

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2015

VŨ KHẮC HÀO

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

Hải Phòng – 2018

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

VŨ KHẮC HÀO

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CƠ QUAN QUẬN KIẾN AN
THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG**

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

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS TRẦN TRỌNG PHÚC**

Hải Phòng, năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn “*Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng*” là trung thực và chưa hề được sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Mọi thông tin, số liệu trong luận văn, tài liệu tham khảo có nguồn gốc trích dẫn rõ ràng và được phép công bố.

Tác giả

Vũ Khắc Hào

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, cùng toàn thể các bộ phận, phòng ban cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng, bạn bè, đồng nghiệp đã giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Đặc biệt tôi xin được bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến PGS.TS Trần Trọng Phúc - Giảng viên Trường Đại học Bách khoa Hà Nội đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn Thạc sỹ này.

Mặc dù bản thân rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu, song do thời gian nghiên cứu không nhiều nên luận văn không tránh khỏi một số thiếu sót ngoài mong muốn. Vì vậy tôi rất mong được quý thầy cô giáo, các đồng nghiệp đóng góp ý kiến để luận văn hoàn thiện hơn, các nghiên cứu trong luận văn được áp dụng vào thực tiễn.

Tác giả

Vũ Khắc Hào

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	v
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT	vi
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	4
1.1 Khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực	4
1.2 Vai trò, chức năng chủ yếu của QTNL	6
1.2.1 Nhóm chức năng thu hút nhân lực	7
1.2.2 Nhóm chức năng đào tạo - phát triển nhân lực	9
1.2.3 Nhóm chức năng đãi ngộ nhân lực	10
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác QTNL.....	14
1.3.1 Yếu tố môi trường bên ngoài	14
1.3.2 Yếu tố môi trường bên trong.....	14
1.4 Tóm tắt chương 1.....	15
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QTNL TẠI CƠ QUAN QUẬN KIẾN AN, THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG.....	16
2.1 Khái quát về quận Kiến An	16
2.2 Cơ cấu tổ chức và đặc điểm lao động tại cơ quan quận Kiến An	20
2.3 Phân tích thực trạng QTNL tại cơ quan Quận Kiến An	22
2.3.1 Đánh giá, phân tích tình hình nhân lực tại cơ quan Quận	22
2.3.2 Thực trạng quản lý nhân lực tại cơ quan quận Kiến An.....	27
2.3.3 Những ưu điểm và hạn chế và nguyên nhân.....	36
2.4 Tóm tắt chương 2.....	39
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CƠ QUAN QUẬN KIẾN AN, THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG	41
3.1 Phương hướng phát triển của Quận Kiến An trong thời gian tới.....	41
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác QTNL tại cơ quan Quận.....	42
3.2.1 Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác thu hút và bố trí nhân lực.....	42
3.2.2 Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBCNV	47
3.2.3 Giải pháp 3: Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật đối với CBCNV quận	49

3.2.4 Giải pháp 4: Hoàn thiện công tác ứng dụng CNTT và các hoạt động quan tâm đến đời sống người lao động	51
3.2.5 Giải pháp 5: Hoàn thiện công tác đề bạt CBCNV trẻ, có đức có tài.....	53
3.2.6 Giải pháp 6: Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức.....	55
3.3 Tóm tắt chương 3.....	58
KẾT LUẬN.....	59

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Số trang
Bảng 1	Sơ đồ quá trình tuyển dụng	8
Bảng 2	Tài nguyên đất quận Kiến An	16
Bảng 3	Giá trị sản xuất phân theo các khu vực kinh tế của quận Kiến An	18
Bảng 4	Tình hình chuyển dịch cơ cấu kinh tế quận Kiến An giai đoạn 2010 - 2020	19
Bảng 5	Cơ cấu bộ máy tổ chức cơ quan Quận Kiến An	23
Bảng 6	Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ tại cơ quan quận Kiến An (2015 - 2017)	23
Bảng 7	Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo tại cơ quan quận Kiến An năm 2017	23
Bảng 8	Cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính tại cơ quan quận Kiến An (2015 - 2017)	24
Bảng 9	Bảng cơ cấu theo độ tuổi tại cơ quan quận Kiến An năm 2015 - 2016	25
Bảng 10	Các bước trong quy trình tuyển dụng cán bộ công chức quận	29
Bảng 11	Các hình thức đào tạo của cơ quan quận Kiến An (2015 - 2017)	33

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

QTNL	Quản trị nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
HCTC	Hành chính tổ chức
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
BHXH	Bảo hiểm xã hội
XDCB	Xây dựng cơ bản
LĐTBXH	Lao động thương binh xã hội
DSKHHGD	Dân số kế hoạch hóa gia đình
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
GPMB	Giải phóng mặt bằng
ĐH	Đại học
CĐ	Cao đẳng
HĐND	Hội đồng nhân dân
UBND	Ủy ban nhân dân
CNTT	Công nghệ thông tin

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực đặc biệt quan trọng, vì "Mọi quản trị suy cho cùng là quản trị con người". Con người là chủ thể hành động, chủ thể cải tạo thế giới, chủ thể sáng tạo ra mọi giá trị vật chất và tinh thần của xã hội, là thành phần cơ bản nhất của hệ thống quản lý.

Nghị quyết Đại hội Đảng VIII của Đảng ta cũng nhấn mạnh: Lấy việc phát huy nguồn nhân lực con người làm yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững. Tổng kết thực tiễn 15 năm đổi mới và nghiên cứu lý luận, Đảng và Nhà nước ta một lần nữa khẳng định trong Nghị quyết Đại hội Đảng IX: con người và nguồn nhân lực là nhân tố quyết định sự phát triển của đất nước trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Công tác quản trị nhân lực có mặt trong bất kỳ một tổ chức, công ty hay đơn vị nào. Trong những năm qua, cả nước nói chung, quận Kiến An, thành phố Hải Phòng nói riêng đã đạt được những thành tựu to lớn cả về kinh tế - chính trị cũng như lĩnh vực văn hóa - xã hội. Đạt được những thành tựu đó không thể không nhắc đến vai trò của công tác QTNL. Trong một tập thể cơ quan quận, mỗi con người là một thế giới riêng biệt, nếu không có hoạt động quản trị, ai thích làm gì thì làm sẽ khiến mọi việc trở thành vô tổ chức, vô kỷ luật. Công tác QTNL giúp giải quyết vấn đề này, trở thành một trong những yếu tố quyết định sự thành bại của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp hay cơ quan, đơn vị nào. Động lực thúc đẩy sự phát triển của cả tập thể cơ quan quận Kiến An không gì khác chính là công tác QTNL. Yêu cầu đặt ra là cần có phương pháp luận hợp lý cùng những hành động phù hợp để công tác QTNL tại cơ quan quận đạt hiệu quả cao nhất, hữu hiệu nhất.

Với lý do đó, được sự đồng ý và hướng dẫn tỉ mỉ của PGS.TS Trần Trọng Phúc, tôi chọn đề tài "***Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng***" nghiên cứu luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, nhằm xem xét đánh giá thực trạng công tác

quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của cơ quan Quận trong thời gian tới.

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, QTNL có vai trò quyết định trong việc quản lý, sử dụng nguồn nhân lực, từ đó tăng hiệu quả công tác, tăng hiệu suất làm việc của người lao động trong các cơ quan, đơn vị, góp phần phát triển tình hình kinh tế - xã hội, chính trị, an ninh - quốc phòng với từng địa phương. QTNL tốt là tiền đề vững chắc trong việc đưa ra những quyết định sáng suốt, đúng đắn đối với đường lối, chủ trương, chính sách điều hành của bộ máy nhà nước từ Trung ương xuống địa phương. QTNL trong nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa có vai trò quyết định cho việc thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, tạo nên bước phát triển nhanh của nền kinh tế đang trong thời kỳ đẩy mạnh hội nhập quốc tế.

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về QTNL với nhiều khía cạnh khai thác như công ty, xí nghiệp, đơn vị hành chính với quy mô lớn nhỏ khác nhau. Tuy nhiên, chưa có công trình nghiên cứu nào về lĩnh vực QTNL trên địa bàn quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

3. Mục đích nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận cơ bản về QTNL, thực hiện phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực của cơ quan nhà nước, tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực của cơ quan Quận, luận văn tập trung vào việc **xác định những nguyên nhân ảnh hưởng tới công tác QTNL, từ đó đề xuất một số giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của cơ quan Quận Kiến An trong thời gian tới.**

4. Câu hỏi nghiên cứu

- QTNL là gì?
- Vai trò của QTNL?
- Thực trạng công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An.
- Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng trong điều kiện hiện nay.

5. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu của luận văn

Phạm vi nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu các chính sách đãi ngộ cán bộ công nhân viên, công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực làm việc và một số kiến nghị khác nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An từ năm 2012 - 2017.

Đối tượng nghiên cứu: cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng,

6. Phương pháp nghiên cứu của luận văn

Luận văn sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu như: Phương pháp phân tích, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo, phương pháp điều tra khảo sát thực tế, phương pháp so sánh đối chiếu...

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài luận văn

Luận văn hệ thống hóa và hoàn thiện một số vấn đề lý luận cơ bản trong công tác QTNL hiện nay. Phân tích, đánh giá thực trạng công tác QTNL, tìm ra hạn chế, nguyên nhân tồn tại cơ bản làm ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An. Trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp chủ yếu, cụ thể nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An.

8. Kết cấu và nội dung luận văn

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.1 Khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là một trong những chức năng quan trọng và cơ bản của công tác quản trị, bởi con người là bộ phận nòng cốt, là nguồn lực quan trọng nhất và cũng chính là trung tâm của sự phát triển của bất kỳ cơ quan, đơn vị nào. Chính vì vậy, việc thu hút, đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, sắp xếp những CBCNV, người lao động có năng lực, phẩm chất phù hợp với vị trí, đồng thời giám sát, lãnh đạo, đảm bảo phù hợp với luật lao động và việc làm... chính là nhiệm vụ hàng đầu của những nhà quản trị.

Khái niệm quản trị nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

- Dưới góc độ tổ chức quá trình lao động: Quản trị nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, cơ bắp) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người.

- Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các công việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các cơ quan, đơn vị, tổ chức.

- Đi sâu vào nội dung chính của hoạt động của quản trị nhân lực: Quản trị nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các cơ quan, đơn vị, tổ chức.

Tựu chung lại, quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ:

- Nghĩa hẹp của quản trị nhân lực là cơ quan quản lý làm những việc cụ thể như: tuyển người, phân tích, bình xét, phân công công việc, giải quyết tiền lương, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm

chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch cũng như chức năng nhiệm vụ của mỗi cơ quan, đơn vị, tổ chức.

- Xét trên góc độ quản lý, việc khai thác và quản lý nguồn nhân lực lấy giá trị con người làm trọng tâm, vận dụng hoạt động khai thác và quản lý nhằm giải quyết những tác động lẫn nhau giữa con người với công việc, giữa các cá nhân với nhau và giữa người lao động với tổ chức.

Tóm lại, khái niệm chung nhất của quản trị nguồn nhân lực được hiểu như sau: Quản lý nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

Quan điểm trên dựa trên 4 hướng tiếp cận hiện đại sau đây:

- Tiếp cận về con người: Quản lý nguồn nhân lực là quản lý con người trong một tổ chức, do đó phải biết chú ý tới các lợi ích của họ trong quá trình họ thực hiện mục tiêu của cơ quan, đơn vị. Muốn quản lý tốt nguồn nhân lực, các nhà quản lý phải rất hiểu biết về đối tượng lao động được tuyển dụng, phải biết tôn trọng họ cũng như biết động viên các khả năng tích cực, chủ động, sáng tạo... còn tiềm ẩn trong mỗi nhân viên, để thành công và phát triển nhanh trên mọi phương diện.

- Tiếp cận về quản lý: Quản trị là tổng hợp các hoạt động có ý thức nhằm thực hiện các mục đích và mục tiêu của tổ chức thông qua các nỗ lực của cá nhân. Quản trị gồm các hoạt động: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm tra. Quản trị nguồn nhân lực là trách nhiệm của người quản lý trong cơ quan, tổ chức. Các phòng ban chịu trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị phải cố vấn, tham mưu cho lãnh đạo của cơ quan, đơn vị để có thể quản lý ngày càng tốt hơn đội ngũ CBCNV, người lao động trong cơ quan.

- Tiếp cận về hệ thống: Các cơ quan, đơn vị hành chính sự nghiệp Nhà nước là một hệ thống phức tạp và chịu sự tác động từ môi trường bên ngoài, do đó mỗi bộ phận phòng ban chuyên môn và cá nhân CBCNV, người lao động trong cơ quan, đơn vị là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ, mật

thiết với nhau để thực hiện những mục đích, mục tiêu chung. Chỉ một phần tử nào đó không bình thường thì cả cơ quan, đơn vị đó sẽ bị ảnh hưởng.

Do đó, ngoài việc tham mưu, đề xuất tuyển dụng công chức, người lao động một cách cân đối, hợp lý cho từng cá nhân và từng bộ phận, phòng ban, các nhà quản lý còn phải biết tổ chức và tạo lập điều kiện lao động tốt nhất cho đội ngũ CBCNV để họ lao động, cống hiến và làm việc, sao cho hài hòa nhất giữa lợi ích cá nhân và sự phát triển của cơ quan, đơn vị.

- Tiếp cận về mặt chủ động tích cực: ngoài việc tạo lập và duy trì một cách tích cực các cố gắng của từng cá nhân CBCNV, người lao động và các bộ phận, phòng ban trong một cơ quan, đơn vị hành chính sự nghiệp, quản trị nguồn nhân lực còn phải biết lường trước, dự báo trước được các thách thức cũng như các vấn đề có ảnh hưởng đến CBCNV, người lao động và hiệu quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao, từ đó xây dựng kế hoạch bố trí nhân sự hoặc phân công nhiệm vụ cụ thể, nhằm tăng sự đóng góp một cách chủ động và tích cực hơn nữa của tất cả CBCNV trước khi các thách thức đó xuất hiện.

1.2 Vai trò, chức năng chủ yếu của QTNL

Đối tượng của QTNL là người lao động với tư cách là những cá nhân, CBCNV trong cơ quan, đơn vị, tổ chức và các vấn đề liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của người lao động, nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất cho cả cơ quan, tổ chức lẫn nhân viên. Mục tiêu của bất kỳ cơ quan, đơn vị, tổ chức nào cũng đều hướng đến sử dụng một cách có hiệu quả NNL để đạt được hiệu quả hoạt động, hiệu quả công tác triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị đó. QTNL giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để đội ngũ CBCNV, người lao động có thể đóng góp nhiều nhất sức lực cho việc hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ cũng như các chỉ tiêu, kế hoạch, của cơ quan, đơn vị đặt ra, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động. Và trên thực tiễn, công tác QTNL khá đa dạng, phong phú và có sự khác biệt tùy theo các đặc điểm về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển của mỗi cơ quan, đơn vị, tổ chức.

Chức năng của QTNL được một số nhà nghiên cứu xác định dựa trên các hoạt động cụ thể như: Hoạch định, phân tích công việc, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá nhân viên, khen thưởng, kỷ luật, trả lương, quan hệ lao động... Với cách tiếp cận này, sẽ có khoảng 8-12 chức năng cơ bản trong mô hình QTNL. Đại diện cho trường phái này có Carrell, Elbert, Hatfield, G. Dessler, French...

Bên cạnh đó, một số nhà nghiên cứu lại phân chia các hoạt động QTNL theo các nhóm chức năng cơ bản. Chẳng hạn, theo J.Bratton và J.Gold, QTNL có 05 chức năng cơ bản: Cán bộ, khen thưởng, phát triển nhân viên, duy trì nhân viên và giao tế nhân sự. Còn theo David De Cenzo và Stephen Robbins, QTNL có 04 chức năng cơ bản: Khởi đầu, phát triển, động viên và duy trì.

Để có được cái nhìn khái quát, logic và dễ xác định được những nét đặc trưng trong phương pháp thực hiện của các mô hình QTNL, ta có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của QTNL theo 03 nhóm chức năng chủ yếu:

1.2.1 Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động đảm bảo đủ số lượng CBCNV, người lao động với các phẩm chất, tiêu chuẩn phù hợp với yêu cầu công việc của cơ quan, đơn vị, nói cách khác là dự báo và hoạch định NNL.

Nhà QTNL cần thực hiện các hoạt động:

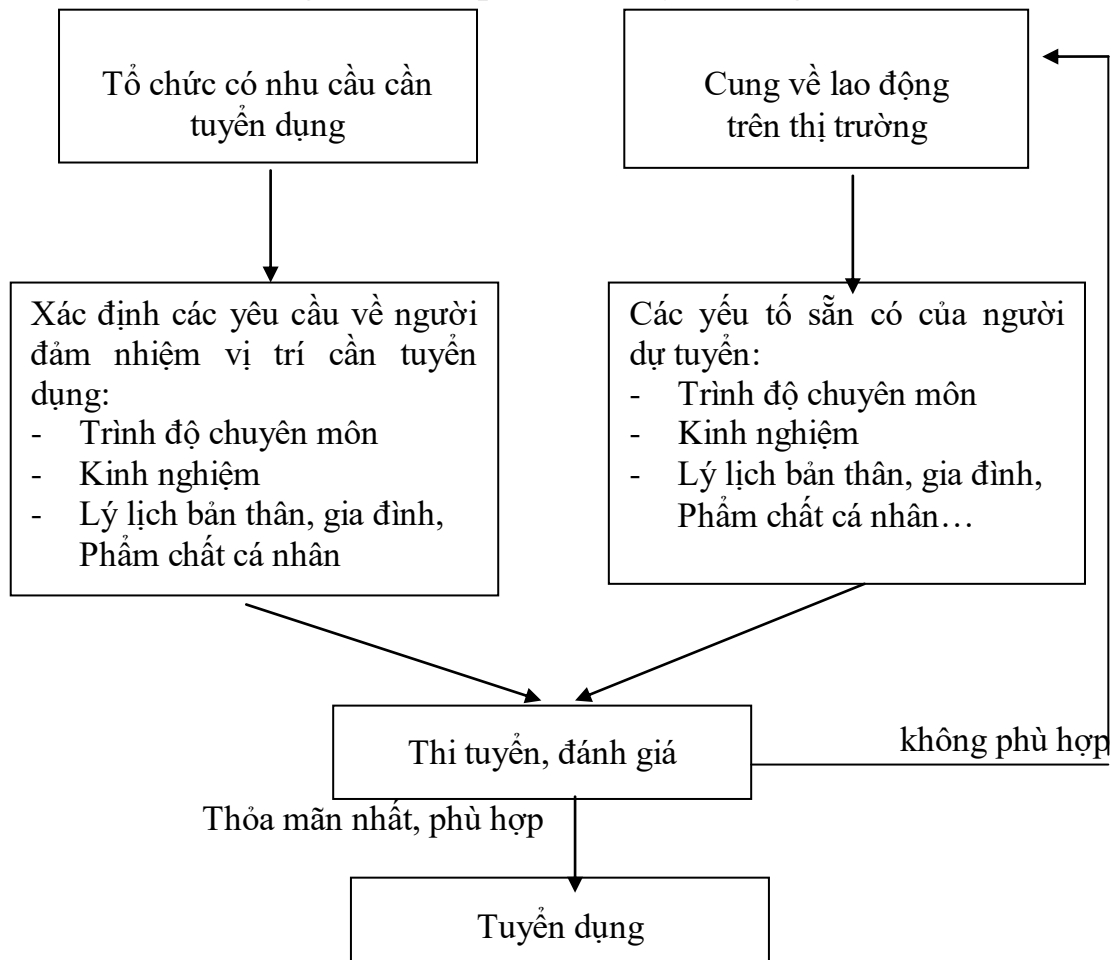
- Kế hoạch hóa nhân lực: là quá trình đánh giá nhu cầu của cơ quan, đơn vị, tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu, kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

- Hoạch định công việc: căn cứ chức năng, nhiệm vụ, các chỉ tiêu kế hoạch đã xây dựng, thực trạng đội ngũ CBCNV, từ đó xác định các vị trí cần tuyển dụng hoặc bổ sung điều chỉnh, luân chuyển...

- Phân tích công việc: là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể, để xác định cần tuyển bao nhiêu cán bộ công chức, người lao động, xác định yêu cầu cụ thể cho từng vị trí, báo cáo đề xuất lãnh đạo để có kế hoạch thi tuyển, tuyển dụng hiệu quả, chung dụng những người có năng lực, trình độ thực sự, đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Tuyển dụng, biên chế nhân lực: là quá trình xử lý thông tin về người lao động, thu hút người lao động, CBCNV có trình độ, năng lực, phẩm chất... phù hợp với vị trí, yêu cầu công việc, từ đó lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất với các vị trí khác nhau trong cơ quan, đơn vị. Việc áp dụng các tiêu chuẩn trong thi tuyển cán bộ, công chức sẽ giúp các cơ quan, đơn vị chọn được đối tượng tốt nhất cho vị trí còn thiếu. Những người được tuyển dụng phải là những người thỏa mãn đầy đủ các tiêu chuẩn nghề nghiệp, trình độ chuyên môn và các yêu cầu cần thiết khác mà tổ chức đề ra, để thực hiện thành công các mục tiêu trước mắt và lâu dài của tổ chức. Quá trình tuyển dụng chính là sự thích ứng giữa hai mảng cung và cầu lao động trên thị trường. Tuyển dụng lao động là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức.

Bảng 1: Sơ đồ quá trình tuyển dụng



Qua sơ đồ 1 cho thấy công tác tuyển dụng có một ý nghĩa rất lớn, là yếu tố chủ yếu của chính sách QTNL, bởi nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng

nhân lực của các cơ quan, đơn vị, tổ chức. Qua tuyển dụng lao động mới, một mặt đội ngũ CBCNV, người lao động được trẻ hóa, đồng thời trình độ đầu vào tuyển dụng được nâng lên. Vì vậy, hoạt động tuyển dụng lao động là một sự đầu tư phi vật chất, đầu tư về con người.

Một chính sách tuyển dụng lao động đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc, có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ đảm bảo cho cơ quan, đơn vị, tổ chức chọn được những người thực sự có năng lực, trình độ, chuyên môn, góp phần mang lại thành công trong thực hiện các mục tiêu, kế hoạch đề ra của cơ quan, tổ chức.

1.2.2 Nhóm chức năng đào tạo - phát triển nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của đội ngũ CBCNV, đảm bảo người lao động có trình độ chuyên môn phù hợp, các kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao, tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội phát huy tối đa năng lực của cá nhân.

Nhà quản trị khi khai thác chức năng này sẽ tiến hành triển khai các hoạt động như: hướng dẫn công việc chuyên môn cơ bản; cập nhật những nội dung mới, các thức triển khai mới, nội dung công việc mới liên quan đến từng vị trí, từng phòng ban, bộ phận; tham mưu, đề xuất lãnh đạo cơ quan, đơn vị trong việc phối hợp tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ về mọi mặt cho đội ngũ CBCNV trong cơ quan, để đáp ứng được mọi yêu cầu của công việc trong tình hình mới.

Đào tạo nâng cao trình độ nghề nghiệp cho người lao động là một tất yếu khách quan và có ý nghĩa hết sức lớn lao đối với các cơ quan, tổ chức và với cá nhân từng người lao động.

- Đối với cơ quan, đơn vị, tổ chức: Đào tạo nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn cho CBCNV, người lao động sẽ đảm bảo cho nguồn nhân lực thích ứng và theo sát kịp sự phát triển khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho cơ quan, đơn vị, tổ chức có một lực lượng CBCNV, người lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các chỉ tiêu, kế hoạch đã đặt ra. của tổ chức. Hơn thế nữa, cải thiện kiến thức chuyên môn và kỹ năng hoàn thành công việc của mỗi cá nhân

trong một cơ quan, tổ chức sẽ giúp người lao động nhận thức rõ hơn mục tiêu, nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, có khả năng thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ được đảm nhiệm, cải thiện mối quan hệ cấp trên và cấp dưới, tạo bầu không khí tâm lý tốt, đoàn kết, thân ái, cùng phấn đấu và phát triển.

- Đối với CBCNV, người lao động: Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão với các công nghệ tiên tiến và hiện đại ứng dụng vào thực tế sản xuất cũng như trong triển khai công việc, đòi hỏi người lao động phải luôn nâng cao trình độ văn hoá, nghiệp vụ chuyên môn để không bị tụt hậu. Mặt khác, nhờ nâng cao trình độ chuyên môn nên người lao động tự tin hơn, ra quyết định tốt hơn, làm việc hiệu quả hơn. Họ sẽ tăng sự thoả mãn đối với công việc, phát triển trí tuệ, thích ứng với các ứng dụng mới, luôn sẵn sàng tiếp nhận các công việc mới...

Để công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực đáp ứng được yêu cầu đặt ra của các cơ quan, đơn vị, tổ chức, đòi hỏi phải chú trọng đồng thời tới toàn bộ các nội dung bao gồm xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo, nội dung đào tạo, các phương thức đào tạo, việc đảm bảo điều kiện cho công tác đào tạo cũng như việc kiểm tra đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng.

1.2.3 Nhóm chức năng đãi ngộ nhân lực

Động cơ cho sự tồn tại và phát triển của mỗi con người chính là sự thoả mãn những nhu cầu nhất định trong cuộc sống. Những nhu cầu này rất phong phú đa dạng tùy thuộc vào từng nhóm người cụ thể. Mặt khác, hiệu quả hoạt động của con người phụ thuộc vào động cơ của họ. Động cơ hoạt động là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó để nhận được sự thoả mãn một số nhu cầu; là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất của sự tham gia hoạt động và của sự tích cực sáng tạo; được hình thành trên cơ sở tương tác chủ yếu của ba yếu tố: nhu cầu, khả năng thoả mãn nhu cầu và lợi thế so sánh của con người. Như vậy, để đảm bảo sự tương tác giữa các yếu tố đó trong quá trình lao động, triển khai nhiệm vụ được giao, cần quan tâm tới các yếu tố: phân công lao động, chế độ lao động và công tác kiểm tra đánh giá.

Phân công lao động một cách khoa học là tìm cách, biết cách giao việc hoặc sắp xếp CBCNV, người lao động vào một vị trí mà đảm bảo họ phù hợp với công việc nhất. Để có cơ sở căn cứ cho phân công lao động một cách hợp lý phải biết cách nhận định công việc và biết cách xác định khả năng lao động, tìm được tập hợp các yếu tố thuộc khả năng lao động thích hợp với yêu cầu của công việc đối với người tham gia thực hiện. Việc phân công lao động còn dựa trên mục tiêu và tính chất của từng công việc mà đòi hỏi về con người cho phù hợp như động cơ, khả năng, sở thích, thói quen... để đem lại kết quả tốt nhất. Người lao động đều tiêu hao sinh lực (năng lượng, cơ bắp và thần kinh), tiêu hao sinh lực tăng dần, kéo dài trong quá trình lao động, tức là mệt mỏi tăng theo. Mặt khác, dự trữ sinh lực không phải là vô hạn, nếu cứ tăng cường tiêu hao sinh lực mà không bổ sung đủ để tái tạo sức lao động thì mệt mỏi sẽ tích tụ làm cho con người không thể hiện được các thao tác lao động.

Trong quá trình quản lý, sử dụng nhân lực, nhà quản trị cần chú ý đến mối quan hệ qua lại mật thiết giữa *phân công lao động* (là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định) và *hợp tác lao động* (là quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc trong một quá trình sản xuất, hay ở nhiều quá trình sản xuất khác nhau nhưng có liên hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau để nhằm mục tiêu chung).

Yêu cầu chung của sự phân công và hợp tác lao động là phải đảm bảo sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động, phát huy tính chủ động sáng tạo của mỗi cá nhân, tạo điều kiện và duy trì nâng cao khả năng làm việc lâu dài cũng như hứng thú của CBCNV, người lao động, đồng thời đảm bảo sử dụng có hiệu quả các nguồn vật chất, kỹ thuật khác.

Phân công lao động sẽ tạo ra cơ cấu về lao động trong mỗi một cơ quan, đơn vị, tổ chức, hình thành các bộ phận, phòng ban có chức năng cần thiết theo các tỷ lệ tương ứng với yêu cầu của công việc. Sự phân công lao động và sự phối hợp một cách tích cực hợp lý giữa các cá nhân, bộ phận, phòng ban chuyên môn trong một tập thể sẽ góp phần nâng cao chất lượng công tác của mỗi cá nhân và nâng cao hiệu quả hoạt động của cả cơ quan, đơn vị, tổ chức.

Chế độ chính sách cũng là vấn đề quan trọng trong việc phát triển chất lượng đội ngũ CBCNV, người lao động. Chế độ chính sách phù hợp sẽ thúc đẩy sự phát triển của cả cơ quan, tập thể. Ngược lại, chế độ chính sách không phù hợp sẽ tác động xấu đến nhận thức, tâm tư tình cảm, mong muốn gắn bó, cống hiến trong công tác của cán bộ, nhân viên, người lao động, gây tâm lý bất mãn, chây ì, đùn đẩy trách nhiệm, thậm chí là chống đối hoặc phá hoại. Để thực hiện tốt vấn đề này cần đảm bảo hài hòa lợi ích chung, công bằng nội bộ và đảm bảo các hình thức trong bố trí, phân công công việc, chi trả lương, đánh giá bình xét thi đua, khen thưởng và mọi lợi ích khác mà người lao động nhận được từ cơ quan, đơn vị, tổ chức.

Việc biểu dương, động viên, khen thưởng người lao động là một trong những vấn đề rất phức tạp, bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác nhau:

- Nội dung công việc, mức độ phức tạp của vị trí công việc.
- Bản thân người lao động: khả năng, thâm niên công tác, tiềm năng cá nhân, mức độ hoàn thành công việc...
- Cơ quan, đơn vị, tổ chức sử dụng người lao động: khả năng tài chính, chính sách khuyến khích, trọng dụng, đề bạt...
- Các yếu tố tác động bên ngoài: sự phát triển của nền kinh tế - xã hội, chi phí sinh hoạt, pháp luật, mức lương cơ bản, phụ cấp đặc thù công việc...

Như vậy, công tác đãi ngộ nhân lực trong các cơ quan, đơn vị, tổ chức cần chú ý những nguyên tắc sau:

- Đảm bảo cân đối thu - chi từ ngân sách và các nguồn thu khác của cơ quan, đơn vị, tổ chức.
- Đảm bảo công bằng nội bộ, tính khách quan, dân chủ, công khai, minh bạch, tránh thiên vị hoặc ưu tiên cá nhân.
- Đảm bảo hình thức, cách thức đãi ngộ phù hợp, ưu tiên sự thỏa mãn.

Trong mọi cơ quan, đơn vị, các phòng ban, bộ phận phụ trách công tác quản trị nhân lực, quản lý người lao động thường quan sát, theo dõi và đánh giá mức độ hoàn thành công việc chuyên môn, các nhiệm vụ cấp trên giao, công tác phối hợp điều hành và mức độ sáng tạo trong công việc trong những khoảng thời

gian nhất định, từ đó đưa ra nhận xét, đánh giá sát thực, đúng đắn về khả năng của từng cá nhân, từng vị trí. Trên cơ sở đó đề xuất các hình thức khen thưởng, biểu dương hoặc đề bạt, điều động, luân chuyển... với lãnh đạo cơ quan, đơn vị, để khai thác hiệu quả nhất năng lực của mỗi CBCNV, người lao động, hoàn thành mục tiêu, kế hoạch của cơ quan, đơn vị đã đề ra.

Để tiến hành kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân, mỗi vị trí, cần xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá dựa trên một số nguyên tắc sau:

- Hoàn thành mục tiêu, kế hoạch đã xây dựng trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, từng ban ngành cụ thể của cơ quan, đơn vị. Xây dựng chỉ tiêu đánh giá phải phù hợp với từng nhóm đối tượng. Cùng loại công việc thì phải cùng một chỉ tiêu đánh giá.

- Công bằng: việc đánh giá phải đảm bảo tính vô tư, khách quan.

- Tin cậy: kết quả đánh giá phải đảm bảo độ chính xác cao.

Công tác kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân, mỗi vị trí trong cơ quan, tổ chức có ý nghĩa rất lớn.

- Đối với cơ quan, tổ chức: Thông tin và kết quả kiểm tra đánh giá thực hiện nhiệm vụ của CBCNV, người lao động sẽ giúp các nhà quản lý, lãnh đạo biết rõ tình hình chấp hành công việc, khả năng thích ứng giữa vị trí và người đảm nhiệm; phát hiện những hạn chế, thiếu sót trong quá trình triển khai công việc, đề xuất các giải pháp khắc phục hạn chế. Nắm bắt những tác động, thách thức bên ngoài cũng như tình hình thực tế trong nội bộ cơ quan, đơn vị (đoàn kết hay cạnh tranh, bè phái...) làm cơ sở cho điều chỉnh nguồn nhân lực trên các lĩnh vực: xét tăng lương trước thời hạn, đề bạt, luân chuyển, cũng như lập kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo bổ sung đội ngũ cán bộ nguồn cho các chức danh chủ chốt... Đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý, lãnh đạo phải giám sát chặt chẽ hơn nữa nguồn nhân sự, nhân lực, từ đó sử dụng có hiệu quả hơn đội ngũ CBCNV và có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị, tổ chức.

- Đối với đội ngũ CBCNV, người lao động: Thông tin và kết quả kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ giúp người lao động tự xác định lại mình

so với yêu cầu của vị trí công tác đang đảm nhiệm, cũng như so sánh với các đồng nghiệp để từ đó có kế hoạch điều chỉnh và hoàn thiện bản thân; Là cơ hội tốt để trình bày tâm tư, nguyện vọng của cá nhân: được cử đi đào tạo, bổ sung thêm kiến thức, được đề bạt...

Như vậy, với cách tiếp cận phân theo ba nhóm chức năng của QTNL như trên sẽ làm cho luận văn có tính hệ thống trong phân tích khi đánh giá thực trạng công tác QTNL, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác QTNL

1.3.1 Yếu tố môi trường bên ngoài

- Tình hình thế giới, sự biến động của nền kinh tế và thách thức, yêu cầu mới trong thực hiện các hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ ảnh hưởng lớn đến QTNL. Cần duy trì lực lượng lao động có năng lực, trình độ để phát huy sức sáng tạo, nhanh nhạy trong điều hành, quản lý công việc đáp ứng các yêu cầu, nhiệm vụ của từng bộ phận, trong từng giai đoạn.

- Luật pháp ảnh hưởng đến QTNL. Luật pháp ràng buộc các cơ quan, tổ chức trong khâu tuyển dụng, chế độ chính sách đãi ngộ người lao động, đòi hỏi cơ quan giải quyết tốt mối quan hệ với người lao động.

- Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng là một ảnh hưởng không nhỏ đến QTNL với nấc thang giá trị khác nhau (giới tính, trình độ...).

- Việc đổi mới công nghệ, thiết bị, ứng dụng phần mềm cũng như thay đổi trong nội dung, cách thức triển khai công việc đặt ra nhiều thách thức trong công tác QTNL, đòi hỏi tăng cường khâu đào tạo, đào tạo lại, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn lực mới có chuyên môn, trình độ cao, ưu tiên trình độ ngoại ngữ, tin học, các kỹ năng mềm...

- Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến QTNL về những vấn đề liên quan đến thực hiện chính sách, chế độ lao động như: giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động, các chế độ đãi ngộ.

1.3.2 Yếu tố môi trường bên trong

- Chức năng, nhiệm vụ ảnh hưởng đến các hoạt động của từng cơ quan, đơn vị theo đặc thù, trong đó có QTNL. Mục tiêu QTNL phải dựa vào mục tiêu chung của cơ quan, đơn vị để đề ra mục tiêu riêng cho mình, từ đó có chiến lược phát triển nhân sự, bố trí nguồn, bồi dưỡng đào tạo đội ngũ kế cận, nhằm tạo ra đội ngũ CBCNV có năng lực, trình độ, phẩm chất chính trị, đạo đức phù hợp trong từng lĩnh vực phụ trách.

- Công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định QTNL như chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, bảo vệ các quyền lợi chính đáng và đề nghị với lãnh đạo cơ quan, tổ chức thay đổi chế độ, chính sách đãi ngộ với người lao động.

- Ngân sách của cơ quan, đơn vị cũng như các nguồn thu khác sẽ tác động trực tiếp tới chính sách về QTNL.

- Các cơ chế chính sách, chế độ đãi ngộ, khả năng thăng tiến trong môi trường làm việc tác động trực tiếp tới quyền lợi và trách nhiệm của mỗi người trong cơ quan, nó là động lực để cho người lao động phấn đấu, cống hiến hết mình, phát huy hết tài năng góp phần vào việc hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao của cơ quan, đơn vị.

1.4 Tóm tắt chương 1

Trong Chương I đã trình bày cơ sở lý luận về công tác QTNL trong xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, qua đó nắm được bản chất căn bản cũng như vai trò quan trọng của QTNL trong các cơ quan, đơn vị; là động lực để cơ quan, đơn vị phát triển theo đúng định hướng, phù hợp với xu thế hiện đại. Việc nắm rõ những yếu tố ảnh hưởng sâu sắc đến công tác QTNL, để từ đó vận dụng những ưu điểm và hạn chế tối đa những nhược điểm còn tồn tại trong công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả to lớn trong việc khai thác nguồn nhân lực, góp phần đưa quận Kiến An ngày càng phát triển trên tất cả các lĩnh vực kinh tế - chính trị, văn hóa - xã hội trong những năm tiếp theo.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QTNL TẠI CƠ QUAN QUẬN KIẾN AN, THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

2.1 Khái quát về quận Kiến An

Kiến An là cửa ngõ phía Tây Nam, cách trung tâm thành phố Hải Phòng khoảng 10 km, nằm ở vị trí đầu mối giao thông đường bộ, đường thủy, đường hàng không nối Kiến An với các quận Đồ Sơn, huyện Cát Bà, vịnh Hạ Long (Quảng Ninh) về phía biển, nối Kiến An với các huyện An Lão, Vĩnh Bảo trong tuyến du lịch sinh thái... Quận Kiến An có tài nguyên thiên nhiên đa dạng và phong phú, trong đó đáng kể nhất là đất đai, lao động, thủy sản, nguyên liệu cho sản xuất vật liệu xây dựng và một số khoáng sản khác... - là những nguồn lực to lớn và rất có ý nghĩa trong phát triển kinh tế - xã hội của Kiến An.

** Điều kiện tự nhiên - xã hội*

Bảng 2. Tài nguyên đất quận Kiến An

TT	Danh mục các loại đất	Số lượng (ha)
1	Tổng diện tích đất tự nhiên	60.706
2	Diện tích đất nông nghiệp	16.248
3	Đất lâm nghiệp có rừng	9.739
4	Đất chuyên dùng	7.19
5	Đất ở	1.486
6	Đất chưa sử dụng, trong đó:	26.214
	- Đất hoang đồi núi	20.997
	- Đất hoang đồng bằng	2.000
	- Đất hoang ngập nước	2.823
	- Núi đá, không cây	661
	- Sông suối	1.096
	- Đất khác	637

(Nguồn: Phòng Tài nguyên - Môi trường quận

Kiến An năm 2017)

Nhìn vào bảng 2 cho thấy: Đất chưa sử dụng là 26.214 ha chiếm 43,18% diện tích đất tự nhiên, trong đó đất hoang đồi núi chiếm 80% với 20.977 ha, đất đồng bằng vùng ngập nước là 2.823 ha chiếm 10,8% diện tích đất hoang. Đây là điều kiện thuận lợi để Kiến An phát triển kinh tế về lâm nghiệp, thủy sản và cây công nghiệp.

Tài nguyên nước: nguồn nước mặt của Kiến An được lấy từ 02 con sông lớn là sông Lạch Tray và sông Đa Độ, nhưng nhìn chung hạ lưu và trung lưu các con sông này đều bị nhiễm mặn nên việc khai thác khá hạn chế.

Tài nguyên khí hậu: Khí hậu Kiến An mang tính chất chuyển tiếp giữa Bắc Bộ và biển Đông, chịu ảnh hưởng của khí hậu nhiệt đới gió mùa nên đa dạng, phức tạp. Trong năm có 02 mùa rõ rệt: mùa nắng nóng từ tháng 4 đến tháng 10, thường có gió Tây Nam khô nóng; mùa lạnh từ tháng 11 đến tháng 3 năm sau, thường có gió mùa Đông Bắc lạnh và ít mưa. Nhiệt độ trung bình là 23,8°C, lượng mưa thấp đạt 1.594 mm và tập trung vào các tháng 8, 9, 10 trong năm.

Tiềm năng du lịch: là quận duy nhất của Hải Phòng có lợi thế thiên nhiên ưu đãi có cả đô thị, đồng bằng, rừng núi, nhiều di tích lịch sử văn hóa được xếp hạng, gần các khu công nghiệp, giao thông thuận lợi... là điều kiện để Kiến An phát triển du lịch sinh thái, du lịch văn hóa, nghỉ dưỡng, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội một cách toàn diện.

Tiềm năng con người: Kiến An có cơ cấu lao động trẻ, NNL dồi dào. Năm 2015 Kiến An có dân số là 368,913 nghìn người; năm 2016 là 374,505 nghìn người; năm 2017 là 376,177 nghìn người. Tốc độ gia tăng dân số từ năm 2015 - 2017 là 0,96%. Người dân Kiến An cần cù sáng tạo, có kinh nghiệm trong lao động, sản xuất, trình độ dân trí khá cao, khả năng tiếp cận nhanh với các tiến bộ khoa học kỹ thuật và cơ chế thị trường.

*** Điều kiện kinh tế:**

Những năm trở lại đây, nền kinh tế của quận Kiến An có sự tăng trưởng khá nhanh, đáp ứng được nhu cầu cơ bản trước mắt và tạo đà phát triển cho những năm tiếp theo.

Bảng 3: Giá trị sản xuất phân theo các khu vực kinh tế của quận Kiến An*(Đơn vị tính: triệu đồng)*

Khu vực	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Giá trị sản xuất	3.151.099	3.195.663	3.569.591
Nông - lâm - thủy sản	833.091	687.696	740.827
Công nghiệp - XDCB	1.894.349	2.043.924	2.283.574
Dịch vụ	423.659	464.043	545.189

(Nguồn: Phòng tài chính - kế hoạch quận Kiến An năm 2017)

Nhìn vào bảng 3 cho thấy: Giá trị sản xuất năm 2015 - 2017 tăng bình quân là 6,55%. Nền kinh tế của quận đang có nhiều chuyển biến theo hướng tích cực. Hệ thống giao thông được đầu tư nâng cấp, các tuyến đường ngõ phố đều được bê tông hóa, dự án Cầu Niệm 1, cầu Đổng Khê được xây dựng mới... đã đem lại diện mạo khang trang cho quận Kiến An, thuận tiện cho việc giao thương qua lại. Hệ thống cung cấp điện được xây dựng bổ sung, 10 phường trên địa bàn quận đều có mạng internet, trang thiết bị làm việc hiện đại như máy tính, đường truyền dữ liệu, máy điện thoại bàn... Hệ thống thủy lợi được đầu tư bê tông hóa, nâng cấp các đường mương dẫn nước tưới cho các vùng sản xuất nông nghiệp. Các chợ trên địa bàn quận được quy hoạch, chỉnh trang, đi vào hoạt động, phát huy hiệu quả, thu hút tiểu thương tham gia kinh doanh buôn bán, trao đổi hàng hóa sầm uất...

Xét trên cơ cấu từng mặt, có thể thấy:

- Giá trị sản xuất Nông - Lâm - Thủy sản năm 2017 đạt 740,827 tỷ đồng, tăng 7,7% so với cùng kỳ. Cơ cấu cây trồng có chuyển biến tích cực, diện tích các loại cây trồng chính vụ Đông Xuân đều đạt, vượt kế hoạch và tăng so với cùng kỳ (năm 2017 đạt 40.000 ha, tăng 2% so với cùng kỳ; sản lượng lương thực đạt 140.000 tấn, tăng 10,4% so với cùng kỳ). Trong chăn nuôi tiếp tục có sự phát triển khá, số lượng, chất lượng đàn gia súc, gia cầm tăng, các chương trình nạc hóa đàn lợn, sin hóa đàn bò tiếp tục được triển khai rộng rãi trong nhân dân.

- Giá trị sản xuất Công nghiệp - XDCB năm 2017 đạt 2.283,574 tỷ đồng tăng 11,7% so với cùng kỳ. Các ngành nghề như chế biến thủy hải sản, vật liệu xây dựng, cơ khí điện tử, chế biến lâm sản tăng mạnh. Công tác kiểm tra vệ sinh an toàn thực phẩm, sở hữu trí tuệ, chống hàng giả, hàng kém chất lượng đối với các cơ sở sản xuất kinh doanh trên địa bàn quận được tiến hành thường xuyên, liên tục, mang lại tác động tích cực trong việc nâng cao ý thức của người dân, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Trong lĩnh vực đầu tư XDCB, năm 2017, tổng giá trị đầu tư của quận Kiến An đạt 468,815 tỷ đồng với 79 dự án xây dựng trên địa bàn quận với tổng giá trị thực hiện 67,145 tỷ đồng, trong đó có 17 dự án xây dựng đường giao thông nông thôn, 11 dự án trong nông nghiệp, 13 dự án trên lĩnh vực văn hóa - xã hội, 05 dự án về nước sạch và vệ sinh môi trường...

- Giá trị sản xuất dịch vụ: năm 2017 đạt 545,189 tỷ đồng, tăng 17,4% so với cùng kỳ. Hoạt động thương mại, du lịch, dịch vụ khá phát triển, tổng mức lưu chuyển hàng hóa tăng 21% so với cùng kỳ.

Bảng 4: Tình hình chuyển dịch cơ cấu kinh tế quận Kiến An giai đoạn 2010 - 2020

(Đơn vị tính: %)

TT	Các ngành kinh tế	2010	2015	2020 (dự kiến)	Tăng giảm sau 10 năm
1	Nông - Lâm - Thủy sản	52,24	35,38	23,57	-28,67
2	Công nghiệp - XDCB	13,15	38,04	45,84	+32,69
3	Dịch vụ - Thương mại	34,61	26,58	30,59	-5,81

(Nguồn: Phòng tài chính - kế hoạch quận Kiến An năm 2017)

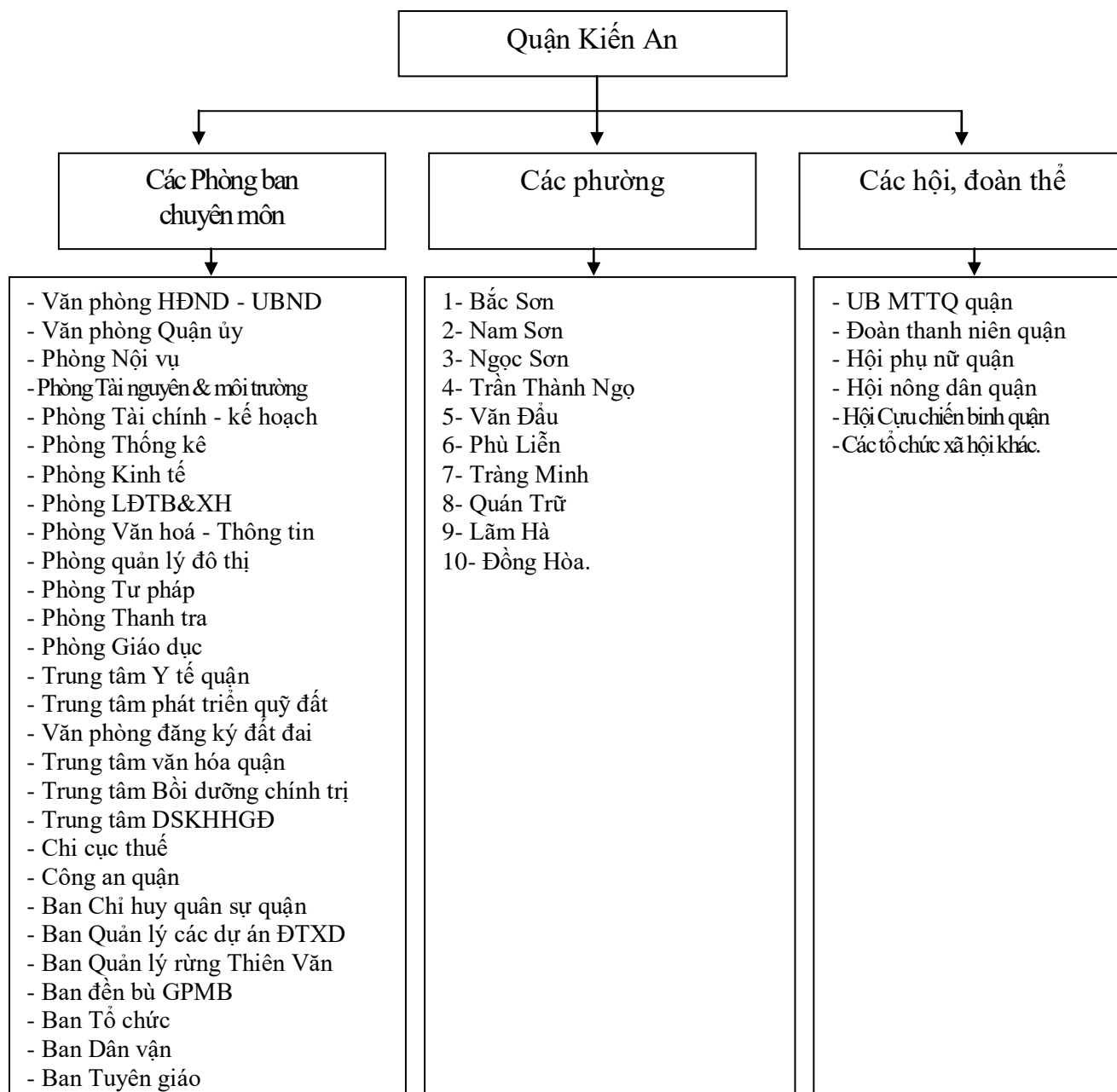
Nhìn vào bảng 4 cho thấy: Cơ cấu sản xuất Nông - Lâm - Thủy sản trên cơ sở cơ cấu mùa vụ hợp lý, tích cực đổi mới giống cây trồng vật nuôi, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, thâm canh tăng năng suất cây trồng nên mặc dù diện tích canh tác giảm nhưng năng suất tăng mạnh, đáp ứng được nhu cầu tiêu thụ của quận.

Cơ cấu sản xuất Công nghiệp - XDCB tăng từ 13,15% năm 2010 lên 38,04% năm 2015 và dự kiến đến năm 2020 đạt 45,84% tổng giá trị kinh tế toàn quận. Có được điều này là nhờ các chính sách đẩy nhanh tốc độ phát triển công nghiệp, xây dựng, phân đầu nhịp độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2015 - 2020 là 14,8%.

Cơ cấu sản xuất dịch vụ - thương mại: Là nhân tố quan trọng thúc đẩy sản xuất nông nghiệp, công nghiệp và các ngành nghề truyền thống phát triển, đồng thời cũng là biện pháp tạo việc làm, tăng thu nhập cho người dân ở khu vực nông thôn; góp phần thúc đẩy sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế, hình thành các trung tâm thương mại, nâng tỷ trọng buôn bán, các đại lý thu mua các mặt hàng nông, lâm, thủy, hải sản, thực phẩm phục vụ tiêu dùng và xuất khẩu...

2.2 Cơ cấu tổ chức và đặc điểm lao động tại cơ quan quận Kiến An

Bảng 5. Cơ cấu bộ máy tổ chức cơ quan Quận Kiến An



Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong cơ quan Quận là những người trực tiếp thực hiện chức năng lãnh đạo, quản lý gồm: thủ trưởng đơn vị (Bí thư, Phó Bí thư Quận ủy, Chủ tịch, Phó Chủ tịch HĐND, UBND quận), trưởng phó các bộ phận trong cơ quan quận (phòng, ban, trung tâm...). Các cán bộ lãnh đạo, quản lý có nhiệm vụ:

- Lựa chọn, đào tạo, bố trí cán bộ.
- Điều phối lao động, kiểm tra và điều chỉnh chu trình hoạt động.
- Thực hiện các chức năng quản lý hành chính.
- Động viên tập thể lao động thực hiện kế hoạch hoạt động và giáo dục chính trị, tư tưởng, văn hóa, tinh thần cho người lao động trong cơ quan quận.

Đội ngũ CBCNV trong cơ quan quận là những người lao động đã qua đào tạo, trong đó một bộ phận lớn là người lao động được đào tạo chuyên môn ở cấp độ cao; là những người thực thi công vụ, hiện thực hóa các chức năng quản lý của cơ quan quận. Mọi hoạt động của người lao động trong cơ quan quận đều chịu sự điều tiết chặt chẽ bởi pháp luật, làm việc theo quy chế riêng, được sử dụng nguồn lực công và được Nhà nước đảm bảo các điều kiện và lợi ích khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Tựu chung lại, các phòng ban, bộ phận trực thuộc cơ quan Quận Kiến An đều có chức năng nhiệm vụ chung là tham mưu cho lãnh đạo Quận ủy - HĐND - UBND quận trong việc chỉ đạo, điều hành. Bên cạnh đó, CBCNV thuộc cơ quan quận căn cứ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, từng phòng, ban trực thuộc, từ đó xây dựng, đề xuất các chương trình, kế hoạch, mục tiêu cụ thể để hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được giao theo từng tháng, từng quý, từng năm, từng giai đoạn, từng nhiệm kỳ.

Đội ngũ CBCNV, người lao động làm việc tại cơ quan quận phân loại theo các tiêu chí:

- Theo bằng cấp, học vấn: yêu cầu tuyển dụng khi tham gia công tác tại cơ quan quận Kiến An tùy theo từng vị trí có thể yêu cầu trình độ Đại học, trên Đại học hoặc Cao đẳng.

- Theo ngành (chuyên môn), ngạch (trình độ đào tạo, vị trí công tác, tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn và các kiến thức cần có để thực hiện chức năng nhiệm vụ).

- Theo hình thức tuyển dụng: bầu cử hoặc tuyển dụng.

- Theo hình thức lao động: làm việc thường xuyên, biên chế hoặc hợp đồng dài hạn, ngắn hạn.

- Dựa trên vai trò đối với việc thực hiện chức năng quản lý gồm cán bộ lãnh đạo, quản lý: bầu, bổ nhiệm theo nhiệm kỳ; chuyên viên: tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch...

2.3 Phân tích thực trạng QTNL tại cơ quan Quận Kiến An

2.3.1 Đánh giá, phân tích tình hình nhân lực tại cơ quan Quận

Trong điều kiện công tác hiện tại của cơ quan quận Kiến An, để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đòi hỏi phải có sự sắp xếp bố trí lao động theo nguyên tắc đúng người, đúng việc. Lên kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động để họ có đủ kỹ năng và kiến thức theo kịp xu hướng phát triển của công nghệ hiện đại, đồng thời không ngừng nâng cao trình độ của bản thân và hiệu quả công tác trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Công tác QTNL gồm nhiều vấn đề có liên quan với nhau như: Lập kế hoạch NNL, phân tích công việc, lên kế hoạch tuyển dụng theo quy định, đào tạo, bố trí sắp xếp nhân lực, đánh giá kết quả làm việc của đội ngũ CBCNV, xem xét nâng lương trước thời hạn khi có thành tích làm việc tốt hoặc đề bạt các chức danh cán bộ lãnh đạo còn thiếu, đảm bảo các chế độ đãi ngộ khác... Do đó trước khi đề xuất các giải pháp hoàn thiện cần phân tích tổng thể tình hình nhân lực tại cơ quan Quận Kiến An.

2.3.1.1 Phân tích cơ cấu lao động theo nghiệp vụ

Số lượng lao động của cơ quan quận Kiến An có sự biến động qua các năm được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 6: Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ tại cơ quan quận Kiến An (2015 - 2017)

(Đơn vị: Người)

Loại công việc	31/12/2015		31/12/2017	
	Tổng số	Tỷ trọng (%)	Tổng số	Tỷ trọng (%)
1. Lao động quản lý	475	17,9	480	17,8
2. Lao động chuyên môn nghiệp vụ	1.070	40,4	1.250	46,2
3. Nhân viên hành chính phục vụ	1.105	41,7	975	36
Tổng số	2.650	100	2.705	100

(Nguồn: Phòng thống kê quận Kiến An năm 2017)

Nhìn vào bảng 6 cho thấy: Nếu xét cơ cấu lao động theo nghiệp vụ và lấy số liệu của các năm so sánh thì lực lượng quản lý chiếm tỷ trọng tương đối ít, lao động hành chính phục vụ của cơ quan quận Kiến An năm 2015 chiếm tỷ trọng lớn nhất với 41,7%, đến năm 2017 giảm còn 36%. Số lượng lao động chuyên môn nghiệp vụ có xu hướng tăng lên, năm 2015 chỉ chiếm 40,7% thì năm 2017 đã chiếm 46,2%. Điều này cho thấy trình độ đào tạo, bằng cấp của lao động trong cơ quan quận được nâng lên rõ rệt và cơ cấu vị trí công việc chuyển dần theo hướng chuyên môn hóa các bộ phận, phòng ban, tạo điều kiện khai thác tối đa năng lực của cá nhân người lao động, tăng khả năng thích ứng với mọi vị trí khi có điều động, luân chuyển.

2.3.1.2 Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo

Bảng 7: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo

tại cơ quan quận Kiến An năm 2017

(Đơn vị tính: Người)

Nội dung	Trình độ chuyên môn			Trình độ chính trị			Tổng
	Trên ĐH	ĐH	CĐ	Cao cấp	Trung cấp	Sơ cấp	
Số lượng	1.200	1.125	325	1.312	875	463	2.650
Tỷ trọng	45,2%	42,2%	12,6%	49,5%	33%	17,5%	100%

(Nguồn: Phòng thống kê quận Kiến An năm 2017)

Nhìn vào bảng 7: xét cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, năm 2017, cơ quan quận có 1.200 CBCNV, người lao động có trình độ trên ĐH, chiếm tỷ trọng 45,2%; có 1.125 người lao động có trình độ ĐH chiếm tỷ trọng 42,2 %; trình độ cao đẳng là 325 người chiếm tỷ trọng 12,6%, không có lao động trình độ trung cấp. Điều này cho thấy lao động tại cơ quan quận có trình độ chuyên môn cao chiếm tỷ lệ rất lớn, do đó trong thời gian tới sẽ có rất nhiều cán bộ có trình độ, năng lực có thể đảm đương được các vị trí quan trọng của cơ quan khi tiếp nhận các nhiệm vụ mới hoặc các vị trí cán bộ chủ chốt có sự thay đổi về nhân sự.

Có thể thấy cơ quan quận Kiên An có yêu cầu tuyển dụng đầu vào khá cao và rất ưu tiên các chính sách khuyến khích cán bộ tham gia các khóa học nâng cao trình độ mọi mặt về chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ lý luận chính trị... Điều này cho thấy sự quan tâm đặc biệt trong công tác tuyển dụng, lựa chọn, bố trí công việc, bồi dưỡng nhân tài một cách toàn diện của đội ngũ lãnh đạo quản lý cơ quan quận.

2.3.1.3 Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 8: Cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính
tại cơ quan quận Kiên An (2015 - 2017)**

Chỉ tiêu	2015		2016		2017	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	2.650	100	2.711	100	2.705	100
Trong đó:						
Nam	1.518	57,3	1.527	56,3	1.538	56,8
Nữ	1.132	42,7	1.184	43,7	1.167	43,2

(Nguồn:

Phòng thống kê quận Kiên An năm 2017)

Nhìn vào bảng 8 cho thấy: Theo giới tính, tỷ lệ lao động nam của cơ quan quận Kiên An luôn cao hơn tỷ lệ lao động nữ, tuy nhiên số lao động giữa

các năm có sự biến động, năm 2015 chiếm 57,3%, năm 2016 là 56,3% và năm 2017 là 56,8%. Nguyên nhân là do sự thay đổi về nhân sự, luân chuyển giữa các phòng ban trực thuộc trên cương vị công tác.

2.3.1.4 Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 9: Bảng cơ cấu theo độ tuổi tại cơ quan quận Kiến An năm 2015 - 2016

(Đơn vị tính: Người)

Số TT	Độ tuổi	Năm 2015			Năm 2016		
		Tổng số	Trong đó lao động là nam	Tỷ trọng Nam (%)	Tổng số	Trong đó lao động là nam	Tỷ trọng Nam (%)
1	Từ 25 - 29	375	211	56	342	191	55,8
2	Từ 30 - dưới 39	826	450	54,5	850	443	52
3	Từ 40 - dưới 49	851	518	60,8	891	575	64,5
4	Từ 50 - 59	598	339	56,7	628	375	59,7
	Tổng số	2.650	1.518	57,3	2.711	1.527	56,3

(Nguồn: Phòng thống kê quận Kiến An năm 2016)

Nhìn vào bảng 9: Xét theo độ tuổi lao động tại cơ quan quận thì: lao động nam dưới 30 tuổi năm 2015 chiếm 56%, năm 2016 giảm còn 55,8% trên tổng số lao động, điều này cho thấy lực lượng lao động trẻ là nam giới có trình độ chuyên môn, có khả năng tiếp thu, thích ứng với những đòi hỏi mới trong công việc chiếm tỷ lệ rất cao - là nguồn bổ sung, thay thế rất dồi dào cho đội ngũ cán bộ đến tuổi nghỉ chế độ. Do đó, việc quan tâm đào tạo, bồi dưỡng về mọi mặt công tác cho đội ngũ lao động trẻ dưới 30 tuổi tại cơ quan quận là điều rất cần thiết, tiến hành thường xuyên, liên tục, có kế hoạch quy hoạch cụ thể.

Phân tích và số liệu trên bảng 9 cho thấy bức tranh toàn cảnh về thực trạng đội ngũ CBCNV, người lao động trong cơ quan quận Kiến An hiện nay. Tuy nhiên, đáng lưu ý là vẫn còn một bộ phận nhỏ CBCNV trình độ chuyên môn chưa thực sự giỏi, trình độ tin học, ngoại ngữ cũng như vận dụng các vốn kiến thức vào thực tế còn hạn chế. Nhiều đồng chí giữ vai trò chủ chốt chưa đảm đương được vị trí báo cáo viên, truyền đạt, giảng dạy kiến thức, khi có nhu cầu quận vẫn phải mời người từ đơn vị khác đến giảng dạy, truyền đạt, gây tốn thời

gian, chi phí và thiếu tự chủ trong công việc. Từ những phân tích này, chúng ta có được cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong quản lý, điều hành đội ngũ cán bộ, công nhân viên, người lao động thực hiện công việc chuyên môn và các nhiệm vụ được giao, công tác phối hợp xử lý khi có tình huống xảy ra trên góc độ QTNL, để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An trong những năm tiếp theo.

2.3.1.5 Những ưu điểm và hạn chế trong công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An

** Ưu điểm*

- Bộ máy tổ chức quy mô, khoa học, chức năng nhiệm vụ của các phòng ban được phân định khoa học, rõ ràng. Khâu bàn giao, chuyển giao quyền quản lý, điều hành đảm bảo ổn định, không gây xáo trộn, do đó tạo được tư tưởng yên tâm công tác trong đội ngũ CBCNV, người lao động. Từ đó thúc đẩy khả năng tiên thủ, năng lực cống hiến. Đặc biệt, không chỉ đội ngũ lãnh đạo mà tập thể các đơn vị, phòng ban trực thuộc cơ quan quận rất đoàn kết nội bộ, gắn bó, góp phần tạo nên một tập thể vững mạnh.

- Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách cho cán bộ, công nhân viên, người lao động như đóng BHXH, Bảo hiểm y tế...

- Công tác thăm hỏi động viên, giúp đỡ lẫn nhau trong lúc ốm đau, hiếu, hỷ được cơ quan quận đặc biệt quan tâm.

- Trong đội ngũ lãnh đạo có sự đoàn kết, thống nhất nội bộ, cùng nhau xây dựng cơ quan quận ngày càng phát triển.

** Hạn chế*

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm, nhìn chung công tác QTNL tại cơ quan quận còn nhiều điểm bất hợp lý, chưa phát huy hết năng lực lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành công việc và thực hiện nhiệm vụ được giao, ở một góc độ nào đó vẫn còn tình trạng lãng phí, thực hiện công việc chưa hiệu quả. Những tồn tại trong công tác QTNL như:

- Trong quy trình tuyển dụng CBCNV, một số khâu vẫn mang tính hình thức, vẫn còn có yếu tố nội bộ, quen biết. nguồn tuyển dụng chưa thực sự khai thác được người tài. Công tác đào tạo và đào tạo lại cán bộ chưa chuyên sâu vào

chuyên môn của từng bộ phận, dẫn đến tình trạng cán bộ công chức nắm bắt công việc, hiệu quả công tác cũng như tự trang bị kiến thức trên các lĩnh vực chưa cao, chưa hiệu quả.

- Quy trình đề bạt, bổ nhiệm, sắp xếp vị trí công tác chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí, mới chỉ dừng lại ở việc xét các tiêu chuẩn căn cứ hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp mà chưa chú trọng đến những kết quả đột phá hoặc năng lực thực sự trong mọi hoạt động, lĩnh vực được giao phụ trách.

- Công tác phối kết hợp giữa các bộ phận, phòng ban vẫn chưa thực sự tích cực, hiệu quả, vẫn còn tình trạng chông chéo trong chức năng nhiệm vụ, hoặc có lúc, có việc vẫn còn tình trạng thờ ơ với công tác của bộ phận phối hợp.

- Công tác đánh giá, bình xét thi đua, hiệu quả công việc của CBCNV, người lao động vẫn còn tình trạng e dè, nể nang, chưa phản ánh trung thực thực tế, dẫn đến tính thuyết phục hạn chế. Bên cạnh đó, hình thức khen thưởng dành cho những sáng kiến, đột phá trong công tác so với hiệu quả mang lại là rất nhỏ, chưa khuyến khích, chưa tạo động lực để CBCNV, người lao động cống hiến tài năng, trí tuệ, kinh nghiệm cũng như sự nhiệt tình trong công việc.

2.3.2 Thực trạng quản lý nhân lực tại cơ quan quận Kiến An

2.3.2.1 Phân tích thực trạng thực hiện chức năng thu hút, bố trí nhân lực

a. Phân tích công việc tại cơ quan quận

Phân tích công việc, xây dựng các Bảng kế hoạch công việc theo quý, tháng, tuần và kế hoạch kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc được coi là vấn đề then chốt của hoạt động QTNL. Điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng của CBCNV cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền hoặc theo ngành dọc chỉ đạo mà chưa xây dựng được quy định, hướng dẫn cụ thể bằng văn bản, chưa có sự bố trí hợp lý. Chính vì lẽ đó, CBCNV phụ trách các mảng khác nhau theo chuyên môn rất khó tìm hiểu được công việc của những đồng nghiệp khác trong cơ quan. Thậm chí đồng nghiệp trong cùng bộ phận, phòng ban chưa có sự trao

đổi qua lại, ai làm việc người ấy, điều này gây trở ngại rất lớn mỗi khi cần có sự hỗ trợ công việc cho nhau (lúc đồng nghiệp nghỉ ốm, thai sản, nghỉ phép theo chế độ...) hoặc khi có sự điều động nhân viên từ đơn vị này sang đơn vị khác, bản thân nhân viên được điều động cũng hết sức bị động vì không biết cụ thể công việc mới là gì. Bảng kế hoạch công việc theo quý, tháng, tuần và kế hoạch kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng và đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Để khắc phục những vấn đề này cơ quan quận Kiến An cần tổ chức phân tích công việc để xây dựng hai văn bản quan trọng là Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc, để có cơ sở đề xuất tuyển dụng, đào tạo, bố trí hoặc luân chuyển cán bộ khi cần thiết.

b. Công tác tuyển dụng tại cơ quan quận

** Nguồn tuyển dụng:*

Năm 2017, nguồn tuyển dụng do Phòng Nội vụ quận cung cấp cho thấy trình độ thấp nhất của đội ngũ CBCNV quận là từ CĐ trở lên, số lượng cán bộ, công chức có trình độ ĐH, sau ĐH chiếm 45%. Công tác tuyển dụng hàng năm được tổ chức trên cơ sở Phòng Nội vụ quận thống kê các chức danh, vị trí, tiêu chuẩn công việc cần bổ sung, từ đó đề xuất lãnh đạo quận phê duyệt, gửi tờ trình lên Phòng Nội vụ thành phố xin bổ sung nhân sự qua các kỳ thi tuyển công chức, hoặc luân chuyển, điều động, bổ nhiệm... Người lao động được tuyển dụng đa phần là người địa phương, những người được điều động từ nơi khác về chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý giữ các vị trí chủ chốt.

Công tác tuyển dụng có sự thay đổi cơ bản, đối với công chức hành chính là phải qua thi tuyển bắt buộc, đối với viên chức sự nghiệp áp dụng cả hai hình thức thi tuyển và xét tuyển. Việc thi nâng ngạch đối với chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp và các ngạch tương đương được tổ chức với những đổi mới tích cực, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức quận.

** Tiêu chuẩn tuyển dụng:*

Một số tiêu chuẩn tuyển dụng cơ quan quận áp dụng trong thời gian qua:

- Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với vị trí thi tuyển, luân chuyển, bổ nhiệm, điều động.

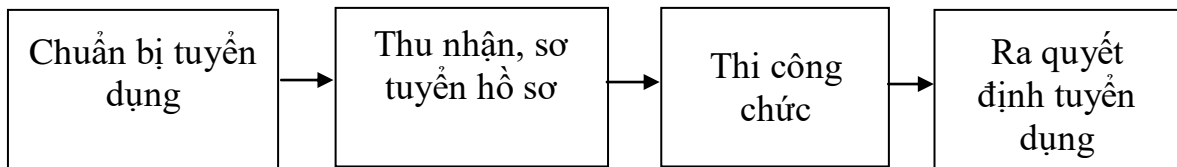
- Trình độ về quản lý nhà nước, trình độ chính trị, tin học, ngoại ngữ, các kỹ năng mềm...

- Lý lịch gia đình và bản thân, giới tính, sức khỏe, nơi thường trú.

- Kinh nghiệm làm việc, kỹ năng làm việc nhóm hoặc khả năng sáng tạo trong công việc, trong quản lý, điều hành...

** Các bước của quy trình tuyển dụng:*

Bảng 10: Các bước trong quy trình tuyển dụng cán bộ công chức quận



- Bước chuẩn bị tuyển dụng:

Để chuẩn bị tuyển dụng, Phòng Nội vụ quận tham mưu, đề xuất với lãnh đạo quận và các cấp có thẩm quyền thành lập Hội đồng thi tuyển công chức theo từng năm, từng đợt. Hội đồng này sau đó sẽ tiến hành xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng đối tượng tuyển chọn. Cơ cấu Hội đồng gồm:

+ Chủ tịch Hội đồng: Chủ tịch UBND quận.

+ Thường trực Hội đồng: Các Phó Chủ tịch UBND quận.

+ Ủy viên Hội đồng: Trưởng các phòng ban thực hiện công tác quản lý nhân lực (Phòng Nội vụ, Ban Tổ chức).

- Bước thu nhận và sơ tuyển hồ sơ:

Tất cả các hồ sơ tham gia thi tuyển, xét tuyển đều được chuyển về Phòng Nội vụ quận, tại đây chủ yếu kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ: Đơn xin việc, Bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, Giấy khám sức khỏe của cơ quan y tế có thẩm quyền và bản sao có công chứng các bằng cấp, Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tất cả bộ hồ sơ đều theo mẫu chung thống nhất của Nhà nước.

- Bước thi tuyển công chức :

Hội đồng thi tuyển công chức chấm bài thi của các thí sinh đủ điều kiện dự thi, căn cứ trên kết quả bài thi tương ứng với từng vị trí đăng ký thi tuyển của thí sinh để chọn ra những thí sinh đáp ứng các tiêu chuẩn và yêu cầu một cách tốt nhất. Có xét các yếu tố ưu tiên như quá trình công tác, thành tích nổi bật được khen thưởng.

- Bước ra quyết định tuyển dụng:

Các hồ sơ sau khi xét duyệt, chấm điểm qua các kỳ thi công chức đủ điều kiện sẽ được Hội đồng tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng vào từng vị trí phù hợp với đăng ký ban đầu khi tham gia thi tuyển. Trong quyết định tuyển dụng của cơ quan có thẩm quyền ban hành đều ghi rõ: Chức vụ, nơi làm việc, hệ số lương, thời gian thử việc theo quy định... Thông thường trong thời gian thử việc, người lao động được hưởng 85% hệ số lương cấp bậc; được giới thiệu về vị trí công việc mình đảm nhiệm, các chức năng, nhiệm vụ đi kèm; được cung cấp trang thiết bị phục vụ công tác; được tham gia các hoạt động khác tại đơn vị mình làm việc... Khi hết thời gian thử việc, người lao động được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc, được tham gia Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp theo quy định hiện hành của Nhà nước.

** Ưu nhược điểm trong quy trình tuyển dụng:*

- Ưu điểm: quy trình thi tuyển bài bản, căn cứ tình hình thực tế công việc, hạn chế tình trạng nơi thiếu, nơi thừa nhân sự.

- Hạn chế: Khó có thể sàng lọc để chọn ra được ứng viên tốt nhất.

+ Nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng vẫn mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, do đó chưa đánh giá được năng lực của ứng viên một cách chính xác.

- Nguyên nhân: Các thành viên tham gia quy trình thi tuyển chưa có trình độ, kiến thức trên tất cả các lĩnh vực chuyên môn nên chưa có cơ sở đầy đủ khi xét duyệt một vị trí, một cá nhân tham gia thi tuyển. Chưa ý thức được hết tầm

quan trọng của một quy trình thi tuyển công chức trong việc lựa chọn được những nhân tố thực sự có tài, có nhiệt huyết với chuyên môn...

c. Phân công, bố trí và đề bạt

** Phân công, bố trí:*

Đối với những người lao động mới vào làm việc được phân công, bố trí công việc phù hợp với khả năng; đối với những người đang làm việc, được phân công thêm, giảm bớt hay hoán chuyển công việc trong nội bộ một phòng ban, đơn vị trực thuộc. Nhìn chung, hiện nay cơ quan quận đang tồn tại nhiều tầng nấc quản lý, bộ máy chồng chéo, ảnh hưởng không nhỏ đến năng hiệu quả công tác cũng như nhiệt huyết công hiến, làm việc, khả năng cống hiến, ý chí phấn đấu của đội ngũ CBCNV và người lao động trong cơ quan quận.

Công tác điều động CBCNV và người lao động từ phòng ban, đơn vị trực thuộc này sang phòng ban, đơn vị trực thuộc khác do Chủ tịch UBND quận ra quyết định trên cơ sở xét căn cứ, đề xuất từ các yếu tố:

- Điều động theo quy định của công tác tổ chức cán bộ. Trong diện này thường là các cán bộ trong diện quy hoạch được điều động kinh qua nhiều vị trí khác nhau trước khi được đề bạt, bổ nhiệm.

- Điều phối lại nhân lực giữa các phòng ban, bộ phận để tăng tính cọ sát, tăng tư duy, năng lực lãnh đạo toàn diện trên các lĩnh vực, nhất là cán bộ chủ chốt, cán bộ đầu ngành.

- Do có khuyết điểm trong công tác, cần chuyển chuyên, điều động sang vị trí khác. Tuy nhiên cũng có trường hợp điều chuyển căn cứ vào nhu cầu, nguyện vọng của CBCNV, người lao động.

- Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng hoàn thiện trình độ năng lực, điều động, luân chuyển để có cơ hội được cử tham gia các chương trình đào tạo nâng cao, nhằm tạo nguồn cho giai đoạn kế tiếp.

- Điều động lao động tạm thời đến một nơi để hỗ trợ nơi này giải quyết các công việc trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó sẽ trở về lại nơi cũ.

- Với một số vị trí "nhảy cảm" thì thực hiện luân chuyển, điều động theo định kỳ nhằm giảm cơ hội móc nối thành êkíp làm việc.

Như vậy việc phân công hợp lý hay không hợp lý có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đến hiệu quả làm việc của cả một phòng ban, đơn vị và sau cùng là ảnh hưởng đến kết quả điều hành, hoạt động của cả một hệ thống chính trị quận với nhiều phòng ban, trung tâm, đoàn thể, hội và các phường trực thuộc.

** Vấn đề đề bạt, bổ nhiệm:*

- Đề bạt, bổ nhiệm trong cơ quan Quận do lãnh đạo Ban Thường vụ Quận ủy quyết định (đứng đầu là đồng chí Bí thư, Phó Bí thư Thường trực Quận ủy, Phó Bí thư - Chủ tịch UBND quận), giao Ban Tổ chức Quận ủy và Phòng Nội vụ quận phối hợp triển khai thực hiện. Cơ quan quận Kiến An đã xây dựng Quy chế về công tác cán bộ trên cơ sở nghiên cứu các điều luật liên quan đến cán bộ công chức nhà nước. Về nguyên tắc, qua quá trình làm việc những người có trình độ chuyên môn cao, phấn đấu tốt, có năng lực lãnh đạo, có đạo đức lối sống lành mạnh - hội đủ các điều kiện trong Quy chế sẽ được đưa vào diện cán bộ quy hoạch nguồn. Đến thời điểm thích hợp, cán bộ trong diện quy hoạch nguồn sẽ được đề bạt, bổ nhiệm.

2.3.2.2 Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng đào tạo, phát triển nhân lực tại cơ quan quận Kiến An

a. Phân tích quy trình đào tạo

- Đào tạo khi mới tuyển dụng: người lao động được tuyển dụng vào các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan quận (kể cả qua hình thức bầu cử hoặc thi tuyển) đều được cấp trên trực tiếp giới thiệu để làm quen với môi trường làm việc, bố trí, sắp xếp công việc theo đúng chức năng nhiệm vụ của vị trí được tuyển dụng.

- Đào tạo trong lúc làm việc: xem xét, đề xuất cử cán bộ, công chức tham gia các khóa bồi dưỡng, nâng cao trình độ, nghiệp vụ hoặc các khóa tập huấn ngắn hạn, dài hạn tổ chức hàng năm. Một số trường hợp đề xuất tham gia học các lớp

trung cấp, cao cấp chính trị ngoài Hải Phòng sẽ được xem xét tạm ngưng công việc để theo học. Lãnh đạo quận và các phòng ban chức năng sẽ phân công người khác đảm nhiệm công việc của người lao động được cử đi học ngoài thành phố.

- Đào tạo cho công việc tương lai. Đây là cách thức đào tạo cho đội ngũ CBCNV, người lao động trong diện quy hoạch cán bộ nhằm cung cấp những kiến thức và kỹ năng cần thiết để họ không những làm tốt công việc hiện tại mà còn làm tốt công việc tương lai khi được thăng chức. Công tác này đã được lãnh đạo Quận Kiến An quan tâm chỉ đạo thực hiện từ rất sớm. Cụ thể, hàng năm đều rà soát trong đội ngũ CBCNV trong các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc cử đi học các lớp bồi dưỡng cán bộ nguồn; chỉ đạo các đơn vị làm tốt công tác quy hoạch cán bộ các chức danh chủ chốt theo nhiệm kỳ và định hướng nhiệm kỳ tiếp theo, có sàng lọc, bổ sung. Có thể nói quy trình đào tạo tại cơ quan quận cơ bản đáp ứng được yêu cầu của công tác cán bộ cũng như việc điều hành, quản lý triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận chuyên môn, từng đơn vị đặc thù trực thuộc quận. Vấn đề còn lại là tính hiệu quả trong đào tạo ra sao và làm gì để hoàn thiện chức năng đào tạo, phát triển nhân lực cho cơ quan quận.

b. Các hình thức đào tạo

Đào tạo và đào tạo lại cho CBCNV là việc làm thường xuyên mà cơ quan Quận Kiến An cần làm, trong đó đội ngũ cán bộ quản lý cần phải được đào tạo nâng cao trình độ, các kỹ năng quản lý theo phương pháp mới và các kỹ năng mềm cần thiết để đáp ứng được với thời kỳ kinh tế hội nhập. Với lực lượng lao động chuyên môn, hành chính, khi mới vào cơ quan thì hướng dẫn “bắt tay, chỉ việc”, tự chịu trách nhiệm với công việc của mình được giao.

Bảng 11: Các hình thức đào tạo của cơ quan quận Kiến An (2015 - 2017)

Hình thức đào tạo	2015		2016		2017	
	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)
<i>1. Do cơ quan quận chủ động tổ chức</i>						
1.1. Tự đào tạo phục vụ thi nâng bậc	794	30,4	686	26	758	28,6
1.2. Tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	650	24,9	755	28,5	966	33,9
1.3. Gửi đi đào tạo ngắn hạn ở các trường bồi dưỡng kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ	1.965	75,3	1.898	71,7	2.015	76
<i>2. CBCNV tự đăng ký học các lớp đào tạo dài hạn, được cơ quan hỗ trợ kinh phí</i>						
2.1. Sau đại học	111	4,6	127	4,8	169	6,4
2.3. Đại học	255	10,6	345	13	417	15,7

(Nguồn: Phòng Nội vụ quận Kiến An năm 2017)

Nhìn vào bảng 11 cho thấy: Các hình thức đào tạo tại cơ quan quận khá đa dạng, xuất phát từ các quy định cụ thể của nhà nước, từ thực tế chất lượng đội ngũ CBCNV, người lao động trong các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc quận nhằm đáp ứng yêu cầu công việc cũng như đòi hỏi của tình hình mới. Năm 2015, có 1.965 lượt người được cơ quan quận gửi đi đào tạo ngắn hạn tại các trường bồi dưỡng kiến thức, đến năm 2017 tăng lên 2.015 lượt người, chiếm 76% trên tổng số lượt cán bộ tham gia đào tạo. Điều này cho thấy sự quan tâm, tạo điều kiện của lãnh đạo quận trong công tác bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức của quận, góp phần nâng cao trình độ tư duy, năng lực điều hành và triển khai công việc hiệu quả của người lao động.

Trong các hình thức đào tạo trên, quận Kiến An chú trọng nhiều hơn cho hình thức chủ động tổ chức đào tạo. Theo cách này, các bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý nhân lực sẽ báo cáo lãnh đạo quận về các lớp đào tạo, lập danh sách có tên cụ thể cán bộ, công chức tham gia đào tạo và nội dung, thời gian đào tạo cụ thể. Còn hình thức đào tạo do CBCNV, người lao động tự đăng

ký học bên ngoài thường xuất phát từ nguyện vọng của cá nhân, sau đó được cơ quan quận xem xét hỗ trợ học phí.

c. Đánh giá kết quả đào tạo

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cũng có những đổi mới từ nội dung chương trình đến phương pháp và phân cấp tạo điều kiện cho các cấp chủ động và tích cực trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Trong đó, nội dung, chương trình đào tạo đã được đổi mới, xây dựng lại cho phù hợp đảm bảo đáp ứng đúng trình độ cán bộ, công chức theo ngạch, lãnh đạo quản lý các cấp, đảm bảo không trùng lặp giữa các chương trình, kết cấu theo hướng mở, ngoài kiến thức chuyên môn nghiệp vụ quản lý nhà nước, rất chú trọng bồi dưỡng kỹ năng cho cán bộ, công chức trong thực thi công vụ. Đồng thời, công tác bồi dưỡng cán bộ, công chức đã chú trọng đến bồi dưỡng theo chuyên ngành, vị trí việc làm và nhu cầu công việc để đáp ứng nhu cầu xây dựng và quản lý nguồn nhân lực của các cơ quan đơn vị.

Trong tổng số CBCNV, người lao động của cơ quan quận được tham gia các lớp đào tạo qua các năm gần đây, tỷ lệ năm chiếm đa số, trình độ chuyên môn từ ĐH trở lên. Xét theo nhóm tuổi thì nhóm từ 30 - 39 tuổi được cử đi đào tạo nhiều đợt nhất. Những CBCNV, người lao động lớn tuổi hoặc là nữ cần được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học... thường bị những giới hạn nhất định (khả năng tiếp thu, thu xếp thời gian, công việc gia đình để học...).

Xét về nhu cầu đào tạo: Việc xác định nhu cầu đào tạo nhiều trường hợp chưa chính xác, đào tạo và sử dụng kiến thức được đào tạo chưa được kiểm chứng để đánh giá hiệu quả, còn chú trọng nhiều đến số lượng đào tạo hơn là chất lượng đạt được,...

Xét về việc đánh giá kết quả đào tạo: Đánh giá kết quả đào tạo sau mỗi đợt, khoá đào tạo là một việc làm cần thiết, có thể sử dụng các phương pháp sau:

- + Đánh giá bằng trắc nghiệm.
- + Đánh giá bằng phiếu thăm dò.

+ Đánh giá của cấp quản lý trước và sau đào tạo.

Việc tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về kết quả đào tạo sau mỗi đợt, khóa đào tạo sẽ giúp cho những người tổ chức có kinh nghiệm làm tốt hơn những đợt, khóa sau.

2.3.3 Những ưu điểm và hạn chế và nguyên nhân

2.3.3.1 Ưu điểm:

Công tác QTNL ở cơ quan quận Kiến An được các cấp lãnh đạo quận rất coi trọng. Các hoạt động chính để tạo động lực bao gồm thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng lao động hợp lý, đào tạo và phát triển nhân lực, chính sách đãi ngộ lao động và tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Các hoạt động này luôn được thực hiện song song, liên tục và đồng bộ nhằm tạo ra nhiều yếu tố kích thích, động viên mọi cán bộ, công nhân viên tích cực hơn trong việc thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao cũng như các nhiệm vụ phối hợp tổ chức, giải quyết, từ đó nâng cao hiệu quả công tác, tăng hiệu suất lao động, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra của cơ quan quận, đồng thời nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động.

Chính sách tuyển dụng ngày càng công khai minh bạch, số lượng người lao động được tuyển dụng vào các vị trí phù hợp với trình độ, năng lực ngày càng tăng. Khi được tuyển dụng, người lao động được tiếp cận với công việc thực tế, có tinh thần trách nhiệm, hăng hái tham gia thực hiện các nhiệm vụ được giao, từ đó tạo động lực không nhỏ cho người lao động trong cơ quan, bản thân họ cảm thấy hài lòng và muốn gắn bó với công việc. Điều kiện làm việc tại các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan quận luôn được quan tâm sắp xếp, bố trí khoa học, thuận tiện cho thao tác lao động. Môi trường làm việc luôn được cán bộ công nhân viên chăm lo, không kết bè phái, tạo không khí thoải mái, dễ chịu, hài hòa.

Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực của cơ quan quận Kiến An thể hiện sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức điều hành đối với các chương trình đào tạo do quận tổ chức cũng như các khóa học mà cá nhân cán bộ công chức của quận đăng ký tham gia. Việc thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nghiệp

vụ, chuyên môn, kỹ năng cần thiết đã giúp cán bộ công nhân viên của cơ quan quận nâng cao trình độ, có thêm các kiến thức toàn diện khi xử lý công việc, tự tin và sáng tạo hơn trong việc triển khai nhiệm vụ trong tình hình mới. Có thể thấy, các hoạt động đào tạo không chỉ đáp ứng ngày càng tốt hơn các yêu cầu của công việc mà còn thỏa mãn được nhu cầu được học hỏi, nâng cao trình độ và phát triển cá nhân người lao động. Điều đó đã đóng góp tích cực vào kết quả và hiệu quả công tác, sản xuất kinh doanh của bản thân người lao động nói riêng, của tập thể cơ quan quận Kiến An nói chung.

Công tác đãi ngộ CBCNV, người lao động của quận được xây dựng theo đúng các quy định của Nhà nước, đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động. Việc chi trả lương, cách tính lương cho CBCNV đảm bảo công khai, dân chủ, công bằng, rõ ràng minh bạch, tạo được động lực thúc đẩy hiệu quả công tác, từng bước nâng cao được đời sống của người lao động. Công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật đã khuyến khích được cán bộ công nhân viên luôn phấn đấu hoàn thành tốt công việc của mình.

Cơ hội thăng tiến được xem như động lực thỏa mãn cao nhất nhu cầu phi vật chất của mỗi CBCNV. Trên cơ sở bố trí lao động hợp lý, quận Kiến An luôn tạo điều kiện để cá nhân cán bộ, công nhân viên chức thực hiện công việc không chỉ với trình độ và năng lực phù hợp mà còn có cơ hội khẳng định bản thân, ghi nhận những đóng góp trong mọi lĩnh vực tham gia công tác, làm cơ sở xem xét khi đề bạt vào các vị trí cao hơn. Nhờ các chính sách khuyến khích CBCNV, người lao động sáng tạo trong việc thực hiện công việc đã tạo động lực cho các cá nhân, tập thể lao động sáng tạo trong công tác, nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực cho sự phát triển chung của toàn quận trên mọi lĩnh vực kinh tế - chính trị, văn hóa - xã hội, quốc phòng - an ninh.

2.3.3.2 Hạn chế

- Công tác bố trí và sử dụng lao động: Tỷ lệ CBCNV, người lao động lớn tuổi (từ 50 - 59 tuổi) chiếm tỷ lệ tương đối, năm 2015 chiếm 22,5% tổng số lao động, năm 2016 tăng lên 23,2%. Với độ tuổi này, người lao động sức khỏe hạn

chế, khả năng thích ứng, tích hợp các ứng dụng khoa học công nghệ cũng như sức sáng tạo trong triển khai công việc không nhiều. Một số đối tượng không đáp ứng được yêu cầu về trình độ, bằng cấp. Bên cạnh đó, biên chế của một số phòng ban, đơn vị vẫn còn quá đông. Một hạn chế lớn trong việc sử dụng lao động của cơ quan quận là chưa có bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí công tác, gây ảnh hưởng không nhỏ đến việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động; cũng khiến việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động không được chính xác và toàn diện mà chủ yếu dựa trên công việc báo cáo hoàn thành.

- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực: chưa có kế hoạch cụ thể hàng năm. Nguồn kinh phí cho các khóa đào tạo chưa có quỹ riêng, vẫn trích từ ngân sách hoạt động của quận. Các chương trình đào tạo chưa thực sự sát với thực tế triển khai công việc, vẫn còn dừng ở tính sách vở, quy định, hình thức.

- Công tác đãi ngộ cán bộ, công nhân viên chức của quận còn bộc lộ những hạn chế như: Các hình thức khen thưởng chỉ tập trung vào thưởng cuối năm, nhân dịp tết Nguyên đán, các hình thức thưởng mang tính chất chung chung chưa gắn trực tiếp tiền thưởng với hiệu quả làm việc của từng lao động. Như vậy không khuyến khích được người lao động có trách nhiệm với công việc và hiệu quả lao động của mình. Đối với hình thức thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật chưa có tác dụng khuyến khích, động viên kịp thời người lao động, vì mỗi năm Hội đồng thi đua khen thưởng chỉ họp xét hai lần vào giữa và cuối năm, phần nhiều vẫn mang tính hình thức.

- Chính sách tạo cơ hội thăng tiến cho cá nhân người lao động: chưa có sự phối hợp các hoạt động đào tạo phát triển với công tác đề bạt cán bộ. Việc tạo cơ hội thăng tiến cho các cá nhân chủ yếu hướng đến đối tượng là cán bộ trong diện quy hoạch. Mặt khác sự hỗ trợ về mặt tài chính cũng như khen thưởng, ghi nhận thành tích chưa kịp thời đối với các thành tích cá nhân đạt được. Điều này phần nào ảnh hưởng đến tinh thần hăng say sáng tạo của người lao động trong công việc, chưa phát huy tốt nhất năng lực và mong muốn đóng góp tích cực cho cán bộ công nhân viên trong cơ quan.

2.3.3.3 Nguyên nhân

Trong công tác quản trị nhân lực, đội ngũ cán bộ chuyên trách của quận chưa thực sự có trình độ chuyên môn cao, rất ít cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành. Vấn đề nhân sự chưa được quan tâm một cách khoa học và toàn diện, mới chỉ dừng ở các tiêu chuẩn chung cơ bản khi tuyển dụng, chưa thực sự ưu tiên chung dụng người tài. Từ thực tế trên, có thể thấy các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và tạo động lực cho người lao động nói riêng tại cơ quan quận vẫn mang tính thụ động, chưa có chiến lược và kế hoạch triển khai theo thời gian cụ thể theo từng năm, từng nhiệm kỳ... Phân tích công việc được coi là công cụ quản trị nhân lực quan trọng nhất chưa thực hiện được đối với mọi vị trí. Để thực hiện được công tác này cần có chuyên viên về công tác tổ chức cán bộ nghiên cứu các vị trí công việc, xây dựng các văn bản phân tích công việc. Điều đó không chỉ giúp người lao động nắm bắt được các yêu cầu của công việc cũng như trách nhiệm thực hiện công việc của bản thân mà còn là công cụ để nhà quản lý lấy làm căn cứ thực hiện các chức năng khác của quản lý lao động như đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân sự...

2.4 Tóm tắt chương 2

Vận dụng những khái niệm cơ sở và các yếu tố tác động để QTNL nêu ở Chương I, ở Chương II, luận văn đi sâu nghiên cứu bản chất về QTNL tại cơ quan quận Kiến An. Qua kết quả đánh giá thực tế cho ta thấy QTNL của cơ quan quận còn hạn chế và chưa thực sự đảm bảo sức cạnh tranh, đột phá trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hội nhập quốc tế mạnh mẽ hiện nay. Phân tích những nguyên nhân sâu xa của QTNL, cho thấy có nhiều yếu tố khách quan ảnh hưởng đến công tác QTNL như : cơ quan quận là cơ quan hành chính Nhà nước, vẫn còn mang nặng tính “an toàn” trong mọi hoạt động; lãnh đạo quận chưa thực sự quan tâm đúng mức tới QTNL; đội ngũ CBCNV, người lao động còn yếu và thiếu như tác phong công nghiệp trong công việc, trình độ chuyên môn, trình độ hiểu biết còn hạn chế, một số còn thiếu ý thức trách nhiệm và lòng say mê nghề nghiệp chưa cao, có biểu hiện thỏa mãn với những cái hiện có. Đó là những tồn tại, tuy không lớn, song đã ảnh hưởng hiệu quả quản lý, điều hành và triển khai công việc của quận.

Qua những phân tích chi tiết về các ưu nhược điểm trong QTNL, trong Chương III, luận văn xin đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những khuyết điểm và phát huy những ưu điểm trong QTNL của cơ quan quận Kiến An để nâng cao hiệu quả trong việc thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu, kế hoạch đã đề ra.

CHƯƠNG 3:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CƠ QUAN QUẬN KIẾN AN, THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

3.1 Phương hướng phát triển của Quận Kiến An trong thời gian tới

Những năm tiếp theo của thế kỷ XXI, trong xu thế chung tình hình trong nước và quốc tế có nhiều diễn biến phức tạp, cơ quan quận Kiến An tiếp tục đề ra những giải pháp nhằm tiếp tục thực hiện chủ đề năm 2018 và Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội dài hạn nhiệm kỳ 2015 - 2020. Trong đó đẩy nhanh tiến độ thực hiện và giải ngân vốn đầu tư từ nguồn ngân sách nhà nước theo kế hoạch đầu tư công. Tăng cường công tác quản lý đô thị, tài nguyên và môi trường. Chủ động tích cực, thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ phát triển văn hóa - xã hội trọng tâm và đảm bảo an sinh xã hội. Tăng cường cải cách hành chính, tư pháp, phòng chống tham nhũng, lãng phí, giải quyết khiếu nại tố cáo.

Trong công tác QTNL, quận chủ trương:

- Tiếp tục đặt công tác giáo dục đào tạo là quốc sách hàng đầu, nhằm nâng cao dân trí, đào tạo, bồi dưỡng nhân tài, hướng tới phát triển đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức có chất lượng, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế.

- Đảm bảo cơ cấu lao động hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và các nguồn lực cần thiết cho phát triển nhân lực.

- Nâng cao điều kiện làm việc, hoàn thiện môi trường làm việc.

- Thực hiện định biên chuẩn, tinh giảm biên chế lao động ở tất cả các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc, sắp xếp lại bộ máy sao cho gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả. Ưu tiên tuyển dụng CBCNV, người lao động theo hướng trẻ hóa. Xây dựng kế hoạch dài hạn về quy hoạch, đào tạo nâng cao năng lực trình độ chuyên môn nghiệp vụ mọi mặt cho cán bộ công chức, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

- Thực hiện cải tiến chính sách đãi ngộ về tiền lương, tiền thưởng với những cán bộ, công nhân viên chức giỏi thực sự, có nhiều sáng kiến, đóng góp.

Công tác QTNL tốt sẽ góp phần động viên người lao động tại nơi làm việc, yên tâm công tác, trung thành, nhiệt tình và tâm huyết với công việc, hình thành ý chí phấn đấu và mục tiêu công hiến. Muốn đạt được điều này, lãnh đạo cơ quan quận cần chú trọng chỉ đạo việc gắn quyền lợi người lao động với hiệu quả lao động và chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, nâng cao chất lượng cán bộ, đáp ứng yêu cầu của tình hình mới.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác QTNL tại cơ quan Quận

3.2.1 Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác thu hút và bố trí nhân lực

3.2.1.1 Căn cứ hình thành giải pháp

Qua phân tích hiện trạng quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, vấn đề đặt ra là công tác tuyển dụng và bố trí nhân lực chưa có những chính sách thỏa đáng để thu hút được những cán bộ công chức có trình độ, năng lực thực sự, tác phong làm việc hiệu quả. Vẫn còn tình trạng chưa bố trí đúng người đúng việc, chưa tuân thủ quy trình tuyển dụng bài bản.

Từ những phân tích trên cho thấy việc thu hút nhân lực đóng vai trò rất quan trọng để quận đáp ứng được các đòi hỏi mới trong tình hình hiện nay. Từ đó đặt ra yêu cầu trong công tác tuyển dụng phải sàng lọc các đối tượng dự tuyển theo những tiêu chí nhất định để bố trí công việc cho hợp lý, phát huy được năng lực, sở trường của từng cán bộ, công nhân viên chức.

Chính vì vậy, để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực, phải đổi mới trong công tác tuyển dụng lao động và bố trí sắp xếp nhân lực một cách khoa học để tăng hiệu quả điều hành, triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cơ quan quận Kiến An.

3.2.1.2 Mục tiêu của giải pháp

- Giúp cơ quan quận xác định được đúng nhu cầu cần tuyển dụng, xây dựng khoa học, thống nhất từ công tác thi tuyển, tuyển dụng với nhu cầu thực tế mà các vị trí công việc đang cần.

- Sử dụng đúng người, đúng việc, sự phối hợp ăn khớp giữa các khâu trong quá trình triển khai công việc sẽ làm cho hiệu suất hoạt động, hoàn thành nhiệm vụ của từng người cao hơn.

3.2.1.3 Nội dung của giải pháp

** Hoàn thiện việc bố trí sử dụng cán bộ, công nhân viên chức*

CBCNV trong cơ quan quận dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc đều phải thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc, theo đúng chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong mỗi bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc theo đúng quy định.

- Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu thực tế đang thực hiện trong mỗi bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc.

- Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn thiếu sót, điều chỉnh và phân công lại công việc, tránh chồng chéo.

Công tác phân công bố trí công việc được thực hiện trên cơ sở xây dựng Bảng mô tả công việc, Bảng tiêu chuẩn công việc của từng bộ phận, phòng ban chuyên môn. Căn cứ vào năng lực lao động thực tế của CBCNV, người lao động. Chú trọng việc đảm bảo nguyên tắc đúng người đúng việc, phân công công việc công bằng, hiệu quả; sử dụng người lao động đúng vị trí, đúng chuyên môn nghiệp vụ nhằm phát huy tối đa thế mạnh của người lao động. Có sự tính toán tương tác để đảm bảo người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm bị gián đoạn. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng lãnh đạo và các trưởng phòng thực hiện công tác cán bộ, công tác quản lý nhân lực (Ban Tổ chức, Phòng Nội vụ) phải am hiểu cả về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo.

- + Thường xuyên tổ chức các đợt sát hạch nghiệp vụ trong phạm vi cơ quan quận nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí họ vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, đơn vị khác phù hợp hơn.

- Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, CBCNV, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (khen thưởng, biểu dương, đề bạt...) sẽ kích thích người lao động tích cực làm việc, hiệu quả công

việc chắc chắn tăng lên và bản thân cán bộ công nhân viên chức khi đó cũng yên tâm gắn bó, cống hiến với cơ quan, không còn tình trạng “chân trong chân ngoài”. Ngoài ra, cần chú trọng đến chính sách trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý để thay thế đội ngũ cán bộ lãnh đạo nghỉ hưu và quyết liệt với những cán bộ không làm được việc thì điều chuyển công việc khác cho phù hợp, thậm chí là sa thải khi mức độ vi phạm và hiệu quả công việc quá kém.

** Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các chức danh chủ chốt*

Cần xây dựng sơ đồ luân chuyển nhân viên trên cơ sở căn cứ quy định của nhà nước, luật công chức, viên chức, cũng có nghĩa là xây dựng đội ngũ kế cận cho các cấp lãnh đạo. Trong đó nêu rõ các thông tin đối với từng ứng viên, từng vị trí, cơ bản nhất là thành tích và năng lực đối với công việc hiện tại; khả năng thích ứng với công việc tương lai. Mỗi vị trí lãnh đạo, chức danh chủ chốt cần xây dựng đội ngũ ứng viên phong phú, đảm bảo mỗi ứng viên hướng tới đảm nhận nhiều trọng trách khác nhau.

Cần mạnh dạn đề bạt, bổ nhiệm những nhân viên trẻ có năng lực và đạo đức vào những vị trí lãnh đạo then chốt để đảm bảo tính kế thừa.

** Hoàn thiện chế độ đề bạt, điều động nhân viên*

Tình trạng những cán bộ, công nhân viên chức có trình độ, năng lực thực sự nhưng không được trưng dụng đang là vấn đề quan ngại trong các cơ quan hành chính nhà nước nói chung, cơ quan quận Kiến An nói riêng, buộc các nhà lãnh đạo quan tâm nhiều hơn đến việc đề bạt, bổ nhiệm hoặc bố trí công việc yêu cầu cao hơn. Đây cũng là phần quan trọng trong chiến lược phát triển nhân lực ở những nơi biết chăm lo đến yếu tố con người và mong muốn giữ chân người giỏi. Tuy nhiên đó không phải là lý do duy nhất để luân chuyển đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức - một bước để có thể tiến hành đề bạt, bổ nhiệm. Một con người, nếu trong một thời gian dài phải thực hiện những công việc và nhiệm vụ quen thuộc đến độ tẻ nhạt sẽ đánh mất khả năng đánh giá tình huống, sắc sảo, khách quan, mất lòng tin và triệt tiêu động lực làm việc của họ. Sự thay đổi đúng lúc sẽ giúp nhân viên tích lũy được nhiều kinh nghiệm mới, thổi vào

họ một luồng sinh khí mới, kích thích họ hăng say lao động, đóng góp nhiều hơn cho tập thể cơ quan, đơn vị.

Các giải pháp để hoàn thiện chế độ đề bạt, điều động CBCNV:

- Thứ nhất, cần xây dựng tiêu chuẩn cho từng chức danh: Căn cứ hệ thống các tiêu chuẩn, quy định bổ nhiệm, cơ quan chức năng sẽ lựa chọn những ứng viên đảm bảo các yêu cầu, đảm bảo các tiêu chí đề bạt. Mặt khác, căn cứ tiêu chuẩn chức danh, CBCNV khi có ý chí phấn đấu sẽ tự xác định mục tiêu cần hoàn thiện hoặc tự bổ sung những tiêu chuẩn còn thiếu.

- Thứ hai, xác định cụ thể nhiệm vụ, chức năng của cán bộ đảm nhận chức danh mới, vừa để đảm bảo hiệu quả công việc, vừa giúp người nhận nhiệm vụ nắm chắc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cũng như trách nhiệm của mình khi đảm nhiệm vị trí được giao.

- Thứ ba, cơ hội thăng tiến và quyền lợi khi đảm nhận chức danh mới: điều này là động lực vô cùng quan trọng thúc đẩy cán bộ, công chức, người lao động phấn đấu trong công tác. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy vẫn còn tình trạng bỏ nhiệm vụ theo thâm niên hoặc một số tác động khác, chưa thực sự căn cứ vào tiêu chuẩn cứng của các vị trí chủ chốt. Tình trạng người được đề bạt chưa thực sự tuân thủ các quy định về chức năng nhiệm vụ, chưa đáp ứng yêu cầu của thời đại công nghệ hóa, số hóa, quá trình triển khai công việc nhiều khi vẫn theo kinh nghiệm của bản thân hoặc người đi trước, mà chưa chủ động khai thác và học hỏi cái mới.

Xây dựng sơ đồ luân chuyển CBCNV trong cơ quan:

- Đội ngũ CBCNV trong cơ quan cần có sự luân chuyển, nhất là đối với các vị trí lãnh đạo chủ chốt. Việc xây dựng sơ đồ luân chuyển giúp cụ thể hóa vấn đề nhân sự, cụ thể hóa các vị trí công việc, giúp công tác QTNL hiệu quả hơn rất nhiều do quản lý được cụ thể từng cá nhân tại đơn vị, phòng ban đang công tác.

- Nội dung thông tin cần cung cấp của các ứng viên trong sơ đồ luân chuyển gồm: Tuổi tác, giới tính, tình hình đảm nhận công việc hiện tại, khả năng đảm nhận công việc dự kiến đề bạt. Thông qua sơ đồ, lãnh đạo làm công tác quản

lý nắm bắt được những mặt mạnh, mặt yếu của từng ứng viên để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nhằm tạo nguồn. Mặt khác ứng viên dự kiến sẽ biết được hướng thăng tiến trong tương lai để nỗ lực phấn đấu.

Trong quá trình quản lý nhân lực, cần thực hiện các tiêu chí:

- Thứ nhất, giao thêm công việc để CBCNV có trách nhiệm nhiều hơn, chủ động hơn, kiểm soát công việc của mình nhiều hơn và nhận được nhiều thông tin phản hồi hơn. Như vậy nhân viên sẽ phát huy tài năng, nghề nghiệp của mình, thông qua đó tạo nguồn để đề bạt hoặc bố trí công việc phức tạp hơn hoặc trọng trách hơn.

- Thứ hai, mở rộng công việc, phân công đảm nhiệm công việc có mức độ phức tạp tương tự với công việc đang làm, qua đó phát huy khả năng của nhân viên có thể kiêm nhiệm nhiều vị trí, vừa tăng thêm thu nhập, vừa tạo nguồn để đề bạt.

- Thứ ba, luân chuyển công việc: vừa để cán bộ, công nhân viên có khả năng toàn diện, vừa kiêm nhiệm công việc của nhau khi cần và lãnh đạo có thể điều phối khi cần thiết.

- Thứ tư, ủy quyền công việc cho nhân viên: trên cơ sở được giao một phần công việc, cán bộ công nhân viên sẽ có trách nhiệm hơn với vai trò được giao, nâng cao ý thức hoàn thiện khả năng giải quyết công việc. Dần dần qua quá trình tích lũy, người lao động sẽ có khả năng toàn diện hơn, góp phần tạo nguồn để đề bạt các vị trí cần thiết theo từng thời điểm.

3.2.1.4 Hiệu quả của giải pháp

- Góp phần hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực của cơ quan. Sàng lọc, bố trí sắp xếp nhân lực hợp lý hơn, nâng cao hiệu quả công tác, tinh giảm bộ máy hành chính, giảm áp lực chi phí tài chính đồng thời vẫn đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ, công việc chuyên môn.

- Tuân thủ Quy trình tuyển dụng và bố trí nhân lực một cách khoa học công khai minh bạch tạo niềm tin cho người lao động.

- Bố trí đúng người đúng việc, ưu tiên tuyển dụng, thu hút nhân lực có kiến thức, có kỹ năng, tác phong làm việc hiệu quả, linh hoạt. Từ đó góp phần tăng năng suất lao động, gắn bó với cơ quan đơn vị.

3.2.2 Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBCNV

3.2.2.1 Căn cứ hình thành giải pháp

- Do nhu cầu cấp thiết của tình hình mới, xu thế hội nhập quốc tế mang lại nhiều thuận lợi cũng như khó khăn, thách thức, tác động.

- Đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao là một chiến lược lâu dài, nhằm nâng cao chất lượng và tái bố trí lực lượng lao động hiện có, bổ sung lực lượng cán bộ công chức, người lao động mới trên cơ sở sắp xếp bộ máy tổ chức, lực lượng lao động.

- Mức độ đảm nhiệm công việc của người lao động phụ thuộc phần lớn vào trình độ chuyên môn, kỹ năng và phương pháp làm việc của người lao động.

- Yêu cầu của việc nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ, đáp ứng mục tiêu phát triển của quận.

- Nhu cầu học tập, phát triển của cá nhân người lao động, đặc biệt là cán bộ trẻ có năng lực.

3.2.2.2 Mục tiêu của giải pháp

Phát huy tiềm lực của lao động trẻ, đặc biệt là các cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ ở các phòng ban và coi việc sử dụng hiệu quả những cán bộ thực sự giỏi là chiến lược của quận. Để làm được như vậy cần có biện pháp đào tạo cán bộ phát triển những năng lực tiềm ẩn, thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động đồng thời nâng cao chất lượng nhân lực của cơ quan quận, nhờ đó có thể sử dụng hợp lý và hiệu quả hơn lực lượng lao động hiện có.

3.2.2.3 Nội dung của giải pháp

Trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý, các kiến thức xã hội, trình độ chính trị, tư duy... là một trong những yếu tố góp phần tăng khả năng phân tích, nhận diện các cơ hội cũng như giảm bớt hạn chế trong quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ, công việc được giao. Nâng cao trình độ của cán bộ, công nhân viên chức trong cơ quan quận đảm bảo sự ổn định và phát

triển đồng bộ về chất lượng nhân lực, là nguồn bổ sung, thay thế kịp thời và hiệu quả về nhân lực cho mọi lĩnh vực của quận.

- Đối với đội ngũ cán bộ quản lý, cần phải thay đổi phong cách làm việc cũ đặc biệt là trong thời đại khoa học kỹ thuật; phải được trang bị những kiến thức khoa học kỹ thuật, luật pháp, quản trị kinh doanh, tin học, ngoại ngữ... Cán bộ trẻ có triển vọng và có tinh thần cầu thị cần được bồi dưỡng, phát triển năng lực để có thể giao quyền thực sự cho họ trong các nhiệm vụ, vị trí công việc đòi hỏi chuyên môn tốt và trách nhiệm cao.

- Đối với đội ngũ cán bộ chuyên môn, văn phòng, phải đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, để có thể sử dụng được và sử dụng thành thạo những thiết bị công nghệ, phần mềm ứng dụng mới. Những công việc đòi hỏi nhiều người cùng thực hiện mà hiện nay số người đảm nhiệm ít thì cần phải cử người ở bộ phận khác sang cho đi đào tạo để cùng đảm nhiệm công việc đó hoặc tiến hành tuyển dụng lao động mới. Đối với công việc hoặc bộ phận thừa lao động thì nên cử bớt một số người sang bộ phận khác hoặc đưa xuống làm việc tại các đơn vị còn thiếu người.

- Hàng năm, từng bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan quận phải đánh giá nhu cầu đào tạo và có kế hoạch cụ thể đào tạo lao động của đơn vị trình Phòng Nội vụ tập hợp, xét duyệt và lên kế hoạch trong phạm vi toàn quận. Việc xây dựng chương trình đào tạo cần bám sát mục tiêu chiến lược của quận, ưu tiên đáp ứng nhu cầu tăng cường kiến thức, kỹ năng thực hiện nhiệm vụ trước mắt; hơn thế nữa việc xây dựng chương trình đào tạo phải dựa trên cơ sở tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại cũng như tương lai.

- Chương trình đào tạo phải kịp thời, thiết thực, bổ ích. Đào tạo phải đúng người, đúng mục đích và yêu cầu với hiệu quả cao.

- Ngân sách cho công tác đào tạo: Đào tạo, bồi dưỡng người lao động phải có chính sách khuyến khích, đầu tư hỗ trợ đào tạo nâng cao, đào tạo bổ sung và đào tạo lại.

- Quản lý đào tạo là công tác quan trọng, ảnh hưởng không nhỏ đến cách triển khai cũng như chất lượng đào tạo. Công tác đào tạo cần được xây dựng

thành quy chế để quản lý, phổ biến cho cán bộ nắm được chủ trương và các quy định về công tác đào tạo, quyền lợi và nghĩa vụ của người được đào tạo.

3.2.2.4 Hiệu quả của giải pháp

- Đáp ứng được nhu cầu chất lượng lao động của cơ quan quận, tăng khả năng hội nhập, đáp ứng các nhu cầu của tình hình mới cũng như nguồn lực con người của cơ quan. Nâng cao mức độ đảm nhiệm công việc thông qua nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng góp phần giảm sự giám sát.

- Công tác đào tạo sẽ cải tiến thói quen, thái độ, hành vi của người lao động, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn, nâng cao hình ảnh, diện mạo của quận.

Người lao động được đào tạo phù hợp với tiêu chuẩn thực hiện công việc, sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc, giảm thời gian học hỏi, quan sát; tăng hiệu quả làm việc; tạo động lực cho người lao động tích cực đóng góp cho cơ quan. Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng làm người lao động tự tin, mạnh dạn và sáng tạo hơn trong các mối quan hệ cũng như thực hiện công việc. Đó cũng chính là động cơ thúc đẩy người lao động nhiệt tình đóng góp sức lực, trí lực và tâm lực nhiều hơn trong việc thực hiện công việc cá nhân và tập thể.

- Góp phần quan trọng hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực của cơ quan quận có hiệu quả.

3.2.3 Giải pháp 3: Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật đối với CBCNV quận

Các khoản khen thưởng, phụ cấp không những để tái sản xuất sức lao động mà còn là bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của người lao động đối với gia đình, bạn bè và xã hội. Do vậy nhà quản trị nhân lực cần khai thác triệt để hiệu quả vật chất, qua đó khuyến khích, tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Chế độ thù lao, các hình thức hiệu dương khen thưởng đột xuất, định kỳ... là nhân tố hiệu quả nhất, nhanh nhất tác động đến sự nỗ lực cống hiến của người lao động. Chính sách đãi ngộ tốt của cơ quan, đơn vị còn có tác động giữ chân và thu hút lao động giỏi. Vì vậy nếu giải quyết vấn đề thù lao động một

cách thỏa đáng thì đã tiến hành được phương pháp hữu hiệu nhất để quản lý sử dụng tài sản quý nhất của cơ quan, đơn vị là nguồn nhân lực.

3.2.3.1 Căn cứ hình thành giải pháp

- Tình hình thực tế công tác bố trí cán bộ công nhân viên chức, mức hưởng lương, phụ cấp chức vụ, phụ cấp kiêm nhiệm, công tác thi đua, khen thưởng, biểu dương đang thực hiện tại cơ quan quận.

- Việc đãi ngộ, thưởng phạt công bằng, công khai, minh bạch sẽ tạo niềm tin cho cán bộ, công nhân viên trong quá trình công tác. Từ đó nâng cao chất lượng sử dụng đội ngũ lao động, giữ chân được các cán bộ giỏi, có năng lực tâm huyết với công việc.

3.2.3.2 Mục tiêu của giải pháp

Xây dựng chế độ khen thưởng, kỷ luật hợp lý tại cơ quan đối với người lao động không chỉ thỏa mãn các nhu cầu vật chất mà còn là động lực khiến người lao động yên tâm công tác, khuyến khích họ làm việc có trách nhiệm và hiệu quả hơn trong công việc. Do đó điều tiết chế độ khen thưởng - đi đôi với kỷ luật hợp lý là việc làm cần phải thực hiện và cần có những điều chỉnh liên tục cho phù hợp với các đối tượng lao động khác nhau trong cơ quan. Qua đó người lao động cũng nhận thấy được đối xử công bằng và được ghi nhận thành tích công tác của bản thân.

3.2.3.3 Nội dung của giải pháp

Về nguyên tắc, chế độ đãi ngộ cần đảm bảo:

- Gắn chế độ khen thưởng của cá nhân với kết quả lao động của tập thể.
- Chính sách tiền lương phải gắn với các nội dung quản lý nhân sự như đào tạo, tuyển dụng, bồi dưỡng, thu hút và định hướng phát triển nhân lực.

- Chấp hành những quy định của pháp luật về chế độ tiền lương như tiền lương tối thiểu, chế độ BHXH,...

- Thực hiện công bằng trong nội bộ, kịp thời ghi nhận thành tích của người lao động.

- Hoàn thiện công tác thi đua khen thưởng - kỷ luật nghiêm để khuyến khích người lao động hoàn thành vượt mức kế hoạch, nâng cao hiệu quả công

việc, đồng thời xử phạt với các hành vi vô trách nhiệm hoặc vi phạm quy định, ảnh hưởng đến tập thể.

3.2.3.4 Hiệu quả của giải pháp

Điều tiết chế độ đãi ngộ thêm công bằng hợp lý sẽ góp phần cơ bản vào việc tạo động lực cho người lao động, tạo niềm tin cho cán bộ, công nhân viên trong quá trình công tác, muôn gắn bó lâu dài với công việc.

Điều tiết chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật người lao động hợp lý đối với các đối tượng lao động sẽ hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực trong cơ quan quận, từ đó nâng cao chất lượng sử dụng lao động cũng như duy trì được lực lượng lao động có trình độ, có năng lực và có tâm tư duy.

Đề án chính sách tiền lương được xây dựng và thực hiện theo lộ trình với bước đi phù hợp với tình hình của quận, từng bước góp phần ổn định đời sống của cán bộ, công chức khi giá cả thị trường có sự biến động.

3.2.4 Giải pháp 4: Hoàn thiện công tác ứng dụng CNTT và các hoạt động quan tâm đến đời sống người lao động

3.2.4.1 Căn cứ hình thành giải pháp

- Thực tế cho thấy, hạ tầng kỹ thuật CNTT của các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan quận Kiến An chưa đảm bảo được tính đồng bộ, chưa đáp ứng được yêu cầu trao đổi thông tin nội bộ. Các hệ thống bảo đảm an toàn, bảo mật đang trong quá trình hình thành.

- Nội dung thông tin trên cổng thông tin điện tử của quận không được cập nhật thường xuyên, chưa đáp ứng được nhu cầu thông tin cơ bản giữa CBCNV và các phòng ban, đơn vị của quận.

- Quan tâm đến đời sống của người lao động, nhằm phát huy năng lực, nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc.

3.2.4.2 Mục tiêu của giải pháp

- Các hoạt động đầu tư CNTT trong cơ quan quận nhằm phục vụ cho các mục tiêu như: hỗ trợ các hoạt động tác nghiệp, hỗ trợ ra quyết định của các cấp

quản lý, hỗ trợ xây dựng các chiến lược nhanh, hiệu quả, giảm chi phí, giảm lãng phí thời gian nhằm mang lại hiệu quả cao.

- Giúp xác định được lộ trình đầu tư và mối quan hệ giữa các thành phần trong bức tranh tổng thể về ứng dụng CNTT, từ đó phát huy hiệu quả công tác quản trị nhân lực trong cơ quan quận.

3.2.4.3 Nội dung của giải pháp

Ngày nay, CNTT đã làm thay đổi bộ mặt cuộc sống. Đối với một cơ quan hành chính nhà nước, công nghệ thông tin giúp công tác điều hành, quản lý, triển khai công việc chính xác hơn, nhanh hơn, khoa học hơn và có hiệu quả hơn.

** Ứng dụng công nghệ thông tin:*

- Trang bị cơ bản về phần cứng, phần mềm và nhân lực để triển khai một số ứng dụng: trang bị máy tính, thiết lập mạng LAN, mạng dữ liệu nội bộ...

- Thiết lập kết nối Internet, môi trường truyền thông giữa các phòng ban trong nội bộ hoặc các đối tác và đào tạo con người để sử dụng các hạ tầng trên.

- Quản lý CBCNV: Quản lý toàn bộ thông tin của CBCNV từ lúc tuyển dụng, thử việc, trở thành nhân viên chính thức đến khi thôi việc.

- Thanh toán tiền lương của CBCNV, người lao động thông qua hệ thống rút tiền tự động (ATM) đảm bảo chính xác, an toàn, nhanh gọn.

- Chương trình nhắc việc: Đây là chương trình quản lý khối lượng công việc của một người. Công việc này bao gồm việc được phân công và việc của bản thân họ. Tất cả các công việc đều được “nhắc nhở” ở các trạng thái: Chưa giải quyết, những vấn đề cần phải chuẩn bị để giải quyết, đang giải quyết với mức độ đã hoàn thành là bao nhiêu, thời điểm phải giải quyết xong, đã giải quyết hay không thể giải quyết.

** Các hoạt động quan tâm đến đời sống CBCNV*

Các chính sách, chế độ đối với CBCNV, người lao động làm việc trong cơ quan Quận đang áp dụng đều phù hợp với những quy định hiện hành của Nhà nước. Bất kỳ sự thay đổi nào trong chính sách, chế độ đều cần có những giải thích rõ ràng, xác đáng và công khai đến người lao động.

Lãnh đạo quận sẵn sàng tiếp thu ý kiến của nhân viên, đáp ứng yêu cầu và nguyện vọng chính đáng của họ, tạo mọi điều kiện để họ phát huy hết năng lực sẵn có. Lãnh đạo đồng hành cùng nhân viên trong mọi mặt hoạt động.

Kịp thời động viên, khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích tốt.

- Duy trì chế độ nghỉ dưỡng đối với CBCNV cần phục hồi sức lực.
- Thăm hỏi, trợ cấp khó khăn, động viên người lao động khi bị ốm đau.
- Đẩy mạnh hoạt động phong trào thể dục thể thao, nhất là các dịp kỷ niệm, ngày lễ lớn của đất nước, thành phố, quận..., nhằm tạo không khí sôi nổi và sân chơi lành mạnh cho toàn thể CBCNV. Đây cũng là dịp để người lao động giao lưu, tìm hiểu, học hỏi lẫn nhau, tạo tinh thần đoàn kết, vui tươi, gắn bó.

- Cải thiện môi trường làm việc: khuyến khích trồng và chăm sóc cây xanh, xử lý bụi và tiếng ồn tại nơi làm việc. Hệ thống ánh sáng phải đảm bảo. Giáo dục và tuyên truyền trong CBCNV giữ gìn vệ sinh chung, hồ sơ sổ sách phải lưu trữ gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ. Phát động phong trào thi đua “Xanh, sạch, đẹp” tại nơi làm việc.

3.2.4.4 Hiệu quả của giải pháp

- Thế mạnh của Thông tin là giúp cập nhật, phân tích và lưu trữ thông tin về số lượng, chất lượng lao động của toàn quận, giúp các lãnh đạo, đội ngũ quản lý nắm chắc tình hình nhân sự trong cơ quan, đáp ứng yêu cầu khi có sự thay đổi, biến động về con người.

- Quan tâm đến đời sống của người lao động, nhằm phát huy năng lực, nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc.

- Mỗi cá nhân được làm việc trong bầu khí thoải mái, đãi ngộ tinh thần bởi vậy người lao động sẽ làm việc hết mình, cống hiến cho cơ quan, đơn vị.

- Giải pháp này góp phần quan trọng hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực của cơ quan quận.

3.2.5 Giải pháp 5: Hoàn thiện công tác đề bạt CBCNV trẻ, có đức có tài

3.2.5.1 Căn cứ hình thành giải pháp

- Chuẩn bị nguồn nhân sự, cán bộ, công chức chiến lược cho sự phát triển toàn diện, bền vững.

- Lực lượng CBCNV, người lao động hiện có với số lượng và chất lượng cụ thể cũng như những mục tiêu đặt ra trong nhiệm kỳ 2015 - 2020 của quận.

- Cơ cấu lao động, cụ thể là cơ cấu cán bộ lãnh đạo, quản lý với trình độ và độ tuổi ở các bộ phận, phòng ban, đơn vị trực thuộc.

- Trình độ, năng lực, những nỗ lực trong công tác và phát triển bản thân của các lao động trẻ có triển vọng ở các bộ phận, đơn vị trong cơ quan quận.

3.2.5.2 Mục tiêu của giải pháp

Tạo cơ hội thăng tiến cho lao động trẻ, có năng lực là biện pháp tạo động lực cho lao động giỏi phấn đấu, được khẳng định bản thân ở các vị trí công việc cao hơn và tốt hơn trong cơ quan nhà nước. Qua đó lãnh đạo quận có thể sử dụng, phát huy nguồn nhân lực tài năng với kết quả và hiệu cao, đem lại lợi ích cho tập thể đồng thời duy trì được lực lượng lao động có trình độ gắn bó và cống hiến cho sự phát triển không ngừng của quận.

3.2.5.3 Nội dung của giải pháp

- Thực hiện nghiêm túc và cẩn trọng quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và luân chuyển cán bộ trong toàn quận. Tiêu chí lựa chọn, bổ sung cán bộ lãnh đạo phù hợp, thực sự là những cán bộ có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức và được tín nhiệm phải đặt lên hàng đầu.

- Phối hợp linh hoạt giữa đào tạo, phát triển cán bộ với luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ, đảm bảo tính hiệu quả, ưu tiên trẻ hóa đội ngũ cán bộ để đảm bảo tính kế cận. Các phòng ban chuyên môn trong công tác nhân sự tại cơ quan quận gồm Ban tổ chức, Phòng nội vụ cần chủ động tham mưu, đề xuất với lãnh đạo quận về các vị trí cần tuyển dụng cũng như đội ngũ nhân sự đáp ứng đủ các tiêu chí của vị trí đó để lãnh đạo xem xét quyết định.

- Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp, tạo niềm tin, sự đam mê cho đội ngũ CBCNV, người lao động. Mọi quan hệ giữa cấp trên - cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau hài hòa, đoàn kết, công bằng và tôn trọng lẫn nhau là môi trường lý tưởng để người lao động yên tâm làm việc. Chế

độ đãi ngộ, khen thưởng kịp thời, thường xuyên... là những yếu tố quan trọng thúc đẩy hiệu quả gắn bó, hiệu suất làm việc của người lao động.

3.2.5.4 Hiệu quả của giải pháp

- Tạo động lực cho lao động trẻ, có năng lực làm việc tại cơ quan nhà nước, qua đó rèn luyện, tu dưỡng bản thân, trau dồi, nâng cao trình độ năng lực chuyên môn, hướng tới vị trí công tác cao hơn. Người lao động không chỉ mang lại hiệu quả công việc cho cơ quan, tổ chức mà còn khiến họ tâm huyết, nhiệt tình, gắn bó hơn với công việc, nhờ đó sẽ gìn giữ được lực lượng lao động giỏi và cũng là lợi thế cạnh tranh so với các quận huyện khác của Hải Phòng.

- Chuẩn bị lực lượng lao động chiến lược cho phát triển bền vững, góp phần quan trọng hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực của quận.

3.2.6 Giải pháp 6: Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức

3.2.6.1 Căn cứ hình thành giải pháp

Sự trưởng thành của đội ngũ cán bộ công chức trong những năm qua đóng góp quan trọng cho những thành tựu phát triển kinh tế - xã hội của thành phố, quận. Có thể khẳng định mặc dù còn có những thiếu sót, nhưng không thể đánh giá thấp đội ngũ này. Tuy vậy trước yêu cầu của sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, cần không ngừng nâng cao chất lượng của đội ngũ công chức quận trong thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

3.2.6.2 Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức, viên chức là nhiệm vụ trọng tâm của giai đoạn 2012 - 2017 và những năm tiếp theo. Mục tiêu là xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức của quận Kiến An với số lượng phù hợp, chất lượng ngày càng nâng cao, cơ cấu hợp lý, có trình độ chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần trách nhiệm, không ngừng đổi mới, sáng tạo, đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế; thực hiện có hiệu quả công tác cán bộ, công chức, viên chức trong “Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa giai đoạn 2015 - 2020” và “Chương trình cải cách hành chính gắn với mục tiêu xây dựng chính quyền đô thị”.

3.2.6.3 Nội dung của giải pháp

- Một là cần tiếp tục hoàn thiện các văn bản pháp luật về công chức, trong đó chú trọng cải tiến về chế độ thi tuyển công chức, chú trọng các nguyên tắc bình đẳng, công khai; các đề thi phải phân loại được trình độ cùng với việc thi các hiểu biết thì nên nghiên cứu các đề thi về kỹ năng.

- Hai là xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức theo chương trình đào tạo nguồn nhân lực của quận giai đoạn 2015 - 2020; đổi mới nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ theo yêu cầu vị trí công tác (về kiến thức, kỹ năng hành chính và thái độ hành vi ứng xử) gắn liền với nội dung cuộc vận động học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh; thực hiện chế độ đào tạo trước khi bổ nhiệm các chức vụ lãnh đạo trong bộ máy hành chính và triển khai quy hoạch các chức danh lãnh đạo chủ chốt theo từng giai đoạn. Thực hiện được những điều nói trên sẽ tránh được tình trạng xây dựng, đề xuất các chương trình, kế hoạch, chính sách xa rời thực tế của quận, giảm hiệu quả công việc.

- Ba là tập trung triển khai và thực hiện hệ thống việc làm của công chức, xây dựng các tiêu chuẩn, định mức biên chế của địa phương mình, báo cáo lên Sở Nội vụ thành phố để phê duyệt.

Việc tuyển dụng cán bộ, công chức hành chính phải thực sự xuất phát từ yêu cầu công việc, theo tiêu chí công khai, trên cơ sở phân tích, đánh giá, dự báo nguồn nhân lực hiện tại và tương lai; việc tuyển dụng gắn với tinh giản biên chế và chuyển đổi vị trí công tác theo hướng đổi mới về chất, thay thế những người không đáp ứng được yêu cầu thực thi công vụ trong nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại;

Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và thẩm quyền giải quyết công việc của cán bộ, công chức phù hợp với yêu cầu xây dựng bộ máy chính quyền các cấp chuyên nghiệp để giải quyết công việc một cách nhanh, chủ động và từng bước chấm dứt tình trạng đùn đẩy trách nhiệm qua lại.

Xây dựng tiêu chí, quy trình đánh giá cán bộ công chức và chất lượng hoàn thành nhiệm vụ cụ thể, thống nhất, khoa học, khách quan nhằm động viên,

khuyến khích, phát huy tối đa khả năng cống hiến, bộc lộ tiềm năng và góp phần cải thiện môi trường làm việc;

Tăng cường kiểm tra, thanh tra công vụ, kiểm soát được các đầu mối công việc trong nội bộ các bộ phận, phòng ban, đơn vị hành chính trực thuộc để phát hiện kịp thời các nguy cơ dẫn đến tiêu cực, quan liêu và tham nhũng.

- Bốn là phát huy trách nhiệm người đứng đầu ở từng cơ quan, đơn vị, từng cấp, ngành; tăng cường kỷ luật, kỷ cương hành chính; thực hiện kiểm tra, thanh tra công vụ, kiểm soát được các đầu mối công việc trong nội bộ các cơ quan chuyên môn quận, UBND quận, kể cả trách nhiệm người đứng đầu nhằm ngăn chặn, phát hiện kịp thời các hành vi dẫn đến tiêu cực, quan liêu và tham nhũng.

3.2.5.4 Hiệu quả của giải pháp

Đội ngũ cán bộ, công chức có vị trí hết sức quan trọng trong tổ chức và hoạt động của các cơ quan hành chính, có vai trò quyết định đến sự phát triển của quận, thành phố Hải Phòng nói riêng, của cả nước nói chung; là người trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng và thực thi luật pháp, quản lý mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội; tham mưu, hoạch định, tổ chức thực hiện và thanh tra, kiểm tra việc thực thi các đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước.

Việc đổi mới công tác quản lý và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức trong cơ quan quận là một trong những nội dung cơ bản của công cuộc cải cách hành chính được Quận ủy, HĐND, UBND quận đặc biệt quan tâm và đã thực hiện nhiều hoạt động cải cách trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức. Bên cạnh những kết quả đã đạt được, đội ngũ cán bộ, công chức còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Cơ cấu, chất lượng của đội ngũ công chức vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý nhà nước. Một trong các nguyên nhân sâu xa dẫn đến những hạn chế trên là do công tác quản lý cán bộ, công chức còn có bất cập, hạn chế chưa đáp ứng được yêu cầu phục vụ nhân dân và sự phát triển của quận, thành phố trong giai đoạn hiện nay.

Do đó, đổi mới công tác quản lý, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức là một yêu cầu có tính tất yếu khách quan, vừa mang tính cấp thiết và vừa mang tính kế thừa, thường xuyên, liên tục và lâu dài.

3.3 Tóm tắt chương 3

Từ việc phân tích thực trạng quản trị nhân lực của cơ quan quận Kiến An, đánh giá những mặt được cũng như những yếu kém còn tồn tại, đồng thời kết hợp với những lý luận về quản trị nhân lực, Chương III đã trình bày những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho cơ quan quận Kiến An, cụ thể đó là những giải pháp:

Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác thu hút, bố trí nhân lực.

Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBCNV.

Giải pháp 3: Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật.

Giải pháp 4: Hoàn thiện công tác ứng dụng công nghệ thông tin và các hoạt động quan tâm đến đời sống người lao động

Giải pháp 5: Hoàn thiện công tác đề bạt CBCNV trẻ, có đức có tài

Giải pháp 6: Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập và phát triển kinh tế thị trường.

Tất cả các giải pháp trên nhằm làm cho công tác QTNL tại cơ quan quận Kiến An ngày càng hiệu quả hơn, để tăng khả năng hội nhập trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược đã đề ra, đưa quận Kiến An ngày càng phát triển đi lên, giữ vững tốc độ tăng trưởng về mọi mặt trong top đầu của thành phố Hải Phòng.

KẾT LUẬN

Các cơ quan nhà nước trong một thời gian dài với mô hình hành chính công truyền thống đã hình thành và tác động sâu sắc tới hành vi và ứng xử của đội ngũ cán bộ công nhân viên chức. Với xu thế cải cách hành chính chuyển từ mô hình hành chính truyền thống sang các mô hình hành chính hiện đại, trên cơ sở tư duy quản lý nguồn nhân lực, các chuẩn mực công vụ từ tuân thủ các quy định và thủ tục được coi là chuẩn mực trong công vụ đã hướng đến sự minh bạch, trách nhiệm, kết quả, hiệu quả công việc. Nếu xây dựng được văn hóa tổ chức lấy công việc làm trọng tâm sẽ giảm thiểu thời gian và sức lực tập trung vào giải quyết những nội dung ngoài công việc, cho phép cả cán bộ, công chức chuyên môn và cán bộ, công chức quản lý hướng hành vi cá nhân vào thực hiện công việc. Họ cũng sẽ chủ động tìm ra cách thức tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ và chức trách của mình nhằm hoàn thành tốt kết quả công việc, kể cả trong những hoàn cảnh khó khăn.

Văn hóa tổ chức thay vì tập trung vào con người sẽ chuyển sang tôn trọng các giá trị như tập trung vào công việc đề cao sự linh hoạt, sự sẵn sàng và hướng đến sự nỗ lực phát triển hơn là tập trung vào những khuyết điểm. Văn hóa tổ chức coi trọng học tập sẽ tạo cho cán bộ, công chức không chỉ có ý thức luôn học hỏi để hoàn thiện kiến thức, kỹ năng, thái độ trong thực thi công vụ mà còn tạo ra môi trường cho phép họ phát huy khả năng sáng tạo với những ý tưởng mới, cách làm mới và chia sẻ với nhà quản lý, với các đồng nghiệp trong cơ quan, đơn vị để cùng hiện thực hóa những ý tưởng và sự sáng tạo đó nhằm đem lại kết quả cao trong công việc. Một môi trường văn hóa như vậy cũng là cơ sở gia tăng sự cam kết của bản thân mỗi cán bộ, công chức với công việc và mục tiêu của tổ chức.

Nhà quản lý, lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng thực thi công vụ của công chức cấp dưới. Công chức cấp dưới cần ở họ sự dẫn dắt, hướng dẫn trong thực hiện công việc. Họ cũng là người động viên, khuyến khích cấp dưới làm việc, tạo cho cấp dưới có được động lực làm việc.

Với tư duy quản lý nguồn nhân lực, trách nhiệm quản lý cán bộ, công chức thuộc về tất cả các nhà quản lý, lãnh đạo các cấp, thì vai trò của họ càng trở nên quan trọng.

Các nhà quản lý, lãnh đạo có trách nhiệm phát hiện, khai thác năng lực, sở trường của cán bộ, công chức cấp dưới, những điểm mạnh, điểm yếu của họ để từ đó phân công công việc hợp lý, có kế hoạch huấn luyện, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng để tạo điều kiện cho họ hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Nhà quản lý, lãnh đạo là người ra các quyết định về việc sử dụng, kiểm tra, giám sát và giúp đỡ cấp dưới, họ chính là những người quyết định việc sử dụng có hiệu quả cán bộ, công chức thuộc phạm vi quản lý của mình. Vì vậy, đổi mới các chính sách và thực tiễn quản lý CBCNV cần tập trung tuyển chọn và giữ chân các nhà quản lý, lãnh đạo có năng lực làm việc trong công vụ. Mặt khác, tăng cường sự cam kết và trách nhiệm, thẩm quyền quản lý của họ đối với hoạt động quản lý cán bộ, công chức dưới quyền. Xây dựng các tiêu chuẩn vị trí, chức danh; xác định rõ trách nhiệm và có cơ chế khuyến khích phù hợp là những giải pháp hữu hiệu và cần thiết để đạt được những thay đổi đó.

Cơ quan quận Kiến An là một đơn vị hành chính Nhà nước nên cũng không nằm ngoài tác động của mô hình hành chính công truyền thống. Trong bối cảnh đó, luận văn thạc sỹ *"Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An, thành phố Hải Phòng"* được thực hiện dựa trên cơ sở lý luận về quản trị nhân lực, đánh giá, phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực của quận Kiến An. Nội dung cơ bản của luận văn gồm:

- * Về nghiên cứu lý luận, luận văn đã giải quyết những vấn đề về:
 - Các khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực.
 - Nội dung, chức năng chủ yếu của quản trị nhân lực.
 - Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực.
- * Về nghiên cứu thực tiễn, luận văn đã giải quyết những vấn đề sau:
 - Khái quát về quận Kiến An;
 - Đánh giá, phân tích thực trạng nhân lực của cơ quan quận;
 - Thực trạng quản trị nhân lực tại cơ quan quận;

- Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An;

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, QTNL có vai trò quyết định trong việc quản lý, sử dụng nguồn nhân lực, từ đó tăng hiệu quả công tác, tăng hiệu suất làm việc của người lao động trong các cơ quan, đơn vị, góp phần phát triển tình hình kinh tế - xã hội, chính trị, an ninh - quốc phòng với từng địa phương. QTNL tốt là tiền đề vững chắc trong việc đưa ra những quyết định sáng suốt, đúng đắn đối với đường lối, chủ trương, chính sách điều hành của bộ máy nhà nước từ Trung ương xuống địa phương. QTNL trong nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa có vai trò quyết định cho việc thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, tạo nên bước phát triển nhanh của nền kinh tế đang trong thời kỳ đẩy mạnh hội nhập quốc tế.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác QTNL, tìm ra hạn chế, nguyên nhân tồn tại cơ bản làm ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An trong giai đoạn 2012 - 2017, luận văn đề xuất những giải pháp chủ yếu, cụ thể nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại cơ quan quận Kiến An trong những năm tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bí quyết thành công của Nhật Bản trong kinh doanh và quản lý xí nghiệp (1985), Nxb Lao động và Thương binh xã hội.
2. Cổng thông tin điện tử Quận ủy Kiến An, thành phố Hải Phòng:
<http://kienan.tefco.edu.vn/>
3. Cổng thông tin điện tử quận Kiến An, thành phố Hải Phòng:
<http://haiphong.gov.vn/p-UBNDTP/d-9633/21944/quan-kien-an>
4. Đồng Thị Thanh Phương (2005), Quản trị doanh nghiệp, Nxb Thống kê.
5. Đỗ Thanh Năm (2006), Thu hút và giữ chân người giỏi, Nxb Trẻ.
6. Đỗ Văn Phúc (2009), Quản lý doanh nghiệp, Nxb Bách Khoa Hà Nội.
7. Đỗ Văn Phúc (2009), Tâm lý trong quản lý kinh doanh, Nxb Bách Khoa Hà Nội.
8. Đỗ Văn Phúc (2009), Tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, Nxb Bách Khoa Hà Nội.
9. Luật doanh nghiệp, NXB LĐ-XH năm 2006.
10. Paul Herse-Ken Blanchart (1995), Quản lý nguồn nhân lực, Nxb Chính trị Quốc gia.
11. Phòng Thống kê quận Kiến An: Báo cáo tình hình nhân sự tại cơ quan quận Kiến An các năm 2012 - 2017.
11. Phòng Tài nguyên môi trường quận Kiến An: Báo cáo tình hình tài nguyên quận Kiến An năm 2017.
13. Tinh hoa quản lý (2002), Nxb Lao động và Thương binh xã hội.
14. Trung tâm thông tin UBKHNN (1989). Quản lý - Vũ khí cạnh tranh sắc bén.
15. Võ Thị Thanh Lộc (1997), Thống kê ứng dụng và dự báo trong kinh doanh và kinh tế, Chương trình SAV.
16. Võ Văn Huy, Võ Thị Lan, Hoàng Trọng (1997), Ứng dụng SPSS for Windows để xử lý và phân tích dữ liệu, Nxb Khoa học và kỹ thuật.
17. William Ouichi (1987), Thuyết Z - Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản.