TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

KHOA KINH TẾ NGOẠI THƯƠNG

CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP VÀO WTO

Sinh viên thực hiện : **Nguyễn Hồng Hạnh**

Lớp **: Anh 7**

Khóa **: 41 C**

***Giáo viên hướng dẫn*:THS. Đặng Thị Lan**

Hà Nội, 11/2006

MỤC LỤC

TRANG

LỜI MỞ ĐẦU 1

CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC 3

I. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực 3

1. Các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực 3

2. Mục tiêu của Quản trị nguồn nhân lực 5

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp 7

4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập quốc tế 9

4.1. Đối với doanh nghiệp 9

4.2. Đối với người lao động 10

4.3. Đối với xã hội 11

II. Nội dung công tác Quản trị nguồn nhân lực 11

1. Phân tích công việc 13

1.1. Khái niệm 13

1.2. Tiến trình phân tích công việc 14

2. Hoạch định nguồn nhân lực 16

2.1. Khái niệm 16

2.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực 16

2.3. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực 18

3. Tuyển dụng nguồn nhân lực 19

3.1. Tuyển mộ nhân viên 19

3.2. Tuyển chọn nhân viên 23

4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 26

4.1. Khái niệm và mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 26

4.2. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 27

5. Đánh giá thực hiện công việc 30

5.1. Khái niệm 30

5.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc 31

6. Lương bổng và đãi ngộ nguồn nhân lực 32

6.1. Khái niệm 32

6.2. Cơ cấu hệ thống lương bổng và đãi ngộ 32

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM HIỆN NAY 35

I. Khái quát chung về thực trạng nguồn nhân lực Việt Nam 35
1. Lợi thế của nguồn nhân lực Việt Nam trong hội nhập kinh tế 35
2. Thách thức đối với nguồn nhân lực Việt Nam 38
II. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam 41
1. Tình hình quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam nói chung 41
2. Về vấn đề quản trị nguồn nhân lực của Công ty Dệt - May Hà Nội 45
2.1. Giới thiệu Công ty Dệt - May Hà Nội 45
2.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Dệt - May Hà Nội 48
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP 60
I. Những thuận lợi và khó khăn của các doanh nghiệp Việt Nam khi gia nhập WTO 60
1. Thuận lợi 60
2. Khó khăn 60
3. Tác động của cơ chế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đến quản lý nguồn nhân lực 62
II. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới 63
1. Kinh nghiệm của Nhật Bản 63
1.1. Phương thức tuyển dụng, đào tạo nhân viên 63
1.2. Sự thay đổi trong phong cách quản lý 65
2. Kinh nghiệm của các nước có nền kinh tế chuyển đổi 66
2.1. Chính sách đào tạo và bồi dưỡng nâng cao tay nghề 66
2.2. Chính sách tạo việc làm 67
2.3. Loại hình tổ chức, đào tạo, bồi dưỡng 67
III. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập 69
1. Các giải pháp vĩ mô 68
1.1. Nhà nước cần đầu tư cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực 68
1.2. Đổi mới và hoàn thiện chính sách tiền lương 69
1.3. Đào tạo và bồi dưỡng người lao động 70

1.4. Cải thiện điều kiện làm việc 72

1.5. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp nhà nước 73

1.6. Chính sách khen thưởng và kỷ luật lao động 73

2. Giải pháp vi mô 74

2.1. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp 74

2.2. Cải thiện môi trường làm việc 76

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực và tuyển dụng nhân viên 77

2.4. Sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và đánh giá hiệu quả làm việc 80

2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 82

2.6. Lương thưởng và đãi ngộ nhân viên 83

2.7. Xây dựng chiến lược nhân sự theo định hướng thị trường 85

KẾT LUẬN 87

TÀI LIỆU THAM KHẢO 88

PHỤ LỤC 89

DANH MỤC CÁC HÌNH, BẢNG, BIỂU ĐỒ

TRANG

CÁC HÌNH:

Hình 1: Hệ thống tổ chức quản trị doanh nghiệp 5
Hình 2: Sơ đồ các hoạt động chức năng của quản trị nguồn nhân lực 12
Hình 3: Tiến trình phân tích công việc 14
Hình 4: Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự 19
Hình 5: Tiến trình tuyển chọn nhân viên 25
Hình 6: Tiến trình đào tạo và phát triển 28
Hình 7: Cơ cấu tổ chức của Công ty Dệt - May Hà Nội 47

CÁC BẢNG:

Bảng 1: Quy mô nguồn nhân lực 35
Bảng 2: Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động năm 2004, 2005 37
Bảng 3: Cơ cấu lao động của Công ty Dệt - May Hà Nội 48

BIỂU ĐỒ:

Biểu đồ 1: Cơ cấu lực lượng lao động nói chung của cả nước chia theo nhóm tuổi năm 2004 & 2005(%) 36

LỜI MỞ ĐẦU

Việt Nam hiện đang trong tiến trình hội nhập vào Tổ chức thương mại Thế giới (WTO) và khi đã là thành viên của Tổ chức thương mại lớn nhất Thế giới này, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ gặp rất nhiều cơ hội cũng như thách thức của xu thế toàn cầu hóa. Để có thể nắm bắt được những cơ hội cũng như đối mặt với thách thức đó, các doanh nghiệp Việt Nam cần chuẩn bị kỹ càng về mọi mặt, đặc biệt là về công tác quản trị nguồn nhân lực bởi con người luôn được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Một tổ chức dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn lực vật chất dồi dào, với hệ thống máy móc hiện đại, cùng với những trang thiết bị tối tân, những công nghệ khoa học kỹ thuật tiên tiến đi chăng nữa nhưng nếu thiếu việc quản lý nguồn nhân lực một cách có hiệu quả thì tổ chức đó cũng khó có thể phát triển được. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và quyết liệt, doanh nghiệp nào có một đội ngũ nhân viên giỏi, biết phát huy được tiềm năng của mọi người thì doanh nghiệp đó sẽ luôn hoạt động có hiệu quả. Vậy nên, quản lý nguồn nhân lực là một chức năng quản lý đóng vai trò quan trọng nhất trong quản lý tổ chức. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu đi công tác quản lý nguồn nhân lực. Mục tiêu cơ bản của quản lý nguồn nhân lực trong bất kỳ một tổ chức nào cũng sẽ là làm sao để sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra. Chính vì vậy, đánh giá đúng đắn và nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực là đòi hỏi khách quan của các doanh nghiệp.

Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu, em đã quyết định chọn đề tài ***"Một số vấn đề về hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập vào WTO"*** cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

Kết cấu của cuốn khóa luận gồm ba phần chính:

Chương I: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực

Chương II: Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay (nghiên cứu điển hình tại Công ty Dệt - May Hà Nội)

Chương III: Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam trong quá trình hội nhập

Do thời gian nghiên cứu có hạn nên trong phần chương 2, em giới hạn nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị nhân lực của các doanh nghiệp nhà nước, tập trung chủ yếu vào vấn đề lương bổng và đãi ngộ nguồn nhân lực. Ngoài ra, em cũng có lấy nghiên cứu điển hình tại Công ty Dệt - May Hà Nội với thực trạng công tác tuyển dụng, công tác đánh giá hiệu quả làm việc và công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực.

Dù còn nhiều hạn chế nhưng bằng những kiến thức đã được học ở nhà trường, những kiến thức xã hội và sự giúp đỡ tận tình của giáo viên hướng dẫn, em cũng đã cố gắng hoàn thành tốt cuốn khóa luận này trong giới hạn khả năng cho phép.

Em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và chỉ bảo nhiệt tình của Cô giáo Thạc sĩ Đặng Thị Lan, người trực tiếp hướng dẫn đề tài này cho em và các thầy cô giáo trong Khoa Kinh tế Ngoại thương, trường Đại học Ngoại thương Hà Nội đã tạo điều kiện tốt nhất để em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình.

Hà Nội, tháng 11 năm 2006

Sinh viên

Nguyễn Hồng Hạnh

Chương I
LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

1. Các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management - HRM) là một tên gọi khá mới liên quan đến quản lý con người. Thực ra, trong suốt hơn 50 năm qua, thuật ngữ này đã được sử dụng rất phổ biến ở Mỹ để thay thế cho thuật ngữ **quản trị nhân sự** (Personnel Management). Thông thường mọi người thường hay nhầm lẫn giữa quản trị nhân sự với quản trị nguồn nhân lực. Nhưng trên thực tế, quản trị nguồn nhân lực mang tính bao quát hơn và có tầm nhìn chiến lược hơn.

Về sau này, quản trị nguồn nhân lực ngày càng được nhiều nước trên thế giới áp dụng, đặc biệt là Úc và các nước vùng Scandinavia và Nam Phi [16]. Quản trị nguồn nhân lực được đánh giá là một khâu hết sức quan trọng trong quá trình sản xuất, nó được xem là một hướng tiếp cận chiến lược liên kết vấn đề quản lý nhân sự với việc đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Vậy **quản trị nguồn nhân lực** là gì? Đã có rất nhiều học giả đưa ra các định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực

"Quản trị tài nguyên nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức." [7]

"Quản trị nguồn nhân lực là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành nên mối quan hệ về việc làm. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào khả năng của tổ chức và của các công nhân viên đạt được những mục tiêu của mình." [14]

"Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tốt ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên." [2]

Như vậy, tuy có nhiều khái niệm khác nhau về Quản trị nguồn nhân lực nhưng có thể thấy các khái niệm này đều tập trung vào:

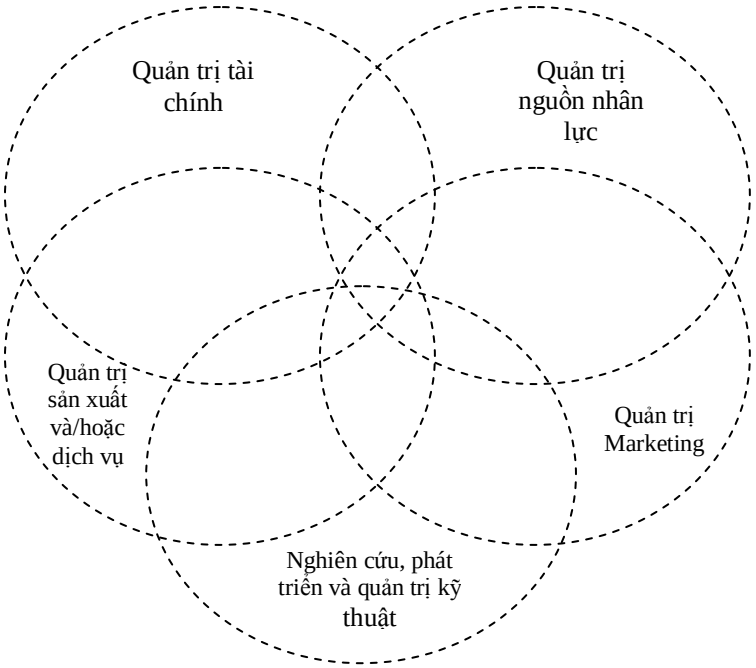
- Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người làm việc cho tổ chức đó. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, bao gồm hai mặt: thể lực và trí lực. Thể lực được đánh giá qua các chỉ số định lượng như cân nặng, chiều cao, sức bền. Nó phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của con người, vào mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế... Còn trí lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chỉ số IQ, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của con người. Nguồn nhân lực được coi là nguồn tài nguyên quý báu nhất của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của mình, mọi tổ chức đều biết tận dụng một cách tối đa khai thác tiềm năng thể lực của con người, trong đó việc khai thác tiềm năng về mặt trí lực của con người còn rất mới mẻ và đang trong giai đoạn đầu.

- Các hoạt động sử dụng và phát triển sức mạnh tiềm tàng của nguồn nhân lực gồm phân tích công việc, hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển...

- Mục đích của quản trị nguồn nhân lực là đạt được các mục tiêu của tổ chức và phát triển sức mạnh tiềm tàng của con người. [4]

Như vậy, quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong hoạt động quản lý của tổ chức, tầm quan trọng của quản lý nguồn nhân lực xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, làm cho tổ chức có thể vận hành được và cũng chính con người quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực

không thể thiếu của tổ chức, là nguồn nhân lực trung tâm, do đó tổ chức nào cũng cần phải quan tâm đến vấn đề rất hệ trọng là đào tạo con người, là tuyển chọn, giáo dục, và phát huy năng lực trí tuệ của họ để thực hiện mục tiêu đã đặt ra của tổ chức, đó chính là hoạt động quản lý con người, nói cách khác là quản lý nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể tổ chức đó có hay không có bộ phận quản trị nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong một tổ chức (xem hình 1)



Hình 1: Hệ thống tổ chức quản trị doanh nghiệp [7]

2. Mục tiêu của Quản trị nguồn nhân lực

Tất cả các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực nhằm cung cấp cho tổ chức một lực lượng lao động có hiệu quả, trên cơ sở thúc đẩy sự đóng góp có hiệu suất của người lao động đối với tổ chức. Nói cách khác, mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực là nâng cao sự đóng góp có hiệu suất của người lao

động đối với tổ chức để giúp tổ chức có thể sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực hiện có, đáp ứng được các yêu cầu công việc trước mắt và trong tương lai của tổ chức cũng như yêu cầu phát triển cá nhân của người lao động.

Để cho tổ chức tồn tại và phát triển, nhà quản lý cần nắm vững một số mục tiêu cơ bản sau đây:

-*Mục tiêu xã hội:* tổ chức phải hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải của riêng mình, làm cho con người được tôn trọng, được thỏa mãn trong lao động và ngày càng có giá trị do phát huy được những khả năng tiềm tàng của họ.

- *Mục tiêu thuộc về tổ chức*: quản lý nguồn nhân lực là làm cách nào cho tổ chức hoạt động có hiệu quả và ngày càng phát triển, song tự nó không phải là cứu cánh, nó chỉ là một phương tiện giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình.

- *Mục tiêu các bộ phận chức năng*: mỗi bộ phận, phòng ban đều có chức năng, nhiệm vụ riêng, vì thế mỗi bộ phận phòng ban đều đóng góp vào mục tiêu và nhu cầu của tổ chức, mức độ phục vụ này phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- *Mục tiêu cá nhân:* nhà quản lý phải giúp nhân viên của mình đạt được mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản lý phải nhận thức được rằng nếu mục tiêu cá nhân không được chú ý, năng suất lao động sẽ suy giảm và nhân viên có thể sẽ rời bỏ tổ chức. [8]

Mỗi cá nhân đều có mục tiêu riêng của mình. Tuy nhiên trong phạm vi tổ chức, mục tiêu này được đo lường bằng sự thỏa mãn với công việc (job satisfaction), nghĩa là mức độ mà một cá nhân cảm thấy tích cực hay tiêu cực đối với công việc của đương sự. Điều này được thể hiện ở việc đương sự có gắn bó với tổ chức (organizational commitment) và tích cực với công việc hay không (job involvement). Gắn bó với tổ chức chỉ về mức độ mà một

người nào đó gắn liền và cảm thấy mình là một thành phần của tổ chức đó. Tích cực với công việc là việc một người nào đó sẵn lòng làm việc chăm chỉ và nỗ lực làm việc vượt mức trung bình. [7]

Một tổ chức có thể làm cho nhân viên của mình thỏa mãn với công việc bằng cách cung cấp cho họ môi trường làm việc tốt (work environments) và chính là bản thân công việc (the job). Ngoài ra, tổ chức cũng có thể là động viên, kích thích họ làm việc, cũng như có các chính sách đáp ứng các quyền lợi đòi hỏi của nhân viên.

Như vậy, thực chất của quản lý nguồn nhân lực là quản lý con người trong phạm vi tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Một tổ chức hoạt động có hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào nguồn nhân lực mà họ có và cách mà họ điều hành nguồn lực ấy. Chính vì vậy công tác quản trị nguồn nhân lực hiện nay rất được các doanh nghiệp coi trọng vì nó ảnh hưởng đến sự sống còn của doanh nghiệp.

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Quản trị là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công hay thất bại hoạt động kinh doanhcủa doanh nghiệp. Hầu hết các cơ sở hoạt động trong lĩnh vực doanh nghiệp kinh doanh đều ý thức được vấn đề này, song không phải ở đâu công tác này cũng được thực hiện tốt như nhau bởi vì mỗi cơ sở lại có các điều kiện thực hiện công tác quản trị nhân lực khác nhau. Việc có hoàn thiện hay không công tác này không chỉ phụ thuộc vào sự nhận thức, sự nỗ lực của các nhà quản trị mà còn chịu tác động của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan.

Một doanh nghiệp thường có các đặc điểm sau:

- Vốn lớn: để xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh đòi hỏi phải có vốn đầu tư lớn về trang thiết bị, tiện nghi hiện đại. Mặt khác vốn đầu tư có thể thu hồi chậm qua nhiều năm vì vậy trước khi thành lập doanh nghiệp, nhà kinh doanh phải nghiên cứu thật kỹ lưỡng nhu cầu của thị trường. Do những đặc thù riêng, máy móc dù có hoàn thiện đến mấy cũng không thể thay thế được con người nên đòi hỏi doanh nghiệp phải một có tổ chức lao động để phục vụ một cách tối ưu những mục tiêu của doanh nghiệp.

- Tính thời vụ: có những doanh nghiệp hoạt động có tính chất thời vụ do tác động của các yếu tố như lĩnh vực kinh doanh, môi trường kinh doanh... Tính thời vụ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh. Khi đến thời vụ, doanh nghiệp phải huy động toàn bộ nhân lực để làm việc nhưng khi hết vụ, lực lượng lao động lại nhàn rỗi trong khi đó doanh nghiệp phải thương xuyên tu sửa, bảo dưỡng, khấu hao nhà cửa trang thiết bị và vẫn phải trả lương cho người lao động.

- Quy mô của doanh nghiệp quyết định số lượng lao động và phương thức tổ chức quản trị đội ngũ lao động theo kiểu chuyên môn hoá hay hình thức kiểm nghiệm. Nếu quy mô của doanh nghiệp lớn thì số lượng lao động sẽ nhiều hơn và việc tổ chức đội ngũ lao động thường xuyên phải theo hình thức chuyên môn hoá.

- Máy móc thiết bị của doanh nghiệp: máy móc thiết bị trong doanh nghiệp cũng tác động đến số lượng lao động phục vụ của doanh nghiệp. Nếu máy móc thiết bị hiện đại sẽ tiết kiệm được số lao động và chỉ cần một số ít lao động có chuyên môn cao sẽ có thể đảm nhiệm tốt các công việc . Ngược lại nếu máy móc thiết bị của doanh nghiệp lạc hậu, với cấu trúc không hợp lý thì cần nhiều lao động hơn. Tuy nhiên khi máy móc thiết bị hiện đại thì đòi hỏi phải có một đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ kỹ thuật chuyên môn nhất định để có thể sử dụng thành thạo máy móc đó. Do đó, yếu tố máy móc thiết bị vô hình chung đã tác động trực tiếp đến công tác tổ chức

quản trị, sử dụng nhân sự, bố trí tuyển chọn và đào tạo nhân viên của doanh nghiệp.

- Khách hàng: khách hàng là mục tiêu của một doanh nghiệp, bởi vậy người Mỹ gọi khách hàng là "Ông chủ", người Nhật gọi khách hàng "Thượng đế". Chính vì vậy, cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Muốn như vậy, cấp quản trị phải làm cho nhân viên hiểu rằng khách hàng có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp của họ, đối với những lợi ích cá nhân họ được hưởng. Mặt khác, cấp quản trị còn phải tìm ra biện pháp quản trị, sử dụng lao động hiệu quả nhất thì mới có thể đạt được mục tiêu trên.

- Đối thủ cạnh tranh: trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, sản phẩm mà bỏ quên nguồn tài nguyên quý giá là nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của quản trị. Để tồn tại và phát triển phải quản lí và sử dụng nhân lực có hiệu quả, phải giữ gìn, duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Để thực hiện được điều trên doanh nghiệp phải có chính sách nhân lực hợp lý, phải tạo bầu không khí gắn bó, có văn hoá, có chế độ lương bổng để giữ gìn nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và chế độ phúc lợi xã hội. Nếu làm ngược lại, doanh nghiệp sẽ bị mất nhân tài về tay những đối thủ cạnh tranh khôn khéo. [6]

4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập quốc tế

4.1. Đối với doanh nghiệp

Trong công tác quản lý hiện nay, nhân tố con người là nhân tố được các nhà quản lý quan tâm đặc biệt và luôn đặt ở vị trí hàng đầu trong sự phát triển. Chính sách con người là một trong 4 chính sách lớn của doanh nghiệp: con người, tài chính, kỹ thuật công nghệ và thị trường.

Mặc dù với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, quá trình quản lý tự động hoá ngày càng tăng, máy móc đã thay thế con người trong rất nhiều công việc phức tạp, nặng nhọc, độc hại... Tuy vậy vai trò của con người trong sản xuất không bị coi nhẹ mà ngày càng được đề cao .

Xét cho cùng bản chất, mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp vẫn là hiệu quả sản xuất kinh doanh, là lợi nhuận. Để đạt mục tiêu đó thì yếu tố con người là yếu tố quyết định. Nâng cao hiệu quả quản lý con người góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, đây là mục tiêu quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nền kinh tế mở cửa đã làm cho các doanh nghiệp muốn tồn tại thì phải thay đổi cách thức tư duy và hành động trong một điều kiện cạnh tranh gay gắt hơn bao giờ hết. Khi áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực tiên tiến, bắt kịp với thời đại, các doanh nghiệp sẽ có thể thích ứng và theo sát với sự tiến hóa của khoa học công nghệ. Đặc biệt là trong xu thế hội nhập hiện nay, các doanh nghiệp càng phải tăng cường nguồn nhân lực giỏi của mình thì mới có thể nâng cao khả năng cạnh tranh trong nước, trong khu vực cũng như trên thế giới.

4.2. Đối với người lao động

Việc nâng cao hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực sẽ đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của người lao động về sự thoả mãn trong công việc, thu nhập được tăng cao, đời sống sinh hoạt và các mặt hoạt động khác của họ được đáp ứng tốt hơn. Điều này lại tác động trở lại đối với doanh nghiệp khi người lao động được tạo mọi điều kiện phát triển, họ sẽ hăng say trong công việc, cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp từ đó sẽ có điều kiện đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động .

Hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi nguồn nhân lực phải được trang bị đầy đủ các kiến thức về khả năng nghiên cứu phân tích, đánh giá và dự báo theo

mô hình, về các chuẩn mực và thực tiễn quốc tế...Vì vậy, việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực cũng sẽ giúp người lao động có thể nâng cao được trình độ của mình, bắt kịp với mặt bằng trình độ lao động chung trong khu vực và trên thế giới để từ đó cung cấp nguồn lao động chất lượng cao phục vụ cho mục đích phát triển của quốc gia.

4.3. Đối với xã hội

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được nâng cao sẽ góp phần thúc đẩy nhu cầu học tập, nhu cầu sinh hoạt của người lao động, từ đó sẽ thúc đẩy sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, đưa xã hội tiến thêm một bước về mặt chất. Xã hội phát triển sẽ tác động trở lại con người, nhu cầu của con người phát triển và được đáp ứng lại có điều kiện để thúc đẩy sự tiến bộ xã hội.

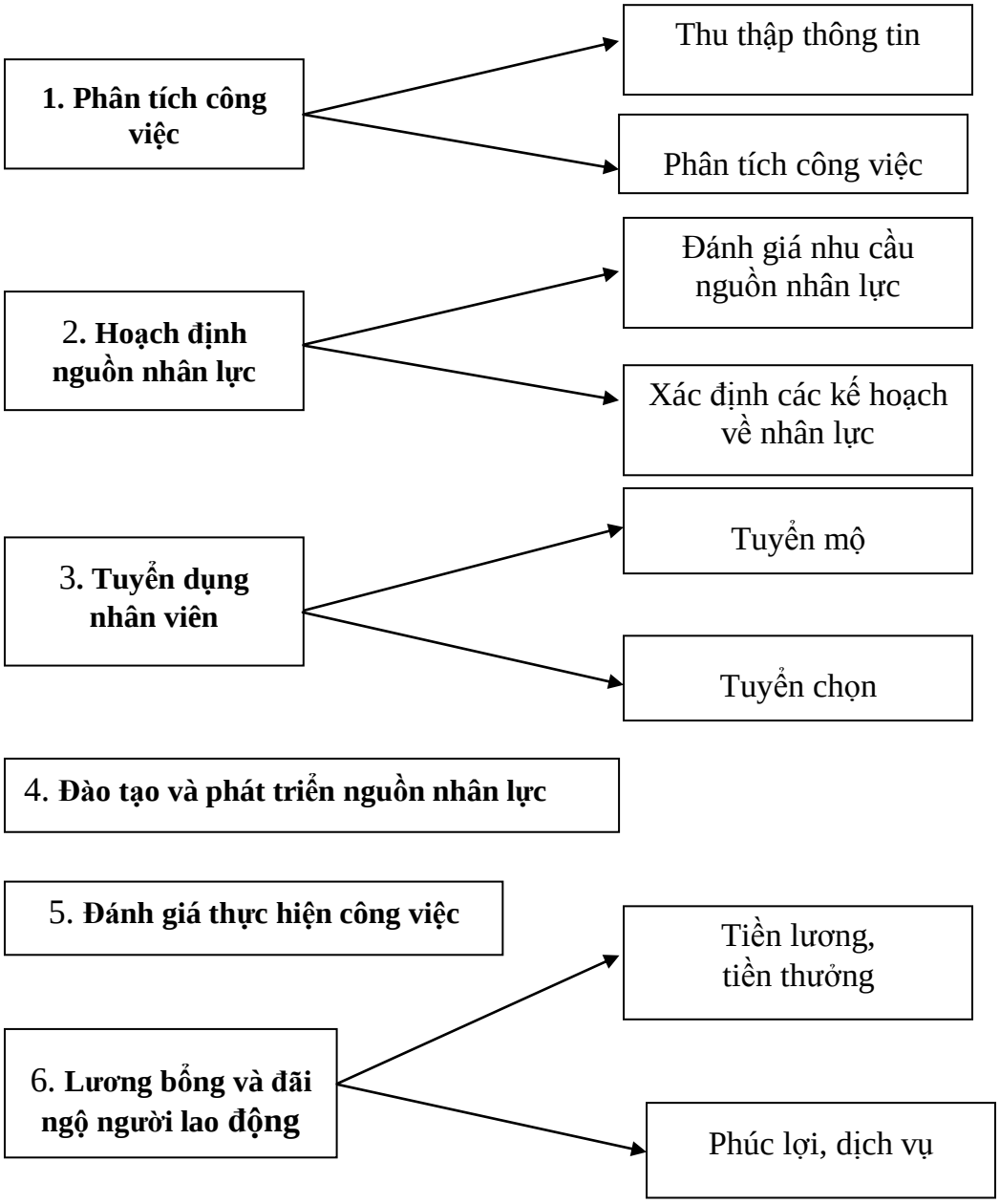
Khi hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được nâng cao sẽ dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động nâng cao, mức sống của người lao động nâng cao, từ đó nâng cao mức sống của toàn xã hội.

Trong một xã hội toàn cầu hóa, việc phải thích nghi nhanh chóng với những điều kiện mới và biến đổi liên tục chính là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Ngày nay, các nhà quản lý giỏi không chỉ dừng lại ở các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có tính đối phó, mà họ còn phải có nhãn quan nhạy bén, nhìn xa trông rộng trong nhiều năm tới, để chuẩn bị cho những thay đổi trong tương lai. Thực tế đã khẳng định những doanh nghiệp nào thích ứng một cách năng động với những thay đổi thì doanh nghiệp đó nhất định sẽ thành công.

Như vậy, vấn đề nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng to lớn, nhưng vấn đề làm thế nao để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay không đơn giản, nó cần phải được nghiên cứu và giải quyết hợp lý.

II. Nội dung công tác quản trị nguồn nhân lực

Công tác quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trên thực tế, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo đặc điểm về cơ cấu tổ chức, nhân lực, tài chính và trình độ phát triển ở các tổ chức. Tuy nhiên, có thể phân chia công tác quản trị nguồn nhân lực thành sáu hoạt động chủ yếu như: phân tích công việc, hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng nhân viên, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, lương bổng và đãi ngộ người lao động. Các hoạt động này có thể được sắp xếp như trong hình 2:



Hình 2: Sơ đồ các hoạt động chức năng của quản trị nguồn nhân lực

1. Phân tích công việc

1.1. Khái niệm

Phân tích công việc có thể hiểu là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức. [7]

Như vậy, phân tích công việc là quá trình thu thập tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống thông tin quan trọng có liên quan đến từng công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc cụ thể. Khi phân tích công việc cần phải xác định những việc sau:

- Công việc đó là gì và nó có vị trí như thế nào trong toàn bộ hoạt động của tổ chức.
- Thực hiện nhiệm vụ và hoạt động như thế nào trong công việc đó.
- Yêu cầu đặt ra của người thực hiện công việc đó.
- Làm thế nào để làm tốt công việc đó.
- Làm rõ bản chất công việc.

Phân tích công việc có vai trò quan trọng đối với công tác quản lý nguồn nhân lực, nó cung cấp cho nhà quản trị bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức, kỹ năng cần thiết với các điều kiện làm việc.

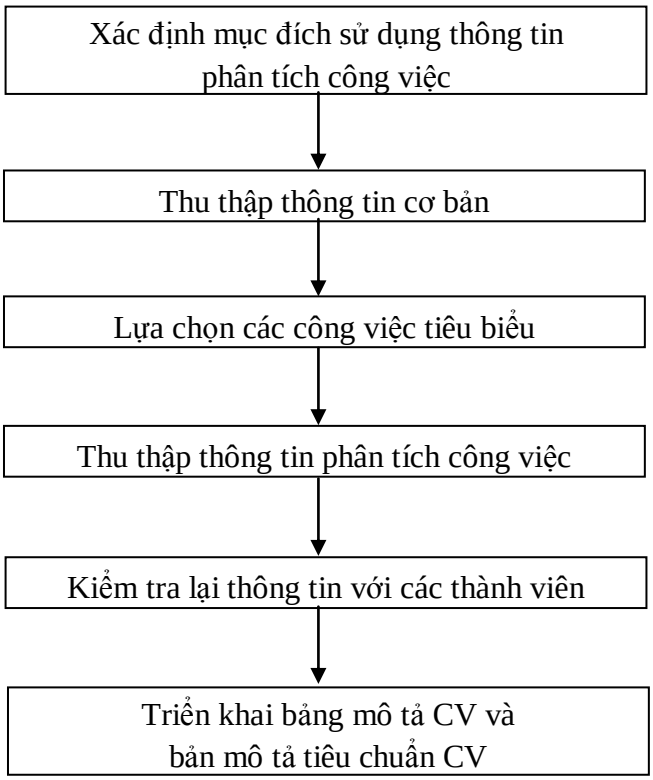
Phân tích công việc là công cụ cơ bản để từ đó nhà quản lý làm bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Từ hai bản đó, chúng ta có cơ sở để hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo phát triển, đánh giá hoàn thành công việc, lương bổng và phúc lợi, an toàn vệ sinh lao động và các quan hệ lao động khác.

Phân tích công việc có rất nhiều lợi ích, nếu thiếu công tác này thì hoạt động quản lý nguồn nhân lực sẽ gặp nhiều khó khăn. Có nhiều phương pháp phân tích công việc trong đó phương pháp phổ biến nhất là bảng câu hỏi, quan sát phỏng vấn, ghi chép trong nhật ký, hoặc tổng hợp các phương pháp này.

1.2. Tiến trình phân tích công việc

Phân tích công việc được thực hiện theo một tiến trình bao gồm 6 nội dung chính, cụ thể là (xem hình 3):

- Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc. Cần phải xác định mục đích sử dụng thông tin mới có thể ấn định được các phương pháp thu thập thông tin



Hình 3: Tiến trình phân tích công việc [7]

- Thu thập thông tin cơ bản: nhà phân tích sẽ xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc và bảng mô tả công việc hiện có, nếu có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn. Sơ đồ tiến trình công việc hay còn gọi là sơ đồ luồng công việc hoặc lưu chuyển đồ (flow of work chart) giúp nhà phân tích hiểu rõ và chi tiết từ đầu vào (inputs) đến đầu ra (outputs). Sau cùng bảng mô tả công việc hiện thời, nếu có, sẽ giúp chúng ta xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh hơn.

- Lựa chọn các công việc tiêu biểu: đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc.

- Thu thập thông tin phân tích công việc: dùng các phương pháp thu thập để thu thập những thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng...

- Kiểm tra lại thông tin với các thành viên: cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp của đương sự. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội duyệt xét lại chính công việc mà họ thực hiện.

- Triển khai bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc: sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu cơ bản - đó là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

***Bản mô tả công việc*:** là một văn bản viết để giải thích về nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề liên quan đến một công việc. Bản mô tả công việc bao gồm ba phần: xác định công việc, tóm tắt các trách nhiệm của công việc và các điều kiện thực hiện công việc.

Bản mô tả tiêu chuẩn công việc: Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. [7]

Bản tiêu chuẩn công việc là cơ sở để các nhà quản trị nguồn nhân lực nhận diện những ứng viên phù hợp với công việc đang cần người. Còn bản mô tả công việc thường được sử dụng làm căn cứ để áp dụng các chế độ đãi ngộ cho từng công việc. Đồng thời cả hai bản này đều được sử dụng trọng hệ thống đánh giá thành tích.

2. Hoạch định nguồn nhân lực

2.1. Khái niệm

Trên thực tế, có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm hoạch định quản trị nguồn nhân lực, điển hình như:

"Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng cách" [7]

hay:

"Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực vớic ác phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao" [2]

Như vậy, nhìn chung hoạch định nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động dự báo nhu cầu về nhân lực của tổ chức và hoạch định những bước tiến hành để đáp ứng những nhu cầu đó. Như thế, hoạch định nguồn nhân lực có liên hệ trực tiếp với hoạch định chiến lược, do đó trước khi hoạch định nguồn nhân lực, nhà quản trị phải nghiên cứu kĩ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Trước đây trên thế giới, giám đốc nhân sự thường không tham gia vào các quá trình soạn thảo chiến lược cho toàn cơ quan, nhưng điều này đã thay đổi kể từ đầu thập niên 1980. Hiện nay, các nhà quản trị phụ trách bộ phận nhân sự cần phải tham gia vào tiến trình soạn thảo cũng như thực hiện các kế hoạch chiến lược để có thể giúp tổ chức đưa ra được những quyết định đúng đắn nhất về vấn đề nhân sự của tổ chức mình.

2.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực có vai trò biệt quan trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực:

- Hoạch định nguồn nhân lực tạo cho các hành vi quản lý mang tính chủ động tránh bị động phản ứng. Bởi hoạch định nguồn nhân lực nhằm xác định toàn bộ nhu cầu số lượng nhân lực và xác định các yêu cầu về kỹ năng, kỹ xảo của nhân lực, điều đó có nghĩa là buộc những người quản lý phải chủ động nhìn về phía trước, dự đoán được tổ chức sẽ phát triển đến đâu và họ phải sử dụng nguồn nhân lực như thế nào nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp tổ chức phát triển mục tiêu chiến lược: khi thực hiện một mục tiêu nào đó, tổ chức sẽ thực hiện một kế hoạch nguồn nhân lực nhất định để tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, động viên nhân lực trong tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp nhà quản lý xác định được nguồn nhân lực hiện tại và tương lai của tổ chức về đội ngũ làm việc, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các tiềm năng cần được khai thác đồng thời cũng dự kiến được số nhân lực cần được bổ sung cũng như các vấn đề có thể có trong tương lai.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp xác định những khó khăn và thuận lợi đối với nguồn nhân lực của tổ chức: bất kỳ một kế hoạch chiến lược nào của tổ chức cũng phải xác định các hạn chế và cơ hội của mình, mặt khác, nguồn nhân lực lại là một nguồn lực quan trọng, đóng vai trò quyết định cuối cùng đối với sự thành công hay thất bại của tổ chức. Vì vậy, khi lập chiến lược tổng thể cùng với lập chiến lược nguồn nhân lực, tổ chức có thể xác định các vấn đề, tiềm năng và cơ hội về nguồn nhân lực để tiến hành kế hoạch chiến lược tổng thể của tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực tạo ra triển vọng tốt đẹp cho tổ chức: một kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực tốt sẽ liên quan đến mọi cấp trong tổ chức, liên quan đến sự thành công của tất cả các chiến lược khác của tổ chức,

vì vậy, nó tạo ra sự tăng trưởng nhanh, uy tín cao và tăng cường hợp tác với các tổ chức khác.

2.3. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực thường được thực hiện theo một tiến trình bao gồm 4 bước cơ bản sau (xem hình 4):

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

Khi dự báo về nguồn nhân lực, nhà quản trị cần phải suy xét nhiều yếu tố để ước tính lực lượng lao động cần thiết đáp ứng nhu cầu sản xuất của công ty, sau đó mới lập ra dự báo nguồn nhân lực cho công ty.

* *Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực:* nhà quản trị nhân lực sẽ dựa trên dự báo về nhu cầu sản xuất kinh doanh mà dự báo cụ thể về tài nguyên nhân sự

* *Dự báo khả năng sẵn có về nguồn nhân lực:* giúp các nhà quản trị ước tính được số lượng nhân viên cần và loại công việc mà công nhân đó có thể thực hiện được. Tuy nhiên các nhà quản trị cũng cần phải xác định được nguồn cung cấp nhân sự sẽ được lấy từ đâu, đó có thể là từ trong nội bộ cơ quan hoặc cũng có thể do tuyển mộ từ bên ngoài.

Bước 2: Đề ra chính sách và kế hoạch

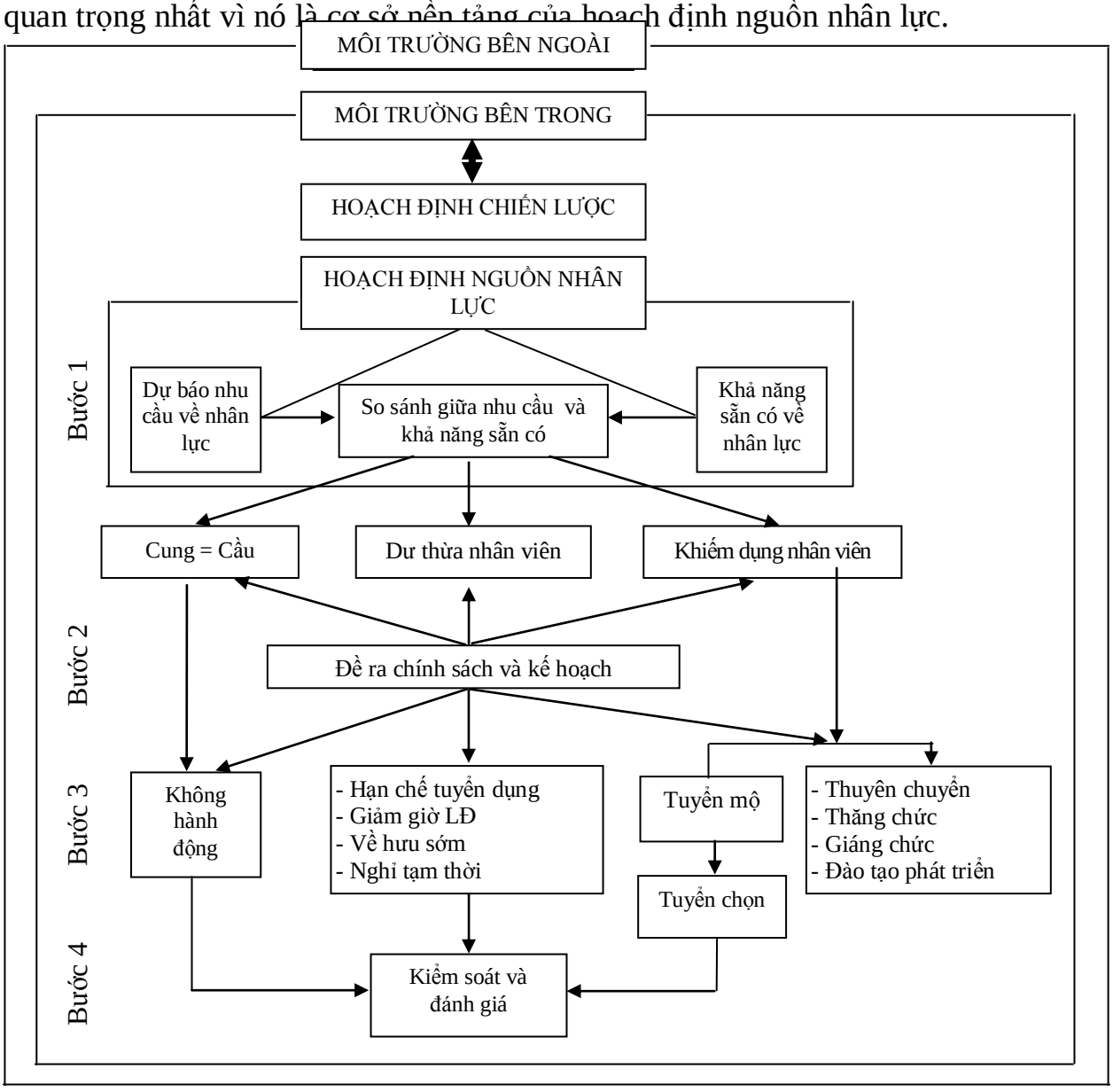
Sau khi phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty, bộ phận nguồn nhân lực sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể để công ty xem xét áp dụng.

Bước 3: Thực hiện kế hoạch và chương trình

Sau khi đã có các chính sách và kế hoạch, nhà quản trị nguồn nhân lực sẽ phối hợp với các bộ phận liên quan để thực hiện chương trình và kế hoạch nguồn nhân lực theo nhu cầu.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình

Trong mỗi giai đoạn, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không để rút kinh nghiệm cho các giai đoạn sau. Trong 4 bước kể trên thì bước 1 là quan trọng nhất vì nó là cơ sở nền tảng của hoạch định nguồn nhân lực.



Hình 4: Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực [7]

3. Tuyển dụng nguồn nhân lực

3.1. Tuyển mộ nhân viên

3.1.1 Khái niệm

Thực chất, tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn xin việc làm [7].

Khi tiến trình hoạch định nguồn nhân lực chỉ ra nhu cầu về nhân sự, doanh nghiệp sẽ đánh giá những phương án có thể đáp ứng nhu cầu này. Khi không có phương án thay thế nào thích hợp thì quá trình tuyển mộ sẽ diễn ra.

Tuyển mộ nhân lực là một quá trình phức tạp, để có hiệu quả, quá trình tuyển mộ nên theo sát các chiến lược và các kế hoạch nguồn nhân lực. Căn cứ vào chiến lược và kế hoạch nguồn nhân lực nhà quản lý xác định nhu cầu nhân lực từ đó có định hướng cho việc tuyển mộ.

Mục tiêu của tuyển mộ nhân lực là thu hút được nhân tài, những người có đủ khả năng để đáp ứng các yêu cầu cần thiết của công việc. Vì vậy, nhà quản lý nên đối chiếu bản mô tả công việc với bản chi tiết tiêu chuẩn công việc để xác định xem người sắp được tuyển mộ đã hội đủ tiêu chuẩn, trình độ hay chưa. Sau đó nhà quản lý sẽ xác định xem trong tổ chức hiện nay có nhân viên hội đủ các tiêu chuẩn đó hay không, hoặc phải tuyển mộ từ bên ngoài từ các nguồn khác nhau.

3.1.2. Tiến trình tuyển mộ

Thông thường, tuyển mộ được bắt đầu khi một nhà quản trị đề xuất yêu cầu nhân sự bằng một bản đề nghị. Bản yêu cầu nhân sự ghi rõ tên công việc, thuộc bộ phận nào, thời gian người nhân viên cần có mặt để làm việc và các chi tiết khác. Với những thông tin này, bộ phận nhân sự đưa ra bản mô tả công việc thích hợp để xác định những tiêu chuẩn đối với người sẽ được tuyển mộ.

Trong quá trình tuyển mộ, chúng ta cũng cần phải tính đến các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình tuyển dụng. Có thể phân chia các yếu tố đó thành 2 nhóm:

- Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:

+ Tình hình cung - cầu trên thị trường lao động

+ Các quy định pháp lý về lao động

+ Hình ảnh của doanh nghiệp

- Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên trong

+ Tình hình tài chính của doanh nghiệp

+ Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp bao gồm: chính sách thăng chức, chính sách sử dụng lao động...

+ Thái độ của nhà quản trị

a. Nguồn tuyển dụng

Mỗi doanh nghiệp thường có hai nguồn tuyển dụng là tuyển dụng từ bên ngoài và bên trong doanh nghiệp

Tuyển dụng từ bên ngoài:

Các nguồn tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp bao gồm:

+ Sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề

+ Bạn bè, người thân của nhân viên

+ Nhân viên cũ của doanh nghiệp

+ Ứng viên tự nộp đơn xin việc

+ Nhân viên đang làm việc tại các tổ chức khác

+ Những người chưa có việc làm hay thất nghiệp

+ Những người hành nghề tự do

* Ưu điểm của nguồn này:

- Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống

- Những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức

- Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng

* Nhược điểm của nguồn này:

- Tuyển người ở ngòai tổ chức sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc

- Nếu thường xuyên tuyển người bên ngòai tổ chức (nhất là trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Nếu tuyển người đã làm việc ở các công ty đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh, nếu không sẽ bị kiện. [3]

Tuyển dụng từ nội bộ doanh nghiệp:

Là những người đang làm việc trong tổ chức. Những người này có thể đã được quy hoạch và đào tạo thích hợp với chức vụ cần người hoặc là những người mới bộc lộ khả năng.

* Ưu điểm của nguồn này là:

Đáp ứng được nhu cầu cấp bách về nhân sự của doanh nghiệp, tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, giúp quá trình thực hiện công việc được diễn ra liên tục, không bị gián đoạn.

* Nhược điểm của nguồn này:

- Dễ tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ

- Đối với các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chỉ sử dụng nguồn nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động

- Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng. [3]

b. Phương pháp tuyển dụng

Với mỗi nguồn tuyển dụng, nhà quản trị có thể áp dụng các phương pháp tuyển dụng khác nhau, bao gồm:

Các phương pháp tuyển dụng từ bên ngoài:

+ Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng

+ Tuyển dụng thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm

+ Cử chuyên viên đến các trường để tuyển dụng

+ Sinh viên thực tập

+ Sử dụng các dịch vụ của các công ty săn tìm nhân tài

+ Các hiệp hội nghề nghiệp

+ Thông qua giới thiệu của nhân viên

Các phương pháp tuyển dụng nội bộ:

Để tìm ra những nhân viên hiện có của doanh nghiệp có đủ khả năng đảm nhiệm những chức danh còn trống, ban lãnh đạo công ty có thể sử dụng công cụ như bản theo dõi kỹ năng và khả năng quản trị của nhân viên, niêm yết lên bảng những chức danh còn trống và đăng ký đảm nhiệm chức vụ đó.

Trong nhiều trường hợp, mặc dù doanh nghiệp có nhu cầu tuyển người để thay thế hay lấp vào những chỗ trống. Nhưng do các chi phí tuyển mộ và tuyển chọn, hay các chi phí đào tạo và các chi phí tiềm tàng cao thì doanh nghiệp có thể áp dụng các giải pháp thay thế, bao gồm: giờ phụ trội, ký kết các hợp đồng thuê gia công, thuê lao động thời vụ và hợp đồng thuê lại lao động của hãng khác.

3.2. Tuyển chọn nhân viên

Nếu tuyển mộ là tập trung các ứng cử viên lại, thì tuyển chọn là quyết định xem trong số các ứng cử viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho tổ chức.

Tuyển chọn là quá trình chọn lựa ứng cử viên phù hợp với tính chất của từng loại công việc. Điều này không phải đơn giản, dễ dàng bởi vì nó bị ảnh hưởng của nhiều yếu tố thuộc môi trường của tổ chức như: Bầu không khí văn hóa của tổ chức, khung cảnh kinh tế, vai trò của công đoàn...

** Yêu cầu tuyển chọn:*

Việc tuyển chọn phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, đủ tiêu chuẩn về trình độ và khả năng cho công việc.

- Tuyển chọn những người có phẩm chất, nhân cách tốt: có kỉ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

- Tuyển chọn những người có khả năng giao tiếp, có sức khỏe, làm việc lâu dài trong tổ chức với nhiệm vụ được giao.

** Tiến trình tuyển chọn:*

Tiến trình tuyển chọn có thể được thực hiện theo các bước với những công việc cụ thể sau (xem hình 8):

- Xác định rõ những công việc khác nhau trong tổ chức và mô tả những công việc đó về: đặc điểm kỹ thuật của công việc, những tiêu chuẩn làm việc đối với mỗi vị trí hay chức vụ làm việc.

- Chuẩn bị báo cáo nguồn nhân lực trong tổ chức.

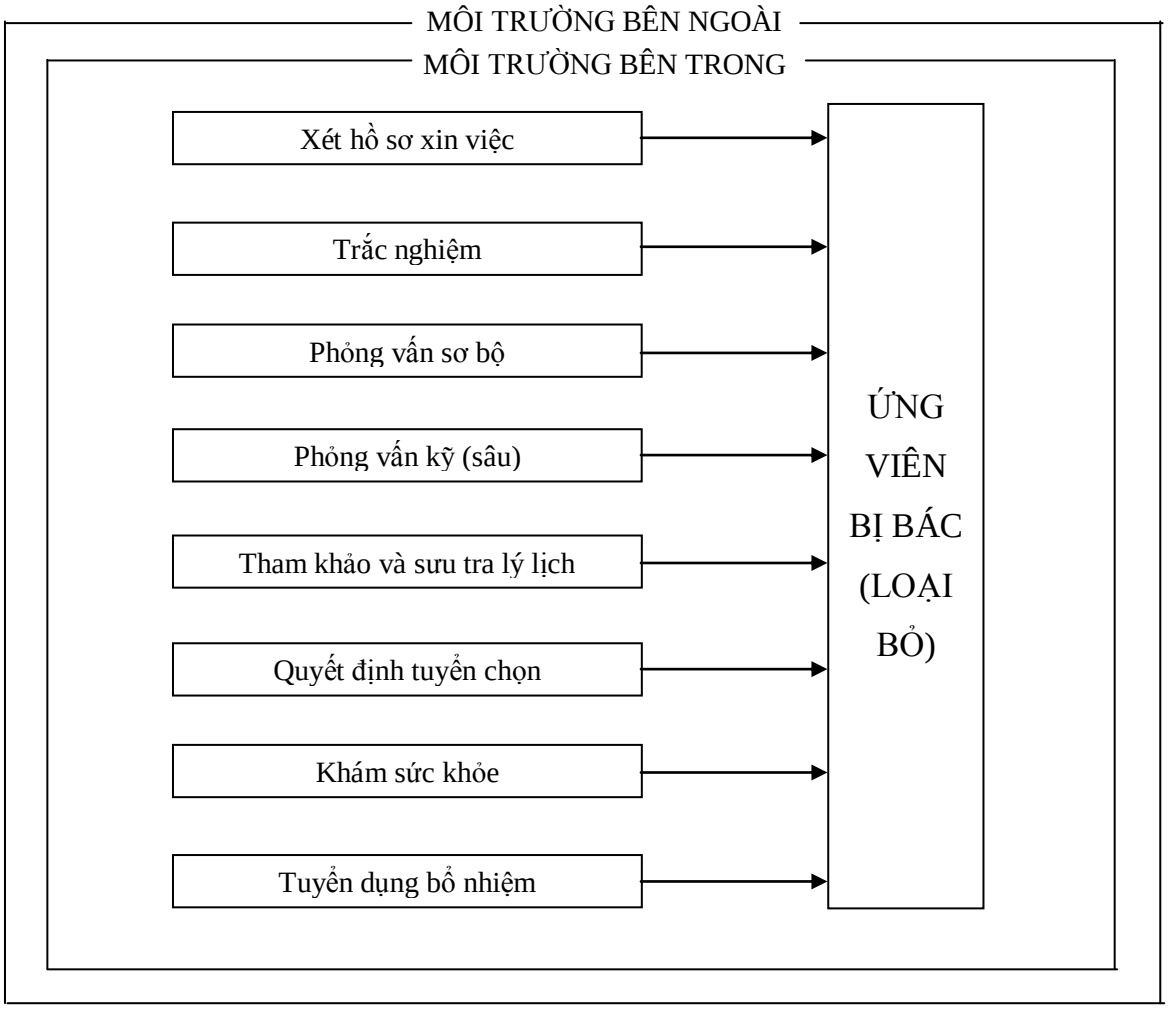
- Thông báo các yêu cầu tuyển mộ những ứng viên có đủ tiêu chuẩn, đồng thời phải tuân theo những quy định về điều kiện cần thiết khi tuyển mộ.

- Tuyển mộ các ứng viên có đủ tiêu chuẩn, đồng thời phải tuân theo những quy định về điều kiện cần thiết khi tuyển mộ.

- Xem xét đơn xin việc: đơn xin việc sẽ đưa ra những thông tin quan trọng về người xin việc và sự phù hợp của ứng cử viên đó đối với công việc. Đơn xin việc là căn cứ để đánh giá xem ứng cử viên nào đạt được mức độ tiêu chuẩn gần nhất với công việc mà ta muốn tuyển, như các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn hay kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp, tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình... đồng thời đây cũng là hình thức để xem các ứng viên có thỏa mãn công việc cụ thể không, vì đơn xin việc đề cập đến công việc cả trong quá khứ và hiện tại.

- Kiểm tra lý lịch.

- Thực hiện những trắc nghiệm: thực hiện những trắc nghiệm để xác định các năng lực của một cá nhân trong công việc và mức độ thỏa mãn có thể chờ đợi ở ứng cử viên như thế nào. Người tuyển chọn phải thực hiện một loạt các trắc nghiệm để làm bộc lộ sự thích hợp của họ đối với công việc thông qua sự quan tâm, chú ý, sự thông minh ứng xử qua tiếp xúc và sự thích nghi đối với công việc như: trắc nghiệm kiến thức tổng quát, trắc nghiệm tâm lý, trắc nghiệm giới tính, trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn, trắc nghiệm trí thông minh, trắc nghiệm khả năng nhận thức, trắc nghiệm về sở thích...



Hình 5: Tiến trình tuyển chọn nhân viên [7]

- Phỏng vấn: đây là bước phổ biến của hầu hết các tổ chức khi tuyển chọn nhân lực. Phỏng vấn nhằm cung cấp cho bộ máy quản lý nguồn nhân lực những thông tin cần thiết để hiểu một cách đầy đủ về năng lực của người xin việc để bố trí vào làm việc.

- Đánh giá cuối cùng về người xin việc: đánh giá cuối cùng về người xin việc là đánh giá về tất cả điểm mạnh, điểm yếu của người đó, thường sử dụng phương pháp mô phỏng để đánh giá.

- Lựa chọn nhân lực: sau khi thực hiện các bước tuyển chọn, nhà quản lý so sánh những người cùng xin việc với yêu cầu tuyển người làm việc để

sàng lọc người xin việc, bộ máy quản lý nguồn nhân lực lúc đó sẽ quyết định chọn người xin việc.

Các ứng viên sau khi được tuyển chọn sẽ được sắp xếp , bố trí vào những công việc và những vị trí nhất định phù hợp với động cơ và năng lực của họ.

4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

4.1. Khái niệm và mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

4.1.1. Khái niệm

Các khái niệm về đào tạo và phát triển đều đề cập đến những quá trình tương tự nhau là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Nói như vậy không có nghĩa là đào tạo hoàn toàn giống phát triển. Tuy chúng đều sử dụng các phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành nhưng đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào các công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng vào các công việc tương lai trong tổ chức và doanh nghiệp. Công tác phát triển sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị tốt các kiến thức và kỹ năng mới để chuẩn bị cho yêu cầu mới của công việc. [2]

4.1.2. Mục đích của việc đào tạo và phát triển nhân lực

- Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho người lao động trong việc đóng góp vào tổ chức.

- Cùng với những thay đổi của thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin, đã dẫn đến sự thay đổi về cung cách quản lý, cách thức và phương

pháp làm việc, nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong tổ chức. Để đáp ứng sự thay đổi đó tổ chức tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực.

- Đào tạo và phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển thăng tiến của con người.

- Đào tạo và phát triển nhằm đáp ứng cung cấp cho người lao động những kỹ năng cụ thể hoặc giúp họ bù đắp những thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc .

4.2. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là một tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa. Hơn nữa, cũng cần phải đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình này. Quá trình đào tạo và bồi dưỡng nhân lực luôn chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

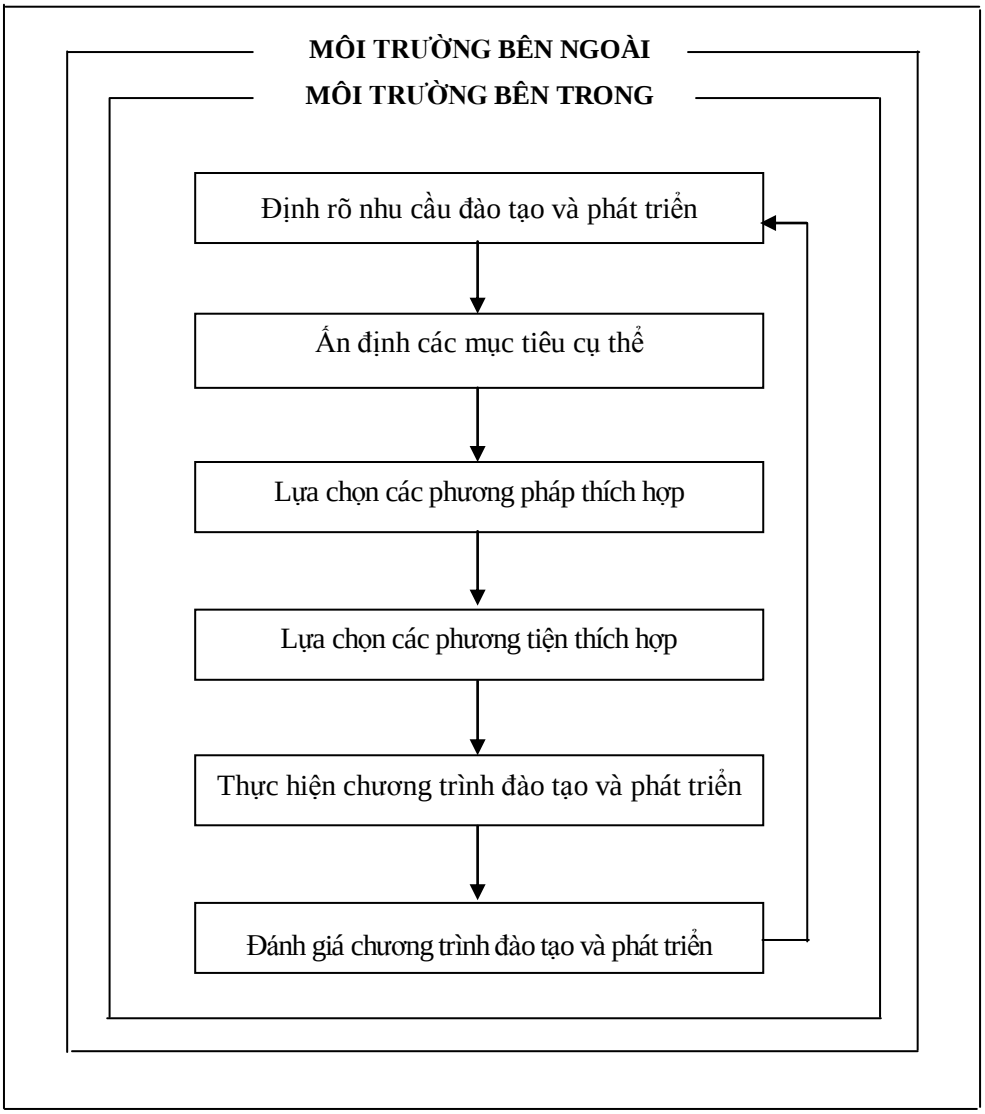
Tiến trình đào tạo và phát triển thường được thực hiện theo các bước sau (xem hình 6):

Xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng nhân lực: trước khi đào tạo và bồi dưỡng nhân lực, nhà quản lý cần xác định xem có cần đào tạo và bồi dưỡng nhân lực hay không, nếu cần thì cần như thế nào? Việc xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng nhân lực sẽ giúp nhà quản lý trả lời câu hỏi đó. Khi xác định nhu cầu cần xác định các cấp sau:

- Xác định nhu cầu cấp tổ chức: nhu cầu cấp tổ chức là nhu cầu tổng thể của tổ chức, việc xác định này xem xét các yếu tố như: cơ cấu của tổ chức để quyết định sự cần thiết của chương trình đào tạo, mức độ hỗ trợ của chương trình đối với nhu cầu tổng thể của tổ chức.

- Xác định nhu cầu cấp nhiệm vụ: là việc xác định xem công việc nào cần phải đào tạo và bồi dưỡng thông qua phân tích công việc thực hiện.

- Xác định nhu cầu cá nhân : là việc xác định xem cá nhân nào cần được đào tạo và bồi dưỡng thông qua mức độ thực hiện, từ đó có chương trình đào tạo cho cá nhân đó.



Hình 6: Tiến trình đào tạo và phát triển [7]

Xác định mục tiêu cụ thể: căn cứ vào nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng nhân lực, nhà quản lý lập chương trình đào tạo và đưa ra mục tiêu cụ thể. Mục tiêu được đưa ra phải chính xác, khả thi và là tiêu chuẩn để so sánh, đánh giá kết quả đào tạo.

Lựa chọn các phương pháp đào tạo: có rất nhiều phương pháp đào tạo, tên gọi của mỗi phương pháp có thể khác nhau nhưng cách đào tạo và nội dung đào tạo tương đối giống nhau. Các phương pháp đào tạo rất đa dạng, nên phải căn cứ xem đối tượng đào tạo là bộ phận lao động trực tiếp hay cấp quản trị mà lựa chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Các phương pháp đào tạo có thể được phân chia một cách tương đối thành hai loại: đào tạo gắn với thực hành như đào tạo học nghề hoặc thực tập sinh... và đào tạo không gắn với thực hành như đào tạo đóng kịch, đào tạo mô phỏng...

Việc lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp sẽ làm cho công tác đào tạo bồi dưỡng đạt hiệu quả cao hơn.

Tiến hành đào tạo: sau khi đã xác định được nhu cầu, mục tiêu và phương pháp đào tạo sẽ tiến hành đào tạo nhân lực. Nội dung đào tạo gồm:

- Đào tạo kỹ năng thực hiện công việc: nhằm bổ sung các kĩ năng thiếu hụt của nhân lực, nâng cao kỹ năng cho nhân lực để họ bắt kịp với thay đổi và đòi hỏi của công việc trong tổ chức.

- Đào tạo đa chức năng: nhằm trang bị cho nhân lực khả năng thực hiện nhiều công việc trong tổ chức, đáp ứng những thay đổi của nền kinh tế thị trường, nhân lực cần năng động, thành thạo và linh hoạt trong nhiều lĩnh vực.

- Đào tạo hoạt động theo nhóm: giúp cho nhân lực làm việc theo nhóm có hiệu quả nhất, nâng cao ý thức tập thể và khả năng làm việc phối hợp.

- Đào tạo tính sáng tạo: sự sáng tạo luôn luôn cần thiết trong bất kỳ một hoạt động nào của tổ chức, tuy nhiên việc đào tạo này dựa trên một giả định là tính sáng tạo có thể học hỏi được.

Đánh giá quá trình đào tạo: dựa vào các tiêu chuẩn đã được đưa ra (sau khi kết thúc giai đoạn xác định nhu cầu đào tạo), nhà quản lý tiến hành tập trung vào đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo cơ bản. Giai đoạn này có thể gặp một số khó khăn như: khó thu nhận được các số liệu cần thiết để đánh giá, không có thời gian phân tích kết quả đào tạo... [9]

5. Đánh giá thực hiện công việc

5.1. Khái niệm

Đánh giá thực hiện công việc của người lao động chính là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của họ trong quan hệ so sánh với những tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. [3]

Mục tiêu của hệ thống đánh giá sự thực hiện là nhằm cung cấp thông tin phản hồi cho nhân lực giúp họ cải thiện và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Mặt khác, thông tin đánh giá sự thực hiện công việc là những nguyên liệu cần thiết cho quá trình hoạch định tài nguyên nhân lực, cho quá trình tuyển dụng, phát triển, đào tạo, bồi dưỡng tài nguyên nhân lực, là căn cứ để quản lý hệ thống lương bổng và đãi ngộ giúp cho nhà quản trị có các quyết định thuộc lĩnh vực tương quan nhân sự nội bộ, giúp đánh giá tiềm năng nhân viên.

Như vậy, đánh giá thực hiện công việc mang tính thống nhất và tính hệ thống nhằm mục đích xem xét tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng từ trước. Việc đánh giá được diễn ra theo một quá trình chứ không ở một thời điểm cụ thể nào, được thiết kế và sử dụng một số phương pháp khoa học để đánh giá và tổ chức có hệ thống cũng như bộ máy đánh giá.

5.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc

Quá trình đánh giá thực hiện công việc bao gồm các giai đoạn theo thứ tự sau:

- Thống nhất mục đích và tiêu chuẩn của đợt đánh giá: xác định rõ mục đích và tính chất của đánh giá.

- Thành lập hội đồng đánh giá: lựa chọn những người công tâm, hiểu biết, có tinh thần trách nhiệm để đảm bảo tính công bằng và chính xác của một cuộc đánh giá.

- Xác định nội dung đánh giá.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá: căn cứ vào mục tiêu, mục đích của việc đánh giá mà lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

- Tập huấn cho người đánh giá.

- Phỏng vấn đánh giá.

- Tiến hành đánh giá.

- Thảo luận đánh giá với nhân viên.

Hình thức và trách nhiệm của đánh giá thực hiện công việc thay đổi tùy theo tổ chức, tùy theo cấp bậc của người được đánh giá. Tùy theo tình hình mà tổ chức áp dụng và chỉ định người đứng ra đánh giá người khác, phương thức phổ biến là cấp trên đánh giá cấp dưới, cũng có khi cấp dưới trực tiếp đánh giá cấp trên. Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau cũng là một phương thức hay. Ngoài ra, chúng ta còn có phương thức đánh giá nhóm, tự đánh giá và phương thức tổng hợp của các phương thức trên. việc đánh giá sẽ được thực hiện trên cơ sở định kỳ hàng tháng, hàng quý, sáu tháng hay cuối năm.

Tùy theo mục tiêu của việc đánh giá mà cấp quản trị sẽ áp dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc cho phù hợp. Một số phương pháp đánh giá thường được áp dụng :

- Phương pháp mức thang điểm hay mức thang điểm bằng đồ thị.

- Phương pháp danh mục kiểm tra

- Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật.

- Phương pháp so sánh
- Phương pháp đánh giá theo mục tiêu.
- Các phương pháp đánh giá khác.

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động quan trọng và rất khó khăn, vì vậy khi đánh giá cần xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể. Các chỉ tiêu đưa ra càng cụ thể thì công việc đánh giá càng thuận lợi và dễ đưa đến sự thống nhất trong hội đồng đánh giá.

6. Lương bổng và đãi ngộ nguồn nhân lực

6.1. Khái niệm

Trên thực tế, khái niệm tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập... Tuy nhiên, có thể hiểu một cách chung nhất lương bổng và đãi ngộ nhằm chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. [7]

6.2. Cơ cấu hệ thống lương bổng và đãi ngộ

Về cơ cấu, hệ thống lương bổng và đãi ngộ bao gồm ba thành phần sau:

+ *Thù lao cơ bản*: là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được hàng kỳ dưới dạng tiền công hay tiền lương, phần thù lao này được trả trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ thâm niên của người lao động.

Tiền lương: là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm).

Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy theo khối lượng công việc hoàn thành.

+ *Các khuyến khích*: là khoản thù lao phụ thêm ngoài tiền lương, tiền công trả cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình (như nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí nguyên liệu, tăng lợi nhuận định mức...)

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm cho tiền lương để đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động khi họ đạt được thành tích trong công việc. Có nhiều hình thức thưởng: thưởng năng suất lao động, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động của tổ chức, thưởng đảm bảo ngày công...

+ *Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động*: là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cho cuộc sống của người lao động. Phúc lợi cho nguồn nhân lực là khoản tiền bù đắp khác với tiền lương hoặc tiền thưởng. Phúc lợi có tác dụng động viên tinh thần của người lao động vì thông qua các loại phúc lợi như: bảo hiểm trợ cấp xã hội và các khoản tiền bù đắp khác sẽ làm cho họ gắn bó hơn với tổ chức, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần và tăng năng suất lao động. Bên cạnh đó, phúc lợi và dịch vụ cho người lao động còn thực hiện chức năng xã hội của tổ chức với người lao động và đáp ứng đòi hỏi của công đoàn và nâng cao vai trò điều chỉnh của nhà nước.

Một tổ chức có thể cung cấp các dịch vụ và phúc lợi sau:

- Phúc lợi và dịch vụ về tài chính: loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm giúp đỡ người lao động và gia đình họ về tài chính, liên quan trực tiếp đến tài chính cá nhân của họ.

- Phúc lợi và dịch vụ nghề nghiệp: là hình thức lấy nhân lực của mình để phục vụ cho tổ chức không mất tiền như: các dịch vụ tư vấn cho người lao động, phúc lợi y tế, tổ chức hệ thống nghiên cứu, truy cập thông tin...

- Dịch vụ giải trí: sau những giờ làm việc căng thẳng các tổ chức tạo cho nhân viên của mình những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi của mình một cách bổ ích, tạo điều kiện cho nghỉ ngơi như: các chương trình thể thao, các chương trình xã hội như picnic, nghỉ mát...

- Dịch vụ nhà cửa và giao thông đi lại: để tạo điều kiện cho nhân viên đi lại, ăn ở, làm việc một cách thuận lợi, tổ chức tạo điều kiện về nhà cửa và giao thông đi lại cho người lao động như: phân phối hoặc bán nhà cho người lao động với giá cả hợp lý, trợ cấp đi lại hoặc đưa đón người lao động.

- Các dịch vụ và phúc lợi theo quy đinh của pháp luật như: bảo hiểm xã hội, chăm sóc y tế...

Hệ thống lương bổng và đãi ngộ nguồn nhân lực luôn luôn đóng vai trò quan trọng trong mọi tổ chức. Mục tiêu chung của hệ thống này là nhằm thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, đáp ứng yêu cầu luật pháp. Với những mục tiêu cơ bản đó, các tổ chức đang ngày càng cố gắng hoàn thiện hệ thống thù lao của mình sao cho đáp ứng được tốt nhất nhu cầu của người lao động.

Chương II

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM HIỆN NAY

(nghiên cứu điển hình tại Công ty Dệt - May Hà Nội - Hanosimex)

I. Khái quát chung về thực trạng nguồn nhân lực Việt Nam

1. Lợi thế của nguồn nhân lực Việt Nam trong hội nhập kinh tế

Một trong nhữnng ưu thế rõ rệt của lao động Việt Nam hiện nay là nguồn nhân lực dồi dào, đó là do quy mô dân số lớn, cơ cấu dân số trẻ được coi là "cơ cấu vàng" nên số người trong độ tuổi lao động cũng lớn. Tỷ lệ tăng bình quân năm của nguồn nhân lực qua nhiều năm đều lớn hơn tỷ lệ tăng dân số, hệ số phụ thuộc có xu hướng giảm. Vì vậy quy mô nguồn nhân lực lớn thể hiện: tại thời điểm 1/7/2005, lực lượng lao động nói chung (bao gồm trong độ tuổi lao động và trên độ tuổi lao động) của cả nước là 43.255,3 nghìn người, tăng gần 2,7% so với thời điểm 1/7/2004 với quy mô tăng thêm là 1.130,6 nghìn người. Lực lượng lao động trong độ tuổi lao động có 40.805,3 nghìn người chiếm 94,3%, tăng 2,4% so với thời điểm 1/7/2004 với quy mô tăng thêm là 939,3 nghìn người (xem bảng 1).

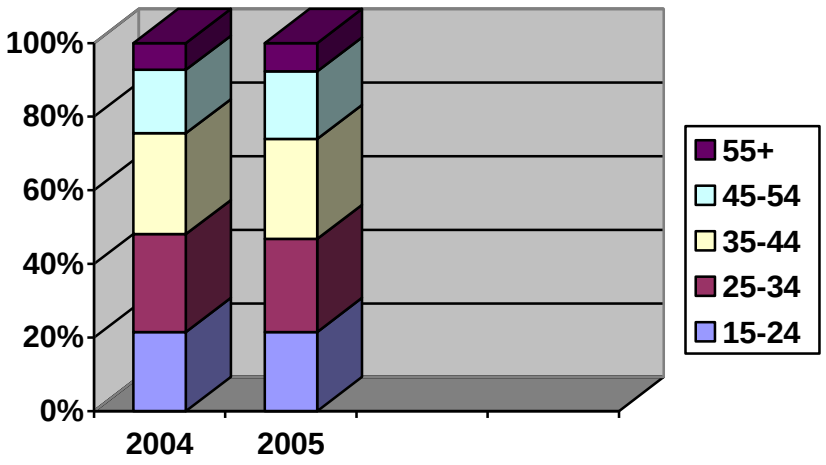
Bảng 1: Quy mô nguồn nhân lực

Năm	2004 (nghìn người)	2005 (nghìn người)
Lực lượng lao động nói chung	42.124,7	43.255,3
Lực lượng lao động trong độ tuổi lao động	39.866,0	40.805,3
Lực lượng lao động trên độ tuổi lao động	2.258,7	2.450,0

Nguồn: Kết quả điều tra lao động - việc làm 2005

Bộ LĐ - TBXH [24]

Cơ cấu dân số trẻ nên **cơ cấu lực lượng lao động cũng trẻ**. Cơ cấu lực lượng lao động chia theo nhóm tuổi: Lực lượng lao động ở nhóm tuổi 15-24 chiếm 21,5% (không thay đổi so với thời điểm 1/7/2004); nhóm tuổi 25-34 chiếm 25,3% (giảm 1,3%); nhóm tuổi 35-44 chiếm 27,1% (giảm 0,3%); nhóm tuổi 45-54 chiếm 18,4% (tăng 1,2%); nhóm từ 55 tuổi trở lên chiếm 7,7% (tăng 0,4%). Lực lượng lao động ở nhóm tuổi 24-44 tuổi chiếm nhiều nhất: hơn 52,4% (xem biểu đồ 1). Đây là độ tuổi người lao động đang sung sức nhất về thể lực, trí lực, trưởng thành về mặt kiến thức, hiểu biết, sôi nổi, giàu nhiệt huyết nên làm việc năng nổ, xông xáo, nhiệt tình, hăng say, có hiệu quả nhất. Đây là đội ngũ chủ lực, thể hiện sức trẻ của đất nước. Với ưu thế này nếu được khai thác triệt để sẽ là yếu tố quan trọng cho phát triển kinh tế đất nước.



Biểu đồ 1: Cơ cấu lực lượng lao động nói chung của cả nước chia theo nhóm tuổi năm 2004 & 2005(%) [24]

Một ưu thế khác là nước ta có **tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của dân số lớn** (xem bảng 2). Tại thời điểm 1/7/2005 tính chung cả nước tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của dân số từ đủ 15 tuổi trở lên là 71,4%, giảm

0,6% so với thời điểm 1/7/2004. Ở khu vực thành thị là 63,2% (giảm 1,1%), khu vực nông thôn là 74,6% (giảm 0,3%).

Bảng 2: Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động năm 2004, 2005

Năm	2004 (%)	2005 (%)
Khu vực thành thị	64,3	63,2
Khu vực nông thôn	74,9	74,6
Chung	72,0	71,4

Nguồn: Kết quả điều tra lao động - việc làm 2005
Bộ LĐ - TBXH [24]

Nhờ chính sách cải cách đổi mới phát triển kinh tế, **chất lượng nguồn nhân lực đã được nâng cao rất nhiều**. Trình độ học vấn và dân trí của nguồn nhân lực Việt Nam là khá cao. Trong những năm qua do Đảng và nhà nước ưu tiên phát triển giáo dục đào tạo nên đã đạt được một số thành tựu nhất định. Việt Nam được Liên Hợp Quốc đánh giá cao về chỉ số phát triển con người: chỉ số HDI đạt 0,682 cao hơn nhiều nước trong khu vực. Tỷ lệ mù chữ của lực lượng lao động cả nước là 5,01%, tỷ lệ tốt nghiệp phổ thông trung học là 19,7%, so với thời điểm 1/4/2004 tốt nghiệp phổ thông trung học đã tăng 1,4%.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực không ngừng được nâng cao. Tỷ lệ đã qua đào tạo nói chung của lực lượng lao động là 22,5% tăng nhiều so với các năm trước trong đó tỷ lệ đã qua đào tạo nghề (bao gồm đào tạo nghề ngắn hạn và dài hạn không phân biệt có hoặc không có chứng chỉ hoặc bằng nghề và tốt nghiệp sơ cấp) là 13,3%; tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp là 4,4%; tốt nghiệp cao đẳng, đại học trở lên là 4,8%. So với

thời điểm 1/7/2004, tỷ lệ đã qua đào tạo nói chung của lực lượng lao động cả nướcc tăng 1,5%; trong đó tỷ lệ đã qua đào tạo nghề tăng 0,8%; tỷ lệ tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp tăng 0,3%; tỷ lệ tốt nghiệp cao đẳng, đại học trở lên tăng 0,4%. [1]

Công tác nghiên cứu khoa học cũng được chú trọng. Chúng ta cũng đã phát triển được một đội ngũ cán bộ khoa học và công nghệ đông đảo. Nhiều nhà kinh tế, nhiều cán bộ khoa học của Việt Nam cũng đã tiếp thu và tiếp cận được với nhiều tiến bộ khoa học và công nghệ hiện đại của thế giới; nhiều công nhân, lao động Việt Nam thông qua xuất khẩu lao động và các chuyên gia nước ngoài đã có điều kiện tiếp cận được với những máy móc thiết bị hiện đại và tác phong lao động công nghiệp. Qua đó chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam cũng đã được nâng cao hơn.

2. Thách thức đối với nguồn nhân lực Việt Nam

Mặc dù đã có những bước tiến bộ về chất lượng nguồn nhân lực như đã kể trên nhưng nguồn nhân lực Việt Nam vẫn còn nhiều mặt hạn chế chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển hội nhập kinh tế, thể hiện:

Về chất lượng nguồn nhân lực: nguồn nhân lực Việt Nam tuy dồi dào về số lượng nhưng **chất lượng không cao**. Số người có trình độ chuyên môn và khoa học tuy đã đào tạo được hơn 7 triệu người nhưng so với yêu cầu cỉa hội nhập kinh tế thế giới thì tỷ lệ còn thấp. Tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo vẫn còn quá lớn, chiếm tới 77,5%. Trong số đã qua đào tạo thì trình độ sơ cấp lại chiếm tỷ lệ lớn, gấp rưỡi tổng hai bộ phận đào tạo trung học chuyên nghiệp và cao đẳng, đại học. Bộ phận lao động đã qua đào tạo vẫn còn nhiều lỗ hổng, thiếu sót, hạn chế về mặt kiến thức khoa học, năng lực thực hành, phương pháp tư duy sáng tạo, nắm bắt công nghệ hiện đại…Đó là do chất lượng giáo dục ở nước ta vẫn thấp. Giáo dục đào tạo được thương mại hóa, chạy theo quy mô, ít chú trọng đến chất lượng. Một bộ phận người lao động sau đào tạo

không đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động, đào tạo chưa thực sự tạo cho người lao động cơ hội tìm được việc làm. Ngoài ra thị trường lao động Việt Nam còn có sự thiếu hụt công nhân lành nghề cao. Các khu công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghệ cao, khu vực FDI và xuất khẩu lao động cũng gặp khó khăn trong tuyển dụng lao động trình độ chuyên môn kỹ thuật cao (công nhân kỹ thuật lành nghề cao, lao động trình độ đại học trở lên được đào tạo có chất lượng tốt) để đáp ứng chuyển giao khoa học và công nghệ mới từ nước ngoài. Người lao động hạn chế về trình độ năng lực, tay nghề và phong cách làm việc. Phần lớn lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp đều hạn chế về năng lực làm việc kể cả lao động trực tiếp và lao động quản lý. Người lao động ít được đào tạo một cách bài bản, kiến thức nghề nghiệp và kỹ năng làm việc của nhiều người hoặc không còn phù hợp hoặc chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tế. Quy mô lao động qua đào tạo và chất lượng lao động chuyên môn kỹ thuật có khoảng cách so với nhiều nước trên thế giới: Chất lượng đào tạo trình độ chuyên môn kỹ thuật của lao động Việt Nam chỉ đạt 17,86/60 điểm (60 là điểm tối đa) trong khi Singapore là 42,16 điểm, Hàn Quốc là 46,06 điểm, Trung Quốc là 31,5 điểm, Thái Lan là 18,46 điểm và Philipine là 29,85 điểm. Có thể thấy sức cạnh tranh của lao động Việt Nam đang còn quá thấp.

Cơ cấu đào tạo về nghành nghề và trình độ còn bất hợp lý dẫn đến sự mất cân đối giữa cung và cầu lao động chuyên môn kỹ thuật. Toàn cầu hóa kinh tế đã tác động đến sự phát triển một số ngành nghề mới tạo ra xu hướng đào tạo chạy theo thị hiếu của người lao động, thiếu định hướng, phân luồng dẫn đến hậu quả là đào tạo chưa gắn với nhu cầu thực tế của các khu vực kinh tế và các ngành, mất cân đối giữa các ngành nghề đào tạo.

Ngoài sự hạn chế khách quan đó chúng ta còn bị hạn chế bởi nguyên nhân chủ quan. Đó là thói quen làm việc nông nghiệp của chúng ta dẫn tới thói quen làm việc rề rà, giờ "cao su", vừa làm vừa chơi. Chúng ta cũng đã

gặp rắc rối với vấn đề lao động thiếu kỷ luật, thiếu trách nhiệm, tính tự giác kém.

Thị trường lao động Việt Nam chưa phát triển, chưa được quan tâm quản lý đúng mức cũng là một khó khăn đối với người lao động. Có sự mất cân bằng giữa cung và cầu lao động. Lợi thế của chúng ta là lực lượng lao động đông đảo cũng dẫn tới thách thức cho chúng ta. Một mặt các ngành kinh tế chưa phát triển, chưa tạo ra đủ việc làm cho người lao động, mặt khác có những công việc vẫn thiếu người làm nhưng cung lao động trên thị trường lại không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Vì vậy nên có tình trạng vừa thừa lại vừa thiếu lao động. **Tỷ lệ thất nghiệp của lực lượng lao động trong độ tuổi lao động ở khu vực thành thị là khá cao**. Năm 2005 tỷ lệ này đã giảm so với năm 2004 là 0,2% nhưng vẫn còn chiếm tới 5,6%. Điều này có nghĩa là vẫn còn có khoảng 2422,2968 nghìn người lao động không thể tìm được việc làm.

Từ những mặt mạnh và hạn chế đó, quá trình hội nhập kinh tế đang đặt ra những yêu cầu, thách thức to lớn đối với nguồn nhân lực Việt Nam: Không chỉ nâng cao khả năng cạnh tranh về trình độ chuyên môn kỹ thuật, tay nghề mà còn nâng cao các phẩm chất khác như: ngoại ngữ, tác phong và văn hóa ứng xử công nghiệp hiện đại, tinh thần chấp hành kỷ luật lao động và kỷ luật công nghệ, hiểu biết pháp luật…. Ngoài ra, đặc điểm của nền sản xuất kinh doanh hiện đại, kinh tế thị trường với tính cạnh tranh cao đòi hỏi người lao động nước ta phải có những phẩm chất mới như: thích ứng, linh hoạt, các khả năng hợp tác trong quá trình hoạt động…. Những điểm tích cực và hạn chế của nguồn nhân lực nước ta cũng đặt ra một thách thức lớn đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô nói chung và trong các doanh nghiệp nói riêng. Nó đòi hỏi các nhà quản trị phải có những chiến lược thích hợp để sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao nhất. Chính vì thế, chúng ta hãy cùng

tìm hiểu xem thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay đang diễn biến như thế nào.

II. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam (nghiên cứu điển hình tại các doanh nghiệp nhà nước và Công ty Dệt - May Hà Nội - Hanosimex)

1. Tình hình quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam nói chung

Do thời gian nghiên cứu có hạn nên trong phần này tác giả giới hạn nghiên cứu trong phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước nói chung và lấy nghiên cứu điển hình tại Công ty Dệt - May Hà Nội vì hiện nay thực trạng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước là vấn đề nổi cộm và được đưa ra tranh luận nhiều nhất, nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp này.

Theo thống kê, hiện cả nước có gần 5000 doanh nghiệp nhà nước, trong đó có khoảng trên 3000 doanh nghiệp đã được cổ phần hóa. Các doanh nghiệp nhà nước luôn là lực lượng nòng cốt trong phát triển kinh tế của đất nước, chiếm gần 40% GDP, nộp hơn 50% ngân sách nhà nước và luôn giữ được vai trò chủ đạo trong nền kinh tế đất nước [(1)]. Mặc dù trong những năm qua, do sắp xếp và cổ phần hóa nên số lượng doanh nghiệp nhà nước đã giảm rất nhiều nhưng vai trò đóng góp cho nền kinh tế đất nước ngày càng tăng, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu và bình ổn được thị trường. Đặc biệt các doanh nghiệp nhà nước đã góp phần điều chỉnh được nền kinh tế đất nước. Tuy nhiên, để các doanh nghiệp nhà nước phát huy hiệu quả hoạt động hơn nữa cần phải tiến hành sắp xếp, đổi mới phù hợp với kinh tế thị trường, đáp ứng được yêu cầu của hội nhập và cạnh tranh kinh tế quốc tế.

[(1)] www.mof.gov.vn, *Hội nghị sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2006-2010*

Theo số liệu thống kê, hiện nay trung bình quy mô của một doanh nghiệp nhà nước là 421 lao động, với cơ cấu vốn lên tới 167 tỉ đồng [(1)]. Sau khi được cổ phần hóa, hầu hết các doanh nghiệp đã phát huy được hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, thu nhập của người lao động được cải thiện và nộp ngân sách ngày càng tăng. Tuy nhiên, vấn đề quản trị nguồn nhân lực và cách dụng nhân trong các doanh nghiệp nhà nước hiện vẫn còn là một vấn đề nổi cộm và được đưa ra bàn luận rất nhiều.

Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế, lợi thế cạnh tranh mà một doanh nghiệp giành được hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố nhân sự. Tuy nhiên, hiện nay các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam chỉ sử dụng được khoảng 40% [(2)] năng suất nguồn nhân lực mà họ đang sở hữu. Nguyên nhân cơ bản nằm ở sự yếu lém về công tác quản trị nguồn nhân lực. Các nhà lãnh đạo chưa hiểu đúng hoặc hiểu không đầy đủ về vai trò và các chức năng của quản trị nguồn nhân lực mà doanh nghiệp lại thiếu các công cụ cần thiết để xác định chính xác hiện trạng nguồn nhân lực và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của đơn vị mình để thay đổi thực tế các hoạt động trong công tác vận hành nguồn nhân lực theo hướng có lợi cho cả doanh nghiệp và người lao động. Cán bộ nhân sự trong các doanh nghiệp nhà nước thường là kiêm nhiệm, không được đào tạo chuyên sâu và thường làm theo thói quen, kinh nghiệm của người đi trước. Cán bộ nhân sự chưa được coi là một trong những cán bộ nòng cốt của doanh nghiệp nên họ vẫn thiếu tự tin và sức mạnh để cải tổ bộ máy nhân sự trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, dụng nhân và chế độ đãi ngộ cũng là một trong những yếu tố quan trọng trong hoạt động quản trị và phát triển nguồn nhân lực, đem lại sự thành công cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, những điều này lại ít được các doanh nghiệp nhà nước coi trọng.

[(1)] Tổng cục thống kê (2005), *Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2003, 2004, 2005*

[(2)] www.vneconomy.com.vn, *Hiệu quả hóa công tác quản lý nhân sự*

Khi nói đến sự yếu kém của các doanh nghiệp nhà nước, người ta thường hình dung đến các nguyên nhân liên quan như cơ chế bao cấp, sự trì trệ trong cơ chế hoạt động, thiếu hụt nhân sự có năng lực, và yếu kém về năng lực quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp... Tuy nhiên, tựu trung những vấn đề đấy cũng xuất phát từ nguyên nhân về nhân sự và chế độ đãi ngộ. Trong chính sách dụng nhân, các doanh nghiệp nhà nước thường mắc sai lầm nghiêm trọng khi lặp lại cơ chế sắp xếp, bố trí cán bộ của cơ quan hành chính sự nghiệp nhà nước.

Trong các doanh nghiệp nhà nước, cơ chế bổ nhiệm cán bộ quản lý, lãnh đạo tuân theo các tiêu chí cơ bản như: phải là đảng viên, có thâm niên công tác và thuộc diện cán bộ quy hoạch của tổ chức Đảng trong doanh nghiệp đó. Tài năng đôi khi cũng chỉ là một điều kiện đủ (chứ không phải là điều kiện cần) theo cơ chế bổ nhiệm nhân sự nêu trên. [17]

Như vậy, một người trẻ, có tài năng, mới vào làm cho doanh nghiệp nhà nước khó mà được trọng dụng, bổ nhiệm vào các vị trí quản lý, lãnh đạo. Bên cạnh đó, đôi khi chúng ta cũng bắt gặp kiểu doanh nghiệp nhà nước như một nơi giải quyết "chế độ, chính sách" bởi công nhân viên đa phần đều là người được gửi gắm, hoặc chuyển ngành trong khu vực nhà nước. Hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp nhà nước đôi khi không còn tuân thủ nguyên tắc "có việc mới cần người" mà xuất hiện tình trạng "có người rồi mới tạo ra việc". Một yếu tố quan trọng khác cũng góp phần dẫn đến tình trạng yếu kém của đội ngũ nhân sự trong các doanh nghiệp nhà nước là chế độ đãi ngộ: cơ chế trả lương và chính sách động viên khen thưởng.

Mặc dù doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh doanh, thu lợi nhuận và tự trang trải chi phí, nhưng lại bị bắt buộc áp dụng hệ thống thang lương-bảng lương gần giống như dành cho cơ quan hành chính sự nghiệp-là các tổ chức hoạt động bằng ngân sách nhà nước. Tuy mức lương cơ bản đã qua nhiều lần cải cách và hiện ở mức tối thiểu là 450.000đ/tháng, tiền lương trong các

doanh nghiệp nhà nước được vận dụng theo cơ chế hệ số, tối đa không quá 3 lần tiền lương tối thiểu chung, nhưng con số này thực sự vẫn không đáp ứng được những nhu cầu tối thiểu của lao động, khi mà giá cả thị trường luôn leo thang. Nhược điểm cơ bản và quan trọng nhất của hệ thống thang lương-bảng lương này là cơ chế trả lương không theo năng lực lao động, mà dựa trên bằng cấp, chức danh công việc và thâm niên công tác. [23]

Nếu như tại các doanh nghiệp tư nhân, một sinh viên mới ra trường có thể đề nghị mức lương cho mình, và doanh nghiệp chủ động đưa ra một mức lương phù hợp mà cả hai có thể chấp nhận được, thì điều này khó xảy ra ở doanh nghiệp nhà nước, dẫn đến sự cào bằng trong việc trả lương. Tình trạng người có năng lực nhưng mới ra trường luôn có mức lương thấp hơn một người bình thường nhưng có thâm niên làm việc là điều rất dễ thấy tại các doanh nghiệp nhà nước.

Hệ thống thang lương-bảng lương nhà nước quá phức tạp đã dẫn đến tính tiêu cực, không công bằng trong cách trả lương. Hiện tượng "thưởng trong lương rất phổ biến tại các doanh nghiệp nhà nước. Đó là một biến tướng của việc buộc phải chi sai quỹ tiền lương nhằm đảm bảo thu nhập đủ sống cho công nhân viên của doanh nghiệp (vì lương theo hệ số của thang lương-bảng lương quá thấp). Bất cập này là nguyên nhân chính gây nên tâm lý "không cần làm nhiều" vì lương vẫn thế trong đại bộ phận người lao động của doanh nghiệp nhà nước.

Lương cứng là vậy, còn chính sách động viên, khen thưởng cũng chẳng khác gì lương. Tính cào bằng và yếu tố thâm niên vẫn là những đặc điểm cơ bản nhất dùng làm tiêu chí để thực hiện, vì thế, nó không còn mang tính khích lệ, động viên kịp thời đối với người lao động có cống hiến, có hiệu quả trong giải quyết công việc.

Thêm vào đó, chế độ khen thưởng hàng năm lại mang nặng tính hình thức. Việc bình bầu xếp loại lao động và tiêu chí bình bầu không thực tế, hầu

như chỉ cần dựa vào thời gian làm việc trong năm của nhân viên. Thế nên, để không mất lòng mọi người, cuối cùng ai ai cũng xếp loại A, hi hữu lắm mới có loại C, đó là những người mới vào công tác, chưa đủ thâm niên. Những bất hợp lý trong chế độ đãi ngộ đã không kích thích được sự phấn đấu, cạnh tranh bằng năng lực giữa các nhân viên.

Trong thời gian vừa qua, Nhà nước đẩy mạnh chủ trương đổi mới hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thông qua hình thức cổ phần hóa, chuyển đổi thành công ty TNHH một thành viên. Thực chất đây chính là cải tổ về tổ chức bộ máy và tính chất sở hữu vốn, nhằm tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước.

2. Về vấn đề quản trị nguồn nhân lực của Công ty Dệt - May Hà Nội (Hanosimex)

Trong phần này tác giả tập trung vào phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân lực của Công ty Dệt - May Hà Nội trong công tác tuyển dụng, đánh giá hiệu quả làm việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

2.1. Giới thiệu Công ty Dệt - May Hà Nội

2.1.1. Giới thiệu chung

Công ty Dệt May Hà Nội là một doanh nghiệp nhà nước, là thành viên hạch toán độc lập của Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Công ty hoạt động theo luật doanh nghiệp nhà nước, các quy định của pháp luật và điều lệ tổ chức hoạt động của công ty Dệt May Hà Nội được Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Dệt May Việt Nam phê chuẩn.

Công ty là đơn vị chuyên sản xuất - kinh doanh - xuất nhập khẩu hàng dệt may gồm: các loại nguyên liệu xơ, sợi, vải dệt kim và sản phẩm may mặc dệt kim, vải denim và các sản phẩm may mặc dệt thoi; các loại khăn bụng, thiết bị phụ tùng, động cơ, vật liệu, điện tử, hóa chất, thuốc nhuộm, các mặt hàng tiêu dùng khác theo giấy phép kinh doanh do Sở kế hoạch và đầu tư

thành phố Hà Nội cấp. Ngoài ra Công ty còn kinh doanh kho vận, vận tải, văn phòng, nhà xưởng, kinh doanh nhà hàng, khách sạn, siêu thị, các dịch vụ vui chơi giải trí.

Với thiết bị hiện đại, công nghệ tiên tiến trình độ quản lý giỏi, đội ngũ cán bộ có năng lực cao, đội ngũ công nhân lành nghề, sản phẩm của Công ty luôn đạt chất lượng cao, được trao tặng nhiều huy chương vàng và bằng khen tại các hội chợ triển lãm kinh tế. Hệ thống dây chuyền sản xuất của Công ty luôn đảm bảo chất lượng ISO-9001:2000. Sản phẩm của công ty liên tục được bình chọn Hàng Việt Nam chất lượng cao từ năm 2000 đến nay. Công ty cũng đã đạt giải thưởng Sao vàng Đất Việt liên tục từ năm 2003 đến nay.

Sản phẩm của Công ty được xuất sang các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Úc, Thái Lan, Hồng Kông, Thuỵ Điển, khu vực EU … Các khách hàng trong nước cũng luôn tín nhiệm sản phẩm của HANOSIMEX.

Công ty luôn duy trì và phát triển sản xuất, đạt hiệu quả kinh tế cao. Luôn mở rộng các hình thức kinh doanh mua bán, gia công, trao đổi hàng hóa, sẵn sàng hợp tác cùng các bạn hàng trong nước và ngoài nước để đầu tư thiết bị hiện đại, khoa học công nghệ mới nhằm nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm.

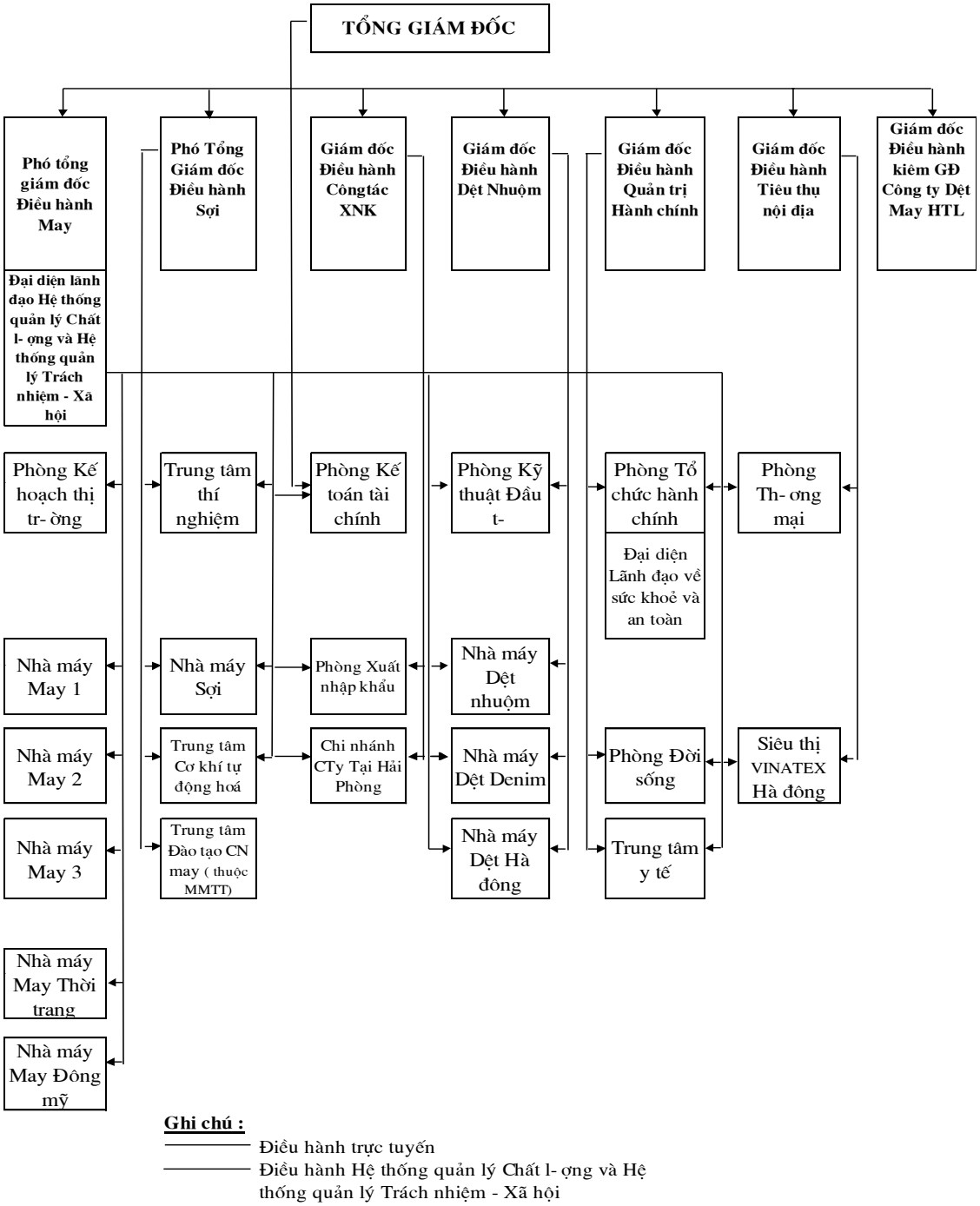
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Dệt - May Hà Nội

Cơ cấu tổ chức của công ty đứng đầu là Tổng Giám Đốc, tiếp theo là 2 Phó Tổng Giám Đốc: Phó tổng Giám Đốc điều hành May và Phó tổng Giám Đốc điều hành Sợi. Dưới đó là 5 Giám đốc điều hành đảm trách các nhiệm vụ khác nhau Giám đốc các nhà máy thành viên chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về toàn bộ hoạt động sản xuất của nhà máy. Giám đốc điều hành hoạt động của nhà máy theo chế độ một thủ trưởng (xem hình 7).

Các phòng ban được phân thành 2 khối cơ bản: Khối phòng ban chức năng và khối các nhà máy sản xuất:

- Khối phòng ban chức năng: có nhiệm vụ cố vấn cho lãnh đạo công ty về các chiến lược đầu tư phát triển, điều hành quá trình sản xuất, thực hiện các nhiệm vụ kinh tế, giám sát kỹ thuật, giám sát chất lượng sản phẩm, cho ý kiến chỉ đạo để các nhà máy sản xuất đạt hiệu quả cao.

- Khối các nhà máy sản xuất: trên cơ sở các dây chuyền sản xuất, thực hiện lệnh sản xuất, thực hiện định mức kinh tế kỹ thuật, đảm bảo hiệu quả sản xuất tối đa, nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất lao động.



Hình 7: Cơ cấu tổ chức của Công ty Dệt - May Hà Nội

2.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Dệt - May Hà Nội

2.2.1. Khái quát về tình hình lao động của Công ty Dệt - May Hà Nội

Tham gia vào ngành dệt may, Công ty Dệt - May Hà Nội có đặc điểm là sử dụng nhiều lao động trực tiếp. Do đặc thù của ngành nên tỷ lệ lao động nữ trong Công ty chiếm khá cao. Những lao động này đều có tay nghề kỹ thuật cao, đáp ứng được công nghệ của ngành.

Tình hình lao động của công ty có thể được trình bày tóm tắt qua bảng số liệu sau:

Bảng 3: Cơ cấu lao động của Công ty Dệt - May Hà Nội

		Năm 2003		**Năm 2004**		**Năm 2005**	
		Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)
1-Theo t/chất	- LĐ gián tiếp	549	11,00	554	10,53	592	10,81
	- LĐ trực tiếp	4.439	89,00	4706	89,47	4886	89,19
2-Theo Giới tính	- Nam	1496	30,00	1574	29,92	1644	30,01
	- Nữ	3492	70,00	3686	70,08	3834	69,99
3-Theo Trình độ	- ĐH,trên ĐH	374	7,50	405	7,70	425	7,76
	- Trung học	45	0,90	45	0,86	44	0,80
	- CN Kỹ thuật	4569	91,60	4810	91,44	5009	91,44
	+ CN bậc cao	1228	26,87	1293	26,88	1349	26,93
Tổng cộng		***4988***	*100*	***5260***	*100*	***5478***	*100*

Tổng số lao động trong công ty tăng đều trong 3 năm qua. Cụ thể, năm 2004 lao động của công ty tăng 272 người và đến năm 2005 tăng 218

người. Đó là do công ty đã mở rộng quy mô hoạt động của mình nên cần thêm nhiều lao động. Cơ cấu lao động trong công ty không có nhiều thay đổi. Tuy nhiên, số lượng lao động trực tiếp đã tăng mạnh hơn số lao động gián tiếp rất nhiều. Từ năm 2003 đến 2005, lao động gián tiếp tăng 43 người trong khi lao động trực tiếp tăng 447 người. Tỉ trọng lao động trực tiếp trong công ty luôn giữ ở mức 89%.

Về trình độ, nhìn chung số nhân viên được đào tạo đại học và công nhân kỹ thuật, công nhân bậc cao luôn chiếm tỉ lệ cao và tăng dần qua từng năm.

Về giới tính, trong 3 năm qua, tỉ lệ lao động nữ ở công ty luôn cao hơn nam (chiếm 70%) và ngày càng tăng theo chiều hướng này. Đó là do đặc thù sản xuất của công ty, lao động nữ tập trung nhiều ở bộ phận bán hàng và các xí nghiệp may.

2.2.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Công ty Dệt - May Hà Nội

a. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Nhiệm vụ của các đơn vị với công tác tuyển dụng

Khi các đơn vị và phòng ban trong Công ty có nhu cầu tuyển người thì sẽ thông báo lên Ban lãnh đạo để Ban lãnh đạo xem xét và ra thông báo tuyển dụng. Cụ thể, các phòng: Tổ chức hành chính, Kế toán tài chính, Xuất nhập khẩu, Kế hoạch thị trường, Kỹ thuật đầu tư, Thương mại, Trung tâm Y tế có nhiệm vụ xây dựng bản mô tả công việc ở các lĩnh vực và nhóm công việc liên quan cụ thể theo các tiêu chí (Bản mô tả công việc đã được duyệt) và hệ thống câu hỏi liên quan đến các nhóm công việc của đơn vị.

** Phòng Tổ chức - Hành chính:*

- Căn cứ vào Kế hoạch tuyển dụng cho từng vị trí công việc và các yêu cầu tiêu chuẩn tuyển dụng như: tuổi, học vấn, trình độ chuyên môn, các giấy tờ theo quy định của bộ hồ sơ,... tổ chức sơ tuyển và chọn lựa danh sách

các ứng viên theo yêu cầu chuyên môn từng chức danh cần tuyển dụng: bố trí lịch, xây dựng câu hỏi và tiến hành cuộc phỏng vấn ngắn để quyết định sự phù hợp của ứng viên cho vị trí công việc.

- Lập danh sách ứng viên đã qua sơ tuyển trình duyệt và xin ý kiến Tổng giám đốc lên lịch tổ chức phỏng vấn.

- Thông báo cho các ứng viên đến phỏng vấn.

- Trực tiếp xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và các câu hỏi liên quan đến lĩnh vực Lao động - Tiền lương - Chế độ chính sách - Nhân viên văn phòng.

- Kết hợp cùng các phòng ban liên quan xây dựng các câu hỏi phỏng vấn trên cơ sở các tiêu chí chính của từng nhóm chức danh công việc.

- Tham mưu Tổng giám đốc để thành lập Hội đồng phỏng vấn theo các nhóm công việc, giám sát việc tổ chức chương trình phỏng vấn, tập hợp các kết luận về phỏng vấn để báo cáo kết quả phỏng vấn với Tổng giám đốc đảm bảo công minh và đề xuất việc tuyển dụng bố trí cho phù hợp với từng vị trí và từng thời kỳ.

- Chịu trách nhiệm xây dựng hoặc cải tiến các quy trình và phương pháp phỏng vấn cho phù hợp với thực tế về sản xuất kinh doanh của Công ty.

** Phòng Kế toán- Tài chính:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến lĩnh vực Tài chính kế toán, Thống kê.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào các lĩnh vực có liên quan.

** Phòng Kế hoạch - Thị trường:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến lĩnh vực: kế hoạch, công tác Marketing, quản lý kho tàng.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào các lĩnh vực có liên quan.

** Phòng XNK:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến lĩnh vực Xuất nhập khẩu, lĩnh vực sáng tác, thiết kế mẫu.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào các lĩnh vực có liên quan.

** Phòng Kỹ thuật - Đầu tư:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến Hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm (ISO); công tác kỹ thuật như: kỹ thuật thiết bị, công nghệ và các kỹ thuật chuyên ngành (điện, lạnh, xây dựng, tin học…).

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào các lĩnh vực có liên quan.

** Phòng Thương mại:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến công tác Bán hàng.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào các lĩnh vực có liên quan.

** Trung tâm Y tế:*

- Xây dựng các tiêu chí chính trong bản mô tả công việc và hệ thống câu hỏi liên quan đến chuyên môn yêu cầu.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn các ứng viên tham gia dự tuyển vào Trung tâm Y tế.

** Các đơn vị liên quan:*

- Đề xuất nhu cầu tuyển dụng hoặc dự kiến sắp xếp bố trí các nguồn trong nội bộ vào các vị trí công việc (nhóm công việc) gửi Phòng Tổ chức - Hành chính để có cơ sở xây dựng kế hoạch tổ chức phỏng vấn.

- Cử người tham gia vào hội đồng phỏng vấn khi các ứng viên đăng ký được tuyển dụng hoặc được sắp xếp các công việc tại đơn vị mình.

Nguồn tuyển dụng

** Vị trí quản trị*

Công ty thường không tuyển các nhà quản trị từ nguồn bên ngoài mà tuyển dụng từ nguồn bên trong công ty bằng cách thuyên chuyển công tác từ bộ phận này sang bộ phận khác. Họ đã quen với nếp làm việc và cách thức quản lý của Công ty nên có thể điều hành dễ dàng hơn. Tuy nhiên điều này lại có một nhược điểm là nhà quản trị mới có thể sẽ thiếu khả năng sáng tạo, chủ động trong công việc.

** Các vị trí khác*

Công ty có một nhu cầu lớn về cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ và công nhân lành nghề. Chính vì thế, Công ty thương tuyển dụng từ các nguồn:

- Học sinh, sinh viên tốt nghiệp các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học kỹ thuật, nghiệp vụ, dạy nghề có chuyên môn và tay nghề phù hợp với nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

- Cán bộ công nhân viên của công ty đã hoàn thành nghĩa vụ quân sự trở về nếu trong thời gian tại ngũ không có sai phạm mà có nguyện vọng trở lại Công ty, đồng thời nếu sản xuất có nhu cầu sẽ được ký lại hợp đồng lao động.

- Cán bộ công nhân viên từ đơn vị khác chuyển đến.

- Học sinh tốt nghiệp các lớp đào tạo nghề của Công ty.

Phương pháp tuyển dụng

**Phương thức tuyển sinh, tuyển dụng*

- Trong nội bộ Công ty: phòng Tổ chức hành chính viết thông báo tuyển sinh (tuyển dụng) gửi đi các đơn vị, phổ biến cho cán bộ công nhân viên.

- Đối với bên ngoài Công ty: khi cần Phòng Tổ chức hành chính báo cáo Tổng giám đốc để thông báo tuyển sinh (tuyển dụng) trên các phương tiện truyền thông hoặc thông qua các Trung tâm giới thiệu việc làm....

** Hình thức tuyển dụng*

- Tuyển mới: ký hợp đồng lao động những trường hợp có chuyên môn, tay nghề phù hợp với nhu cầu của công ty theo quy định về hợp đồng lao động.

- Tiếp nhận những trường hợp là cán bộ công nhân viên từ cơ quan khác chuyển đến và ký hợp đồng tại công ty.

Đối với cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ, Công ty tuyển theo hình thức phỏng vấn. Quy trình phỏng vấn gồm các bước:

Bước 1: Tổ chức sơ tuyển (nhận và kiểm tra hồ sơ), lập danh sách và lên lịch phỏng vấn.

Bước 2: Lập khung thời gian và thành lập Hội đồng phỏng vấn và chuẩn bị tài liệu phỏng vấn.

Bước 3: Tổ chức phỏng vấn.

Bước 4: Thông báo kết quả.

Hội đồng phỏng vấn bao gồm các thành phần:

+ Đại diện Phòng Tổ chức - Hành chính

+ Đại diện các phòng ban có liên quan đến chuyên ngành phỏng vấn.

+ Đại diện các đơn vị có liên quan

Đối với thợ lành nghề và công nhân kỹ thuật, Công ty sẽ tiến hành kiểm tra tay nghề hoặc thi tuyển để đánh giá và lựa chọn các ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng và phải trải qua một thời gian thử việc (không quá 60 ngày). Sau thời gian thử việc, các đơn vị sẽ lại tiến hành kiểm tra, nhận xét trình độ tay nghề, chuyên môn của người lao động, sau đó sẽ ký hợp đồng lao động chính thức.

b. Công tác đánh giá hiệu quả làm việc

Đánh giá hiệu quả làm việc là một công tác thường xuyên trong quản lý lao động nhằm đánh giá đúng chất lượng của từng người lao động trong đơn vị, duy trì kỷ cương kỷ luật lao động và sử dụng lao động có hiệu quả. Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc là căn cứ để Công ty sử dụng, sắp xếp lại lao động một cách hợp lý, đào tạo bồi dưỡng đội ngũ lao động và xử lý giải quyết những trường hợp yếu, kém. Đánh giá hiệu quả làm việc giúp cho người lao động tự đánh giá được mình và từ đó có ý thức tự phấn đấu rèn luyện học tập để trở thành người lao động tốt. Đối tượng phân loại lao động gồm tất cả cán bộ công nhân viên làm việc thường xuyên tại Công ty từ 3 tháng trở lên.

Các tiêu thức làm căn cứ đánh giá hiệu quả làm việc

- Trách nhiệm lao động: là tiêu chuẩn đánh giá về phẩm chất của người lao động. Tiêu chuẩn này tổng hợp trên nhiều mặt như ý thức kỷ luật, trách nhiệm trong công việc, tinh thần và thái độ lao động, ý thức phấn đấu nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, vai trò và ý thức hợp tác trong lao động sản xuất.

- Trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn nghiệp vụ: là khả năng hoàn thành công việc được giao.

- Sức khoẻ và tuổi đời: là khả năng lao động theo sức khoẻ được xác định theo chỉ tiêu của y tế, đồng thời có tính đến cả độ tuổi, tính đến

khả năng lao động hiện còn sau khi bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp (nếu có).

Các nguyên tắc đánh giá

Việc đánh giá hiệu quả làm việc và sắp xếp lại lao động là một vấn đề phức tạp, đòi hỏi các đơn vị, các cấp phải thường xuyên quản lý, giám sát chặt chẽ khi xem xét giải quyết phải thận trọng; đảm bảo công khai, khách quan, chính xác; tránh tình trạng nể nang, định kiến, tuỳ tiện.

Việc đánh giá (6 tháng/1lần) cho từng cá nhân dựa trên cơ sở phân loại lao động hàng tháng và đánh giá thành tích cá nhân, song cần phải có quan điểm toàn diện nhìn nhận đánh giá người lao động trong cả quá trình làm việc, nhất là thời gian làm việc trước kỳ phân loại lao động và thời gian gần cuối của kỳ phân loại.

Đánh giá thành tích cá nhân để phân loại lao động

Để có cơ sở đánh giá toàn diện khi phân loại lao động (cùng với kết quả phân loại thành tích 6 tháng), Tổng giám đốc Công ty yêu cầu: triển khai phiếu đánh giá thành tích cá nhân:

*** Người lao động tự đánh giá thành tích cá nhân của mình** theo 10 hạng mục (theo mẫu đánh giá thành tích cá nhân) 6 tháng một lần. Điểm cho mỗi hạng mục được xác định theo thang điểm: Xuất sắc 5; Khá 4; Trung bình 3; Yếu 2; Kém 1. Mười hạng mục cụ thể như sau:

1. Khối lượng công việc: hoàn thành và được chấp nhận theo điều kiện bình thường.

2. Chất lượng việc làm: chính xác, gọn gàng và kỹ lưỡng

3. Hiểu biết về công việc: hiểu biết những vấn đề liên quan đến công việc.

4. Khả năng tin cậy được: trong chấp hành nội quy, quy định thuộc nhu cầu công việc

5. Khả năng hợp tác: làm việc theo mục đích chung với đồng nghiệp

6. Tinh thần chủ động: tự giác làm việc, không sợ làm việc độc lập, luôn nâng cao tinh thần trách nhiệm.

7. Thái độ: thường làm nhiều hơn mức mong đợi và quan tâm đến công việc nhiều hơn mức trung bình.

8. Tính lãnh đạo: làm việc có trách nhiệm, gương mẫu và đôn đốc người khác.

9. Tinh thần đoàn kết: quan hệ hòa hợp với mọi người đồng cấp, cấp dưới và cấp trên.

10. Phẩm chất cá nhân: tính trung thực và tính chan hòa.

*** Tiêu chuẩn phân loại đánh giá thành tích cá nhân:** căn cứ vào tổng số điểm theo 10 hạng mục và điểm thấp nhất trong 10 hạng mục, tiêu chuẩn phân loại như sau :

1. Loại Xuất sắc : 45 - 50 điểm (không có hạng mục dưới 4 điểm)
2. Loại Khá : 35 - 44 điểm (không có hạng mục dưới 3 điểm)
3. Loại Trung bình : 25 - 34 điểm (không có hạng mục dưới 2 điểm)
4. Loại Yếu : 16 - 24 điểm
5. Loại Kém : 10 - 15 điểm

*** Tổ trưởng sản xuất, phụ trách đơn vị đánh giá theo phân cấp:**

- Trưởng, phó đơn vị do Tổng giám đốc trực tiếp đánh giá;
- Cán bộ nghiệp vụ, kỹ thuật, tổ trưởng sản xuất trở lên do phụ trách đơn vị đánh giá;
- Các đối tượng còn lại do Tổ trưởng sản xuất đánh giá, Phụ trách đơn vị duyệt.

Như vậy, việc đánh giá thực hiện công việc đối với các cán bộ công nhân viên của Công ty được diễn ra hết sức nghiêm ngặt và công khai. Nó

được đánh giá qua nhiều cấp, đảm bảo tính công bằng cho người lao động, từ đó thúc đẩy họ làm việc có hiệu quả hơn.

c. Công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực

Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên trong Công ty là việc làm thường xuyên được Công ty quan tâm, chú trọng nhằm phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất-kinh doanh. Công ty thực hiện nhiều hình thức bồi dưỡng, đào tạo phù hợp với từng đối tượng, từng ngành nghề, từng thời điểm nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả trong công tác đào tạo. Công ty luôn đảm bảo cho tất cả cán bộ công nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn - nghiệp vụ để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Đối với các cán bộ kỹ thuật và nghiệp vụ, căn cứ vào nhu cầu đào tạo và tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của Công ty trong từng thời kỳ, Công ty có kế hoạch mở các lớp bồi dưỡng, đào tạo theo hình thức mở tại Công ty hay gửi đi bồi dưỡng tại các Trung tâm đào tạo trong hoặc ngoài nước. Sau đó phòng Tổ chức - Hành chính sẽ thông báo tới các đơn vị chủ trương của cơ quan Tổng giám đốc về các chương trình bồi dưỡng, đào tạo, cử người đi học; Các đơn vị lựa chọn, xét duyệt danh sách CBCNV cử đi học, chuyển cho phòng Tổ chức - Hành chính tổng hợp danh sách và trình Tổng giám đốc duyệt và hoàn tất các thủ tục đối với khóa học và các đối tượng đi học. Cán bộ quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ do Công ty cử đi học các khóa bồi dưỡng dài hạn: trong thời gian đi học được hưởng 100 % lương cấp bậc công việc và mọi chế độ khác của Công ty.

Đối với đào tạo công nhân ngành may, để đáp ứng nhu cầu lao động trong điều kiện biến động do dịch chuyển lao động hay do yêu cầu phát triển của sản xuất - kinh doanh, thay đổi cơ cấu sản xuất hoặc công nghệ, Công ty đã tiến hành tổ chức đào tạo, bồi dưỡng công nhân nhằm nâng cao hiệu quả

sản xuất, kinh doanh, đồng thời tăng thu nhập cho người lao động. Công tác đào tạo này được thực hiện thường xuyên với đa dạng hình thức đào tạo: *đào tạo mới, đào tạo kiêm nghề, chuyển nghề, bồi dưỡng nâng cao tay nghề đối với công nhân tay nghề yếu, bồi dưỡng nâng cấp nâng bậc công nhân hằng năm...*

Có 2 hình thức đào tạo là đào tạo kèm cặp tại chỗ hoặc đào tạo tại các trường đào tạo:

- Đào tạo kèm cặp tại chỗ: do các đơn vị thành viên trong Công ty đảm nhận.

- Đào tạo tại Trung tâm của Công ty hoặc ở ngoài như các trường đào tạo nghề theo 1 trong 2 hình thức sau :

+ Trọn vẹn chương trình (lý thuyết và thực hành)

+ Đào tạo lý thuyết tại trường và thực hành kèm cặp tại Công ty.

Công ty đã thực sự chú trọng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực của mình bởi Ban lãnh đạo Công ty đã nhận thức rõ được rằng chỉ bằng cách nâng cao chất lượng đội ngũ lao động mới có thể nâng cao được năng suất và hiệu quả làm việc, đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty, làm tăng tính cạnh tranh của Công ty trên thị trường trong nước cũng như trên thế giới.

Có thể thấy Công ty Dệt - May Hà Nội đã có nhiều thay đổi đáng kể trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Mặc dù là một doanh nghiệp nhà nước, được nhiều sự quan tâm của các cấp nhưng nếu Công ty không có một đội ngũ lãnh đạo nhạy bén, các cán bộ kỹ sư, công nhân lành nghề thì việc tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh khốc liệt là một điều không phải dễ dàng. Công ty luôn ý thức rõ được tầm quan trọng của đội ngũ nguồn nhân lực đối với tiến trình phát triển của Công ty. Công ty đã đề ra được những biện pháp thực sự có hiệu quả để quản trị nguồn nhân lực của

mình. Tuy vẫn còn tồn tại một số khó khăn bất cập như tuyển dụng vẫn còn diễn ra hiện tượng nhờ quen biết hay đội ngũ công nhân viên chưa thực sự phát huy được hết năng suất nhưng bộ mặt của Công ty đang ngày càng đổi mới, cơ cấu tổ chức lãnh đạo đã có nhiều chuyển biến, đơn giản gọn nhẹ hơn và đi vào chuyên môn hóa. Các hệ thống đánh giá chất lượng làm việc và đào tạo nhân viên hoạt động chuyên nghiệp, cung cấp cho Công ty một đội ngũ nhân viên làm việc có hiệu quả, bắt kịp được với sự thay đổi chung của nền kinh tế. Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Công ty Dệt - May Hà Nội thực sự là một mô hình quản lý tốt mà các doanh nghiệp nhà nước cần học tập.

Chương III
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP

I. Những thuận lợi và khó khăn của các doanh nghiệp Việt Nam khi gia nhập WTO

1. Thuận lợi

Một trong những thuận lợi cơ bản của chúng ta khi tham gia hội nhập kinh tế là có nền chính trị ổn định. Nhờ sự ổn định chính trị - xã hội mà chúng ta có điều kiện để thu hút đầu tư nước ngoài và cải thiện tình hình đầu tư trong nước, tạo điều kiện và động lực để phát huy mọi khả năng về nguồn lực vật chất cũng như nguồn nhân lực cho phát triển đất nước.

Về tự nhiên, nước ta tương đối giàu tài nguyên thiên nhiên và các loại khoáng sản như than đỏ, nhôm…

Ngoài ra, bối cảnh thế giới có thuận lợi đối với nước ta trong quá trình hội nhập: đó là xu hướng hoà bình, hợp tác cùng phát triển. Chúng ta có cơ hội để tiếp thu những kiến thức của nhân loại, học tập được những mô hình phát triển, vận dụng phù hợp vào hoàn cảnh của Việt Nam.

Về phía các doanh nghiệp, khi gia nhập WTO, Việt Nam có thể mở rộng sự tiếp cận với các thị trường nước ngoài, nhờ đó các doanh nghiệp có thể tăng thêm cơ hội xuất khẩu. Thứ hai, gia nhập WTO sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam thu hút thêm đáng kể vốn đầu tư nước ngoài. Cuối cùng, gia nhập WTO sẽ tạo cho Việt Nam có thêm điều kiện thúc đẩy cải cách nhằm phát triển kinh tế thị trường, đổi mới quản lý doanh nghiệp nhà nước.

2. Khó khăn

Bên cạnh những thuận lợi đó, để chủ động hội nhập với nền kinh tế thế giới chúng ta còn vô vàn khó khăn và thách thức: trình độ phát triển của

chúng ta còn quá thấp, quá lạc hậu. Do chiến tranh, do hoàn cảnh lịch sử, cơ sở vật chất mà chúng ta kế thừa quá nghèo nàn. Nước chúng ta vẫn là một nước nông nghiệp lạc hậu. Bên cạnh đó còn biết bao vấn đề khó khăn về con người do chiến tranh, thiên tai để lại như những nạn nhân chất độc màu da cam… Công tác ưu đãi và cứu trợ xã hội còn là gánh nặng đối với xã hội. Trong lĩnh vực công nghiệp, công nghệ của chúng ta lạc hậu so với thế giới từ 50-100 năm. Hệ thống thiết bị kỹ thuật ở hầu hết các doanh nghiệp lạc hậu so với mức trung bình của thế giới từ 2-3 thế hệ (ngoại trừ một số lĩnh vực mới). Công nghệ và kỹ thuật lạc hậu không cho phép nâng cao năng suất lao động xã hội, làm cho giá thành cao, không cạnh tranh được với các mặt hàng của các nước. Năng lực cạnh tranh yếu là nguy cơ rất lớn đẩy chúng ta tụt hậu xa hơn trong bối cảnh toàn cầu hóa. Mặt khác công nghệ lạc hậu làm cản trở sự phát triển của đội ngũ lao động có trình độ lành nghề, trình độ cao.

Các yếu tố của thị trường, nhất là thị trường lao động mới bắt đầu hình thành, chưa phát triển. Dân số trẻ, tăng nhanh tạo ra sức ép mạnh đối với nền kinh tế, đặc biệt đối với vấn đề việc làm. Tỷ lệ thất nghiệp của lực lượng lao động ở khu vực thành thị năm 2005 là 5,6%.

Một khó khăn nữa là vấn đề của nguồn nhân lực nước ta. So với yêu cầu của hội nhập kinh tế lao động qua đào tạo của nước ta vừa thiếu về số lượng vừa hạn chế về chất lượng, cơ cấu trình độ và ngành nghề đào tạo còn bất hợp lý. Đây là một trở ngại rất lớn khi chúng ta hội nhập với thế giới.

Sẽ là sai lầm và nguy hiểm nếu chúng ta cho rằng hậu WTO sẽ chỉ có những mặt tốt mà thôi. WTO là sân chơi chung cho thị trường toàn cầu nên doanh nghiệp buộc phải tuân theo những luật chơi, mà ở đó người thắng cuộc là những doanh nghiệp mạnh và hoạt động có hiệu quả hơn. Các doanh nghiệp Việt Nam cần phải chuẩn bị những chiến lược đối ứng thật kỹ để đối mặt với môt trường cạnh tranh gay gắt và sự đào thải vô cùng khắc nghiệt của quá trình hội nhập. Việc gia nhập WTO ảnh hưởng trực tiếp đến tất cả các

doanh nghiệp trên mọi lĩnh vực. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ luôn có mối quan hệ với các doanh nghiệp lớn, vậy khi các doanh nghiệp lớn tham gia WTO thì không có lý do gì họ lại đứng ngoài cuộc. Mặc dù các doanh nghiệp lớn đã có kinh nghiệm trên thương trường, đặc biệt là với các đối tác nước ngoài nhưng cũng không thể lường trước được nguy cơ bị lấn lướt bởi các đối thủ có thâm niên hoạt động theo cơ chế thị trường và có nguồn tài chính hùng hậu. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, còn yếu về nguồn vốn, nhân lực, kỹ năng tiếp cận thông tin, kỹ năng kinh doanh trong môi trường toàn cầu thì càng phải cố gắng nhiều hơn. Hiện nay các doanh nghiệp của Việt Nam đang rơi vào trình trạng thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cao để có thể nắm giữ những vị trí chủ chốt. Đây là một khó khăn lớn vì quá trình hội nhập đòi hỏi nguồn nhân lực phải có trình độ chuyên môn cũng như tay nghề đạt đẳng cấp quốc tế, giúp các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

3. Tác động của cơ chế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đến quản lý nguồn nhân lực

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế có thể tác động đến quản lý nguồn nhân lực theo 2 cơ chế: trực tiếp và gián tiếp

Tác động gián tiếp: các hoạt động toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế diễn ra trước hết trên lĩnh vực kinh tế. Từ đây, thông qua các hoạt động kinh tế để tác động đến nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực. Ví dụ, nếu người tiêu dùng sử dụng hàng nhập khẩu, làm hàng xuất khẩu, tuy biểu hiện hình thức pháp lý vẫn là ở nguyên địa chỉ trong nước, song thực chất đã tham gia vào phân công lao động quốc tế, một biểu hiện của toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Các tác động này tuy là gián tiếp, nhưng ở chừng mực nào đó lại có ý nghĩa phổ quát, ảnh hưởng đến số đông dân chúng và người lao động, kể cả ở những vùng sâu xa nhất.

Tác động trực tiếp: toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng tác động trực tiếp gây ra sự di chuyển nguồn nhân lực, làm cải biến ít nhiều những yếu tố bên trong của nguồn nhân lực để thích nghi với điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Đây là nhóm các tác động trực tiếp. So với tác động gián tiếp thì những tác động trực tiếp thường xuất hiện muộn hơn, ảnh hưởng ở phạm vi nhỏ hơn. Dần dần, đến một bước phát triển nào đó, tác động trực tiếp mới bộc lộ đầy đủ sức mạnh sang phạm vi ngày càng rộng.

II. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới

1. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Nhật Bản là một nước có nền văn hóa lâu đời mang nặng tư tưởng của Khổng giáo. Chính nền văn hóa đó đã tác động không nhỏ tới hoạt động quản trị nói chung và quản trị nguồn nhân lực nói riêng trong các công ty Nhật Bản. Tuy nhiên, trước xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và những biến động của nền kinh tế trong nước, đặc biệt là sự phát triển mạnh mẽ của những thành tựu khoa học công nghệ, quản trị nhân lực ở Nhật Bản đang có sự chuyển đổi để thích nghi với những phát triển đó. Những đặc trưng trong phương pháp quản lý truyền thống vẫn tồn tại song nó đã được các nhà quản lý khéo léo kết hợp với các điều kiện hiện tại để tạo thành một phương pháp quản lý khá mềm dẻo, linh hoạt, tiếp tục đóng góp cho sự phát triển của các công ty Nhật Bản.

1.1. Phương thức tuyển dụng, đào tạo nhân viên

Tuyển dụng nhân viên luôn được coi là khâu quan trọng hàng đầu trong quản lý ở Nhật Bản. Để có một đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, các công ty đã đề ra những quy chế tuyển dụng khá nghiêm ngặt. Trước đây, thị trường lao động ở Nhật là thị trường đóng, phát triển theo chiều dọc, nhân

viên chủ yếu được tuyển từ sinh viên các trường đại học danh tiếng chứ ít khi chuyển từ công ty này sang công ty khác. Ở Nhật, việc sử dụng lao động trẻ được chú ý vì người ta cho rằng tuy công nhân còn trẻ, còn ít kinh nghiệm làm việc nhưng bù lại họ có lợi thế so sánh khác so với những người đã đứng tuổi như: được đào tạo cơ bản, nhiệt tình năng động, tràn đầy sinh lực, có tinh thần sáng tạo và ý muốn khẳng định mình trong công việc.

Những năm gần đây, các công ty Nhật Bản tỏ ra cởi mở hơn trong cách tuyển mộ nhân viên. Lao động được tuyển dụng bất kể thời gian nào trong năm thay cho quy định mỗi năm tuyển một lần như trước kia. Các hình thức thi tuyển của công ty cũng dần được cải tiến. Các công ty đã giảm bớt hình thức thi viết trong quá trình tuyển chọn mà thay vào đó là thi vấn đáp, trắc nghiệm.

Các hình thức đào tạo nhân viên trong công ty vẫn được duy trì. Thông thường, hoạt động đào tạo được phân chia thành hai loại: đào tạo tại chỗ và đào tạo bên ngoài xí nghiệp. Cũng như nhiều nước công nghiệp phát triển khác, ở Nhật Bản, dạng đào tạo tại chỗ giữ vai trò quan trọng nhất trong số các phương pháp đào tạo vì nó ít tốn kém và mang tính linh hoạt cao, cho phép có những điều chỉnh để đáp ứng các nhu cầu, đặc điểm và năng lực của từng cá nhân. Hơn nữa, đào tạo tại chỗ cho phép tập trung sự chú ý trực tiếp vào việc phát triển các tri thức và kỹ năng cần thiết ngay trong công việc thường nhật của đối tượng được đào tạo.

Tổ chức công đoàn ở Nhật là những tổ chức phát triển cộng đồng của người lao động trong phạm vi từng xí nghiệp. Công đoàn là người đại diện của giới thợ, các tổ chức này luôn duy trì được các quan hệ mang tính hợp tác với giới chủ và giới quản lý. Thái độ hợp tác cao đã tạo cơ sở cho việc duy trì chế độ làm việc suốt đời và chế độ tiền lương theo thâm niên. Dưới sự lãnh đạo của công đoàn, người lao động ở Nhật thay vì đối đầu đã có thái độ hợp

tác rõ ràng với giới chủ, để đổi lấy sự đảm bảo về công ăn việc làm, tiền lương tăng liên tục cùng với thời gian làm việc. [5]

Việc khuyến khích và tạo động cơ để người lao động làm việc chăm chỉ và có hiệu quả là vấn đề được quan tâm hàng đầu ở Nhật, bên cạnh việc sử dụng các công cụ khuyến khích kinh tế như tăng tiền công và tiền thưởng, họ còn rất thành công trong việc sử dụng các hệ thống phân bổ, đề bạt và đào tạo công nhân với tư cách là các công cụ đắc lực nhằm khuyến khích tinh thần gắn bó với chủ lao động và với công ty.

1.2. Sự thay đổi trong phong cách quản lý

Cùng với xu thế biến đổi của nền kinh tế thế giới, các nhà quản lý Nhật bản cũng phải thay đổi cách quản lý lao động của mình từ hướng quản lý chuyên môn hóa sang quản lý linh hoạt với những đặt trưng chủ yếu:

- Nếu như trong quản lý chuyên môn hóa, những khả năng của con người không được khai thác một cách tối đa thì trong cách quản lý linh hoạt, những nhà quản lý có thể khai thác mọi tiềm năng của người lao động bằng cách giao phó cho họ những trách nhiệm, nghĩa là người lao động phải hiểu được những gì mình đang làm, có những phán đoán về những vấn đề có thể nảy sinh trong quá trình làm việc, có thể sử dụng khả năng sáng tạo của bản thân để tìm ra giải pháp.

- Nếu như quản lý lao động theo hướng chuyên môn hóa là quản lý trên phương diện cá nhân thì quản lý linh hoạt là quản lý theo nhóm. Người ta tìm kiếm những lao động có nhiều khả năng đảm trách được công việc của công ty sau đó ghép họ vào thành những nhóm, như thế trách nhiệm công việc sẽ được đảm bảo hơn.

- Trong khi chuyên môn hóa lao động nhấn mạnh rằng ở một thời điểm nhất định là điều kiện tốt nhất để làm mọi việc thì trong phương pháp quản lý

linh hoạt yêu cầu phải đổi mới liên tục phong cách làm việc cũng như trong sản phẩm

Trong thời đại khoa học công nghệ ngày nay, nếu không sử dụng biện pháp quản lý lao động linh hoạt chắc chắn sẽ không thể áp dụng được những thành tựu công nghệ vào sản xuất. Chỉ trung thành với một chuyên môn, làm việc theo chủ nghĩa cá nhân thì rất khó bắt nhịp với những công nghệ mới. Nhận thức được sâu sắc điều đó, các nhà quản lý Nhật Bản đang tìm cách khắc phục những hạn chế của cung cách quản lý lao động cũ, đầu tư thêm cho quản lý linh hoạt nhằm tạo điều kiện cho sự phát triển kinh tế bền vững, củng cố vị trí của mình trên trường Quốc tế.

2. Kinh nghiệm của các nước có nền kinh tế chuyển đổi

Các cải cách trong thời gian hơn một thập kỷ qua về kinh tế chính trị và xã hội tại các nước thuộc khối xã hội chủ nghĩa cũ đòi hỏi phải có những đổi mới căn bản, trong đó có vấn đề phát triển nguồn nhân lực. Các nước này đã sử dụng nhiều biện pháp nhưng cho đến nay, các biện pháp tạo công ăn việc làm và đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho người lao động là hai loại công cụ chính sách được sử dụng rộng rãi nhất. [5]

2.1. Chính sách đào tạo và bồi dưỡng nâng cao tay nghề

Tại nhiều nước Đông Âu có nền kinh tế chuyển đổi, chính sách đào tạo lại tay nghề đã được sử dụng như một trong những công cụ chính, tích cực nhất đối với việc phát triển nguồn nhân lực. Các nước này chú trọng đến tất cả các hoạt động đào tạo bao gồm bồi dưỡng, nâng cao tay nghề và đào tạo thêm các ngành nghề mới. Tại các nước có nền kinh tế thị trường truyền thống, hoạt động đào tạo được sử dụng để nâng cao tay nghề của người lao động, tăng khả năng di chuyển chỗ làm việc cho công nhân và ngăn ngừa nguy cơ thất nghiệp do cơ cấu việc làm gây nên. Còn tại các nước có nền kinh

tế đang chuyển đổi, đào tạo lao động được sử dụng như một biện pháp đối ứng với các nhu cầu tức thời của thị trường lao động do có sự thay đổi trong nhu cầu về các ngành nghề mới, do hàng loạt công nhân tại các nhà máy, xí nghiệp sẽ không thể tìm kiếm được việc làm trong điều kiện mới nếu không được đào tạo thêm hoặc đào tạo lại.

2.2. Chính sách tạo việc làm

Tại các nước đang chuyển đổi ở Đông Âu, các biện pháp tạo công ăn việc làm, nhất là các công việc tạm thời, thường được sử dụng làm giảm nhẹ ảnh hưởng của nạn mất việc làm hàng loạt khi cơ cấu lại sản xuất. Mục tiêu chính của chính sách tạo việc làm là ngăn chặn thất thoát nguồn vốn con người và phòng ngừa những tác động xấu về mặt xã hội đối với một bộ phận lớn cư dân. Việc làm có thể được tạo ra do không chỉ trong khu vực Nhà nước mà còng ở các khu vực kinh tế tư nhân. Các công cụ thường được sử dụng trong khi thực hiện chính sách tạo công ăn việc làm là: trợ cấp lương cho các doanh nghiệp, thực hiện các chương trình việc làm của nhà nước hoặc giúp đỡ những người có thể thành lập các doanh nghiệp mới. [5]

2.3. Loại hình tổ chức, đào tạo, bồi dưỡng

Các xí nghiệp tạo việc làm của Trung Quốc có thể được coi là một ví dụ của công cụ chính sách tạo việc làm ở các nước đang chuyển đổi. Ở đây người bị mất việc làm có thể tự đứng ra thành lập doanh nghiệp của mình, nhưng những doanh nghiệp này phải được sự bảo trợ từ phía doanh nghiệp nhà nước hoặc của cơ quan chính quyền (đặc biệt là của các cơ quan dịch vụ việc làm). Nhiệm vụ cụ thể của các doanh nghiệp nói trên bao gồm những hoạt động rất đa dạng: từ tạo ra công việc cho người lao động, tổ chức các khóa bồi dưỡng kỹ năng, tay nghề, trả tiền trợ cấp thất nghiệp, đến việc giúp đỡ các doanh nghiệp tư nhân hoặc tập thể khi họ cần lao động. Nguồn thu chính của các doanh nghiệp này là từ các cơ quan tổ chức bảo trợ, từ phía

dịch vụ do họ thực hiện và lợi nhuận thu được từ các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp.

Dạng công cụ chính sách tạo việc làm này có thế mạnh là tạo ra sự hợp tác với các công ty nhà nước và nhờ đó họ có thể tận dụng được các nguồn nhân lực nhàn rỗi của các công ty này, thậm chí bằng cách thuê lại. Ngoài ra, đây còn được coi là một hình thức phi tập trung hóa dịch vụ lao động, một mặt bổ sung cho các cơ quan dịch vụ lao động, mặt khác cũng là hình thức cạnh tranh, tạo động lực cho các cơ quan nói trên cải thiện hoạt động của mình, nhất là trong việc phân bổ nguồn lao động.

III. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập

1. Các giải pháp vĩ mô

1.1. Nhà nước cần đầu tư cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế thì vấn đề nâng cao chất lượng lao động phải được quan tâm hàng đầu. Có thể nói, trong một môi trường nền kinh tế và khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển với tốc độ chóng mặt như hiện nay, không một quốc gia nào coi nhẹ công tác giáo dục đào tạo lại có thể đứng ở vị trí tiên tiến trên thế giới. Trong thời đại ngày nay, con người được xem là nhân tố quan trọng nhất cho sự phát triển bền vững của tất cả các quốc gia. Giáo dục đang trở thành một bộ phận đặc biệt và vô cùng quan trọng của cấu trúc hạ tầng xã hội, là tiền đề cho sự phát triển của tất cả các lĩnh vực kinh tế, văn hóa, chính trị, quốc phòng và an ninh của một quốc gia. Hơn nữa, hiện nay xã hội của chúng ta đang từng bước chuyển sang nền kinh tế tri thức, nó đòi hỏi con người phải có kiến thức hiểu biết sâu rộng và luôn phát huy khả năng sáng tạo để phát triển đất nước. Chính vì thế, nhà nước cần phải coi đầu tư cho giáo dục, đào tạo và đầu tư cho phát triển là quốc sách hàng đầu và cần

có nhiều chính sách ưu tiên cho giáo dục đào tạo. Điều này đã được thể hiện trong nghị quyết TW2 khóa VIII của BCH TW Đảng về công tác giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực. Chính phủ cũng dự kiến dành nguồn ngân sách lên tới 1090 tỷ đồng cho công tác đào tạo cán bộ công nhân viên chức Nhà nước. Ngoài ra, Nhà nước cũng cần kết hợp chặt chẽ với các cơ sở giáo dục đào tạo, trong đó nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong sự nghiệp phát triển giáo dục đào tạo quốc gia.

1.2. Đổi mới và hoàn thiện chính sách tiền lương

Tiền lương là một chính sách rất quan trọng trong việc phát huy yếu tố con người trong điều kiện nước ta hiện nay. Trước kia trong cơ chế bao cấp, lương được quan niệm thuộc lĩnh vực phân phối lưu thông và nó được đề cập như một bộ phận thu nhập quốc dân được phân phối lại cho người lao động. Trong những năm đổi mới, lương được coi là một yếu tố của sản xuất. Cho đến tận bây giờ vẫn chưa có một quan điểm thống nhất, có tính khoa học, khách quan về tiền lương. Chế độ tiền lương trong khu vực nhà nước điều tiết tất cả các mặt của xã hội nên cải cách tiền lương đang trở thành vấn đề bức xúc trong giai đoạn hiện nay.

Mức lương tối thiểu hiện nay là 450.000 đồng/tháng (theo điều chỉnh của Nhà nước vào ngày 1/10/2006) [(1)], tiền lương trong các doanh nghiệp nhà nước được vận dụng theo cơ chế hệ số, tối đa không quá 3 lần tiền lương tối thiểu chung. Mức lương này tuy đã được cải thiện so với trước đây những vẫn còn thấp so với nhu cầu và khả năng của nền kinh tế. Trên thực tế, có một bộ phận công nhân viên chức có thu nhập quá cao và có mức sống đàng hoàng. Đó là những người có lợi thế về nghề nghiệp, về vị trí xã hội trong khi chính sách thuế của nhà nước vẫn còn lỏng lẻo và nương nhẹ. Tuy nhiên, hầu hết thu nhập của bộ phận lao động trong các doanh nghiệp nhà nước vẫn còn rất

[(1)] www.vneconomy.com.vn, *Tiền lương cần cải cách trước thềm WTO*

thấp, trong khi mức lương lại chiếm đa số trong thu nhập của họ. Như vậy, nhu cầu sinh hoạt tối thiểu của người lao động vẫn chưa được đáp ứng đầy đủ. Tình trạng chậm lương của cán bộ công nhân viên chức thường diễn ra căng thẳng tại một số doanh nghiệp nhà nước cũng là một vấn đề nan giải.

Việc sửa đổi, điều chỉnh mức lương để tiền lương thực sự là động lực của người lao động trong công việc thực sự là một vấn đề cấp bách. Nguồn thu nhập từ lương của người lao động phải thực sự đảm bảo được cho họ một mức sống ổn định và giúp họ hăng say hơn với công việc, nâng cao tay nghề, kiến thức. Trong tình hình xã hội sau đổi mới cơ chế, do mức sống chưa đảm bảo nên ngoài công việc ở doanh nghiệp, người lao động còn phải lo lắng tạo ra các việc làm thêm để tạo thêm thu nhập. Thu nhập không đảm bảo cuộc sống vật chất khiến người lao động ít có điều kiện để cả thiện đời sống tinh thần.

Để cải cách cơ bản hệ thống tiền lương bất hợp lý như hiện nay, nhà nước cần có những chính sách tổng thể để điều chỉnh hợp lý theo hướng thực hiện tiền tệ hóa đầy đủ tiền lương. Điều này có nghĩa là tránh việc nâng lương cơ bản không đủ theo kịp mức tăng giá cả hàng hóa trên thị trường, ổn định giá cả hàng hóa tiêu dùng, nhu yếu phẩm ở mức bình thường để người lao động có thể mua được nhiều hàng hóa hơn với số tiền lương vốn ít ỏi của mình.

Điều chỉnh mức lương theo ngạch bậc cho thỏa đáng để kích thích người lao động. Nếu cứ như mức lương hiện nay và mức chênh lệch các bậc lương quá ít, trong khi thu nhập thực tế hàng tháng lại dựa trên sản phẩm, sẽ không tạo ra được động lực thúc đẩy người lao động tích cực làm việc và học tập nâng cao trình độ chuyên môn. Do đó, đổi mới cơ chế lương là một công việc hết sức cần thiết và cấp bách trong thời kỳ đổi mới cơ chế quản lý kinh tế và hội nhập quốc tế ở Việt Nam.

1.3. Đào tạo và bồi dưỡng người lao động

Đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động không chỉ là nhu cầu của bản thân người lao động mà còn là việc phải làm của mỗi doanh nghiệp và của nhà nước nhằm phát triển đội ngũ lao động. Nhà nước phải đề ra các chính sách tài chính thích hợp để các doanh nghiệp đóng vai trò tích cực trong đào tạo chuyên môn, tay nghề cho người lao động...

Hiện có nhiều doanh nghiệp nhận thấy vấn đề đào tạo, đào tạo lại tay nghề cho người lao động là một yếu tố quan trọng để phát triển sản xuất. Một đội ngũ lao động có văn hóa, có tay nghề giỏi sẽ là nhân tố hàng đầu đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp và công cuộc công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước.

Tình trạng khá phổ biến ở các doanh nghiệp nhà nước hiện nay là đào tạo theo chỉ tiêu hàng năm. Chỉ tiêu phân bổ cho các đơn vị nhà nước chưa được đánh giá chính xác dẫn đến hiện tượng nơi cần đào tạo nhiều thì không được phân bổ nhiều chỉ tiêu, còn những nơi nhu cầu đào tạo ít thì lại được phân bổ đồng đều như các đơn vị khác. Điều này gây lãng phí lớn cho ngân sách nhà nước, đồng thời cũng làm giảm tính tích cực của công tác đào tạo. Nhà nước cần phải có sự phân tích, điều tra thực tế hơn nữa trong việc phân bổ chỉ tiêu đào tạo hàng năm.

Đối tượng đào tạo cũng là một vấn đề cần quan tâm trong các doanh nghiệp. Khi có chỉ tiêu đào tạo, các doanh nghiệp nên đưa ra các quyết định chính xác cá nhân nào có nhu cầu đào tạo cấp thiết để cử đi đào tạo và các nhân nào có thể chờ đến đợt sau. Tình trạng cử người đi đào tạo không rõ ràng ở nhiều doanh nghiệp nhà nước như việc lãnh đạo cử người thân tín, quen biết được hưởng chính sách đi học nước ngoài, đi học để tăng chức... cần phải được lưu ý, xem xét.

Tình trạng mất cân đối trong đào tạo hiện nay là "thừa thầy, thiếu thợ". Tỷ lệ đào tạo các bậc đại học, cao học hàng năm chiếm một phần lớn trong lực lượng lao động hiện nay ở nước ta. Điều này thể hiện tích cực là nâng cao chất lượng đào tạo, kiến thức cho người lao động nước ta. Song nếu nhà nước không điều chỉnh tỷ lệ hợp lý giữa đào tạo đại học và đào tạo nghề thì tình trạng thừa cử nhân, kỹ sư đại học nhưng lại thiếu thợ lành nghề sẽ còn tiếp diễn.

Nâng cao chất lượng đào tạo, dạy nghề trong các trường đại học và trường dạy nghề là một yêu cầu cấp bách hiện nay. Thực trạng đào tạo trong trường lớp hiện nay là học chay và ít gắn với thực tế. Cơ sở vật chất còn chưa được trang bị đầy đủ và hầu hết đã cũ, chỉ có một số ít được trang bị mới cho quỹ của trường hoặc do tài trợ song do kinh phí eo hẹp nên chưa đầy đủ. Thêm vào đó, các giáo trình giảng dạy trong nhà trường còn nặng tính lý thuyết, chưa bắt kịp với nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh hiện đại. Chính các nguyên nhân trên đã dẫn đến tình trạng sau khi tốt nghiệp, lớp người lao động trẻ chưa thể hòa nhập ngay với môi trường sản xuất, kinh doanh thực tế. Họ còn rất bỡ ngỡ và phải mất nhiều thời gian để làm quen với những kiến thức thực tế không được học ở nhà trường. Nhà nước cũng nên xem xét chính sách khuyến khích nhiều thành phần kinh tế với nhiều loại hình đa dạng cùng tham gia vào lĩnh vực đào tạo nghề để tạo ra thế cạnh tranh, từ đó nâng cao được chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

1.4. Cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc kém trong các doanh nghiệp nhà nước cũng đang là một vấn đề nổi cộm cần được giải quyết. Trong các nhà máy sản xuất công nghiệp nặng như chế tạo máy móc cơ khí, sản xuất thép, khai thác mỏ....với các dây chuyền công nghệ cũ, trang thiết bị lạc hậu, mức độ tiếng ồn, ô nhiễm không khí, độ nóng...đều vượt quá mức cho phép theo tiêu chuẩn. Việc thiếu

kinh phí để trang bị đồng bộ các thiết bị an toàn lao động, cải thiện môi trường làm việc là nguyên nhân chính gây ảnh hưởng tới sức khỏe người lao động hiện nay. Nhà nước cần có chính sách dành lại một phần nghĩa vụ để các doanh nghiệp có điều kiện trang bị lại các thiết bị công nghệ, cải thiện môi trường lao động để giảm bớt sự căng thẳng, mệt mỏi cho người lao động.

Đối với các doanh nghiệp cố tình vi phạm các nguyên tắc về an toàn lao động, không có các biện pháp thích hợp để ngăn ngừa hoặc giảm thiểu các ảnh hưởng xấu của môi trường làm việc tới sức khỏe của người lao động, nhà nước cần phải có các biện pháp thanh tra, kiểm tra và phạt thật nặng để làm gương cho các doanh nghiệp khác.

Đối với một số ngành công nghiệp nặng nhọc, độc hại, cần có các chính sách bảo hộ, bồi dưỡng cho thỏa đáng, cho phép các doanh nghiệp được đưa các tiêu chuẩn bồi dưỡng độc hại cao hơn chế độ hiện nay vào giá thành. Nếu doanh nghiệp chưa có điều kiện để trang bị lại công nghệ, máy móc thì nên tập trung cải tạo môi trường lao động, không để người lao động làm việc trong môi trường độc hại vượt quá giới hạn cho phép. Có như vậy mới tạo ra được môi trường làm việc hiệu quả, khuyến khích người lao động tích cực làm việc.

1.5. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp nhà nước

Công đoàn đã và đang đóng một vai trò tích cực là đại diện của giai cấp công nhân lao động, đặc biệt trong các doanh nghiệp nhà nước, nơi người lao động đóng cai trò người làm chủ doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nayy, nhiều khi vai trò này đã không được phát huy một cách tích cực dẫn đến quyền lợi của người lao động bị xâm phạm. ông tác công đoàn tại cơ sở chưa sôi động, cuốn hút được sự tham gia của đại bộ phận công nhân viên chức.

Như kinh nghiệm của Nhật Bản đã đề cập ở trên, các tổ chức công đoàn luôn là đại diện của người lao động, luôn duy trì được các quan hệ mang tính hợp tác với giới chủ và quản lý, khiến cho người lao động thay vì đối đầu đã có thái độ hợp tác rõ ràng để cùng phát triển. Như vậy có thể thấy vai trò của tổ chức công đoàn trong công tác quản lý, giám sát sản xuất phải luôn được phát huy hơn nữa để bảo vệ lợi ích của người lao động. Chúng ta cũng cần có những chính sách cụ thể để tổ chức công đoàn hoàn thành nhiệm vụ của mình trong doanh nghiệp, đáp ứng được yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

1.6. Chính sách khen thưởng và kỷ luật lao động

Những sáng kiến, thành tích của người lao động nếu được khen thưởng một cách thích đáng và kịp thời sẽ khiến cho họ hăng say với công việc hơn và sẽ có nhiều cống hiến cho công việc. Vì vậy, Nhà nước cần có chế độ khen thưởng xứng đáng với những cá nhân có thành tích sáng kiến trong công việc nhằm khuyến khích, động viên người lao động. Chế độ khen thưởng có thể bằng vật chất (tiền thưởng, tăng lương,...) hoặc phi vật chất (nêu gương, thăng chức,...) với mục tiêu cuối cùng là động viên người lao động gắn bó hơn nữa với doanh nghiệp và trên cơ sở đó có nhiều đóng góp tích cực hơn vì lợi ích vủa cả cá nhân người lao động và doanh nghiệp.

Về vấn đề kỷ luật lao động, tình trạng vô tổ chức, vô kỷ luật trong lao động còn đang phổ biến tại nhiều doanh nghiệp. Hiện tượng đi sớm về muộn, trốn giờ làm việc, ăn cắp nguyên vật liệu sản xuất,...đã khiến cho môi trường lao động trong các doanh nghiệp trở nên kém hiệu quả. Các cơ quan chức năng cần kết hợp chặt chẽ với doanh nghiệp để giáo dục tâm lý cho người lao động, thậm chí có những biện pháp cứng rắn trong xử lý các vi phạm nếu cần thiết. Các trường đại học, dạy nghề cũng nên có chương trình giảng dạy kỷ luật lao động để cho lớp trẻ có ý thức kỷ luật, hòa nhập với cách làm việc mới

trong các doanh nghiệp. Chúng ta có quá nhiều trường lớp đào tạo cho người lao động song thực tế chỉ mới truyền thụ được cho họ những kỹ năng lao động đơn thuần mà chưa truyền thụ được cho họ thói quen và kỷ luật lao động. Chính vì thế, những học sinh, sinh viên học xong vào làm việc tại các doanh nghiệp còn gặp nhiều lúng túng, kỷ luật lao động yếu, không đáp ứng được với công nghiệp sản xuất hiện đại. Đặc biệt là trong xu thế hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay thì kỷ luật lao động càng phải được đề cao hơn bao giờ hết. Một môi trường làm việc mang tầm quốc tế phải là một môi trường mà trong đó mỗi cá nhân đều phải có kỷ luật làm việc tốt, có ý thức phát triển công việc chung. Làm việc với ý thức tổ chức kỷ luật tốt chính là người lao động đã làm tăng chất lượng lao động của bản thân, đáp ứng được yêu cầu của hội nhập quốc tế.

2. Giải pháp vi mô

2.1. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước vẫn tồn tại những bộ máy tổ chức rất cồng kềnh, có quá nhiều phòng ban khác nhau. Vì vậy nên sáp nhập những phòng ban có chức năng tương tự như nhau nhằm giảm bớt lao động dư thừa trong công ty đồng thời giúp công tác quản trị nhân lực được tiến hành thuận lợi hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần phải có một bộ phận nhân sự riêng biệt chuyên trách các chức năng nhiệm vụ của mình để phòng nhân sự có thể phát huy được hết vai trò. Các doanh nghiệp lớn như Tổng công ty Vinaconex, Tổng công ty xuất nhập khẩu, Công ty FPT,... đều đã có phòng nhân sự (hay phòng tổ chức) với chức năng tổ chức nhân sự trong công ty, thực hiện công tác tuyển dụng, phân công và đánh giá công việc, đồng thời thực hiện chức năng nghiên cứu, đánh giá mức lương trên thị trường và đưa ra các kiến nghị cho phù hợp. Tuy nhiên, trong một số các doanh nghiệp này, trách nhiệm

cũng như nhiệm vụ của phòng nhân sự còn chưa rõ ràng. Đặc biệt trong doanh nghiệp Nhà nước, phòng tổ chức chỉ đơn thuần là làm các công việc về sắp xếp nhân sự. Vì vậy, việc phân công công việc rõ ràng cho phòng nhân sự là hết sức cần thiết. Phòng nhân sự sẽ giữ vai trò chủ yếu trong việc đề ra các chính sách liên quan đến nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và đảm bảo rằng chính sách này sẽ được thi hành trong toàn bộ doanh nghiệp. Mặt khác, phòng nhân sự sẽ phải hỗ trợ cho các phòng chuyên môn khác các công việc về tuyển dụng hay sắp xếp đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời phối hợp chấm lương cho nhân viên. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, do điều kiện có hạn nên chưa thể có riêng một phòng nhân sự thì doanh nghiệp có thể giao nhiệm vụ kiêm cho một bộ phận chuyên môn đặc thù nào đó. Ví dụ như có thể giao công việc chấm công cho các bộ phận và cuối tháng phòng kế toán sẽ tổng hợp lương cho các bộ phận và ban lãnh đạo sẽ xem xét, ký duyệt. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng số lượng nhân viên lớn thì có thể áp dụng phương thức kiểm tra chéo giữa các bộ phận, tuy nhiên phần kiểm tra cuối cùng vẫn là do ban lãnh đạo. Bên cạnh đó, tùy thuộc vào quy mô hoạt động và hình thức hoạt động của từng doanh nghiệp mà cần bố trí cơ cấu phòng ban trong các doanh nghiệp cho phù hợp. Các doanh nghiệp nên có sự sắp xếp các phòng ban cho hợp lý, phân công trách nhiệm và kiêm nhiệm rõ ràng để nhiệm vụ không bị chồng chéo, giúp góp phần phát triển doanh nghiệp.

2.2. Cải thiện môi trường làm việc

Hiện nay các doanh nghiệp đang cố gắng đưa ra mức lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn để lôi kéo và giữ chân nhân viên giỏi. Nhưng trong nhiều trường hợp, điều này hoàn toàn không phải là yếu tố quyết định sự đi hay ở của nhân viên. Nếu được trả lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhưng phải làm trong việc trong một môi trường thiếu trang thiết bị làm việc, thiếu sự

công tác của các đồng nghiệp, thiếu sự tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau thì chắc chắn không có nhân viên nào thích làm việc tại đó.

Môi trường làm việc gồm có hai phần: cứng và mềm

Môi trường cứng bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiên vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc... Môi trường này lệ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Môi trường mềm là mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp, bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau.

Môi trường mềm quan trọng hơn môi trường cứng rất nhiều vì không thể giải quyết tất cả vấn đề bằng tiền được mà muốn cải thiện tình hình tài chính của doanh nghiệp phải có môi trường mềm thật tốt. Một trong những lý do chính mà doanh nghiệp Việt Nam thường không tìm ra được người giỏi hoặc để mất người cho doanh nghiệp nước ngoài chính là do môi trường mềm chưa được tốt.

Vì vậy, các doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường làm việc thân thiện để nhân viên thấy hưng phấn hơn với công việc của mình, tạo ra năng suất làm việc cao hơn, đem lại hiệu quả tối đa cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nên thiết lập mối quan hệ chặt chẽ và thường xuyên giữa các bộ phận trong công ty để cùng tra đổi kinh nghiệm với các cá nhân trong các phòng để tạo ra không khí làm việc phấn khởi, vui vẻ. Mặt khác, doanh nghiệp nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua làm việc để chào mừng, kỷ niệm những ngày lễ lớn, tạo được động lực khuyến khích làm việc, tránh được căng thẳng, mệt mỏi do áp lực làm việc gây ra cho nhân viên.

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực và tuyển dụng nhân viên

Trên cơ sở kế hoạch kinh doanh đã vạch ra, phòng tổ chức cán bộ của doanh nghiệp cần thảo luận với Ban giám đốc nhằm sắp xếp lại lao động cho hợp lý sao cho lực lượng lao động trực tiếp trong kinh doanh được tăng cường, giảm thiểu số lao động gián tiếp trong các phòng ban. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa bộ phận nhân sự và các phòng ban khác trong công ty để từ đấy xác định được nhu cầu, số lượng, chất lượng nhân viên. Tình hình biến động về lao động là một yếu tố cản trở chính đối với các doanh nghiệp khi tiến hành hoạch định nguồn nhân lực. Để khắc phục tình trạng này, các doanh nghiệp cần phải:

- Phân chia kế hoạch nguồn nhân lực hàng năm theo nhiều giai đoạn (6 tháng, theo quý,...) và có thể điều chỉnh theo các thời kỳ kinh doanh.

- Điểm xuất phát của hoạch định nguồn nhân lực là mục tiêu của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch, từ đó vạch ra các bước đi cụ thể.

- Ban giám đốc cần hình thành quy định "nguồn nhân lực phải được hoạch định dài hạn" để hạn chế rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh do thiếu hụt nguồn nhân lực. Ngoài ra cũng cần phải chấp nhận những thay đổi và điều chỉnh trong kế hoạch nguồn nhân lực.

- Bộ phận nhân sự nên sắp xếp công việc một cách hợp lý, tránh mất nhiều thời gian cho những việc sự vụ mà dành nhiều thời gian cho công tác hoạt định nguồn nhân lực.

Sau khi đã tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực, bộ phận nhân sự sẽ tiến hành tuyển dụng nhân viên nếu thấy nhu cầu tuyển thêm lao động là cần thiết. Công tác tuyển chọn lao động đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác nhân sự nhằm bổ sung, nâng cấp đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng phải được diễn ra một cách công khai và công bằng để có thể lựa chọn được những ứng viên có năng lực thực sự.

Về phương pháp tuyển dụng, các doanh nghiệp cần có những đổi mới phù hợp với yêu vầu về trình độ người dự tuyển. Có nghĩa là ngoài việc xem xét hồ sơ dự tuyển cần phải tiến hành phỏng vấn trực tiếp các ứng viên để kiểm tra trình độ và năng lực thực sự của họ để từ đó có thể đưa ra được những đánh giá chính xác những người đáp ứng được yêu cầu một cách tốt nhất. Ngoài ra cũng có thể sử dụng phương pháp trắc nghiệm vì phương pháp này đòi hỏi người dự tuyển ngoài việc nắm chắc kiến thức chuyên môn và xã hội còn phải có khả năng phán đoán, óc phân tích nhanh nhạy, chính xác. Trắc nghiệm là một cách làm hiệu quả mà các công ty của các nước phát triển thường hay sử dụng và đạt hiệu quả cao.

Về nguồn tuyển dụng, các doanh nghiệp có thể tuyển dụng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng hoặc có thể đến các trường đại học lựa chọn những sinh viên mới tốt nghiệp. Họ là những người vừa qua một quá trình đào tạo dài hạn với những kiến thức mới nhất, phù hợp nhất với tình hình và điều kiện phát triển của đất nước. Hơn nữa, họ còn có tuổi trẻ và sự nhiệt tình, năng động, hăng hái đem những kiến thức đã được tích lũy sau một quá trình học tập để phục vụ đất nước. Với các doanh nghiệp lớn và cần tuyển những người nắm giữ những vị trí quan trọng, cần chuyên môn cao thì có thể sử dụng các nguồn như đối tác có quan hệ làm ăn uy tín với công ty, hoặc thuê các công ty "săn đầu người" tìm kiếm. Các công ty "săn đầu người" là những địa chỉ có uy tín bởi họ tập trung được một danh sách tuyển dụng lớn và có kỹ thuật sàng lọc để tuyển chọn một nhân viên có trình độ chuyên môn cao, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.

Công tác tuyển dụng trong các doanh nghiệp nên thực hiện theo 4 nguyên tắc sau:

- Tuyển dụng theo nhu cầu thực tiễn: nhu cầu này phải được phản ánh trong chiến lược và chính sách nhân viên của doanh nghiệp và trong kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận của doanh nghiệp

- Dân chủ và công bằng: mọi người đều có quyền và có điều kiện được bộc lộ phẩm chất tài năng của mình. Đối với bất kỳ một vị trí, cương vị nào đang tuyển dụng, các yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết đều cần được công khai rộng rãi để mọi người đều được bình đẳng tham gia ứng cử. Hiện nay trong nhiều doanh nghiệp nhà nước vẫn còn diễn ra tình trạng tuyển dụng do quen biết dẫn đến tình trạng tuyển không đúng người đúng việc hoặc trình độ không đáp ứng nổi yêu cầu của công việc. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp cần kiên quyết khắc phục tư tưởng thứ bậc, thâm niên công tác, tình trạng ô dù, bè phái, cục bộ trong doanh nghiệp.

- Tuyển dụng tài năng qua thi tuyển: đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Việc tuyển dụng qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của tuyển dụng là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi để thu hút nhiều người tham gia thi tuyển vào một vị trí. Người tham gia ứng cử hoặc đề cử vào một chức vụ nào đó phải có đề án công việc, có chương trình hành động cụ thể. Có thể áp dụng hình thức thuyết trình công khai để mọi người tham gia lựa chọn, đồng thời phải tổ chức Hội đồng thi tuyển có thành phần phù hợp với việc tuyển chọn từng vị trí nhất định. Hội đồng có quy chế làm việc chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan, trung thực và có quyền độc lập khi đánh giá, ý kiến của Hội đồng phải được tôn trọng. Kết hợp thi tuyển chuyên môn, sát hạch năng lực với việc đánh giá các phẩm chất đạo đức của nhân viên thông qua thăm dò tín nhiệm và sự lựa chọn dân chủ của các nhân viên khác trong doanh nghiệp. Sau khi có sự thống nhất giữa kết quả thi tuyển về

chuyên môn với việc đánh giá về phẩm chất đạo đức mới đưa ra quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm.

- Tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chuẩn rõ ràng: nguyên tắc này nhằm tránh việc tùy tiện trong quá trình tuyển dụng nhân viên theo tâm lý chủ quan, cảm tính trong quá trình nhận xét đánh giá con người. Cùng với thông tin tuyển dụng rõ ràng, chế độ thưởng phạt nghiêm minh cũng cần phải được doanh nghiệp công bố cụ thể trước khi tuyển dụng. Doanh nghiệp cần cho các ứng viên biết rằng sẵn sàng trao phần thưởng để động viên những nhân viên có thành tích trong công việc thì cũng không thể chấp nhận những nhân viên liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ hoặc làm việc cầm chừng để giữ vị trí.

Đương nhiên, việc tuyển chọn chính xác hay không tùy thuộc vào nhiều yếu tố như nguyên tắc, tiêu chuẩn tuyển chọn, phẩm chất người tuyển dụng... Song một quy chế tuyển dụng đúng đắn và thích hợp sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển dụng và có nhiều cơ hội tập hợp được đội ngũ nhân viên có đức, có tài luôn được sàng lọc, bổ sung và tăng cường để có thể đương đầu với những thách thức ngày càng gay gắt trên thị trường.

2.4. Sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và đánh giá hiệu quả làm việc

Rất nhiều các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đứng trước các thách thức mới trong việc chuyển đổi từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp sang cơ chế tự hạch toán kinh doanh. Vì vậy, nhiều nhà lãnh đạo còn lúng túng, thiếu khả năng thích ứng với môi trường mới. Bối cảnh kinh doanh mới đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải thay đổi thái độ, hành vi cũng như phải tích cực học hỏi để nâng cao năng lực quản lý, thay đổi phong cách quản lý bởi nhà quản lý đóng một vai trò mấu chốt trong việc sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Sử dụng nguồn nhân lực hợp lý chính là cách thức quản lý nhân lực một cách hiệu quả, nâng cao được năng lực và trình độ của nhân viên, bố trí

đúng người đúng việc, đánh giá được chất lượng công việc và nhu cầu cần đào tạo, giám sát chất lượng công việc, tạo môi trường làm việc hiệu quả, phát triển các kỹ năng thông tin phản hồi, thảo luận xử lý khác biệt, ghi chép tổng kết kết quả làm việc, xác định khó khăn trong các tổ chức và biện pháp khắc phục... Trong quản lý sử dụng nhân lực, quản lý chất lượng công việc cá nhân được coi là quan trọng và là yếu tố đánh giá hiệu quả quản lý của các nhà lãnh đạo và nhà tổ chức.

Hầu hết các tổ chức tư nhân và nhà nước hiện nay đều có quy trình đánh giá hiệu quả làm việc. Chúng có thể được dùng để đưa ra các quyết định về nhu cầu đào tạo, khuyến khích, khen thưởng... Tuy nhiên, đáng tiếc là nhiều tổ chức ở nước ta hiện quy trình đánh giá hiệu quả làm việc không đạt được như mong muốn vì cho rằng hoạt động này quá phức tạp. Để tăng hiệu quả làm việc, các doanh nghiệp nên:

- Cung cấp hướng dẫn và định hướng cho nhân viên, cung cấp thông tin về các cơ hội, mục tiêu và định hướng tương lai của doanh nghiệp.

- Đặt mục tiêu cho nhân viên: xác lập mục tiêu rõ ràng cho từng nhân viên, thảo luận để có sự nhất trí của họ.

- Cung cấp thông tin phản hồi: thường xuyên cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên. Thông tin phản hồi phải là những đóng góp mang tính xây dựng, giúp nhân viên phát huy được điểm mạnh và khắc phục được những điểm yếu chứ không phải là để phê phán nhân viên.

- Phát triển nhân viên: phát hiện và tạo điều kiện để phát triển năng lực tiềm tàng của nhân viên.

- Huấn luyện và hỗ trợ nhân viên: doanh nghiệp cần đào tạo cho nhân viên kỹ năng cần thiết, đồng thời có những phương pháp hỗ trợ khác để nhân viên có năng lực làm việc tốt hơn.

Thực chất cách tiếp cận mới này không phải là loại bỏ cách đánh giá hiệu quả làm việc cũ mà là thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc bằng một cách khác với những thay đổi chủ yếu là chú trọng đến mục tiêu phát triển nhân viên hơn là kiểm soát họ, từ đó có thể khuyến khích được tinh thần hợp tác cùng phát triển từ phía nhân viên. Ngoài ra, việc đánh giá này còn dựa trên cơ sở các chuẩn mực về hành vi và năng lực thực tế của nhân viên, như thế có thể đánh giá được chính xác nhân viên, tập trung vào tiềm năng hơn là những thiếu sót của họ. Việc đánh giá hiệu quả làm việc luôn được gắn với chiến lược phát triển của doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể sử dụng đánh giá hiệu quả làm việc để phát triển các kỹ năng huấn luyện nhân viên của mình.

Có thể nói, xu hương đánh giá hiệu quả làm việc mới này không tập trung vào việc xếp loại nhân viên mà tập trung vào các biện pháp phát triển nhân viên, nhờ đó có thể giúp họ nâng cao được hiệu quả làm việc, đem lại lợi ích nhiều hơn cho doanh nghiệp.

2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trên thực tế, có nhiều lý do khiến doanh nghiệp phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đó là không phải lúc nào doanh nghiệp cũng tuyển dụng được người hoàn toàn phù hợp với công việc, trong một số trường hợp họ phải chấp nhận tuyển người không phù hợp rồi đào tạo thêm những kỹ năng còn thiếu. Ngoài ra, với những nhân viên mới được tuyển dụng, mặc dù đã đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc nhưng vẫn là những người mới với công việc, môi trường làm việc, cần được đào tạo và hướng dẫn bước đầu để tiếp cận công việc mới và hội nhập với môi trường làm việc tại doanh nghiệp. Còn với các nhân viên trong quá trình làm việc, công việc có thể thay đổi hoặc họ có thể được đề bạt hay chuyển sang vị trí công việc mới. Họ cần được tiếp tục đào tạo và phát triển những kiến thức và kỹ năng để thích ứng với công việc mới.

Đào tạo và phát triển đem lại lợi ích cho cả hai phía: nhân viên được tạo cơ hội phát triển bản thân, nghề nghiệp do được trang bị kỹ năng mới; còn doanh nghiệp nhận được sự gắn bó đóng góp nhiều hơn của nhân viên vì động cơ làm việc của họ tăng do được tạo cơ hội phát triển bản thân.

Chính vì thế, công tác đào tạo và phát triển nhân lực giúp ích rất nhiều cho việc thực hiện các mục tiêu của công ty. Do đó, trong chính sách đào tạo của mình, các doanh nghiệp nên định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển, ấn định các mục tiêu đào tạo cụ thể, xác định thời điểm cần thiết, lựa chọn các pưhơng pháp và phương tiện thích hợp. Công tác đào tạo trước hết cần làm đối với đội ngũ lãnh đạo. Trong môi trường kinh tế hội nhập, người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp phải có trình độ, khả năng kết hợp các nguồn lực để tạo ra một hiệu quả lao động cao hơn hẳn so với lao động từng cá nhân riêng lẻ. Vì thế, đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp phải thường xuyên được gửi đi đào tạo để có thể cập nhật được những kiến thức mới về áp dụng cho doanh nghiệp.

Đối với đội ngũ nhân viên, cũng cần thường xuyên hướng dẫn, đào tạo những kỹ năng chuyên môn mới để họ có thể thích ứng được với công việc ngày càng đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao. Tùy theo ngân sách mà doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức đào tạo tập trung, tại chức hoặc từ xa. Các doanh nghiệp cần xác định các chương trình tổng hợp hoặc chương trình riêng dành cho các nhóm đối tượng cụ thể. Có thể đào tạo những kiến thức chung về quản lý, kinh doanh, marketing, kỹ năng phục vụ khách hàng hoặc cũng có thể đào tạo chuyên sâu về một kỹ năng cụ thể nào đó, tùy theo đối tượng cần đào tạo.

2.6. Lương thưởng và đãi ngộ nhân viên

Chế độ lương thưởng chính là động lực để thúc đẩy người lao động làm việc. Tiền lương là thước đo hiệu quả làm việc của người lao động, phản ánh

mức độ đóng góp lao động của họ đối với xã hội. Tiền lương có tầm quan trọng trong việc tái sản xuất sức lao động, đảm bảo nhu cầu tối thiểu của người lao động như ăn, mặc, nhà ở và các nhu cầu vật chất khác. Có thể nói, tiền lương bao giờ cũng có vị trí hàng đầu trong các động cơ chủ yếu của người lao động. Hệ thống lương thưởng và đãi ngộ của doanh nghiệp thường bao gồm: lương, thưởng, phúc lợi (phúc lợi xã hội theo quy định của Luật lao động và phúc lợi riêng của công ty) và các khoản đãi ngộ (ưu tiên mua cổ phần, chia lợi nhuận, chế độ đi lại...)

Một hệ thống lương thưởng tốt phải đáp ứng được các yêu cầu:

- Công bằng: mức lương thưởng phải tương xứng với giá trị công việc và phải được xác định căn cứ vào kết quả thực hiện công việc.

- Cạnh tranh: mức lương thưởng phải ngang bằng với mức lương thưởng của các đối thủ cạnh tranh.

- Cập nhật: mức lương thưởng phải được điều chỉnh kịp thời với những thay đổi như lạm phát, khối lượng công việc, trách nhiệm...

- Linh hoạt: mức lương thưởng có thể được điều chỉnh cho phù hợp với từng nhiệm vụ. [12]

Chính vì thế, để thu hút nhân tài, các doanh nghiệp không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của nhà nước mà nên xem xét trả lương cho nhân viên dựa trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh cụ thể. Cách trả lương này góp phần khuyến khích nhân viên tích cực tham gia công tác, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, cách tính lương này chỉ phát huy tác dụng tối đa khi được áp dụng cho các cơ sở sản xuất vì nó tạo ra sự đua tranh trong công việc, khuyến khích cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty cũng như tăng thu nhập cho bản thân họ. Còn đối với các bộ phận kinh doanh nếu áp dụng cách tính lương này sẽ dễ tạo ra sự ganh đua giữa các đối thủ

cạnh tranh của nhau, ảnh hưởng lớn đến việc kinh doanh của công ty trên thị trường. Trong trường hộ này, Ban giám đốc cần đưa ra một cách tính lương riêng, áp dụng cho nhân viên ở các phòng nghiệp vụ kinh doanh. Cụ thể, có thể trả cho họ một mức lương cố định, mức lương này được quyết định trên cơ sở trình độ, năng lực làm việc, thâm niên công tác, trách nhiệm với công việc...

Ngoài ra, công ty cũng có thể quy định thời hạn và điều kiện để được tăng lương khi đến hạn. Với các tập thể và cá nhân có thành tích tốt, công ty có thể xem xét khen thưởng vào những thời điểm nhất định trong năm như cuối tháng, quý... Cách làm này vừa có thể đảm bảo sự công bằng trong thu nhập của các nhân viên lại vừa có tác dụng khuyến khích tinh thần làm việc của họ mà không gay ra sự mất đoàn kết trong nội bộ công ty. Do đó, cần lập bảng lương và thưởng một cách rõ ràng, công khai để tạo lòng tin và đảm bảo công bằng cho mọi nhân viên.

Tiền thưởng có thể phát hàng tháng hoặc cuối năm hay các dịp Lễ, Tết để giúp nhân viên tăng thêm thu nhập, đồng thời thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đến đời sống vật chất của nhân viên, tạo cho họ cảm giác an tâm, tin tưởng vào công ty.

Việc sử dụng quỹ phúc lợi có thể chia làm 3 phần:

- Lập quỹ chung dùng để tổ chức cho nhân viên đi tham quan nghỉ mát, ngoài ra có thể sử dụng để mua tặng phẩm cho nhân viên vào các dịp đặc biệt. Những quà tặng này tuy không lớn về mặt vật chất nhưng nó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích tinh thần họ, thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên.

- Quỹ dành cho sự nhiệp, đầu tư vào các công trình phúc lợi công cộng như xây nhà trẻ cho con em cán bộ công nhân viên, xây nhà ăn, câu lạc bộ..., tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên an tâm làm việc.

- Quỹ cũng có thể được dùng để đầu tư cho nhân viên đi học, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ, giúp nhân viên mở mang kiến thức và phát triển bản thân để quay về góp phần phát triển công ty.

2.7. Xây dựng chiến lược nhân sự theo định hướng thị trường

Thực tế là không phải doanh nghiệp mà chính thị trường mới có khả năng quyết định sự chuyển dịch của nguồn nhân lực. Bản thân doanh nghiệp có thể đầu tư và cố gắng để trả lương cao, tạo những cơ hội và điều kiện làm việc lý tưởng cho nhân viên. Tuy nhiên, như thế cũng chỉ mới giải quyết được vấn đề là giảm bớt những yếu tố khiến nhân viên ra đi. Còn lực hút từ thị trường bên ngoài luôn tồn tại và nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Sự chuyển dịch tự do của nguồn nhân lực trên thị trường là điều không thể chống lại được. Vì vậy, nếu không thể đóng cửa về mặt nhân sự thì doanh nghiệp cần mở cửa và có những chiến lược nhân sự theo định hướng thị trường. Một chiến lược nhân sự theo định hướng thị trường sẽ loại bỏ mục tiêu cổ điển của quản trị nhân lực là giảm thiểu số lượng nhân viên nghỉ việc để đi theo mục tiêu mới là chi phối được việc ai sẽ nghỉ và bao giờ nghỉ. Chính vì thế, định hướng thị trường cũng bao hàm một số biện pháp hữu hiệu để quản lý nguồn nhân lực thiết yếu:

- Hợp đồng cam kết: không chỉ ràng buộc về mặt pháp lý, hợp đồng làm việc có thời hạn cũng giúp nhân viên thấy rõ việc phải làm và cái đích phải đạt trong khoảng thời gian quy định, từ đó kích thích sự cống hiến cao độ của nhân viên để đạt mục tiêu đã đề ra.

- Tăng cường đào tạo và chuẩn hóa công việc: có thể chuẩn hóa công việc bằng cách chia thành từng phần việc nhỏ, có mô tả rõ ràng và yêu cầu tất cả các giao dịch đều phải thực hiện bằng văn bản hay e-mail. Các chương trình vi tính như về kế toán, quản lý khách hàng, nguyên liệu... cũng là những công cụ rất hữu hiệu để chuẩn hóa công việc. Khi một nhân viên giỏi ra đi,

nhưng nếu có bảng mô tả công việc rõ ràng, có văn bản lưu lại hay có các phần mềm hỗ trợ thì sẽ không khó để tìm người thay thế.

- Hợp tác với đối thủ và đối tác: cạnh tranh không phải lúc nào cũng mang nghĩa đối đầu. Sự hợp tác, ngay cả với đối thủ, cũng có khi là biện pháp hữu hiệu để tìm và giữ nguồn nhân lực đang khan hiếm. Thí dụ các công ty có thể cạnh tranh với nhau để giành hợp đồng những cũng có thể giúp nhau và giúp người lao động bằng cách công ty ít đơn hàng cho công ty đang có nhiều hợp đồng mượn tạm nguồn nhân lực của mình.

KẾT LUẬN

Có thể khẳng định rằng nguồn nhân lực luôn luôn đóng vai trò hết sức quan trọng và to lớn trong sự phát triển kinh tế đất nước. Trong tiến trình hội nhập kinh tế hiện nay của Việt Nam, nguồn nhân lực càng tỏ rõ vai trò của mình. Chính vì vậy, hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực mang lại cả lợi ích vô hình và hữu hình. Nhận định này không chỉ đúng với toàn bộ nền kinh tế quốc dân mà còn đúng với phạm vi từng doanh nghiệp bởi quản trị nhân lực có vai trò quan trọng trong việc quyết định thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. áp lực cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, những đòi hỏi khách quan của sự đổi mới, những nhu cầu của con người ngày càng cao sẽ tác động đến chiến lược quản trị nguồn nhân lực. Hiểu được điều này và có những biện pháp hiệu quả để sử dụng nguồn nhân lực một cách tối ưu sẽ là chìa khóa giúp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng mở thành công cánh cửa hội nhập kinh tế thế giới.

Với thời gian nghiên cứu hạn hẹp và hạn chế về trình độ nhận thức lý luận, cũng như thực tiễn, bài viết của em sẽ không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong sự đóng góp của các thầy cô và những ai quan tâm đến đề tài này.

Em hy vọng, với những ý kiến và phân tích trên sẽ góp một phần nhỏ bé vào việc nêu cao tầm quan trọng và hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Một lần nữa em xin chân thành cám ơn Cô giáo Thạc sĩ Đặng Thị Lan và các thày cô trường Đại học Ngoại Thương Hà Nội đã giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh, Vũ Hoàng Ngân (2002), *Giáo trình phân tích lao động xã hội*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội

2. TS. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê

3. ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội

4. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Hà Nội

5. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam-Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nhà xuất bản Khoa học-Xã hội

6. Nguyễn Hải Sản (2005), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê

7. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê

8. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật

9. Ngô Trương Hoàng Thy, John McKenzie, Trần Phương Trình (2006), *Đào tạo nguồn nhân lực: Làm sao để khỏi" ném tiền qua cửa sổ"*, Nhà xuất bản Trẻ

10. Tổng cục thống kê (2005), *Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2003, 2004, 2005*, Nhà xuất bản Thống kê

11. Business Edge (2006), *Bản chất quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Trẻ

12. Business Edge (2006), *Hệ thống tiền lương và tiền công*, Nhà xuất bản Trẻ

13. Business Edge (2006), *Đánh giá hiệu quả làm việc*, Nhà xuất bản Trẻ

14. George T. Milkovich, John W. Boudreau (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê

15. Martin Hilb, dịch giả Đinh Toàn Trung và Nguyễn Hữu Thân (2000), *Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể: Mục tiêu - Chiến lược - Biện pháp*, Nhà xuất bản Thống kê

Các trang web:

16. http://www.crmvietnam.com, *Tầm quan trọng của quản trị nhân lực*

17. http://www.crmvietnam.com, *Sai lầm trong quản trị của doanh nghiệp nhà nước*

18. http://www.dbavn.com/forum, *Quản trị nhân lực - Dễ khó một cái nhìn*

19. http://tintuc.ethitruong.com, *Quản trị nhân sự theo thị trường*

20. http://www.ftu-forum.net, *Gia nhập WTO - Được và mất*

21. http://www.vneconomy.com.vn, *Hiệu quả hóa công tác quản lý nhân sự*

22. http://www.vneconomy.com.vn, *Doanh nghiệp nhà nước lo mất nhân lực giỏi*

23. http://www.vneconomy.com.vn, *Tiền lương cần cải cách trước thềm WTO*

24. http://www.molisa.gov.vn, *Số liệu thống kê cơ cấu lao động*

25. http://www.mof.gov.vn, *Hội nghị sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2006-2010*

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bản mô tả công việc cá nhân của Công ty Dệt - May Hà Nội

Công ty Dệt-may Hà nội

Đơn vị: Phòng TCHC

Bản mô tả công việc cá nhân

- Chức danh công việc: ..... (Ví dụ: Cán bộ Đào tạo)

- Bộ phận làm việc: ..... Tổ Nghiệp vụ

- Vị trí này báo cáo lên: ..... Trưởng phòng TCHC

1. **Nhiệm vụ**: (Được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên của tầm quan trọng)

1.1 Giám sát các chương trình đào tạo, bổ túc kiến thức, cặp nhật thông tin tổ chức các khoá đào tạo đáp ứng nhu cầu của SXKD trong Công ty

1.2 Giao dịch với các trường, cơ sở , trung tâm đào tạo nghề tổ chức đào tạo các nghề theo KH đào tạo đã đề ra

1.3 Soạn thảo các văn bản thuộc quy trình tổ chức các khoá đào tạo

1.4 .....

2. Các yêu cầu cơ bản (Tiêu chí lựa chọn chính):

Các ứng cử viên sẽ được kiểm tra đánh giá theo các tiêu chí này. Các bằng cấp chuyên môn, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng cần có được liệt kê theo thứ tự của tầm quan trọng.

- Có kinh nghiệm phù hợp với khả năng làm việc trong lĩnh vực này (VD: 2 năm làm trong lĩnh vực đào tạo ….)

- Chứng minh kinh nghiệm cụ thể về tổ chức, giám sát, đánh giá các kết quả của khoá đào tạo (quy trình tổ chức các lớp, kết quả cụ thể các lớp)
- Có kỹ năng giao tiếp , khả năng hợp tác trong công việc
- ....

3. Các bằng cấp chuyên môn bắt buộc:

Các ứng cử viên phải có các bằng cấp sau đây hoặc tương đương để ứng cử vào vị trí này

- Bằng cử nhân về Phát triển nguồn nhân lực hoặc các bằng Đại học Kỹ thuật tương đương liên quan đến lĩnh vực Dệt – May
- Chứng chỉ tham gia các khoá về công tác Tổ chức, Giám Sát, Đánh giá Đào tạo
- ….

4. Các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm hữu ích khác liên quan đến vị trí tuyển dụng:

- Kiến thức về hoạt động của ngành Dệt – May, nhu cầu về nguồn lực của ngành này
- Có khả năng sử dụng các phần mềm máy tính liên quan đến lĩnh vực Đào tạo
- Có khả năng giao dịch trực tiếp bằng tiếng Anh
- …

5. Các thông tin thích hợp khác:

5.1 Làm việc theo giờ Hành chính hay đi ca,..

5.2 Có thể bố trí làm việc tại các đơn vị thành viên (Nếu cần thiết), ở các địa phương khác

5.3 Có thể phải đi công tác,…

Phụ lục 2: Hợp đồng lao động của Công ty Dệt - May Hà Nội

TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Công ty Dệt - May hà Nội

Số: /HĐLĐ

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hà Nội, ngày tháng năm

HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

(Thử việc)

(Ban hành kèm theo Quy chế quản lý lao động số 505/QĐ-TCHC ngày 01 tháng 06 năm 2006 của Công ty Dệt May Hà Nội)

Chúng tôi, một bên là ông (bà):..... - Chức vụ: .....

Đại diện cho: Công ty Dệt-May Hà nội

Địa chỉ: Số 1 Mai Động Quận Hoàng Mai Thành phố Hà Nội

Và ông: ; Sinh ngày: .....

.....

Trú tại: .....

Thoả thuận ký kết hợp đồng lao động và cam kết làm đúng những điều khoản sau đây:

Điều 1: Ký kết HĐLĐ thử việc đối với ông (bà): .....

Nghề nghiệp: .....

Công việc phải làm: .....

Tại đơn vị: Phòng (Nhà máy) .....

Thời gian thử việc ..... tháng: từ ngày tháng năm đến ngày tháng năm

Điều 2: Trong thời gian thực hiện hợp đồng, ông (bà) ..... có nghĩa vụ và quyền lợi sau:

1. Nghĩa vụ:

- Hoàn thành nhiệm vụ được giao, bảo đảm về số lượng và chất lượng công việc được phân công.
- Có trách nhiệm bảo vệ tài sản của Công ty và của đơn vị.

- Chấp hành nghiêm túc nội quy lao động, an toàn lao động, các quy định trong Thoả ước lao động tập thể hiện hành và các nội quy, quy chế khác của Công ty.
- Đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế theo quy định.
- Chịu sự điều hành trực tiếp củaTrưởng phòng (Giám Đốc Nhà máy).....

2. Quyền lợi:

- Có quyền đề xuất, khiếu nại, thay đổi, chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của Pháp luật lao động hiện hành và Thoả ước lao động tập thể của Công ty.
- Lương xếp theo mức: 90% lương cơ bản bậc 1 theo trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc theo nghề thử việc.
- Thu nhập hưởng bằng 70% tiền lương theo Hệ số thu nhập của công việc đảm nhận; được hưởng tiền thưởng, các chế độ bảo hộ lao động và ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định của Nhà nước và của Công ty.

Điều 3: Nghĩa vụ và quyền hạn của Người sử dụng lao động

1. Nghĩa vụ:

- Thực hiện đầy đủ những điều kiện cần thiết đã cam kết trong hợp đồng lao động để người lao động làm việc đạt hiệu quả.
- Bảo đảm việc làm cho người lao động theo hợp đồng đã ký.

2. Quyền hạn:

Có quyền điều chuyển tạm thời người lao động, tạm ngừng việc, thay đổi, tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động và áp dụng các biện pháp kỷ luật theo quy định của Pháp luật lao động và quy định của Công ty.

Điều 4: Hợp đồng lao động này làm thành 04 bản, giao cho mỗi bên 01 bản, các bên liên quan và có hiệu lực thi hành kể từ ngày.....

Người lao động	**Người sử dụng lao động**
(Ký và ghi rõ họ tên)	*(Ký tên, đóng dấu)*