

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Đoàn Thu Hằng

HẢI PHÒNG - 2025

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

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG – THƯỜNG
MẠI BẠCH ĐẰNG 8**

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

Sinh viên: Đoàn Thu Hằng

Giảng viên hướng dẫn: Th.s Cao Thị Thu

HẢI PHÒNG - 2025

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Đoàn Thu Hằng

Mã SV: 2212402025

Lớp: QT2601N

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- ❖ Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lí luận về sử dụng nhân lực
- ❖ Thực trạng sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8
- ❖ Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- ❖ Các giáo trình, sách chuyên khảo, bài báo cáo, khóa luận liên quan đến quản trị kinh doanh và quản trị nhân lực. Các văn bản pháp luật hiện hành như Bộ luật Lao động, các nghị định và thông tư hướng dẫn về quản lý lao động, tiền lương và bảo hiểm xã hội, cùng với các tài liệu nội bộ của Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 như cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nhân sự, báo cáo tình hình lao động và kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh.
- ❖ Số liệu phục vụ nghiên cứu được thu thập từ báo cáo thực tế của công ty giai đoạn nghiên cứu từ năm 2022 – 2024, bao gồm số lượng và cơ cấu lao động, trình độ chuyên môn, năng suất lao động, thu nhập và chi phí lao động, đồng thời kết hợp số liệu khảo sát từ cán bộ quản lý và người lao động. Các số liệu được tổng hợp, phân tích bằng phương pháp thống kê, so sánh nhằm làm cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên: Cao Thị Thu

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2025

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2025

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2025

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: *Cao Thị Thu*

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: *Đoàn Thu Hằng* Chuyên ngành: *Quản trị doanh nghiệp*

Đề tài tốt nghiệp: *Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8*

Nội dung hướng dẫn: *Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8*

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ ☐ Không được bảo vệ ☐ Điểm hướng dẫn ☐

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	i
LỜI CAM ĐOAN.....	iii
LỜI CẢM ƠN	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU	v
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	4
1.1. Tổng quan về nhân lực và sử dụng nhân lực.....	4
1.1.1. Khái niệm nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực	4
1.1.2. Vai trò của nhân lực đối với doanh nghiệp.....	5
1.2.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực	6
1.2.2. Phân tích công việc	7
1.3. Tuyển dụng nhân sự	8
1.3.1. Bố trí sắp xếp nhân sự	12
1.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	13
1.4. Chính sách lương thưởng và phúc lợi	15
1.5. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nhân lực.....	17
1.5.1. Các khái niệm.....	17
1.5.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nhân lực.....	18
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP XÂY DỰNG – THƯƠNG MẠI BẠCH ĐẰNG 8	20
2.1. Tổng quan về công ty	20
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	20
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	21
2.1.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh	23
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty	26
2.2.1. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ	26
2.2.2. Biến động nhân sự qua các năm.....	31

2.2.3. Chính sách tuyển dụng.....	32
2.2.4. Quy trình đào tạo hiện hành của công ty.....	35
2.3. Thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực.....	45
2.3.1. Hiệu quả lao động theo bộ phận và dự án.....	45
2.3.2. Mức độ phù hợp giữa năng lực và công việc.....	46
2.3.3. Tình hình năng suất, thu nhập và tỷ lệ nghỉ việc	48
2.4. Những kết quả đạt được	49
2.5. Những hạn chế tồn tại	50
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY	52
3.1. Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới.....	52
3.1.1. Mục tiêu chiến lược nhân sự đến năm 2030	52
3.1.2. Định hướng phát triển hoạt động sản xuất – kinh doanh	54
3.2. Các giải pháp chủ yếu	56
3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định và bố trí nhân lực.....	56
3.2.2. Nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo	59
3.2.3. Cải tiến chính sách lương, thưởng và phúc lợi	63
3.2.4. Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả làm việc	66
3.2.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc tích cực	70
3.2.6. Ứng dụng chuyển đổi số trong quản lý nhân sự	72
KẾT LUẬN	76
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Cô Ths. Cao Thị Thu và các thầy cô, bạn bè đã hỗ trợ tôi hoàn thành khoá luận tốt nghiệp này.

Tôi xin cam đoan rằng, tất cả nội dung trong khoá luận tốt nghiệp này là của riêng tôi, được thực hiện dựa trên sự hướng dẫn khoa học của Cô ThS. Cao Thị Thu. Các số liệu, tài liệu và kết quả nghiên cứu được trình bày trong khoá luận là trung thực, các tài liệu tham khảo đều được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ theo quy định về đạo đức nghiên cứu.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính chính xác, hợp pháp của toàn bộ nội dung khoá luận.

Tác giả

Đoàn Thu Hằng

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận tốt nghiệp là một dấu mốc quan trọng đánh dấu chặng đường học tập và rèn luyện của bản thân em tại Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng. Để hoàn thành được bài khóa luận này, em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ quý báu từ thầy cô, gia đình, bạn bè cũng như các cá nhân, đơn vị liên quan.

Trước tiên, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Cô ThS. Cao Thị Thu , người đã tận tình chỉ bảo, định hướng và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Sự tận tâm, nghiêm túc và tinh thần trách nhiệm của thầy/cô là nguồn động lực to lớn giúp em hoàn thành tốt đề tài này.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu, Khoa Quản trị Kinh doanh, cùng toàn thể quý thầy cô trong khoa đã truyền đạt cho em những kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập tại trường. Những bài giảng, kinh nghiệm và sự tận tụy của quý thầy cô là nền tảng vững chắc giúp em có được tư duy, kiến thức để thực hiện khóa luận này.

Bên cạnh đó, em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và các cán bộ tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8, những người đã tạo điều kiện thuận lợi và cung cấp các thông tin cần thiết để em thực hiện nghiên cứu thực tế cho đề tài.

Cuối cùng, em xin cảm ơn gia đình và bạn bè – những người luôn đồng hành, động viên và hỗ trợ em cả về tinh thần lẫn vật chất trong suốt quá trình học tập và thực hiện khóa luận.

Dù đã rất cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm thực tiễn, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý chân thành từ quý thầy cô và bạn đọc để bài nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

SINH VIÊN THỰC TẬP

Đoàn Thu Hằng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm 2022 – 2024	24
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty CP Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 giai đoạn năm 2022 – năm 2024	26
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của công ty CP Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 giai đoạn năm 2022 – 2024	28
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của công ty giai đoạn năm 2022 – năm 2024	29
Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8	37
Bảng 2.6. Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng được đào tạo của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại 8	39
Bảng 2.7. Tình hình sử dụng quỹ đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8	43
Bảng 3.1: Đề xuất cấu trúc tiền lương theo mô hình 3P cho vị trí Kỹ sư dự án....	65
Bảng 3.2: So sánh phương pháp Đánh giá hiệu suất (Trước và Sau đổi mới).....	68
Bảng 3.3: So sánh Hiệu quả quản lý nhân sự Trước và Sau chuyển đổi số.....	73

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự	10
Sơ đồ 1.2: Tiến trình đào tạo và phát triển nhân lực	14
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đặng 8	21
Biểu đồ 1: Biến động nhân sự giai đoạn năm 2022 – năm 2024	31
Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực	34
Sơ đồ 2.3. Quy trình thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	36

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cho dù ngày nay các loại máy móc thiết bị tiên tiến, công nghệ hiện đại đã thay thế phần lớn sức lao động của con người, nhưng con người vẫn là nhân tố trọng tâm giữ vai trò quyết định trong tất cả lĩnh vực sản xuất kinh doanh mà không một loại máy móc phương tiện nào có thể thay thế được. Bởi vì chính các loại máy móc công nghệ hiện đại đó lại là do con người sáng tạo, chế tạo ra, điều hành và sử dụng.

Qua đó ta thấy yếu tố con người đóng vai trò cực kì quan trọng trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên yếu tố con người cũng là một yếu tố vô cùng phức tạp, suy nghĩ, lời nói và hành động của con người thường không giống nhau. Quản lý một con người đã khó, quản lý một tập thể thì lại càng khó khăn gấp bội. Chính vì yếu tố này mà trong lĩnh vực kinh doanh quản lý nhân lực luôn được coi là vấn đề khó khăn phức tạp nhất.

Hầu hết các doanh nghiệp thành công đều là các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm và luôn làm tốt công tác đào tạo nhân lực, đầu tư nghiên cứu sắp xếp nhân lực một cách hợp lý nhất. Nhân lực trong công ty là một trong những nhân tố tiền đề cho quá trình sản xuất kinh doanh. Do vậy xây dựng nhân lực hợp lý có hiệu quả là mục tiêu quan trọng của tổ chức lao động. Làm tốt công tác đào tạo và phát triển nhân lực nghĩa là giải quyết tốt các yếu tố quyết định – con người, là cơ sở để phân công, chuyên môn hoá hoạt động sản xuất, tổ chức triển khai một cách hiệu quả quá trình sản xuất kinh doanh. Lao động của con người là yếu tố cơ bản để thực hiện sản xuất kinh doanh. Nói một cách khác việc đảm bảo lực lượng lao động và thời gian lao động của họ có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 được thành lập năm 2005 cho nên hiện nay một trong những vấn đề cấp bách của đơn vị phải nâng cao trình độ và năng lực người lao động trong công ty, là nhân tố quan trọng quyết định sự phát triển của sản xuất kinh doanh.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề nhân lực trong công ty, trong thời gian thực tập vừa qua tại công ty, dưới sự quan tâm dạy bảo của các thầy cô giáo, sự

hướng dẫn nhiệt tình của các cô, chú, anh, chị trong công ty em đã mạnh dạn chọn đề tài : “ *Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8* ”

2. Mục đích nghiên cứu

Em chọn đề tài này với mục đích nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8, và rút ra những gì đã đạt được, những khó khăn, vướng mắc trong quá trình tồn tại và phát triển của công ty. Từ đó em mạnh dạn đề xuất một số giải pháp để sử dụng nhân lực có hiệu quả góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 đang ở mức nào và chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố nào ?

Cơ cấu nhân lực hiện tại của công ty như thế nào (về chuyên môn, độ tuổi, kinh nghiệm) ?

Mức độ phù hợp giữa năng lực nhân viên và công việc được giao ra sao ?

Những giải pháp nào có thể giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài của em là hiệu quả sử dụng nhân lực. Phạm vi nghiên cứu là Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được nghiên cứu dựa trên các phương pháp sau:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

❖ Thu thập thông tin từ nội bộ doanh nghiệp: báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo tài chính... từ các phòng ban của công ty như Kế toán, Kinh doanh, Nhân sự trong các năm 2022, 2023, 2024.

❖ Thu thập thông tin từ nguồn bên ngoài như : giáo trình, sách báo Việt Nam và Quốc tế, các bài khoá luận nghiên cứu về vấn đề liên quan...

- Phương pháp phân tích dữ liệu: sau khi thu thập thì tiến hành xử lý dữ liệu thứ cấp bằng các phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh được từ đó đưa ra những giải pháp làm sáng tỏ vấn đề

6. Nội dung khoá luận

- Phần mở đầu.
- Bố cục khoá luận bao gồm :

Chương 1: Cơ sở lý luận về sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về nhân lực và sử dụng nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực

Trong bối cảnh hiện nay, khi nền kinh tế thế giới đang không ngừng thay đổi và cạnh tranh ngày càng gay gắt, yếu tố con người ngày càng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và thành công của các tổ chức, doanh nghiệp. Công nghệ phát triển và thành công của các tổ chức, doanh nghiệp. Công nghệ phát triển nhanh chóng, đặc biệt là sự xuất hiện của trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa và các công nghệ số. Nhân lực luôn được xem là yếu tố trung tâm và mang tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển bền vững, nhân lực không chỉ đơn thuần là nguồn lao động có khả năng lao động, mà còn là tập hợp những con người cụ thể có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất và động lực làm việc. Ở góc độ rộng, nhân lực được hiểu là toàn bộ nguồn lao động có khả năng tham gia vào các hoạt động kinh tế - xã hội. Trong phạm vi doanh nghiệp, nhân lực bao gồm toàn bộ đội ngũ cán bộ, công nhân viên đang trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình sản xuất – kinh doanh, có đóng góp vào việc tạo ra giá trị gia tăng và thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điểm đặc biệt của nhân lực so với các yếu tố không thể thay thế hoàn toàn bằng máy móc hay công nghệ.

“Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất.”

(Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan, 2001, trang 22).

Nhìn chung, nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định tới sự thành công hay không thành công trong sự phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, do vậy phát triển được nhân lực chất lượng cao luôn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, để nhân lực thực sự trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, thì việc sử dụng nhân lực như thế nào cho hiệu quả là vấn đề có ý nghĩa sống còn. Hiệu quả sử dụng nhân lực là một chỉ tiêu phản ánh năng lực quản trị và tổ chức lao động trong doanh nghiệp thể hiện mức độ khai thác, bố trí và phát huy tối đa tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất – kinh doanh với chi phí thấp nhất. Nói cách

khác, hiệu quả sử dụng nhân lực là mối quan hệ giữa kết quả thu được từ hoạt động mà người lao động mang lại (về năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc) với những chi phí doanh nghiệp bỏ ra để duy trì, phát triển và tạo động lực cho họ (bao gồm tiền lương, chi phí đào tạo, phúc lợi,...). Một tổ chức được đánh giá là sử dụng nhân lực hiệu quả khi đảm bảo được sự phù hợp giữa năng lực cá nhân với yêu cầu công việc, tối ưu hóa năng suất lao động, giảm thiểu lãng phí nguồn lực và xây dựng được đội ngũ nhân sự có tính gắn bó cao.

Trong thực tiễn hiện nay, nhiều doanh nghiệp vẫn đang gặp khó khăn trong việc phát huy tối đa năng lực đội ngũ lao động do chưa xây dựng nhân sự một cách khoa học. Việc sử dụng nhân lực một cách hình thức, thiếu chiến lược gia hạn hoặc tập trung vào kết quả ngắn hạn dẫn đến lãng phí nguồn lực, năng suất và ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển bền vững của tổ chức. Vì vậy, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực không chỉ là một bài toán về quản trị, mà còn là một trong những thước đo phản ánh năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt và biến động.

1.1.2. Vai trò của nhân lực đối với doanh nghiệp

Nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Con người chính là trung tâm trong mọi hoạt động, từ xây dựng chiến lược, tổ chức sản xuất đến quản lý sáng tạo. Dù doanh nghiệp có nguồn vốn lớn hay công nghệ hiện đại, nếu thiếu đội ngũ nhân viên giỏi, thì hiệu quả hoạt động cũng sẽ không cao. Nhân lực không chỉ thực hiện công việc mà còn góp phần tạo ra giá trị gia tăng thông qua năng suất, chất lượng và sự đổi mới. Một đội ngũ nhân viên chuyên môn tốt, tinh thần trách nhiệm và khả năng thích nghi cao sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh đồng thời tạo ra sự ổn định và phát triển bền vững. Ngoài ra, nhân lực còn là yếu tố hình thành nên văn hóa doanh nghiệp và thúc đẩy sự gắn kết nội bộ. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp nào biết chú trọng phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực sẽ có nhiều cơ hội để vươn lên. Doanh nghiệp có đội ngũ nhân sự sáng tạo, năng động và có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường sẽ có nhiều cơ hội vươn lên và giữ vị thế nên

đầu tư vào nhân lực, từ khâu tuyển dụng, đào tạo đến phát triển năng lực và tạo động lực làm việc chính là đầu tư vào tương lai của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung của công tác quản lý và sử dụng nhân lực

1.2.1. *Hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực*

a. Khái niệm

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

b. Các bước hoạch định

Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần xem xét đến các yếu tố sau:

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động).
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên.
- Những kế hoạch đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và dịch vụ.
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật.
- Năng lực tài chính hiện có của công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: phân tích xu hướng, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị.

Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi các nhà quản trị phân tích và đối chiếu các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi đã xây dựng các chính sách về kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo yêu cầu. Trưởng

hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp dư nhân viên, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- Hạn chế việc tuyển dụng.
- Giảm bớt giờ lao động.
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn).
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).
- Sa thải.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện, nhà quản trị cần phải thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không, để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.2. Phân tích công việc

a. Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

❖ Bản mô tả công việc:

- Bản mô tả công việc là văn bản nêu kết các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.

❖ **Bản tiêu chuẩn công việc:**

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm, các nhân tố thích hợp nhất trong công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình.

b. Tiến hành thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản sẵn có trên cơ sở của các sơ sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc(giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào và đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có(nếu có).

Bước 3: Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết thông tin cần kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

1.3. Tuyển dụng nhân sự

a. Nguồn tuyển dụng lao động

- Nguồn nội bộ:

Các công ty áp dụng phương pháp này thường niêm yết công việc còn trống công khai ngay tại công ty cho mọi người đều biết. Trong bảng ghi rõ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể và các quyền lợi. Tuyển dụng theo cách này thường gọi là tuyển nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có ưu điểm là nhân viên thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ thăng tiến và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Họ là người đã quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty và do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay. Ngoài ra việc tuyển mộ nguồn nội bộ ít tốn kém hơn.

- Nguồn bên ngoài:

Bạn bè của nhân viên: các công ty áp dụng phương pháp này khuyến khích nhân viên đưa bạn bè và họ hàng vào làm việc.

Các ứng viên tự nộp đơn xin việc: công ty cần thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên tự nộp đơn xin việc để khi cần thiết có thể mời họ làm việc.

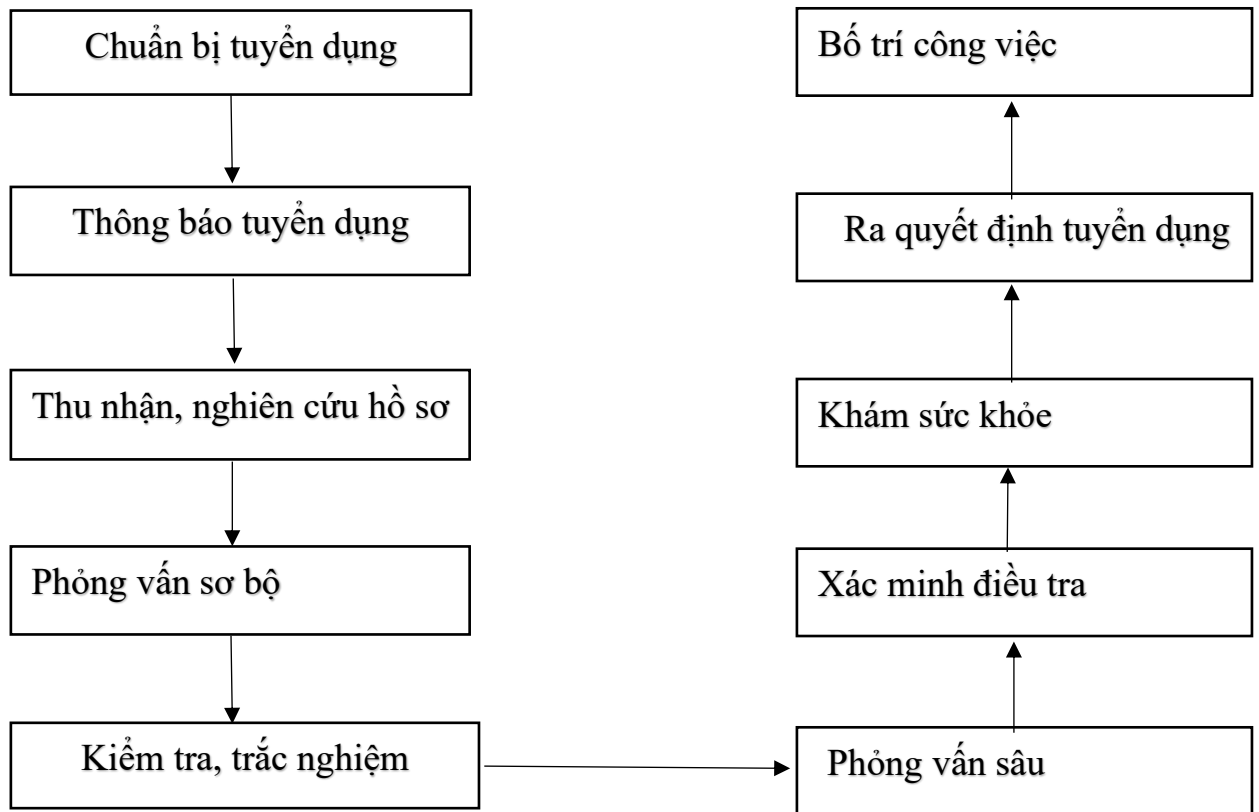
Nhân viên của các hãng khác: tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, các cơ quan nhà nước, các trung tâm nghiên cứu ... là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo.

Các trường đại học, cao đẳng: các công ty cử chuyên viên đến các trường tuyển nhân viên trực tiếp đây là đội ngũ dễ đào tạo có sức bật vươn lên và có nhiều sáng kiến.

Ngoài ra còn có các nguồn khác: nhân viên cũ, người thất nghiệp, người làm nghề tự do.

b. Quy trình tuyển dụng

Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự



❖ **Chuẩn bị tuyển dụng**

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển chọn.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

❖ **Thông báo tuyển dụng**

Các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau

- Thông qua các trung tâm, công ty cung ứng dịch vụ lao động.

- Quảng cáo trên báo, đài, tờ rơi, internet....

- Dán thông báo trước cổng công ty.

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.

- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.

- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.

❖ **Thu nhận nghiên cứu hồ sơ**

Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Xin cho Công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhân của Ủy ban Nhân dân phường, xã.

- Giấy khám sức khỏe.

- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên, bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng tri thức.

- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

- Tình hình đạo đức, nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

❖ **Phỏng vấn sơ bộ**

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ năm đến 10 phút, được sử dụng nhằm ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

❖ **Kiểm tra, trắc nghiệm**

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển của nhân viên. Áp dụng các hình thức trải nghiệm

cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo

❖ **Phỏng vấn sâu**

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của Công ty thực hiện.

❖ **Xác minh điều tra**

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không ... thì công tác xác minh có thể yêu cầu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

❖ **Khám sức khỏe**

Sau khi thực hiện các bước trên thì công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế, mặt khác của gây ra những ảnh hưởng về mặt pháp lý cho Công ty.

❖ **Ra quyết định tuyển dụng**

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

❖ **Bố trí công việc**

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty thông báo tuyển dụng.

1.3.1. Bố trí sắp xếp nhân sự

Khi giao nhiệm vụ cho một quản trị gia, một nhân viên cấp cao thì đồng thời các nhà quản trị viên cấp cao hơn cũng phải phân quyền giao quyền cho họ. Việc phân quyền, giao quyền, ủy quyền phải được thực hiện theo nguyên tắc sau:

- Phân quyền, giao quyền theo kết quả mong muốn, tức là phạm vi mức độ tương xứng với nhiệm vụ được giao.

- Phân quyền, giao quyền theo nhiệm vụ, chức năng của từng bộ phận chuyên môn.

- Phân quyền, giao quyền theo mô hình bậc thang, theo tuyến trên dưới mỗi người tùy theo vị trí của mình mà có được phạm vi quyền lực khác nhau.

- Nguyên tắc về trách nhiệm kép: nguyên tắc này buộc người giao quyền phải có trách nhiệm về quyền lực mà mình đã phân quyền cho cấp dưới.

- Khi phân quyền, giao quyền hay ủy quyền thì phải theo giới hạn của sự kiểm tra, nguyên tắc này chống lại xu hướng phóng tay, giao quyền thoát ly giới hạn, phạm vi kiểm soát kiểm tra của người giao.

- Không phân quyền, giao quyền tuyệt đối. Bởi vì nếu giao hết thì cương vị quản trị gia cấp trên sẽ không còn. Như vậy là họ đã tự loại bỏ mình ra khỏi guồng máy tổ chức của doanh nghiệp đó.

- Nguyên tắc phân quyền, giao quyền gắn liền với việc lấy lại quyền lực và tập trung quyền lực khi cần thiết. Nghĩa là phân quyền giao quyền một cách tương đối, không phải phân quyền giao vĩnh viễn, trái lại quyền lực đó luôn có thể được thu hồi lại khi cần thiết vì mục đích hoạt động doanh nghiệp nhất là ở những giai đoạn khó khăn.

1.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

a. Khái niệm

- Đào tạo là quy trình của hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

- Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó.

- Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà có cả sự nghiệp và kinh nghiệm khác nữa.

b. Mục đích

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.

- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.

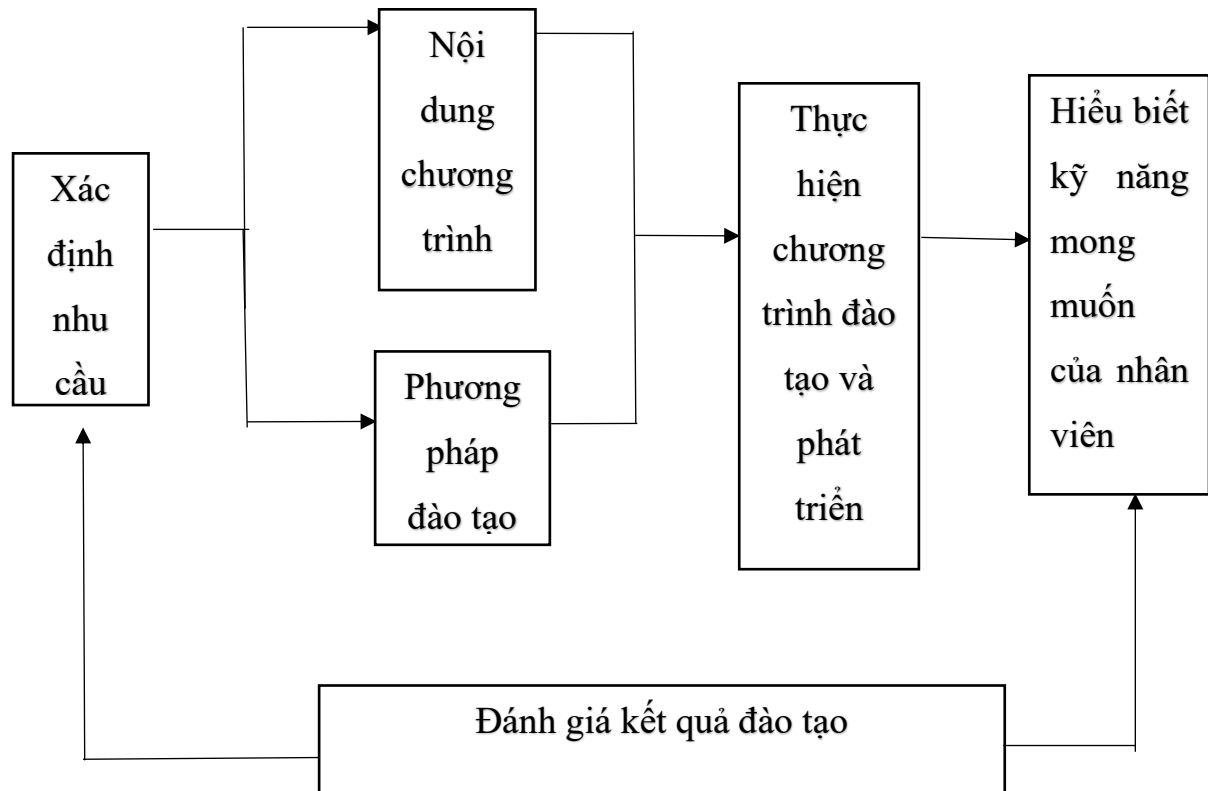
- Để tránh tình trạng quản lý thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được chuyên môn, kỹ năng cần thiết, có cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích tốt hơn.

c. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân lực



Sơ đồ 1.2: Tiến trình đào tạo và phát triển nhân lực

d. Một số phương pháp đào tạo

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc).
- Đào tạo xa nơi làm việc (Đào tạo tại các trường hoặc trung tâm).

1.4. Chính sách lương thưởng và phúc lợi

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp.

❖ Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 chính phủ ban hành ngày 23/5/1993: “ *Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường* ”.

❖ Vai trò của tiền lương

- Đối với doanh nghiệp: tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.
- Đối với người lao động: tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.
- Đối với xã hội: tiền lương không chỉ là chi phí mà đã trở thành phương tiện tạo ra giá trị mới, hay đúng hơn là nguồn kích thích nâng cao những năng lực tiềm ẩn của người lao động trong quá trình tạo ra giá trị gia tăng, tạo ra động lực cho sản xuất kinh doanh đạt kết quả cao. Khi tiền lương hợp lý sẽ tạo ra khả năng thu hút các nguồn lao động, sắp xếp điều hòa sản xuất xã hội một cách có kế hoạch và hợp lý.

❖ Các hình thức trả lương

- Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lý và các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

Ltg: Lương thời gian

Ttt: Số ngày công, số giờ công làm thực tế trong kì

L: Mức lương ngày. Với: $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

- Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức:

$$Lsp = Ntt * Đg$$

Trong đó:

Lsp: Lương sản phẩm

Ntt: Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

Đg: Đơn giá lương sản phẩm. Với: $Đg = T * L \text{ giờ}$

T: Mức thời gian (h/sp)

L giờ: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm

❖ Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động ở một chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động về cả mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lý nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- Người lao động, tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.

- Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau

- Phần thưởng phải công bằng: người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp cũng là một trong những yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút những người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải thiện đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.5. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nhân lực

1.5.1. Các khái niệm

- Hiệu quả: Là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp: Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng:

Công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \text{Kết quả đầu ra} / \text{Nguồn lực đầu vào}$$

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản phẩm, tổng doanh thu, lợi nhuận,... và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn,...

- Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực: Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị,....

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức: $H = K/L$

K: kết quả đầu ra, được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận,...

L: nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp,...

1.5.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nhân lực

- Hiệu suất sử dụng lao động

Công thức tính: Đơn vị tính: (Đồng/ người)

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \text{Tổng doanh thu} / \text{Tổng số lao động}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu ngày càng cao, cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Số lao động đầu năm} + \text{Số lao động cuối năm}}{2}$$

- Năng suất lao động bình quân

Công thức tính: Đơn vị tính: (Đồng/ người)

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \text{Tổng sản lượng} / \text{Tổng lao động}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

- Tỷ suất lợi nhuận lao động

Công thức tính: Đơn vị tính: (Đồng/ người)

$$\text{Sức sinh lời lao động} = \text{Lợi nhuận} / \text{Tổng lao động}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

- Hàm lượng sử dụng lao động

Công thức tính: Đơn vị tính: (Đồng/ người)

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \text{Tổng số lao động} / \text{Tổng số lợi nhuận}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP XÂY DỰNG – THƯƠNG MẠI BẠCH ĐẰNG 8

2.1. Tổng quan về công ty

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên công ty: Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8
- Tên quốc tế: BACH DANG 8 CONSTRUCTION TRADING JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt: BACH DANG 8 JSC
- Mã số doanh nghiệp: 0200625785
- Địa chỉ trụ sở chính: Số 01/2b đường Trường Chinh, phường Đồng Hoà, quận Kiến An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam (Địa chỉ mới: Số 01/2b đường Trường Chinh, phường Kiến An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam)
- Điện thoại: 02253876898

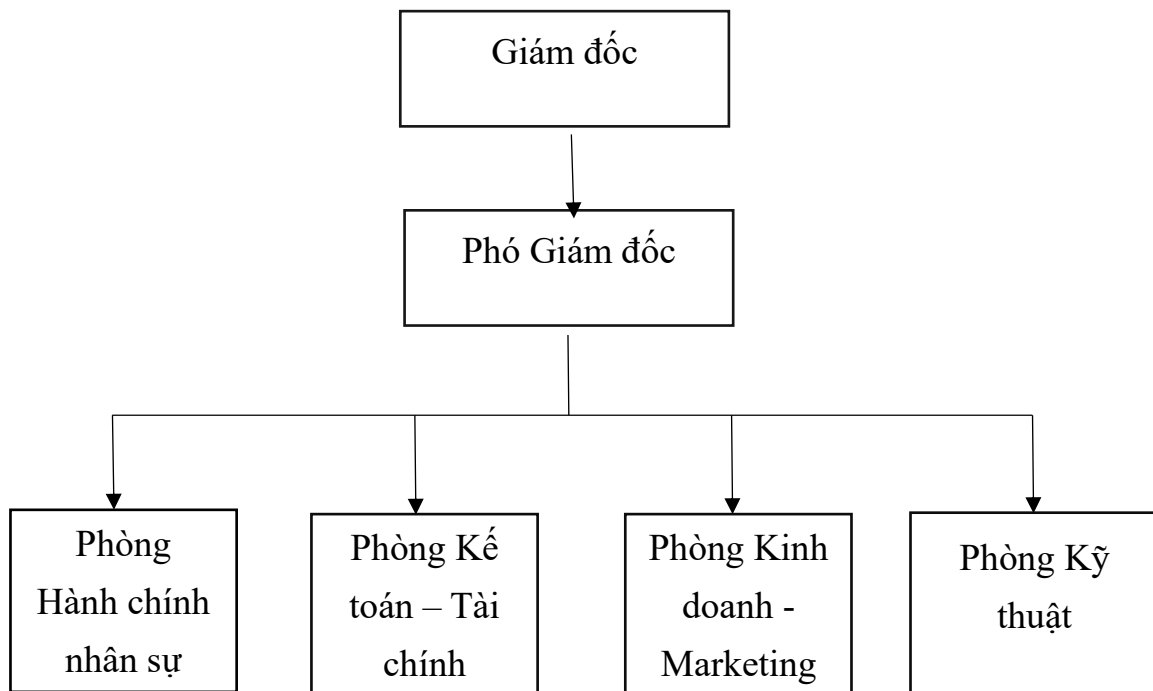
Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 là công ty cổ phần được thành lập theo Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp số 0200625785 ngày 25 tháng 05 năm 2005. Vốn điều lệ theo Đăng ký kinh doanh là: 9.900.000.000 (*Bằng chữ: chín tỷ chín trăm triệu đồng*). Việc thành lập công ty đánh dấu một bước chuyển mình quan trọng, chuyển đổi sang mô hình cổ phần hóa, nhằm tăng cường tính chủ động và nâng cao khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

Trải qua hơn hai thập kỷ phát triển, công ty đã không ngừng lớn mạnh, mở rộng quy mô hoạt động và danh mục dự án. Hoàn thành các dự án lớn đúng tiến độ như: Nhà máy nhiệt điện Vũng Áng I, gói thầu Building - Nhà máy nhiệt điện Mông Dương 1, dự án thoát nước Hà Nội và gói thầu A1 - dự án thoát nước Hải Phòng,... và nhận được đánh giá cao từ chủ đầu tư.

Hiện nay, công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 được định vị là một trong những nhà thầu tổng thầu EPC uy tín hàng đầu tại khu vực Miền Bắc và Miền Trung ở các lĩnh vực xây dựng dân dụng, công nghiệp và hạ tầng kỹ thuật. Công ty hoạt động với tầm nhìn vươn xa và phát triển để trở thành doanh nghiệp xây dựng – thương mại phát triển bền vững, có năng lực tổng thầu và đầu tư đa ngành, nằm trong nhóm doanh nghiệp dẫn đầu khu vực phía Bắc vào năm 2035. Với sứ

mệnh cung cấp cho thị trường những công trình chất lượng, an toàn và bền vững, công ty luôn lấy uy tín – tiến độ – chất lượng – an toàn lao động làm kim chỉ nam trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty cam kết mang đến giá trị lâu dài cho khách hàng, đóng góp tích cực vào phát triển kinh tế – xã hội của địa phương và nâng cao chất lượng sống cộng đồng. Tính đến ngày 31/12/2025, tổng tài sản của công ty đạt khoảng 20 tỷ. Với nền tảng tài chính ổn định, đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm và hệ thống quản trị ngày càng hoàn thiện, Bạch Đằng 8 tiếp tục duy trì được uy tín vững chắc với các đối tác, chủ đầu tư và khách hàng. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho công ty trong việc thu hút – phát triển – giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần thực hiện hiệu quả các mục tiêu chiến lược dài hạn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Giám đốc: Là người quyết định dựa trên nguyên tắc tiếp thu ý kiến của từng cá nhân thành viên Ban Giám đốc cùng từng phòng ban. Đồng thời, Giám đốc cũng là người phải chịu trách nhiệm về các quyết định của công ty. Quyết định các kế hoạch, chiến lược kinh doanh và những vấn đề quan trọng của công ty. Quyết định

về hợp đồng thuê mướn, mua bán và thế chấp các loại tài sản cố định. Quyết định phê chuẩn kết quả tuyển chọn, bố trí, sử dụng cán bộ và những việc khác về tổ chức và kỷ luật. Giám đốc là thủ quỹ của công ty và ký các hợp đồng kinh tế với các tổ chức kinh tế trong và ngoài công ty. Ban hành quy định nội bộ và bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm từng chức vụ trong công ty.

Phòng Hành chính nhân sự: Là phòng chức năng tham mưu và giúp việc trực tiếp ban Giám đốc công ty trong công tác tổ chức và quản lý hoạt động sản xuất của Công ty, đồng thời bố trí, sắp xếp và sử dụng lao động phù hợp với yêu cầu quản lý và mục tiêu sản xuất – kinh doanh.

Phòng chịu trách nhiệm quản lý hồ sơ nhân sự và thực hiện đầy đủ các thủ tục liên quan đến bổ nhiệm, đề bạt, điều động, miễn nhiệm, kỷ luật, thôi việc và nghỉ hưu, đồng thời là Ủy viên thường trực của Ban Khen thưởng – Kỷ luật.

Bên cạnh đó, phòng Hành chính nhân sự còn tổ chức xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, triển khai công tác an toàn lao động và vệ sinh môi trường cho cán bộ, người lao động. Song song với đó, phòng còn thực hiện công việc quản lý hệ thống hồ sơ, tài liệu, con dấu và công tác lưu trữ chứng từ theo đúng quy định, bảo đảm nền nếp hành chính thống nhất và hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động chung của công ty.

Phòng Tài chính - Kế toán: Tham mưu và chịu trách nhiệm trước công ty trong lĩnh vực tài chính kế toán. Phòng có chức năng xây dựng tài chính, thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm. Tổ chức công tác kế toán và lập báo cáo tài chính theo quy định; lập báo cáo tài chính hàng năm và theo yêu cầu của công ty; thực hiện thu tiền bán hàng và quản lý quỹ.

Phòng Kinh doanh – Marketing: Bộ phận này có nhiệm vụ nghiên cứu, phân tích thị trường, đề xuất chiến lược kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế.

Ngoài chức năng kinh doanh, bộ phận Marketing trực thuộc phòng còn thực hiện công tác truyền thông, quảng bá hình ảnh và dịch vụ của công ty, triển khai chương trình quảng cáo, tiếp thị trực tuyến, xây dựng thương hiệu trên các kênh truyền thông số.

Phòng thường xuyên theo dõi, đánh giá hiệu quả hợp đồng, phân tích doanh thu và phản hồi từ khách hàng kịp thời để cải thiện chất lượng dịch vụ, gia tăng lợi thế cạnh tranh.

Phòng Kỹ thuật: Có thể gọi là "trái tim" của công ty, nơi tạo ra giá trị cốt lõi của công ty. Phòng này tập trung các kỹ sư, chuyên gia có trình độ cao, phụ trách việc lập kế hoạch thi công, giám sát chất lượng, tiến độ tại công trường. Mọi hoạt động từ khảo sát, thiết kế chi tiết đến nghiệm thu công trình đều do phòng này kiểm soát.

2.1.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh

Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 là doanh nghiệp hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, thi công các công trình dân dụng, công nghiệp và hạ tầng kỹ thuật. Bên cạnh đó, công ty còn kinh doanh vật liệu xây dựng, đầu tư máy móc thiết bị phục vụ thi công và thực hiện một số dịch vụ thương mại khác theo nhu cầu thị trường. Với đặc thù của doanh nghiệp xây dựng, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mang tính chất lưu động cao, phụ thuộc nhiều vào điều kiện thi công, tiến độ dự án và các yêu cầu kỹ thuật cụ thể của từng công trình.

Quy trình sản xuất của công ty được tổ chức theo cơ chế nhận thầu và khoán gọn cho các đội thi công trực thuộc. Mỗi công trình đều được triển khai theo từng giai đoạn: chuẩn bị mặt bằng, huy động nhân lực – thiết bị, thi công nền móng, thi công kết cấu và hoàn thiện. Các đội thi công hoạt động linh hoạt tại nhiều địa điểm, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa phòng Kỹ thuật, phòng Kế hoạch và Ban chỉ huy công trình nhằm bảo đảm tiến độ và chất lượng theo đúng hồ sơ thiết kế đã được phê duyệt.

Đặc điểm nổi bật trong hoạt động kinh doanh của công ty là sự phụ thuộc lớn vào nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản và chính sách phát triển hạ tầng của Nhà nước. Khối lượng công trình trúng thầu hằng năm ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và hiệu quả hoạt động. Do đó, công ty luôn chú trọng mở rộng quan hệ với các chủ đầu tư, nâng cao năng lực đấu thầu và tăng cường quản trị chi phí trong thi công để đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường.

Bên cạnh đó, công ty sở hữu hệ thống máy móc thiết bị phục vụ thi công như máy xúc, máy ủi, máy đầm, cốp pha và giàn giáo. Việc đầu tư và khai thác hiệu quả tài sản cố định đóng vai trò quan trọng trong năng lực thi công của doanh nghiệp.

Công ty thường xuyên thực hiện bảo trì định kỳ, đồng thời nâng cấp những thiết bị lạc hậu nhằm đáp ứng yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao của các dự án.

Nguồn nhân lực cũng là một trong những yếu tố quyết định chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty hiện có đội ngũ kỹ sư, cán bộ quản lý và công nhân lành nghề, được bố trí phù hợp theo tính chất của từng công trình. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, an toàn lao động và nâng cao tay nghề luôn được chú trọng để đảm bảo thi công đúng quy chuẩn, góp phần nâng cao uy tín của công ty trên thị trường xây dựng.

Nhìn chung, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 mang tính đa dạng, phân tán theo công trình và phụ thuộc lớn vào yếu tố thị trường xây dựng. Tuy nhiên, nhờ kinh nghiệm thi công nhiều năm, cơ cấu tổ chức linh hoạt và năng lực thiết bị tương đối đồng bộ, công ty vẫn duy trì được khả năng cạnh tranh và tạo nền tảng cho sự phát triển ổn định trong thời gian tới.

Trong ba năm gần đây, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 tiếp tục phản ánh rõ những đặc điểm nêu trên.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm 2022 – 2024

Đơn vị: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Tổng nguồn vốn (VNĐ)	18.500	22.000	25.500
2	Lao động (Người)	275	290	310
3	Doanh thu	28.349,78	35.500	42.100.000
4	Lợi nhuận (VNĐ)	1.734,30	2.100	2.550
5	Thu nhập bình quân đầu người	3.549,12	3.900	4.300
6	Tổng quỹ lương (VNĐ)	11.712,10	13.500	15.000

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
7	Tỷ suất LN/ DT (%)	6.11	5.92	6.06

(Nguồn: Phòng Tài chính & Kế toán)

❖ **Nhận xét:**

Như vậy qua bảng 2.1 trên, có thể thấy kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 trong những năm trở lại đây ổn định và có sự tăng trưởng tích cực. Vốn của công ty năm 2023 là 22.000 triệu đồng tăng so với năm 2022 là 18.500 triệu đồng tương ứng khoảng 18.92%. Vốn của công ty năm 2024 tăng mạnh đạt tới 25.500 triệu đồng hơn hẳn so với năm 2023 là 22.000 triệu đồng tương đương với khoảng 15.91%.

Doanh thu của công ty tăng đều đặn qua các năm, từ 28.349,78 triệu đồng năm 2022, tăng mạnh 25.22% để đạt 35.500 triệu đồng vào năm 2023, và tiếp tục tăng 18.59% lên 42.100 triệu đồng vào năm 2024. Sự tăng trưởng liên tục này cho thấy rõ năng lực mở rộng thị trường và khả năng tìm kiếm, thực hiện các hợp đồng xây dựng có giá trị lớn của công ty này.

Về mặt lợi nhuận, công ty vẫn duy trì được mức tăng trưởng vượt mức ổn định. Lợi nhuận của doanh nghiệp tăng từ 1.734,30 triệu đồng năm 2022 lên 2.550 triệu đồng năm 2024, với mức tăng hàng năm lần lượt khoảng 21.08% và 21.43%. Điều này cho thấy công ty không chỉ tăng trưởng về mặt doanh thu mà còn quản lý chi phí hiệu quả, đảm bảo tốt dòng tiền.

Thu nhập trung bình đầu người của mỗi lao động cũng tăng dần đều trong các năm qua. Công ty đã hết sức chú trọng, nâng cao hiệu quả kinh tế và nâng cao thu nhập của người lao động, cải thiện đời sống đối với người lao động, qua đó tạo động lực thúc đẩy doanh nghiệp nâng cao hơn nữa năng suất lao động.

Tuy nhiên, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của công ty có sự dao động nhẹ. Mặc dù quy mô doanh nghiệp của công ty ngày càng mở rộng và doanh thu cũng tăng trưởng nhưng công ty vẫn phải đối mặt với thách thức trong việc quản lý chi phí. Các chi phí liên quan đến vật liệu, vật tư tăng lên đã kìm hãm sự phát triển của tỷ lệ lợi nhuận, việc tối ưu hóa hiệu quả trên mỗi đồng doanh thu là một mục tiêu

quan trọng cần được chú trọng trong chiến lược phát triển của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8. Lực lượng lao động không chỉ đảm bảo thực hiện các công trình xây dựng theo tiến độ, chất lượng mà còn phản ánh khả năng thích ứng với công nghệ mới và sự đổi mới trong quản lý. Việc phân tích cơ cấu, biến động nhân sự và chính sách quản lý – đào tạo giúp đánh giá đúng năng lực vận hành của công ty và xác định định hướng phát triển bền vững trong dài hạn.

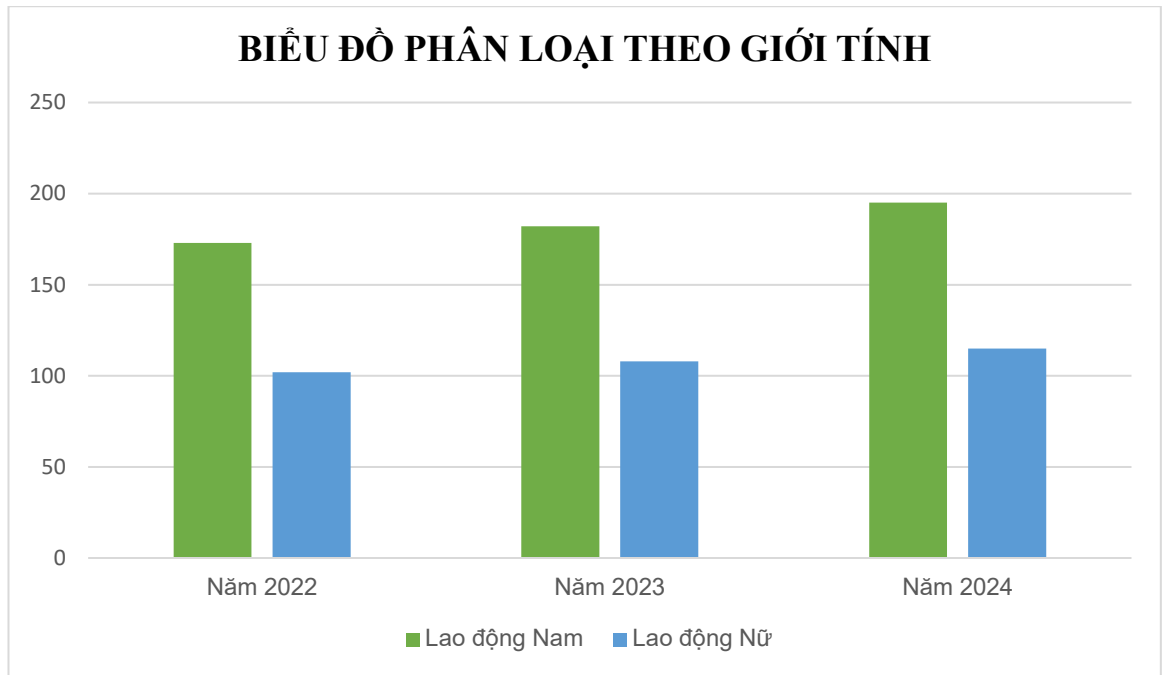
2.2.1. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ

a) Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty CP Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 giai đoạn năm 2022 – năm 2024

Giới tính	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Lao động Nam	173	62.9%	182	62.9%	195	62%
Lao động Nữ	102	37%	108	37.1%	115	37.1%
Tổng	275	100%	290	100%	310	100%

(Nguồn: Hành chính nhân sự)



❖ **Nhận xét:**

Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 trong ba năm liên tiếp nhìn chung ổn định và phản ánh rõ đặc thù của ngành xây dựng. Lao động nam chiếm tỷ lệ cao qua các năm, dao động khoảng 62% – 63%. Cụ thể, năm 2022 có 173 lao động nam, tăng lên 182 người vào năm 2023 và 195 người năm 2024. Việc lao động nam chiếm ưu thế là phù hợp với yêu cầu về thể lực và tính chất công việc tại các công trường thi công.

Lao động nữ duy trì ở mức khoảng 37% tổng số lao động, với 102 người năm 2022, 108 người năm 2023 và 115 người năm 2024. Mặc dù số lượng có tăng nhẹ, cơ cấu này cho thấy tỷ lệ nữ giới không thay đổi đáng kể và chủ yếu tập trung tại các vị trí nghiệp vụ, hỗ trợ, hành chính và kỹ thuật văn phòng.

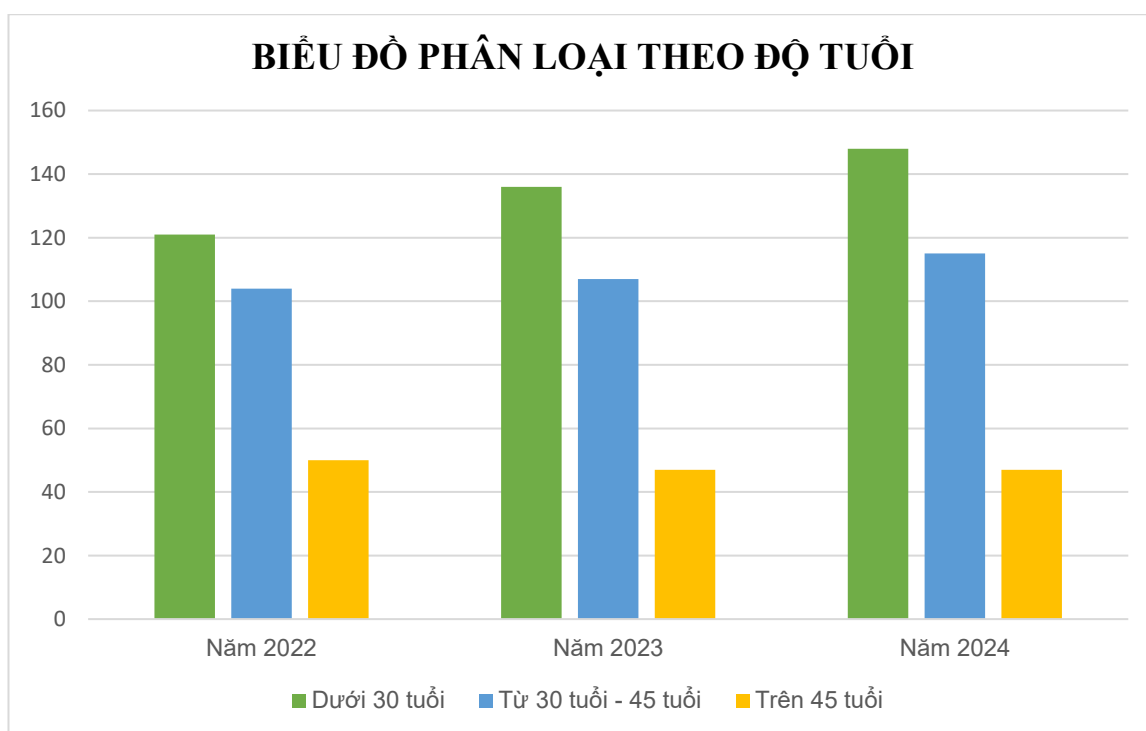
Tổng số lao động của công ty tăng từ 275 người năm 2022 lên 310 người năm 2024, thể hiện nhu cầu bổ sung nhân lực để đáp ứng sự mở rộng hoạt động sản xuất – kinh doanh. Tuy nhiên, cơ cấu giới tính vẫn nghiêng mạnh về lao động nam. Đây vừa là đặc điểm khách quan của lĩnh vực xây dựng, vừa đặt ra yêu cầu công ty cần xem xét chính sách thu hút thêm lao động nữ ở các vị trí phù hợp, nhằm tăng mức đa dạng nhân sự và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

b) Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của công ty CP Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 giai đoạn năm 2022 – 2024

Độ tuổi	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	121	44%	136	47%	148	47.7%
Từ 30 tuổi – 45 tuổi	104	38%	107	37%	115	37.1%
Trên 45 tuổi	50	18%	47	16%	47	15.2%
Tổng	275	100%	290	100%	310	100%

(Nguồn: Hành chính nhân sự)



❖ **Nhận xét:**

Giai đoạn năm 2022 – năm 2024, có thể thấy công ty cổ phần Xây dựng - Thương mại Bạch Đằng 8 đã có sự thay đổi rõ rệt trong cơ cấu độ tuổi lao động. Tổng số nhân sự của công ty đã tăng đều đặn, từ 275 người năm 2022 lên 310 người năm 2024, phản ánh sự mở rộng quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Độ tuổi dưới 30 tuổi của công ty chiếm gần 50% tổng số lao động của công ty, tiếp đến là độ tuổi

từ 30 - 45 tuổi chiếm tỷ trọng trên 30% tổng số lao động, còn lại độ tuổi từ trên 50 tuổi ít nhất chiếm hơn 10%. Điều này cho thấy công ty đã thu hút thành công nguồn nhân lực trẻ, có năng lực và nhiệt huyết, là một dấu hiệu tích cực cho sự phát triển lâu dài. Cơ cấu độ tuổi của công ty đang có sự cân bằng hợp lý, vừa có sức trẻ để bứt phá, vừa có đội ngũ nòng cốt để đảm bảo chất lượng và có những người đi trước để truyền lại kinh nghiệm.

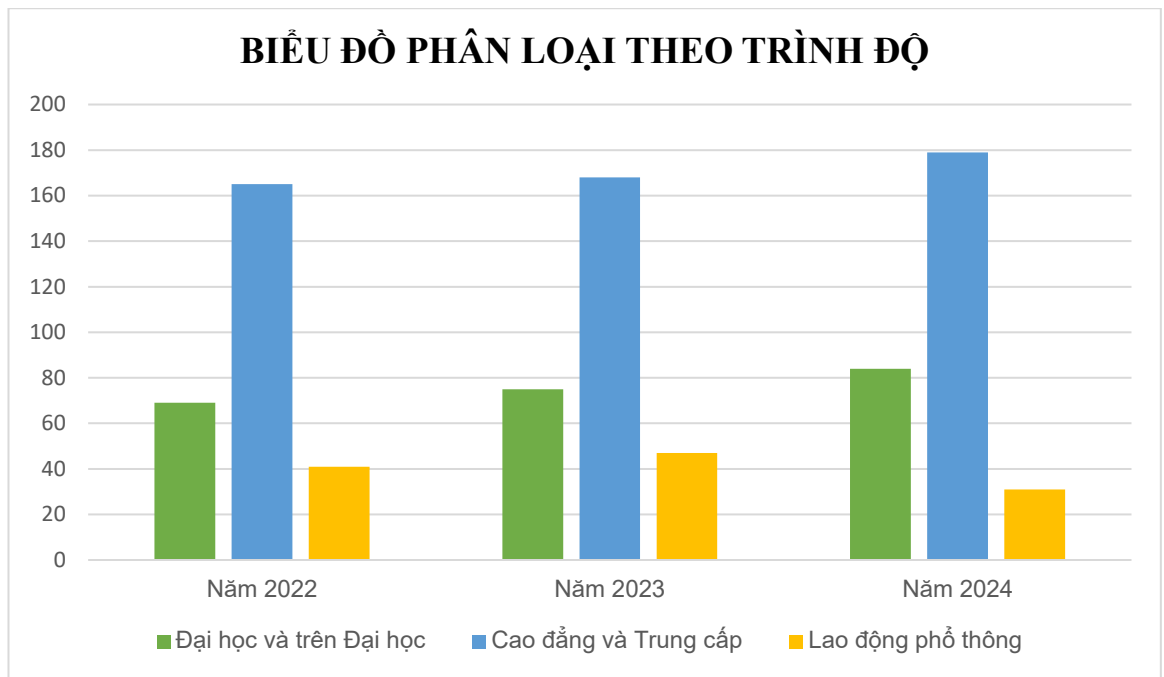
Sự đan xen giữa các lao động trong công ty là cần thiết, luôn có sự bổ sung giữa kinh nghiệm và sức khỏe của nhân sự. Những người có thâm niên làm việc lâu năm sẽ có thể hướng dẫn hay đào tạo tại chỗ cho những người mới, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho công ty. Điều này giúp công ty có đủ tiềm lực để phát triển bền vững trong ngành xây dựng đầy cạnh tranh.

c) Cơ cấu lao động theo trình độ

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của công ty giai đoạn
năm 2022 – năm 2024**

Trình độ	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học và trên Đại học	69	25%	75	26%	84	27%
Cao đẳng và Trung cấp	165	60%	168	58%	179	58%
Lao động Phổ thông	41	15%	47	16%	47	15%
Tổng	275	100%	290	100%	310	100%

(Nguồn: Phòng Hành chính & Nhân sự)



❖ **Nhận xét:**

Qua bảng 2.4 cho thấy cơ cấu lao động theo trình độ của nhân sự qua các năm đều có sự thay đổi. Cụ thể:

Đối với lao động có trình độ đại học và trên đại học, năm 2022 có 69 người, chiếm 25% tổng số lao động. Năm 2023, số lượng tăng lên 75 người, chiếm 26% và đến năm 2024 đạt 84 người, chiếm 27%. Sự gia tăng này cho thấy công ty ngày càng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt ở các vị trí quản lý, kỹ thuật và giám sát thi công, nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của các dự án xây dựng.

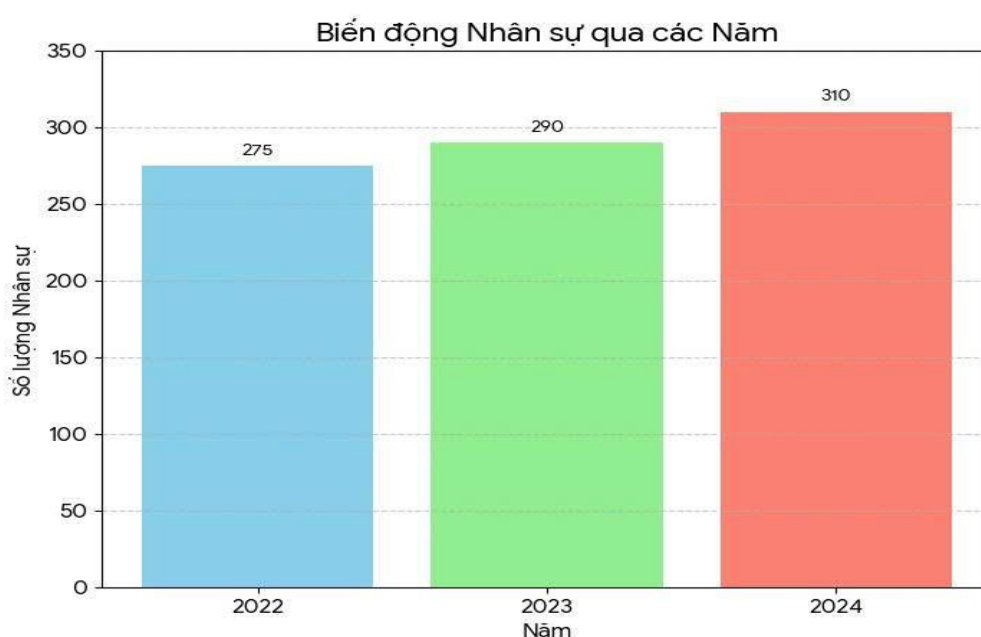
Lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu nhân sự. Cụ thể, năm 2022 là 165 người chiếm 60%, năm 2023 là 168 người chiếm 58% và năm 2024 tăng lên 179 người chiếm 58%. Đây là lực lượng lao động trực tiếp tham gia thi công tại công trường, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tiến độ, chất lượng và hiệu quả các công trình.

Đối với lao động phổ thông, tỷ lệ chiếm không cao và tương đối ổn định qua các năm. Năm 2022, lao động phổ thông chiếm 15%, năm 2023 là 16% và năm 2024 duy trì ở mức 15%. Điều này cho thấy công ty đã từng bước hạn chế sự phụ thuộc vào lao động đơn giản, đồng thời tăng cường áp dụng máy móc và công nghệ vào quá trình thi công nhằm nâng cao năng suất lao động.

Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ của công ty là hợp lý và phù hợp với đặc thù ngành xây dựng, trong đó lao động cao đẳng và trung cấp giữ vai trò chủ đạo, còn lao động trình độ cao có xu hướng tăng dần, góp phần nâng cao năng lực quản lý và chất lượng thi công của doanh nghiệp.

2.2.2. Biến động nhân sự qua các năm

Biến động nhân sự là chỉ số quan trọng phản ánh khả năng duy trì ổn định lực lượng lao động, đồng thời là thước đo gián tiếp về hiệu quả của các chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc tại công ty.



Biểu đồ 1: Biến động nhân sự giai đoạn năm 2022 – năm 2024

Biểu đồ cột cho thấy số lượng nhân sự của Công ty CP Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 có xu hướng tăng đều qua các năm, phản ánh sự mở rộng hoạt động và nhu cầu lao động ngày càng lớn của doanh nghiệp.

Cụ thể, năm 2022 công ty có 275 lao động. Sang năm 2023, số lượng này tăng lên 290 người, tương ứng mức tăng khoảng 5,5% so với năm trước. Đến năm 2024, tổng số lao động đạt 310 người, tăng thêm 20 người, tương đương 6,9% so với năm 2023.

Sự gia tăng nhân sự diễn ra liên tục qua ba năm, cho thấy công ty đang triển khai thêm các dự án mới và mở rộng quy mô sản xuất – kinh doanh. Việc tăng nhân sự với tốc độ ổn định cũng phản ánh khả năng duy trì và thu hút lao động của công ty tương đối tốt, không xảy ra tình trạng thiếu hụt lớn về nhân lực.

Nhìn chung, xu hướng tăng trưởng trong biểu đồ cho thấy công ty đã có chiến lược nhân sự phù hợp, đảm bảo đủ nguồn lao động để đáp ứng yêu cầu thi công và quản lý trong giai đoạn phát triển.

Ngoài ra, để đánh giá toàn diện hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực, việc phân tích biến động nhân sự là điều không thể thiếu. Biến động nhân sự được xem xét qua các khía cạnh chính bao gồm: Tăng trưởng quy mô và tỷ lệ nghỉ việc (phản ánh mức độ ổn định và khả năng giữ chân nhân sự); Cân bằng giữa tuyển dụng và mất mát nhân sự (đánh giá hiệu quả tuyển dụng và chiến lược tăng trưởng), cùng với tác động của biến động đến hiệu quả kinh doanh. Các chỉ số này sẽ làm rõ thực trạng quản trị nhân sự tại công ty trong giai đoạn nghiên cứu.

2.2.3. Chính sách tuyển dụng

Chính sách tuyển dụng là một trong những chính sách trụ cột quan trọng quyết định chất lượng đầu vào và năng lực phát triển của nguồn nhân lực, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty.

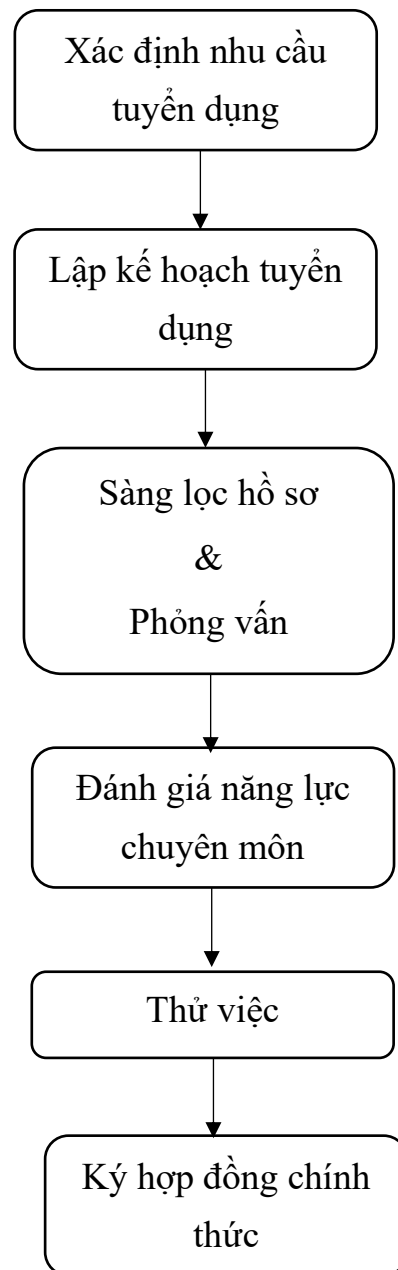
Chính sách tuyển dụng tại công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 đóng vai trò là "công kiểm soát" chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực vận hành dự án và hiệu quả sử dụng nhân lực. Bạch Đằng 8 đã xây dựng một chính sách linh hoạt, đa chiều nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu mở rộng quy mô dự án và duy trì sự tăng trưởng bền vững của nhân sự.

Thứ nhất, Nguồn tuyển dụng: Việc áp dụng phương pháp tuyển dụng đa kênh thể hiện chiến lược nhằm tối đa hóa phạm vi tiếp cận ứng viên. Tuyển dụng nội bộ có thể thông qua giới thiệu từ nhân viên hiện tại là một kênh hiệu quả. Kênh này giúp giảm thiểu rủi ro tuyển dụng do ứng viên đã được sàng lọc về mặt văn hóa và thái độ làm việc, đồng thời tiết kiệm chi phí và thời gian hội nhập. Điều này cũng nâng cao động lực và sự gắn kết của nhân viên hiện tại vì họ thấy rõ cơ hội thăng tiến hoặc được ghi nhận.

Bên cạnh đó còn có tuyển dụng bên ngoài, hợp tác với cơ sở đào tạo: Việc hợp tác với các trường cao đẳng – đại học để tuyển sinh viên mới ra trường rất phù hợp với cơ cấu nhân sự trẻ mà công ty đang có. Kênh này giúp công ty trẻ hóa đội ngũ và dễ dàng đào tạo nhân sự theo các tiêu chuẩn kỹ thuật mới của công ty.

Công ty còn sử dụng trang việc làm/tuyển trực tiếp: Việc đăng tin trên các trang việc làm uy tín giúp công ty mở rộng phạm vi tiếp cận đến các chuyên gia và kỹ sư đã có kinh nghiệm, đặc biệt cần thiết cho các vị trí quản lý dự án quy mô lớn.

Thứ hai, quy trình tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng được thiết kế qua nhiều bước nghiêm ngặt, nhằm đảm bảo chất lượng đầu vào.



Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực

- Xác định nhu cầu tuyển dụng & Lập kế hoạch tuyển dụng: Đây là bước nền tảng, đảm bảo hoạt động tuyển dụng có mục tiêu rõ ràng, gắn liền với hoạch định nhân lực và nhu cầu thực tế của các dự án trong tương lai.

- Sàng lọc hồ sơ & Phỏng vấn: Là các bước cơ bản giúp đánh giá kiến thức nền tảng, kinh nghiệm làm việc và sự phù hợp ban đầu với vị trí ứng tuyển.

- Đánh giá năng lực chuyên môn: Đây là bước quan trọng cốt lõi đối với ngành xây dựng. Việc đánh giá chuyên môn giúp công ty xác định chính xác mức độ phù hợp giữa kỹ năng thực tế của ứng viên với yêu cầu kỹ thuật và công nghệ hiện hành của dự án, đặc biệt là các công trình phức tạp.

- Thử việc: Giai đoạn thử việc là một cơ chế sàng lọc cuối cùng và hiệu quả trước khi ký hợp đồng chính thức. Nó cho phép công ty và ứng viên đánh giá lẫn nhau về mức độ phù hợp với môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp, từ đó giảm thiểu rủi ro tuyển dụng không phù hợp.

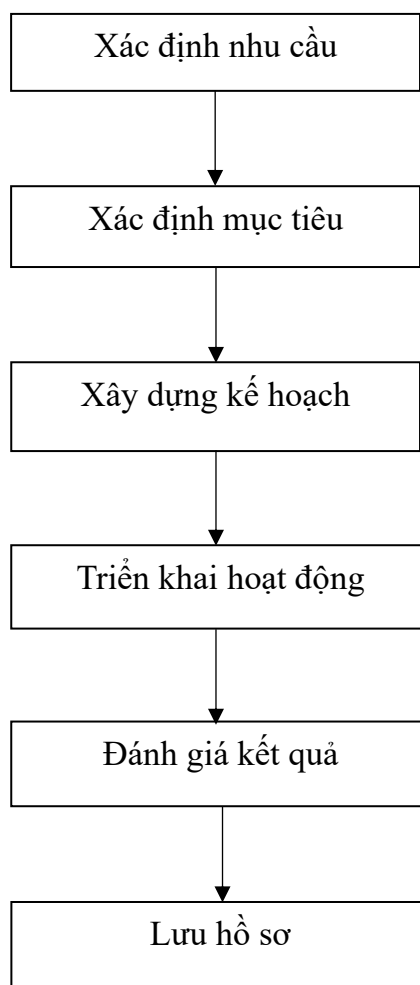
- Ký hợp đồng chính thức: Hoàn tất quy trình, nhân viên chính thức được công nhận và bắt đầu đóng góp toàn bộ năng lực vào hoạt động của công ty.

Quy trình chặt chẽ này là nhân tố quan trọng giúp công ty duy trì tỷ lệ nghỉ việc thấp (4–5%) và sở hữu lực lượng lao động có chất lượng cao. Chính sách tuyển dụng tại công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 được đánh giá là linh hoạt, đa chiều và có quy trình chặt chẽ, là một trong những yếu tố nền tảng giúp công ty duy trì được cơ cấu nhân sự trẻ, có trình độ và tỷ lệ nghỉ việc thấp.

Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu phát triển dự án quy mô lớn hơn, công ty cần cân nhắc đầu tư sâu hơn vào các công cụ đánh giá năng lực chuyên môn tiên tiến để thu hút các chuyên gia đầu ngành.

2.2.4. Quy trình đào tạo hiện hành của công ty.

Quy trình đào tạo và phát triển tại Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 là đòn bẩy chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực, đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành xây dựng liên tục đổi mới về công nghệ và tiêu chuẩn kỹ thuật.



Sơ đồ 2.3. Quy trình thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

a) *Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty*

Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tình hình lực lượng lao động thực tế... để xác định nhu cầu đào tạo thực tế. Vào quý một hàng năm, người phụ trách có liên quan cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân sự của bộ phận mình quản lý gửi cho Trưởng phòng Tổ chức - Lao động/Người được uỷ quyền. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định dựa trên các cơ sở sau:

- *Nhân viên mới được tuyển dụng*: Hàng năm, công ty có thêm những lao động mới được tuyển dụng từ bên ngoài, tuy họ đã qua trường lớp đào tạo từ trước, xong vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc giao cho, nhất là đối với sinh viên mới ra trường. Bên cạnh đó, việc chuyển chuyển, luân chuyển cũng khiến cho cán bộ nhân

viên chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Mặt khác, việc thay đổi máy móc, thiết bị, cũng sẽ khiến người lao động loay hoay, không biết cách sử dụng, làm giảm đi tính hiệu quả của công việc. Do đó, nhu cầu đào tạo đối với những trường hợp trên là nhiều và cần thiết.

- *Đào tạo lại*: Hiện nay, một số lượng lao động trong công ty có trình độ trung cấp và cao đẳng nhưng lại nắm một số vị trí làm việc quan trọng. Tuy họ làm việc tốt và khá hiệu quả. Nhưng để đáp ứng và phù hợp với yêu cầu công việc được giao cũng như có bằng cấp phù hợp với công việc đó, công ty cần chủ trương mở các lớp đào tạo lại kiến thức cho những cán bộ nhân viên này.

- *Đào tạo bổ sung*: Nhu cầu đào tạo bổ sung của công ty tăng nhanh trong những năm qua do chất lượng nguồn nhân lực luôn có sự biến động theo từng năm. Do đó, cần phải có những lớp đào tạo mới để cán bộ công nhân viên được bổ sung thêm những kiến thức bị thiếu hụt, đồng thời hoàn thiện năng lực chuyên môn của bản thân, có thể làm thêm những lĩnh vực công việc khác khi cần thiết.

- *Đào tạo nâng cao*: Xuất phát từ định hướng phát triển trong tương lai của Công ty và nhu cầu được đào tạo bài bản hơn của cá nhân cán bộ nhân viên để nâng cao trình độ chuyên môn, tạo điều kiện nâng bậc lương và có nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	So sánh 2023/2022		So sánh 2024/2023	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Nhu cầu đào tạo (người)	50	70	80	20	140	10	114,2
Số người được đào tạo (người)	45	62	78	17	137,7	16	125,8
Tỷ lệ phần trăm được đào tạo (%)	90	88	97,5	(2)	97,7	9,5	110,7

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng số liệu 2.5 trên, ta thấy rằng nhu cầu đào tạo và phát triển tăng đều qua các năm. Năm 2023 đạt 70 người, tăng 20 người so với năm 2022 tương ứng 140%. Năm 2023 tăng 10 người so với năm 2022 tương ứng 14,2%.

Số người được đào tạo của công ty ta thấy đều tăng lên. Năm 2022 là 45 người. Năm 2023 tăng 17 người so với năm 2022 tương ứng 37,7%. Năm 2024 đạt 78 người, tăng 16 người so với năm 2023 tương ứng 25,8%.

Ta thấy số lượng cán bộ công nhân sự được đào tạo luôn thấp hơn nhu cầu mà công ty đã đề ra là do các nguyên nhân như: hoãn việc học để thực hiện các nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ văn hóa, chuyên công tác,... Điều này chứng tỏ rằng công tác đào tạo và phát triển tại công ty luôn được chú trọng.

Có thể thấy, với hoạt động phân tích nhân sự như trên cũng mang lại hiệu quả nhất định cho Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8, nhờ đó công ty đã phát hiện được những hạn chế trong quá trình làm việc của nhân sự. Từ đó công ty có những biện pháp kịp thời khắc phục hạn chế, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân sự trong công ty.

b) Xác định mục tiêu đào tạo

Việc đặt ra mục tiêu đào tạo là rất quan trọng. Nếu mục tiêu hợp lý có thể kích thích cán bộ, công nhân viên học tập, nếu mục tiêu đặt ra xa vời thì không những không có hiệu quả cao mà còn gây ra lãng phí nguồn lực. Do đó, để mục tiêu đào tạo được đặt ra hợp lý, Tổng công ty cần căn cứ trên yêu cầu; nhu cầu đào tạo của mình. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch.

Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Bảng 2.6. Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng được đào tạo của công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại 8

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra
Người lao động trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	➤ Đảm bảo nắm chắc kiến thức chuyên môn sâu ➤ Hoàn thành chỉ tiêu 100% kế hoạch nâng bậc
	Đào tạo mới	➤ Có kiến thức mới về kỹ thuật chuyên môn ➤ Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo.
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	➤ Hệ thống máy móc, thiết bị ➤ Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo chất lượng an toàn trong lao động	➤ Nắm vững kỹ thuật thực hành đảm bảo chất lượng an toàn phòng cháy. ➤ Giảm thiểu tối đa tai nạn lao động.
Cán bộ, nhân sự	Nghệp vụ chuyên môn	➤ Nắm vững nghiệp vụ chuyên môn kiến thức từng bộ phận, phòng ban. ➤ Lãnh đạo tổ chức hệ thống được đảm bảo trong công ty.
	Đào tạo kỹ năng tin học	➤ Vận dụng tối đa tiến thức vào hệ thống thông tin áp dụng trong công việc sản xuất tại công ty. ➤ Sử dụng hiệu quả thành thạo các phần mềm tin học ứng dụng.
	Đào tạo kỹ năng ngoại ngữ.	➤ Thực hiện được trong các tình huống chuyên môn, thực tế với khách hàng trong và ngoài nước.

Ở mỗi chương trình đào tạo, công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo. Việc phân chia mục tiêu theo từng đối tượng cụ thể như vậy sẽ giúp công ty thiết kế được nội dung đào tạo phù hợp với từng nhân sự. Từ những mục tiêu đó công ty làm căn cứ đánh giá kết quả chương trình, các loại hình đào tạo. Mỗi loại hình tương ứng với những mục tiêu nhất định, bởi có mục tiêu giúp nhân sự thực hiện công việc tốt hơn, cập nhật được các kỹ năng và thông tin cần thiết, thỏa mãn được nhu cầu phát triển cho nhân sự, cũng như giúp cho các khóa đào tạo của công ty đạt được hiệu quả cao hơn. Đây là một điểm mạnh mà công ty cần phải phát huy hơn nữa.

- *Hình thức đào tạo:* Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty lập kế hoạch đào tạo nhân lực cho năm sau, bao gồm: kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, dài hạn, bồi dưỡng nâng bậc nhằm bổ sung kiến thức ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ theo yêu cầu công tác cho cán bộ công nhân sự, nâng cao năng lực để bắt kịp với nhu cầu phát triển của Công ty.

Công ty tổ chức các khóa đào tạo bằng kinh phí đào tạo của Công ty, bám sát vào kế hoạch đào tạo đã được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt. Các khóa đào tạo dài hạn ngoài kế hoạch, đào tạo theo chủ trương của cấp trên phải được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt trước khi thực hiện. Đối với hình thức đào tạo tại chỗ, trường các đơn vị trực thuộc Công ty tự tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu của đơn vị. Có 02 hình thức đào tạo:

+ Trong nước: Đào tạo bậc sau đại học, đại học, cao đẳng, dạy nghề, đào tạo theo yêu cầu của ngành, hệ thống đào tạo từ xa và các hình thức đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn khác.

+ Ngoài nước: Đào tạo bậc sau đại học, đại học và các hình thức thăm quan học tập khác.

- *Phương pháp đào tạo phát triển nhân lực của Công ty gồm 2 phương pháp chủ yếu sau:* Việc xây dựng nội dung đào tạo của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo. Nội dung các chương trình đào tạo cũng được tiến hành lựa chọn kỹ càng

và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế SXKD của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

+ Đào tạo trong công việc: Phương pháp này thường được công ty áp dụng tại các phân xưởng là chủ yếu với những hình thức cụ thể như kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhưng công nhân mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

+ Đào tạo ngoài công việc: Phương pháp này có các hình thức cụ thể như tổ chức các lớp học tại công ty bằng cách thuê các giáo viên về giảng dạy tùy vào từng chương trình học tập, cử người đi học tại các trường theo yêu cầu chuyên môn hoặc thông qua các hội nghị, hội thảo tại công ty. Đối tượng chủ yếu là các cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng.

c) Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển

Thứ nhất, xác định địa điểm đào tạo:

- Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân sự của doanh nghiệp, doanh nghiệp không mời giảng viên từ bên ngoài vào để giảng dạy.

- Đào tạo ở bên ngoài doanh nghiệp: Công ty lựa chọn những cán bộ chủ chốt để đi tới các cơ sở trường học, trung tâm để đào tạo.

Thứ hai, lựa chọn phương pháp đào tạo: Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đào tạo như phương pháp đào tạo trực tuyến nghề, luân chuyển, cử học tại các trường, đào tạo theo phương thức mời giảng viên,...nhưng doanh nghiệp chủ yếu sử dụng hai phương pháp chủ yếu là phương pháp đào tạo tại chỗ và phương pháp cử đi học tại các trường, trung tâm.

Thứ ba, lựa chọn đối tượng được đào tạo: Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, chỉ tiêu đào tạo được phân bổ cho các đơn vị, quy định rõ cho từng cấp đào tạo, Ban Giám đốc và trưởng các bộ phận trong công ty sẽ tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Ban giám đốc sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến quá trình SXKD của công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ NLD và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của

họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của NLĐ; Nhu cầu, động cơ đào tạo của NLĐ; Tác dụng của đào tạo với NLĐ...

- Đối với hình thức đào tạo dài hạn: NLĐ phải đáp ứng các tiêu chuẩn là thời gian công tác từ 3 năm trở lên (trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban Giám đốc và Công đoàn). Là lao động thực hiện tốt công việc, tuổi đời không quá 40. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

- Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại, những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng, khi thực hiện các mã mới hoặc những công nhân mới được tuyển dụng vào công ty.

- Các đối tượng cần được đào tạo tại công ty:

- + Những công nhân cũ: hằng năm công ty tổ chức thi nâng bậc, kiểm tra tay nghề.

- + Những công nhân mới tuyển chưa có tay nghề: công ty tiến hành đào tạo hội nhập, đào tạo lý thuyết, đào tạo thực hành sau đó phân vào các xưởng sản xuất để công nhân có tay nghề kèm cặp

- + Những công nhân mới tuyển đã có tay nghề: công ty tiến hành kiểm tra tay nghề sau đó dựa vào tay nghề của người lao động sẽ phân vào các tổ, dây chuyền sản xuất.

- + Những lao động kỹ thuật: những đối tượng này đã được đào tạo lý thuyết và được thực hành tại trường. Tuy nhiên do đặc thù từng ngành nghề nên công ty cũng tiến hành đào tạo lại sau đó mới phân vào từng dây chuyền, tổ, xí nghiệp.

- + Cán bộ quản lý: hằng năm công ty cử đi tham gia các buổi tập huấn, hội thảo trong ngành hoặc tại công ty.

Thứ tư, lựa chọn giảng viên đào tạo: Hình thức đào tạo chủ yếu của công ty là đào tạo nội bộ trong doanh nghiệp. Nội dung và chương trình đào tạo chủ yếu là do công ty thiết kế xây dựng, bao gồm các phương pháp như: kèm cặp chỉ dẫn công việc, phương pháp thực tập... Bên cạnh đó, công ty cũng tổ chức các khóa đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: gửi nhân sự đi học ở các trường lớp, trung tâm chuyên về

đào tạo dịch vụ, hay tổ chức các buổi hội nghị, hội thảo, Leader Talk. Với hình thức này công ty gần như giao hoàn toàn phần thiết kế nội dung cho các trung tâm đào tạo mà công ty gửi nhân sự đến học, hay các chuyên gia, nhà lãnh đạo được công ty mời về trong các hội thảo, hội nghị.

Thứ năm, dự tính chi phí đào tạo: Nguồn kinh phí đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ được huy động từ 2 nguồn như sau:

- Nguồn 1: Nguồn chi phí từ hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm.
- Nguồn 2: Người lao động bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Bảng 2.7. Tình hình sử dụng quỹ đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Tổng quỹ	156	160	170
Kinh phí sử dụng từ quỹ	144	151	170
- Trong nước	89	94	108
- Ngoài nước	54	57	62
Tình hình sử dụng quỹ	92,3%	94,34%	100%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng 2.7 ta thấy được quỹ đào tạo – phát triển của công ty ở mức tương đối, cũng được công ty chú trọng. Một phần xuất phát từ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty chưa ổn định, quỹ từ hoạt động cho đào tạo cũng hạn chế.

Tình hình sử dụng quỹ là khá cao, cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty là rất lớn. Đây có thể coi là thuận lợi ban đầu vì vừa đáp ứng được phần lớn nhu cầu đào tạo và phát triển của cán bộ công nhân sự trong công ty, vừa tích lũy được kinh phí cho đào tạo.

Trong thực tế, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của công ty được thực hiện tương đối tốt. Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ chi phí cho từng khâu đào tạo, từng nội dung đào tạo một cách cụ thể, chi tiết, tạo điều kiện cho các chương trình đào tạo được thực hiện dễ dàng hơn.

d) Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo nhân lực

Khi công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, phòng Hành chính nhân sự sẽ có nhiệm vụ đưa ra các phương pháp, hình thức đào tạo sao cho phù hợp. Từ đó sẽ căn cứ vào hồ sơ, quá trình công tác của từng người để xác định nên lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp cho từng người, từng công việc cụ thể, sao cho đáp ứng được cả về mặt số lượng và chất lượng, thời gian đào tạo ngắn, ít tốn kém nhất.

Đào tạo nội bộ trong doanh nghiệp. Nội dung và chương trình đào tạo chủ yếu là do công ty thiết kế xây dựng, bao gồm các phương pháp như: kèm cặp chỉ dẫn công việc, phương pháp thực tập...

Bên cạnh đó, công ty cũng tổ chức các khóa đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: gửi nhân sự đi học ở các trường lớp, trung tâm chuyên về đào tạo dịch vụ, hay tổ chức các buổi hội nghị, hội thảo, Leader Talk. Với hình thức này công ty gần như giao hoàn toàn phần thiết kế nội dung cho các trung tâm đào tạo mà công ty gửi nhân sự đến học, hay các chuyên gia, nhà lãnh đạo được công ty mời về trong các hội thảo, hội nghị.

e) Đánh giá kết quả

Giai đoạn đánh giá kết quả nhằm xem xét mức độ hiệu quả của toàn bộ hoạt động đào tạo. Ở bước này, doanh nghiệp tiến hành thu thập phản hồi từ người tham gia, kiểm tra mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới và so sánh với mục tiêu đã đặt ra ban đầu.

Đồng thời, bộ phận phụ trách cũng cần đánh giá sự thay đổi trong hiệu suất công việc của người lao động sau đào tạo để xác định chương trình có phù hợp, cần cải tiến hay bổ sung nội dung gì. Đây là căn cứ quan trọng để hoàn thiện chính sách đào tạo, đảm bảo nguồn nhân lực được phát triển đúng hướng và mang lại hiệu quả thiết thực cho công ty.

f) Lưu trữ hồ sơ

Sau khi hoàn thành việc đánh giá, toàn bộ tài liệu liên quan đến hoạt động đào tạo như kế hoạch, danh sách tham gia, kết quả kiểm tra, biên bản đánh giá... sẽ được lưu trữ theo đúng quy định của công ty.

Việc lưu hồ sơ không chỉ phục vụ cho công tác quản lý, mà còn là căn cứ đối chiếu khi xét thi đua, bổ nhiệm, hoặc lập kế hoạch đào tạo cho các năm tiếp theo. Hệ thống lưu trữ đầy đủ và khoa học giúp doanh nghiệp theo dõi lịch sử đào tạo của từng nhân viên, nâng cao tính minh bạch và tạo thuận lợi cho các hoạt động kiểm tra, giám sát nội bộ.

2.3. Thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực

2.3.1. Hiệu quả lao động theo bộ phận và dự án

Việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực cần được phân loại theo từng đơn vị hoạt động để đảm bảo tính chính xác và đưa ra các giải pháp can thiệp cụ thể. Hiệu quả lao động tại Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 được xem xét thông qua sự khác biệt giữa khối chức năng và khối sản xuất trực tiếp.

Đối với khối Văn phòng/Quản lý (bao gồm các phòng ban như: Hành chính nhân sự, Kế toán, Kỹ thuật), hiệu suất chủ yếu được đánh giá bằng các chỉ tiêu định tính và tính kịp thời. Các yếu tố đánh giá bao gồm:

- Chất lượng hỗ trợ và kịp thời: Mức độ hoàn thành các kế hoạch quản trị nội bộ và tính kịp thời trong việc cung cấp hỗ trợ cho các dự án tại công trường. (Ví dụ: Thời gian xử lý yêu cầu mua sắm vật tư, hoặc thời gian phê duyệt các hồ sơ kỹ thuật).

- Độ chính xác: Tỷ lệ sai sót trong hồ sơ tài chính, pháp lý và kỹ thuật. Tỷ lệ lỗi thấp là chỉ báo trực tiếp cho thấy sự tận tâm và năng lực chuyên môn của đội ngũ văn phòng.

- Hiệu quả Quản lý Nguồn lực: Đánh giá mức độ hiệu quả của việc hoạch định và bố trí nhân sự của phòng Nhân sự, dựa trên các kết quả về tỷ lệ nghỉ việc và tỷ lệ tuyển dụng thành công.

Đối với khối Dự án/Thi công: Đây là nơi hiệu quả được đo lường bằng các chỉ tiêu định lượng rõ ràng nhất, gắn liền với kết quả kinh doanh và sự thành công của công trình.

- Quản lý tiến độ và chất lượng: Đây là yếu tố hàng đầu, được đánh giá qua tỷ lệ hoàn thành dự án đúng hoặc vượt tiến độ đã cam kết. Ngoài ra, chất lượng thi công cần được đánh giá dựa trên mức độ tuân thủ nghiêm ngặt quy trình an toàn lao động và số lần công trình bị phạt hoặc yêu cầu chỉnh sửa kỹ thuật.

- Năng suất lao động theo Dự án: Hiệu suất được cụ thể hóa bằng cách tính toán các chỉ tiêu như năng suất lao động trên một đơn vị công trình. (Ví dụ: m² xây dựng/người/tháng). Phân tích này cho phép so sánh hiệu suất giữa các đội thi công khác nhau, từ đó xác định các dự án có hiệu quả vượt trội.

- Quản lý chi phí nhân công: So sánh tỷ lệ chi phí nhân công thực tế so với chi phí đã được dự toán ban đầu. Nếu chi phí nhân công thực tế vượt quá dự toán, điều này cho thấy sự kém hiệu quả trong việc bố trí hoặc quản lý thời gian làm việc của nhân sự tại công trường.

Nhìn chung, các phòng ban trực tiếp tạo ra doanh thu như bộ phận thi công, đội kỹ thuật, bộ phận đấu thầu – dự án thường có năng suất lao động cao hơn, do khối lượng công việc cụ thể và được đo lường bằng tiến độ, giá trị hợp đồng hoặc sản lượng thực hiện. Trong khi đó, các bộ phận hỗ trợ như hành chính – nhân sự, kế toán, kỹ thuật có hiệu quả lao động được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành công việc và chất lượng phục vụ nội bộ.

Ở các dự án xây dựng, hiệu quả nhân lực phụ thuộc nhiều vào quy mô, mức độ phức tạp và thời gian thực hiện. Những dự án có kế hoạch rõ ràng, đội ngũ ổn định thường đạt năng suất cao và hạn chế phát sinh chi phí lao động. Tuy nhiên, một số dự án lớn vẫn gặp tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực cục bộ, gây ảnh hưởng đến tiến độ và chi phí nhân công. Điều này cho thấy công tác phân bổ nhân lực và điều phối lao động giữa các đội thi công cần được hoàn thiện hơn.

2.3.2. Mức độ phù hợp giữa năng lực và công việc

Mức độ phù hợp giữa năng lực của người lao động và yêu cầu của vị trí công việc là chỉ báo quan trọng về chất lượng công tác bố trí nhân sự và là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng, gắn kết của nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty cần tiến hành phân tích sự tương thích này để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn nhân

lực hiện có. Trên cơ sở đó, việc phân tích mức độ tương thích giữa năng lực người lao động và yêu cầu vị trí công việc được trình bày qua các nội dung sau:

- Đánh giá sự phù hợp: Việc đánh giá mức độ phù hợp cần xác định rõ tỷ lệ nhân viên đang bị thừa hoặc thiếu trình độ so với yêu cầu tiêu chuẩn của vị trí công việc. Sự không phù hợp này thường được phát hiện thông qua quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Hậu quả của thiếu hụt năng lực: Nếu nhân sự có năng lực thấp hơn yêu cầu công việc, điều này sẽ dẫn đến nhiều hệ lụy tiêu cực: tăng chi phí đào tạo lại, giảm chất lượng công việc, kéo dài thời gian hoàn thành nhiệm vụ và tăng tỷ lệ sai sót, đặc biệt nghiêm trọng trong môi trường thi công xây dựng.

- Hậu quả của thừa mǎng lực: Ngược lại, nếu nhân sự có năng lực vượt quá yêu cầu, đây có thể là nguyên nhân chính dẫn đến sự thiếu hài lòng và giảm động lực làm việc. Tình trạng này dễ khiến nhân viên giỏi cảm thấy bị đánh giá thấp và làm tăng nguy cơ họ nghỉ việc để tìm kiếm cơ hội phát triển tốt hơn, gây ảnh hưởng xấu đến mục tiêu giữ chân nhân sự.

Như vậy, việc phân tích mức độ tương thích giữa năng lực và yêu cầu công việc không chỉ giúp doanh nghiệp nhận diện rõ các dạng không phù hợp và hệ quả kèm theo, mà còn đặt ra yêu cầu phải có những giải pháp quản trị chủ động nhằm nâng cao chất lượng bố trí và sử dụng nhân lực.

Việc đánh giá chính xác mức độ phù hợp giúp công ty cải thiện công tác bố trí nhân sự và xác định chính xác nhu cầu đào tạo để tối đa hóa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực hiện có. Từ đó, công ty có thể điều chỉnh lại mô tả công việc hoặc thiết kế chương trình phát triển nghề nghiệp phù hợp, đảm bảo nhân viên cảm thấy được thách thức và được trọng dụng.

Tuy nhiên, một bộ phận nhân sự - đặc biệt là lao động mới, lao động phổ thông hoặc nhân viên văn phòng trẻ vẫn chưa đạt độ phù hợp cao với vị trí đảm nhiệm. Nhiều nhân viên còn thiếu kỹ năng mềm, khả năng lập kế hoạch, quản lý thời gian, cũng như kiến thức về quy trình nội bộ, dẫn đến hiệu quả làm việc chưa ổn định. Ngoài ra, việc đào tạo tại chỗ còn hạn chế, khiến quá trình thích nghi của nhân viên

mới kéo dài. Sự thiếu đồng đều về năng lực giữa các nhóm lao động cũng ảnh hưởng đến khả năng phối hợp và chất lượng công việc chung.

2.3.3. Tình hình năng suất, thu nhập và tỷ lệ nghỉ việc

Việc đánh giá tình hình năng suất, thu nhập và tỷ lệ nghỉ việc cung cấp cái nhìn định lượng về hiệu quả sử dụng nguồn lực và tính cạnh tranh của chính sách đãi ngộ, làm rõ mối quan hệ giữa đầu tư nhân lực và kết quả hoạt động. Để đánh giá cụ thể hơn hiệu quả sử dụng nhân lực, việc đi sâu phân tích các chỉ tiêu phản ánh năng suất lao động là bước đầu tiên và cũng là cơ sở quan trọng để đánh giá một cách toàn diện hiệu quả sử dụng nhân lực.

Năng suất lao động cần được tính toán bằng các chỉ tiêu định lượng như Lợi nhuận hoặc Doanh thu bình quân trên một nhân viên. Phân tích xu hướng này qua các năm là cần thiết để đánh giá xem tốc độ tăng trưởng năng suất có tương xứng với tốc độ tăng trưởng quy mô nhân sự và các khoản đầu tư vào đào tạo hay không. Nếu năng suất tăng chậm hơn tốc độ tăng trưởng nhân sự, điều này cho thấy hiệu quả sử dụng nhân lực đang giảm sút, gợi ý rằng công ty đang cần cải tiến quy trình làm việc hoặc nâng cao chất lượng đào tạo để tối ưu hóa hiệu suất.

Tuy nhiên, năng suất lao động chỉ phản ánh một khía cạnh của hiệu quả nhân sự; để có cái nhìn đầy đủ hơn, cần xem xét đồng thời chính sách thu nhập và đãi ngộ – yếu tố có tác động trực tiếp đến động lực làm việc và khả năng giữ chân nhân viên đó là tính cạnh tranh và tương ứng trong công việc. Mức thu nhập bình quân của người lao động qua các năm và so sánh mức này với mức trung bình của ngành xây dựng và chỉ số lạm phát để xác định tính cạnh tranh của chính sách lương thưởng. Điều này quan trọng vì một chế độ đãi ngộ cạnh tranh là yếu tố then chốt để thu hút và giữ chân nhân tài. Sự tương xứng giữa thu nhập, lương thưởng và phúc lợi với kết quả thực hiện công việc và đóng góp của nhân viên là yếu tố quyết định mức độ hài lòng và gắn kết. Nếu hệ thống đãi ngộ không công bằng, nó sẽ làm suy giảm động lực làm việc, đe dọa đến tỷ lệ nghỉ việc vốn đang ổn định của công ty.

Bên cạnh năng suất và thu nhập, một chỉ báo quan trọng khác phản ánh chất lượng quản trị nhân sự là tỷ lệ nghỉ việc, bởi những biến động nhân sự này kéo theo nhiều chi phí hữu hình và vô hình mà doanh nghiệp không thể bỏ qua. Mặc dù tỷ lệ

nghi việc đã được xác định là thấp khoảng 4% – 5%, việc phân tích trong mục này cần tập trung vào việc ước tính tác động chi phí thực tế mà tỷ lệ này gây ra. Chi phí này không chỉ bao gồm chi phí trực tiếp như tuyển dụng lại và đào tạo hội nhập cho nhân viên mới mà còn bao gồm chi phí cơ hội do sự gián đoạn trong quản lý và triển khai dự án. Việc lượng hóa chi phí này sẽ cung cấp bằng chứng thuyết phục về tầm quan trọng của chiến lược giữ chân nhân sự hiện tại và làm cơ sở cho việc đầu tư hợp lý vào phúc lợi và môi trường làm việc trong tương lai.

2.4. Những kết quả đạt được

Trong những năm vừa qua với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn bộ đội ngũ công nhân viên, công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch đằng 8 đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

- Đào tạo nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của người lao động đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế.

- Đào tạo nguồn nhân lực của công ty những năm gần đây đã dần được người lao động quan tâm và ủng hộ. Nếu như trước đây họ mang nặng tâm lý ngại đi học thì giờ đã có những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao trình độ nghiệp vụ, nâng cao trình độ tiếng anh, ngoại ngữ... Mặt khác, kết quả học tập của học viên sau khoá học ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân, bộ phận cơ sở và với đào tạo nguồn nhân lực của công ty

- Chất lượng của nguồn nhân lực cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận công nhân tại các phân xưởng, song trình độ của người lao động cũng ngày càng được nâng cao. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý từng bước được hoàn thiện thông qua các chương trình học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

- Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho người lao động của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình SXKD của công ty.

- Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Các đối tượng tham gia đào tạo hầu hết được công ty hỗ trợ về kinh phí và thời gian. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

- Sau khi đào tạo, công nhân viên đã thực hiện các nhiệm vụ được giao tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để công ty phát triển các hoạt động của mình nhanh và bền vững.

2.5. Những hạn chế tồn tại

Công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp sản xuất. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại văn phòng công ty quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của người lao động. Công ty còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của công ty.

- Phương pháp đào tạo được người lao động đánh giá khá cao tuy nhiên những năm gần đây ít phong phú và chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn. Do để đáp ứng được các hoạt động SXKD tại công ty, công ty không thể cử nhiều người đi học ở ngoài công ty vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Chi phí cho các khóa đào tạo hiện

công ty cũng phục thuộc nhiều vào ngân sách của chính công ty nên cũng có những hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài.

- Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu

Một hạn chế nữa của đào tạo nguồn nhân lực mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Điều này là do công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với người lao động và công việc của họ

- Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ trong công ty chưa cao, song công ty chưa có biện pháp cụ thể nhằm nâng cao kiến thức cho họ. Điều này là do công ty là doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất sản phẩm may mặc nên đào tạo chú trọng vào tay nghề sản xuất của công nhân do đó những trình độ nâng cao này chưa được quan tâm đúng mức.

- Những cán bộ phụ trách đào tạo nguồn nhân lực đa phần là những người kiêm nhiệm, do vậy trình độ chuyên môn nghiệp vụ đào tạo còn những hạn chế.

- Trong các năm vừa qua, nhu cầu đào tạo của công ty luôn cao hơn số người được đào tạo do một số lý do sau: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở, bị điều động làm nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ. Điều đó cho ta thấy rằng, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chưa thật sự sát với thực tế của doanh nghiệp, đòi hỏi công ty phải có biện pháp cụ thể khắc phục tình trạng này.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

3.1. Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới

Trong bối cảnh ngành xây dựng – thương mại ngày càng cạnh tranh gay gắt, Công ty đặt mục tiêu phát triển theo hướng bền vững, lấy hiệu quả quản trị nhân lực làm trọng tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh và tối ưu hóa hoạt động sản xuất – kinh doanh. Định hướng phát triển của công ty giai đoạn tới được xây dựng dựa trên những yêu cầu mới của thị trường, bao gồm yêu cầu về chất lượng nhân sự, khả năng thích ứng công nghệ và nâng cao năng suất. Trên cơ sở đó, công ty xác định chiến lược phát triển nhân lực gắn liền với chiến lược phát triển kinh doanh, coi nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố quyết định tốc độ tăng trưởng và vị thế của doanh nghiệp trong giai đoạn tới.

3.1.1. Mục tiêu chiến lược nhân sự đến năm 2030

Chiến lược nhân sự của Công ty Bạch Đằng 8 đến năm 2030 được định hướng chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình quản trị truyền thống sang quản trị nhân sự chiến lược, trong đó nguồn nhân lực không chỉ đóng vai trò đáp ứng nhu cầu sản xuất mà còn trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi. Trên cơ sở khắc phục những hạn chế đã được nhận diện ở giai đoạn trước, công ty đặt ra mục tiêu nâng cao toàn diện cả về chất lượng, cơ cấu và năng lực đổi mới của đội ngũ nhân sự.

Một trong những định hướng trọng tâm là nâng cao chất lượng và trình độ chuyên môn của đội ngũ kỹ thuật và quản lý. Trước tiên về chỉ tiêu: Công ty sẽ phấn đấu nâng tỷ lệ lao động có chứng chỉ quản lý dự án quốc tế (như PMP) hoặc trình độ học vấn từ Thạc sĩ/Tiến sĩ trở lên trong khối kỹ thuật và quản lý dự án lên X% (Ví dụ: 10%). Việc nâng tỷ lệ nhân sự có chứng chỉ như PMP hoặc trình độ sau đại học trong khối kỹ thuật và quản lý lên một tỷ lệ nhất định không chỉ giúp nâng cao năng lực quản trị mà còn tạo bước đệm để công ty tham gia các dự án quy mô lớn và yêu cầu kỹ thuật cao. Sự đầu tư này cũng góp phần khắc phục tình trạng chênh lệch và thiếu đồng đều trong năng lực chuyên môn của nhân viên.

Song song với đó, công ty đặt ưu tiên chiến lược vào việc tăng cường năng lực công nghệ và đổi mới, coi đây là yếu tố quyết định khả năng thích ứng với xu

hướng hiện đại hóa trong ngành xây dựng. Mục tiêu đào tạo 100% đội ngũ kỹ thuật và quản lý dự án sử dụng thành thạo các công nghệ tiên tiến như BIM không chỉ nhằm rút ngắn khoảng cách công nghệ mà còn mở đường cho việc nâng cao năng suất, giảm thiểu sai sót và thúc đẩy công ty tiến gần hơn đến mô hình tổng thầu EPC trong tương lai. Việc làm chủ công nghệ sẽ đảm bảo công ty duy trì được lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường xây dựng ngày càng đòi hỏi các tiêu chuẩn kỹ thuật cao và còn giải quyết triệt để hạn chế về khoảng cách công nghệ. Việc làm chủ BIM không chỉ nâng cao năng suất, giảm thiểu sai sót trong thiết kế và thi công mà còn là điều kiện tiên quyết để Bạch Đằng 8 chuyển đổi sang mô hình tổng thầu EPC phức tạp hơn.

Bên cạnh chất lượng và công nghệ, công ty cũng chú trọng việc hoàn thiện cơ cấu nhân sự theo hướng đa dạng và bền vững hơn. Việc tăng tỷ lệ lao động nữ trong các vị trí kỹ thuật và quản lý được coi là một bước cải thiện quan trọng nhằm mở rộng nguồn nhân lực chất lượng, đồng thời thúc đẩy sự đa dạng trong tư duy và phong cách lãnh đạo. Việc khắc phục hạn chế về tỷ lệ lao động nữ thấp sẽ mở rộng nguồn cung ứng nhân lực chất lượng, đa dạng hóa góc nhìn và phương pháp quản lý, từ đó cải thiện tính sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề. Đây là yếu tố giúp công ty nâng cao năng lực đổi mới và tạo dựng văn hóa doanh nghiệp hiện đại, phù hợp với xu thế hội nhập.

Cuối cùng, công ty tiếp tục đặt mục tiêu củng cố sự ổn định nhân sự vốn là thế mạnh truyền thống, đồng thời nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết của người lao động để hạn chế tối đa tình trạng nghỉ việc. Việc đặt mục tiêu duy trì tỷ lệ nghỉ việc ở mức rất thấp, đi kèm nâng cao chỉ số hài lòng nội bộ, thể hiện định hướng quản trị chú trọng đến phát triển bền vững và giữ chân nhân tài. Để đạt được điều này, công ty sẽ cần cải tiến hệ thống đánh giá, chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc, đặc biệt nhằm giải quyết các rủi ro về động lực đã được chỉ ra trong giai đoạn phân tích thực trạng.

Như vậy, hệ mục tiêu chiến lược nhân sự đến năm 2030 của Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 được xây dựng theo hướng toàn diện và có tính liên kết chặt chẽ, đảm bảo mỗi mục tiêu đều bổ trợ cho nhau nhằm hình thành

một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, thích ứng công nghệ tốt và gắn kết bền vững, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của công ty trong giai đoạn tới.

3.1.2. Định hướng phát triển hoạt động sản xuất – kinh doanh

Định hướng phát triển hoạt động sản xuất – kinh doanh của Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 trong giai đoạn tới được xác định dựa trên bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành xây dựng và xu hướng chuyển dịch sang mô hình tổng thầu công nghệ cao. Những định hướng này không chỉ phản ánh tầm nhìn chiến lược của công ty mà còn tạo nền tảng để hoạch định nhu cầu nhân lực tương ứng, bảo đảm sự gắn kết giữa năng lực nguồn nhân lực và mục tiêu tăng trưởng của doanh nghiệp.

Trước hết, công ty chủ trương chuyển dịch cơ cấu dự án theo hướng ưu tiên các lĩnh vực có giá trị gia tăng cao và yêu cầu kỹ thuật phức tạp. Thay vì tập trung vào các công trình dân dụng nhỏ lẻ hoặc các gói thầu thi công riêng lẻ, công ty định hướng mở rộng sang các dự án công nghiệp, công trình hạ tầng quy mô lớn và các dự án đòi hỏi công nghệ thi công hiện đại. Cùng với đó, công ty đặt mục tiêu chuyển đổi vai trò từ nhà thầu phụ sang nhà thầu chính, tiến tới đảm nhận vai trò Tổng thầu Thiết kế – Thi công và xa hơn là Tổng thầu EPC (Engineering – Procurement – Construction). Điều này thể hiện tham vọng nâng tầm vị thế trên thị trường và chủ động hơn trong quản lý tổng thể dự án. Việc chuyển đổi này kéo theo yêu cầu tái cấu trúc bộ phận kỹ thuật, tăng cường năng lực quản lý chuỗi cung ứng và nâng cao trình độ quản trị rủi ro – yếu tố cốt lõi khi đảm nhiệm các gói thầu có quy mô và độ phức tạp lớn.

Song song với tái định vị thị trường, Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 xác định chuyển đổi số là một hướng đi trung tâm trong chiến lược phát triển. Việc ứng dụng công nghệ vào quản lý và thi công không chỉ nhằm bắt kịp xu hướng chung mà còn giúp công ty nâng cao tính minh bạch, rút ngắn thời gian thực hiện dự án và giảm thiểu sai sót kỹ thuật. Công ty định hướng áp dụng BIM (Building Information Modeling) như một tiêu chuẩn bắt buộc trong các dự án lớn, qua đó nâng cao năng lực phối hợp giữa các bộ phận thiết kế – thi công – giám sát và tạo ra sự đồng nhất trong quy trình vận hành. Bên cạnh đó, công ty sẽ đầu tư triển

khai hệ thống ERP và phần mềm quản lý dự án số, cho phép kiểm soát chi phí, tiến độ và chất lượng theo thời gian thực. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các dự án hiện nay đòi hỏi khả năng ra quyết định nhanh và dựa trên dữ liệu đáng tin cậy.

Ngoài ra, công ty cũng đặt ra các mục tiêu cụ thể về hiệu quả tài chính và nâng cao năng suất lao động nhằm bảo đảm tăng trưởng ổn định và bền vững. Công ty hướng đến mục tiêu tăng tốc độ tăng trưởng năng suất lao động bình quân cao hơn tốc độ tăng quy mô nhân sự, thể hiện tư duy phát triển theo chiều sâu, ưu tiên chất lượng thay vì mở rộng ồ ạt về số lượng nhân lực. Đồng thời, việc tối ưu hóa chi phí, đặc biệt là chi phí nhân công trực tiếp, sẽ giúp công ty nâng cao biên lợi nhuận và tăng sức cạnh tranh trong đấu thầu. Những mục tiêu này sẽ được hỗ trợ bởi việc cải tiến quy trình quản lý thi công, đẩy mạnh cơ giới hóa và áp dụng công nghệ để giảm phụ thuộc vào lao động phổ thông.

Tổng thể những định hướng trên cho thấy Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 đang đặt ra con đường phát triển rõ nét, nhấn mạnh cải tiến công nghệ, mở rộng thị trường và nâng cao chất lượng quản trị. Điều này đòi hỏi công ty phải chuẩn bị một lực lượng lao động có trình độ cao, tinh gọn, thành thạo công nghệ và có khả năng quản lý các dự án phức hợp. Đây cũng chính là cơ sở để triển khai các giải pháp nhân sự ở phần tiếp theo, nhằm bảo đảm đội ngũ nhân lực đủ năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển mới của doanh nghiệp.

3.2. Các giải pháp chủ yếu

3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định và bố trí nhân lực

Nhóm giải pháp	Hoạt động cụ thể	ĐV thực hiện	Chi phí dự kiến	Chỉ tiêu hiệu quả trước & sau	Dự kiến kết quả năm tới
1. Hoạch định nhân sự chiến lược	- Xây dựng hệ thống dự báo nhu cầu nhân lực theo từng dự án EPC - Lập ma trận năng lực 2025–2030	Phòng HR và Kỹ thuật	150–200 triệu/năm	- Trước: 20% vị trí thiếu hoặc thừa nhân lực - Sau: giảm xuống còn 5–7%	Dự báo nhân lực đạt độ chính xác $\geq 90\%$
2. Chuẩn hóa & cập nhật JD	- Rà soát toàn bộ JD theo chu kỳ 6 tháng - Bổ sung tiêu chuẩn BIM, công nghệ số vào JD	HRBP + Trưởng bộ phận	Không lớn (10–20 triệu)	- Trước: 35% JD lỗi thời - Sau: giảm còn <10%	JD đồng bộ, thống nhất theo chuẩn EPC
3. Bố trí nhân sự theo nguyên tắc 4 đúng	- Áp dụng quy trình phỏng vấn nội bộ khi điều chuyển nhân sự - Xây dựng ngân hàng nhân tài nội bộ.	HRBP + Quản lý dự án	~50 triệu/năm	- Trước: 18% bố trí sai người – sai việc - Sau: còn 5%	Hiệu suất dự án tăng 8–12%
4. Xây dựng quy chế	- Ban hành Quy chế luân chuyển 2025	Phòng HR	Không đáng kể	- Trước: NV hài lòng 70%	Giảm 10% nguy cơ nghỉ việc

Nhóm giải pháp	Hoạt động cụ thể	ĐV thực hiện	Chi phí dự kiến	Chỉ tiêu hiệu quả trước & sau	Dự kiến kết quả năm tới
điều chuyển minh bạch	- Tổ chức đánh giá phù hợp hằng năm			- Sau: 85%	
5. Ứng dụng công nghệ HRM và phân tích dữ liệu	- Triển khai phần mềm HRM, xây dựng kho dữ liệu năng lực - Áp dụng dashboard theo dõi nhân lực theo từng dự án	HR + Phòng CNTT	300–400 triệu (đầu tư 1 lần)	- Trước: 0% dữ liệu số hóa - Sau: 80–100% dữ liệu nhân sự được số hóa	Thời gian hoạch định giảm 40%, độ chính xác tăng 30%

Hoàn thiện công tác hoạch định và bố trí nhân lực giữ vai trò trọng yếu trong việc bảo đảm rằng Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 sở hữu đội ngũ lao động đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng, chất lượng và cơ cấu, phù hợp với định hướng phát triển trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi công nghệ ngày càng mạnh mẽ. Giải pháp này không chỉ giúp khắc phục hạn chế về độ chính xác trong dự báo nhu cầu nhân lực mà còn nâng cao mức độ tương thích giữa năng lực người lao động và yêu cầu công việc (Job - Person Fit), qua đó tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong toàn công ty.

Trước hết, công ty cần xây dựng kế hoạch hoạch định nhân sự chiến lược với tầm nhìn dài hạn, được thiết lập trên cơ sở phân tích mô hình tăng trưởng, danh mục dự án trọng điểm và mục tiêu chuyển đổi trở thành tổng thầu EPC trong giai đoạn tới. Hoạch định nhân sự phải được triển khai theo hướng định lượng và định tính, không chỉ dừng lại ở việc xác định số lượng nhân sự cần bổ sung, mà còn đánh giá

cụ thể các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng công nghệ và năng lực quản lý cho từng nhóm vị trí. Đặc biệt, việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ BIM và chuyển đổi số đòi hỏi bổ sung các năng lực mới như: năng lực mô hình hóa thông tin công trình, phân tích dữ liệu dự án và quản lý tiến độ số hóa. Vì vậy, công ty cần xây dựng ma trận năng lực (Competency Matrix) theo từng chức danh để làm căn cứ đối chiếu với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

Song song với công tác dự báo, việc rà soát, chuẩn hóa và cập nhật bản mô tả công việc (Job Description – JD) cần được thực hiện một cách khoa học và đồng bộ. JD phải phản ánh đầy đủ nhiệm vụ, quyền hạn, yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn năng lực đối với từng vị trí, đồng thời được cập nhật thường xuyên theo sự biến động của hoạt động sản xuất – kinh doanh. Đối với các bộ phận kỹ thuật, quản lý dự án hoặc các vị trí liên quan đến hoạch định – kỹ thuật, việc cập nhật JD là đặc biệt cần thiết nhằm xác định đúng yêu cầu tuyển dụng, chuẩn hóa tiêu chí đánh giá kết quả làm việc và xác định nhu cầu đào tạo phù hợp. Đây là cơ sở quan trọng để hạn chế tình trạng bố trí nhân sự thiếu cơ sở khoa học, vốn dễ dẫn đến sự chênh lệch năng lực và gây lãng phí nguồn lực.

Trong khâu bố trí nhân sự, công ty cần tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc “4 Đúng” (đúng người – đúng việc – đúng thời điểm – đúng chi phí). Việc phân công nhân sự phải dựa trên mức độ phù hợp giữa năng lực và yêu cầu vị trí, đồng thời bảo đảm đáp ứng tiến độ thi công của từng dự án nhằm tránh tình trạng thiếu hụt hoặc quá tải nhân lực cục bộ. Bên cạnh đó, công ty cần quan tâm đến yếu tố chi phí nhân lực, đặc biệt trong các dự án có biên lợi nhuận thấp, để bảo đảm tỷ trọng chi phí nhân công không vượt quá ngưỡng dự toán. Công tác bố trí cũng cần gắn với cơ chế điều chuyển nội bộ minh bạch, giúp người lao động có cơ hội được luân chuyển sang các vị trí phù hợp hơn với năng lực hoặc định hướng nghề nghiệp dài hạn.

Cuối cùng, việc nâng cao chất lượng hoạch định và bố trí nhân lực cần gắn với ứng dụng các công cụ và hệ thống quản lý hiện đại, bao gồm phần mềm quản trị nhân sự (HRM/HRIS), cơ sở dữ liệu năng lực nhân sự và các công cụ phân tích định lượng phục vụ dự báo nhân lực theo từng dự án. Các hệ thống này giúp cải thiện đáng kể tính chính xác của dự báo, tạo lập dữ liệu thống nhất về kỹ năng – kinh

nghiệm – hiệu suất làm việc của người lao động, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc ra quyết định bố trí nhân sự. Khi công tác hoạch định và bố trí nhân lực được triển khai một cách đồng bộ và khoa học, công ty sẽ nâng cao rõ rệt năng suất lao động, hạn chế tình trạng bố trí không phù hợp và củng cố lợi thế cạnh tranh dựa trên chất lượng nguồn nhân lực.

3.2.2. *Nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo*

Trong bối cảnh Công ty Bạch Đằng 8 đang định hướng chuyển đổi sang mô hình tổng thầu EPC và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong toàn bộ chuỗi giá trị, việc nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo trở thành một giải pháp then chốt mang tính đột phá. Giải pháp này nhằm khắc phục triệt để những hạn chế cốt lõi đã được nhận diện trong Chương 2, bao gồm tình trạng năng lực công nghệ chưa đồng đều, sự thiếu đa dạng trong cơ cấu nhân sự, và khoảng cách giữa năng lực thực tế với yêu cầu công việc. Do đó, công tác tuyển dụng và đào tạo cần được xây dựng theo hướng chiến lược, gắn liền với mục tiêu phát triển dài hạn.

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động Thực hiện Cụ thể	Chi phí & Chủ thể Thực hiện	Kết quả Dự kiến & Chỉ tiêu Cải thiện
a) Hạn chế về Tuyển dụng			
Tỷ lệ lao động nữ thấp; Thiếu đa dạng nhân sự	Chính sách Tuyển dụng Ưu tiên Đa dạng (Diversity Hiring): Xây dựng chương trình "Học bổng Nữ kỹ sư" hợp tác với trường đại học kỹ thuật; Tăng cường phỏng vấn ứng viên nữ.	- Chủ thể: HR & Marketing. - Chi phí: Trung bình (khoảng 50-100 triệu VNĐ/năm).	Cải thiện Cơ cấu Nhân sự. Chỉ tiêu: Tăng tỷ lệ lao động nữ trong các vị trí kỹ thuật/quản lý lên 20% vào năm 2030.
Khó đo lường năng lực công nghệ	Tiêu chuẩn hóa Công cụ Đánh giá Sàng lọc: Áp dụng các bài kiểm	- Chủ thể: HR & Ban Kỹ thuật.	Nâng cao chất lượng Đầu vào. Chỉ tiêu: Giảm rủi ro <i>under-</i>

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động Thực hiện Cụ thể	Chi phí & Chủ thể Thực hiện	Kết quả Dự kiến & Chỉ tiêu Cải thiện
	tra mô phỏng và đánh giá năng lực sử dụng BIM trong quy trình tuyển dụng.	- Chi phí: Trung bình.	<i>qualification</i> (thiếu năng lực) xuống dưới 5%.
b) Hạn chế về Đào tạo & Phát triển			
Khoảng cách Công nghệ Tiên tiến; Năng lực không đồng đều	Đào tạo bắt buộc và chuyên sâu về Công nghệ: Tổ chức 03 khóa đào tạo chính quy và bắt buộc về BIM, công nghệ thi công thông minh cho 100% khối kỹ thuật trong vòng 12 tháng.	- Chủ thể: Phòng Đào tạo & Đối tác bên ngoài. - Chi phí: Cao (Dự kiến 500 - 800 triệu VNĐ).	Làm chủ Công nghệ và Tăng Năng suất. Chỉ tiêu: Đảm bảo 100% đội ngũ kỹ thuật sử dụng thành thạo BIM. Dự kiến: Tăng Năng suất lao động bình quân lên 12% sau 2 năm.
Thiếu cơ hội phát triển; Rủi ro mất nhân sự giỏi	Xây dựng Lộ trình Phát triển Nghề nghiệp (Career Path) Minh bạch: Thiết lập lộ trình thăng tiến chi tiết, gắn liền với hệ thống đánh giá KPI/BSC và các chứng chỉ nghề nghiệp bắt buộc (PMP, chứng chỉ BIM).	- Chủ thể: HR & Lãnh đạo cấp cao. - Chi phí: Thấp.	Tăng Gắn kết và Giữ chân nhân sự. Chỉ tiêu: Giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 3%.
Đội ngũ trẻ thiếu kinh	Phát huy nguồn lực Nội bộ (Mentoring/Coaching):	- Chủ thể: Quản lý cấp	Rút ngắn thời gian tích lũy kinh nghiệm. Chỉ tiêu: Giảm tỷ lệ

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động Thực hiện Cụ thể	Chi phí & Chủ thể Thực hiện	Kết quả Dự kiến & Chỉ tiêu Cải thiện
nghiệm thực chiến	Chính thức hóa chương trình Mentoring/Coaching, yêu cầu các chuyên gia chủ chốt truyền đạt kinh nghiệm quản lý dự án phức tạp cho đội ngũ trẻ.	trung & Chuyên gia. - Chi phí: Thấp.	sai sót kỹ thuật tại công trường xuống 5% so với hiện tại.

a) Giải pháp nâng cao Tuyển dụng

Để đảm bảo nguồn nhân lực đầu vào đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi mô hình kinh doanh sang tổng thầu EPC, công tác tuyển dụng phải được chuyển từ chức năng hành chính thuần túy sang vai trò tìm kiếm và thu hút tài năng chiến lược. Công ty cần cải thiện năng lực thu hút nhân sự thông qua việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp hấp dẫn, nhấn mạnh định hướng phát triển công nghệ và cơ hội nghề nghiệp rõ ràng cho ứng viên, đặc biệt trong bối cảnh thị trường lao động kỹ thuật cao ngày càng cạnh tranh.

Song song với việc tìm kiếm tài năng, việc khắc phục hạn chế về tỷ lệ lao động nữ thấp là một mục tiêu chiến lược để đa dạng hóa tư duy quản lý. Điều này đòi hỏi triển khai chính sách tuyển dụng ưu tiên đa dạng. Mục tiêu chiến lược là tăng tỷ lệ lao động nữ trong các vị trí kỹ thuật/quản lý lên 20% vào năm 2030 thông qua các chương trình như "Học bổng Nữ kỹ sư" hợp tác với các trường đại học, mở rộng nguồn cung ứng và đa dạng hóa góc nhìn quản lý. Đây là bước đi quan trọng để tạo ra một môi trường làm việc bao hàm và đổi mới.

Bên cạnh đó, để đảm bảo chất lượng, tiêu chuẩn hóa Công cụ đánh giá sàng lọc là bắt buộc. Công ty phải chuyển sang áp dụng các công cụ đánh giá hiện đại nhằm đo lường toàn diện năng lực chuyên môn và mức độ thành thạo công nghệ. Việc này

bao gồm việc tích hợp đánh giá năng lực sử dụng BIM trong quy trình tuyển dụng. Điều này giúp công ty tuyển chọn được những ứng viên có khả năng tư duy số và kỹ năng cần thiết cho công trình hiện đại, giảm thiểu triệt để rủi ro under-qualification (thiếu năng lực) ngay từ đầu, từ đó tiết kiệm chi phí đào tạo lại đáng kể.

b) Giải pháp nâng cao Đào tạo và phát triển.

Đào tạo đóng vai trò nền tảng, không chỉ duy trì mà còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực lên tầm cao mới. Công ty cổ phần Xây dựng – thương mại Bạch đằng 8 cần triển khai chiến lược đào tạo mang tính hệ thống và chuyên sâu để giải quyết dứt điểm vấn đề khoảng cách công nghệ và thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Việc đào tạo bắt buộc và chuyên sâu về Công nghệ phải được coi là ưu tiên số một và là khoản đầu tư chiến lược. Cụ thể, việc tổ chức các khóa đào tạo chính quy và bắt buộc về BIM, công nghệ thi công thông minh, quản lý dữ liệu cho 100% khối kỹ thuật trong vòng 12 tháng sẽ giúp nhân sự làm chủ các công cụ hiện đại, từ đó nâng cao rõ rệt năng suất và chất lượng triển khai dự án. Mục tiêu cụ thể là tăng Năng suất lao động bình quân lên 12% sau hai năm nhờ vào việc làm chủ công nghệ.

Song song đó, công ty cần xây dựng lộ trình Phát triển nghề nghiệp (Career Path) minh bạch chi tiết cho từng nhóm vị trí. Lộ trình này phải được gắn liền với hệ thống đánh giá kết quả công việc (KPI/BSC) và yêu cầu các chứng chỉ nghề nghiệp bắt buộc (PMP, chứng chỉ BIM). Điều này không chỉ giúp nhân viên định hình hướng đi dài hạn mà còn tạo ra động lực nội tại để họ tự nâng cao năng lực, là giải pháp hiệu quả để giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 3% do nhân sự thấy rõ con đường thăng tiến và phát triển sự nghiệp.

Cuối cùng, công ty nên phát huy tối đa nguồn lực nội bộ thông qua chương trình Mentoring/Coaching. Việc chính thức hóa chương trình này, yêu cầu các chuyên gia kỹ thuật chủ chốt truyền đạt kinh nghiệm quản lý dự án phức tạp, giúp đội ngũ trẻ rút ngắn thời gian tích lũy năng lực và hạn chế sai sót trong quá trình thi công. Đây là phương thức tiết kiệm chi phí, hiệu quả cao trong việc chuyển giao tài sản tri thức nội bộ.

3.2.3. *Cải tiến chính sách lương, thưởng và phúc lợi*

Để Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 thực sự đạt được mục tiêu trở thành tổng thầu EPC, chính sách đãi ngộ phải được xem là một công cụ quản lý hiệu suất mạnh mẽ, không chỉ thu hút mà còn giữ chân nhân sự chất lượng cao, đồng thời khắc phục triệt để rủi ro thiếu động lực và thiếu công bằng đã được nhận diện.

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động Thực hiện Cụ thể	Chi phí & Chủ thể Thực hiện	Kết quả Dự kiến & Chỉ tiêu Cải thiện
Thiếu Cạnh tranh; Lương chưa minh bạch	Điểm chuẩn (Benchmarking) và Xây dựng bảng lương Chiến lược: Khảo sát chi tiết thị trường ngành xây dựng và dịch vụ kỹ thuật cao; Xây dựng bảng bậc lương minh bạch, đảm bảo mức lương nằm trong Top 25% của thị trường đối với các vị trí cốt lõi (Kỹ sư BIM, Quản lý Dự án). Thực thi: Xây dựng bảng lương chuẩn trong 3 tháng.	- Chủ thể: HR & Ban Lãnh đạo (Phòng Tài chính). - Chi phí: Trung bình (Thuê tư vấn chuyên nghiệp).	Đảm bảo tính Cạnh tranh Tuyệt đối. Chỉ tiêu: Đảm bảo mức lương nằm trong Top 25% của thị trường.
Rủi ro thiếu Động lực; Thiếu Công bằng trong đãi ngộ	Chuyển đổi sang Hệ thống Lương 3P (Performance-Driven): Áp dụng mô hình trả lương với tỷ trọng hiệu suất (P3) chiếm ưu thế (ví dụ: 30-40%). P3 phải được liên kết trực tiếp với kết quả đánh giá KPI và năng lực chuyên môn (P2) đã đạt được. Thực thi: Thiết kế cơ chế 3P và thí điểm trong 6 tháng.	- Chủ thể: HR, Tài chính & Tư vấn ngoài. - Chi phí: Trung bình.	Tăng tính Công bằng và Thúc đẩy Hiệu suất Vượt trội. Chỉ tiêu: Tăng mức độ hài lòng về lương thưởng lên 80%.
Phúc lợi cứng	Phát triển Gói Phúc lợi Chiến lược và Linh hoạt (Cafeteria Benefits): Đầu	- Chủ thể: Ban Lãnh	Gắn kết nhân sự dài hạn và

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động Thực hiện Cụ thể	Chi phí & Chủ thể Thực hiện	Kết quả Dự kiến & Chỉ tiêu Cải thiện
nhắc; Đãi ngộ chưa tương xứng với đóng góp	tư vào phúc lợi dài hạn (hỗ trợ giáo dục, bảo hiểm sức khỏe cao cấp) và bổ sung các chính sách Thưởng Cổ phần/Khuyến khích dài hạn (LTI) cho vị trí chủ chốt. Thực thi: Triển khai phúc lợi linh hoạt trong 12 tháng.	đạo & Công đoàn. - Chi phí: Biến đổi (Dự kiến tăng 5-10% tổng quỹ phúc lợi).	Giảm rò rỉ nhân tài. Chỉ tiêu: Giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 3%.

Chiến lược cải tiến chính sách đãi ngộ phải bắt đầu bằng việc Điểm chuẩn tiền lương chiến lược, nhằm đảm bảo Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 không bị tụt hậu so với thị trường đối thủ. Đây là hoạt động mang tính nền tảng, đòi hỏi phòng Nhân sự và phòng Tài chính phải phối hợp thực hiện khảo sát chi tiết thị trường ngành xây dựng và dịch vụ kỹ thuật cao. Việc này không chỉ dừng lại ở việc so sánh mức lương cơ bản mà còn phải phân tích tổng thu nhập (bao gồm thưởng và phúc lợi) đối với các nhóm chức danh trọng yếu, đặc biệt là các chuyên gia BIM và quản lý dự án cấp cao. Mục tiêu là xây dựng bảng bậc lương minh bạch, đảm bảo mức lương nằm trong Top 25% của thị trường. Việc rà soát định kỳ (hàng năm hoặc bán niên) sẽ giúp công ty kịp thời điều chỉnh chính sách, là yếu tố then chốt để duy trì vị thế cạnh tranh trong cuộc chiến thu hút nhân tài và giải quyết triệt để vấn đề lương chưa cạnh tranh.

Tuy nhiên, yếu tố quyết định sự thành công và hiệu quả của chính sách đãi ngộ là việc chuyển đổi sang Hệ thống lương 3P. Đây là cơ chế trả công minh bạch và khuyến khích năng lực, giải quyết dứt điểm vấn đề thiếu động lực do cảm giác không công bằng. Cấu trúc 3P đảm bảo sự công bằng bằng cách phân biệt rõ ràng ba cấu phần:

- P1 (Position – Vị trí): Mức lương cơ bản theo giá trị thị trường của vị trí công việc, đảm bảo tính cạnh tranh bên ngoài và công bằng nội bộ.

- P2 (Person – Năng lực tích lũy): Khoản thù lao bổ sung dựa trên bằng cấp, kinh nghiệm, và đặc biệt là sở hữu các chứng chỉ chuyên môn (như PMP, chứng chỉ BIM). Thành phần này trực tiếp khuyến khích nhân viên tự đào tạo, làm chủ công nghệ mới, liên kết chặt chẽ với chiến lược nâng cao năng lực công nghệ của công ty.

- P3 (Performance – Đóng góp Hiệu suất): Phần thưởng hiệu suất gắn trực tiếp với kết quả đánh giá KPI cá nhân và KPI dự án. Đây là thành phần mang tính động lực cao nhất, đảm bảo nguyên tắc người làm tốt được trả xứng đáng hơn, từ đó tăng cường động lực và gắn kết của đội ngũ.

Việc thiết kế P3 với tỷ trọng ưu thế (ví dụ: 30-40%) sẽ tạo động lực mạnh mẽ, biến chính sách đãi ngộ thành công cụ quản lý hiệu suất thực thụ, từ đó góp phần trực tiếp vào việc tăng năng suất lao động của toàn công ty.

**Bảng 3.1: Đề xuất cấu trúc tiền lương theo mô hình 3P
cho vị trí Kỹ sư dự án**

Thành phần Lương	Tỷ trọng Đề xuất (theo 3P)	Cơ sở tính toán	Ý nghĩa Chiến lược
P1 - Lương Vị trí (Position)	40%	Dựa trên điểm chuẩn thị trường và yêu cầu công việc.	Đảm bảo tính Cạnh tranh và sự công bằng nội bộ.
P2 - Năng lực Cá nhân (Person)	30%	Dựa trên bằng cấp, kinh nghiệm, và sở hữu các chứng chỉ chuyên môn (BIM, PMP).	Khuyến khích tự đào tạo, làm chủ công nghệ mới (khắc phục 2.2.4).
P3 - Hiệu suất (Performance)	30%	Liên kết trực tiếp với KPI cá nhân và KPI dự án (tiến độ, chất lượng, giảm chi phí).	Thúc đẩy động lực vượt trội, gắn kết thu nhập với đóng góp thực tế.

Phần thưởng hiệu suất P3 cần được thiết kế với tỷ trọng ưu thế để tạo động lực mạnh mẽ, liên kết trực tiếp với kết quả đánh giá KPI và năng lực chuyên môn đã đạt được. Việc áp dụng cơ chế này sẽ tạo ra sự khác biệt rõ ràng giữa nhân viên có hiệu suất cao và trung bình.

Về phúc lợi, công ty cần tiến hành một bước đi đột phá bằng việc phát triển gói Phúc lợi linh hoạt (Cafeteria Benefits). Việc này không chỉ nâng cao mức độ hài lòng mà còn tối ưu hóa chi phí phúc lợi thực tế. Quan trọng hơn, việc bổ sung Thưởng cổ phần/Khuyến khích dài hạn (LTI) cho các vị trí chủ chốt là công cụ tài chính mạnh mẽ để neo giữ và gắn kết nhân sự giỏi trong dài hạn, đặc biệt cần thiết khi công ty chuyển sang mô hình EPC với rủi ro và lợi nhuận cao hơn. Khi được triển khai đồng bộ và minh bạch, các giải pháp này sẽ biến chính sách đãi ngộ thành một công cụ hiệu quả để gia tăng năng suất và bảo vệ lợi thế cạnh tranh của công ty.

3.2.4. Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả làm việc

Việc khắc phục triệt để tình trạng đánh giá mang tính hình thức, thiếu nhất quán và chưa phản ánh đúng năng lực thực tế của người lao động là yêu cầu tiên quyết để chuyển đổi sang quản trị nhân sự chiến lược. Công ty cổ phần xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 cần đổi mới toàn diện phương pháp đánh giá theo hướng định lượng hóa triệt để, minh bạch hóa quy trình và gắn kết chặt chẽ với mục tiêu trở thành tổng thầu EPC vào năm 2030. Sự đổi mới này là nền tảng để phần thưởng hiệu suất (P3) trong cấu trúc lương 3P hoạt động hiệu quả và công bằng.

Chỉ tiêu Đánh giá (KPI)	Phương pháp đánh giá cũ (Ước tính)	Phương pháp đánh giá mới (Định lượng hóa)	Tỷ trọng P3 Đề xuất
1. Chất lượng Thiết kế & Kỹ thuật	Định tính (Ý kiến cấp trên)	Tỷ lệ sai sót kỹ thuật phải điều chỉnh sau áp dụng BIM (Mục tiêu: <2\%)	30%
2. Hiệu suất Công nghệ	Không có tiêu chí rõ ràng	Mức độ sử dụng thành thạo BIM/Phần mềm	35%

Chỉ tiêu Đánh giá (KPI)	Phương pháp đánh giá cũ (Ước tính)	Phương pháp đánh giá mới (Định lượng hóa)	Tỷ trọng P3 Đề xuất
		Quản lý Dự án (Đánh giá theo thang điểm 1-5)	
3. Hiệu quả Chi phí	Định tính/Chung chung	Tỷ lệ tiết kiệm chi phí nhân công và vật tư so với dự toán (Tính theo giá trị tuyệt đối hoặc %)	25%
4. Năng lực Lãnh đạo & Phối hợp	Định tính (Quan sát)	Điểm đánh giá 360 độ từ đồng nghiệp và cấp dưới (Đối với quản lý)	10%

➤ **Định lượng hóa và Liên kết chiến lược (MBO/KPI)**

Trước hết, công ty phải triển khai hệ thống đánh giá hiện đại dựa trên Quản trị theo Mục tiêu (MBO) kết hợp với bộ KPI/BSC. Cách tiếp cận này cho phép lượng hóa chính xác mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân, loại bỏ tình trạng đánh giá cảm tính.

Tích hợp KPI công nghệ: Điểm nhân chiến lược là việc đưa các tiêu chí KPI đo lường mức độ ứng dụng công nghệ vào đánh giá. Như trong bảng thống kê trên tại mục 2 và mục 1, các KPI về hiệu suất công nghệ (mức độ thành thạo BIM) và chất lượng kỹ thuật (tỷ lệ sai sót sau áp dụng BIM) chiếm tỷ trọng lớn nhất (tổng 65% P3). Điều này đảm bảo rằng mọi nỗ lực đào tạo về BIM đều được chuyển hóa thành kết quả tài chính và kỹ thuật, trực tiếp thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của công ty.

Thúc đẩy Hiệu quả: Việc định lượng hóa các chỉ tiêu về hiệu quả chi phí ở mục 3 đảm bảo rằng hiệu suất lao động cá nhân không chỉ được đo bằng tiến độ mà còn bằng khả năng tối ưu hóa nguồn lực. Sự liên kết này dự kiến giúp tăng năng suất lao động bình quân lên 15% sau hai năm áp dụng hệ thống mới.

➤ **Tăng cường tính khách quan và minh bạch (Đánh giá 360 độ)**

Để thấy rõ sự chuyển đổi trong phương pháp đánh giá, cần so sánh mô hình cũ với hệ thống mới:

Bảng 3.2: So sánh phương pháp Đánh giá hiệu suất (Trước và Sau đổi mới)

Tiêu chí (So sánh)	PP đánh giá hiện tại (Ước tính)	PP đánh giá Mới (MBO + 360 độ)	Mức độ cải thiện
1. Trọng tâm đánh giá	Đầu vào, Nỗ lực, Tính chuyên cần.	Đầu ra (Output) và mục tiêu chiến lược (KPI/BSC).	Chuyển đổi từ hành vi sang kết quả.
2. Nguồn phản hồi	Đơn chiều (Cấp trên trực tiếp).	Đa chiều (360 độ): Cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng.	Tăng tính khách quan và toàn diện gấp 3 lần.
3. Tính liên kết công nghệ	Không liên kết (hoặc rất yếu).	Liên kết trực tiếp: Đưa KPI BIM và phần mềm quản lý vào chỉ tiêu P3.	Đảm bảo nỗ lực đào tạo được đo lường hiệu quả.
4. Tần suất Đánh giá	Cuối năm (mang tính thủ tục).	Liên tục/Định kỳ: Đánh giá quý cho P3 và đánh giá năm cho P1, P2.	Đảm bảo tính kịp thời và phản hồi liên tục.
5. Kết quả Sử dụng	Dùng cho quyết định tăng lương cơ bản.	Dùng cho lương 3P, thăng tiến, đào tạo (Tích hợp).	Biến đánh giá thành công cụ quản lý nhân sự chiến lược.

Song song với việc định lượng hóa kết quả đầu ra thông qua KPI, công ty cần áp dụng đánh giá đa chiều (360 độ) cho đội ngũ quản lý và kỹ thuật chủ chốt nhằm tăng tính khách quan và toàn diện. Phương pháp truyền thống chỉ dựa vào đánh giá một chiều từ cấp trên đã không còn phù hợp để đo lường các năng lực mềm (soft skills) cốt lõi - những yếu tố không thể hiện qua KPI định lượng nhưng lại quyết định sự thành công của dự án phức tạp. Việc thu thập phản hồi từ nhiều nguồn (cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, thậm chí là đối tác dự án) giúp hạn chế triệt để rủi ro thiên vị cá nhân và phản ánh chính xác hơn các năng lực mềm quan trọng như khả năng phối hợp liên phòng ban, lãnh đạo nhóm, quản trị rủi ro và năng lực giao tiếp. Đây là những năng lực không thể thiếu để phục vụ quá trình chuyển đổi sang mô hình tổng thầu thiết kế - thi công (EPC), nơi sự phối hợp giữa các bên là yếu tố sống

còn. Bằng cách này, công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 sẽ có cái nhìn toàn diện hơn về tiềm năng lãnh đạo và khả năng tương tác của nhân viên, giúp đưa ra quyết định phát triển và thăng tiến chính xác hơn.



Ảnh minh họa

➤ ***Liên kết chiến lược với đãi ngộ và phát triển (Hoàn thiện chu trình)***

Cuối cùng, kết quả đánh giá phải được liên kết chặt chẽ với hệ thống đãi ngộ, lộ trình thăng tiến và kế hoạch đào tạo. Đây là bước then chốt nhất, hoàn thiện chu trình quản lý hiệu suất. Chỉ khi đánh giá trở thành căn cứ duy nhất để quyết định điều chỉnh P3 (thưởng hiệu suất) trong cấu trúc lương 3P, đề bạt và bố trí nhân sự, thì hệ thống này mới thực sự tạo động lực mạnh mẽ và khuyến khích tính chủ động, đổi mới của đội ngũ.

Tạo động lực và minh bạch: Việc liên kết chặt chẽ này sẽ gửi đi thông điệp rõ ràng: Thành tích (Performance) phải được đo lường bằng KPI khách quan và đóng góp thực tế vào dự án. Điều này giúp củng cố tính minh bạch, xua tan cảm giác bất công và rủi ro thiếu động lực trong nội bộ.

Xây dựng đội ngũ kế cận: Việc gắn kết chặt chẽ giữa đánh giá (xác định điểm mạnh/điểm yếu) và lộ trình phát triển (định hướng đào tạo BIM/PMP) cũng giúp công ty phát hiện sớm các cá nhân tiềm năng. Từ đó, công ty có thể xây dựng chương trình phát triển lãnh đạo (LDP) và đội ngũ kế cận chất lượng cao cho các vị trí quản lý dự án, kỹ sư chủ trì trong chiến lược đến năm 2030, đảm bảo sự bền vững của nguồn nhân lực.

3.2.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc tích cực

Trong bối cảnh Công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 đang định hướng chuyển đổi sang mô hình tổng thầu quy mô lớn, việc xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh trở thành yêu cầu tất yếu. Văn hóa nội bộ cần được thiết lập một cách nhất quán, không chỉ để giữ chân nhân sự chất lượng cao mà còn để phù hợp với đặc thù kỹ thuật, tốc độ của môi trường thi công công nghiệp, cảng biển tại khu vực thành phố Hải Phòng, nơi công ty thường xuyên triển khai các dự án có yêu cầu kỹ thuật cao.

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động thực hiện cụ thể	Chi phí & Chủ thể thực hiện	Kết quả dự kiến & Chỉ tiêu cải thiện
Văn hóa tự phát; Thiếu kỹ thuật/An toàn cao	Xây dựng Văn hóa kỹ luật công nghiệp và an toàn. Cảng biển: Thiết lập hệ giá trị cốt lõi "Kỹ luật – An toàn – Trách nhiệm". Đặc biệt chú trọng tuân thủ tiêu chuẩn an toàn môi trường công nghiệp nặng và cảng biển.	- Chủ thể: Ban Lãnh đạo & Phòng HSE. - Chi phí: Thấp (Truyền thông nội bộ, ghi nhận).	- Giảm thiểu rủi ro & nâng cao hiệu quả. - Chỉ tiêu: Giảm tỷ lệ tai nạn lao động xuống dưới 0.5%.
Tri thức phân tán; Thiếu hợp tác, chia sẻ	Thúc đẩy văn hóa chia sẻ và học tập (Văn hóa tri thức): Phát triển các diễn đàn nội bộ, tổ chức	- Chủ thể: Phòng đào tạo & HR.	Nâng cao năng lực tập thể. Chỉ tiêu: Tăng mức độ chia sẻ tri thức

Cơ sở (Hạn chế)	Hoạt động thực hiện cụ thể	Chi phí & Chủ thể thực hiện	Kết quả dự kiến & Chỉ tiêu cải thiện
	chương trình Mentoring hoặc Coaching chính thức, và các buổi “chia sẻ Bài học từ Dự án Cảng/KCN”.	- Chi phí: Trung bình (Phần mềm, tổ chức sự kiện).	(qua khảo sát) lên 80%; Giảm sự phụ thuộc vào cá nhân chủ chốt.
Điều kiện lao động chưa tối ưu; Gắn kết thấp	Cải thiện môi trường làm việc và đối thoại: Đầu tư cải thiện điều kiện sinh hoạt tại công trường xa trung tâm và cải thiện các kênh đối thoại nội bộ (Employee Feedback).	- Chủ thể: Phòng hành chính & Ban quản lý Dự án. - Chi phí: Trung bình - Cao (Cải thiện cơ sở vật chất).	Tăng cường gắn kết và hài lòng. Chỉ tiêu: Tăng mức độ gắn kết (qua khảo sát) lên 85%; Hỗ trợ duy trì tỷ lệ nghỉ việc thấp.

- Xây dựng văn hóa kỷ luật công nghiệp và An toàn cảng biển

Đây là giá trị cốt lõi cần thiết trong ngành thi công, xây dựng tại khu vực có tính đặc thù cao như thành phố Hải Phòng (nơi có nhiều KCN, cảng biển). Việc củng cố tinh thần kỷ luật, tốc độ và tuân thủ tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt trong môi trường công nghiệp nặng là vô cùng quan trọng. Công ty cần thiết lập hệ giá trị cốt lõi rõ ràng (Kỷ luật – An toàn – Trách nhiệm) và đảm bảo chúng được thể hiện qua hành vi hàng ngày.

Cụ thể, lãnh đạo phải là người gương mẫu trong việc tuân thủ các quy định an toàn và quy trình làm việc. Đồng thời, công ty cần xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng rõ ràng đối với những cá nhân, đội nhóm tuân thủ tốt nhất. Mục tiêu cuối cùng là giảm thiểu rủi ro, nâng cao hiệu quả thi công và xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp, minh bạch trong mắt đối tác quốc tế.

- Thúc đẩy văn hóa chia sẻ và học tập (Văn hóa trí thức)

Văn hóa học tập liên tục là yếu tố sống còn để duy trì năng lực cạnh tranh trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng như BIM. Tại môi trường có sự dịch chuyển lao động cao và tri thức dễ bị phân tán theo các dự án như thành phố Hải Phòng và các tỉnh lân cận, việc giữ chân và luân chuyển tri thức là thách thức lớn. Vì vậy, công ty cần chính thức hóa và đầu tư vào các hoạt động chia sẻ:

Chuyển giao công nghệ và kinh nghiệm: Phát triển các diễn đàn nội bộ hoặc E-learning platform để lưu trữ và chia sẻ các tài liệu đào tạo BIM, các quy trình kỹ thuật mới.

Mentoring/Coaching: Tổ chức các chương trình Mentoring/Coaching chính thức giữa kỹ sư kỳ cựu và nhân sự trẻ, đặc biệt là các buổi “chia sẻ Bài học từ dự án Cảng/Khu công nghiệp”. Hoạt động này không chỉ nâng cao năng lực của đội ngũ mà còn giúp giảm sự phụ thuộc vào một số cá nhân chủ chốt, đồng thời là một phương thức hiệu quả để giữ chân nhân sự giỏi.

- Cải thiện môi trường làm việc và đối thoại

Để củng cố môi trường làm việc tích cực, công ty cần đầu tư cải thiện điều kiện lao động tại cả khối văn phòng và công trường.

Điều kiện tại Công trường; Với đặc thù các công trường tại thành phố Hải Phòng thường xa trung tâm như KCN Đình Vũ, Cát Hải; việc đầu tư cải thiện điều kiện sinh hoạt nhà ở, khu ăn uống, vệ sinh và cung cấp trang thiết bị bảo hộ đạt chuẩn là yếu tố then chốt để duy trì sức khỏe, giảm tỷ lệ mệt mỏi và giữ chân lực lượng lao động trực tiếp.

Cải thiện đối thoại và sự tôn trọng: Đối với khối văn phòng, công ty cần cải thiện các kênh đối thoại nội bộ (Employee Feedback), chẳng hạn thông qua các cuộc khảo sát mức độ gắn kết thường niên hoặc các buổi gặp mặt không chính thức giữa lãnh đạo và nhân viên. Mục tiêu là đảm bảo mọi nhân viên đều cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng, biến văn hóa doanh nghiệp thành “chất keo” kết nối đội ngũ và hỗ trợ mục tiêu duy trì tỷ lệ nghỉ việc thấp.

3.2.6. Ứng dụng chuyển đổi số trong quản lý nhân sự

Việc ứng dụng chuyển đổi số trong công tác quản lý nhân sự không còn là lựa chọn mà là yêu cầu sống còn để công ty cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8 nâng cao hiệu quả vận hành và khắc phục các hạn chế về tính thủ công, phân tán và thiếu liên thông trong quản lý dữ liệu lao động đã được chỉ ra. Chuyển đổi số sẽ thiết lập một hệ sinh thái đồng bộ, tối ưu hóa toàn bộ chu trình quản trị từ hoạch định đến đãi ngộ, hỗ trợ đắc lực cho việc chuyển đổi mô hình EPC.

Bảng 3.3: So sánh Hiệu quả quản lý nhân sự Trước và Sau chuyển đổi số

Tiêu chí	Trước chuyển đổi số (Thủ công/Phân tán)	Sau Chuyển đổi số (AD HRIS/HR Analytics)	Mức độ cải thiện
1. Quản lý Hồ sơ	Hồ sơ giấy, bảng Excel rời rạc.	Hệ thống HRIS tập trung (dữ liệu theo thời gian thực).	Giảm 50% thời gian xử lý hành chính.
2. Hoạch định Nhân sự	Chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cảm tính.	Dự báo chính xác dựa trên dữ liệu lịch sử và HR Analytics.	Tăng tính chính xác dự báo lên 90%.
3. Đánh giá hiệu suất (KPI)	Đánh giá định kỳ, thủ công, thiếu liên tục.	Theo dõi KPI/BSC liên tục trên nền tảng số.	Đảm bảo tính minh bạch và khách quan cho lương P3.
4. Đào tạo	Đào tạo truyền thống, chi phí cao.	Nền tảng E-learning (Số hóa khóa học BIM/PMP).	Giảm 20% chi phí đào tạo; Đạt 100% nhân sự kỹ thuật được đào tạo BIM.
5. Phân tích Tỷ lệ Nghỉ việc	Phân tích chậm, chỉ sau khi sự việc xảy ra.	Dự báo rủi ro nghỉ việc và tối ưu hóa chi phí nhân công theo giai đoạn dự án.	Hỗ trợ giữ tỷ lệ nghỉ việc dưới 3%.

- Triển khai hệ thống Quản trị nhân sự tích hợp (HRIS)

Một định hướng quan trọng là triển khai hệ thống HRIS (Human Resource Information System) tích hợp nhằm thay thế phương thức quản lý bằng hồ sơ giấy và bảng tính rời rạc. Hệ thống này cho phép lưu trữ và quản lý tập trung mọi thông tin nhân sự, từ hồ sơ năng lực, chứng chỉ nghề nghiệp, lịch sử đào tạo đến kết quả đánh giá KPI.

Tầm quan trọng: Việc chuẩn hóa dữ liệu theo thời gian thực không chỉ giúp phòng Nhân sự tiết kiệm thời gian đáng kể (mục tiêu giảm 50% thời gian xử lý hành chính) mà còn tạo nền tảng dữ liệu sạch để phân tích, dự báo nhu cầu nhân lực phục vụ chiến lược mở rộng thị trường và phát triển mô hình tổng thầu EPC. Đồng thời, HRIS cũng là công cụ để số hóa các quy trình đơn giản như chấm công, phê duyệt nghỉ phép, quản lý công tác phí, nâng cao trải nghiệm làm việc và sự hài lòng của người lao động.

- Số hóa quản lý hiệu suất và học tập (LMS/KPI Online)

Để thúc đẩy mục tiêu về năng lực công nghệ và hiệu suất, công ty cần tập trung vào số hóa hai lĩnh vực sau:

- Tích hợp quản lý hiệu suất: Công ty cần ưu tiên tích hợp Quản lý hiệu suất và KPI/BSC trên nền tảng số. Việc áp dụng các nền tảng số giúp đảm bảo các chỉ số đánh giá trở nên minh bạch, khách quan hơn, đồng thời giảm thiểu tình trạng sai lệch giữa các bộ phận. Hệ thống còn cho phép cá nhân tự theo dõi tiến độ công việc theo thời gian thực (real-time performance monitoring), qua đó nâng cao tính tự giác và trách nhiệm nghề nghiệp, trực tiếp hỗ trợ mục tiêu tăng năng suất lao động.

- Phát triển nền tảng đào tạo trực tuyến: Phát triển nền tảng đào tạo trực tuyến (E-learning Platform) là giải pháp hiệu quả để giải quyết vấn đề chênh lệch năng lực chuyên môn. Nền tảng này tạo điều kiện để đội ngũ nhân sự – đặc biệt là khối kỹ thuật và quản lý dự án – chủ động cập nhật kiến thức về BIM, công nghệ thi công thông minh hay quy trình quản lý tổng thầu. Điều này không chỉ góp phần giải quyết vấn đề chênh lệch năng lực chuyên môn mà còn hỗ trợ công ty giảm đáng kể chi phí đào tạo truyền thống (mục tiêu giảm 20% chi phí).

- Ứng dụng phân tích dữ liệu nhân sự (HR Analytics)

Cuối cùng, công ty cần xây dựng hệ thống Ứng dụng phân tích Dữ liệu nhân sự (HR Analytics). Đây là bước tiến quan trọng nhất, giúp lãnh đạo chuyển từ quản lý dựa trên kinh nghiệm cảm tính sang quản lý dựa trên bằng chứng (data - driven decision making).

Dự báo rủi ro: HR Analytics sẽ khai thác dữ liệu lớn từ HRIS như lịch sử lương, kết quả đánh giá, tần suất tham gia đào tạo để dự báo rủi ro nghỉ việc của các vị trí chủ chốt.

Tối ưu hóa chi phí: Phân tích này cũng giúp xác định xu hướng năng suất lao động và tối ưu hóa chi phí nhân công ở từng giai đoạn thi công dự án, đặc biệt quan trọng trong các dự án lớn tại thành phố Hải Phòng cũng như các vùng lân cận. Hệ thống này hỗ trợ đắc lực cho việc giữ chân nhân sự và đạt được các mục tiêu ổn định, đồng thời tăng tính chính xác dự báo nhu cầu nhân sự lên 90%.

Việc ứng dụng chuyển đổi số trong quản lý nhân sự không chỉ giải quyết các điểm nghẽn được đề cập ở Chương 2 mà còn tạo nền tảng vững chắc để Công ty chuyển dịch sang mô hình quản trị hiện đại, tinh gọn và có khả năng thích ứng cao trong giai đoạn cạnh tranh mới.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường với những nhược điểm vốn có của nó vẫn là 1 nền kinh tế kinh tế hiện đại. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết giá cả thông qua hệ cung cầu trên thị trường nó là môi trường tốt cho các doanh nghiệp năng động sáng tạo, biết nắm bắt thời cơ và cơ hội kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cần phải có hướng đi riêng của mình theo xu thế phát triển chung của xã hội.

Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp sự cố cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong kinh doanh, khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro, công việc này không ai khác ngoài con người có thể thay thế được. Vậy vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “ quản trị con người” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác.

Công ty Cổ phần Xây dựng - Thương mại Bạch Đằng 8 là một doanh nghiệp trải qua 20 năm (2005 - 2025) kể từ ngày ra đời và phát triển, dù phải đối mặt với nhiều thách thức lớn từ sự biến động của nền kinh tế với sự nỗ lực của tập thể đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty, đơn vị đã thu được những kết quả đáng ghi nhận: doanh nghiệp thu năm sau luôn tăng với tỷ lệ cao hơn năm trước, tạo nhiều công ăn việc làm và đảm bảo đời sống cho người lao động, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của nước nhà.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được ở trên thì vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế cần được khắc phục như những hạn chế trong công tác đào tạo cũng như việc giáo dục ý thức trách nhiệm, tinh thần kỷ luật trong lao động nhất là đối với những lao động trẻ. Những hạn chế này cần được khắc phục trong thời gian tới để đưa công ty ngày càng phát triển lên.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Xây dựng - Thương mại Bạch Đằng 8, em đã có cơ hội so sánh giữa những lý thuyết đã được học ở trường vào tình hình thực tiễn tại doanh nghiệp để rút ra những bài học bổ ích cho bản thân để đáp ứng cho yêu cầu của công việc sau khi ra trường.

Do đây là lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tiễn nên có những thiếu sót trong bài khóa luận này là điều không thể tránh khỏi. Kính mong sự góp Ý chân thành của thầy cô cùng với các anh chị trong công ty để giúp bài viết của em hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin trân trọng cảm ơn cô giáo hướng dẫn - ThS. Cao Thị Thu và các anh chị cán bộ công nhân viên trong công ty đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình làm khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Thanh Hội – Quản trị nhân sự, năm 2000, NXB Thống kê.
2. Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự, năm 2006, NXB Thống kê.
3. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, ngành Quản trị Doanh nghiệp khóa 14
4. Báo cáo tài chính và các tài liệu, số liệu liên quan về phần nhân sự và các mặt sử dụng nhân sự thu thập tại Công ty Cổ phần Xây dựng – Thương mại Bạch Đằng 8.
5. Website:
 - www.laodong.com.vn
 - www.quantri.com.vn