

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Trần Đức Mạnh

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY DỊCH VỤ CẢNG HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Trần Đức Mạnh

Giảng viên hướng dẫn: Ths. Cao Thị Thu

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Trần Đức Mạnh

Mã SV: 1712402007

Lớp : QT2101N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty dịch vụ Cảng
Hải Phòng

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	7
1. Lý do chọn đề tài	7
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	7
3. Mục đích và Nhiệm vụ Nghiên cứu	9
3.1 Mục đích Nghiên cứu.....	9
3.2 Nhiệm vụ Nghiên cứu.....	9
3.3 Đối tượng và Phạm vi Nghiên cứu	9
4. Phương pháp nghiên cứu.....	10
4.1 Xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu đề tài.....	10
4.2 Nghiên cứu định tính	10
4.3. Nghiên cứu định lượng	11
5. Đóng góp của khóa luận	12
6. Kết cấu khóa luận.....	12
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	13
1. Các khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực	13
1.1 Phân loại nguồn nhân lực.....	13
1.2 Vai trò và ý nghĩa của nguồn nhân lực trong sự phát triển.....	14
2. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực	15
3. Cơ sở phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp	16
3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	16
3.2 Môi trường bên ngoài	16
3.3 Môi Trường Bên Trong Doanh Nghiệp	18
4. Quản trị nguồn nhân lực	19
4.1 Công tác quản trị nguồn nhân lực	20
4.2 Hoạch định Nguồn Nhân Lực	21
4.3 Phân tích công việc	23
4.4 Chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự.....	24
4.5 Đào tạo nguồn nhân lực	27
4.6 Đánh giá thành tích	28

4.7 Lương bổng và đãi ngộ	29
4.8 Vận dụng ma trận SWOT để phát triển nguồn nhân lực	31
CHƯƠNG 2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ CẢNG HẢI PHÒNG	33
1. Tổng quan về Công ty	33
2. Lịch sử hình thành và phát triển	33
3. Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính của công ty	34
3.1. Dịch vụ đại lý hàng hải, giao nhận quốc tế và nội địa.....	34
3.2 Dịch vụ Vận Tải.....	35
3.3 Dịch vụ Bãi Xe.....	35
3.4 Dịch vụ Kho.....	35
3.5 Dịch vụ Thủ Tục Hải Quan.....	36
4. Cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban, lực lượng lao động	36
4.1 Cơ cấu tổ chức	36
4.2 Chức năng của từng phòng ban	37
4.3 Nguồn nhân lực.....	37
5. Thực trạng công tác quản trị và phát triển nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Cảng Hải Phòng	40
5.1 Cơ cấu lao động của doanh nghiệp:	40
5.2 Quy trình Tuyển dụng Nhân lực	43
5.3 Công tác Đào tạo và Phát triển Nguồn Nhân lực.....	47
5.4 Chế độ Đãi ngộ Người Lao động.....	48
6. Đánh giá hiệu quả quản trị và phát triển nhân lực của Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Cảng Hải Phòng	51
6.1 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty	51
6.2 Đánh giá tổng quát về tình hình sử dụng lao động và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.....	53
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ CẢNG HẢI PHÒNG	55

1. Phương hướng hoạt động của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng trong tương lai	55
2. Một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng.....	55
2.1 Hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực.....	55
2.2 Các biện pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	56
2.3 Các biện pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	57
3. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đo lường và phát triển nhân lực	60
3.2 Công tác đãi ngộ	61
3.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	61
3.4 Các giải pháp khác	62
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	64
KẾT LUẬN	64
KHUYẾN NGHỊ.....	64
Vai trò của nhà nước	64
Vai trò của các cơ sở đào tạo nhân lực	65
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	67
PHỤ LỤC	67

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hóa được coi là một cơ hội lớn nhưng cũng là một thách thức không nhỏ đối với mọi quốc gia, đặc biệt là các nước đang phát triển như Việt Nam. Để tồn tại và phát triển trong bối cảnh này, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một chiến lược riêng, tự tạo ra cơ hội phát triển và lợi thế cạnh tranh. Trong số các yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt. Nếu thiếu nguồn nhân lực, hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp sẽ không thể thực hiện được, bất kể các nguồn lực khác như đất đai, tài chính hay công nghệ có sẵn.

Phát triển nguồn nhân lực không chỉ là một yêu cầu cần thiết để nâng cao chất lượng lao động mà còn là một chiến lược quan trọng nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội và cạnh tranh toàn cầu. Việc này đảm bảo khả năng cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, đồng thời nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực giúp người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, từ đó áp dụng thành công các công nghệ và kỹ thuật hiện đại, tránh tình trạng đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn chưa chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện, chưa coi đây là một khoản đầu tư cho tương lai. Tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, mặc dù có sự quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực, nhưng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế. Do đó, việc nghiên cứu và đánh giá đúng thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty này là rất cần thiết, nhằm đưa ra các giải pháp hiệu quả. Chính vì lý do đó, em đã chọn đề tài “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng” để làm nội dung nghiên cứu của mình, với mục tiêu nhấn mạnh vai trò của quản trị và sử dụng hiệu quả lao động trong việc phát triển nguồn nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong những năm gần đây, lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực đã thu hút sự quan tâm đáng kể từ cả các nhà nghiên cứu trong nước và quốc tế, với nhiều bài viết và tài liệu được công bố. Một số nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến như sau:

Cuốn sách "Phát triển nguồn nhân lực - kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta" do Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm đồng chủ biên vào năm 1996, cung cấp cái nhìn tổng quan về các chính sách phát triển nguồn nhân lực ở cấp quốc gia, đồng thời nhấn mạnh vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong sự phát triển kinh tế. Mặc dù tập trung vào các sáng kiến vĩ mô, tác phẩm này đã giúp nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực và cung cấp các phương pháp tư duy để giải quyết vấn đề này. Năm

2003, Viện Kinh tế Thế giới đã xuất bản cuốn "Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo - Kinh nghiệm Đông Á", trong đó nêu bật những thành tựu của các quốc gia trong khu vực về phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo. Các chính sách thành công trong lĩnh vực này đã được chỉ ra như là những bài học quý giá cho Việt Nam trong quá trình công nghiệp hóa.

Nghiên cứu "Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay" do TS. Trần Thị Nhung và PGS.TS. Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên vào năm 2005, đã phân tích hiện trạng và các phương thức đào tạo lao động trong các công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay, đồng thời đề xuất các định hướng phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp Việt Nam.

Luận án tiến sĩ "Dự báo xu thế phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng năng lực cạnh tranh của thị trường lao động trong bối cảnh hội nhập" đã đề xuất phương pháp dự báo xu thế phát triển nguồn nhân lực nhằm đảm bảo khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động. Tác phẩm "Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế" của Lê Thị Mỹ Linh (2009) cũng là một tài liệu tham khảo quan trọng về đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Ngoài ra, còn nhiều nghiên cứu khác liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, như "Phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức quy mô nhỏ" do Jim Stewart và Graham Beaver chủ biên (2004), hay nghiên cứu về đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Úc (Janice Jones, 2004), và phát triển con người trong các doanh nghiệp nhỏ (Annette và Marilyn McDougall, 1999). Những nghiên cứu này đã đưa ra các kết luận quan trọng về đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Tóm lại, các công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực đã tiếp cận từ nhiều góc độ và cấp độ khác nhau, cung cấp nhiều ý tưởng có thể học hỏi và kế thừa. Tuy nhiên, một số nghiên cứu đã được thực hiện từ khá lâu, và bối cảnh của các tài liệu nước ngoài có thể khác biệt so với điều kiện hiện tại ở Việt Nam. Hơn nữa, nhiều công trình nghiên cứu vẫn chủ yếu tập trung vào cấp độ vĩ mô, chưa có sự liên kết giữa quản trị và phát triển nhân lực, trong khi nghiên cứu về các doanh nghiệp cụ thể còn hạn chế. Chính vì lẽ đó, đề tài này sẽ bổ sung cả về lý thuyết phát triển nguồn nhân lực lẫn nghiên cứu thực tiễn về phát triển và quản trị nhân lực tại một công ty dịch vụ logistics, tạo nên sự khác biệt so với các nghiên cứu đã công bố trước đây.

3. Mục đích và Nhiệm vụ Nghiên cứu

3.1 Mục đích Nghiên cứu

khóa luận này được thực hiện nhằm mục tiêu làm rõ những kết quả tích cực cũng như những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng. Đồng thời, nghiên cứu cũng sẽ chỉ ra các yếu tố và hoạt động ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực, từ đó cung cấp những thông tin hữu ích giúp công ty đưa ra các quyết định hợp lý nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

3.2 Nhiệm vụ Nghiên cứu

Nhiệm vụ của nghiên cứu bao gồm:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, nhằm xác định khung lý thuyết cho nghiên cứu này.
- Tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu thực tiễn một cách toàn diện, chính xác và có giá trị về tình hình phát triển nguồn nhân lực hiện tại. Phân tích các kết quả tích cực cũng như nguyên nhân và hạn chế liên quan đến các yếu tố và hoạt động tác động đến sự phát triển nguồn nhân lực.
- Đề xuất các giải pháp cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác phát triển và quản trị nguồn nhân lực.

3.3 Đối tượng và Phạm vi Nghiên cứu

3.3.1 Đối tượng Nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh doanh nghiệp.

3.3.2 Phạm vi Nghiên cứu

- **Không gian:** Nghiên cứu sẽ được thực hiện trong phạm vi nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng.
- **Thời gian:** Dữ liệu thứ cấp và tài liệu nội bộ của công ty, cũng như các tài liệu liên quan khác, sẽ được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2022 đến năm 2023. Khảo sát được tiến hành trong tháng 5 và tháng 6 năm 2024.
- **Nội dung:** khóa luận sẽ tập trung vào việc nghiên cứu các kết quả phát triển nguồn nhân lực, bao gồm số lượng, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, cũng như các yếu tố và hoạt động tác động đến sự phát triển này, đồng thời đề xuất các giải pháp cải tiến trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu đề tài

Khung lý thuyết cho nghiên cứu này được hình thành thông qua việc hệ thống hóa, phân tích, lựa chọn và tổng hợp từ các lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, được trình bày trong giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” do PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và ThS Nguyễn Văn Điềm biên soạn tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, cùng với các tài liệu liên quan đến phát triển thị trường lao động, các bài giảng, luận án, khóa luận và các công trình nghiên cứu của nhiều tác giả trong và ngoài nước.

khóa luận này áp dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định tính và định lượng.

4.2 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính là phương pháp thu thập dữ liệu thông qua ngôn ngữ, hình ảnh, quan sát và phỏng vấn, nhằm mô tả và phân tích các đặc điểm, tính chất của vấn đề nghiên cứu (phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp) để rút ra kết luận dựa trên khả năng và quan điểm của người phân tích.

a. Nguồn thông tin thứ cấp

- **Thông tin bên ngoài doanh nghiệp:** Bao gồm sách báo, tài liệu đã xuất bản, thông tin từ Internet, và các nghiên cứu tổng kết liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trước đây.
- **Thông tin bên trong doanh nghiệp:** Các tài liệu nội bộ từ phòng Khai Thác, phòng Kế toán, phòng Kinh doanh, phòng Hành Chính Nhân Sự, bao gồm tài liệu giới thiệu về doanh nghiệp, lịch sử hình thành, phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị, cũng như thông tin về tình hình sản xuất, kinh doanh, doanh thu và lợi nhuận thông qua các báo cáo tài chính hàng năm.

b. Nguồn dữ liệu sơ cấp Dữ liệu sơ cấp cho nghiên cứu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn sâu (nội dung câu hỏi phỏng vấn được trình bày tại phụ lục số 01).

Phương pháp thu thập dữ liệu:

- **Dữ liệu thứ cấp:** Được thu thập chủ yếu thông qua việc đọc, ghi chép, phân loại và tổng hợp các dữ liệu, bằng chứng phục vụ cho từng nội dung nghiên cứu.
- **Dữ liệu sơ cấp:** Được thu thập thông qua phỏng vấn sâu với 5 cán bộ lãnh đạo của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, bao gồm Giám đốc, trưởng bộ phận nhân lực, nhân viên phụ trách chuyên môn nguồn nhân lực và cán bộ quản đốc.

Nội dung phỏng vấn:

- Tầm nhìn và chiến lược phát triển của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng trong giai đoạn 2022-2023.
- Chiến lược và tình hình thực hiện phát triển nguồn nhân lực của công ty.
- Trình độ, kỹ năng của nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực.
- Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực, bao gồm quản lý và hiệu quả sử dụng lao động.
- Các chính sách ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực như tuyển dụng, thù lao, đãi ngộ, khuyến khích nhân viên và đánh giá hoạt động của nhân viên.
- Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

Để đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy cao, tác giả đã thực hiện phỏng vấn từng cá nhân, với thời gian phỏng vấn kéo dài từ 30 đến 45 phút. Hệ thống câu hỏi được thiết kế đồng nhất, nhưng có thể điều chỉnh tùy theo từng vị trí công việc và thông tin cần khai thác. Cuộc phỏng vấn được ghi chép đầy đủ với sự đồng ý của người được phỏng vấn.

Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu:

Đối với dữ liệu thứ cấp, tác giả áp dụng các phương pháp như phân loại, phân tích, so sánh, tổng hợp, và sử dụng sơ đồ cùng bảng biểu để rút ra những kết luận nghiên cứu liên quan đến đối tượng nghiên cứu.

Về phần dữ liệu sơ cấp, tác giả tiến hành thu thập thông tin thông qua việc ghi chép phỏng vấn, sau đó chuyển đổi chúng thành dạng văn bản. Dựa trên các dữ liệu thu thập được, tác giả thực hiện phân tích theo các chủ đề đã được thiết kế trong hướng dẫn phỏng vấn, nhằm đưa ra những nhận định và đánh giá sâu sắc về nội dung nghiên cứu.

4.3. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng là phương pháp thu thập dữ liệu dưới dạng số liệu, thông qua các tài liệu báo cáo, bảng hỏi, và việc xử lý, phân tích dữ liệu bằng các phương pháp thống kê, biểu bảng, biểu đồ, cùng với việc ứng dụng các công cụ toán học. Mục tiêu của phương pháp này là lượng hóa các mức độ tác động và mối quan hệ giữa các biến số, từ đó rút ra những kết luận có giá trị về vấn đề nghiên cứu.

Nguồn dữ liệu thu thập

Dữ liệu thứ cấp bao gồm các số liệu liên quan đến hoạt động của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, như kế hoạch nhân sự, thông tin về lương, thu nhập bình quân, số lượng đào tạo, và kết quả phát triển và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Dữ liệu thu được từ nguồn thứ cấp này sẽ là cơ sở để tác giả phân loại, kiểm định, định lượng các mức độ tác động, ảnh hưởng, và phân tích thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực, từ đó đưa ra những kết luận về ưu, nhược điểm và nguyên nhân hạn chế trong hoạt động, nhằm đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng.

Phương pháp thu thập dữ liệu

Các số liệu thứ cấp được thu thập thông qua việc sao chép, phân loại và mô tả thống kê từ báo cáo nội bộ của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng về phát triển nguồn nhân lực. Dữ liệu thu thập từ phiếu khảo sát sẽ được phân tích thông qua công cụ Excel.

5. Đóng góp của khóa luận

- **Ý nghĩa thực tiễn:** Những thông tin và tri thức được trình bày trong khóa luận có khả năng hỗ trợ cho Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, cũng như các doanh nghiệp khác, trong việc xem xét và áp dụng vào thực tiễn hoạt động của mình. Điều này nhằm mục đích cải tiến quy trình phát triển nguồn nhân lực, từ đó nâng cao tính hợp lý và hiệu quả trong các hoạt động của đơn vị.
- **Ý nghĩa khoa học:** khóa luận đã tiến hành hệ thống hóa các lý thuyết liên quan đến nghiên cứu đề tài, đồng thời thực hiện một nghiên cứu cụ thể về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng. Qua đó, khóa luận cung cấp những thông tin và kiến thức mới mẻ về kết quả thực trạng quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại công ty này.

6. Kết cấu khóa luận

Ngoài phần mở đầu và kết luận, khóa luận được kết cấu gồm 3 chương chính:

Chương 1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực

Chương 2. Đánh giá thực trạng quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ cảng hải phòng

Chương 3. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ cảng hải phòng

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Các khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào góc độ và phương pháp tiếp cận. Từ quan điểm vĩ mô, nguồn nhân lực được định nghĩa là tổng thể dân số trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia vào thị trường lao động. Theo Tổng cục Thống kê, khi tính toán nguồn nhân lực xã hội, còn bao gồm cả những cá nhân ngoài độ tuổi lao động nhưng vẫn đang hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế quốc dân. Ở cấp độ vi mô, nguồn nhân lực được xác định là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, tức là số lượng nhân viên có trong danh sách trả lương của doanh nghiệp đó.

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hình thành từ các cá nhân với vai trò khác nhau, liên kết với nhau nhằm đạt được các mục tiêu chung. Điều này phân biệt nguồn nhân lực với các loại nguồn lực khác của doanh nghiệp, do bản chất đặc thù của con người. Nhân viên không chỉ có những năng lực và đặc điểm cá nhân đa dạng mà còn có tiềm năng phát triển, khả năng hình thành các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, cũng như khả năng đánh giá và đặt câu hỏi đối với các hoạt động của quản lý. Hành vi của họ có thể bị ảnh hưởng bởi chính bản thân họ hoặc bởi các yếu tố môi trường xung quanh.

Từ hai góc độ vĩ mô và vi mô, nguồn nhân lực được xem là tất cả các tiềm năng của con người trong tổ chức hoặc xã hội, bao gồm cả các thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp. Mỗi thành viên trong doanh nghiệp đều sử dụng kiến thức, kỹ năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để xây dựng, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo, cũng như sự tận tâm và nỗ lực, tất cả đều góp phần tạo ra giá trị gia tăng và nâng cao năng lực cạnh tranh cho tổ chức.

Khi đề cập đến nguồn nhân lực trong luận án này, chúng ta đang nói đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.1 Phân loại nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, bao gồm quy mô, cơ cấu và chất lượng. Trong bối cảnh chuyển đổi sang nền kinh tế tri thức, lực lượng lao động được phân loại theo hướng tiếp cận công việc nghề nghiệp. Theo đó, lực lượng lao động được chia thành hai nhóm chính: lao động thông tin và lao động phi thông tin.

Lao động thông tin lại được chia thành hai loại: lao động tri thức và lao động dữ liệu. Lao động dữ liệu, như thư ký hay kỹ thuật viên, chủ yếu làm việc với thông tin đã được mã hóa, trong khi lao động tri thức phải đối mặt với việc sản sinh ra ý tưởng hoặc chuẩn bị cho việc mã hóa thông tin. Lao động quản lý nằm giữa hai loại này. Ngược lại, lao động

phi thông tin được phân chia thành lao động sản xuất hàng hóa và lao động cung cấp dịch vụ, loại lao động này dễ dàng được mã hóa và thay thế bằng công nghệ.

Tóm lại, lực lượng lao động có thể được phân thành năm loại: lao động tri thức, lao động quản lý, lao động dữ liệu, lao động cung cấp dịch vụ và lao động sản xuất hàng hóa. Mỗi loại lao động này đóng góp khác nhau vào quá trình tạo ra sản phẩm, và mức độ tri thức, trí tuệ trong sản phẩm lao động chủ yếu phụ thuộc vào sự đóng góp của lực lượng lao động tri thức, quản lý và một phần của lao động dữ liệu.

1.2 Vai trò và ý nghĩa của nguồn nhân lực trong sự phát triển

Nguồn nhân lực không chỉ là mục tiêu mà còn là động lực chính thúc đẩy sự phát triển của xã hội. Đầu tiên, con người với tư cách là người tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao. Trong bối cảnh nguồn lực có hạn, con người cần phát huy tối đa khả năng thể lực và trí lực để tạo ra giá trị vật chất và tinh thần. Sự tiêu dùng của con người không chỉ phản ánh mối quan hệ giữa sản xuất và tiêu dùng mà còn là động lực chính cho sự phát triển kinh tế. Nhu cầu tiêu dùng không ngừng gia tăng sẽ thúc đẩy sản xuất, từ đó tạo ra một vòng tuần hoàn giữa cung và cầu trên thị trường.

Thứ hai, con người cũng là lực lượng lao động chủ chốt, tạo ra tất cả các sản phẩm thông qua sức lực và sự sáng tạo. Mặc dù phát triển kinh tế dựa vào nhiều nguồn lực khác nhau, nhưng chỉ có nguồn lực con người mới thực sự tạo ra động lực cho sự phát triển. Ngay cả trong thời đại công nghệ hiện đại, vai trò của con người vẫn không thể tách rời. Chính con người là người thiết kế và vận hành máy móc, thiết bị hiện đại; nếu thiếu sự điều khiển và giám sát của con người, những công nghệ tiên tiến này sẽ không thể phát huy hiệu quả.

Hơn nữa, con người không chỉ là mục tiêu mà còn là trung tâm của sự phát triển. Lịch sử đã chứng minh rằng qua hàng triệu năm lao động, con người đã không ngừng hoàn thiện bản thân và tăng cường khả năng chế ngự tự nhiên. Động lực và mục tiêu phát triển nằm trong chính bản thân con người, lý giải tại sao họ được coi là nhân tố quyết định nhất trong quá trình phát triển.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, những thành tựu khoa học kỹ thuật đã tạo ra hy vọng về sự phát triển mạnh mẽ của lực lượng sản xuất. Tuy nhiên, nhiều quốc gia đã mắc sai lầm khi coi con người là yếu tố hao phí trong sản xuất, dẫn đến thất bại trong việc phát huy hiệu quả sản xuất, mặc dù đã đầu tư vào công nghệ hiện đại. Bài học từ thực tiễn cho thấy rằng con người là yếu tố quyết định trong việc sáng tạo và áp dụng công nghệ mới. Do đó, các quốc gia đã điều chỉnh chiến lược phát triển, chuyển từ việc coi con người là yếu tố phụ thuộc vào máy móc sang việc tìm kiếm mô hình mới nhằm phát huy và sử dụng

hiệu quả nguồn nhân lực. Sự thay đổi này bao gồm việc mở rộng chức năng của người lao động, giảm bớt sự phân chia chuyên môn cứng nhắc và tạo ra một cơ cấu tổ chức linh hoạt hơn, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất và phát triển bền vững.

Nghiên cứu về các lý thuyết tăng trưởng kinh tế đã chỉ ra rằng yếu tố con người đóng vai trò quyết định trong quá trình sản xuất. Nhà kinh tế học N. Gregory Mankiw đã phát triển mô hình kinh tế Solow, trong đó lực lượng lao động được coi là một trong hai yếu tố chính tạo ra sản phẩm xã hội. Mô hình này thể hiện rằng sản lượng (Y) phụ thuộc vào nguồn vốn (K) và lực lượng lao động (L), với hàm sản xuất được biểu diễn dưới dạng $Y=F(K, L)$. Tuy nhiên, Mankiw nhấn mạnh rằng không chỉ số lượng lao động và tư bản mà còn hiệu quả lao động và mối liên hệ của nó với tiến bộ công nghệ là những yếu tố quan trọng. Để phản ánh điều này, ông đã giới thiệu biến E , đại diện cho hiệu quả lao động, cho thấy rằng hiệu quả này không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà còn liên quan đến sức khỏe, trình độ giáo dục và tay nghề của lực lượng lao động. Biểu thức $L \times E$, do đó, mô tả lực lượng lao động tính theo đơn vị hiệu quả, cho thấy tổng sản lượng Y phụ thuộc vào số lượng tư bản K và hiệu quả lao động $L \times E$.

Bên cạnh đó, Mankiw cũng đề cập đến khái niệm vốn nhân lực, được định nghĩa là kiến thức và kỹ năng mà người lao động tích lũy qua giáo dục và đào tạo từ khi còn trẻ cho đến khi trưởng thành. Vốn nhân lực, tương tự như tư bản hiện vật, có khả năng nâng cao năng lực sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Để phát triển vốn nhân lực, cần có những khoản đầu tư vào giáo dục, và các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng vốn nhân lực không kém phần quan trọng so với tư bản hiện vật trong việc giải thích sự khác biệt về mức sống. Mankiw khẳng định rằng đầu tư vào con người không chỉ nâng cao chất lượng cuộc sống cá nhân mà còn góp phần nâng cao mức sống chung của toàn xã hội, từ đó tạo ra khả năng tăng năng suất lao động.

2. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là một khái niệm quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, liên quan đến việc tối ưu hóa cách thức bố trí và sắp xếp công việc, nâng cao kiến thức và kỹ năng của người lao động, cũng như khuyến khích họ phát huy tối đa tiềm năng của mình để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này không chỉ bao gồm việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn đảm bảo rằng nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và động viên trong quá trình làm việc.

Phát triển nguồn nhân lực bao gồm hai khía cạnh chính: phát triển về số lượng và chất lượng. Phát triển về số lượng liên quan đến các hoạt động như chiêu mộ, tuyển chọn và luân chuyển nhân sự trong nội bộ công ty. Trong khi đó, phát triển chất lượng lao động được thực hiện thông qua các chương trình đào tạo và huấn luyện, nhằm nâng cao kỹ

năng và kiến thức của nhân viên, từ đó đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của công việc và đảm bảo sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp

3. Cơ sở phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp

3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Cơ sở phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng từ hai nhóm nhân tố chính: môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số, lực lượng lao động, quy định pháp lý, văn hóa xã hội, cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và các cơ quan chính quyền. Ngược lại, môi trường bên trong bao gồm sứ mạng, mục tiêu của công ty, bầu không khí văn hóa, các cổ đông và công đoàn.

Quản trị nguồn nhân lực được cấu thành từ ba tầng ảnh hưởng, trong đó tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô, còn hai tầng còn lại thuộc về môi trường bên trong. Sự tác động của môi trường bên ngoài đến các hoạt động của công ty là rất lớn; từ việc phân tích các yếu tố này, công ty có thể xác định định hướng viễn cảnh (vision), sứ mạng (mission) và mục tiêu chiến lược. Những mục tiêu này sẽ dẫn đến việc xây dựng các chiến lược cụ thể, được đề ra bởi Chủ tịch Hội đồng Quản trị và Tổng Giám đốc, sau khi tham khảo ý kiến từ các cấp quản lý.

Các chiến lược này không chỉ bị ảnh hưởng bởi bầu không khí văn hóa của công ty mà còn bởi các cổ đông và công đoàn. Dựa trên các chiến lược tổng thể, các bộ phận chuyên môn như marketing, sản xuất, tài chính và nghiên cứu phát triển sẽ xây dựng kế hoạch tác vụ (operational planning) cho riêng mình. Từ đó, bộ phận nguồn nhân lực sẽ phát triển chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với các kế hoạch này, đảm bảo rằng mọi yêu cầu về nguồn nhân lực đều xuất phát từ chiến lược của các bộ phận chuyên môn.

Trong bối cảnh kinh tế, khi xảy ra suy thoái hoặc bất ổn, các công ty thường phải đối mặt với thách thức duy trì lực lượng lao động có tay nghề cao trong khi giảm chi phí lao động. Điều này có thể dẫn đến việc giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ tạm thời hoặc cắt giảm phúc lợi. Ngược lại, trong giai đoạn kinh tế phát triển và ổn định, nhu cầu về lao động mới gia tăng để mở rộng sản xuất và nâng cao chất lượng đào tạo nhân viên. Sự mở rộng này không chỉ yêu cầu tuyển dụng nhân tài mà còn đòi hỏi cải thiện điều kiện làm việc, tăng lương và phúc lợi để thu hút và giữ chân nhân viên có trình độ cao.

3.2 Môi trường bên ngoài

Để hiểu rõ hơn về sự phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện nay tại Việt Nam, chúng ta cần phân tích sâu hơn các yếu tố từ môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

3.2.1 Khung cảnh kinh tế

Khung cảnh kinh tế là yếu tố quyết định đến hoạt động của doanh nghiệp. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, các công ty thường phải đối mặt với áp lực giảm chi phí lao động. Điều này có thể dẫn đến việc giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ tạm thời hoặc cắt giảm phúc lợi. Ngược lại, khi nền kinh tế phát triển, nhu cầu về lao động gia tăng, doanh nghiệp cần tuyển dụng thêm nhân viên có trình độ cao để đáp ứng yêu cầu sản xuất và dịch vụ. Sự ổn định của nền kinh tế cũng tạo điều kiện cho các công ty đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, từ đó nâng cao năng suất lao động.

3.2.2 Dân số và lực lượng lao động

Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế nông nghiệp sang nền kinh tế thị trường, dẫn đến nhu cầu việc làm ngày càng cao. Tuy nhiên, sự thiếu hụt lao động lành nghề, đặc biệt trong các lĩnh vực chuyên môn và quản lý, đang trở thành một thách thức lớn. Theo thống kê, lực lượng lao động nữ chiếm tỷ lệ cao trong tổng số lao động xã hội, và họ tham gia tích cực vào nhiều ngành kinh tế. Tuy nhiên, các vấn đề như chế độ nghỉ phép cho phụ nữ có con nhỏ, hoặc việc thiếu các dịch vụ hỗ trợ trẻ em trong khi mẹ làm việc, cần được các nhà quản trị nguồn nhân lực chú ý để tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ cho lao động nữ.

3.2.3 Luật pháp

Hệ thống pháp luật hiện hành tại Việt Nam yêu cầu các doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định về quyền lợi của nhân viên, bảo vệ môi trường làm việc và đảm bảo an toàn lao động. Điều này tạo ra áp lực cho các công ty trong việc phát triển nguồn nhân lực một cách bền vững. Các quy định về tuyển dụng, sa thải, và chế độ đãi ngộ cũng cần được thực hiện nghiêm túc để tránh các tranh chấp lao động và bảo vệ quyền lợi của người lao động.

3.2.4 Văn hóa xã hội

Văn hóa xã hội có ảnh hưởng lớn đến cách thức mà doanh nghiệp quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, những giá trị phong kiến vẫn còn tồn tại trong nhiều gia đình, dẫn đến sự thụ động trong môi trường làm việc. Điều này có thể kìm hãm sự sáng tạo và năng động trong các tổ chức. Do đó, việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và chủ động của nhân viên là rất cần thiết.

3.2.5 Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, không chỉ sản phẩm mà cả nguồn nhân lực cũng trở thành yếu tố cạnh tranh. Doanh nghiệp cần có các chính sách nhân sự hợp lý, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và cải thiện chế độ đãi ngộ để giữ chân nhân viên. Sự ra đi của nhân viên không chỉ liên quan đến lương bổng mà còn là kết quả của nhiều yếu tố khác nhau như cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, và sự công nhận từ cấp trên.

3.2.6 Khoa học kỹ thuật

Sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đặt ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp. Để duy trì sức cạnh tranh, các công ty cần cải tiến công nghệ và thiết bị, đồng thời đào tạo lại lực lượng lao động để đáp ứng yêu cầu mới. Sự thay đổi này có thể dẫn đến việc một số công việc trở nên không cần thiết, yêu cầu doanh nghiệp phải sắp xếp lại lực lượng lao động một cách hợp lý. Việc đầu tư vào công nghệ mới không chỉ giúp nâng cao năng suất mà còn tạo ra cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng mới.

3.2.7 Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Họ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty, tạo thành một phần quan trọng trong môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố sống còn của doanh nghiệp, vì vậy các cấp quản trị cần đảm bảo rằng nhân viên sản xuất ra các sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng hàng hóa và dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng, do đó nhà quản trị cần làm cho nhân viên hiểu rằng không có khách hàng thì doanh nghiệp sẽ không tồn tại, và họ sẽ không còn cơ hội làm việc. Họ cũng cần nhận thức rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại, khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, và các nhà quản trị phải đảm bảo rằng nguồn nhân lực của mình đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

3.2.8 Chính quyền và các đoàn thể

Chính quyền và các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, các cơ quan như Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, và Hội Liên hiệp Phụ nữ có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là trong các vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách tuyển dụng và sa thải.

3.3 Môi Trường Bên Trong Doanh Nghiệp

Môi trường bên trong của một doanh nghiệp bao gồm các yếu tố nội tại, ảnh hưởng đến hoạt động và sự phát triển của tổ chức. Các yếu tố này chủ yếu bao gồm sứ mạng và mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược quản lý, cũng như bầu không khí văn hóa trong tổ chức. Ngoài ra, sự tác động từ cổ đông và công đoàn cũng đóng vai trò quan trọng trong việc định hình môi trường làm việc.

3.3.1 Sứ mạng và Mục tiêu của Công ty

Mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng và mục tiêu riêng, điều này không chỉ định hướng cho toàn bộ tổ chức mà còn ảnh hưởng đến từng bộ phận chuyên môn. Các cấp quản trị cần nắm vững sứ mạng này để có thể xây dựng các mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban, từ sản xuất, kinh doanh đến quản trị nguồn nhân lực. Ví dụ, một công ty tiên phong trong việc phát triển sản phẩm mới cần tạo ra một văn hóa sáng tạo, khuyến khích nhân viên

đưa ra sáng kiến và cải tiến. Để đạt được điều này, công ty cần đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên, đồng thời thiết lập các chính sách lương thưởng hợp lý nhằm giữ chân và động viên những nhân viên có năng suất cao. Ngược lại, những công ty có xu hướng bảo thủ thường chỉ cho phép cấp trên đưa ra quyết định, dẫn đến việc thiếu khuyến khích cho những sáng kiến mới từ nhân viên.

3.3.2 Chính sách và Chiến lược của Công ty

Chính sách của công ty, đặc biệt là các chính sách liên quan đến nguồn nhân lực, đóng vai trò như một kim chỉ nam cho các hoạt động quản lý. Những chính sách này không phải là quy định cứng nhắc mà cần được hiểu và áp dụng một cách linh hoạt. Ví dụ, một chính sách "cửa mở" cho phép nhân viên trình bày các vấn đề lên cấp quản lý cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp, sẽ khuyến khích các cấp quản lý nỗ lực giải quyết vấn đề ngay tại cấp của họ.

3.3.3 Bầu không khí văn hóa của Công ty

Văn hóa công ty là yếu tố quyết định đến cách thức mà các thành viên trong tổ chức tương tác và hành xử. Nó bao gồm các giá trị, biểu tượng, nghi thức và thực tiễn được chia sẻ, hình thành qua thời gian. Văn hóa này không chỉ định hình cách mà nhân viên giải quyết vấn đề mà còn ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của họ. Một môi trường văn hóa khép kín, nơi mà các quyết định chủ yếu đến từ cấp quản lý cao, có thể dẫn đến sự thiếu tin tưởng và sáng kiến từ nhân viên. Do đó, việc xác định và phát triển văn hóa công ty là rất quan trọng, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc và khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

3.3.4 Vai trò của Cổ đông và Công đoàn

Cổ đông và công đoàn cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Mặc dù cổ đông không trực tiếp điều hành công ty, nhưng họ có thể tạo ra sức ép trong các cuộc họp đại hội cổ đông, ảnh hưởng đến quyết định của hội đồng quản trị. Công đoàn, với vai trò bảo vệ quyền lợi của người lao động, thường tham gia vào các cuộc họp liên quan đến các vấn đề như phân chia lợi nhuận, tăng lương, và các chính sách kỷ luật. Sự kết hợp giữa cổ đông và công đoàn có thể tạo ra một môi trường làm việc công bằng và hiệu quả hơn cho nhân viên.

Tóm lại, môi trường bên trong của một doanh nghiệp không chỉ là các yếu tố nội tại mà còn là sự tương tác giữa các yếu tố này, ảnh hưởng đến sự phát triển và thành công của tổ chức.

4. Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là một quá trình tổng hợp, bao gồm việc hoạch định, tuyển dụng, phát triển, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực trong tổ chức, nhằm

đạt được các mục tiêu chiến lược và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị nguồn nhân lực, với vai trò là những cố vấn, cần hợp tác chặt chẽ với các nhà quản lý khác để giải quyết những thách thức lớn nhất mà doanh nghiệp phải đối mặt, như duy trì năng suất lao động và hiệu quả làm việc của nhân viên.

4.1 Công tác quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực đa dạng và phong phú, bao gồm nhiều chương trình và hoạt động khác nhau. Trong đó, có ba chức năng chính mà mô hình quản trị nguồn nhân lực thường tập trung vào: thu hút nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển, cùng với việc duy trì nguồn nhân lực. Mục tiêu cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực là đảm bảo rằng nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng một cách hiệu quả nhất.

Đầu tiên, bộ phận quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm thiết lập hoặc tham gia vào việc xây dựng các chính sách nguồn nhân lực. Điều này bao gồm việc đề xuất và soạn thảo các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách này không chỉ cần được ghi chép rõ ràng mà còn phải được phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ trong phòng quản trị nguồn nhân lực, đồng thời thông báo đến toàn bộ nhân viên. Tính đặc thù của các chính sách này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như ngành nghề, quy mô, đặc điểm và năng lực của doanh nghiệp, cũng như quan điểm của các nhà lãnh đạo.

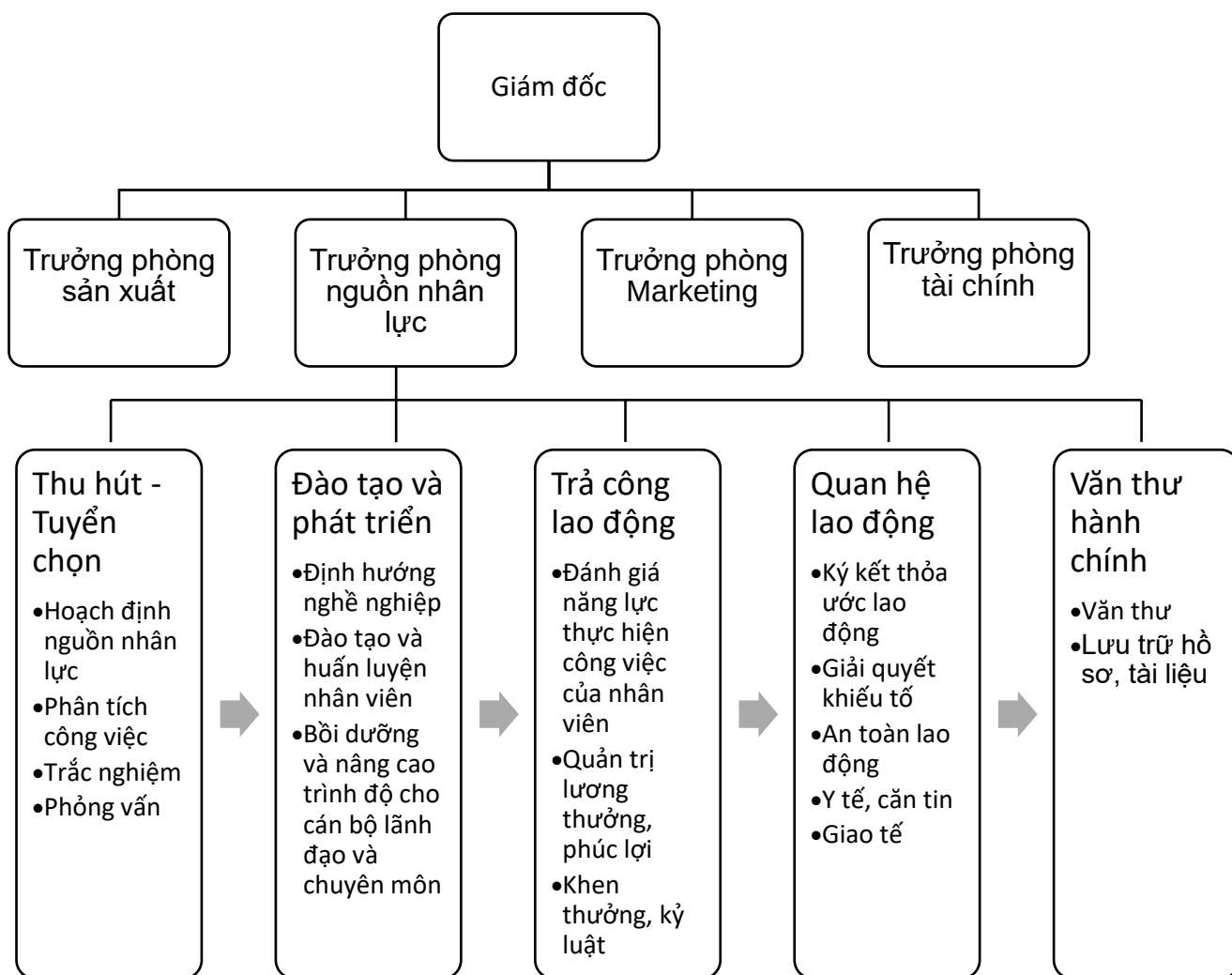
Tiếp theo, phòng quản trị nguồn nhân lực thực hiện hoặc phối hợp với các lãnh đạo trực tuyến và các phòng ban khác để triển khai các chức năng và hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Các hoạt động này rất đa dạng và thường được thực hiện bởi phòng quản trị nguồn nhân lực, hoặc thông qua sự hợp tác với các lãnh đạo của các phòng ban khác.

Một vai trò quan trọng khác của bộ phận quản trị nguồn nhân lực là cung cấp tư vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực. Trong bối cảnh ngày càng phức tạp của quản trị con người, cán bộ quản trị nguồn nhân lực thường phải hỗ trợ các lãnh đạo giải quyết những vấn đề khó khăn, chẳng hạn như tối ưu hóa chi phí quản trị nguồn nhân lực, xử lý các nhân viên lâu năm nhưng không còn hiệu quả, và xây dựng môi trường văn hóa phù hợp với chiến lược kinh doanh của công ty. Họ cũng cần tìm cách khuyến khích lòng trung thành của nhân viên và điều tra thái độ của họ đối với các chính sách mới.

Cuối cùng, phòng quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm kiểm tra và đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục liên quan đến nguồn nhân lực. Để thực hiện tốt chức năng này, phòng quản trị nguồn nhân lực cần thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, lựa chọn, thay thế và đề bạt nhân viên, đảm bảo mọi quy trình được thực hiện đúng quy định. Họ cũng cần phân tích kết quả công việc của nhân viên để điều chỉnh hoặc đề

xuất cải tiến, cũng như xem xét các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, thuyên chuyển, kỷ luật và các tranh chấp lao động nhằm phát hiện và khắc phục các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng quản trị nguồn nhân lực được thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 1.1 Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng nguồn nhân lực Nguồn:

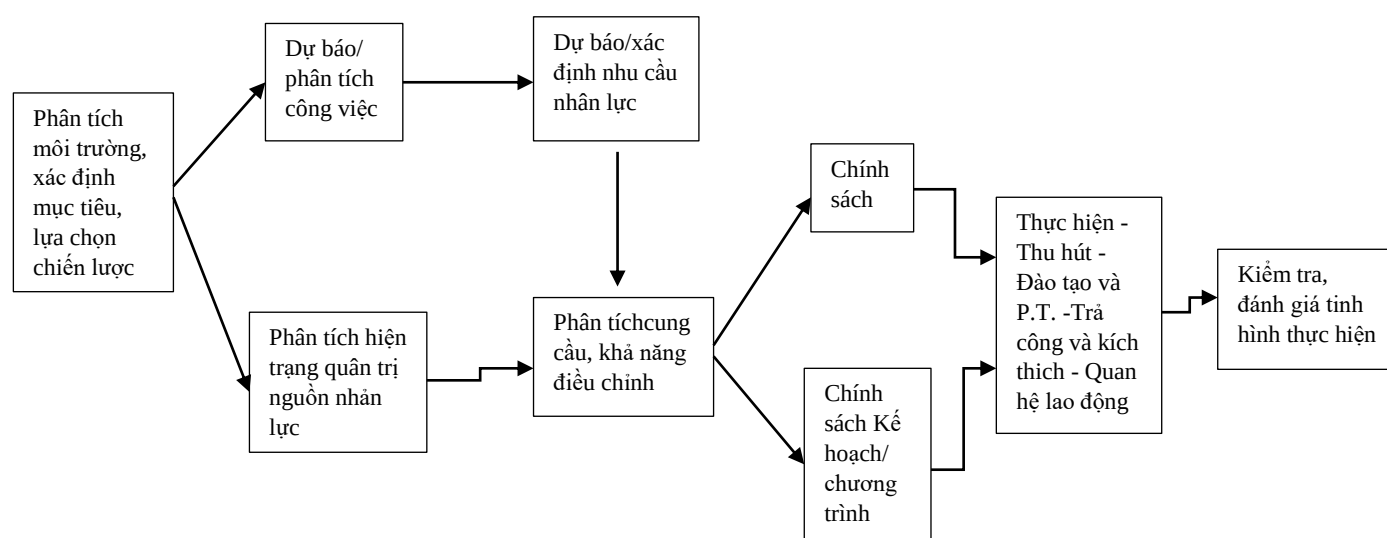
Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực* (NXB Thống kê, 2006), trang 30

4.2 Hoạch định Nguồn Nhân Lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò thiết yếu trong việc đảm bảo sự đồng bộ với các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Để thực hiện hiệu quả, quá trình này thường được chia thành các bước cụ thể như sau:

- **Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực:** Bước đầu tiên là đánh giá tình hình hiện tại của nguồn nhân lực trong tổ chức, từ đó xác định những điểm mạnh và điểm yếu cần cải thiện.

- **Phân tích môi trường:** Tiếp theo, cần thực hiện một phân tích môi trường để xác định các yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, từ đó thiết lập các mục tiêu và chiến lược phù hợp.
- **Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực:** Dựa trên các mục tiêu dài hạn và trung hạn, doanh nghiệp cần dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực, đồng thời xác định nhu cầu cho các kế hoạch ngắn hạn.
- **Dự báo khối lượng công việc:** Song song với việc dự báo nhu cầu, doanh nghiệp cũng cần xác định khối lượng công việc cần thiết cho các mục tiêu đã đề ra, nhằm đảm bảo rằng nguồn lực được phân bổ hợp lý.
- **Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực:** Việc phân tích mối quan hệ giữa cung và cầu nguồn nhân lực là rất quan trọng. Doanh nghiệp cần đánh giá khả năng điều chỉnh của mình và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình nhằm thích ứng với những thay đổi trong nhu cầu.
- **Thực hiện các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực:** Sau khi đã xây dựng các kế hoạch, bước tiếp theo là triển khai các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả.
- **Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện:** Cuối cùng, việc kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện là cần thiết để đảm bảo rằng các mục tiêu đã đề ra được thực hiện đúng tiến độ và đạt hiệu quả mong muốn.



Hình 1.2 Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Nguồn: Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực* (NXB Thống kê, 2006), trang 45

4.3 Phân tích công việc

Phân tích công việc đóng vai trò thiết yếu và là công cụ cốt lõi trong mọi giai đoạn của quản trị nguồn nhân lực. Việc thiếu sót trong phân tích công việc có thể dẫn đến năng suất lao động giảm sút, tình trạng nhân viên chùng chểo công việc, và sự mơ hồ về trách nhiệm cũng như quyền hạn của từng cá nhân. Điều này không chỉ gây khó khăn trong việc xác định mức lương và chế độ thăng thưởng mà còn làm cho quá trình đào tạo và huấn luyện trở nên phức tạp hơn.

Mục tiêu chính của phân tích công việc là trả lời những câu hỏi quan trọng như: Nhân viên thực hiện những nhiệm vụ nào? Thời điểm hoàn thành công việc là khi nào? Công việc được thực hiện ở đâu? Phương thức thực hiện công việc là gì? Tại sao công việc đó lại cần thiết? Và những tiêu chuẩn nào cần được đáp ứng để thực hiện công việc đó?

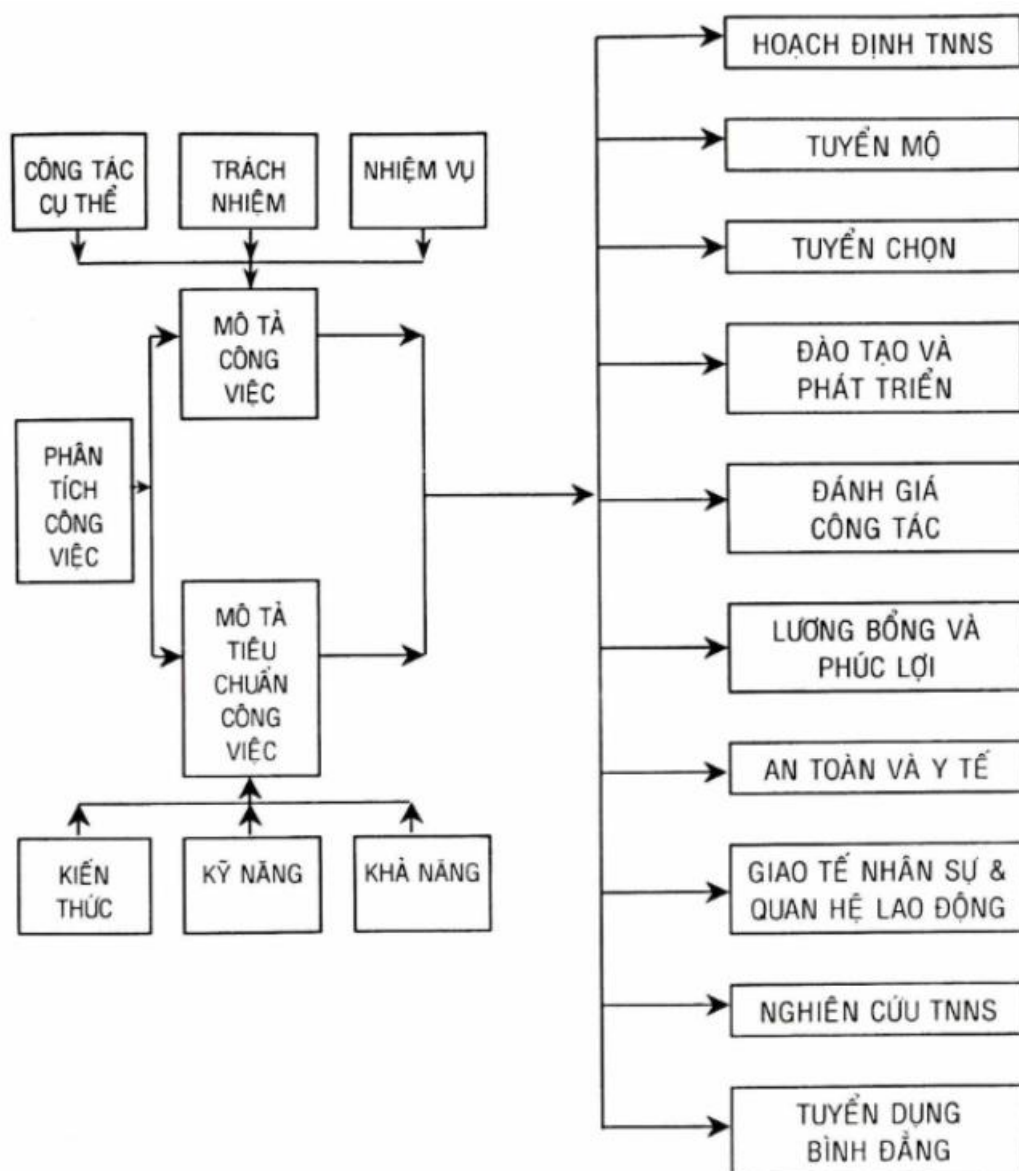
Quá trình phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một cái nhìn tổng quát về các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan đến một công việc cụ thể, đồng thời làm rõ mối quan hệ giữa công việc đó với các công việc khác, các kiến thức và kỹ năng cần thiết, cũng như các điều kiện làm việc. Sơ đồ phân tích công việc là một tiến trình nhằm xác định các đặc điểm của công việc và các điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc đó.

Phân tích công việc có thể được thực hiện theo hai cách: chính quy và không chính quy. Phương pháp không chính quy thường được áp dụng trong các doanh nghiệp nhỏ, nơi nhà quản trị chỉ cần có kiến thức về công việc và quyết định cách thức thực hiện cũng như loại nhân viên phù hợp. Ngược lại, phương pháp chính quy yêu cầu sự tham gia của một hội đồng, bao gồm giám đốc và các chuyên gia phân tích.

Tóm lại, việc thực hiện phân tích công việc mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức, bao gồm:

- Tăng cường hiệu quả trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng nhân viên.
- Giảm thiểu bất bình đẳng về mức lương thông qua việc xác định rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm.
- Tạo động lực làm việc cao hơn nhờ vào việc thiết lập các mức thưởng hợp lý.
- Tiết kiệm thời gian và công sức thông qua việc tiêu chuẩn hóa công việc, từ đó giúp nhà quản trị lập kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác một cách hiệu quả.
- Giảm thiểu số lượng nhân viên cần thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ không phù hợp.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho sự hiểu biết lẫn nhau giữa cấp quản trị và nhân viên.

Như vậy, phân tích công việc không chỉ là một công cụ quản lý mà còn là nền tảng cho sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực trong tổ chức.



Hình 1.3 Sơ đồ phân tích công việc

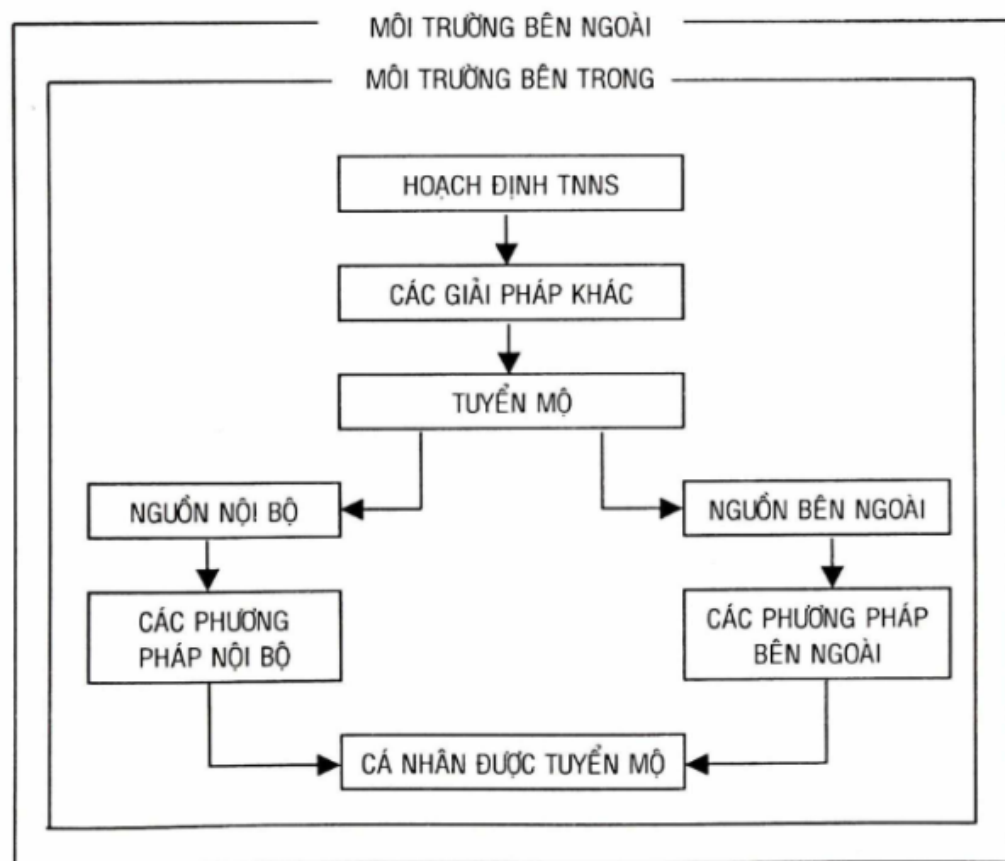
Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự* (NXB LĐ-XH, 2007), trang 93.

4.4 Chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự

Quá trình chiêu mộ nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc xác định và thu hút những ứng viên tiềm năng, những người không chỉ mong muốn gia nhập công ty mà còn cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc tại đây. Trong giai đoạn này, việc trao đổi thông tin giữa hai bên là yếu tố then chốt. Các ứng viên cần được cung cấp thông tin chi tiết về công ty, bao gồm các khía cạnh như mô tả công việc, cơ hội thăng tiến, chế độ lương thưởng, phúc lợi và các chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao động. Ngược

lại, công ty cũng cần thu thập thông tin từ các ứng viên, bao gồm kỹ năng, kinh nghiệm, đạo đức nghề nghiệp và khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc.

Hoạt động cung cấp thông tin từ phía công ty không chỉ nhằm mục đích thu hút nhân tài mà còn là một phần thiết yếu trong việc phân tích cung lao động, giúp công ty hiểu rõ hơn về nhu cầu nhân sự của mình. Sau giai đoạn chiêu mộ, quá trình tuyển chọn diễn ra, trong đó các ứng viên được sàng lọc dựa trên các tiêu chí cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty. Những yêu cầu này được xác định rõ ràng thông qua quá trình phân tích công việc, và được thể hiện qua bảng mô tả công việc cùng với bảng tiêu chuẩn công việc, từ đó giúp công ty đưa ra quyết định chính xác trong việc lựa chọn nhân sự phù hợp.



Hình 1.4 Tiến trình tuyển mộ

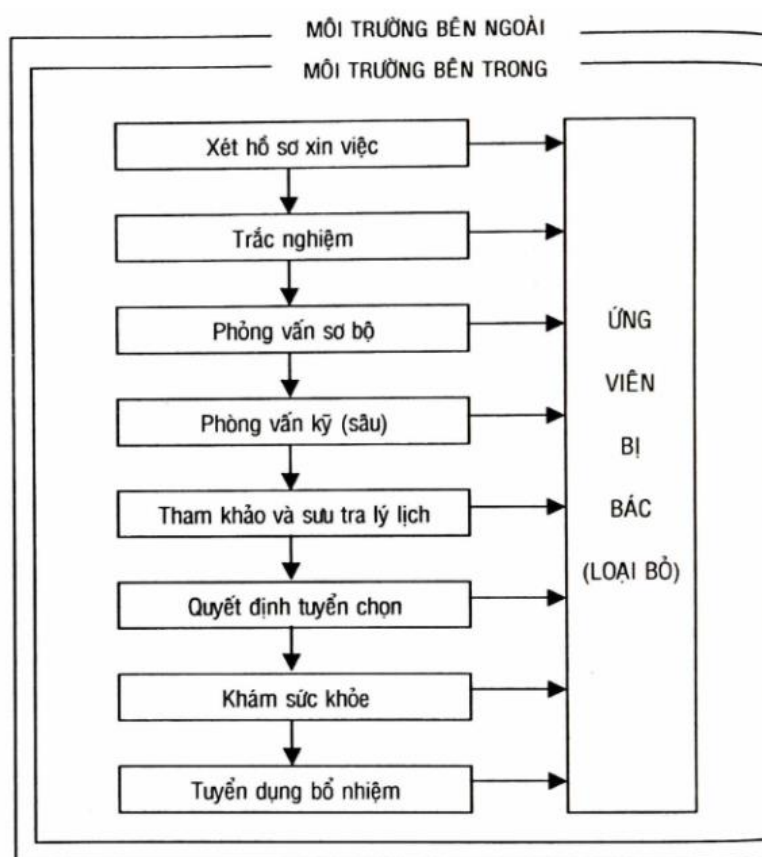
Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự* (NXB LĐ-XH, 2007), trang 155

Quá trình chiêu mộ nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc xác định và thu hút những ứng viên tiềm năng, những người không chỉ mong muốn làm việc tại công ty mà còn cảm thấy hài lòng với mối quan hệ lao động mà họ sẽ thiết lập. Trong giai đoạn này, việc trao đổi thông tin giữa công ty và ứng viên là rất cần thiết. Các ứng viên cần được cung cấp thông tin chi tiết về công ty, bao gồm các khía cạnh như mô tả công việc, cơ hội thăng tiến, chế độ lương bổng, phúc lợi và các chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao

động. Ngược lại, công ty cũng cần thu thập thông tin từ các ứng viên, bao gồm kỹ năng, kinh nghiệm, đạo đức nghề nghiệp và khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc cụ thể.

Việc cung cấp thông tin từ phía công ty không chỉ giúp thu hút nhân tài mà còn tạo điều kiện cho ứng viên hiểu rõ hơn về môi trường làm việc mà họ có thể gia nhập. Đồng thời, việc thu thập thông tin về ứng viên là một phần quan trọng trong việc phân tích cung cầu lao động, giúp công ty xác định được những ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu nhân sự hiện tại.

Sau khi quá trình chiêu mộ hoàn tất, bước tiếp theo là tuyển chọn, trong đó công ty sẽ tiến hành sàng lọc các ứng viên dựa trên các tiêu chí cụ thể đã được xác định. Những tiêu chí này thường được xây dựng từ quá trình phân tích công việc, và được thể hiện rõ ràng qua bảng mô tả công việc cùng với bảng tiêu chuẩn công việc. Qua đó, công ty có thể đưa ra quyết định chính xác về việc lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí cần tuyển, đảm bảo rằng họ không chỉ đáp ứng được yêu cầu công việc mà còn có khả năng đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức.



Hình 1.5 Tiến trình tuyển chọn nhân viên

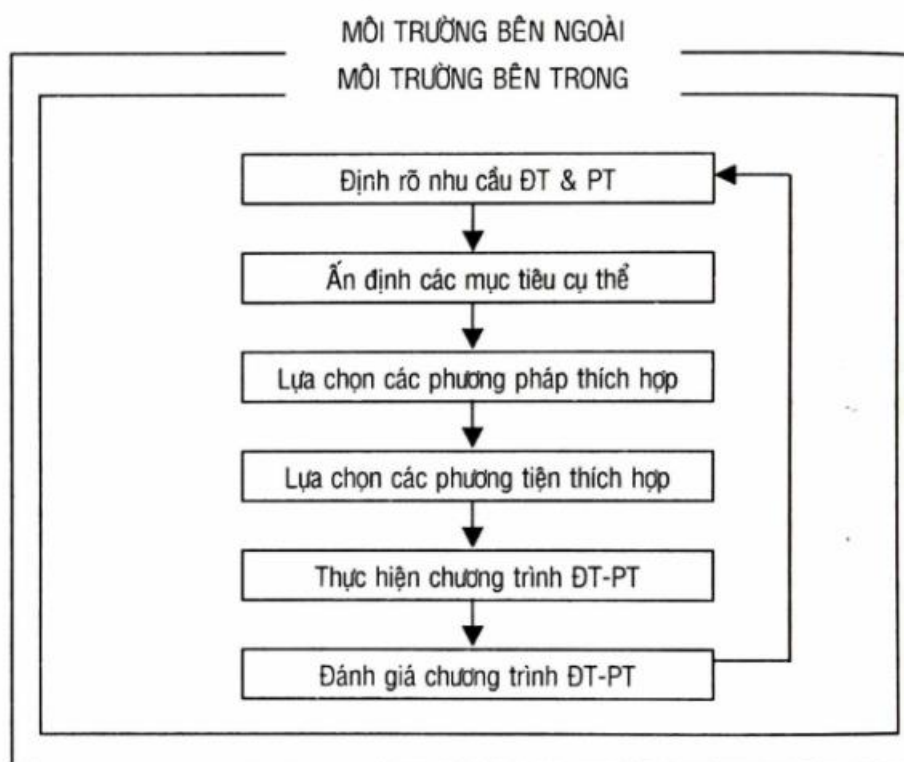
Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự* (NXB LĐ-XH, 2007), trang 186

4.5 Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên của công ty, nhằm đảm bảo sự phù hợp tối ưu với yêu cầu công việc hiện tại và khả năng thích ứng với những thay đổi trong tương lai. Để đạt được điều này, nhân sự cần phải đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng thích nghi và đạo đức nghề nghiệp.

Đối với nhân sự mới, mặc dù họ đã trải qua quá trình tuyển chọn và có năng lực làm việc tương đối phù hợp với yêu cầu công việc, nhưng thực tế cho thấy rằng họ thường thiếu hụt một số kỹ năng cần thiết. Do đó, việc đào tạo bổ sung là cần thiết để trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết, từ đó giảm thiểu sai sót trong công việc ngay từ những ngày đầu và nâng cao hiệu quả làm việc.

Đối với nhân sự hiện tại, trong bối cảnh phát triển không ngừng của thị trường, các công ty cần phải thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại để cải thiện hiệu quả hoạt động. Việc này không chỉ giúp nhân viên cập nhật kiến thức và kỹ năng mới mà còn nâng cao khả năng thích ứng với những công nghệ và quy trình làm việc mới.



Hình 1.6 Tiến trình đào tạo và phát triển

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ-XH, 2007), trang 286

Quá trình đào tạo này bao gồm nhiều bước quan trọng, bắt đầu từ việc phân tích các yếu tố môi trường để xác định nhu cầu đào tạo, thiết lập các mục tiêu cụ thể cho chương trình

và đối tượng đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, thực hiện chương trình và cuối cùng là đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Kết quả của quá trình này sẽ cho thấy liệu các chương trình đã đáp ứng được nhu cầu thực tế hay chưa.

Sự thay đổi trong môi trường bên ngoài và bên trong công ty là động lực thúc đẩy việc xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển, từ đó đảm bảo rằng lực lượng lao động luôn được nâng cao chất lượng và sẵn sàng đối mặt với những thách thức mới trong tương lai.

4.6 Đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên đóng vai trò thiết yếu trong việc xây dựng nền tảng cho các quyết định chiến lược liên quan đến hoạch định, tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực, cũng như các chính sách đền bù và đãi ngộ.

Mục tiêu chính của quy trình đánh giá này là cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về hiệu suất làm việc của họ, từ đó giúp họ nhận thức rõ hơn về vị trí của mình so với các tiêu chuẩn đã được thiết lập và so với đồng nghiệp. Điều này không chỉ hỗ trợ nhân viên trong việc điều chỉnh và khắc phục sai sót mà còn kích thích động lực làm việc thông qua các chính sách khen thưởng và ghi nhận thành tích. Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau theo Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực (NXB Thống kê, 2006), trang 238:

- Quá trình đánh giá thành tích thường được thực hiện theo một trình tự nhất định, bắt đầu từ việc xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá. Các nhà lãnh đạo cần làm rõ các lĩnh vực, kỹ năng và kết quả cần được xem xét, đồng thời liên kết chúng với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Những yêu cầu này thường được rút ra từ bảng mô tả công việc, bao gồm cả tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện.
- Tiếp theo, việc lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp là rất quan trọng. Trong thực tế, không có một phương pháp nào là tối ưu cho tất cả các tổ chức; do đó, các doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp khác nhau cho từng bộ phận hoặc từng loại nhân viên, chẳng hạn như nhân viên bán hàng, sản xuất hay hành chính.
- Để đảm bảo tính công bằng và chính xác trong đánh giá, việc huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người thực hiện đánh giá về kỹ năng đánh giá là cần thiết. Việc sử dụng phương pháp không phù hợp hoặc tiêu chuẩn đánh giá không chính xác có thể dẫn đến những quyết định sai lầm trong việc trả lương và khen thưởng.
- Trước khi tiến hành đánh giá, nhà quản lý cần thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá. Việc này không chỉ giúp nhân viên hiểu rõ các tiêu chuẩn đánh giá mà còn tạo điều kiện cho một môi trường làm việc minh bạch và cởi mở.

- Quá trình đánh giá thực hiện công việc nên dựa trên các tiêu chuẩn mẫu, trong đó kết quả thực tế của nhân viên được so sánh và phân tích một cách khách quan, tránh để cảm xúc cá nhân của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả.
- Sau khi hoàn tất đánh giá, việc thảo luận với nhân viên về kết quả là rất quan trọng. Nhà lãnh đạo nên chỉ ra những điểm mạnh và những khía cạnh cần cải thiện, từ đó xác định các mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên. Điều này không chỉ giúp nhân viên có định hướng rõ ràng trong công việc mà còn tạo cơ hội cho họ nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ công ty để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Tóm lại, quy trình đánh giá thành tích công tác không chỉ là một công cụ để đo lường hiệu suất mà còn là một phương tiện quan trọng để phát triển nguồn nhân lực, nâng cao mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

4.7 Lương bổng và đãi ngộ

Để xây dựng một chế độ lương bổng và đãi ngộ hiệu quả, các công ty cần phải chú trọng đến nhiều yếu tố quan trọng nhằm thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời nâng cao năng suất lao động. Trước hết, chế độ đãi ngộ cần phải được thiết kế dựa trên nguyên tắc cạnh tranh với thị trường bên ngoài, đảm bảo rằng mức lương và phúc lợi mà công ty cung cấp không chỉ hấp dẫn mà còn phù hợp với những gì mà các đối thủ cạnh tranh đang áp dụng.

Bên cạnh đó, sự công bằng trong nội bộ cũng là một yếu tố không thể thiếu. Điều này có nghĩa là công ty cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá và đãi ngộ công bằng, phản ánh đúng sự đóng góp của từng nhân viên. Sự đồng tình và hài lòng của người lao động với chế độ đãi ngộ cũng rất quan trọng; nếu nhân viên cảm thấy rằng họ được đối xử công bằng và hợp lý, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và gắn bó lâu dài với công ty.

Hơn nữa, việc tuân thủ các quy định pháp luật và đảm bảo tính khả thi trong việc triển khai các chính sách lương bổng cũng là điều cần thiết. Nếu không, công ty có thể gặp phải những rủi ro pháp lý và khó khăn trong việc thực hiện các chính sách đã đề ra.

Ngược lại, nếu chế độ lương bổng và đãi ngộ không được xây dựng một cách hợp lý, điều này có thể dẫn đến sự không hài lòng trong mối quan hệ lao động. Khi nhân viên cảm thấy không được đánh giá đúng mức hoặc không nhận được sự đãi ngộ xứng đáng, họ có thể tìm kiếm cơ hội việc làm khác, thậm chí mang theo những kiến thức và công nghệ mà họ đã tích lũy được trong quá trình làm việc tại công ty. Điều này không chỉ gây thiệt hại cho công ty về mặt nhân sự mà còn có thể tạo ra những bất lợi lớn trong cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

Do đó, việc xây dựng một chế độ lương bổng và đãi ngộ hợp lý, công bằng và cạnh tranh không chỉ là một yếu tố quan trọng trong việc duy trì nguồn nhân lực mà còn là một

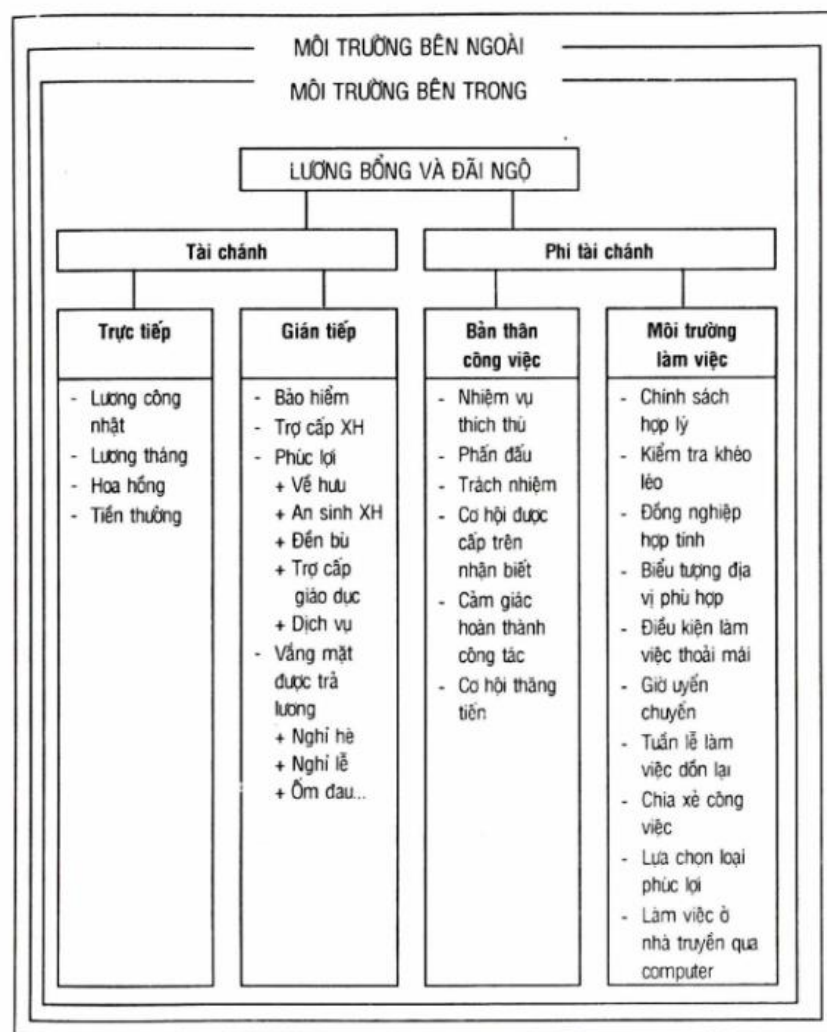
chiến lược thiết yếu để đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

Tính cạnh tranh với bên ngoài: • Xác định thị trường • Điều tra đối thủ cạnh tranh • Cơ cấu tiền lương	Sự liên kết nội bộ: • Phân tích lao động (công việc/kỹ năng) • Mô tả công việc - Đánh giá, chứng nhận	
	• Các mục tiêu • Chi phí có hiệu quả • Thu hút giữ chân và động viên người lao động • Đạt lợi thế cạnh tranh	- Các cấu trúc nội bộ
Quản lý/ triển khai:		Những đóng góp của người lao động:
• Dự toán ngân sách • Phổ biến • Thay đổi	• Thâm niên/ kinh nghiệm • Công lao, thành tích • Tổ, đội	

Hình 1.7 Cơ sở để thực hiện các mục tiêu của tiền lương

Nguồn: Geogre T.Milkovich/ John W.Boudreau, bản dịch của Vũ Trọng Hùng (NXB Thống kê, 2002), trang 42

Bên cạnh đó, chế độ lương thưởng và phúc lợi được chia thành hai phần: phần liên quan đến các khoản tài chính như lương và thưởng, và phần không liên quan đến tài chính như các đãi ngộ khác. Các yếu tố của chương trình lương thưởng và phúc lợi toàn diện được thể hiện chi tiết trong sơ đồ sau:



Hình 1.8 Các yếu tố của chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự* (NXB LĐ-XH, 2007), trang 373.

4.8 Vận dụng ma trận SWOT để phát triển nguồn nhân lực

Việc áp dụng ma trận SWOT trong phát triển nguồn nhân lực là một phương pháp phân tích chiến lược hiệu quả, giúp các tổ chức xác định và tối ưu hóa các yếu tố nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến khả năng phát triển nhân sự. Ma trận này bao gồm bốn thành phần chính: điểm mạnh (S - Strengths), điểm yếu (W - Weaknesses), cơ hội (O - Opportunities) và mối đe dọa (T - Threats). Qua việc phối hợp các yếu tố này, doanh nghiệp có thể xây dựng các chiến lược nhân sự phù hợp với mục tiêu và bối cảnh hoạt động của mình.

Để thực hiện quy trình này, trước tiên, doanh nghiệp cần xác định và liệt kê những cơ hội chính mà thị trường hoặc môi trường kinh doanh mang lại. Những cơ hội này có thể bao gồm xu hướng phát triển công nghệ, nhu cầu gia tăng về sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc sự thay đổi trong chính sách pháp luật có lợi cho ngành nghề. Tiếp theo, việc nhận diện các mối đe dọa từ bên ngoài là rất quan trọng. Những yếu tố này có thể bao gồm sự cạnh

tranh gia tăng, biến động kinh tế, hoặc các quy định pháp lý mới có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của công ty.

Sau khi đã xác định được cơ hội và mối đe dọa, bước tiếp theo là liệt kê các điểm mạnh của tổ chức. Những điểm mạnh này có thể là nguồn nhân lực chất lượng cao, công nghệ tiên tiến, hoặc thương hiệu mạnh mẽ trong ngành. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần chỉ ra những điểm yếu nội bộ, chẳng hạn như thiếu hụt kỹ năng trong đội ngũ nhân viên, quy trình làm việc không hiệu quả, hoặc nguồn lực tài chính hạn chế. Khi đã có đầy đủ thông tin, doanh nghiệp có thể tiến hành kết hợp các yếu tố để phát triển các chiến lược nhân sự. Đầu tiên, việc kết hợp điểm mạnh với cơ hội (chiến lược O-S) sẽ giúp doanh nghiệp phát huy tối đa lợi thế cạnh tranh và tận dụng các cơ hội để phát triển. Tiếp theo, chiến lược WO sẽ được áp dụng để khắc phục những điểm yếu bằng cách tận dụng các cơ hội bên ngoài, từ đó cải thiện khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Ngoài ra, việc kết hợp điểm mạnh với mối đe dọa (chiến lược S-T) sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra các lợi thế mạnh mẽ để đối phó với những thách thức từ bên ngoài. Cuối cùng, chiến lược W-T sẽ được triển khai nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của các điểm yếu nội bộ trước những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài, qua đó bảo vệ và củng cố vị thế của doanh nghiệp trong thị trường.

	Cơ hội (O)	Nguy cơ (T)
Phân tích SWOT	- O 1 - O 2 - O 3 - O 4	- T 1 - T 2 - T 3 - T 4
Điểm mạnh (S) - S 1 - S 2 - S 3 - S 4	Phối hợp S-O <i>Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội</i>	Phối hợp S-T <i>Sử dụng các điểm mạnh để vượt qua các mối đe dọa</i>
Điểm yếu (W) - W 1 - W 2 - W 3 - W 4	Phối hợp W-O <i>Tận dụng các cơ hội để khắc phục những điểm yếu</i>	Phối hợp W-T <i>Giảm thiểu các điểm yếu để tìm cách tránh các mối đe dọa</i>

CHƯƠNG 2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ CẢNG HẢI PHÒNG

1. Tổng quan về Công ty

- **Tên quốc tế:** Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng
- **Năm thành lập:** 2016
- **Người đại diện:** Lê Hồng Cẩm
- **Địa chỉ:** Lô KB1-1, Khu công nghiệp Nam Đình Vũ (Khu 1), Phường Đông Hải 2, Quận Hải An, Hải Phòng.
- **Điện thoại:** (+84) 225 3 814366 - (+84) 225 3 814966
- **Fax:** (+84) 225 3 814 366
- **Email:** info@haiphongportservices.com
- **Website:** haiphongportservices.com

2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng được thành lập vào ngày 08 tháng 12 năm 2016 với vốn điều lệ là 300 tỷ VNĐ, với triết lý kinh doanh "Sự hài lòng của khách hàng là thành công của công ty". Công ty hoạt động chủ yếu trong ba lĩnh vực: kinh doanh kho bãi, dịch vụ đại lý hàng tạm nhập tái xuất, và các dịch vụ logistics khác.

- **Tầm nhìn:** Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng hướng tới mục tiêu trở thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu miền Bắc trong lĩnh vực kho bãi ngoại quan vào năm 2025, với hệ thống dịch vụ đa dạng, cơ sở hạ tầng và thiết bị hiện đại, cùng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp.
- **Sứ mệnh:** Sứ mệnh của công ty là hội nhập và kết nối chuỗi giá trị toàn cầu. Ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên cam kết nâng cao chất lượng dịch vụ logistics, đặc biệt trong lĩnh vực kho bãi ngoại quan, thông qua việc cải thiện sản phẩm dịch vụ, phát triển đội ngũ nhân sự, và nâng cao phương pháp phục vụ khách hàng, với mục tiêu hàng đầu là sự hài lòng của khách hàng. Trong suốt quá trình hoạt động, công ty luôn nỗ lực xây dựng và kết nối chuỗi dịch vụ, đồng thời tạo ra những giá trị tích cực cho cộng đồng trong nước và quốc tế.
- **Các hoạt động nổi bật:** Vào ngày 10 tháng 12 năm 2021, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng đã tổ chức lễ khởi công lắp đặt Module cho dự án Sarawak Methanol và ký kết hợp đồng hợp tác chiến lược với Công ty Cổ phần Cơ Khí Xây Dựng Amecc, nhằm phát triển ngành cơ khí công nghiệp nặng và dịch vụ logistics, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong nước và thu hút

khách hàng quốc tế. Ngày 24 tháng 5 năm 2024, công ty cùng Tập đoàn Sao Đỏ đã vinh dự tiếp đón đoàn lãnh đạo do Thứ trưởng Bộ Công Thương Nguyễn Sinh Nhật Tân dẫn đầu, nhằm khảo sát các khu vực trọng điểm về logistics tại Hải Phòng và làm việc với UBND và Sở Công Thương thành phố Hải Phòng về việc xây dựng đề án chiến lược phát triển dịch vụ logistics tại Việt Nam.

- **Văn hóa doanh nghiệp:** Bên cạnh việc phát triển kinh doanh và hội nhập thị trường toàn cầu, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng luôn mong muốn xây dựng văn hóa "Đồng hành và Sẻ chia" như một giá trị cốt lõi, nơi mà sự sẻ chia hiện hữu trong nội bộ công ty và giữa công ty với khách hàng, đối tác. Với tinh thần nhiệt huyết và tầm nhìn hướng về tương lai, cùng với nền văn hóa doanh nghiệp đã được duy trì qua nhiều năm, công ty tin rằng "Khác Biệt Tạo Thành Công" sẽ là kim chỉ nam cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

3. Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính của công ty

3.1. Dịch vụ đại lý hàng hải, giao nhận quốc tế và nội địa

- **Vận chuyển quốc tế:** Vận tải biển quốc tế đóng vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp có hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa. Với mạng lưới đối tác rộng rãi và mối quan hệ chặt chẽ với các hãng tàu, cùng tư cách là thành viên của Hiệp hội Logistics Hải Phòng và JCTRANS, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng cung cấp các giải pháp vận chuyển đường biển linh hoạt cho khách hàng, bao gồm cả hàng LCL và FCL, với mức giá ưu đãi từ các hãng tàu uy tín.
- **Vận chuyển nội địa:** Với đội xe hùng hậu và sơ mi rơ moóc đạt tiêu chuẩn, công ty đảm bảo vận chuyển hàng hóa an toàn và đúng tiến độ từ Bắc vào Nam. Các lô hàng được giao nhận một cách an toàn về chất lượng và số lượng.
- **Vận tải đường ngắn đến và đi các cảng/kho tại Hải Phòng.**
- **Vận tải các tuyến nội địa:** Bao gồm các tỉnh như Hà Nội, Hưng Yên, Hải Dương, Thái Bình, Nam Định, Ninh Bình, Thanh Hóa, Nghệ An, và các tuyến biên giới.
- **Vận tải đường thủy và biển nội địa:** Sử dụng tàu thủy nội địa, sà lan, và pontoon.
- **Vận tải bằng xe bồn:** Chuyên chở hàng lỏng, hóa chất, và các sản phẩm dầu khí.
- **Vận chuyển hàng rời và hàng quá khổ quá tải:** Với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực khai thác hàng đặc thù và phương tiện vận chuyển chuyên dụng, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng luôn là đối tác tin cậy cho việc vận chuyển hàng rời và hàng quá khổ quá tải, đảm bảo an toàn trong quá trình vận chuyển tùy theo tính chất và đặc điểm của từng loại hàng hóa.

3.2 Dịch vụ Vận Tải

- **Vận tải bằng xe đầu kéo container:** Cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa qua các tuyến đường ngắn đến và từ các cảng kho tại Hải Phòng, cũng như các tuyến nội địa Bắc - Trung - Nam và các tuyến biên giới tại các tỉnh phía Bắc.
- **Vận tải bằng xe chuyên dụng:** Thực hiện vận chuyển hàng hóa bằng xe ô tô với đội ngũ phương tiện được trang bị đầy đủ và đội ngũ lái xe có kinh nghiệm dày dạn. Dịch vụ này bao gồm vận chuyển hàng quá khổ, quá tải và hàng dự án.
- **Vận tải bằng xe tải:** Cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa bằng xe tải có tải trọng từ 01 tấn đến 10 tấn, phục vụ cho các khu công nghiệp, nhà máy và kho bãi theo yêu cầu cụ thể của khách hàng.
- **Vận tải đường thủy:** Thực hiện vận chuyển hàng hóa qua đường thủy nội địa bằng sà lan, ponton, cũng như cung cấp dịch vụ book tàu cho việc vận chuyển hàng hóa Bắc - Nam và quốc tế.

3.3 Dịch vụ Bãi Xe

- **Vị trí và cơ sở hạ tầng:** Bãi xe được đặt tại vị trí giao thông thuận lợi ngay trung tâm hệ thống cảng Hải Phòng, tiếp giáp với các tuyến đường cao tốc quốc gia. Bãi xe này được thiết kế để lưu trữ và vận chuyển xe ô tô nhập khẩu từ cảng đến các bãi và từ bãi đến các đại lý trên toàn quốc, với tổng diện tích trên 10.000m², bao gồm các khu vực rửa xe và xưởng kiểm tra lắp đặt.
- **Dịch vụ cung cấp:** Công ty cung cấp các dịch vụ như vận chuyển xe ô tô, kiểm tra xe khi nhập, bảo dưỡng, rửa xe và đánh bóng, kiểm tra xe khi xuất, cũng như lắp đặt phụ kiện cho xe.

3.4 Dịch vụ Kho

- **Hệ thống kho lạnh:** Công ty sở hữu hệ thống kho lạnh hiện đại với quy mô 10.000 m², tọa lạc tại vị trí giao thông thuận lợi ngay tại trung tâm cảng Hải Phòng, phù hợp cho việc lưu trữ và phân phối hàng hóa, nguyên vật liệu sản xuất tại các khu công nghiệp và các khu vực khác như Hải Phòng, Hà Nội, Bắc Ninh, Thái Bình, Nam Định, cũng như thực hiện các tác nghiệp đóng hàng chờ xuất khẩu.
- **Cấu trúc kho:** Kho bao gồm kho lạnh nội địa và kho lạnh ngoại quan.
- **Chuỗi dịch vụ kho lạnh:** Các dịch vụ bao gồm quản lý xuất - nhập, kiểm kê, phân phối, xếp dỡ, cân hàng, đóng gói bao bì, dán tem, kiểm soát mã cân, quản lý hàng hóa, báo cáo tồn kho, kiểm đếm, sang container, hun trùng và khử khuẩn.

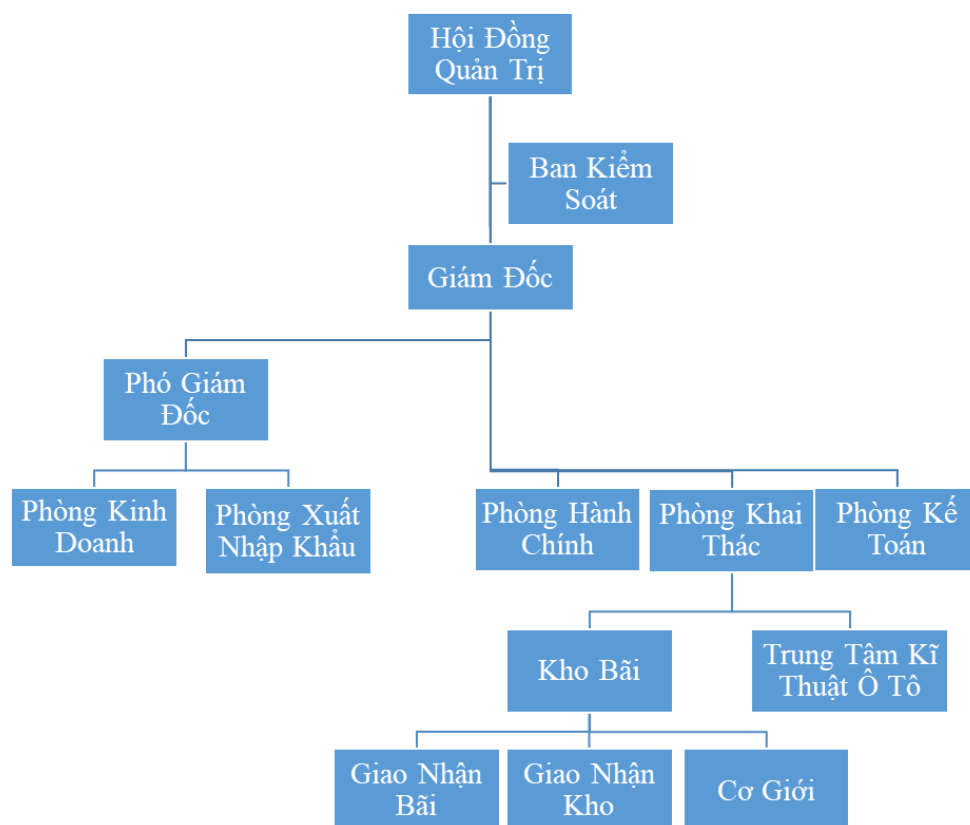
3.5 Dịch vụ Thủ Tục Hải Quan

- **Cam kết dịch vụ:** Công ty Cổ Phần Dịch Vụ Cảng Hải Phòng cam kết cung cấp cho khách hàng dịch vụ khai thuê hải quan trọn đời, bao gồm dịch vụ khai báo hải quan xuất nhập khẩu từ hàng lẻ đóng ghép LCL đến hàng nguyên FCL và hàng tàu rời. Công ty cũng cung cấp dịch vụ xin cấp C/O đầy đủ mẫu và dịch vụ vận chuyển hàng hóa với các hình thức linh hoạt, nhanh chóng và an toàn.
- **Dịch vụ kiểm tra chuyên ngành:** Công ty thực hiện các dịch vụ hải quan kiểm tra chuyên ngành, bao gồm khử trùng hàng hóa xuất khẩu, xin giấy phép nhập khẩu hàng sắt thép, phân bón, giám định hàng hóa, công bố hợp quy cho lô hàng, kiểm dịch động vật và thực vật, cũng như dịch vụ hoàn thuế cho doanh nghiệp.

4. Cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban, lực lượng lao động

4.1 Cơ cấu tổ chức

Hiện tại, bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng được điều hành dưới sự lãnh đạo của Giám đốc, cùng với các Phó Giám đốc và Trưởng phòng, nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh. Sơ đồ tổ chức dưới đây minh họa rõ ràng chức năng và nhiệm vụ của từng phòng ban, cũng như mối quan hệ công tác giữa các bộ phận. Điều này đảm bảo việc cung cấp thông tin chính xác và kịp thời, từ đó hỗ trợ quá trình ra quyết định và xử lý thông tin một cách thông suốt.



Hình 1.10 Sơ đồ tổ chức. Nguồn: Phòng nhân sự

4.2 Chức năng của từng phòng ban

- **Hội đồng quản trị:** Có trách nhiệm xác định và định hình chiến lược phát triển của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, đồng thời đảm bảo quản lý và điều hành hàng ngày diễn ra hiệu quả, tuân thủ các quy định pháp lý và nội quy nội bộ.
- **Ban Kiểm soát:** Giám sát hoạt động tài chính, đánh giá hiệu suất kinh doanh, đề xuất và giám sát cải tiến quy trình nội bộ, bảo vệ lợi ích của công ty và cổ đông.
- **Giám đốc:** Chịu trách nhiệm tổ chức và điều hành các hoạt động kinh doanh hàng ngày, đảm bảo thực hiện chiến lược và mục tiêu đã được Hội đồng quản trị phê duyệt, đồng thời quản lý nhân sự và tài chính để đạt được hiệu quả và tăng trưởng bền vững.
- **Phó giám đốc:** Quản lý hai phòng ban, bao gồm Phòng Kinh doanh và Phòng Xuất nhập khẩu, hỗ trợ Giám đốc trong việc triển khai chiến lược và mục tiêu của công ty, đồng thời giám sát hoạt động kinh doanh hàng ngày để đảm bảo sự suôn sẻ và hiệu quả.
- **Phòng Hành chính:** Chịu trách nhiệm quản lý các vấn đề liên quan đến nhân sự, văn phòng phẩm, và hỗ trợ tổ chức sự kiện cũng như hội nghị.
- **Phòng Khai thác:** Quản lý kho bãi và trung tâm kỹ thuật ô tô, chịu trách nhiệm tổ chức các hoạt động liên quan đến vận chuyển hàng hóa tại cảng, tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và cơ sở hạ tầng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- **Phòng Kế toán:** Chịu trách nhiệm ghi nhận, phân tích và báo cáo tình hình tài chính của công ty, cung cấp thông tin chính xác và minh bạch để hỗ trợ quản lý và ra quyết định chiến lược.

4.3 Nguồn nhân lực

- Công ty sở hữu nguồn nhân lực trẻ, năng động và nhạy bén với các biến động của thị trường, đặc biệt trong bối cảnh công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ trong thời đại 4.0.
- Trình độ ngoại ngữ của nhân viên đạt tiêu chuẩn, cho phép giao tiếp hiệu quả với khách hàng quốc tế, bao gồm không chỉ tiếng Anh mà còn cả tiếng Trung Quốc, và tiếng Nhật Bản.
- Tất cả nhân viên đều có ít nhất một bằng tốt nghiệp đại học, đảm bảo chất lượng chuyên môn.

- Đội ngũ công nhân có tinh thần nhiệt huyết, thao tác nhanh chóng và đảm bảo an toàn trong quá trình khai thác, cung cấp đầy đủ và đa dạng các dịch vụ như đóng gói, đóng đai gia cố, hun trùng và khử khuẩn theo yêu cầu của khách hàng.
- Nhân viên có khả năng giao tiếp tốt, tinh thần làm việc trách nhiệm, yêu nghề, chịu được áp lực công việc và sẵn sàng làm thêm giờ khi cần thiết.
- Ngoài ra, lực lượng lao động của công ty còn bao gồm các nhân viên được tuyển dụng cho các hoạt động kinh doanh và cung cấp dịch vụ, như nhóm công nhân lái máy xúc, thợ sửa chữa, nhân viên giao nhận hàng hóa, nhân viên bảo vệ, nhân viên văn phòng, nhân viên tiếp thị và kinh doanh, cùng các vị trí quản lý khác.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm gần đây năm

(ĐVT: triệu

VND)

STT	Items	2021	2022	2023
1	Doanh thu từ dịch vụ	105,383	117,756	132,205
2	Khoản giảm trừ doanh thu	7,002	7,113	7,602
3	Giá vốn bán hàng	82,234	85,267	88,900
4	Tổng thu nhập ròng	22,213	26,120	26,521
5	Tổng chi phí	18,055	21,268	20,381
6	Lợi nhuận sau thuế TNDN	4,158	4,853	5,070

(Nguồn: Phòng Kế Toán)

Bảng 1.1 Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2021 đến năm 2023

- **Doanh thu từ dịch vụ:** Doanh thu của doanh nghiệp ghi nhận đạt 105,383 triệu đồng vào năm 2021, tăng lên 117,756 triệu đồng vào năm 2022, và tiếp tục tăng mạnh lên 132,205 triệu đồng vào năm 2023. Điều này thể hiện sự tăng trưởng ổn định về doanh thu qua các năm.
- **Khoản giảm trừ doanh thu:** Khoản giảm trừ doanh thu cũng có xu hướng tăng qua các năm. Cụ thể, khoản này đạt 7,002 triệu đồng vào năm 2021, tăng nhẹ lên 7,113 triệu đồng vào năm 2022 và đạt 7,602 triệu đồng vào năm 2023. Sự gia tăng này có thể làm ảnh hưởng đến biên lợi nhuận của doanh nghiệp.
- **Giá vốn bán hàng:** Giá vốn bán hàng cho thấy xu hướng tăng từ 82,234 triệu đồng vào năm 2021, lên 85,267 triệu đồng vào năm 2022, và đạt mức 88,900 triệu đồng vào năm 2023. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã phải chi nhiều hơn cho hoạt động sản xuất, kinh doanh.

- **Tổng thu nhập ròng:** Tổng thu nhập ròng của doanh nghiệp tăng từ 22,213 triệu đồng vào năm 2021 lên mức cao nhất là 26,120 triệu đồng vào năm 2022. Tuy nhiên, vào năm 2023, tổng thu nhập đã giảm nhẹ xuống 26,521 triệu đồng, cho thấy một sự chững lại trong quá trình tăng trưởng.
- **Tổng chi phí:** Tổng chi phí của doanh nghiệp đã tăng từ 18,055 triệu đồng vào năm 2021 lên 21,268 triệu đồng vào năm 2022, nhưng giảm xuống 20,381 triệu đồng vào năm 2023, có thể do những nỗ lực cắt giảm chi phí.
- **Lợi nhuận sau thuế TNDN:** Lợi nhuận sau thuế có xu hướng tăng trưởng đều đặn qua các năm, từ 4,158 triệu đồng vào năm 2021, lên 4,853 triệu đồng vào năm 2022, và đạt 5,070 triệu đồng vào năm 2023, thể hiện sự hiệu quả trong quản lý lợi nhuận của doanh nghiệp.

Tóm lại, các chỉ tiêu hoạt động của doanh nghiệp từ năm 2021 đến năm 2023 đều có xu hướng tăng trưởng ổn định, đặc biệt là doanh thu và lợi nhuận sau thuế. Tuy nhiên, sự gia tăng của khoản giảm trừ doanh thu và giá vốn bán hàng cần được chú ý để tối ưu hóa biên lợi nhuận trong tương lai.

Một số yếu tố đóng góp vào sự thành công của công ty:

Nằm ở Hải Phòng, thành phố cảng lớn nhất miền Bắc Việt Nam, đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực công nghiệp và thương mại tại Vùng duyên hải Bắc Bộ. Là một trong năm thành phố trực thuộc trung ương, Hải Phòng không chỉ là đô thị loại I mà còn là trung tâm kinh tế, văn hóa, y tế, giáo dục, khoa học và công nghệ của khu vực. Vị trí chiến lược của Hải Phòng trong hệ thống giao thông đường biển phía Bắc, cùng với lợi thế cảng nước sâu, đã thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của ngành vận tải biển, đồng thời đóng góp vào sự tăng trưởng của vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ. Hải Phòng cũng là một trong hai trung tâm phát triển của Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, với nhiều khu công nghiệp và trung tâm thương mại lớn, phục vụ cho các lĩnh vực dịch vụ, du lịch, giáo dục và y tế. Nằm trong tam giác kinh tế trọng điểm phía Bắc, bao gồm Hà Nội, Hải Phòng và Quảng Ninh, thành phố này còn giữ vai trò là tiền trạm của miền Bắc, nơi đặt trụ sở của Bộ Tư lệnh Quân khu 3 và Bộ Tư lệnh Hải quân Việt Nam.

Là công ty con của tập đoàn Sao Đỏ với hơn 20 năm kinh nghiệm cũng như tiềm lực, vị trí công ty trực tiếp trong hệ sinh thái khu công nghiệp Nam Đình Vũ với hệ thống cảng biển và rất nhiều dự án logistics liên quan đã và đang triển khai. Có thể nói Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng có tiềm năng rất lớn để tiếp tục khai thác nguồn khách hàng trong khu công nghiệp, cũng như mở rộng quan hệ đối tác chiến lược với các nhà đầu tư trong và ngoài quốc gia. Bên cạnh đó, công ty còn được dẫn dắt bởi một giám đốc có năng lực điều hành và quản lý xuất sắc, cùng với các chiến lược phát triển hiệu quả, đã

tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Đội ngũ cán bộ chuyên môn cao và kinh nghiệm dày dặn, cùng với lực lượng công nhân lành nghề, luôn nỗ lực nâng cao trình độ, đã góp phần quan trọng vào sự thành công của công ty.

5. Thực trạng công tác quản trị và phát triển nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Cảng Hải Phòng

5.1 Cơ cấu lao động của doanh nghiệp:

Trong giai đoạn 2022 – 2023, tổng số lao động của công ty giảm từ 79 xuống còn 77 nhân viên, tương ứng với việc giảm 2 nhân viên, chiếm tỷ lệ giảm 2,53%. Nguyên nhân chủ yếu là do tình hình thị trường gặp khó khăn, và một số nhân viên chuyển sang công ty khác. Tuy nhiên, nếu ta đi sâu vào chi tiết các trình độ lao động, sự thay đổi nhân sự thể hiện rõ ràng hơn:

Nhóm nhân viên có trình độ Đại học tăng từ 25 lên 29 người, tăng 4 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 16%. Đây là một tín hiệu tích cực, cho thấy công ty đã thu hút hoặc giữ chân được những lao động có trình độ cao hơn, có thể để phục vụ những yêu cầu công việc đòi hỏi chuyên môn sâu hơn trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh.

Nhóm nhân viên có trình độ Cao đẳng cũng tăng từ 24 lên 27 người, tăng 3 người, chiếm tỷ lệ tăng 12,5%. Điều này cũng hỗ trợ cho nhận định rằng công ty có nhu cầu nhân lực trình độ cao hơn để đối phó với những thách thức mới.

Trong khi đó, nhóm lao động phổ thông giảm đáng kể từ 30 xuống còn 21 người, tức là giảm 9 người, tương ứng với tỷ lệ giảm 30%. Điều này cho thấy công ty có thể đang giảm bớt số lao động phổ thông, có thể là do sự tự động hóa hoặc tái cơ cấu lại để tối ưu hóa hiệu suất làm việc.

Δ Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

(ĐVT : Người ,%)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Chênh lệch 2023/2022	
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
Tổng số lao động	79	100	77	100	(2)	(2,5)
Đại học	25	31,6	29	37,7	4	16
Cao đẳng	24	30,4	27	35,1	3	12,5
Phổ thông	30	38,0	21	27,3	(9)	(30)

Bảng 1.2 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn từ năm 2022 đến năm 2023

(Nguồn: Báo cáo tổng kết công ty giai đoạn 2022 – 2023)

Nhận xét:

Sự thay đổi về cơ cấu lao động cho thấy công ty đang có xu hướng tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, với việc tăng tỷ lệ lao động có trình độ Đại học và Cao đẳng. Tuy nhiên, số lượng lao động phổ thông giảm mạnh cho thấy công ty có thể đang điều chỉnh mô hình hoạt động, giảm phụ thuộc vào lao động tay chân và hướng tới sử dụng lao động có chuyên môn cao hơn.

Δ Cơ cấu lao động theo giới tính

(ĐVT : Người ,%)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	79	100	77	100	(2)	(2,5)
Nam	57	72,2	54	70,1	(3)	(5,3)
Nữ	22	27,8	23	29,9	1	4,5

Bảng 1.3 Cơ cấu lao động theo giới tính từ năm 2022 đến năm 2023

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Công ty giai đoạn 2022-2023)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên, ta thấy cơ cấu lao động giữa nam và nữ có sự chênh lệch rõ rệt. Lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn trong tổng số lao động của công ty. Cụ thể, năm 2022, số lao động nam là 57 người, chiếm 72,2% tổng số lao động, và đến năm 2023, con số này giảm xuống còn 54 người, tương ứng với 70,1%, giảm 3 người, tức là giảm 5,3% so với năm trước.

Trong khi đó, lao động nữ mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ hơn, nhưng đã có sự gia tăng nhẹ. Năm 2022, số lao động nữ là 22 người, chiếm 27,8%, và đến năm 2023, số lao động nữ tăng lên 23 người, chiếm 29,9%, tăng 1 người, tương ứng với 4,5%.

Sự phân bố lao động theo giới tính trong bảng trên cho thấy rằng mặc dù tỷ lệ lao động nữ vẫn còn thấp so với nam, nhưng có dấu hiệu tích cực về sự gia tăng số lượng lao động nữ trong công ty. Điều này có thể phản ánh sự nỗ lực của công ty trong việc tạo ra môi

trường làm việc bình đẳng và khuyến khích sự tham gia của lao động nữ, phù hợp với xu hướng hiện đại trong quản lý nguồn nhân lực.

Δ Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

(ĐVT : Người , %)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	79	100	77	100	(2)	(2,5)
18 – 30 tuổi	27	34,2	28	36,4	1	3,7
30 – 40 tuổi	27	34,2	20	26,0	(7)	(25,9)
40 – 50 tuổi	25	31,6	29	37,7	4	16,0

Bảng 1.4 Cơ cấu lao động theo độ tuổi từ năm 2022 đến năm 2023

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Công ty giai đoạn 2022-2023)

Nhận xét:

Nhìn vào bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi, ta thấy rằng lực lượng lao động ở độ tuổi từ 18 – 30 có sự gia tăng nhẹ từ 27 người (34,2%) năm 2022 lên 28 người (36,4%) năm 2023, tăng 1 người tương ứng với 3,7%. Lực lượng lao động ở độ tuổi này thường được đánh giá là năng động, sáng tạo, nhạy bén và hoạt bát trong công việc, mặc dù kinh nghiệm của họ còn hạn chế.

Đối với lực lượng lao động từ 30 – 40 tuổi, có sự giảm đáng kể từ 27 người (34,2%) năm 2022 xuống còn 20 người (26,0%) năm 2023, giảm 7 người tương ứng với 25,9%. Đây là nhóm lao động đã có kinh nghiệm và thường gắn bó lâu dài với công ty, do đó sự giảm sút này có thể ảnh hưởng đến sự ổn định và hiệu quả công việc của công ty.

Cuối cùng, ở độ tuổi từ 40 – 50, số lượng lao động tăng từ 25 người (31,6%) năm 2022 lên 29 người (37,7%) năm 2023, tăng 4 người tương ứng với 16,0%. Nhóm lao động này thường là những người có nhiều kinh nghiệm và thường giữ các vị trí lãnh đạo trong công ty. Sự gia tăng này có thể phản ánh sự chú trọng của công ty vào việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực có kinh nghiệm, điều này có thể mang lại lợi ích lớn cho sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai.

Tóm lại, cơ cấu lao động theo độ tuổi cho thấy sự biến động trong các nhóm tuổi khác nhau, với sự gia tăng ở nhóm trẻ và nhóm có kinh nghiệm, trong khi nhóm lao động trung

niên lại giám sát. Điều này có thể tạo ra những thách thức và cơ hội cho công ty trong việc quản lý nguồn nhân lực và phát triển chiến lược nhân sự phù hợp.

5.2 Quy trình Tuyển dụng Nhân lực

5.2.1 Hoạch định Nguồn Nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là một hoạt động thiết yếu mà mọi doanh nghiệp cần thực hiện. Kế hoạch nhân sự của tổ chức luôn phải liên kết chặt chẽ với chiến lược phát triển tổng thể của công ty, ảnh hưởng trực tiếp đến các mục tiêu phát triển đã đề ra. Mục tiêu của công tác hoạch định nguồn nhân lực là xác định số lượng lao động hiện tại và dự báo nhu cầu lao động trong tương lai dựa trên kế hoạch sản xuất của công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các chính sách phù hợp, như quyết định về việc tuyển dụng hay sa thải nhân viên.

Quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực cần phải dựa trên các yếu tố như cơ sở sản xuất kinh doanh, cũng như chiến lược kinh doanh ngắn hạn và dài hạn. Quyết định về hoạch định nguồn nhân lực thường thuộc về Ban giám đốc, dựa trên kế hoạch sản xuất và nhu cầu thực tế của từng đơn vị. Công tác này được thực hiện qua bốn bước chính:

Bước 1: Dự báo nhu cầu và khả năng sẵn có về nguồn nhân lực của công ty. Trong bước này, văn phòng sẽ xem xét nhiều yếu tố như kế hoạch kinh doanh, các thay đổi tiềm năng, số lượng nhân viên hiện tại, trình độ chuyên môn của họ, cũng như nhu cầu về doanh thu và lợi nhuận trong kỳ tới. Từ đó, công ty sẽ xác định được tình trạng thừa hay thiếu nhân lực so với kế hoạch kinh doanh, nhằm đưa ra quyết định hợp lý về tuyển dụng và sa thải.

Bước 2: Văn phòng sẽ chuẩn bị các báo cáo và ý kiến đề xuất để trình lên Ban giám đốc xem xét và phê duyệt.

Bước 3: Văn phòng phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác nhau để triển khai các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải, sắp xếp hoặc đào tạo nhân viên.

Bước 4: Văn phòng sẽ tiến hành đánh giá hiệu quả và điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp với yêu cầu công việc thực tế của từng phòng ban, đảm bảo tính hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp với các chính sách đã đề ra.

Tổng quan, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được công ty chú trọng và xây dựng các bước thực hiện cơ bản. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục trong thời gian tới để nâng cao hiệu quả của công tác này.

5.2.2 Nguồn Tuyển dụng của Công ty

Hiện nay, các doanh nghiệp thường có hai nguồn tuyển dụng chính: nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Đối với công ty thương mại, nguồn tuyển dụng chủ yếu đến từ nội bộ, trong khi nguồn bên ngoài chiếm tỷ lệ thấp hơn.

Tuyển dụng từ Nguồn Nội bộ: Nguồn nhân sự này bao gồm những nhân viên đã được đề cử hoặc giới thiệu từ những người đang làm việc trong công ty. Công ty sẽ lựa chọn những ứng viên có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí cần tuyển, qua đó thể hiện sự quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

- **Ưu điểm:** Khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn và trung thành với công ty. Nhân viên mới có thể nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc nhờ sự hỗ trợ từ người thân trong công ty, đồng thời giúp tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng.
- **Nhược điểm:** Có thể bỏ lỡ cơ hội tuyển dụng những ứng viên có trình độ cao hơn do nguồn tuyển dụng bị giới hạn. Ngoài ra, việc ảnh hưởng từ phong cách làm việc của nhân viên cũ có thể dẫn đến sự thiếu sáng tạo và phát triển trong công việc.

Tuyển dụng từ Nguồn Bên ngoài: Công ty tìm kiếm những ứng viên có kinh nghiệm và năng lực trẻ trung, năng động, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm và nhiệt huyết với công việc. Nguồn tuyển dụng này bao gồm sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và lao động tự do.

- **Ưu điểm:** Tận dụng được nguồn chất xám từ bên ngoài, cho phép công ty lựa chọn những ứng viên có năng lực phù hợp để thực hiện công việc một cách hiệu quả.
- **Nhược điểm:** Quá trình tuyển dụng có thể tốn nhiều thời gian và chi phí, và không đảm bảo rằng sẽ tìm được ứng viên đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc. Những lao động mới sẽ cần thời gian để làm quen với môi trường làm việc của công ty.

5.2.3 Quy trình tuyển dụng tại Công ty

Quá trình tuyển dụng là một chuỗi hoạt động nhằm thu hút những ứng viên có năng lực từ nhiều nguồn khác nhau để họ đăng ký và nộp đơn xin việc. Các bước chuẩn bị trước khi tiến hành tuyển dụng được trình bày như sau:

- **Bước 1: Lập kế hoạch tuyển dụng.** Đây là giai đoạn đầu tiên và cũng là giai đoạn quan trọng nhất trong quy trình tuyển dụng nhân sự, do đó cần được thực hiện một cách cẩn thận và chi tiết. Bộ phận kinh doanh sẽ báo cáo nhu cầu tuyển dụng lên Ban lãnh đạo để được phê duyệt.

- Bước 2: Thông báo tuyển dụng. Sau khi Ban lãnh đạo phê duyệt kế hoạch và hoàn tất các bước chuẩn bị, công ty sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng đến các ứng viên. Thông báo có thể được phát qua các công ty việc làm, các nền tảng trực tuyến như Facebook, Instagram, TopCV, hoặc dán thông báo tại cổng công ty.
- Bước 3: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ. Giai đoạn sàng lọc hồ sơ là rất quan trọng; công ty sẽ dựa vào các yêu cầu công việc, kinh nghiệm làm việc trước đó của ứng viên và các tiêu chí khác để lựa chọn. Ban lãnh đạo sẽ nhận được thông báo từ nhân viên văn phòng về những hồ sơ đạt yêu cầu, sau đó công khai danh sách ứng viên đủ điều kiện để tiến hành phỏng vấn.
- Bước 4: Phỏng vấn. Trong giai đoạn phỏng vấn, công ty sẽ đánh giá cụ thể khả năng làm việc, tư duy và kỹ năng giải quyết vấn đề của từng ứng viên. Dựa trên kết quả này, quyết định sẽ được đưa ra cho các ứng viên.
- Bước 5: Thử việc. Những ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn sẽ được bố trí làm việc tại bộ phận mà họ mong muốn, dưới sự giám sát của quản lý bộ phận. Trong thời gian thử việc, các ứng viên sẽ nhận được 90% lương cơ bản cùng 90% phụ cấp từ công ty.
- Bước 6: Quyết định tuyển dụng. Sau khi hoàn thành các vòng tuyển chọn và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của cửa hàng cũng như công ty, những ứng viên đạt tiêu chuẩn sẽ chính thức trở thành nhân viên của công ty và được hưởng các chế độ đãi ngộ hiện hành.

5.2.4 Chỉ tiêu tuyển dụng tại công ty

(ĐVT: Người/ %)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Số lao động tuyển dụng	5	100	3	100	(2)	(40)
Nguồn tuyển dụng bên trong	4	80	3	100	(1)	(50)
Nguồn tuyển dụng bên ngoài	1	20	0	0	(1)	(100)

Bảng 1.5 Chỉ tiêu tuyển dụng từ năm 2022 đến năm 2023

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Công ty giai đoạn 2022-2023)

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy, năm 2022 – 2023 nguồn lao động chủ yếu của công ty là nguồn lao động bên trong, nguồn lao động từ bên ngoài thường thấp hơn hoặc không có.

Năm 2022, số lượng lao động tuyển thêm là 5 người. Trong đó, có 04 lao động là nguồn nội bộ chiếm 80 % tổng số tuyển dụng, còn lại là số lao động bên ngoài.

Năm 2023, tuyển dụng 03 người, tất cả đều từ nguồn nội bộ.

Từ tình hình trên ta thấy, năm 2022 – 2023 Công ty vẫn ưu tiên tuyển dụng nguồn bên trong (nội bộ).

5.2.5 Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí:

STT	Vị trí	Trình độ	Kinh nghiệm kỹ năng
1	Kế toán trưởng	-Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kế toán hoặc tương đương. -Có chứng chỉ kế toán trưởng. -Thành thạo tin học văn phòng và phần mềm kế toán.	- Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm chuyên môn, có kỹ năng quản lý và điều hành. - Có khả năng xử lý các vấn đề liên quan đến kế toán và tài chính của công ty. - Có khả năng làm việc dưới áp lực cao.
2	Nhân viên kỹ thuật	-Tốt nghiệp cao đẳng hoặc đại học chuyên ngành kỹ thuật.	- Có tối thiểu 1 năm kinh nghiệm chuyên môn. - Nhanh nhẹn, ham học hỏi và có tinh thần cầu tiến
3	Nhân viên kinh doanh	-Tốt nghiệp cao đẳng hoặc đại học chuyên ngành kinh tế. -Thành thạo tin học văn phòng.	- Có ít nhất 1 năm kinh nghiệm chuyên môn. - Kỹ năng giao tiếp tốt, thuyết trình, đàm phán, tự tin và am hiểu xã hội. - Nhanh nhẹn, có khả năng chịu áp lực công việc và có trách nhiệm. - Biết ngoại ngữ là một lợi thế (Tiếng Anh, Tiếng Trung,...)

STT	Vị trí	Trình độ	Kinh nghiệm kỹ năng
4	Nhân viên kế toán	-Tốt nghiệp trung cấp chuyên ngành kế toán hoặc cao hơn. -Thành thạo tin học văn phòng và phần mềm kế toán.	- Có ít nhất 1 năm kinh nghiệm chuyên môn. - Có khả năng làm việc dưới áp lực cao. - Nhanh nhẹn, trung thực, cẩn thận và nhiệt tình trong công việc. - Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của kế toán trưởng.
5	Nhân viên văn phòng	-Tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên. -Thành thạo tin học văn phòng.	- Có kỹ năng giao tiếp và ứng xử tốt. - Nhanh nhẹn, trung thực, cẩn thận và nhiệt tình trong công việc.
6	Công nhân	-Tốt nghiệp trung học phổ thông hoặc cao hơn.	- Khỏe mạnh, chăm chỉ và nhiệt tình với công việc. - Có khả năng chịu áp lực công việc cao.

Bảng 1.6 Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

5.3 Công tác Đào tạo và Phát triển Nguồn Nhân lực

Để đáp ứng nhu cầu về nguồn lao động chất lượng cao, công ty đã triển khai một số kế hoạch đào tạo cụ thể như sau:

5.3.1 Đào tạo Tại chỗ

Phương pháp đào tạo này được thực hiện ngay trong quá trình làm việc, nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Phương pháp này thường được áp dụng cho những nhân viên mới trong thời gian thử việc hoặc những người ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới sẽ được giao nhiệm vụ làm việc cùng với những đồng nghiệp có trình độ chuyên môn cao hơn và nhiều kinh nghiệm hơn, từ đó nhận được sự hỗ trợ và hướng dẫn cần thiết. Trong thời gian thử việc, các kỹ thuật viên mới sẽ được truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa và vận hành máy móc thiết bị, đồng thời được trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc. Sau khi hoàn thành thời gian thử việc, họ sẽ có khả năng sử dụng máy móc và đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc. Mặc dù phương pháp này có thể tốn thời gian, nhưng nó được coi là một giải pháp đơn giản và tiết kiệm chi phí đào tạo, vì nhân viên mới có cơ hội làm quen trực tiếp với công việc và nhận được sự hướng dẫn để tránh mắc phải sai sót.

5.3.2 Cử đi Đào tạo

Ngoài việc đào tạo tại chỗ, Công ty cũng tổ chức các lớp huấn luyện nhằm nâng cao nghiệp vụ và tay nghề cho nhân viên, đặc biệt là những lĩnh vực mà đào tạo tại chỗ không thể đáp ứng. Công ty tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ công nhân viên tham gia các khóa học này, với ưu tiên dành cho đội ngũ cán bộ trẻ, năng động, những người có khả năng tiếp thu kiến thức mới một cách nhanh chóng. Công ty khuyến khích và động viên nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị thông qua nhiều hình thức khác nhau, bao gồm tự học, tham gia các lớp bồi dưỡng chuyên đề do các trường và trung tâm đào tạo tổ chức, cũng như học tại chức trong các chuyên ngành kỹ thuật và kinh tế.

5.4 Chế độ Đãi ngộ Người Lao động

5.4.1 Đãi ngộ Vật chất

a. Tiền lương và Hình thức Trả lương:

- Tiền lương theo thời gian được xác định dựa trên thời gian làm việc thực tế của nhân viên. Hình thức trả lương theo thời gian được thực hiện hàng tháng và được chuyển khoản vào tài khoản cá nhân vào ngày 27 hàng tháng. Nếu ngày trả lương trùng với ngày nghỉ, việc thanh toán sẽ được thực hiện vào ngày làm việc liền kề trước đó.
- Thời gian tính lương cho một tháng được xác định từ ngày 16 của tháng trước đến ngày 15 của tháng hiện tại.
- Đối với nhân viên có sự thay đổi về chức vụ, thăng cấp, giáng chức, đình chỉ công việc hoặc thay đổi nơi làm việc, mức lương sẽ được điều chỉnh theo mức mới kể từ ngày có quyết định.

Hệ thống tiền lương bao gồm:

- Lương cơ bản (còn gọi là mức lương)
- Phụ cấp lương
- Các khoản bổ sung khác

b. Cách thức Tính lương:

- Lương cơ bản được quy định dựa trên chức vụ và cấp bậc, và sẽ được chi trả theo mức lương được ghi cụ thể trong hợp đồng lao động.

$$\text{Tiền lương thực nhận} = \frac{\text{Lương cơ bản + phụ cấp}}{\text{Số giờ công tiêu chuẩn trong tháng}} \times \text{Số giờ làm việc thực tế trong tháng}$$

Mức lương cơ bản áp dụng cho từng chức danh:

STT	Đối tượng	Mức lương (đồng/người/tháng)
1	Văn phòng	8.900.000
2	Công nhân	7.250.000
3	Kỹ thuật	7.250.000
4	Bảo vệ	5.250.000

Bảng 1.7 Mức lương cơ bản với từng chức danh

(Nguồn: Phòng kế toán)

Chế độ phụ cấp và phúc lợi:

Các khoản phụ cấp và trợ cấp là những khoản tiền mà người sử dụng lao động chi trả cho người lao động dựa trên các điều kiện cụ thể của công việc. Về phúc lợi, tất cả cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty đều được hưởng lương trong những ngày lễ theo quy định của Nhà nước Việt Nam, bao gồm Tết Dương lịch, Tết Âm lịch, Giỗ tổ Hùng Vương, ngày 30/4, và ngày 1/5.

Chức danh	Giám đốc	Cán bộ kỹ thuật, Nhân viên các phòng ban	Công nhân
Mức hưởng phụ cấp trách nhiệm	3.500.000	1.000.000	-
Mức thưởng chuyên cần	2.500.000	1.500.000	600.000
Mức thưởng thâm niên (Từ 02 năm làm việc tại công ty)	2.000.000	1.200.000	1.000.000

Bảng 1.8 Chế độ phụ cấp và phúc lợi cho cán bộ nhân viên

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Ngoài ra, trong các trường hợp nghỉ việc, người lao động vẫn được hưởng nguyên lương với các quy định cụ thể như sau:

- Nghỉ kết hôn: 03 ngày
- Nghỉ khi con kết hôn: 01 ngày
- Nghỉ khi bố mẹ đẻ hoặc bố mẹ vợ/chồng qua đời: 03 ngày
- Nghỉ khi vợ, chồng hoặc con qua đời: 03 ngày

Về trợ cấp hiếu hỉ, công ty quy định các khoản tiền như sau:

- Tiền mừng đám cưới: 300.000 VND (đối với trường hợp kết hôn giữa hai nhân viên trong công ty, mừng cho cả hai; nhân viên thử việc nhận 200.000 VND)
- Tiền mừng sinh con: 300.000 VND
- Tiền viếng đám tang:
 - Bản thân nhân viên qua đời: 1.000.000 VND
 - Vợ/chồng hoặc con qua đời: 300.000 VND
 - Bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng qua đời: 200.000 VND

Chế độ thưởng:

Chế độ thưởng được áp dụng dựa trên tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tiền thưởng, nếu có, thường được chi trả theo quy định sau:

- Thưởng được thực hiện hai lần trong năm: một lần giữa năm và một lần vào cuối năm.
- Số tiền thưởng được tính dựa trên tỷ lệ ngày công của người lao động.
- Tiền lương để tính thưởng sẽ được xác định dựa trên mức lương bình quân của 6 tháng liền kề trước thời điểm tính thưởng.
- Đối tượng nhận thưởng bao gồm toàn bộ cán bộ công nhân viên có mặt tại thời điểm tính thưởng.
- Mức thưởng thường tương đương với một tháng lương cơ bản, tùy thuộc vào chức danh.

Quy định về thăng bậc, thăng chức và tăng lương:

Hàng năm, công ty sẽ xem xét việc thăng bậc, thăng chức và tăng lương cho người lao động dựa trên kết quả đánh giá và năng lực chuyên môn, với tần suất hai lần trong năm theo quy định cụ thể.

5.4.2 Đãi ngộ tinh thần:

Bên cạnh các chế độ đãi ngộ vật chất, công ty cũng chú trọng đến yếu tố tinh thần, điều này rất quan trọng đối với người lao động. Tinh thần thoải mái sẽ giúp người lao động làm việc hiệu quả và sáng tạo hơn.

Công ty hỗ trợ các hoạt động vui chơi, du lịch nhằm tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân và hoàn thành nhiệm vụ được giao. Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, ban lãnh đạo sẽ quyết định về địa điểm và thời gian tổ chức các chuyến du lịch cho nhân viên. Ngoài ra, vào các ngày lễ như 8/3 và 20/10, cán bộ công nhân viên nữ sẽ được tặng hoa và quà theo quy định, cùng với việc tổ chức tặng quà cho những nhân viên có sinh nhật trong tháng.

Công nhận đóng góp và tạo cơ hội thăng tiến:

Người lao động thường cảm thấy chán nản nếu những nỗ lực của họ không được cấp trên ghi nhận. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và trân trọng, họ sẽ cống hiến nhiều hơn. Việc công nhận đóng góp của nhân viên thông qua các hình thức như khen thưởng, giao công việc thử thách hơn, hoặc giao quyền nhiều hơn không chỉ mang tính động viên mà còn khuyến khích các cá nhân khác phấn đấu.

Tạo cơ hội thăng tiến là một nhu cầu thiết yếu của người lao động, giúp họ phát triển cá nhân và nâng cao vị thế trong tổ chức. Chính sách thăng tiến có ý nghĩa quan trọng trong việc khuyến khích động lực làm việc và thu hút nhân tài. Để đảm bảo công bằng và bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến, tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách này, đảm bảo rằng việc thăng tiến dựa trên năng lực và hiệu quả công việc.

6. Đánh giá hiệu quả quản trị và phát triển nhân lực của Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Cảng Hải Phòng

6.1 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty

(ĐVT : Người , %)

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2022	Năm 2023	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ (%)
1. Tổng doanh thu	Đồng	117,756	132,205	14,449	12,3

2.Lợi nhuận sau thuế	Đồng	4,853	5,070	218	4,5
3.Tổng số lao động	Người	79	77	(2)	(2,5)
4.Hiệu suất sử dụng lao động(4=1/3)	Đồng	1.490,59	1.716,95	226,36	15,2
5.Sức sinh lời của người lao động(5=2/3)	Đồng	61,42	65,85	4,42	7,2

Bảng 1.9 Một số chỉ tiêu đánh giá của công ty Năm 2022 – 2023

(Nguồn: Phòng kế toán và phòng kinh doanh)

Nhận xét:

Qua bảng phân tích trên, ta thấy tổng doanh thu của Công ty năm 2023 đạt 132.205 triệu đồng, tăng 14.449 triệu đồng, tương ứng với 12,3% so với năm 2022. Sự gia tăng này cho thấy Công ty đã có những bước tiến tích cực trong hoạt động kinh doanh, chủ yếu nhờ việc mở rộng thị trường và cải thiện chất lượng dịch vụ.

Lợi nhuận sau thuế cũng ghi nhận sự tăng trưởng, đạt 5.070 triệu đồng, tăng 218 triệu đồng, tương ứng với 4,5% so với năm 2022. Điều này cho thấy Công ty không chỉ tăng doanh thu mà còn quản lý chi phí hiệu quả, dẫn đến lợi nhuận tăng trưởng ổn định.

Tuy nhiên, tổng số lao động của Công ty giảm từ 79 người xuống còn 77 người, tương ứng với mức giảm 2 người (2,5%). Mặc dù số lượng lao động giảm, nhưng hiệu suất sử dụng lao động lại tăng, đạt 1.716,95 triệu đồng, tăng 226,36 triệu đồng, tương ứng với 15,2%. Điều này cho thấy Công ty đã tối ưu hóa quy trình làm việc và sử dụng nguồn lực lao động hiệu quả hơn.

Sức sinh lời của người lao động cũng tăng, đạt 65,85 triệu đồng, tăng 4,42 triệu đồng, tương ứng với 7,2%. Điều này cho thấy mỗi lao động đóng góp nhiều hơn vào lợi nhuận của Công ty, phản ánh sự cải thiện trong năng suất lao động.

Tổng thể, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2023 cho thấy sự phát triển tích cực với doanh thu và lợi nhuận đều tăng. Mặc dù số lao động giảm, nhưng hiệu suất và sức sinh lời của người lao động lại tăng, cho thấy Công ty đã sử dụng và bố trí lao

động một cách hợp lý, không có tình trạng lao động nhàn rỗi. Đây là một kết quả đáng khích lệ và cho thấy Công ty đang đi đúng hướng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

6.2 Đánh giá tổng quát về tình hình sử dụng lao động và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

6.2.1. Ưu điểm

- Tổng thể, Công ty đã thiết lập một hệ thống quản lý với sự phân công và phân cấp rõ ràng. Các nhiệm vụ và trách nhiệm của từng bộ phận cũng như cá nhân được xác định một cách cụ thể, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động và nâng cao hiệu quả trong công tác kiểm tra và đánh giá nhân viên tại các phòng ban. Công ty đã thực hiện các chính sách sử dụng lao động một cách hợp lý và tuân thủ đúng quy định của pháp luật, đảm bảo quyền lợi cho người lao động.
- Hơn nữa, Công ty đã triển khai nhiều hình thức khuyến khích nhân viên, tạo cơ hội cho họ phát huy tối đa khả năng và khuyến khích sự sáng tạo trong công việc. Về mặt trang bị, Công ty đã cung cấp đầy đủ các phương tiện lao động, đảm bảo an toàn và vệ sinh lao động, đồng thời cải thiện điều kiện làm việc. Môi trường làm việc được thiết kế đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng, độ sáng và vệ sinh, cùng với các phương tiện bảo hộ cá nhân đạt yêu cầu chất lượng theo quy định của pháp luật.
- Trong quá trình tuyển dụng và phân công lao động, Công ty căn cứ vào tiêu chuẩn sức khỏe quy định cho từng loại công việc, đồng thời tổ chức các khóa huấn luyện và hướng dẫn để thông báo cho nhân viên về các quy định và biện pháp an toàn lao động phù hợp với tính chất công việc.
- Về chế độ chi trả lương và phụ cấp, Công ty đã áp dụng hình thức trả lương dựa trên chức danh và khối lượng công việc hoàn thành. Phương pháp này đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong việc trả lương, vì mỗi công việc đều có mức độ phức tạp và yêu cầu trình độ tay nghề khác nhau. Do đó, mức lương mà mỗi nhân viên nhận được phụ thuộc vào công việc mà họ đảm nhận.
- Ngoài lương cơ bản, Công ty còn cung cấp các khoản phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi theo chính sách của nhà nước, giúp người lao động hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn và giảm bớt khó khăn trong cuộc sống. Điều này tạo ra tâm lý ổn định và tinh thần thoải mái cho nhân viên, khuyến khích họ đóng góp tích cực cho Công ty.
- Bên cạnh các đãi ngộ vật chất, Công ty cũng chú trọng đến các chính sách đãi ngộ tinh thần, thể hiện sự quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động, từ đó

tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và khuyến khích họ hoàn thành tốt nhiệm vụ.

6.2.2. Nhược điểm

- Mặc dù Công ty đã có những ưu điểm nhất định, nhưng công tác tuyển dụng vẫn chưa đạt hiệu quả như mong đợi, chủ yếu do việc tuyển dụng nội bộ. Hình thức này thường dựa vào mối quan hệ cá nhân, dẫn đến việc tuyển dụng những nhân viên có trình độ và kinh nghiệm nhưng chưa thực sự có ý thức hoàn thành công việc. Công ty cần có những giải pháp cụ thể để khắc phục tình trạng này.
- Một số cán bộ công nhân viên mới có trình độ chuyên môn còn hạn chế, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được yêu cầu của Công ty. Do đó, Công ty nên xem xét lại cách tính lương dựa trên hiệu quả lao động để đảm bảo sự công bằng và khuyến khích nhân viên, giúp họ cảm thấy giá trị của công sức mà họ bỏ ra cho Công ty. Điều này sẽ tạo động lực và sự tin tưởng cho người lao động, giúp họ cảm nhận Công ty như một ngôi nhà thứ hai, từ đó thoải mái phát triển và sáng tạo trong công việc, góp phần nâng cao năng suất lao động.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ CẢNG HẢI PHÒNG

1. Phương hướng hoạt động của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng trong tương lai

Trong những năm gần đây, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng đã không ngừng phát triển và khẳng định vị thế cũng như danh tiếng của mình trên thị trường ngành. Mặc dù đã nỗ lực rất nhiều, doanh nghiệp vẫn gặp phải một số thiếu sót, điều này đã ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty. Mặc dù Công ty đã chú trọng đến nguồn nhân lực, nhưng việc thực hiện vẫn chưa thực sự sát sao và hiệu quả. Chẳng hạn, quy trình tuyển dụng nhân sự trong những năm qua chưa đạt được kết quả như mong đợi; bên cạnh đó, chính sách trả lương cho người lao động cũng chưa hợp lý, dẫn đến việc nhân viên không thể phát huy hết khả năng và cống hiến tối đa cho công ty.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, tôi nhận thấy rằng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã có những cải thiện đáng kể, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Xuất phát từ thực trạng này, để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả trong tương lai, việc xây dựng các giải pháp liên quan đến nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững của Công ty là vô cùng cần thiết. Tôi xin đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng và cải thiện hình thức trả lương thưởng phù hợp với doanh nghiệp, từ đó giúp công ty cải thiện tình hình và đạt được doanh thu cũng như lợi nhuận cao hơn trong những năm tiếp theo.

2. Một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng

2.1 Hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực

Hiện nay, công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng chưa được quan tâm đúng mức. Do đó, trong thời gian tới, Công ty cần đổi mới công tác quy hoạch nhân sự, thực hiện đồng bộ với các kế hoạch đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên. Cụ thể:

Thứ nhất, Công ty cần nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của công tác hoạch định nhân sự. Cần thực hiện đồng bộ các chủ trương và biện pháp nhằm tạo nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần chú trọng đến việc bố trí và sắp xếp đội ngũ nhân viên một cách tổng thể, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, nhằm đáp ứng yêu cầu kinh doanh trong giai đoạn tới. Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập và thị trường hiện nay, yêu cầu về chất lượng đội ngũ nhân sự ngày càng cao, do đó Công ty cần xây dựng một đội ngũ cán bộ có năng lực và nhân viên có trách nhiệm.

Thứ hai, xác định việc tạo nguồn nhân sự là một trong những mục tiêu chính của công tác hoạch định nhân sự. Đặc biệt, cần chú trọng lựa chọn những cá nhân có đức, có tài để đào tạo, tạo nguồn quản lý và nâng cao tay nghề cho nhân viên. Đồng thời, cần quan tâm đến những người có đủ trình độ quản lý và năng lực, cũng như nhân viên có trách nhiệm để đáp ứng yêu cầu công việc trong thời kỳ hiện nay.

Thứ ba, trong công tác quy hoạch nhân sự, cần đảm bảo tính chủ động và nguyên tắc nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh hiện tại, đồng thời phù hợp với chiến lược phát triển nhân sự dài hạn. Trong thời gian tới, Công ty cần xem xét và rà soát lại đội ngũ nhân sự hiện tại cũng như những nhân sự đảm nhiệm vị trí mới.

Thứ tư, Công ty nên xây dựng tiêu chuẩn phù hợp cho mỗi vị trí làm cơ sở cho công tác phân loại cán bộ, từ đó phục vụ cho việc đào tạo, bồi dưỡng quản lý và nâng cao tay nghề của nhân viên. Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng các quản lý và nhân viên không đủ năng lực có thể được cắt giảm hoặc sắp xếp lại vị trí phù hợp với khả năng của họ, góp phần nâng cao hiệu quả lao động.

Thứ năm, trong công tác hoạch định, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng cần chú trọng hơn đến công tác đánh giá nhân viên. Việc đánh giá cần được thực hiện một cách dân chủ, khách quan, không chỉ dựa vào kết quả công việc mà còn xem xét năng lực và phẩm chất của nhân viên.

Thứ sáu, căn cứ vào thực trạng đội ngũ nhân viên hiện có của Công ty, kết hợp với yêu cầu về số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên trong tương lai, cần lập kế hoạch đào tạo và luân chuyển vị trí cho phù hợp với năng lực của nhân viên.

Tóm lại, trong giai đoạn tới, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng cần chú trọng hơn đến công tác quy hoạch đội ngũ nhân viên, làm căn cứ để đào tạo, thay đổi vị trí và sử dụng nhân lực phù hợp với năng lực của nhân viên, nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh của Công ty.

2.2 Các biện pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng là một quy trình quan trọng, bao gồm việc triển khai và thực hiện các kế hoạch nhân sự nhằm đảm bảo rằng công ty có đủ số lượng nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc, đồng thời bố trí nhân sự một cách hợp lý về thời gian và địa điểm.

Quá trình này cần được thực hiện dựa trên việc đánh giá nhu cầu hiện tại và số lượng nhân sự có sẵn. Công ty cần kịp thời đề xuất việc điều chuyển nhân viên từ các vị trí dư thừa sang các vị trí thiếu hụt, hoặc luân chuyển nhân viên lên các vị trí cao hơn phù hợp với năng lực của họ. Trong quá trình sắp xếp nhân sự, các nhà quản lý cần chú ý đến sở

thích, tâm lý và nguyện vọng của nhân viên, từ đó bố trí họ vào những vị trí phù hợp với khả năng và chuyên môn đã được đào tạo, nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc. Hơn nữa, việc phối hợp với các bộ phận khác trong công ty cũng rất quan trọng để tối ưu hóa việc sử dụng và bố trí nhân sự, đảm bảo đạt được kết quả công việc cao nhất.

Công ty cần chú trọng đến việc phân công những nhân viên có kinh nghiệm và năng lực cho các công việc quan trọng, cũng như xử lý các khiếu nại từ khách hàng. Việc quy định rõ trách nhiệm cho từng cá nhân và chức vụ là cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện một cách hiệu quả nhất.

Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý không chỉ là điều kiện tiên quyết để nâng cao năng suất kinh doanh mà còn góp phần cải thiện hiệu quả công việc. Hiện tại, Công ty đang áp dụng phương pháp quản lý nhân lực dựa trên thời gian, tuy nhiên, phương pháp này còn tồn tại nhiều hạn chế. Do đó, tôi đề xuất kết hợp với phương pháp quản lý dựa trên chức năng và nhiệm vụ được giao. Căn cứ vào lực lượng nhân viên, các điều kiện và yếu tố đảm bảo cho hoạt động kinh doanh, việc giao nhiệm vụ và công việc cho từng vị trí cần được thực hiện một cách hợp lý.

Ưu điểm của phương pháp kết hợp này là vừa duy trì quản lý nhân lực thường xuyên và hàng ngày, đảm bảo thời gian làm việc tại nơi làm việc, vừa tạo điều kiện cho quản lý và nhân viên phát huy tối đa sức sáng tạo của mình.

2.3 Các biện pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng cần nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Một chương trình đào tạo và phát triển hiệu quả không chỉ mang lại lợi ích cho công ty mà còn cho từng cửa hàng, với những hiệu quả cụ thể như sau:

- Tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường so với các công ty cùng ngành.
- Trang bị cho nhân viên các kỹ năng cần thiết, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
- Nâng cao năng lực sử dụng các kỹ năng mềm trong công việc, như khả năng tiếp thu và trau dồi kiến thức, thích nghi với môi trường làm việc, và quản lý công việc hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.
- Tăng khả năng thích ứng của công ty trước sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và thị trường.
- Giảm thiểu các rủi ro như chất lượng sản phẩm kém, thiếu sự khác biệt so với thị trường, và không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho công ty mà còn giúp quản lý và nhân viên cập nhật kiến thức, áp dụng thành công các thay đổi về sản phẩm và kỹ năng mới. Điều này góp phần thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên, bao gồm:

2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là bước khởi đầu quan trọng trong việc xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho từng chi nhánh cũng như toàn bộ Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng. Công ty cần dựa vào các chỉ số kinh doanh hàng tháng và hàng năm, cùng với tiêu chuẩn năng lực của từng vị trí công việc, để xác định nhu cầu đào tạo. Đồng thời, việc xác định tiêu chuẩn đào tạo cho từng vị trí cũng cần được thực hiện để lập kế hoạch đào tạo phù hợp nhất cho cả quản lý và nhân viên.

2.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Khi nhu cầu đào tạo đã được xác định, bước tiếp theo là chuyển hóa những yêu cầu này thành các kết quả mong đợi từ hoạt động đào tạo. Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân viên trong Công ty cần bao gồm các vấn đề như: các kỹ năng cụ thể sẽ được học, trình độ đạt được sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.

2.3.3 Xây dựng chương trình đào tạo và đa dạng hóa các chương trình đó

Sau khi xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo, Ban lãnh đạo cần lập kế hoạch đào tạo cụ thể, đảm bảo phù hợp với tiêu chí mà Công ty đã đề ra. Trong kế hoạch này, cần phân công rõ ràng các nhiệm vụ cho quản lý và một số nhân viên có kinh nghiệm tham gia vào quá trình đào tạo nâng cao, bao gồm: đối tượng học, thời gian học, nội dung cần đào tạo, v.v. Ban lãnh đạo có trách nhiệm xây dựng nội dung đào tạo và xác định hình thức đào tạo phù hợp với nhu cầu.

Hình thức đào tạo có thể bao gồm:

- **Đào tạo bên ngoài:** Liên hệ với các trung tâm đào tạo chuyên môn để nâng cao kỹ năng quản lý và đào tạo chuyên ngành cho nhân viên kỹ thuật, đồng thời cập nhật các công nghệ mới nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm trong bối cảnh thị trường đang thay đổi nhanh chóng.
- **Đào tạo nội bộ:** Thực hiện huấn luyện tại chỗ hoặc theo hệ thống đào tạo của Công ty.

2.3.4 Xác định quỹ đào tạo và phát triển

Công ty cần chú trọng đến ngân sách dành cho đào tạo và có các biện pháp để tăng cường kinh phí này. Cần thiết lập chính sách hợp lý cho những nhân viên tham gia đào tạo, tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực. Công ty nên trích một

phần nhỏ lợi nhuận hàng năm để lập quỹ đầu tư phát triển nguồn nhân lực trong từng giai đoạn đổi mới.

2.4.5 Đánh giá kết quả đào tạo

Công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả đào tạo một cách chi tiết.

STT	Hình thức, nội dung đào tạo	Người đào tạo	Hình thức đánh giá	Thực hiện
1	Đào tạo tại bộ phận (hướng dẫn công việc mang tính cá nhân)	Trưởng bộ phận	Hiệu quả công việc	Quản lý và trưởng bộ phận đánh giá thông qua hiệu quả công việc. Mức đánh giá <i>Đạt/Không đạt</i>
2	Đào tạo tập trung tại Công ty	Quản lý	Thi viết/Trắc nghiệm	Quản lý tổ chức kiểm tra và gửi kết quả về Ban lãnh đạo. Từ đó cũng là một cách kiểm tra để phân bổ lại từng vị trí đối với từng nhân viên

Bảng 1.10 Đánh giá kết quả sau đào tạo

Đối với đào tạo nội bộ, kết quả sẽ được đánh giá theo quy định sau khi hoàn thành khóa học. Đối với đào tạo bên ngoài, sau khi kết thúc khóa học, các nhân viên được cử đi đào tạo cần áp dụng chuyên môn để nâng cao chất lượng công việc, nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh theo mục tiêu đã đề ra. Công ty cũng cần khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ thông qua các chương trình đào tạo và đào tạo lại.

Chất lượng chuyên môn là tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Để phát triển bền vững, Công ty cần thực hiện tốt công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để đạt được điều này, Công ty cần thực hiện các biện pháp sau:

- Tạo điều kiện thuận lợi cho cả quản lý và nhân viên tham gia vào các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn.
- Đối với nhân viên, không chỉ cần tăng về số lượng mà còn phải nâng cao chất lượng, đây là yếu tố quyết định nhất.

Thực tế cho thấy, nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò chủ yếu trong sự phát triển và là bộ mặt của Công ty. Hiệu quả kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm mà còn vào đội ngũ nhân viên, những người đóng góp không kém phần quan trọng. Để tồn tại và phát triển lâu dài trong thị trường hiện nay, Công ty không chỉ cần đầu tư vào hình ảnh và chất lượng sản phẩm mà còn phải chú trọng đến việc đào tạo nguồn nhân lực. Để đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực thành công, Công ty cần có những chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế của mình.

3. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đo lường và phát triển nhân lực

3.1 Công tác đánh giá giúp tạo động lực phát triển nguồn nhân lực

Chính sách khen thưởng của Công ty hiện tại chủ yếu tập trung vào việc khen thưởng cho những nhân viên làm đủ số giờ quy định, điều này có thể ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của một số nhân viên. Do đó, Công ty cần tăng cường công tác nâng cao nhận thức trách nhiệm để mọi người luôn có động lực phấn đấu, vượt qua khó khăn và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Công ty nên trích một phần ngân sách để lập quỹ khen thưởng cho những nhân viên có thành tích xuất sắc. Bên cạnh đó, có thể tổ chức các buổi đánh giá lẫn nhau giữa các nhân viên để phát hiện và kịp thời biểu dương những cá nhân nổi bật, từ đó khuyến khích các nhân viên khác nỗ lực phấn đấu.

Việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công việc là một yếu tố quan trọng nhằm đảm bảo sự công bằng trong chính sách thù lao và phát triển nguồn nhân lực nội bộ tại công ty. Quá trình đánh giá này cần được thực hiện định kỳ hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Thành tích công việc sẽ được đánh giá bởi cấp trên trực tiếp, người có trách nhiệm giao nhiệm vụ và hiểu rõ nhất về hiệu quả công việc của nhân viên cấp dưới, trong bối cảnh cấu trúc tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng.

Phương pháp đánh giá sẽ sử dụng thang điểm với năm mức độ từ thấp đến cao, bao gồm: kém, yếu, trung bình, tốt và xuất sắc, tương ứng với các điểm số từ 1 đến 5. Tiêu chuẩn đánh giá sẽ bao gồm các yếu tố liên quan đến công việc và cá nhân, được xây dựng dựa trên phân tích công việc và sự đồng thuận của nhân viên. Thành tích công việc sẽ được phân loại thành bốn mức: xuất sắc, tốt, trung bình và yếu, dựa trên kết quả đánh giá các tiêu chí đã được xác định.

STT	CHỈ TIÊU	ĐIỂM				
Các tiêu chuẩn liên quan đến công việc		1	2	3	4	5
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao đúng hạn.					
2	Đảm bảo chất lượng của công việc đã hoàn thành.					
3	Tuân thủ các quy định lao động của công ty.					
4	Tổ chức thực hiện công việc một cách chủ động.					
5	Thực hiện theo chỉ đạo của cấp trên.					
6	Tính trung thực và tiết kiệm trong công việc.					
7	Khả năng thích nghi với công việc và sự năng động.					
8	Tinh thần làm việc nhóm.					
9	Khả năng hòa nhập và tôn trọng đồng nghiệp.					
10	Khả năng học tập và tự trau dồi kiến thức					

Điểm cho mỗi tiêu chuẩn : Xuất sắc 5, Giỏi 4, Trung bình 3, Yếu 2, Kém 1.

Bảng 1.11 Phiếu đánh giá thành tích của cán bộ nhân viên

Cụ thể, để đạt được mức "xuất sắc", tổng điểm phải từ 45 đến 50, không có tiêu chí nào dưới 4 điểm, và các tiêu chí 1, 2, và 3 phải đạt 5 điểm. Đối với mức "tốt", tổng điểm cần đạt từ 35 đến 44, không có tiêu chí nào dưới 3 điểm, và các tiêu chí 1, 2, và 3 không được dưới 4 điểm. Mức "trung bình" yêu cầu tổng điểm từ 25 đến 34, không có tiêu chí nào dưới 2 điểm, và các tiêu chí 1, 2, và 3 không được dưới 3 điểm. Cuối cùng, mức "yếu" được xác định khi tổng điểm dưới 25.

Trong quá trình đánh giá thành tích, có thể dễ dàng phát sinh mâu thuẫn với nhân viên. Do đó, việc thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá là rất cần thiết, nhằm xác định phương hướng và cách thức cải tiến hiệu quả công việc. Nếu cần thiết, sự hỗ trợ từ phía lãnh đạo cũng nên được cung cấp để khuyến khích nhân viên nỗ lực phấn đấu. Đồng thời, việc thông báo về các cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên cũng rất quan trọng.

Để ngăn chặn và giải quyết các mâu thuẫn có thể xảy ra, cần đảm bảo rằng nhân viên đã hiểu rõ về mục tiêu, thời gian, nội dung, phương pháp và kết quả của quá trình đánh giá thành tích. Tất cả thông tin này phải được công khai để mọi người đều nắm bắt. Hơn nữa, trong trường hợp có sự so sánh về mức độ đánh giá thành tích, người thực hiện đánh giá cần phải cung cấp lý do và cơ sở cho các quyết định đánh giá đó một cách rõ ràng và minh bạch.

3.2 Công tác đãi ngộ

Đối với nhân viên làm việc 8 giờ mỗi ngày, Công ty đã và đang cung cấp phụ cấp ăn trưa hoặc ăn tối nhằm giảm bớt gánh nặng chi phí cho nhân viên, tuy nhiên công ty cũng nên chuẩn bị một số phần quà để khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, hoặc tổ chức sinh nhật cho nhân viên hàng tháng để tăng cường sự đoàn kết giữa các nhân viên trong từng chi nhánh, đồng thời tạo ra một chính sách giúp nhân viên gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp. Cần chú trọng đến việc nắm bắt tâm tư của nhân viên và hoàn cảnh gia đình của họ để có những chính sách đãi ngộ phù hợp.

3.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Việc xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, và nền nếp làm việc là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển thương hiệu của công ty, mà thương hiệu này chính là tài sản vô giá. Ban lãnh đạo cần chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh công ty để thu hút nhân lực chất lượng cao. Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và ổn định, công ty cần phát triển văn hóa doanh nghiệp một cách hiệu quả, thực hiện nghiêm túc các nội quy và nâng cao ý thức, quyền hạn, cũng như trách nhiệm của cán bộ, nhân viên. Điều này sẽ khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác và tác phong làm việc nghiêm túc trong toàn bộ tổ chức.

Ngoài ra, công ty cũng nên khuyến khích các phong trào thi đua, thể thao và văn hóa, tạo điều kiện cho người lao động tham gia, từ đó làm phong phú thêm đời sống tinh thần và tăng cường sự gắn kết giữa các nhân viên. Để nâng cao động cơ và ý thức tự giác của người lao động, công ty cần thiết lập các quy tắc làm việc rõ ràng, nhằm đưa nhân viên vào khuôn khổ và nâng cao ý thức trách nhiệm, tránh tình trạng ỷ lại và bảo thủ.

Quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp có thể được thực hiện qua các bước sau:

1. **Phổ biến kiến thức về văn hóa doanh nghiệp:** Tổ chức các buổi nói chuyện, khóa học, hoặc cuộc thi tìm hiểu về văn hóa doanh nghiệp để mọi thành viên trong công ty hiểu rõ về các yếu tố cấu thành và lợi ích của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển cá nhân và tổ chức.
2. **Định hình văn hóa doanh nghiệp:** Ban Giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp cần xác định các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm hệ tư tưởng, giá trị cốt lõi, chuẩn mực hành vi và biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp.
3. **Triển khai xây dựng văn hóa:** Giai đoạn này yêu cầu thực hiện đồng bộ và kiên trì các hoạt động tuyên truyền và thực hiện các chuẩn mực hành vi. Công ty có thể tổ chức các phong trào tôn vinh hành vi văn hóa, đồng thời điều chỉnh các yếu tố hữu hình như kiến trúc và nội thất văn phòng để phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.
4. **Ổn định và phát triển văn hóa:** Sau khi hình thành, công ty cần duy trì và cập nhật văn hóa doanh nghiệp để tránh sự lạc hậu. Lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc duy trì văn hóa, nhưng sự tồn tại và phát triển của nó phụ thuộc vào sự tham gia của tất cả các thành viên. Các hoạt động văn hóa cần được tổ chức thường xuyên để quảng bá và tôn vinh những cá nhân, tập thể có hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, từ đó khẳng định giá trị của văn hóa như một tài sản và nguồn lực quan trọng cho sự phát triển của công ty.

3.4 Các giải pháp khác

a. Đảm bảo sức khỏe và môi trường làm việc

Hàng năm, Công ty tổ chức các buổi khám sức khỏe cho người lao động bằng cách mời các bác sĩ từ các bệnh viện đến làm việc tại công ty, hoặc đăng ký cho nhân viên tham gia khám sức khỏe định kỳ tại các cơ sở y tế. Công ty cũng chú trọng cải thiện môi trường làm việc và điều kiện lao động nhằm giảm thiểu tai nạn lao động và nâng cao sức khỏe cho nhân viên.

b. Chuyên môn hóa về phát triển nhân lực

Để nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần bổ sung thêm nhân sự cho bộ phận quản lý nhân sự, hiện tại chỉ có một cán bộ phụ trách nhiều mảng công việc. Việc tăng cường nhân lực là cần thiết để đảm bảo chuyên môn hóa hợp lý, từ đó gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho từng cá nhân một cách hiệu quả hơn.

Ngoài việc nâng cao nhận thức của ban lãnh đạo về tầm quan trọng của nguồn nhân lực, công ty cũng cần chú trọng đến việc nâng cao nhận thức của cán bộ và nhân viên về vấn đề này. Mỗi cá nhân cần được đánh giá dựa trên hai khía cạnh: năng lực chuyên môn và sự nhiệt huyết, đam mê trong công việc. Sự phát triển của công ty phải gắn liền với tầm nhìn và sứ mệnh đã được xác định, cũng như các mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn. Do đó, mục tiêu của mỗi cá nhân cần phải phù hợp với mục tiêu chung của công ty, giúp định hướng mọi hoạt động theo đúng lộ trình đã đề ra.

Công ty cũng cần cải thiện cơ sở vật chất phục vụ cho bộ phận nhân sự, bao gồm việc trang bị không gian làm việc riêng cho từng nhân viên trong các phòng làm việc chung. Để nâng cao trình độ cho cán bộ nhân sự, công ty nên tạo điều kiện cho họ tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn chuyên sâu hoặc các sự kiện trong cộng đồng nhân sự, như Ngày Nhân sự Việt Nam. Đây sẽ là cơ hội quý báu để cập nhật kiến thức, xu hướng mới trong phát triển nguồn nhân lực, cũng như trao đổi sáng kiến và kinh nghiệm, đồng thời nhận được tư vấn từ các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực này.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố then chốt trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp, hiện diện ở mọi giai đoạn trong quy trình sản xuất và kinh doanh, đồng thời quyết định hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, với tư cách là một doanh nghiệp mới, vẫn đang đối mặt với một số tồn tại và hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

Sau khi tiến hành phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, khóa luận đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác này, đồng thời đánh giá các yếu tố ảnh hưởng, những thành tựu đạt được cũng như những vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân của chúng. Từ đó, khóa luận đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng. Các giải pháp này bao gồm:

- Tuyển dụng nguồn nhân lực hiệu quả
- Bố trí nhân lực một cách hợp lý
- Đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
- Tạo động lực cho sự phát triển của nguồn nhân lực
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực

Mục tiêu cuối cùng của những giải pháp này là nâng cao hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Cảng Hải Phòng, từ đó đáp ứng tốt hơn các nhiệm vụ chính trị và định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời gia tăng giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có hạn, khóa luận không thể tránh khỏi một số thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các Thầy Cô, Ban lãnh đạo Công ty và các đồng nghiệp để khóa luận có thể được hoàn thiện và áp dụng hiệu quả hơn trong thực tiễn của công ty cũng như các doanh nghiệp khác.

KHUYẾN NGHỊ

Vai trò của nhà nước

Đối với Nhà nước, việc thu hút đầu tư từ cả trong và ngoài nước là rất cần thiết, cùng với việc triển khai các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp về vốn. Điều này bao gồm việc giảm thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế xuất khẩu, đặc biệt đối với các mặt hàng như máy móc và thiết bị điện tử. Để nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, Nhà nước nên thành lập Quỹ phát triển nguồn nhân lực, với mục tiêu nâng cao trình độ và kỹ năng nghề nghiệp, đồng thời tăng cường khả năng làm việc suốt đời

cho người lao động. Các doanh nghiệp chỉ cần đóng góp từ 20-50% học phí cho nhân viên tham gia đào tạo. Nhà nước cũng nên tham khảo kinh nghiệm từ các quốc gia như Malaysia và Singapore, nơi doanh nghiệp đóng góp từ 1-2% quỹ lương vào quỹ phát triển nguồn nhân lực. Hơn nữa, Nhà nước cần phát triển và hoàn thiện mạng lưới các tổ chức và cơ sở cung ứng dịch vụ cho doanh nghiệp theo hướng tự do hóa và xã hội hóa, nhằm thúc đẩy cạnh tranh và phục vụ tốt nhất cho hoạt động kinh doanh. Cần có các văn bản pháp quy quy định rõ ràng về khái niệm, tiêu chuẩn, quyền lợi và trách nhiệm của các nhà cung cấp dịch vụ, cũng như các chính sách ưu đãi cho doanh nghiệp khi sử dụng dịch vụ này. Để nâng cao chất lượng dịch vụ đào tạo và tư vấn, Nhà nước nên tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng cho đội ngũ làm dịch vụ, từ đó tăng cường niềm tin của doanh nghiệp vào các dịch vụ này.

Để hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, Nhà nước cần quy hoạch phát triển mạng lưới các cơ sở dạy nghề, đa dạng hóa loại hình đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động. Nhà nước cũng nên khuyến khích và hỗ trợ các doanh nghiệp có trường dạy nghề, đồng thời gắn trách nhiệm của doanh nghiệp với công tác đào tạo nghề. Ngoài ra, Nhà nước cần có những giải pháp đồng bộ để phát triển hệ thống giáo dục và dạy nghề, nhằm nâng cao chất lượng nguồn lao động. Cần khuyến khích phát triển doanh nghiệp để tạo thêm cơ hội việc làm cho người lao động, đồng thời khuyến khích các doanh nghiệp thông báo nhu cầu lao động thông qua hệ thống thông tin thị trường lao động và thực hiện tuyển dụng qua phỏng vấn.

Cuối cùng, Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp luật và chính sách về quan hệ lao động, bảo vệ quyền lợi của cả chủ doanh nghiệp và người lao động, đồng thời thiết lập các chế tài cần thiết để xử lý các vi phạm liên quan đến việc làm. Tăng cường sự tham gia của đại diện lao động và chủ sử dụng lao động trong quá trình xây dựng chính sách về lao động và phát triển thị trường lao động cũng là một yếu tố quan trọng.

Vai trò của các cơ sở đào tạo nhân lực

Để nâng cao chất lượng đào tạo nghề và tạo điều kiện thuận lợi cho việc công nhận kỹ năng nghề của người lao động trong bối cảnh hội nhập kinh tế, Tổng cục Dạy nghề cần tiến hành xây dựng và hoàn thiện các tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp, hệ thống đánh giá và cấp chứng chỉ hành nghề quốc gia. Việc chuyển đổi từ phương thức dạy nghề theo hướng cung sang hướng cầu của thị trường lao động là cần thiết. Các cơ sở đào tạo nghề nên chủ động khảo sát và đánh giá nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, từ đó thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp.

Đồng thời, việc tăng cường hợp tác quốc tế, đặc biệt với các quốc gia trong khu vực, sẽ giúp các cơ sở dạy nghề tiếp cận các chuẩn quốc tế về kỹ năng nghề. Cần thực hiện ký

kết các hợp đồng đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cũng như trao đổi chuyên gia để nâng cao chất lượng giảng dạy.

Các cơ sở đào tạo nghề cũng cần đổi mới chương trình đào tạo theo hướng linh hoạt, phù hợp với sự phát triển công nghệ, đồng thời biên soạn giáo trình và tài liệu dạy nghề theo chuẩn quốc tế. Để đáp ứng yêu cầu hội nhập, bên cạnh việc nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, các cơ sở đào tạo cần chú trọng đến việc đào tạo ngoại ngữ, rèn luyện tác phong công nghiệp và văn hóa nơi làm việc cho người học.

Hơn nữa, việc nâng cao trình độ đội ngũ giáo viên về lý thuyết, năng lực thực hành và phương pháp sư phạm là rất quan trọng. Phương pháp đào tạo cần được đổi mới, tập trung vào việc lấy học viên làm trung tâm và chú trọng vào kỹ năng nghề. Sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ sở dạy nghề và doanh nghiệp trong quá trình đào tạo sẽ giúp nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học và khả năng tìm kiếm việc làm sau khi tốt nghiệp.

Cuối cùng, các trường đại học và cao đẳng trong lĩnh vực kinh doanh và kỹ thuật cần nỗ lực cải thiện chất lượng đào tạo, khuyến khích sinh viên thực hành và giáo dục về đạo đức nghề nghiệp. Việc mở rộng hợp tác quốc tế và tăng cường liên kết với doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho sinh viên thực hành trong quá trình học tập, đồng thời nghiên cứu quy trình giảng dạy và đầu tư vào máy móc, trang thiết bị tiên tiến để nâng cao tay nghề cho sinh viên.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Annette Kerr and Marilyn Mcdougall (1999). “The Small Business of Developing People”, International Small Business Journal 1999.

Bùi Văn Nhơn (2006), Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội, NXB Tư pháp, Hà Nội.

Janice Jones (2004). “Training and Development, and BusinessGrowth: A study of Australian Manufacturing Small MediumSize Enterprises”, Asia Pacific Journal of Human Resources; 42;96. DOI:10.1177/1038411104041535

Jim Stewart and Graham Beaver (2004). HRD in Small Organisations Research and practice. Routledge Publisher.

Lê Thị Mỹ Linh (2009), Nghiên cứu sinh trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Nguyễn Duy Dũng, Trần Thị Nhung (2005), Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.

Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Phạm Minh Hạc *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào Công nghiệp hoá, hiện đại hoá.* - H.: Chính trị Quốc gia, 2001. - Tr. 268-271.

Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê

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

PHỤ LỤC 01

STT	HỌ VÀ TÊN	CHỨC VỤ
1	Lê Hồng Cẩm	Giám đốc
2	Thắng	Phó giám đốc kinh doanh
3	Vương	Kế toán trưởng
4	Hương	Trưởng phòng Hành Chính Nhân sự
5	Lương Duy Hoàng	Trưởng phòng Khai Thác

1. Ông/bà có thể chia sẻ về kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới?

2. Ông/bà đánh giá như thế nào về trình độ và kỹ năng của nguồn nhân lực hiện tại, cũng như nhu cầu phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn sắp tới?
3. Ông/bà có thể cho biết về tầm nhìn và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong giai đoạn 2022-2023?
4. Ông/bà có thể cung cấp thông tin về chi phí liên quan đến các chính sách phát triển nguồn nhân lực, bao gồm tuyển dụng, đãi ngộ, thù lao và khen thưởng?
5. Ông/bà có thể mô tả tình hình hiệu quả sử dụng lao động và các phương pháp quản lý lao động hiện tại của Công ty?
6. Ông/bà có thể cho biết về chiến lược sản xuất và kinh doanh của Công ty trong thời gian tới?
7. Ông/bà có thể nêu rõ vai trò của việc sử dụng và quản lý lao động trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của Công ty?