọi thách thức của tiến trình hội nhập vào nền kinh tế thế giới; đồng thời bảo tồn và phát triển những giá trị truyền thống, bản sắc văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp.

3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực:

Trên cơ sở quan điểm phát triển nguồn nhân lực, chiến lược phát triển đến năm 2020 và thực trạng nguồn nhân lực của TP. Cần Thơ, chúng tôi xây dựng mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong các DN VVN tại TP. Cần Thơ đến năm 2020 như sau:

* **Mục tiêu tổng quát:** Tạo ra một nguồn nhân lực đủ về số lượng, có cơ cấu phù hợp, có trình độ chuyên môn cao, thành thạo về kỹ năng, trong sáng về đạo đức, năng động, sáng tạo và văn minh trong giao tiếp, ứng xử, đáp ứng ngày càng cao hơn các yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

* **Mục tiêu cụ thể:**

- Tiếp tục xây dựng, phát triển, tổ chức lại bộ máy quản trị nguồn nhân lực và đội ngũ chuyên gia về phát triển nguồn nhân lực đủ mạnh để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất.

- Nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực, 70% lao động được qua đào tạo, nhằm tạo ra một bước phát triển mới về chất, trong đó:

+ Nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp cho lãnh đạo, quản lý các cấp nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ năng lực và bản lĩnh giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong tiến trình hội nhập;

+ Tăng cường năng lực, đào tạo kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động từ 20-30% và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm người

lao động. Đồng thời, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao về vật chất và tinh thần của người lao động và gắn quyền lợi của họ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1.3. Dự báo nguồn nhân lực:

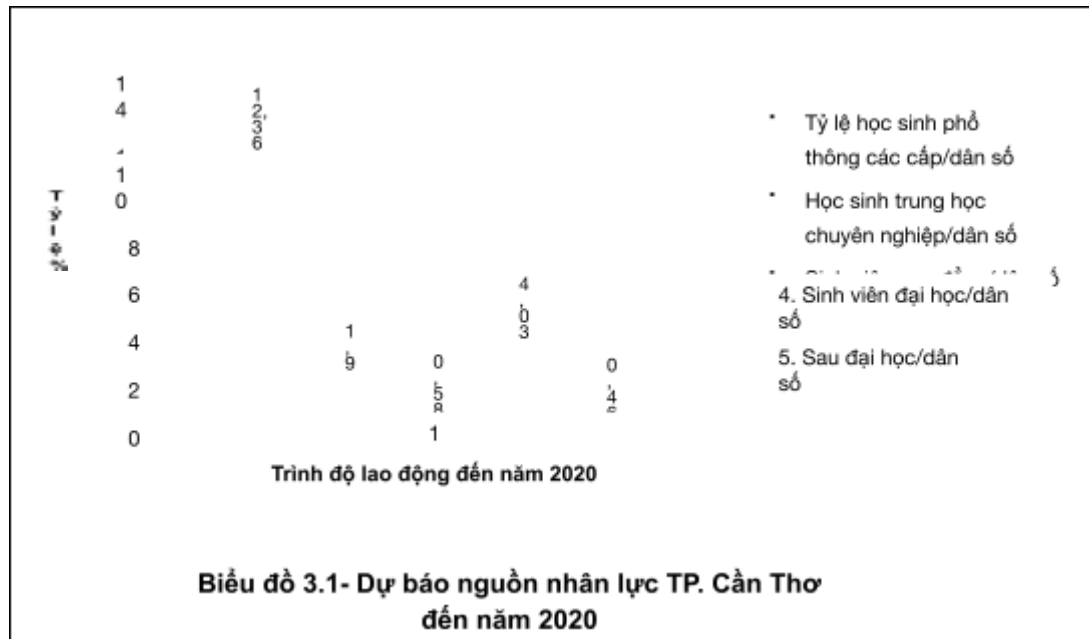
Theo quyết định số 1984/QĐ-UBND Phê duyệt Chương trình đào tạo nguồn nhân lực thành phố Cần Thơ đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020.

Theo đó, mục tiêu của chương trình nhằm nâng cao dân trí và chất lượng nguồn nhân lực để phát huy thế mạnh của địa phương; đào tạo lao động có chuyên môn nghiệp vụ (cả về kỹ thuật và quản lý) đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Phân đấu trở thành Trung tâm cung cấp lao động có trình độ cao cho khu vực đồng bằng sông Cửu Long, cả nước và hướng tới xuất khẩu lao động có trình độ cao ra khu vực Châu Á và Quốc tế; đồng thời, phát triển mạng lưới các cơ sở đào tạo theo các cấp học, đào tạo nghề tầm cỡ cấp vùng; tăng cường giao lưu hợp tác quốc tế trong đào tạo và phát triển nhân lực, hình thành làng đại học để phát triển mạnh các ngành: kỹ thuật, kinh tế tài chính, kinh tế phát triển, quy hoạch và quản lý đô thị,...; chú trọng đào tạo đội ngũ chuyên gia nhằm xây dựng tiềm lực khoa học công nghệ của thành phố phục vụ cho nền kinh tế tri thức, cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Dự báo nguồn nhân lực đến năm 2020.

Các chỉ tiêu	Tỷ lệ %
I. Trình độ lao động	
1. Tỷ lệ học sinh phổ thông các cấp/dân số	12,36
2. Học sinh trung học chuyên nghiệp/dân số	1,9
3. Sinh viên cao đẳng/dân số	0,58
4. Sinh viên đại học/dân số	4,03
5. Sau đại học/dân số	0,46
II. Lao động	
1. Lao động qua đào tạo	70
2. Lao động chưa qua đào tạo	30
3. Số lao động có việc làm ổn định	72

Nguồn: 1984/QĐ-UBND Phê duyệt Chương trình đào tạo nguồn nhân lực TP. Cần Thơ đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020.



3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ đến năm 2020:

3.2.1. Nhóm giải pháp sắp xếp bộ máy quản trị nguồn nhân lực :

3.2.1.1. Sắp xếp lại cơ cấu ngành nghề:

Các doanh nghiệp chưa xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có kiến thức và kỹ năng công tác phát triển nguồn nhân lực. Mặt khác công tác hoạch định nguồn nhân lực tại các DNVVN còn rời rạc, phân tán và thụ động với tính chất ngắn hạn; nội dung chưa bám sát nền tảng chiến lược và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để cho công tác phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, trước tiên, phải tổ chức, sắp xếp lại bộ máy quản trị nguồn nhân lực các cấp nhằm hướng đến mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại, đảm bảo thực thi các hoạt động chức năng một cách tập trung và toàn diện. Cụ thể, cần giải quyết các vấn đề:

Một là, hình thành phòng quản trị nguồn nhân lực, với chức năng và nhiệm vụ chủ yếu là tham mưu giúp giám đốc chỉ đạo, quản lý công tác tổ chức bộ máy, công tác cán bộ và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, cụ thể là:

- Đề ra hay tham gia thiết lập các chính sách về nguồn nhân lực;

- Tư vấn và cố vấn cho các cấp quản trị khác trong việc thực hiện các chính sách về nguồn nhân lực;
- Thực hiện các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực: Thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực;
- Kiểm tra đôn đốc việc thực hiện các chính sách về nguồn nhân lực.

Từ đó, có thể tinh giản bộ máy, nâng cao hơn tính chuyên nghiệp của hoạt động quản trị nguồn nhân lực, đảm bảo triển khai các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực một cách trọn vẹn, xuyên suốt và đồng bộ.

Hai là, nâng cao trình độ nghiệp vụ cho các cán bộ quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp, đảm bảo cả về kiến thức lẫn kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ một cách bài bản và khoa học.

3.2.1.2. Nâng cao nhận thức, kỹ năng quản lý:

Năng lực phát triển nguồn nhân lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý là yếu tố có tính chất quyết định đến hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Bởi lẽ, họ chính là người định hướng và tổ chức thực thi các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị mình. Chính vì thế, các DNVVN cần xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác phát triển nguồn nhân lực với các nội dung cụ thể sau đây:

Một là, mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý phải luôn luôn nhận thức sâu sắc được ý nghĩa, vai trò và tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực đối với sự thành công, sự phát triển của doanh nghiệp. Từ đó, cần quản lý theo định hướng con người và minh bạch, nghĩa là:

- Trong quản lý cần chú trọng đến tâm lý nhân viên, thông cảm với nhu cầu của họ, cân nhắc giữa việc xây dựng phát triển đội ngũ nhân viên sao cho nhu cầu của họ thống nhất với nhu cầu của doanh nghiệp;
- Chia sẻ với nhân viên những thông tin về hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như những thách thức và cơ hội mà doanh nghiệp đang phải đối mặt bằng cách truyền đạt công khai, các quyết định của doanh nghiệp, xây dựng và công bố các

tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách rõ ràng để mọi người yên tâm phát huy sự sáng tạo mà không sợ bị tranh công hay trù dập.

Hai là, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần phải đảm bảo các kỹ năng về đánh giá con người, thực hành động viên người lao động, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, phát huy tiềm lực của nhân viên trẻ và giữ chân người giỏi. Bên cạnh đó, cũng cần thiết xem đây là một trong những tiêu chuẩn bắt buộc khi bố trí đề bạt cán bộ.

3.2.1.3. Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho doanh nghiệp :

Hoạch định nguồn nhân lực một cách có hệ thống, khoa học và chính xác là một 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 và phù hợp về cơ cấu. Thế nhưng hiện nay, công tác hoạch định nguồn nhân lực tại các DNNVV còn rời rạc, phân tán và thụ động với tính chất ngắn hạn theo từng năm. Nội dung hoạch định chưa bám sát trên nền tảng chiến lược và kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong thời gian tới, các DNVVN cần hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực theo các nội dung sau đây:

- Phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng;
- Phân tích sự phù hợp của nguồn nhân lực với chiến lược phát triển của các DNVVN;
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chiến lược phát triển doanh nghiệp;
- Cân đối nguồn nhân lực để xây dựng giải pháp giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất;
- Dự báo cung về nguồn nhân lực;
- Xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết, cụ thể và đảm bảo tính khả thi cao;
- Kiểm tra đánh giá khoa học và kịp thời.

3.2.2. Nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

3.2.2.1. Xây dựng bảng mô tả công việc:

Để đổi mới cơ cấu và tạo cơ sở cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả nhất, các DNVVN cần phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh. Đây

được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 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 khi thực hiện công việc. Bảng mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm 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 các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bảng tiêu chuẩn chức danh giúp chúng ta 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 công việc từng bộ phận phòng ban của từng đơn vị 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:

- Xác định từng bộ phận cần những chức danh gì?
- Công việc cụ thể của từng chức danh đó ra sao?
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết trên các lĩnh vực như thế nào?
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành.

Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao (Giám đốc và Phó Giám đốc Công ty) đến các cán bộ quản trị cấp trung - điều hành nghiệp vụ chuyên môn (Trưởng- Phó phòng) và đến từng cán bộ, nhân viên phải rõ ràng, cụ thể và chính xác. Nên tránh tình trạng các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các phẩm chất cá nhân của các chức danh được thể hiện một cách chung chung như nhau hoặc có xây dựng cụ thể nhưng không áp dụng một cách nghiêm túc, triệt để.

Cần phải gắn việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc với phương pháp và tư tưởng của Bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001:2000, liệt kê những gì sẽ làm; làm đúng những gì đã viết, đã cam kết; kiểm tra, kiểm soát thực hiện; các

hoạt động phòng ngừa và cải tiến,... để làm sao phát huy được năng lực, khả năng, lòng nhiệt tình với trách nhiệm cao nhất của mỗi người. Tiêu chuẩn chức danh công việc phải chuẩn xác, cụ thể để mỗi CBCNV đảm nhiệm chức danh đó phải hiểu được: Chức trách, danh phận và 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?

3.2.2.2. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng:

Công tác tuyển dụng có thể xem là một trong những giải pháp trọng yếu nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có được một nguồn nhân lực đủ về mặt số lượng, phù hợp về mặt cơ cấu, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của công việc về trình độ, kinh nghiệm và các tố chất cần thiết để thực thi được mục tiêu chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Để đạt được hiệu quả cao hơn, các DNVVN cần nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng theo các nội dung sau đây:

Một là, tổ chức tuyển dụng cần được thực hiện qua hội đồng tuyển dụng của doanh nghiệp và tuân thủ đầy đủ các bước:

- (1) Chính thức quyết định tuyển người;
- (2) Quảng cáo tuyển dụng;
- (3) Phân tích phẩm chất, năng lực theo hồ sơ;
- (4) Nhận xét kiến thức, trí thông minh, cá tính qua phỏng vấn trực tiếp;
- (5) Kiểm tra kỹ các dữ liệu có được;
- (6) Trắc nghiệm, thử thách người tuyển dụng;
- (7) Khám sức khỏe và đánh giá mức độ phù hợp với công việc;
- (8) Thông báo kết quả tuyển.

Hai là, ưu tiên việc điều động lại nhân sự ngay trong doanh nghiệp một cách hợp lý trước khi tuyển dụng mới. Doanh nghiệp nên thiết lập quy trình tuyển dụng nội bộ tạo cơ hội cho các ứng viên nội bộ tham gia một cách bình đẳng và minh bạch.

Ba là, khi hoạch định và thực thi chính sách tuyển dụng cần xét đến các nguồn nhân lực sau đây:

(1) Những người tốt nghiệp các trường, lớp đào tạo. Ưu tiên đối với những ứng viên tốt nghiệp các trường có nhiều uy tín như Đại Học Bách Khoa TP. Hồ Chí Minh, Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh, Đại học Cần Thơ...

(2) Những người có khả năng lao động phù hợp tự tìm đến liên hệ theo thông báo tuyển dụng;

(3) Những người giao dịch, tìm kiếm việc làm qua các trung tâm dịch vụ việc làm;

(4) Những người được tổ chức đào tạo ngay tại doanh nghiệp và số người được doanh nghiệp cử đi đào tạo ở các trường quay về;

(5) Những người được CBCNV của doanh nghiệp giới thiệu;

(6) Người ở cơ quan, doanh nghiệp khác giao kết tham gia từng phần với doanh nghiệp.

Bốn là, chính sách tuyển dụng phải đảm bảo thu hút người tài cho doanh nghiệp, không chỉ cần xét đến yêu cầu của công việc đối với người thực hiện mà còn cần xét đến các yêu cầu của bản thân người lao động như là: Nội dung công việc phong phú, tính chất phù hợp; thu nhập công bằng, hấp dẫn; đảm bảo ý nghĩa xã hội của công việc; đảm bảo cơ hội, triển vọng nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp; thuận lợi cho đi lại và về thời gian; môi trường lao động, vệ sinh, an toàn.

Doanh nghiệp có thể tuyển đặc cách những người tốt nghiệp đại học đúng ngành nghề mà doanh nghiệp đang cần loại giỏi, loại xuất sắc hoặc thạc sỹ, tiến sỹ và hỗ trợ tiền từ 100 đến 150 triệu để họ tự lo chỗ ở. Và như vậy, Doanh nghiệp cần trích 3% quỹ lương để lập quỹ thu hút người lao động có trình độ cao.

3.2.2.3. Xây dựng chiến lược đào tạo:

(1) *Mục tiêu đào tạo*, trước hết phải đạt được yêu cầu đào tạo song hành và đón đầu, phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Bên cạnh đó, công tác đào tạo cũng cần phải xác định rõ mục tiêu cụ thể là nhằm tạo ra được một đội ngũ CBCNV có trình độ chuyên môn, có kỹ năng làm việc, đủ năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu chức danh công việc, không ngừng phát triển hoàn thiện

nâng cao về mọi mặt để sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển

(2) *Xây dựng kế hoạch đào tạo trung và ngắn hạn* đáp ứng được một số nội dung cơ bản sau đây:

Một là, kế hoạch đào tạo khi triển khai thực hiện phải đạt được các yêu cầu

sau:

- Đào tạo đúng người, đúng việc;
- Mọi CBCNV dù ở vị trí công tác nào cũng phải qua đào tạo chuyên môn

công tác đó;

- Trong quá trình công tác, cán bộ làm công tác quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ phải ít nhất qua một lớp bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ;
- Sau đó khóa bồi dưỡng, nâng cao, học viên phải chứng tỏ được năng lực của mình qua việc ứng dụng kiến thức đã học vào thực tế công việc tại cơ sở.

Hai là, đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để xác định các đặc điểm và tính chất các nhóm cần đào tạo; bao gồm:

- Nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý;
- Nhóm chuyên môn nghiệp vụ;
- Nhóm kỹ thuật;
- Nhóm kinh doanh và dịch vụ khách hàng;
- Nhóm hành chính.

Ba là, hoạch định các hình thức đào tạo hợp lý theo đặc điểm và tính chất công việc của từng nhóm đào tạo nêu trên:

- Đào tạo tập trung;
- Đào tạo theo địa chỉ sử dụng;
- Đào tạo tại chức;
- Đào tạo, bồi dưỡng ngắn ngày;
- Đào tạo thông qua Hội Nghị, hội thảo, tham quan, khảo sát...

(3) *Phối hợp với các cơ sở đào tạo để xây dựng các danh mục ngành nghề cần đào tạo, chương trình đào tạo sao cho phù hợp và xác thực với công việc doanh nghiệp với các nội dung chủ yếu:*

Một là, căn cứ vào mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp trong từng giai đoạn để xác định các yêu cầu cần đặt ra cho công tác đào tạo và huấn luyện cán bộ, nhân viên.

Hai là, trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh công việc và bảng đánh giá hoàn thành công việc của từng CBCNV, xây dựng và cải tiến chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn, áp dụng các công nghệ đào tạo tiên tiến theo xu hướng nâng cao trình độ thực hành; các chương trình ngắn hạn gắn với mục tiêu chuẩn chức danh từ cơ sở đến các trình độ cơ bản, nâng cao và chuyên sâu trong từng lĩnh vực.

Ba là, xây dựng các chương trình đào tạo quản lý theo hướng tiêu chuẩn hóa cán bộ có tính bắt buộc đối với các chức danh, sát với yêu cầu công việc của mỗi cán bộ nhân viên cũng như của toàn doanh nghiệp trong hiện tại cũng như tương lai.

(4) *Chọn lọc đối tượng đào tạo trên cơ sở bảng đánh giá hoàn thành công việc của từng CBCNV và phải đảm bảo chọn đúng người, đúng mục đích, đúng yêu cầu với hiệu quả cao và kịp thời. Người ở vị trí nào chưa đáp ứng, người nào có tiềm năng thăng tiến, có nhu cầu...đều được vào kế hoạch đào tạo.*

(5) *Đánh giá kết quả đào tạo*

Trong quá trình thực hiện đánh giá, các vấn đề sau đây cần được doanh nghiệp quan tâm và triển khai thực hiện:

Một là, đẩy mạnh kiểm tra hiệu quả sau đào tạo từ các DNVVN đến các đơn vị, tổ chức các chương trình thi, kiểm tra một số vị trí chức danh theo định kỳ...và được thực hiện thông qua hội đồng đánh giá bao gồm các chuyên gia kiểm soát chất lượng, các nhà tư vấn và các nhà quản lý. Trên cơ sở đó đánh giá chất lượng của các chương trình đào tạo, bồi dưỡng của toàn Công ty nhằm cải tiến, điều chỉnh chương trình để không ngừng được nâng cao.

Hai là, xây dựng và phát huy tối đa hệ thống kiểm tra theo dõi, giám sát đánh giá chất lượng sau đào tạo và hiệu quả sử dụng chi phí.

Ba là, xây dựng quy trình đánh giá hiệu quả của người lao động sau khi được đào tạo theo các tiêu chí đánh giá phải là những dữ kiện có định lượng và dựa trên các ích lợi thực tiễn thu nhập được từ khóa học của các cá nhân và đơn vị trong công ty. Việc đánh giá sau đào tạo ít nhất cũng phải dựa trên các tiêu chí sau:

- Những thay đổi của cá nhân trong quá trình thực hiện công việc sau khi đào tạo;
- Phản hồi từ các đơn vị đào tạo về học viên sau khi kết thúc đào tạo;
- Các bằng chứng cho thấy mức độ tiếp nhận và thu thập được của học viên

bao gồm việc gia tăng sự hiểu biết về kiến thức, thái độ làm việc được cải thiện và kết quả làm việc được nâng cao;

- Các tiêu chí khác như mức độ chuyên nghiệp của giảng viên trong các bài huấn luyện, chi phí tổ chức chương trình đào tạo;

- Phương pháp sử dụng để đánh giá như phỏng vấn, bảng kiểm tra, câu hỏi thăm dò và các kết quả khảo sát, phỏng vấn đồng nghiệp và các nhà quản lý trước và sau khi đào tạo để ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên tham dự,...

- Kết quả đánh giá sẽ được báo cáo cho Ban Giám Đốc doanh nghiệp ghi nhận hiệu quả của chương trình đào tạo nhân viên phù hợp hay không phù hợp theo yêu cầu doanh nghiệp; bao gồm các số liệu:

- Số lượng nhân viên tham gia chương trình;
- Số lượng nhân viên quan tâm đến chương trình;
- Số lượng thành viên phản hồi về việc thỏa mãn với chương trình đào tạo;
- Sự thể hiện hành vi thay đổi hoặc thành tích thay đổi đối với khóa đào tạo về

kỹ năng hoặc kiến thức chuyên môn;

- Tăng khả năng giải quyết vấn đề liên quan đến nội dung vấn đề vào cuối chương trình đào tạo;

- Thể hiện hành vi và thái độ tích cực trong việc áp dụng kỹ năng đào tạo sau khi kết thúc chương trình đào tạo

3.2.3. Nhóm giải pháp duy trì nguồn lực cho các DN VN:

3.2.3.1. Thu hút nhân viên giỏi và giữ người tài cho doanh nghiệp:

Doanh nghiệp đã từng làm gì để giữ nhân viên giỏi: Tăng lương, tăng thưởng, đề bạt, cải thiện quan hệ làm việc? hầu như mọi cố gắng đều không mang lại kết quả mong muốn, nhân viên giỏi vẫn tiếp tục ra đi và tình trạng “***chảy máu chất xám***” trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, phải chăng là bài toán chưa có lời giải? Đây là những câu hỏi đã được đại đa số các DNVVN đặt ra tại một số cuộc hội thảo hoặc tại một số diễn đàn có nội dung tương tự nhưng dường như chỉ dừng lại ở việc nêu lên hiện tượng mà chưa đưa ra được lời giải đáp.

Bằng kinh nghiệm thực tiễn và lý thuyết về quản trị nhân sự, hai diễn giả chính của hội thảo là ông Quốc Thúc – Phó TGĐ tập đoàn Masan và bà Trương Minh, chuyên gia nội dung về lĩnh vực nhân sự của Business Edge đã chỉ ra vấn đề của doanh nghiệp là: *Doanh nghiệp cần giữ người giỏi từ lúc nào? Ai là nhân viên giỏi cần giữ? Và giữ bằng cách nào? đồng thời đã chia sẻ những bí quyết và công cụ để giữ chân người giỏi trong tổ chức doanh nghiệp.*

a. Giữ chân người giỏi là chiến lược không phải là biện pháp đối phó nhất thời.

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

Doanh nghiệp đôi khi mất người giỏi ngay trong lần tuyển dụng đầu tiên do học thiếu tính chuyên nghiệp, phần lớn các doanh nghiệp hiện nay đều đợi đến khi nhân viên nộp đơn xin nghỉ thì lúc đó họ mới tìm cách níu chân, trong khi việc giữ người đúng phải bắt đầu ngay từ lúc nhân viên “bước vào cửa”, doanh nghiệp phải tìm cách hướng dẫn chi nhân viên mới hội nhập nhanh chóng.

Trong quá trình công tác, doanh nghiệp luôn minh bạch, nhất quán trong chính sách nhân sự, công bằng trong đánh giá năng lực, cơ hội phát triển như nhau, công việc thu hút và quan hệ làm việc tích cực.

b. Những tiêu chí định tính và định lượng giúp doanh nghiệp nhận diện ra nhân viên giỏi cần giữ

- *Các tiêu chí định tính:*

- Luôn hoàn thành xuất sắc mục tiêu công việc
- Đảm trách công việc đòi hỏi kỹ năng, kiến thức thị trường lao động
- Thành quả cá nhân đóng góp vào thành quả của doanh nghiệp
- Không ngừng cải tiến hiệu quả làm việc
- Tâm huyết với sự phát triển của doanh nghiệp

- *Các tiêu chí định lượng:*

• Năng lực, thành tích chính là cơ sở để xác định nhân viên giỏi trong doanh nghiệp.

• Một điểm lưu ý là không phải lúc nào doanh nghiệp cũng phải giữ tất cả những nhân viên giỏi sau khi được xác định mà là theo thứ tự ưu tiên.

c. Những yếu tố quyết định để giữ nhân viên giỏi

- Yếu tố tạo nguồn: bao gồm thu hút và tuyển dụng
- Yếu tố giảm bất mãn: bao gồm lương bổng đãi ngộ và điều kiện làm việc
- Yếu tố động viên: bao gồm khen thưởng, đào tạo và kèm cặp, tạo sức hút công việc và văn hoá doanh nghiệp.



Nguồn: hội thảo “làm thế nào để giữ được nhân viên giỏi” -Provided by Business Edge Viet Nam.

3.2.3.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Một văn hóa tổ chức mạnh, thực sự đúng ý nghĩa là tạo được sự khác biệt về giá trị, chuẩn mực, những nghi thức, lễ hội riêng biệt mà chủ yếu là phải dựa vào những giá trị cốt lõi của tổ chức. Chính vì vậy, chúng tôi đề xuất phương án xây dựng và phát triển văn hóa trong doanh nghiệp sẽ được thực hiện qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1: Xác định các giá trị cốt lõi và các chuẩn mực phù hợp để mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ, quan tâm. Đó là: “Lương tâm, trách

nhiệm và hiệu quả”. Để đạt được điều đó, các nét văn hóa sau đây cần được khuyến khích và phát triển:

- Trước hết là tuân thủ pháp luật, là bảo đảm có lãi, không những nuôi được người lao động mà còn phát triển;
- Sự đoàn kết, chịu đựng, kiên trì, bền gan trong sản xuất- kinh doanh phải được coi là một đức tính quan trọng;
- Là sự năng động, không ngừng vượt qua mọi khó khăn để phát triển;
- Là trí tuệ, sức sáng tạo, niềm tin hướng đến một tương lai tốt đẹp;
- Và “luôn sửa mình, phấn đấu đến một sự hoàn thiện”.

Dựa vào các giá trị cốt lõi, chuẩn mực nói trên, xây dựng nội quy, quy chế và những thủ tục để mọi nhân viên tuân thủ; thực hiện truyền đạt và chỉ dẫn các hành vi của các cá nhân trong doanh nghiệp, hướng dẫn nhân viên sử dụng chung một ngôn ngữ, thuật ngữ, nghi lễ, sự tôn kính và cách ứng xử trong quan hệ làm việc.

Giai đoạn 2: Xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp

Trước hết, doanh nghiệp bắt đầu bằng cách truyền đạt cho nhân viên hiểu biết

- về:
- Sứ mạng, mục đích của doanh nghiệp.
 - Các giá trị cốt lõi được mọi thành viên doanh nghiệp công nhận;
 - Niềm tin vào sự thành công, cũng như những mong đợi của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng nên tổ chức những chương trình kỷ niệm truyền thống như

ngày thành lập doanh nghiệp,...xây dựng ở nhân viên lòng tự hào với những giá trị được doanh nghiệp tôn trọng như tính trung thực, tinh thần trách nhiệm cao và sự đoàn kết gắn bó của tập thể, đơn vị.

Mặt khác, doanh nghiệp cần tổ chức nhiều hình thức khuyến khích động viên nhân viên như sau:

- Áp dụng thời gian làm việc linh động cho từng bộ phận khác nhau, cho phép nhân viên thực hiện chế độ ngày làm việc rút ngắn hoặc cho phép nhân viên được bắt đầu thời gian làm việc khác nhau nhưng đảm bảo kết quả đạt theo yêu cầu của doanh nghiệp;

- Xây dựng phòng truyền thống với bảng vàng ghi lại những thành tích cá nhân, tập thể các thành quả của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động nhằm làm cho tất cả CBCNV đều cảm thấy tự hào với đóng góp của mình.

Để tạo được niềm tin của nhân viên, các cấp quản lý phải nhanh chóng kịp thời giải quyết các kiến nghị và ý kiến đóng góp của nhân viên, phát huy quy chế dân chủ cơ sở tại đơn vị. Các ý kiến cá nhân hay tập thể cần được lãnh đạo xem xét kỹ lưỡng và khi cần thiết nên nhờ đến sự hỗ trợ của các nhà chuyên môn để sau đó có thể ra quyết định. Trong trường hợp các kiến nghị không được chấp thuận, các cấp quản lý phải có cách giải thích khéo léo để không làm giảm lòng nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức. Muốn vậy, doanh nghiệp phải có quy trình hướng dẫn nhân viên phương pháp và cách thức phản hồi, đóng góp ý kiến một cách hợp lý và khoa học.

3.2.3.3. Hoàn thiện các chế độ khuyến khích và động viên nhân viên:

(1) Đổi mới chính sách tiền lương

Để phát huy hiệu quả của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần đổi mới chính sách tiền lương với các nội dung sau đây:

Một là, phải đảm bảo hài hòa lợi ích của doanh nghiệp và người lao động; giữ vững quan hệ tối ưu giữa phần tích lũy với phần chia cho người lao động tự tổ chức tái sản xuất sức lao động và phần để tổ chức chung của cả doanh nghiệp; công bằng và minh bạch; đồng thời, sử dụng các hình thức trả lương phù hợp nhất với nhu cầu cấp thiết, ưu tiên thỏa mãn của từng loại người lao động.

Hai là, thiết kế và xây dựng lại hệ thống lương theo từng nhóm chức danh công việc cụ thể trên cơ sở yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ năng xử lý, độ phức tạp và mức tiêu hao trí lực và thể lực của người thực hiện theo từng chức danh với nội dung nhằm đảm bảo tương quan hợp lý giữa các chức danh cũng như giữa các bậc hệ số của cùng một chức danh cụ thể, trên cơ sở tham khảo giá cả sức lao động trên thị trường sức lao động của TP. Cần Thơ.

Ba là, phân phối tiền lương phải dựa trên cơ sở xác định chính xác tỷ lệ tham gia đóng góp của từng đơn vị, từng người thực sự tham gia đóng góp vào việc đáp

ứng thỏa mãn nhu cầu của đối tác, khách hàng, người tiêu dùng, vào thành quả lao động chung. Tỷ lệ tham gia đóng góp của từng cá nhân, từng đơn vị được xác định trên cơ sở tổng hợp kết quả đánh giá các mặt sau đây:

- Tham gia đóng góp về mặt số lượng;
- Tham gia đóng góp về mặt tuân thủ các quy định về chất lượng;
- Tham gia đóng góp về mặt tuân thủ tiến độ;
- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo;
- Thâm niên công tác và công việc.

Căn cứ vào số liệu thực tế tối đa, tối thiểu ở từng mặt của doanh nghiệp, chia khoảng, cho điểm từng khoảng có quan tâm trọng số; sau đó đo lường, đánh giá cụ thể cho từng người, cho từng đơn vị.

Bốn là, nghiên cứu các hình thức tổ chức trả lương cho người lao động theo hướng đa dạng hóa, nhằm khai thác nỗ lực tối đa của người lao động cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

(2) Đối mới chế độ phân phối tiền thưởng

Một là, mức thưởng phải tương xứng với công sức lao động bỏ ra để hoàn thành công việc và hiệu quả kinh tế mang lại cho doanh nghiệp.

Hai là, Doanh nghiệp cần xác lập các tiêu thức xét thưởng một cách chính xác và kịp thời nhằm phát huy được cả động lực vật chất lẫn động lực tinh thần của CBCNV, tạo ra được một phong trào thi đua lành mạnh, mang lại hiệu quả thiết thực cho doanh nghiệp. Cụ thể là:

- Hàng năm, xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động.
- Chú trọng hơn nữa trong việc xét thưởng cho những người có sáng kiến trong quản lý và giải pháp kỹ thuật được áp dụng có hiệu quả.

(3) Chuẩn xác công tác đánh giá nhân viên

Để cho công tác đánh giá nhân viên trở thành một yếu tố động viên thực sự, doanh nghiệp cần thực hiện chuẩn xác công tác ngay theo hướng sau đây:

Một là, căn cứ vào bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh, xây dựng và áp dụng bảng chấm điểm cụ thể cho nhân viên để thực hiện việc đánh giá nhân viên trong doanh nghiệp. Bảng chấm điểm nhân viên phải đảm bảo được các nội dung đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc, mức độ chuyên cần và mức độ tin cậy, trung thành của nhân viên.

Hai là, bảng chấm điểm được thực hiện bởi các lãnh đạo trực tiếp của nhân viên, cụ thể là tổ trưởng, phó phòng và trưởng phòng.

Ba là, kết quả đánh giá của mỗi nhân viên phải được thông báo công khai, minh bạch và lưu giữ trong hồ sơ cá nhân phục vụ cho mục đích khen thưởng, quy hoạch, đề bạt cán bộ và bồi dưỡng đào tạo nhân viên chính xác và kịp thời.

3.2.3.4. Định hướng nghề nghiệp:

(1) Thực hiện các chương trình hoạt động về nghề nghiệp

Để tạo điều kiện cho nhân viên định hướng nghề nghiệp một cách chính xác, phù hợp với năng lực, sở trường và ngày càng phát triển nghề nghiệp của mình, các DNVVN cần lưu ý thực hiện một số vấn đề sau đây:

Một là, thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp cho từng loại nghề nghiệp và kịp thời cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp trong doanh nghiệp cho người lao động để họ có đủ thời gian chuẩn bị tham gia nghề nghiệp mới phù hợp hơn.

Hai là, tổ chức các hội thảo cố vấn về nghề nghiệp để nhân viên hiểu rõ các mục tiêu, các yêu cầu đối với mỗi loại nghề nghiệp ở doanh nghiệp trong hiện tại và trong tương lai.

Ba là, thông qua công tác đánh giá nhân viên, doanh nghiệp chính thức thông báo nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.

Bốn là, định kỳ luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi công việc để nhân viên tự nâng cao tay nghề của mình. Bên cạnh đó nhằm sàng lọc, sắp xếp, bố trí nhân viên vào những lĩnh vực nghề nghiệp phù hợp nhất.

(2) Đổi mới công tác cán bộ

Đổi mới công tác cán bộ là một nội dung hết sức quan trọng nhằm xác lập yếu tố động viên mạnh mẽ nguồn nhân lực ở khía cạnh tạo ra cơ hội thăng tiến cho một đối tượng một cách công bằng và minh bạch. Do đó, đổi mới công tác cán bộ bao gồm các nội dung sau đây:

Một là, đổi mới công tác quy hoạch cán bộ nhằm phát hiện, bồi dưỡng và chuẩn bị đội ngũ cán bộ dự bị cho tương lai đáp ứng các yêu cầu đặt ra từ mục tiêu chiến lược phát triển của doanh nghiệp, cũng như những tiêu chuẩn của các chức danh quản trị. Công tác quy hoạch cán bộ phải được làm tốt, chính xác ngay từ khâu đánh giá, phát hiện cán bộ và được thực hiện theo các bước sau:

- Tổ chức đánh giá toàn diện chất lượng nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và xác định những ứng viên tiềm năng trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của mỗi người để tìm ra sự phù hợp cho các vị trí quan trọng trong tương lai;
- Quy hoạch cán bộ phải được thực hiện theo nguyên tắc động và mở; nghĩa là một vị trí quy hoạch nhiều ứng viên, mỗi một ứng viên có thể quy hoạch vào nhiều vị trí và định kỳ có thể bổ sung hoặc loại khỏi danh sách cán bộ quy hoạch;
- Thảo luận kết quả đánh giá với người được đánh giá nhằm giúp cho họ biết được vị trí, tình trạng của mình so với yêu cầu chức vụ trong tương lai, chỉ cho họ biết được những điểm yếu, những khóa đào tạo, huấn luyện cần tham dự;
- Lập kế hoạch hỗ trợ, giúp đỡ của lãnh đạo cấp trên đối với những ứng viên tiềm năng.

Hai là, đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý trước khi đề bạt về hình thức và phương pháp thực hiện, phù hợp với xu thế cạnh tranh công bằng về tài năng và trí tuệ của mỗi người. Mọi người đều có quyền bộc lộ hết khả năng của mình để cống hiến và phục vụ cho xã hội, đó cũng là thực hiện lý tưởng, mơ ước của mình. Phải làm sao để mỗi cá nhân đều có cơ hội giành được những vị trí xứng đáng khả năng và công sức đã bỏ ra, đồng thời với vị trí giành được họ có đủ quyền hạn để phát huy năng lực thực hiện tốt công việc của mình. Nghiên cứu triển khai

hình thức thi tuyển cho các vị trí lãnh đạo quan trọng (như Giám Đốc các đơn vị,...) với những nội dung cụ thể như sau:

- Mục tiêu là thu hút nhân tài từ các nguồn khác nhau cho các vị trí quan trọng, tạo sự cạnh tranh lành mạnh, đổi mới, đột phá tiến bộ trong lãnh đạo;
- Chủ trì tổ chức thi tuyển là hội đồng xét tuyển gồm có ban giám đốc và một số chuyên gia trong và ngoài doanh nghiệp (nếu cần);
- Tham dự là các ứng viên được ban Giám Đốc Công ty chọn ra (chỉ định) và các đối tượng khác trong hay ngoài doanh nghiệp đáp ứng được các tiêu chuẩn cho từng vị trí (tự nguyện);
- Nội dung kiểm tra bao gồm trình độ chuyên môn, quản lý, ngoại ngữ, kiến thức pháp luật, các kỹ năng ứng xử tình huống quản trị, hiểu biết về tình cảm, hoàn cảnh môi trường đang ứng tuyển, kế hoạch dự định sẽ thực hiện nếu được bổ nhiệm,...

Ba là, thực hiện bổ nhiệm cán bộ có thời hạn và có xem xét, đánh giá kỹ lưỡng, nghiêm túc về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ trước khi bổ nhiệm lại. Bên cạnh đó, cần thực hiện chế độ luân chuyển cán bộ theo định kỳ một cách hợp lý, trung thực nhằm đào tạo cho cán bộ luôn trong trạng thái phấn đấu cao và không ngừng nâng cao năng lực công tác.

3.3. Kiến nghị:

3.3.1. Đối với TP. Cần Thơ và Nhà nước

- Cần đa dạng hóa các ngành đào tạo để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp.
- Mở rộng và nâng cao chất lượng các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp để cung cấp cho doanh nghiệp nguồn nhân sự đảm bảo về số lượng lẫn chất lượng.
- Nhà nước cần hỗ trợ cho các doanh nghiệp về thông tin lao động, vốn, đặc biệt là hỗ trợ trong việc đào tạo nguồn nhân sự để giúp doanh nghiệp tiếp cận với cách quản lý hiện đại.
- Thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo về nguồn nhân sự để giúp các doanh nghiệp nắm bắt những thông tin kịp thời, từ đó DN có những giải pháp thu hút và

duy trì nhân viên một cách có hiệu quả.

3.3.2. Đối với doanh nghiệp:

- Cần phải nâng cao trình độ chuyên môn và các kỹ năng của nhà quản lý cấp cao, nhất là bộ phận nhân sự để thu hút, tuyển dụng và duy trì nhân viên một cách có hiệu quả.
- Cần xây dựng một chiến lược nhân sự từ việc thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác, để đảm bảo nguồn nhân lực về nhiều mặt, nhằm đáp ứng tốt các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp cần xây dựng một nét văn hóa đặc trưng để tạo ra môi trường làm việc thân thiện, gắn bó, hòa đồng và có khả năng phát huy năng lực của mọi người.
- Cần xây dựng thương hiệu, uy tín và hình ảnh tốt đẹp về doanh nghiệp

Tóm tắt chương III

Nghiên cứu thực trạng và những yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp để thiết lập quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ. Qua đó, chúng tôi đề xuất bốn nhóm giải pháp cơ bản:

1. Nhóm giải pháp về tổ chức;
2. Nhóm giải pháp bảo đảm nguồn nhân lực về số lượng và cơ cấu;
3. Nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực;
4. Nhóm giải pháp phát triển các yếu tố động viên.

Mỗi nhóm giải pháp được chia làm nhiều giải pháp nhỏ có liên hệ mật thiết với nhau và phải được triển khai đồng bộ nhằm đảm bảo tính toàn diện của hệ thống giải pháp, trong đó nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò trụ cột và mang tính quyết định.

Bên cạnh đó chúng tôi cũng đề xuất một số kiến nghị đối với TP. Cần Thơ, Nhà nước và doanh nghiệp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

KẾT LUẬN

Với các mục tiêu nghiên cứu được đề ra, luận văn “Phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ đến năm 2020” đã giải quyết được một số vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực như sau:

Một là, xem xét toàn diện những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực mà cụ thể là có một cái nhìn tổng thể về tình hình tuyển dụng và sử dụng lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Cần Thơ.

Hai là, phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực mà cụ thể là việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi, khó khăn cho việc phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ trong những năm tới.

Ba là, xây dựng quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp trên cơ sở mục tiêu phát triển của TP. Cần Thơ đến năm 2020.

Bốn là, đề xuất 4 nhóm giải pháp chủ yếu và cơ bản nhất để phát triển nguồn nhân lực trong các DNVVN tại TP. Cần Thơ đến năm 2020 như:

- Giải pháp về tổ chức
- Giải pháp bảo đảm nguồn nhân lực về số lượng và cơ cấu
- Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
- Giải pháp phát triển các yếu tố động viên

Bên cạnh đó luận văn cũng đề xuất một số ý kiến với TP. Cần Thơ và Nhà nước, nhằm mục đích tạo điều kiện cho phát triển nguồn nhân lực của các DNVVN nói riêng và TP. Cần Thơ nói chung.

Với các kết quả trên, tác giả rất mong muốn được góp một phần nhỏ công sức của mình vào sự phát triển của TP. Cần Thơ. Tuy nhiên luận văn này được nghiên cứu và trình bày trong giới hạn kiến thức của mình nên không tránh khỏi những khiếm khuyết. Tác giả mong muốn được sự thông cảm và những ý kiến đóng góp của Hội đồng, các thầy cô, các bạn bè và các độc giả.

DANH MỤC PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Mẫu câu hỏi phỏng vấn

Phụ lục 2: Đánh giá của doanh nghiệp về việc tuyển dụng và sử dụng lao động

PHỤ LỤC 1:

MẪU CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Tên PVV :

Ngày phỏng vấn :

Thông tin chi tiết về đáp viên

Tên:

Tên doanh nghiệp:

Địa chỉ:

Điện thoại:

Phường/xã:

Quận/Huyện:

I. LỜI GIỚI THIỆU

Xin chào, tôi tên là hiện tôi đang thực hiện một nghiên cứu về tình hình Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Cần Thơ. Chúng tôi rất cảm ơn nếu Anh (Chị) dành một ít thời gian để trả lời một số câu hỏi của chúng tôi. Thông tin của Anh (Chị) sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho các mục đích nghiên cứu.

II. THÔNG TIN CHUNG

Q1. Xin vui lòng cho biết tuổi của anh (chị)

Dưới 22 tuổi	1
22 – 30 tuổi	2
31 – 36 tuổi	3
36 – 40 tuổi	4
40 – 45 tuổi	5
Trên 45 tuổi	6

Q2. Giới tính:

Nữ	0
Nam	1

Q3. Xin anh (chị) vui lòng cho biết trình độ học vấn:

Sau đại học	1
Đại học	2
Cao đẳng	3
lớp 10- 12	4
Không học trường chính quy nào	5
Từ chối trả lời	6

Q4. Xin vui lòng cho biết số năm làm công tác quản lý của anh (chị)

Dưới 1 năm	1
Từ 1 – 3 năm	2
Từ 4 – 7 năm	3
Từ 8 – 10 năm	4
Trên 10 năm	5

Q5. Xin vui lòng cho biết loại hình doanh nghiệp anh (chị) đang công tác?

Doanh nghiệp nhà nước	1
DN 100% vốn nước ngoài	2
DNTN	3
Công ty liên doanh	4
Công ty cổ phần	5
Công ty TNHH	6
Khác	7

Q6. Xin cho biết ngành anh (chị) đang làm hiện nay là ngành nào?

Doanh nghiệp công ích	1
Thương mại - dịch vụ	2
Nông- Lâm – Thủy sản	3
Công nghiệp	4
Khác.....	5

Q7. Khi tuyển dụng nhân viên, anh (chị) thường lấy từ nguồn nào?

+ Nguồn ứng viên nội bộ	1
+ Nguồn ứng viên bên ngoài	
Nhân viên cũ của doanh nghiệp	2
Ứng viên do quảng cáo	3
Bạn bè của nhân viên	4
Nguồn ứng viên từ các trường	5
Nguồn khác (cụ thể)	6

Q8. Nếu có, xin anh/chị vui lòng cho biết quy trình tuyển dụng? (có bước nào, xin anh/chị khoanh tròn bước đó)

Xác định nhu cầu tuyển dụng	1
Tìm kiếm, thu hút ứng viên	2
Thu nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên	3
Phỏng vấn sơ bộ (sơ tuyển)	4
Làm bài thi / trắc nghiệm	5
Phỏng vấn chuyên môn	6
Đánh giá, quyết định tuyển dụng	7
Tiếp nhận nhân viên mới	8
Ký hợp đồng lao động thử việc	9
Đánh giá kết quả thử việc	10
Ký hợp đồng lao động chính thức	11

Q9. Anh/chị vui lòng cho biết những phẩm chất nào của nhân viên được anh/chị quan tâm tuyển dụng? (xin vui lòng đánh theo thứ tự ưu tiên với 1 quan tâm nhất; 2 quan tâm nhì ...)

Có nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty
Công việc phù hợp với chuyên ngành được đào tạo
Khả năng ngoại ngữ và vi tính
Nhạy bén, có khả năng làm việc theo nhóm
Khả năng làm việc độc lập, trung thực và đáng tin cậy

Tác phong chuyên nghiệp
Chịu đựng môi trường làm việc với áp lực cao
Khác (ghi rõ).....

Q10. Xin anh/ chị cho biết mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc trong doanh nghiệp?

1	2	3	4	5	6
Không hài lòng			Rất hài lòng		

Q11. Xin anh/chị vui lòng cho biết mức độ anh/chị hài lòng đối với nhân viên?

1	2	3	4	5	6
Không hài lòng			Rất hài lòng		

Q12. Công ty của anh(chị) nhân viên có mặc đồng phục đi làm không?

Có	1	Tiếp tục
Không	2	Kết thúc qua câu 14

Q13. Theo anh/chị trang phục đi làm của nhân viên như thế nào?

1	2	3	4	5	6
Không trang trọng			Rất trang trọng		

Q14. Theo anh/chị có cho nhân viên thoải mái tụ tập để vui đùa, giải lao và giải tỏa căng thẳng không?

1	2	3	4	5	6
Không bao giờ			Thường xuyên		

Q15. Ngoài công việc, anh(chị) có gặp gỡ nhau không?

1	2	3	4	5	6
Không bao giờ			Thường xuyên		

Q16. Anh(chị) tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên đến mức nào?

1	2	3	4	5	6
Không có			Rất tốt		

Q17. Anh(chị) đánh giá như thế nào về vấn đề môi trường làm việc của công ty Với

1: Thấp nhất và 6: Cao nhất.

Mọi người hợp tác để làm việc	1	2	3	4	5	6
Nhân viên có tác phong công nghiệp	1	2	3	4	5	6
Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái	1	2	3	4	5	6
Nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao	1	2	3	4	5	6
Nhân viên được tin cậy và tôn trọng trong công việc	1	2	3	4	5	6
Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã	1	2	3	4	5	6
Nhân viên được đối xử công bằng và không phân biệt	1	2	3	4	5	6
Có đủ quyền để thực hiện công việc sáng tạo, hiệu quả	1	2	3	4	5	6
Môi trường thoải mái cho nhân viên phản hồi	1	2	3	4	5	6
Thay đổi về chính sách thủ tục liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	1	2	3	4	5	6
Có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	1	2	3	4	5	6

Q18. Sau đây là một số yếu tố liên quan tới tính hứng thú trong công việc, xin Anh(chị) vui lòng cho biết mức độ thực hiện các yếu tố này trong doanh nghiệp

Với 1: Thấp nhất và 6: Cao nhất.

Công việc thú vị, thách thức	1	2	3	4	5	6
Công việc làm cho nhân viên thấy say mê	1	2	3	4	5	6
Ý kiến của nhân viên có thể tác động đến quyết định	1	2	3	4	5	6
Nhân viên có sáng kiến và thành công riêng	1	2	3	4	5	6
Tự do và tự chủ	1	2	3	4	5	6
Nhân viên được tham gia các định hướng chiến lược	1	2	3	4	5	6
Nhân viên được khuyến khích đổi mới	1	2	3	4	5	6

Q19. Sau đây là một số yếu tố liên quan đến sự phát triển nghề nghiệp, xin Anh(chị) vui lòng cho biết mức độ tạo điều kiện của doanh nghiệp đối với nhân viên

1: không tốt và 6: rất tốt

Cơ hội nâng cao nghề nghiệp	1	2	3	4	5	6
Cam kết lâu dài dành cho nhân viên	1	2	3	4	5	6
Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4	5	6
Người thực hiện tốt sẽ được thăng tiến	1	2	3	4	5	6
Phản hồi thường xuyên	1	2	3	4	5	6
Được cổ vũ hữu ích	1	2	3	4	5	6
Đào tạo liên tục	1	2	3	4	5	6

Q20. Nếu có chương trình đào tạo, anh/chị có sẵn sàng cho nhân viên tham gia?

Có	1	Tiếp tục
Không	2	Kết thúc qua câu 22

Q21. Theo anh/chị, các lớp đào tạo nào sau đây phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, xin anh/chị vui lòng xếp theo thứ tự ưu tiên.

Các lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn	
Kỹ năng giao tiếp	
Các lớp quản lý chất lượng	
Quản trị doanh nghiệp	
Quản trị nhân sự	
Nhóm làm việc hiệu quả	
Các lớp Marketing	
Khác (ghi rõ)	

Q22. Sau đây là một số yếu tố liên quan tới điều kiện làm việc, xin anh/chị vui lòng cho biết mức độ tạo điều kiện của doanh nghiệp đối với nhân viên

Với 1: không tốt và 6: rất tốt.

Đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/gia đình của nhân viên	1	2	3	4	5	6
Sống ở khu vực/thành phố thú vị	1	2	3	4	5	6
Không gian làm việc hợp lý	1	2	3	4	5	6
Linh động về giờ giấc và nơi làm việc	1	2	3	4	5	6

Q23. Sau đây là các yếu tố liên quan đến tiền lương của công ty, xin anh(chị) vui lòng cho biết đánh giá của anh(chị) đối với các yếu tố này.

Với 1: không hài lòng và 6: Rất hài lòng

Thừa nhận và thưởng cho đóng góp cá nhân của nhân viên	1	2	3	4	5	6
Trả lương theo năng lực	1	2	3	4	5	6
Lương bổng hàng năm cao	1	2	3	4	5	6
Sống đủ dựa vào thu nhập của công ty	1	2	3	4	5	6
Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện	1	2	3	4	5	6

Q24. Nếu thang điểm 10, anh/chị đánh giá chung nhân viên của mình bao nhiêu điểm?

.....

**CHÚNG TÔI CHÂN THÀNH BIẾT ƠN SỰ GIÚP ĐỠ CỦA
ANH (CHỊ)!**

PHỤ LỤC 2:

ĐÁNH GIÁ CỦA DOANH NGHIỆP VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS

Q1- Tuổi của nhà quản lý

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời 22- 30 tuổi	14	16,5	16,5	16,5
31- 36 tuổi	17	20,0	20,0	36,5
36- 40 tuổi	17	20,0	20,0	56,5
40- 45 tuổi	19	22,4	22,4	78,8
trên 45 tuổi	18	21,2	21,2	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q2- Giới tính

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời Nữ	29	34,1	34,1	34,1
Nam	56	65,9	65,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q3- Trình độ học vấn

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời Sau đại học	5	5,9	5,9	5,9
Đại học	23	27,1	27,1	32,9
Cao đẳng	19	22,4	22,4	55,3
Lop 10- 12	27	31,8	31,8	87,1
Không học trường chính quy nào	11	12,9	12,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q4- Số năm làm công tác quản lý

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời dưới 1 năm	4	4,7	4,7	4,7
1- 3 năm	30	35,3	35,3	40,0
4- 7 năm	26	30,6	30,6	70,6
8- 10 năm	16	18,8	18,8	89,4
tren 10 năm	9	10,6	10,6	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q5- Loại hình doanh nghiệp

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	DNTN	35	41,2	41,2	41,2
	Công ty CP	29	34,1	34,1	75,3
	Công ty TNHH	21	24,7	24,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q6- Ngành đang công tác

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Thương mại- dịch vụ	35	41,2	41,2	41,2
	Nông lâm- Thủy sản	29	34,1	34,1	75,3
	Công nghiệp	21	24,7	24,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.1- Nguồn ứng viên nội bộ

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	45	52,9	52,9	52,9
	có	40	47,1	47,1	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.2- Nguồn UVBN-NV cũ của doanh nghiệp

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	79	92,9	92,9	92,9
	có	6	7,1	7,1	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.3- Nguồn UVBN- Ứng viên do quảng cáo

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	69	81,2	81,2	81,2
	có	16	18,8	18,8	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.4- Nguồn UVBN-Bạn bè của nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	66	77,6	77,6	77,6
	có	19	22,4	22,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.5- Nguồn UVBN-Ứng viên từ các trường

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	70	82,4	82,4	82,4
	có	15	17,6	17,6	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q7.6- Nguồn UVBN- Nguồn khác

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	81	95,3	95,3	95,3
	Có	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.1- Quy trình TD- Xác định nhu cầu tuyển dụng

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	15	17,6	17,6	17,6
	có	70	82,4	82,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.2- Quy trình TD-Tìm kiếm, thu hút ứng viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Không	41	48,2	48,2	48,2
	Có	44	51,8	51,8	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.3- Quy trình TD-Thu nhận sàng lọc hồ sơ

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	36	42,4	42,4	42,4
	có	49	57,6	57,6	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.4- Quy trình TD-Phỏng vấn sơ bộ

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	26	30,6	30,6	30,6
	có	59	69,4	69,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.5- Quy trình TD-Làm bài thi trắc nghiệm

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	54	63,5	63,5	63,5
	có	31	36,5	36,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.6- Quy trình TD-Phỏng vấn chuyên môn

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	24	28,2	28,2	28,2
	có	61	71,8	71,8	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.7- Quy trình TD-Đánh giá, quyết định tuyển dụng

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	38	44,7	44,7	44,7
	có	47	55,3	55,3	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.8- Quy trình TD-Tiếp nhận nhân viên mới

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	42	49,4	49,4	49,4
	có	43	50,6	50,6	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.9- Quy trình TD-Ký hợp đồng thử việc

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	15	17,6	17,6	17,6
	có	70	82,4	82,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.10- Quy trình TD-Đánh giá kết quả thử việc

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không	33	38,8	38,8	38,8
	có	52	61,2	61,2	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q8.11- Quy trình TD-Ký hợp đồng chính thức

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Không	15	17,6	17,6	17,6
	có	70	82,4	82,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.1- Có nguyện vọng gắn bó lâu dài với Cty

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	50	58,8	58,8	58,8
	quan tâm nhì	10	11,8	11,8	70,6
	quan tâm thường	5	5,9	5,9	76,5
	ít quan tâm	5	5,9	5,9	82,4
	rất ít quan tâm	3	3,5	3,5	85,9
	bình thường	4	4,7	4,7	90,6
	không quan tâm	8	9,4	9,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.2- CV phù hợp với chuyên ngành được đào tạo

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	33	38,8	38,8	38,8
	quan tâm nhì	32	37,6	37,6	76,5
	quan tâm thường	5	5,9	5,9	82,4
	ít quan tâm	4	4,7	4,7	87,1
	rất ít quan tâm	6	7,1	7,1	94,1
	bình thường	1	1,2	1,2	95,3
	không quan tâm	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.3- Khả năng ngoại ngữ, vi tính

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	19	22,4	22,4	22,4
	quan tâm nhì	42	49,4	49,4	71,8
	ít quan tâm	9	10,6	10,6	82,4
	rất ít quan tâm	11	12,9	12,9	95,3
	bình thường	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.4- Nhạy bén, khả năng làm việc theo nhóm

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	9	10,6	10,6	10,6
	quan tâm nhì	44	51,8	51,8	62,4
	quan tâm thường	11	12,9	12,9	75,3
	ít quan tâm	7	8,2	8,2	83,5
	rất ít quan tâm	1	1,2	1,2	84,7
	bình thường	6	7,1	7,1	91,8
	không quan tâm	7	8,2	8,2	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.5- Khả năng làm việc độc lập, trung thực, đáng tin cậy

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	38	44,7	44,7	44,7
	quan tâm nhì	18	21,2	21,2	65,9
	quan tâm thường	9	10,6	10,6	76,5
	ít quan tâm	3	3,5	3,5	80,0
	rất ít quan tâm	8	9,4	9,4	89,4
	bình thường	5	5,9	5,9	95,3
	không quan tâm	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.6- Tác phong chuyên nghiệp

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	6	7,1	7,1	7,1
	quan tâm nhì	50	58,8	58,8	65,9
	quan tâm thường	4	4,7	4,7	70,6
	ít quan tâm	8	9,4	9,4	80,0
	rất ít quan tâm	4	4,7	4,7	84,7
	bình thường	9	10,6	10,6	95,3
	không quan tâm	4	4,7	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.8- Chịu đựng môi trường làm việc áp lực cao

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhất	44	51,8	51,8	51,8
	quan tâm nhì	22	25,9	25,9	77,6
	quan tâm thường	2	2,4	2,4	80,0
	rất ít quan tâm	3	3,5	3,5	83,5
	bình thường	6	7,1	7,1	90,6
	không quan tâm	8	9,4	9,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q9.9- Khác

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	quan tâm nhì	56	65,9	65,9	65,9
	quan tâm thường	6	7,1	7,1	72,9
	ít quan tam	22	25,9	25,9	98,8
	bình thuong	1	1,2	1,2	100
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q10-Mức độ phù hợp với chuyên ngành đào tạo

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không phù hợp	2	2,4	2,4	2,4
	ít phù hợp	18	21,2	21,2	23,5
	hoi phù hợp	26	30,6	30,6	54,1
	phù hợp	34	40,0	40,0	94,1
	rất phù hợp	5	5,9	5,9	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q11- Mức độ hài lòng với nhân viên

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không hài lòng	2	2,4	2,4	2,4
	ít hài lòng	24	28,2	28,2	30,6
	hoi hài lòng	32	37,6	37,6	68,2
	hài lòng	25	29,4	29,4	97,6
	rất hài lòng	2	2,4	2,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q12- NV công ty có mặc đồng phục đi làm

		Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Có	29	34,1	34,5	34,5
	không	55	64,7	65,5	100,0
	Tổng cộng	84	98,8	100,0	
Không trả lời		1	1,2		
Tổng cộng		85	100,0		

Q13- Trang phục đi làm của nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
ít trang trọng	8	9,4	25,8	25,8
tương đối trang trọng	10	11,8	32,3	58,1
trang trọng	11	12,9	35,5	93,5
rất trang trọng	2	2,4	6,5	100,0
Tổng cộng	31	36,5	100,0	
Không trả lời	54	63,5		
Tổng cộng	85	100,0		

Q14- Cty có cho NV thoải mái vui đùa, giải lao và giải tỏa căng thẳng

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không bao giờ	6	7,1	7,1	7,1
hiếm khi	24	28,2	28,2	35,3
đôi khi	21	24,7	24,7	60,0
thỉnh thoảng	21	24,7	24,7	84,7
thường xuyên	7	8,2	8,2	92,9
rất thường xuyên	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q15- Mức độ gặp gỡ giữa nhà quản lý và nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không bao giờ	1	1,2	1,2	1,2
hiếm khi	14	16,5	16,5	17,6
đôi khi	23	27,1	27,1	44,7
thỉnh thoảng	26	30,6	30,6	75,3
thường xuyên	18	21,2	21,2	96,5
rất thường xuyên	3	3,5	3,5	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q16- Mức độ tạo sự riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
Hiếm khi	10	11,8	11,8	11,8
ít riêng tư/yên tĩnh	26	30,6	30,6	42,4
tương đối	27	31,8	31,8	74,1
Riêng tư	16	18,8	18,8	92,9
rất riêng tư/yên tĩnh	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.1- Mọi người hợp tác để làm việc

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời trung bình	7	8,2	8,2	8,2
khá	21	24,7	24,7	32,9
tương đối tốt	30	35,3	35,3	68,2
tốt	20	23,5	23,5	91,8
rất tốt	7	8,2	8,2	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.2- Nhân viên có tác phong chuyên nghiệp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời thấp	2	2,4	2,4	2,4
trung bình	22	25,9	25,9	28,2
khá	22	25,9	25,9	54,1
tương đối tốt	22	25,9	25,9	80,0
tốt	14	16,5	16,5	96,5
rất tốt	3	3,5	3,5	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.3- Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời trung bình	3	3,5	3,5	3,5
khá	22	25,9	25,9	29,4
tương đối tốt	33	38,8	38,8	68,2
tốt	21	24,7	24,7	92,9
rất tốt	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.4- Nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời trung bình	6	7,1	7,1	7,1
khá	22	25,9	25,9	32,9
tương đối tốt	29	34,1	34,1	67,1
tốt	24	28,2	28,2	95,3
rất tốt	4	4,7	4,7	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.5- Nhân viên được tin cậy và tôn trọng trong công việc

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
trung bình	1	1,2	1,2	1,2
khá	25	29,4	29,4	30,6
tương đối tốt	36	42,4	42,4	72,9
tốt	17	20,0	20,0	92,9
rất tốt	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.6- Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hoà nhã

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
trung bình	16	18,8	18,8	18,8
khá	23	27,1	27,1	45,9
tương đối tốt	23	27,1	27,1	72,9
tốt	12	14,1	14,1	87,1
rất tốt	11	12,9	12,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.7- Nhân viên được đối xử công bằng và không phân biệt

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
trung bình	5	5,9	5,9	5,9
khá	28	32,9	32,9	38,8
tương đối tốt	32	37,6	37,6	76,5
tốt	14	16,5	16,5	92,9
rất tốt	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.8- Có đủ quyền để thực hiện công việc sáng tạo, hiệu quả

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
thấp	2	2,4	2,4	2,4
trung bình	11	12,9	12,9	15,3
khá	24	28,2	28,2	43,5
tương đối tốt	21	24,7	24,7	68,2
tốt	25	29,4	29,4	97,6
rất tốt	2	2,4	2,4	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.9- Môi trường thoải mái cho nhân viên phản hồi

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời thấp	1	1,2	1,2	1,2
trung bình	12	14,1	14,3	15,5
khá	27	31,8	32,1	47,6
tương đối tốt	17	20,0	20,2	67,9
tốt	23	27,1	27,4	95,2
rất tốt	4	4,7	4,8	100,0
Tổng cộng	84	98,8	100,0	
Không trả lời	1	1,2		
Tổng cộng	85	100,0		

Q17.10- Thông tin về các chính sách liên quan đến công ty

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời thấp	3	3,5	3,5	3,5
trung bình	14	16,5	16,5	20,0
khá	31	36,5	36,5	56,5
tương đối tốt	27	31,8	31,8	88,2
tốt	5	5,9	5,9	94,1
rất tốt	5	5,9	5,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q17.11- Có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời thấp	4	4,7	4,7	4,7
trung bình	5	5,9	5,9	10,6
khá	25	29,4	29,4	40,0
tương đối tốt	28	32,9	32,9	72,9
tốt	17	20,0	20,0	92,9
rất tốt	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q18.1- Công việc thú vị, thách thức

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời thấp	3	3,5	3,5	3,5
trung bình	8	9,4	9,4	12,9
khá	23	27,1	27,1	40,0
tương đối tốt	26	30,6	30,6	70,6
tốt	18	21,2	21,2	91,8
rất tốt	7	8,2	8,2	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q18.2- Công việc làm cho nhân viên thấy say mê

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	thấp	3	3,5	3,5
	trung bình	6	7,1	10,6
	khá	24	28,2	38,8
	tương đối tốt	31	36,5	75,3
	tốt	17	20,0	95,3
	rất tốt	4	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q18.3- Ý kiến của nhân viên có thể tác động đến quyết định

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	thấp	2	2,4	2,4
	trung bình	10	11,8	14,1
	khá	24	28,2	42,4
	tương đối tốt	25	29,4	71,8
	tốt	21	24,7	96,5
	rất tốt	3	3,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q18.4- Nhân viên có sáng kiến và thành công riêng

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	thấp	3	3,5	3,5
	trung bình	13	15,3	18,8
	khá	26	30,6	49,4
	tương đối tốt	20	23,5	72,9
	tốt	20	23,5	96,5
	rất tốt	3	3,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q18.5- Tự do và dân chủ

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	trung bình	20	23,5	23,5
	khá	18	21,2	44,7
	tương đối tốt	27	31,8	76,5
	tốt	17	20,0	96,5
	rất tốt	3	3,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q18.6- Nhân viên được tham gia các định hướng chiến lược

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	thấp	9	10,6	10,6
	trung bình	14	16,5	27,1
	khá	18	21,2	48,2
	tương đối tốt	24	28,2	76,5
	tốt	13	15,3	91,8
	rất tốt	7	8,2	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q18.7- Nhân viên được khuyến khích đổi mới

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	thấp	2	2,4	2,4
	trung bình	14	16,5	18,8
	khá	23	27,1	45,9
	tương đối tốt	26	30,6	76,5
	tốt	16	18,8	95,3
	rất tốt	4	4,7	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q19.1- Cơ hội nâng cao nghề nghiệp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không tốt	2	2,4	2,4
	trung bình	8	9,4	11,8
	khá	20	23,5	35,3
	khá tốt	23	27,1	62,4
	tốt	18	21,2	83,5
	rất tốt	14	16,5	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q19.2- Cam kết lâu dài dành cho nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	trung bình	10	11,8	11,8
	khá	16	18,8	30,6
	khá tốt	27	31,8	62,4
	tốt	16	18,8	81,2
	rất tốt	16	18,8	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	100,0

Q19.3- Xây dựng kỹ năng để phát triển nghề nghiệp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không tốt	3	3,5	3,5	3,5
trung bình	9	10,6	10,6	14,1
khá	21	24,7	24,7	38,8
khá tốt	28	32,9	32,9	71,8
tốt	21	24,7	24,7	96,5
rất tốt	3	3,5	3,5	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q19.4- Người thực hiện tốt sẽ được thăng tiến

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không tốt	2	2,4	2,4	2,4
trung bình	9	10,6	10,6	12,9
khá	21	24,7	24,7	37,6
khá tốt	19	22,4	22,4	60,0
tốt	23	27,1	27,1	87,1
rất tốt	11	12,9	12,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q19.5- Phản hồi thường xuyên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không tốt	2	2,4	2,4	2,4
trung bình	12	14,1	14,1	16,5
khá	19	22,4	22,4	38,8
khá tốt	32	37,6	37,6	76,5
tốt	17	20,0	20,0	96,5
rất tốt	3	3,5	3,5	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q19.6- Được cổ vắn hữu ích

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không tốt	5	5,9	5,9	5,9
trung bình	13	15,3	15,3	21,2
khá	25	29,4	29,4	50,6
khá tốt	27	31,8	31,8	82,4
tốt	10	11,8	11,8	94,1
rất tốt	5	5,9	5,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q19.7- Đào tạo liên tục

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	không tốt	16	18,8	18,8
	trung bình	8	9,4	28,2
	khá	15	17,6	45,9
	khá tốt	27	31,8	77,6
	tốt	17	20,0	97,6
	rất tốt	2	2,4	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	

Q20- Sẵn sàng cho nhân viên tham gia chương trình đào tạo

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	Có	45	52,9	52,9
	không	40	47,1	100,0
	Tổng cộng	85	100,0	

Q21.1- Các lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	32	37,6	71,1	71,1
	ưu tiên 2	6	7,1	84,4
	ưu tiên 3	3	3,5	91,1
	ưu tiên 4	2	2,4	95,6
	ưu tiên 6	1	1,2	97,8
	ưu tiên cuối cùng	1	1,2	100,0
	Tổng cộng	45	52,9	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.2- Kỹ năng giao tiếp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	7	8,2	15,6	15,6
ưu tiên 2	13	15,3	28,9	44,4
ưu tiên 3	5	5,9	11,1	55,6
ưu tiên 4	8	9,4	17,8	73,3
ưu tiên 5	7	8,2	15,6	88,9
ưu tiên 6	2	2,4	4,4	93,3
ưu tiên cuối cùng	3	3,5	6,7	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.3- Các lớp quản lý chất lượng

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	3	3,5	6,7	6,7
ưu tiên 2	18	21,2	40,0	46,7
ưu tiên 3	12	14,1	26,7	73,3
ưu tiên 4	4	4,7	8,9	82,2
ưu tiên 5	6	7,1	13,3	95,6
ưu tiên 6	2	2,4	4,4	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.4- Quản trị doanh nghiệp

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	1	1,2	2,2	2,2
ưu tiên 2	1	1,2	2,2	4,4
ưu tiên 3	5	5,9	11,1	15,6
ưu tiên 4	12	14,1	26,7	42,2
ưu tiên 5	9	10,6	20,0	62,2
ưu tiên 6	9	10,6	20,0	82,2
ưu tiên cuối cùng	8	9,4	17,8	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.5- Quản trị nhân sự

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	1	1,2	2,2	2,2
ưu tiên 3	4	4,7	8,9	11,1
ưu tiên 4	9	10,6	20,0	31,1
ưu tiên 5	14	16,5	31,1	62,2
ưu tiên 6	11	12,9	24,4	86,7
ưu tiên cuối cùng	6	7,1	13,3	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.6- Nhóm làm việc hiệu quả

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 2	3	3,5	6,7	6,7
ưu tiên 3	8	9,4	17,8	24,4
ưu tiên 4	6	7,1	13,3	37,8
ưu tiên 5	5	5,9	11,1	48,9
ưu tiên 6	14	16,5	31,1	80,0
ưu tiên cuối cùng	9	10,6	20,0	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.7- Các lớp marketing

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời ưu tiên 1	2	2,4	4,4	4,4
ưu tiên 2	4	4,7	8,9	13,3
ưu tiên 3	8	9,4	17,8	31,1
ưu tiên 4	4	4,7	8,9	40,0
ưu tiên 5	4	4,7	8,9	48,9
ưu tiên 6	6	7,1	13,3	62,2
ưu tiên cuối cùng	17	20,0	37,8	100,0
Tổng cộng	45	52,9	100,0	
Không trả lời	40	47,1		
Tổng cộng	85	100,0		

Q21.8- Khác

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	7	8,2	15,6	15,6
ưu tiên cuối cùng	38	44,7	84,4	100,0
không ưu tiên	45	52,9	100,0	
Tổng cộng	40	47,1		
Không trả lời	85	100,0		
Tổng cộng				

Q22.1- Đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/gia đình của nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	5	5,9	5,9	5,9
trung bình	27	31,8	31,8	37,6
khá	22	25,9	25,9	63,5
khá tốt	17	20,0	20,0	83,5
tốt	14	16,5	16,5	100,0
rất tốt	85	100,0	100,0	
Tổng cộng				

Q22.2- Sống ở khu vực/thành phố thú vị

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	4	4,7	4,7	4,7
không tốt	16	18,8	18,8	23,5
trung bình	25	29,4	29,4	52,9
khá	28	32,9	32,9	85,9
khá tốt	11	12,9	12,9	98,8
tốt	1	1,2	1,2	100,0
rất tốt	85	100,0	100,0	
Tổng cộng				

Q22.3- Không gian làm việc hợp lý

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời	1	1,2	1,2	1,2
không tốt	11	12,9	12,9	14,1
trung bình	24	28,2	28,2	42,4
khá	23	27,1	27,1	69,4
khá tốt	22	25,9	25,9	95,3
tốt	4	4,7	4,7	100,0
rất tốt	85	100,0	100,0	
Tổng cộng				

Q22.4- Linh động về giờ giấc làm việc

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
không tốt	4	4,7	4,7	4,7
trung bình	14	16,5	16,5	21,2
khá	24	28,2	28,2	49,4
khá tốt	24	28,2	28,2	77,6
tốt	12	14,1	14,1	91,8
rất tốt	7	8,2	8,2	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q23.1- Thừa nhận và thưởng cho đóng góp của nhân viên

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
ít hài lòng	5	5,9	5,9	5,9
hài lòng	17	20,0	20,0	25,9
hài lòng khá	19	22,4	22,4	48,2
hài lòng tốt	21	24,7	24,7	72,9
rất hài lòng	23	27,1	27,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q23.2- Trả lương theo năng lực

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
ít hài lòng	8	9,4	9,4	9,4
hài lòng	16	18,8	18,8	28,2
hài lòng khá	19	22,4	22,4	50,6
hài lòng tốt	24	28,2	28,2	78,8
rất hài lòng	18	21,2	21,2	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q23.3- Lương bổng hàng năm cao

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả lời				
Không hài lòng	3	3,5	3,5	3,5
ít hài lòng	7	8,2	8,2	11,8
hài lòng	26	30,6	30,6	42,4
hài lòng khá	24	28,2	28,2	70,6
hài lòng tốt	19	22,4	22,4	92,9
rất hài lòng	6	7,1	7,1	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q23.4- Số đủ dựa vào thu nhập của công ty

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả ít hài lòng	4	4,7	4,7	4,7
lời hài lòng	29	34,1	34,1	38,8
hài lòng khá	22	25,9	25,9	64,7
hài lòng tốt	19	22,4	22,4	87,1
rất hài lòng	11	12,9	12,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

23.5- Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả ít hài lòng	6	7,1	7,1	7,1
lời hài lòng	13	15,3	15,3	22,4
hài lòng khá	24	28,2	28,2	50,6
hài lòng tốt	20	23,5	23,5	74,1
rất hài lòng	22	25,9	25,9	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

Q24- Đánh giá chung về nhân viên với thang điểm 10

	Tần số	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Số trả trung bình	1	1,2	1,2	1,2
lời trung bình khá	11	12,9	12,9	14,1
khá	21	24,7	24,7	38,8
khá giỏi	25	29,4	29,4	68,2
giỏi	27	31,8	31,8	100,0
Tổng cộng	85	100,0	100,0	

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thắng (2006), Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê;
2. Trần Kim Dung (2005), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản thống kê;
3. Minh Giang, Nguyệt Ánh (2006), Nghệ thuật lãnh đạo doanh nghiệp, Nhà xuất bản thống kê;
4. ThS. Huỳnh Thanh Lâm (2008), Phát triển nguồn nhân lực của Công ty Điện lực TP. Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đến năm 2020;
5. PGS.TS Đỗ Văn Phúc (2005), Quản lý nhân lực của doanh nghiệp. Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật Hà Nội;
6. PGS. TS Huỳnh Thị Gấm, TS. Phạm Ngọc Trâm (2009), bài viết “Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực ở Đồng Bằng Sông Cửu Long” đăng trên Website <http://image.caigi.com>;
7. Website của UBND TP. Cần Thơ (www.cantho.gov.vn);
8. <http://aim.edu.vn>;
9. www.dantri.com.vn;
10. www.lanhdao.net;
11. www.caohockinhhte.info
12. www.youtemplates.com
13. Cục thống kê TP. Cần Thơ (2007), Niên giám thống kê 2006, Cục thống kê TP. Cần Thơ