

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN THỊ HẢI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG ĐIỆN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2016

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. TRẦN NGỌC MINH**

Phản biện 1: TS. Bùi Minh Hải

Phản biện 2: PGS.TS Vũ Trọng Tích

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ..... ngày..... tháng..... năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Ngày nay khi nền kinh tế phát triển với xu hướng quốc tế hóa, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không còn nằm trong phạm vi một quốc gia mà đã mở rộng ra toàn cầu. Cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới và khai thác một cách có hiệu quả mọi nguồn lực sẵn có. Nguồn nhân lực là vốn quý báu nhất của bất kỳ xã hội hay tổ chức nào. Chỉ khi nào nguồn nhân lực được tuyển dụng đầy đủ và sử dụng một cách có hiệu quả thì tổ chức ấy mới có thể hoạt động một cách trơn tru và thành công như mong đợi. Hoạt động của mỗi tổ chức đều chịu sự ảnh hưởng và chi phối bởi các nhân tố và mức độ ảnh hưởng khác nhau qua các thời kỳ nhưng nguồn nhân lực vẫn giữ được vai trò quyết định trong hoạt động của bất cứ tổ chức nào. Tuy nhiên với vai trò quan trọng của mình thì nguồn nhân lực trong các tổ chức cũng ngày càng phải hoàn thiện để có thể đáp ứng được những nhu cầu đặt ra. Các doanh nghiệp có thể tồn tại phát triển trong môi trường cạnh tranh gay gắt cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ thì phải tìm mọi cách để trang bị cho mình đội ngũ lao động lớn mạnh về cả chất lượng lẫn số lượng. Chính vì vậy quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa hết sức quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Con người là nguồn lực đóng vai trò quan trọng nhất, là nguồn tài nguyên và là yếu tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp.

Trong đó Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng điện là một công ty có hoạt động chính là tư vấn các dịch vụ kỹ thuật và xây dựng các công trình điện, thủy lợi, công trình công nghiệp điện dân dụng, xây lắp và đầu tư nguồn điện. Để công ty có thể đứng vững và phát triển trong nền kinh tế cạnh tranh ngày càng gay gắt này, công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng điện cần quan tâm xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực thích hợp để đáp ứng nhu cầu công việc trước mắt cũng như lâu dài.

Xuất phát từ thực tế này, tác giả đã chọn đề tài “**Hoàn thiện công tác Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và xây dựng Điện**” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ của mình.

Thông qua đề tài sẽ giúp tôi hiểu hơn về công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và Xây dựng Điện, qua đó

mong cùng công ty nghiên cứu, hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Công tác quản trị nguồn nhân lực là mối quan tâm lớn của các nhà nghiên cứu và tổ chức Việt Nam. Trên thực tế đã có rất nhiều bài nghiên cứu về công tác quản trị nguồn nhân lực. Dưới đây là một số nghiên cứu khoa học đề cập đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực, có thể kể ra một số công trình tiêu biểu như sau:

PGS.TS Nguyễn Thị Minh An, Quản trị nguồn nhân lực, NXB Học viện công nghệ Bưu chính Viễn Thông – 2008.

TS. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê – 2006

Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội – 2007

Luận văn thạc sĩ Nguyễn Thu Hiền **“Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty Phần mềm và Truyền thông VASC”** đã phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty Phần mềm và Truyền thông VASC, đồng thời cũng đề xuất, tham mưu cho các lãnh đạo thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Phần mềm và Truyền thông VASC

Luận văn thạc sĩ của Dương Đại Lâm **“Hoàn thiện công tác Quản trị nhân lực tại viễn thông Bắc Giang”** đã nghiên cứu về công tác quản trị nguồn nhân lực tại viễn thông Bắc Giang, giải quyết những hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực để góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang

Những nghiên cứu trên tập trung nghiên cứu về công tác quản trị nguồn nhân lực, những hạn chế và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này. Trong luận văn của tôi nghiên cứu về các vấn đề cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, vai trò và ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực đồng thời tôi cũng đưa ra những định hướng cho quản trị nguồn nhân lực trong thời gian tới

3. Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu, tổng hợp và hệ thống hoá cơ sở lý luận của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Vận dụng các lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực để phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Điện. Từ đó nghiên cứu và tìm ra các

giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung của công ty

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

Phạm vi nghiên cứu:

- Thời gian: Nghiên cứu đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện trong khoảng thời gian từ năm 2013- 2015 và các biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty này.

- Không gian: Công ty cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Điện, số 52, Ngõ 110 tổ 5, Phường Kiến Hưng, Quận Hà Đông, Hà Nội

5. Phương pháp nghiên cứu:

- Nghiên cứu định tính (phương pháp thống kê, phương pháp bảng hỏi, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp hồi cứu): Phân tích các số liệu thứ cấp của công ty như Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối tiền lương...

- Nghiên cứu định lượng bằng cách tham khảo ý kiến của các nhân viên trong công ty liên quan đến đề tài (phương pháp bảng hỏi).

6. Kết cấu luận văn

Ngoài các phần Mở đầu, Kết luận, Mục lục và Danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn tốt nghiệp dự kiến bao gồm 3 chương như sau:

Chương 1: Lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và xây dựng Điện

Chương 1

LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Giới thiệu về công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, khái niệm cũng như vai trò của nó. Kế tiếp sẽ trình bày về nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp và tình hình áp dụng những nội dung đó vào thực tiễn.

1.1 Một số vấn đề về quản trị nguồn nhân lực .

1.1.1 Khái niệm

Quản trị nhân lực (QTNL) là hệ thống các triết lý, chính sách, được thể hiện thông qua sự phối kết hợp một chuỗi các hoạt động tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo-phát triển, duy trì, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các nhân viên nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và lợi ích tối ưu cho nhân viên

1.1.2 Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

- Giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu của mình
- Sử dụng các kỹ năng và khả năng của lực lượng lao động một cách có hiệu quả
- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ mạnh mẽ
- Đáp ứng nhu cầu ngày cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tụy với doanh nghiệp.

- Đảm bảo việc tuân thủ pháp luật và đạo đức về sử dụng lao động

1.1.3 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

- Vai trò làm chính sách
- Vai trò cố vấn
- Vai trò kiểm tra

1.1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

1.1.4.1. Nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến nguồn nhân lực hay cũng gọi là môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như: khung cảnh kinh tế, dân số, lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của Nhà nước, văn hóa-xã hội, khoa học kỹ thuật, đối thủ cạnh tranh, khách hàng

1.1.4.2. Nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp

Đó là các yếu tố bên trong nội bộ doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong chủ yếu gồm: sứ mạng và mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của doanh nghiệp, bầu không khí làm việc của doanh nghiệp

1.2. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.2.1 Thiết kế và phân tích công việc

Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định các điều kiện tiến hành; các nhiệm vụ trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng của người lao động để thực hiện tốt công việc.

1.2.2 Lập kế hoạch nhân sự

Lập kế hoạch nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu hoạt động của tổ chức và xây dựng kế hoạch nhân lực để đáp ứng các nhu cầu đó trong tương lai.

1.2.3 Tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng là quá trình phân loại, đánh giá ứng viên để chọn ra những người có xác suất thành công cao nhất trong công việc cần tuyển

1.2.4 Tạo động lực lao động

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hoá của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó.

1.2.5 Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ

1.2.6 Đào tạo và phát triển nguồn lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh

1.2.7 Thù lao lao động

Thù lao lao động có thể hiểu là tất cả những gì mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn của họ với tổ chức. Thù lao lao động không chỉ bao gồm những lợi ích tài chính, mà còn bao gồm cả những lợi ích phi tài chính mà doanh nghiệp dành cho người lao động của mình.

1.2.8 Quan hệ lao động

Hoạt động lao động tập thể sản sinh ra mối quan hệ xã hội giữa người với người. Các mối quan hệ đó liên quan tới lợi ích của tập đoàn người này với tập đoàn người khác có địa vị khác nhau trong toàn bộ quá trình sản xuất và đó chính là quan hệ lao động.

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Các yếu tố khách quan

Hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp không chỉ diễn ra trong khuôn khổ doanh nghiệp đó mà còn bị tác động bởi các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Các yếu tố đó bao gồm : Văn hóa – Xã hội, Tình hình kinh tế, Luật pháp – Chính trị, Lực lượng lao động, Đối thủ cạnh tranh, Kỹ thuật công nghệ.

1.3.2. Các yếu tố chủ quan

Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong tác động chủ yếu đến hoạt động quản trị nhân sự gồm: Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp, Đội ngũ lao động, Chính sách và quy định của doanh nghiệp, Cơ cấu tổ chức, Phong cách và kinh nghiệm của người lãnh đạo, Văn hóa của doanh nghiệp và Công đoàn.

1.4. Kết luận chương 1

Việc đưa ra cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực giúp cho đề tài trở nên logic, chặt chẽ tạo nên sự bao quát tổng thể, đồng thời giúp cho việc đánh giá và phân tích đúng thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Điện, từ đó đề ra các giải pháp ở chương 3.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG ĐIỆN

Trình bày tổng quan về công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện, thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực và đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực.

2.1 Tổng quan về công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Điện được thành lập vào ngày 24 tháng 07 năm 2003, giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 046072 đăng ký lần đầu ngày 24 tháng 07 năm 2003

Địa chỉ: Số 52, Ngõ 110 tổ 5, Phường Kiến Hưng, Quận Hà Đông, Hà Nội

MST : 0101375478

Tel: (84-4) 5580110

Fax: (84-4) 5580111

Vốn điều lệ: 15.000.000.000 đồng

Số cán bộ công nhân viên: 381 người

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức

2.1.3 Chức năng , nhiệm vụ

Với lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên về lĩnh vực tư vấn, lập dự án và thi công các công trình về điện công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện ra đời và phần đầu trở thành đơn vị hàng đầu trong việc phát triển các dịch vụ về điện tại Việt Nam.

Hiện nay, chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đang tập trung vào những mảng dịch vụ chính sau:

❖ Ngành nghề sản xuất kinh doanh của đơn vị:

- Tư vấn thiết kế các dự án về Điện
- Lập dự án đầu tư
- Thực hiện thi công xây dựng đường dây tải điện và trạm biến áp
- Xây dựng điện trong các công trình dân dụng
- Xây dựng điện trong các công trình công nghiệp, các công trình

kỹ thuật hạ tầng đô thị

2.1.4 Tình hình lao động tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.1: Biến động nguồn nhân lực ở công ty giai đoạn 2013- 2015

Bảng 2.2: Lực lượng cán bộ, công nhân chủ chốt tại công ty

2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2013- 2015

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2013- 2015

(Đơn vị tính: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	% tăng, (giảm) so với 2013	Năm 2015	% tăng, (giảm) so với 2014
	Giá trị	Giá trị		Giá trị	
Tổng giá trị tài sản	174.371	294.958	69%	598.559	102%
Vốn chủ sở hữu	94.740	111.702	18%	146.208	30%
Doanh thu thuần	106.875	235.207	120%	733.003	211%
Lợi nhuận từ HĐKD	7.254	11.475	58%	22.864	99%
Lợi nhuận khác	301	1.743	479%	283	-83%
Lợi nhuận trước thuế	7.555	13.218	75%	23.148	75%
Lợi nhuận sau thuế	5.248	9.884	88%	17.913	81%

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh - Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện)

Nhìn vào bảng biểu trên ta thấy doanh thu và lợi nhuận của Công ty không ngừng tăng lên. Mặc dù cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đã gây ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế Việt Nam, và ảnh hưởng phần nào tới hoạt động kinh doanh của Công ty nhưng bằng sự cố gắng vượt bậc của mình, Công ty đã thu hút được mức lợi nhuận và doanh thu vượt mức kế hoạch đặt ra

2.2 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện

2.2.1 Phân tích công việc

Công tác phân tích công việc tại Công ty Cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện được thực hiện theo cách thức sau:

Ban Giám đốc công ty đã chỉ đạo cho phòng nhân sự và các phòng ban khác trong công ty thực hiện phân tích công việc

Phòng Nhân sự đưa ra thông báo đề nghị các trưởng phòng ban khác trong công ty phân tích công việc cho tất cả các vị trí trong phòng ban mình. Thông báo có hướng dẫn mỗi bản mô tả công việc cần nêu rõ người lao động cần phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và điều kiện làm việc.

Các trưởng phòng ban trực tiếp viết bản mô tả công việc, chủ yếu dựa vào kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ cũng như sự hiểu biết về các công việc và kinh nghiệm bản thân tích lũy được trong lĩnh vực của phòng ban mình, kết hợp quan sát trao đổi với nhân viên để bổ sung những thông tin cần thiết.

Các trưởng phòng ban chuyển bản mô tả cho phòng nhân sự, sau đó phòng nhân sự chuyển lên cho ban Giám đốc ký duyệt. Sau khi ban giám đốc thông qua, bản mô tả sẽ được đưa về các phòng ban thực hiện và lưu lại tại phòng nhân sự.

2.2.2 Lập kế hoạch nhân sự

Công tác hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, nó giúp Công ty thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Hiện tại công tác hoạch định nguồn nhân lực được giao cho phòng tổ chức hành chính (TCHC) thực hiện. Kế hoạch về nhân sự của Công ty thường xây dựng dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty. Do vậy, công tác sắp xếp và hoạch định nguồn nhân lực thường được xác định vào cuối năm, khi tổng kết công tác cho năm vừa qua và lập kế hoạch cho năm tới. Để dự báo nhu cầu nhân sự, Công ty thường dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm tới trên cơ sở đó cân đối lại lực lượng lao động sẵn có và xác định xem mức độ phải đào tạo lại và tuyển dụng thêm nhân lực vào làm việc là bao nhiêu.

2.2.3 Tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng kí, nộp đơn tìm việc làm

Theo phân cấp, công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện tiến hành hoạt động tuyển dụng trên cơ sở kế hoạch lao động đã được ban giám đốc công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện phê duyệt.

Trước ngày 20/10 hàng năm, phụ trách đơn vị chịu trách nhiệm lập kế hoạch nhu cầu sử dụng nhân sự, dự tính nhu cầu tuyển dụng cho cả năm sau đó gửi cho phòng TCHC theo biểu mẫu quy định của Công ty.

Phòng TCHC căn cứ vào kế hoạch của các phụ trách đơn vị lập kế hoạch nhu cầu tuyển dụng tổng thể cho toàn Công ty.

Trước ngày 31/10 hàng năm, Trưởng phòng TCHC trình kế hoạch nhu cầu tuyển dụng năm của toàn Công ty cho Ban Giám đốc phê duyệt.

2.2.3.1. Công tác tuyển mộ

Lao động của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện được bổ sung theo định biên lao động đã được công ty duyệt. Nguồn tuyển mộ nhân viên của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện gồm cả bên trong và bên ngoài, tùy thuộc vào từng chức danh công việc. Thông thường công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện ưu tiên nguồn nội bộ trước, nếu không đáp ứng đủ yêu cầu thì mới tuyển nguồn bên ngoài. Nguồn bên ngoài mà công ty đang áp dụng tuyển mộ phổ biến nhất là tuyển mộ qua mạng và báo chí, ngoài ra còn tuyển mộ những sinh viên thực tập và qua sự giới thiệu của nhân viên.

2.2.3.2. Công tác tuyển chọn

Chính sách tuyển dụng, thu hút nhân lực của Công ty được thực hiện dựa trên cơ sở kế hoạch chỉ tiêu lao động hàng năm. Các chức danh cần tuyển dụng sẽ căn cứ vào nhu cầu thực tế từng công việc, vị trí. Việc tuyển dụng lao động được thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động, Luật doanh nghiệp Nhà nước và quy chế tuyển dụng của Công ty

Bảng 2.4: Bảng theo dõi kết quả tuyển dụng tại Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và Xây dựng Điện 2013 - 2015

(Đơn vị tính : Người)

TT	Thời gian (Năm)	Số lượng tuyển (Người)	Tính chất công việc		Độ tuổi			Giới tính	
			Trực tiếp	Gián tiếp	18-39	40-49	50-60	Nam	Nữ
1	2013	30	25	5	24	5	1	28	2
2	2014	52	40	12	42	7	3	47	5
3	2015	52	43	9	45	5	2	48	4

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện)

Qua bảng trên ta thấy, Công ty luôn có nhu cầu tuyển dụng nhân sự qua các năm. Điều này chứng tỏ, sự cạnh tranh trong môi trường làm việc của công ty là rất lớn.

Ngoài ra công ty luôn tập trung, định hướng tuyển dụng các lao động trẻ, có độ tuổi trung bình dưới 39 tuổi. Đây là lực lượng lao động trẻ, có trình độ chuyên môn cao, có tính sáng tạo cũng như tinh thần học hỏi vươn lên trong công việc cao.

2.2.4 Tạo động lực lao động

a) Các chế độ phúc lợi

Trong 03 năm qua, Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đã thực hiện tốt chế độ, chính sách đãi ngộ cho người lao động, cụ thể là:

- Giải quyết phép hàng năm cho cán bộ công nhân viên (CBCNV)
- Giải quyết các chế độ bảo hiểm xã hội theo các Nghị định của Chính phủ về Bảo hiểm xã hội (BHXH).
- Quản lý cán bộ công nhân viên nghỉ hưu của Công ty
- Thực hiện các chế độ bồi dưỡng ca 3, độc hại, làm thêm giờ cho người lao động.
- Thực hiện chính sách nội bộ Ngành, tuyên truyền, giáo dục, triển khai xuống đơn vị.
- Thực hiện đầy đủ các chính sách sức khoẻ như khám chữa bệnh định kỳ, dịch vụ sức khoẻ... do Bệnh viện 103 đảm nhiệm.
- Thành lập và sử dụng quỹ khuyến khích tài năng trẻ nhằm phát hiện, lựa chọn, bồi dưỡng, khuyến khích lao động trẻ có tài năng của Trung tâm, con cán bộ công nhân viên học giỏi, có năng khiếu đặc biệt và sinh viên ngoài xã hội giỏi, đặc biệt nhằm phát triển đội ngũ công nhân viên có chất lượng cao của công ty và bồi dưỡng nhân tài cho đất nước.
- Thành lập, trích và sử dụng quỹ phúc lợi, quỹ bảo trợ tập thể nhằm thực hiện các hoạt động phúc lợi, từ thiện và các hoạt động khác có ý nghĩa về mặt tinh thần cho cán bộ công nhân viên như tổ chức đi thăm quan, nghỉ mát, hỗ trợ CBCNV gặp hoàn cảnh khó khăn...

b) Đánh giá về các chế độ phúc lợi

Để đánh giá về mức độ hài lòng với các chế độ phúc lợi tại công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát trên ba nhóm đối tượng là Phòng ban, nhân viên làm việc trực tiếp và nhân viên làm việc gián tiếp. Số phiếu được phát ra là 120 phiếu, số phiếu thu về là 120 phiếu và không có phiếu nào không hợp lệ

Bảng 2.5. Kết quả đánh giá về mức độ hài lòng với các chế độ phúc lợi của công ty

Mức độ hài lòng	Theo vị trí	Lãnh đạo phòng ban (%)	Nhân viên trực tiếp (%)	Nhân viên gián tiếp (%)
1	Hoàn toàn hài lòng	40,5	30	15
2	Hài lòng	55,5	52,5	67,5
3	Không hài lòng	0	17,5	11,3
4	Hoàn toàn không hài lòng	0	0	6,2

(Nguồn: Khảo sát bằng bảng hỏi)

Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy: Nếu như lãnh đạo phòng ban đều có mức đánh giá hài lòng hoặc hoàn toàn hài lòng thì đối với nhóm nhân viên trực tiếp và gián tiếp đã xuất hiện nhiều nhân viên không hài lòng, thậm trí có một số nhân viên hoàn toàn không hài lòng.

2.2.5 Đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thành tích các phòng ban trong Công ty được thực hiện thông qua “chấm điểm thi đua” cho từng nhiệm vụ chính mà các đơn vị được giao. Việc chấm điểm thi đua được thực hiện định kỳ theo quý, 6 tháng và năm.

Các đơn vị cấp trên chấm điểm các đơn vị cấp dưới qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc... các đơn vị ngang cấp có ý kiến đánh giá lẫn nhau. Các điểm số và ý kiến đóng góp sẽ được tập hợp về phòng TCHC Công ty để xem xét lại mức độ hợp lý, chính xác trước khi báo cáo Ban Giám đốc. Các đơn vị có thành tích cao sẽ được biểu dương khen thưởng theo quy chế của Công ty, còn các đơn vị bị đánh giá yếu kém phải giải trình về những mặt không hoàn thành nhiệm vụ đồng thời nêu phương hướng giải quyết.

2.2.6 Đào tạo và phát triển

Quá trình triển khai chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty như sau:

- *Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là giai đoạn đầu tiên có ý nghĩa quan trọng trong quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của trung tâm. Nếu việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chính xác, đầy đủ gây lãng phí trong công việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty, không đạt được mục tiêu đề ra.

- *Triển khai thực hiện chính sách đào tạo và phát triển*

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được xác định, công ty sẽ xác định các hình thức, phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty như sau:

- *Đào tạo và phát triển kiến thức chuyên môn:*

Triển khai tổ chức các đào tạo dịch vụ, các khoá đào tạo kỹ năng mềm, các khoá đào tạo về lập trình, bảo mật, quản trị hệ thống,...

- *Đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn*

Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đã tổ chức các khoá đào tạo cho các cán bộ nguồn, các lãnh đạo cấp trung, cấp cao,...

Bảng 2.6. Công tác đào tạo cán bộ tại Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện tử 2014-2015

Năm	Số lao động được đào tạo (Người)	Chi phí đào tạo (Triệu đồng)
2013	15	25.000.000
2014	22	30.000.000
2015	27	45.000.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện)

Bảng 2.7. Kết quả điều tra đánh giá về mức độ hài lòng về công tác đào tạo của công ty

Mức độ hài lòng	Theo vị trí	Lãnh đạo phòng ban (%)	Nhân viên trực tiếp (%)	Nhân viên gián tiếp (%)
1	Hoàn toàn hài lòng	35	32,7	29,5
2	Hài lòng	65	56,7	56,7
3	Không hài lòng	0	10,6	13,8
4	Hoàn toàn không hài lòng	0	0	0

(Nguồn: Khảo sát bằng bảng hỏi)

Qua bảng khảo sát trên, ta có thể thấy rằng công ty rất coi trọng công tác đào tạo nhân sự. Đặc biệt, phần đông số lượng cán bộ, công nhân viên đều cảm thấy hài lòng và hoàn toàn hài lòng với chương trình đào tạo, một phần nhỏ cảm thấy không hài lòng và không có người nào cảm thấy hoàn toàn không hài lòng với khóa đào tạo của công ty.

2.2.7 Thù lao lao động

Người lao động tại Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện cũng như bất cứ các doanh nghiệp nào đều có quyền lợi về lương bổng và sự đãi ngộ. Trên cơ sở nhận thức được điều đó, ngay từ khi mới thành lập, lương bổng và đãi ngộ đã là mối quan tâm hàng đầu của Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đối với người lao động

* *Kết cấu tiền lương, thu nhập của người lao động (TN):*

+ *Trả lương theo thời gian đơn giản:* Hình thức trả lương thời gian đơn giản áp dụng cho khối văn phòng và quản lý

Cách tính: $TL = (ML_{\text{Ngày}} \times TG_{\text{TT}}) + PC$

Trong đó:

ML_{Ngày}: Mức lương ngày

TG_{TT}: Thời gian làm việc thực tế

PC: Phụ cấp

**Bảng 2.8. Bảng tổng hợp lương thời gian năm 2015 của nhân viên
Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện**

(Đơn vị tính : Đồng)

TT	Họ và tên	Chức vụ	Lương tháng	Phụ cấp	BHXH (10,5%)	Lương thực lĩnh
1	Trần Thu Trang	Trưởng phòng	8.320.000	910.000	525.000	8.705.000
2	Nguyễn Hồng Ngọc	Trưởng phòng	8.320.000	910.000	525.000	8.705.000
3	Nguyễn Thu Hà	NV	5.460.000	910.000	393.000	5.977.000
4					

(Nguồn: Quy chế trả lương CBCNV- Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện)

+ Trả lương khoán : Hình thức trả lương khoán áp dụng cho công nhân

- Tiền lương khoán, lương sản phẩm (**TL_{Sp}**) cá nhân hoặc tập thể (nếu có) hoặc

- Tiền thưởng năng suất (**Thg_{ns}**);

- Tiền lương cho những ngày nghỉ có lương (**TL_{Ngcl}**);

- Thu nhập khác (nếu có) như: Chế độ ăn ca theo quy định của Nhà nước, tiền làm thêm giờ, tiền thưởng v.v...(**TN_{Kh}**)

Công thức tính:

$$\mathbf{TN = TL_{Sp} + Thg_{ns} + TL_{Ngcl} + TN_{Kh} (nếu có)}$$

Tiền lương khoán và lương sản phẩm cá nhân trực tiếp:

- Tiền lương khoán là tổng số tiền lương mà công ty giao khoán cho cá nhân hoặc tập thể để thực hiện khối lượng công việc của công ty;

- Tiền lương sản phẩm là tiền lương mà công ty trả cho người lao động hoặc tập thể người lao động căn cứ theo số lượng sản phẩm đạt được và đơn giá của sản phẩm được giao;

* Công thức tính:

$$\mathbf{TL_{Spi} = V_{Đgs\pi} \times Q_{Spi}}$$

Trong đó:

- $V_{Đgs\pi}$: Đơn giá sản phẩm do Giám đốc giao;

2.2.8 Quan hệ lao động

Về các chính sách và khả năng thăng tiến tại công ty được điều tra và thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.10. Bảng kết quả điều tra, đánh giá về quy trình và chính sách thăng tiến của công ty

TT	Tiêu chí	Tỷ lệ (%)				
		1/5	2/5	3/5	4/5	5/5
1	Quy trình thăng tiến rõ ràng	5,4	20,7	55,5	11,2	7,2
2	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng	4,7	15,6	59,2	20,2	8,3
3	Cơ hội thăng tiến công bằng cho các thành viên	25	12	53	7	3
4	Tần suất đánh giá kết quả công việc/ thăng tiến phù hợp	10,5	15,7	48,5	18	7,3
5	Các quy định về các yếu tố, điều kiện thăng tiến phù hợp(quy định về chứng chỉ, bằng cấp, kinh nghiệm...)	14	20,4	44,3	15,5	5,8

(Ghi chú: Thang điểm 1-5)

(Nguồn: Khảo sát bằng bảng hỏi)

Kết quả khảo sát ở bảng 2.10, đánh giá cao về quy trình và chính sách thăng tiến ở công ty. Khoảng từ 60-70% đánh giá ở mức tích cực (từ mức 3/5) cho mỗi tiêu chí, tuy nhiên còn khoảng 20-39% đánh giá đạt mức 1/5 và 2/5. Như vậy công ty đã làm tốt công tác đánh giá.

Với việc thực hiện đánh giá này đã được hơn 75% người tham gia khảo sát đánh giá là hợp lý, còn lại gần 25% cho rằng chưa hợp lý

2.3 Đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

2.3.1 Kết quả đạt được

Nhìn chung trong 03 năm qua, công tác QTNL tại Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đã được tổ chức, phân công lao động ngày một hoàn thiện hơn. Sự phân lao động được thực hiện trên cơ sở nhiều yếu tố: dựa trên sự phù hợp giữa những khả năng và phẩm chất của người lao động với yêu cầu của công việc, lấy yêu cầu của công việc làm tiêu chuẩn lựa chọn, làm phương hướng phấn đấu, tạo điều kiện phát triển hoặc đào thải nhân viên; dựa trên tiêu chuẩn cấp bậc, trình độ, kết quả công việc của người lao động để phân biệt người lao động có trình độ khác nhau. Người lao động trong Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện được xếp cấp bậc theo kiến thức kỹ

năng và khả năng làm việc của họ như quy định của ngành. Vì vậy cho phép đơn vị sử dụng hợp lý lao động, tạo điều kiện nâng cao trình độ, đảm bảo chất lượng công việc và tạo điều kiện thù lao lao động hợp lý

2.3.2 Những mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt đạt được, công ty cổ phần tư vấn và đầu tư và xây dựng Điện cũng đã và đang gặp những khó khăn không nhỏ về quản trị nhân lực, cụ thể là:

- Công tác tuyển dụng còn có hạn chế: Hình thức thi tuyển mà công ty cổ phần tư vấn và đầu tư và xây dựng Điện đang áp dụng là hình thức phỏng vấn. Tuy nhiên, nội dung phỏng vấn vẫn đang tập trung chủ yếu hướng tới các kỹ năng nghề nghiệp, ít quan tâm tới khả năng sáng tạo, tư duy, trí thông minh, sự nhanh nhẹn của ứng viên. Bên cạnh đó, công ty vẫn chưa thực sự quan tâm đến trình độ ngoại ngữ của các ứng viên dự tuyển. Điều này hạn chế đến chất lượng lao động được tuyển.

- Công tác trả lương, trả thưởng vẫn còn nhiều bất hợp lý, chưa thể hiện rõ hiệu quả trong trả lương, tiền lương trả cho khối văn phòng chưa gắn với trách nhiệm của người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty đã được rất chú trọng nhưng hiệu quả chưa cao do chưa xác định được đúng đối tượng cần đào tạo.

- Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế, công tác tổ chức phân công lao động chưa được phù hợp, công việc giữa các phòng ban vẫn còn bị chồng chéo lên nhau

- Công tác đánh giá thực hiện công việc: Công tác đánh giá thành tích tập thể tương đối bài bản tuy nhiên việc đánh giá thành tích cá nhân không được Công ty quan tâm nhiều, chỉ mang tính hình thức. Do đó, không những không khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn mà còn là một sự không công bằng trong Công ty. Công ty nên xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác cho từng nhân viên để đảm bảo công bằng cho người lao động.

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

Những tồn tại trên trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty cổ phần tư vấn và đầu tư và xây dựng Điện xuất phát từ những nguyên nhân sau:

- *Nguyên nhân khách quan:* Những ràng buộc về các quy định của Nhà nước và các quy định của Công ty liên quan đến vấn đề thù lao lao

động và tuyển dụng lao động dẫn đến việc khó khăn trong việc linh hoạt áp dụng các quy định trên vào thực tế

- *Nguyên nhân chủ quan*: Đơn vị chưa có một hệ thống quản trị nguồn nhân lực hiệu quả để áp dụng một cách khoa học vào công tác quản trị nguồn nhân lực nội bộ, hệ thống đánh giá thực hiện công việc chưa hoàn chỉnh, còn cứng nhắc trong các hoạt động tuyển dụng, thù lao lao động. Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực chưa chặt chẽ và hợp lý.

2.4. Kết luận chương 2

Chương này đã thể hiện rõ tình hình công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Điện. Trên cơ sở lý luận từ chương 1 kết hợp với phân tích thực trạng từ đó đề ra những giải pháp trong chương 3.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG ĐIỆN

Trình bày phương hướng mục tiêu hoạt động và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

3.1 Định hướng quản trị nguồn nhân lực của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện trong thời gian tới.

3.1.1. Định hướng phát triển về sản xuất kinh doanh

Với những kết quả đạt được trong những năm trở lại đây, cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đang trên đà phát triển không ngừng, vị thế của công ty ngày càng được củng cố trên thị trường trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó, công ty vẫn tồn tại nhiều bất cập. Do đó để hoàn thiện hơn nữa khả năng cạnh tranh trên thị trường thì công ty đã vạch ra những nhiệm vụ cần thực hiện trong những năm tới:

- Sản xuất kinh doanh đảm bảo nhịp độ tăng trưởng, tổng sản lượng hàng năm tăng dần và đạt mức kỳ vọng 25%.
- Đảm bảo việc làm, nâng cao đời sống xã hội, thu nhập bình quân tăng 15% đến 20%.
- Nâng cao công tác xây dựng văn hóa công ty.
- Không ngừng nghiên cứu, tìm tòi các cách thức thực hiện để nâng cao chất lượng dịch vụ, tiết kiệm chi phí, tăng năng suất lao động, lợi nhuận cho công ty.
- Cải thiện một số máy móc thiết bị để nâng cao hơn nữa về sản xuất.
- Trong những năm tới cần hoàn thành công tác tổ chức lao động khoa học để đưa vào áp dụng rộng rãi trong công ty cho cả bộ phận quản lý lẫn công nhân sản xuất trực tiếp.
- Củng cố, hoàn thiện, phát triển hệ thống và các hoạt động quản trị để tạo ra một hệ thống vững mạnh với sự năng động, đa dạng, và linh hoạt của các thành viên bằng cách phát triển các năng lực cốt lõi và cạnh tranh bền vững.
- Duy trì và nâng cao hiệu quả các hoạt động thương mại kỹ thuật truyền thống trên cơ sở phát triển hơn nữa vị thế hấp dẫn với các

nhà cung cấp nhằm làm tiền đề cho sự phát triển chiến lược cung cấp các sản phẩm có chất lượng.

- Tìm kiếm và phát triển các cơ hội để phát triển lĩnh vực kinh doanh dịch vụ đại chúng tạo bước nhảy vọt đột biến trong sự phát triển.

- Khai thác hiệu quả các cơ hội kinh doanh tài chính nhằm tạo sức mạnh chiến lược và bền vững cũng như tận dụng các cơ hội kinh doanh để mang lại lợi ích cho công ty.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Trong ngắn hạn

Tuyển dụng thêm lao động có trình độ chuyên môn cao, thu hút nhân tài.

Cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới cho người lao động.

Đáp ứng nhu cầu học tập và bồi dưỡng nâng cao trình độ cá nhân của người lao động, kích thích họ làm việc tốt hơn

Thường xuyên đánh giá về chất lượng đào tạo của lực lượng lao động xem có hiệu quả không, việc đánh giá này phải tập trung vào mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng thái độ của người học được thể hiện qua việc áp dụng thực tế vào sản xuất.

Chuẩn bị đội ngũ lao động quản lý có chuyên môn cao và có năng lực tốt

Đề ra những chính sách đãi ngộ, tạo động lực, khuyến khích lao động, kích thích động viên, duy trì và củng cố phát triển nguồn nhân lực gắn bó lâu dài với công ty.

Gắn kết quyền lợi của người lao động với quyền lợi và mục tiêu phát triển của công ty

Văn hóa công ty coi trọng đóng góp của người lao động, đồng thời khuyến khích khen thưởng sự thành công.

Tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp

Tạo dựng nền tảng văn hoá, chất lượng công việc, chất lượng cuộc sống trong chính công việc tại đơn vị: phong cách lãnh đạo, thái độ ứng xử, cách sử dụng quỹ thời gian công việc, lộ trình công danh

Sử dụng thước đo giá trị từ thị trường làm cơ sở để đánh giá và tạo động lực cho người lao động.

Trong dài hạn

Xây dựng cơ cấu lao động hợp lý gồm các kĩ sư lành nghề, các chuyên gia có trình độ cao, các nhà quản lý giỏi. Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực hiện có, trọng dụng nhân tài nhằm phát huy hết khả năng của từng cá nhân, tập thể trong công ty. Tập trung đào tạo các chuyên gia đầu ngành các lĩnh vực then chốt đặc biệt là chuyên gia về công nghệ, kinh tế và quản trị.

Đổi mới cơ cấu tổ chức lao động của công ty theo hướng tăng tỷ trọng đội ngũ cán bộ có tri thức cao về quản lý, kinh tế và kỹ thuật.

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

3.2.1. Giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực

Để tuyển dụng được nguồn nhân lực có chất lượng cao công ty cần thu hút lao động từ nhiều nguồn. Có thể thông báo tuyển dụng qua nhiều hình thức: thông báo trong nội bộ, thông báo trên các báo địa phương, các trang web việc làm (www.vietnamworks.com) hoặc (www.lamviec24h.com)...

Đối với nhu cầu tuyển lao động trong nội bộ khi đơn vị cần tuyển người vào chức danh còn trống, sẽ niêm yết các chức danh cần tuyển một cách công khai trên các bảng tin ở các phòng ban, đơn vị trực thuộc nhằm thông báo cho tất cả người lao động biết về công việc còn trống..

Đối với nhu cầu tuyển dụng bên ngoài việc đăng thông báo tuyển dụng trên càng nhiều kênh thông tin càng thu hút được nhiều ứng viên giỏi nộp hồ sơ. Đơn vị cũng nên phối hợp với các trường cao đẳng, đại học gửi thông báo tuyển dụng đến những sinh viên năm cuối của các trường; phối hợp với các đơn vị khác tổ chức ngày hội việc làm tại các trường đại học/cao đẳng,...

3.2.2. Giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đã áp dụng rất nhiều phương pháp và hình thức đào tạo khác nhau tùy thuộc đặc điểm từng công việc để nâng cao trình độ cho người lao động. Việc đào tạo đôi khi chỉ được xem là hình thức và đơn vị chưa thực sự coi trọng đánh giá hiệu quả kinh tế của quá trình đào tạo, dẫn đến nhiều sự lãng phí cả về thời gian lẫn tiền bạc mà không đem lại nhiều kết quả. Vì thế, để tránh tình trạng này, đơn vị có thể áp dụng một số các biện pháp:

- + Thứ nhất, đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển.
- + Thứ hai, phân loại đối tượng để có những khoá học thích hợp
- + Thứ ba, hình thức đào tạo
- + Thứ tư, đánh giá hiệu quả đào tạo

3.2.3. Giải pháp bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Để thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ mà cấp trên giao cho, bố trí lao động khoa học của đơn vị cần thực hiện những nội dung sau:

- Hoàn thiện các hình thức phân công và hiệp tác lao động,
- Cải tiến việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc, tổ chức nơi làm việc với các biện pháp nhằm tạo ra điều kiện vật chất kỹ thuật để tiến hành quá trình sản xuất với hiệu suất cao, bảo đảm sức khoẻ và khả năng làm việc lâu dài của người lao động.
- Hợp lý hoá các thao tác và phương pháp lao động.
- Hoàn thiện các phương pháp định mức lao động, mở rộng định mức có căn cứ khoa học.
- Quy định và không ngừng hoàn thiện các hình thức kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động.
- Đào tạo và nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.
- Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động, hợp lý hoá các trình độ lao động và chế độ nghỉ ngơi.
- Tổ chức ca kíp làm việc và thời gian làm việc
- Xác định cấp bậc công việc
- Kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

3.2.4. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

Công tác và chương trình đánh giá năng lực nhân viên của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện cần phải theo hướng sau đây:

- Trước tiên, công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện cần xác định cho đúng mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên là cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ hoàn thành công tác của họ, giúp nhân viên sửa chữa những sai lầm trong năm qua, cung cấp các thông tin làm cơ sở cho công tác đào tạo cho năm sau, thêm vào các yêu cầu mà bản mô tả công việc không thể hiện rõ, trả lương hợp lý hơn và thưởng cho nhân viên có thành tích nổi bật. Bên cạnh đó còn phải xem

xét đến ảnh hưởng đối với công việc khác và dự đoán khả năng thực hiện công việc trong tương lai.

- Để công tác đánh giá thành tích có hiệu quả, chính xác thì yêu cầu phải xác định được các tiêu chuẩn đánh giá công việc, thứ hai là phải xác định mức chuẩn đánh giá đó là mức độ hoàn thành công tác theo quy định chuẩn của Công ty. Mức chuẩn đánh giá sẽ được so sánh với mức độ hoàn thành công tác thực tế của nhân viên tới đâu. Mức chuẩn đánh giá cần phải điều chỉnh, sửa đổi để phù hợp với từng hoàn cảnh và môi trường cụ thể.

Sai lầm mà người đánh giá thường mắc phải đó là hiệu ứng hào quang, trong đó người đánh giá chỉ dựa trên một loại ưu điểm hay khuyết điểm nào đó rồi phóng đại lên toàn bộ các yếu tố khác. Thứ hai, xu hướng đánh giá quá chung chung để mọi người đều đạt được mức trung bình ngang nhau. Thứ ba, đánh giá quá khoan dung hay quá khắt khe. Cuối cùng là có định kiến thiên lệch về người được đánh giá. Để giảm thiểu những sai lầm này thì khi tiến hành đánh giá phải:

- Đánh giá toàn bộ quá trình công tác của nhân viên (điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn và thuận lợi trong công việc của người được đánh giá).

- Đào tạo phương pháp, mục đích cho người đánh giá.

- Thường xuyên tiếp xúc, trao đổi giữa người đánh giá và người được đánh giá để có sự hiểu biết sâu sắc hơn.

- Khuyến khích, động viên người được đánh giá tham gia vào chương trình đánh giá thành tích nhằm tránh thái độ thiếu hợp tác từ người được đánh giá.

3.2.5. Giải pháp về thù lao lao động

Cần có chính sách lương thưởng thể hiện tính hợp lý và cạnh tranh hơn nữa

Một hệ thống tiền lương hiệu quả phải đảm bảo các yêu cầu: Toàn diện, đề cập đến mức lương và cơ cấu tiền lương, phản ánh giá trị công việc, tính đến mức lương trên thị trường lao động, căn cứ vào kết quả làm việc và có sự tham gia của công đoàn. Hệ thống trả lương cũng phải đảm bảo theo nguyên tắc: trả lương ngang nhau cho những người lao động như nhau, đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân, đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau.

Xây dựng cơ chế lương, thưởng linh hoạt phù hợp với từng chức danh công việc

Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng công bằng. Tiền thưởng là một công cụ để thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi, tuy nhiên việc khen thưởng cũng cần phải có lý do chính đáng và được giải thích rõ ràng. Các nhân viên có thể bàn luận về việc khen thưởng vì thế việc khen thưởng không công bằng sẽ gây ra những mối bất hòa ngầm trong đơn vị.

Việc duy trì nhân viên, giảm tỷ lệ thôi việc chủ yếu dựa vào môi trường làm việc và chính sách của đơn vị. Trên cơ sở những chính sách khen thưởng và động viên mà công ty áp dụng, các cán bộ quản lý cũng cần nghiên cứu để triển khai có hiệu quả cũng như đề xuất những thay đổi nhằm hoàn thiện hơn nữa.

Chế độ trả công lao động và đãi ngộ, phúc lợi đối với lao động các vùng khó khăn

Cần có các chính sách có tác dụng thu hút người lao động có trình độ về làm việc tại các vùng khó khăn. Đưa ra những ưu đãi nhất định về điều kiện công tác cũng như thu nhập, quy định và thực hiện đúng những quyền lợi mà người lao động sẽ được hưởng.

Môi trường làm việc:

Người lao động cảm thấy được tôn trọng, được tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty và có cơ hội để phát triển toàn diện.

3.3. Kết luận chương 3

Như vậy trên cơ sở lý luận của chương 1, các đánh giá thực trạng ở chương 2, đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện.

KẾT LUẬN

Quản trị nhân lực - một bộ phận không thể thiếu được trong quản trị kinh doanh. Ngày nay, khi các thiết bị ngày càng được hiện đại hoá, công nghệ ngày càng tiên tiến thì cạnh tranh giữa các chủ thể kinh doanh lại thuộc về chất lượng. Yếu tố quyết định chất lượng đó lại chính là nhân tố con người. Chính vì thế mà không một doanh nghiệp nào có thể lơ là với công tác quản trị nhân lực.

Nắm được tầm quan trọng của chính sách quản trị nhân lực, công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện đã khai thác khá triệt để chính sách này và sử dụng nó như một công cụ đòn bẩy hữu hiệu để duy trì và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Qua phân tích và đánh giá công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện, ta thấy rằng đơn vị đã thực hiện tốt một số nội dung, tuy nhiên vẫn còn một số nội dung khác chưa được thực hiện tốt hoặc thực hiện chưa triệt để.

Với mục đích khắc phục những thiếu sót trong công tác quản trị nhân lực, góp phần thực hiện tốt các kế hoạch sản xuất kinh doanh, luận văn đã giải quyết được một số vấn đề như sau:

- Luận văn đưa ra cách nhìn mới về hoạt động quản trị nhân lực theo quan điểm tổng thể, thống nhất.

- Phân tích thực trạng của hoạt động quản trị nhân lực của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện từ 2013 - 2015.

- Đề xuất định hướng và giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân lực của công ty cổ phần tư vấn đầu tư và xây dựng Điện nhằm đáp ứng các yêu cầu mới trong thời gian tới.

Với những thành tựu đạt được như trên cho ta thấy công tác quản trị nguồn nhân lực nắm một vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Trong thời gian tới công ty cần hướng tới phát triển hơn nữa hệ thống quản lý nhân lực để giúp cho công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

Mặc dù đã có rất nhiều cố gắng nhưng do thời gian và khả năng tiếp cận các tài liệu còn hạn chế, luận văn khó tránh khỏi còn nhiều thiếu sót. Tác giả kính mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy cô, đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và có tính khả thi cao khi áp dụng thực tế vào Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng điện.