

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ
CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP**

Giáo viên hướng dẫn: Nguyễn Văn Hóa

Sinh viên thực hiện: Phạm Thu Hiền

Lớp: CL001

TP. HỒ CHÍ MINH – Năm 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ

CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP**

Giáo viên hướng dẫn: Nguyễn Văn Hóa

Sinh viên thực hiện: Phạm Thu Hiền

Lớp: CL001

TP. HỒ CHÍ MINH – Năm 2020

LỜI CẢM ƠN

Qua thời gian học tập và rèn luyện tại Trường Đại học Kinh tế TP HCM, được sự dạy bảo và giảng dạy tận tình của các thầy cô, đặc biệt là thầy cô trong khoa Quản trị đã truyền đạt cho em những kiến thức lý thuyết và thực hành trong suốt quá trình học ở trường. Và trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Netgroup, em đã có cơ hội áp dụng những kiến thức đó vào thực tế ở công ty và học hỏi được nhiều kinh nghiệm. Cùng với sự nỗ lực của bản thân, em đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp của mình.

Từ những kết quả đạt được, em xin chân thành cảm ơn:

Quý thầy cô Trường Đại học Kinh tế TP HCM, đã truyền đạt cho em những kiến thức bổ ích trong thời gian qua. Đặc biệt, là thầy Nguyễn Văn Hóa đã tận tình hướng dẫn em hoàn thành báo cáo tốt nghiệp này.

Công ty TNHH Netgroup tạo mọi điều kiện thuận lợi cho em trong thời gian thực tập.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế, trong quá trình thực tập, hoàn thiện bài báo cáo này em không tránh khỏi những sơ sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ thầy cũng như quý công ty.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Phạm Thu Hiền

NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

This image shows a single sheet of white paper with ten evenly spaced horizontal dotted lines. The lines are black and extend across the full width of the page, providing a guide for handwriting practice. There is no text or other markings on the paper.

MỤC LỤC

CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

CHƯƠNG 1. PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài:	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	2
1.3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu	2
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu	2
1.4. Phương pháp nghiên cứu	2
1.4.1 Phương pháp nghiên cứu	2
1.4.2. Phương pháp thu thập, xử lý số liệu	3
1.5. Bố cục	3
1.6. Tóm tắt chương 1.....	4
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHÂN TÍCH CÁC NGHIÊN CỨU	5
2.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.....	5
2.1.1. Nguồn nhân lực	5
2.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực	6
2.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	8
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	10
2.2.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	11
2.2.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	12
2.3. Các nghiên cứu có liên quan đến đề tài	14
2.3.1. Các nghiên cứu nước ngoài.....	14

2.3.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam	16
2.4. Tóm tắt chương 2	21
CHƯƠNG 3: GIỚI THIỆU VỀ ĐƠN VỊ THỰC TẬP	22
3.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH netgroup	22
3.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển.....	23
3.3. Chức năng và lĩnh vực hoạt động của công ty	24
3.3.1. Chức năng	24
3.3.2. Lĩnh vực hoạt động.....	24
3.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng các bộ phận của công ty.....	24
3.4.1. Cơ cấu tổ chức.....	24
3.4.2. Chức năng các phòng ban	25
3.5. Tình hình nguồn nhân lực tại công ty	27
3.6. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Netgroup	29
3.7. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH NETGROUP trong giai đoạn 2017-2019.....	30
3.8. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Netgroup	32
3.8.1. Môi trường vĩ mô.....	32
3.8.2. Môi trường vi mô.....	34
3.9. Tóm tắt chương 3.....	41
CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP	37
4.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực Công ty TNHH Netgroup.....	37
4.1.1. Sơ lược về tình hình phát triển thương mại điện tử tại TPHCM	37
4.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup	38
4.2. Thực trạng các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	38
4.2.1. Thực trạng về môi trường kinh tế xã hội tại TPHCM.....	38

4.2.2. Thực trạng về giáo dục đào tạo và pháp luật lao động.....	39
4.3. Thực trạng các yếu tố môi trường bên trong công ty ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	41
4.3.1. Thực trạng về tuyển dụng tại công ty	41
4.3.2. Các chương trình đào tạo và phát triển lao động tại công ty.....	42
4.3.3. Thực trạng công tác phân tích, đánh giá kết quả công việc	44
4.3.4. Thực trạng về môi trường làm việc và quan hệ lao động.....	46
4.3.5. Thực trạng về lương thưởng và phúc lợi.....	48
4.4. Đánh giá chung.....	51
4.4.1. Những kết quả đạt được.....	51
4.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân hạn chế.....	51
4.5. Tóm tắt chương 4	52
CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP.....	54
5.1. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup.....	54
5.1.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành thương mại điện tử TP.HCM đến năm 2025	54
5.1.2. Mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành thương mại điện tử TPHCM đến năm 2025	54
5.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH NETGROUP	55
5.3. Áp dụng MA TRẬN EISENHOWER để lựa chọn giải pháp cần ưu tiên giải quyết trước .	60
5.4. Kế hoạch chi tiết cho giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc	62
5.5. Tóm tắt chương 5	65
CHƯƠNG 6: PHẦN KẾT LUẬN.....	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP	
PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC	

CÁC TỪ VIẾT TẮT

NNL	Nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
GDP	Tổng sản phẩm nội địa
TPHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TMĐT	Thương mại điện tử
NLĐ	Người lao động
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
BHXH, BHYT	Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Tổng hợp tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	20
Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Netgroup giai đoạn 2017 – 2019.....	30
Bảng 4.1: Cơ cấu lao động đang làm việc theo khu vực kinh tế.....	38
Bảng 4.2: Cơ cấu lao động đang làm việc trong các loại hình doanh nghiệp.....	39
Bảng 4.3: Kết quả khảo sát về công tác phân tích và đánh giá công việc.....	45
Bảng 4.4: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc và quan hệ lao động.....	46
Bảng 4.5: Kết quả điều tra lương thưởng và phúc lợi công ty.....	49
Bảng 5.1: Áp dụng ma trận Eisenhower lựa chọn giải pháp ưu tiên giải quyết trước.....	61

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên của Anastasios D.Diamantidis và Prodromos Chatzoglou (2019).....	16
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Phạm Thi Hiến (2018).....	17
Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Phạm Cao Tổ (2017).....	18
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL của TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phụng Liên (05/2020).....	19
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu các yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên của Lê Trần Thạch Thảo (2015).....	19
Hình 3.1. Công ty TNHH NETGROUP.....	22
Hình 3.2. Logo dự án Bảo hộ XANH.....	22
Hình 3.3. Logo dự án Sợi Chỉ Vàng.....	23
Hình 3.4. Cơ cấu bộ máy hoạt động của công ty TNHH NETGROUP.....	25
Hình 3.5: Biểu đồ phân bố độ tuổi theo giới tính của nhân viên.....	27
Hình 3.6: Biểu đồ thời gian và số năm làm việc tại công ty của nhân viên.....	28
Hình 3.7: Biểu đồ về trình độ học vấn của nhân viên.....	29
Hình 3.8. Biểu đồ kết quả hoạt động kinh doanh công ty TNHH Netgroup giai đoạn 2017-2019.....	31
Hình 3.9: Tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam năm 2015 đến 2019.....	32
Hình 3.10: GDP bình quân đầu người giai đoạn 2015 đến 2019.....	33
Hình 4.1: Nhu cầu tìm việc làm theo cơ cấu trình độ chuyên môn.....	39
Hình 4.2: Nhu cầu tìm việc theo mức lương năm 2019(%).....	40

CHƯƠNG 1. PHẦN MỞ ĐẦU

1.1. Lý do chọn đề tài:

Con người từ xưa đã được nhận định là nhân tố quyết định hoạt động. Việc quan tâm đến con người đối với nhiều quốc gia trên thế giới không chỉ mang chiến lược đầu tư hiệu quả cho tương lai mà còn mang ý nghĩa xã hội.

Với sự tăng trưởng và phát triển thì nhân tố nguồn nhân lực giữ vai trò quyết định. Theo thực tiễn cho thấy, chính sách phát triển NNL là bước đệm cho sự tồn tại và phát triển của quốc gia hay doanh nghiệp đó. Trong Đại hội VIII của Đảng đã nhấn mạnh: “Phát huy nguồn lực con người là yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững” để nhận thức tầm quan trọng của nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, chất lượng mới là ưu thế để nguồn lực phát huy vai trò chứ không phải số lượng. Bởi NNL mặc dù có quy mô lớn nhưng về chất lượng hay năng suất lao động thấp thì sẽ trở thành yếu tố ngăn cản sự phát triển. Do vậy, để có thể đáp ứng được yêu cầu phát triển của cả nền kinh tế hay của doanh nghiệp thì vấn đề phải đặt ra là thường xuyên nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Nền kinh tế của đất nước đang dần theo hướng CNH, HĐH cùng với đó là nhu cầu ăn mặc, tiêu dùng, mong muốn an toàn cũng được tăng theo. Để NNL của Công Ty TNHH Netgroup có thể đáp ứng được yêu cầu phát triển một cách đồng bộ thì việc quan trọng được đưa ra đầu tiên là phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực - phần quan trọng trong hệ thống quản lý các nguồn lực.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên giai đoạn ngày nay và những vấn đề đặt ra về NNL— nguồn tài nguyên quý giá của hoạt động sản xuất kinh doanh, đã thôi thúc tôi chọn đề tài **“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH NETGROUP”** để nghiên cứu.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL công ty TNHH NETGROUP

Thứ hai, phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực công ty TNHH NETGROUP

Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao nguồn nhân lực công ty TNHH NETGROUP

1.3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực công ty TNHH NETGROUP

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Địa bàn nghiên cứu: trong công ty TNHH NETGROUP

Giới hạn nội dung nghiên cứu: chỉ tập trung nghiên cứu về chất lượng NNL

Đối tượng khảo sát: người lao động trong công ty

Về thời gian: các dữ liệu thứ cấp sử dụng trong đề tài được giới hạn trong khoảng thời gian từ năm 2015 đến hết năm 2019 gồm chiến lược phát triển, website, bài báo... Số liệu sơ cấp được thu thập trong thời gian từ tháng 8/2020 đến tháng 9/2020 qua khảo sát nhân viên trong công ty.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1 Phương pháp nghiên cứu

Đối với mục tiêu thứ nhất: nghiên cứu định tính qua việc khảo sát 20 nhân viên trong công ty. Nghiên cứu định tính dùng để xác định các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và bên trong công ty NetGroup có ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

Đối với mục tiêu thứ hai và thứ ba: Đề tài sử dụng phương pháp khảo sát công ty và người lao động nhằm để đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty Netgroup

1.4.2. Phương pháp thu thập, xử lý số liệu

Thu thập số liệu của đề tài này được dựa trên nhiều nguồn:

Một là, nguồn dữ liệu thứ cấp: các thông tin được thu thập từ số liệu thống kê, báo, sách, internet và các thông tin từ các nghiên cứu khác có liên quan

Hai là, nguồn dữ liệu sơ cấp: khảo sát ý kiến người lao động đang làm việc tại công ty

Các số liệu, dữ liệu thu thập được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp so sánh, phương pháp phân tích tổng hợp để đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty Netgroup để rút ra tồn tại và nguyên nhân làm căn cứ đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty Netgroup

1.5. Bố cục

Đề tài gồm 6 chương với các nội dung cụ thể như sau:

Chương 1: Phần mở đầu: tổng quan đề tài nghiên cứu bao gồm các nội dung chính về lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý luận và phân tích các nghiên cứu. Trình bày về các khái niệm về nhân lực, nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan đến đề tài.

Chương 3: Giới thiệu về đơn vị thực tập bao gồm giới thiệu khái quát về công ty; lịch sử hình thành phát triển; chức năng và lĩnh vực hoạt động; cơ cấu tổ

chức; tình hình nhân sự; tình hình hoạt động kinh doanh; đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Netgroup từ năm 2017-2019 và phân tích môi trường kinh doanh của công ty.

Chương 4: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty NetGroup. Trình bày thực trạng nguồn nhân lực thời gian qua. Phân tích những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực công ty NetGroup

Chương 5: Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty NetGroup. Khuyến nghị chính sách để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty

Chương 6: Phần kết luận: tóm tắt lại toàn bài và đưa ra những hạn chế của bài.

1.6. Tóm tắt chương 1

Chương 1 trình bày về tổng quan đề tài nghiên cứu bao gồm các nội dung chính về lý do chọn đề tài; mục tiêu nghiên cứu; đối tượng và phạm vi nghiên cứu; phương pháp nghiên cứu và bố cục của bài.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHÂN TÍCH CÁC NGHIÊN CỨU

2.1. Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực

2.1.1. Nguồn nhân lực

2.1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Cho đến nay, do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau nên có nhiều quan điểm, cách hiểu khác nhau về khái niệm NNL. Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học kinh tế quốc dân do PGS.TS.Trần Xuân Cầu, PGS.TS.Mai Quốc Chánh chủ biên (2008): “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội”

Theo GS.TS.Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội (2006): “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. Theo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Đại học kinh tế quốc dân do Ths.Nguyễn Văn Điền và PGS.TS.Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004): “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm cả thể lực và trí lực”

Theo GS.Phạm Minh Hạc (2001): “Nguồn nhân lực cần được hiểu là số lượng (số dân) và chất lượng con người, bao gồm cả tinh thần và thể chất, trí tuệ và sức khỏe, năng lực, phẩm chất và đạo đức của người lao động. Nó là tổng thể

nguồn nhân lực hiện có thực tế và tiềm năng được chuẩn bị sẵn sàng để tham gia phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia hay một địa phương nào đó.

Ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, là nguồn lực của sự phát triển kinh tế. Bởi vậy, việc phát triển nguồn nhân lực - phát triển con người đã trở thành một vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Để bảo đảm chắc chắn cho sự phồn thịnh, thịnh vượng của mọi quốc gia thì việc chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố rất là quan trọng. Đầu tư tập trung vào con người là sự đầu tư mang tính chiến lược cũng là nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Dựa trên những lý thuyết và quan điểm về NNL, đề tài cho rằng: “nguồn nhân lực là sự kết hợp giữa những kỹ năng, kiến thức, các khả năng dưới sự kiểm soát của một tổ chức dưới dạng mối quan hệ lao động trực tiếp và sự biểu hiện dưới hình thức các hành vi của nhân viên sao cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.”

2.1.1.2. Yếu tố cấu thành nguồn nhân lực

Theo C.Mác, sức lao động hay năng lực lao động, tồn tại trong cơ thể con người. Khi con người tạo ra giá trị nào đó thì phải vận dụng cả sức lực và tư duy. Vậy tồn tại trong cơ thể con người thì NNL là tổng hòa toàn bộ thể lực, trí lực và do con người chi phối.

Nguồn nhân lực được tạo từ số lượng (những người trong độ tuổi lao động và thời gian làm việc) và chất lượng (giới tính, sức khỏe, trình độ, ý thức, thái độ làm việc).

Tiếp thu và kế thừa các quan niệm trên, đề tài cho rằng: “Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng những người lao động đáp ứng nhu cầu nhất định tương ứng với loại hình lao động của mỗi doanh nghiệp, tổ chức.”

2.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

2.1.2.1. Chất lượng

Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO) định nghĩa: “Chất lượng là toàn bộ những tính năng và đặc điểm của một sản phẩm hoặc một dịch vụ thỏa mãn những nhu cầu đã nêu ra và tiềm ẩn”. Tất cả lực lượng lao động của tổ chức là người tạo ra chất lượng sản phẩm, dịch vụ đó.

John F.Welch, chủ tịch của Tập đoàn General Electric cho rằng: Chất lượng là một sự bảo đảm vững chắc nhất sự trung thành của khách hàng, vũ khí tự vệ mạnh mẽ nhất của chúng ta trước sự cạnh tranh của nước ngoài, và là con đường duy nhất để phát triển vững chắc và kiếm tiền.

Nếu một sản phẩm, dịch vụ vì lý do nào đó mà không đáp ứng được nhu cầu thì bị coi là kém chất lượng, cho dù trình độ công nghệ cao. Đây là cơ sở để các nhà chất lượng định ra chính sách, chiến lược kinh doanh của mình. Do chất lượng được đo bởi sự thỏa mãn nhu cầu, mà nhu cầu luôn biến động nên chất lượng cũng luôn biến động theo thời gian, không gian, điều kiện sử dụng và chất lượng không chỉ là thuộc tính của sản phẩm, hàng hóa mà chất lượng có thể áp dụng cho một hệ thống, một quá trình.

2.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Theo PGS.TS.Nguyễn Tiệp (2005), Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống của dân cư.

Chất lượng NNL phản ánh trình độ phát triển kinh tế về mặt đời sống xã hội và tạo động lực mạnh mẽ bởi nó là nguồn lực của sự phát triển và thể hiện mức độ văn minh của một xã hội nhất định.

Theo GS.TS.Bùi Văn Nhơn (2006), Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực. Đó là các yếu tố phản ánh trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động trong quá trình làm việc.

Trên cách tiếp cận vĩ mô thì chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua các tiêu thức: thể lực; trí lực; các năng lực, phẩm chất cá nhân.

Dựa trên các khái niệm trên, trong đề tài: “chất lượng nguồn nhân lực được hiểu là tổng hợp những phẩm chất đạo đức, thể lực và trình độ văn hóa của con người ảnh hưởng đến quyết định thực hiện tốt những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi tổ chức.”

2.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

2.1.3.1. Khái niệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Cũng như khái niệm “nguồn nhân lực”, khái niệm “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” đang được hoàn thiện và được tiếp cận trên nhiều góc độ. Từ góc độ quản trị học, nâng cao chất lượng NNL là việc tạo ra sự phát triển bền vững về hiệu suất của mỗi một nhân viên và hiệu quả chung của một tổ chức, cùng với việc chất lượng đội ngũ không ngừng tăng lên.

Theo Yoshihara Kunio (2009) cho rằng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực với chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân.

Theo TS.Vũ Bá Thê (2005), nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng từng con người lao động (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý – xã hội) đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

Nâng cao chất lượng NNL là yêu cầu khách quan, là nền tảng và động lực trong công cuộc đẩy mạnh tiến trình CNH, HĐH đất nước và tăng tốc phát triển của mỗi một doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng NNL giúp con người phát huy tiềm năng qua việc đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc về thể lực và tinh thần để có thể khai thác tối đa tiềm năng thông qua việc tuyển dụng, sử dụng nhân lực bằng cách tạo điều

kiện về môi trường làm việc, văn hóa để họ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ được giao. Một doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững và thành công thì cần phải nâng cao chất lượng NNL và có kế hoạch phát huy tối đa NNL. Bên cạnh đó sau khi đã được đào tạo thì phải biết quản lý và sử dụng NNL sao cho phù hợp với khả năng của mỗi cá nhân bằng cách sắp xếp bố trí công việc phù hợp với từng người.

Từ các khái niệm trên, có thể hiểu: “Nâng cao chất lượng NNL chính là quá trình sử dụng năng lực con người một cách toàn diện vì sự tiến bộ kinh tế - xã hội và sự hoàn thiện bản thân con người.”

2.1.3.2. Các tiêu chí của nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Theo phòng quản lý tiêu chuẩn chất lượng của tập đoàn iNET thì các tiêu chí nâng cao chất lượng NNL gồm trí lực (trình độ văn hóa, trình độ nghiệp vụ, kỹ thuật); thể lực; tâm lý xã hội (phẩm chất, ý thức, thái độ làm việc của nhân viên)

Một là, về thể lực. Thể lực là tình trạng sức khỏe gồm các yếu tố về thể chất và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được tạo từ năng lực tinh thần và thể chất. Thể lực là nền tảng quan trọng để phát triển trí lực; bởi khi không chịu được áp lực của công việc sẽ dẫn đến không thể sáng tạo ra những phát minh mới. Thể lực được hình thành, duy trì và phát triển qua chế độ chăm sóc sức khỏe. Do vậy, để nâng cao thể lực NNL, doanh nghiệp cần những tiêu chuẩn phù hợp về mặt thể lực với ngành nghề của mình, từ đó làm nền tảng cho việc tuyển chọn lao động và chăm sóc sức khỏe cho lực lượng lao động.

Hai là, về trí lực. Trí lực của NNL biểu hiện ở năng lực sáng tạo, khả năng thích nghi và kỹ năng lao động nghề nghiệp của người lao động qua các chỉ số:

Trình độ văn hóa là sự hiểu biết của NLĐ đối với những kiến thức về lĩnh vực xã hội. Trình độ văn hóa được thể hiện qua: tỷ lệ người biết và chưa biết chữ; tỷ lệ có trình độ tiểu học, trung học, phổ thông. Là thước đo quan trọng, là cơ sở chủ yếu để nâng cao năng lực và kỹ năng làm việc cho NLĐ. Những chuyển biến tích cực về trình độ văn hóa sẽ tạo thuận lợi cho việc đẩy mạnh công tác đào tạo

nghề, giải quyết việc làm cho lực lượng lao động và là tiền đề quan trọng cho việc phát triển nguồn lao động của một quốc gia.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ: thông qua số lượng và chất lượng của lao động đã qua đào tạo. Người có trình độ chuyên môn cao có thể ứng dụng nhanh chóng trình độ khoa học kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và nền kinh tế - xã hội. Bên cạnh đó cũng có những doanh nghiệp chưa tận dụng hết được tiềm năng này do quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa tốt. Khoa học và công nghệ đang dần phát triển như hiện nay, NLD phải được trang bị tốt những kiến thức chuyên môn, bởi nó là cơ sở nền tảng để nâng cao kỹ năng làm việc, sự hiểu biết cần thiết cho quá trình lao động để đạt hiệu quả cao. Doanh nghiệp cần lập ra các kế hoạch và tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn, dài hạn để nâng cao và cập nhật kiến thức cho tất cả nhân viên kể cả quản lý.

Ba là, phẩm chất tâm lý xã hội. NLD trong công việc phải có tinh thần tự giác, hợp tác, kỷ luật, trách nhiệm, tác phong,... Phẩm chất đạo đức, tác phong của NLD tác động trực tiếp đến chất lượng NNL. Vì vậy, nâng cao chất lượng NNL không chỉ chú ý đến thể lực và trí lực mà phải coi trọng cả đạo đức, tác phong. Để nâng cao chất lượng NNL về mặt đạo đức, doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ lao động đạt được những phẩm chất tâm lý xã hội cơ bản.

Như vậy, quản trị nguồn nhân lực ở doanh nghiệp liên quan đến quản lý người lao động của tổ chức, còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một chức năng của quản trị nguồn nhân lực. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chú trọng vào phát triển trình độ, nâng cao thể lực và đạt được những phẩm chất tâm lý xã hội, từ đó nâng cao khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

Tóm lại: “Nâng cao chất lượng NNL sẽ góp phần làm thay đổi chất lượng lượng NNL về mặt trí lực, thể lực và phẩm chất tâm lý xã hội của người lao động.”

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

2.2.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Kane và Palmer (1995), cho rằng các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị NNL bao gồm:

Thay đổi kinh tế: Satow & Wang (1994), nhận thấy rằng kết quả của sự phát triển kinh tế toàn cầu, định hướng quốc tế ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực càng trở nên quan trọng

Thay đổi công nghệ: Công nghệ ảnh hưởng đáng kể đến quản trị NNL vì công nghệ và nhân sự có sự tương tác ở mức độ cao. Công nghệ thay đổi cách chúng ta làm việc, vai trò chúng ta đảm nhận và sự tương tác mà thông qua đó công việc được thực hiện (DeFillip, 2002). Verkinderen và Altman (2002) cho rằng công nghệ tạo điều kiện phát triển của một doanh nghiệp đa quốc gia nhưng tạo ra vấn đề đồng thời ngắt kết nối trong lực lượng lao động với cách biệt địa lý. Garavan cùng đồng sự (2008) cho rằng công nghệ nằm ở trung tâm của ngành công nghiệp sản xuất. Nó cung cấp một loạt các lợi thế kinh doanh.

Văn hóa quốc gia: Theo Chandrakumara và Sparrow (2004) nhận thấy rằng văn hóa có tầm quan trọng quyết định tổ chức của doanh nghiệp trong phát triển nhân sự.

Đặc điểm ngành công nghiệp: với quy trình sản xuất khác nhau đòi hỏi nguồn nhân sự khác nhau (tổ chức sản xuất và tổ chức dịch vụ)

Pháp luật và quy định: theo Kane và Palmer (1995), pháp luật và các quy định thường được trích dẫn là có một tác động trực tiếp đến hoạt động NNL. Tất cả các nước đã tập hợp các quy định về quản lý nguồn nhân lực, do đó, quản trị nguồn nhân lực phải được thiết kế hoặc sửa đổi dựa theo những quy định này

Hoạt động của đối thủ cạnh tranh: theo Poole và Jenkins (1996) có nhiều cách để doanh nghiệp có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh hoặc một lợi thế lâu dài và bền vững hơn đối thủ của họ trong số đó là sự phát triển nguồn nhân lực

Hoạt động của công đoàn: Kochan và công sự (1984) cho rằng sự hiện diện hay vắng mặt của các đoàn thể trong tổ chức là một biến nổi bật được biết đến có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực

Như vậy, môi trường bên ngoài tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Ngoài ra, thu hút nhân lực của doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng ngành tác động mạnh đến số lượng và chất lượng NNL. Nó tạo ra sự dịch chuyển nguồn nhân lực từ doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Khả năng cung ứng các cơ sở đào tạo và chất lượng của cơ sở cũng là một trong những nguồn cung cấp lao động rất quan trọng và ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong tương lai.

2.2.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, gồm các yếu tố:

Chính sách thu hút nguồn nhân lực: biểu hiện qua quan điểm về mục đích, yêu cầu, đối tượng và cách thức tuyển chọn lao động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Tổ chức cần có những chiến lược nhằm nâng cao chất lượng NNL gắn với kế hoạch kinh doanh. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh tầm nhìn, chiến lược của tổ chức. Một chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng xuất phát từ việc hoạch định nguồn nhân lực chính xác và khoa học. Từ đó góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực: phân công đúng người, đúng việc, đánh giá đúng tính chất và mức độ tham gia, đóng góp của từng người lao động để khích lệ, đãi ngộ họ kịp thời sẽ mang lại mức độ sinh lợi cao của hoạt động chung và tạo ra sự động viên to lớn đối với người lao động

Chế độ đào tạo và đào tạo lại: là vấn đề cốt lõi có tác động trực tiếp mạnh mẽ đến chất lượng NNL một cách toàn diện. Một chính sách đào tạo nhằm nâng

cao trình độ mà hướng theo tất cả các loại người, mỗi loại có số lượng hợp lý, suất chi toàn bộ đủ lớn cho bất kỳ hình thức đào tạo nào trong hoặc ngoài nước...thì đó là chính sách có mức độ hấp dẫn cao. Lúc đó NLD sẽ thích thú, có động cơ để học tập và tìm tòi cách học để nâng cao trình độ. Như vậy, chất lượng nhân lực sẽ được nâng cao qua các tháng, quý, năm.

Chế độ đãi ngộ: là một trong những yếu tố cốt lõi để duy trì và nâng cao NNL do nhu cầu đời sống vật chất và tinh thần của con người đang ngày càng được nâng cao; do vậy việc hoàn thiện chế độ khuyến khích vật chất tinh thần đối với NLD là vấn đề nóng bỏng và cấp thiết. Vì vậy, các nhà quản lý cần phải xây dựng và thực hiện các chính sách hướng đến động viên, khích lệ cán bộ nhân viên làm việc một cách hiệu quả. Bằng cách như là thiết lập và vận dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, kỷ luật, chế độ y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

Về tiền lương, đây là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị doanh nghiệp. Thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau để xếp đặt hệ thống trả lương nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng đến mục tiêu cơ bản là thu hút, duy trì nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật

Hình thức khen thưởng cũng nên được cải thiện và nghiên cứu lại vì thực tế thì các hình thức mang tính phổ thông không mang lại kết quả tốt, không tạo động lực làm việc tích cực cho nhân viên.

Môi trường làm việc: là yếu tố quan trọng trong việc thu hút NNL chất lượng cao. Không những vậy, một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện là cơ hội tốt để nhân viên khẳng định và phát triển tối đa năng lực làm việc, và có thể học tập lẫn nhau giúp nâng cao trình độ để phục vụ các yêu cầu của tổ chức. Chính vì vậy, nó là sự động viên mạnh mẽ hơn cả chế độ đãi ngộ về vật chất.

Trình độ công nghệ: Dù trình độ hiện tại hay trong tương lai thì cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao chất lượng NNL. Bởi công nghệ như nào thì người

lao động phải có trình độ chuyên môn, kỹ năng và tác phong lao động như vậy. Do đó, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải phù hợp với công nghệ sản xuất đang được áp dụng và có thể thay đổi trong tương lai của doanh nghiệp.

2.3. Các nghiên cứu có liên quan đến đề tài

2.3.1. Các nghiên cứu nước ngoài

(1) Nghiên cứu của Shelagh Dillon và Demand Media (2004) xác định được 6 yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực gồm:

Yếu tố chính trị: Từ thay đổi trong chính quyền địa phương đến thay đổi trong chính phủ thì sẽ ảnh hưởng đến giá lương tối thiểu và số lượng nhân viên có sẵn

Yếu tố kinh tế: Chính sách tiền lương, đào tạo và trang thiết bị là mối quan tâm trực tiếp nhất trong lập kế hoạch nguồn nhân lực

Yếu tố xã hội: Yếu tố xã hội ảnh hưởng đến kế hoạch nhân sự của một tổ chức

Yếu tố công nghệ: Công nghệ mới mang lại các yêu cầu kỹ năng mới, do đó doanh nghiệp luôn luôn cần phải nhận thức được sự thông thạo và nhu cầu đào tạo khi lập kế hoạch quản trị nguồn nhân lực

Yếu tố pháp lý: Luật lao động là lĩnh vực quan trọng nhất của hệ thống pháp luật có ảnh hưởng đến kế hoạch nguồn nhân lực. Thay đổi chính sách lao động phải được thể hiện trong chính sách của doanh nghiệp bằng cách giám sát và quản lý, vì vậy DN có thể cần phải kết hợp một nhu cầu đào tạo vào kế hoạch nguồn nhân lực

Yếu tố môi trường: Yếu tố môi trường có thể bao gồm nơi kinh doanh của doanh nghiệp có vị trí liên quan đến việc tìm kiếm đủ nhân viên phù hợp

(2) Nghiên cứu của Hill và Stewart (2000), “các yếu tố tác động đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp quy mô nhỏ là: chiến lược; tăng trưởng; sự đổi mới; liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh; các quan điểm của chủ DN; văn hóa; yếu tố ngành; công nghệ; sự khó khăn tuyển dụng; đào tạo;

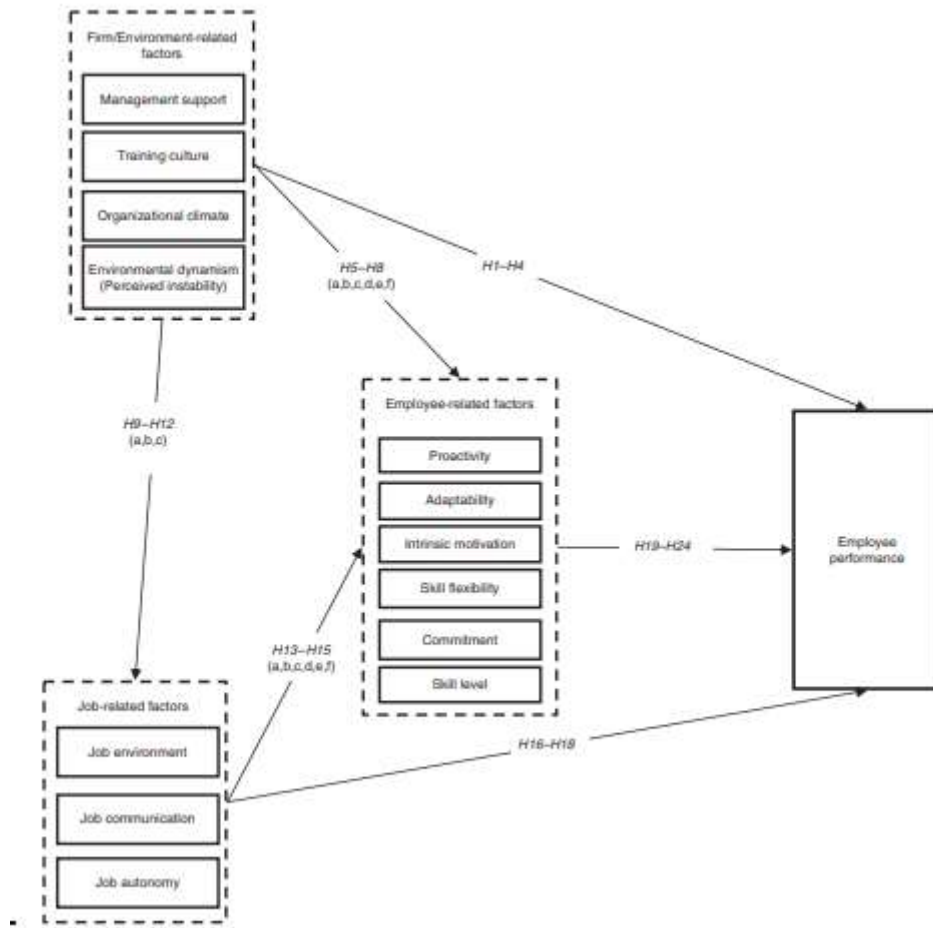
những sáng kiến thay đổi; sự mong đợi; sự giúp đỡ từ bên ngoài; tính hợp lí của đào tạo”

(3) Nghiên cứu của Lake (2008) phân tích nguồn nhân lực ngành công nghiệp chiếu sáng ở Indonesia. Kết quả nghiên cứu cho thấy: “có 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng: (i) Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp: Pháp luật lao động; điều kiện thị trường lao động và đặc điểm của nguồn cung cấp lao động; (ii) Nhóm nhân tố quản lý lao động doanh nghiệp: chính sách; tuyển dụng; đào tạo; quản lý hiệu quả công việc và quản lý thông tin kịp thời; (iii) Nhóm nhân tố môi trường làm việc doanh nghiệp: nơi làm việc; đặc điểm công việc, vị trí nhà máy và nguồn nguyên liệu”

(4) Nghiên cứu của Nadler (1987) kết quả nghiên cứu cho rằng có 3 hoạt động chính cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm giáo dục, đào tạo và phát triển

(5) Nghiên cứu của Po Hu (2007) mô hình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chiến lược gồm 5 thành phần đó là: “phát triển cá nhân; đào tạo và phát triển; phát triển tổ chức; quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển lãnh đạo”

(6) Nghiên cứu của Anastasios D.Diamantidis và Prodromos Chatzoglou (2019), kết quả cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên: hỗ trợ quản lý, môi trường tổ chức, môi trường làm việc, khả năng thích ứng và động lực nội tại



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên của Anastasios D.Diamantidis và Prodromos Chatzoglou (2019)

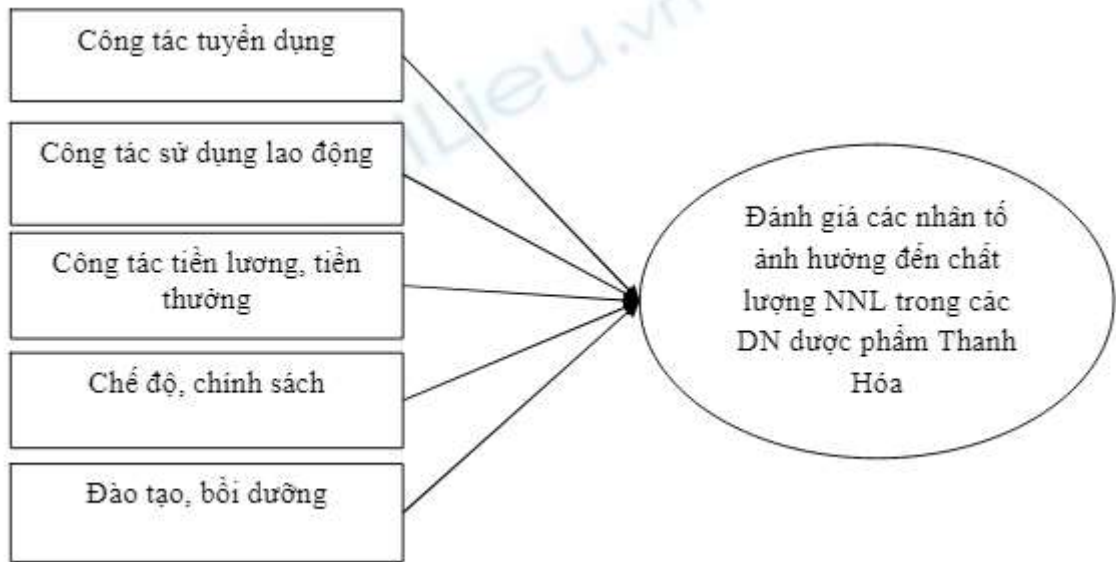
2.3.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam

(1) Nghiên cứu về mô hình quản trị nguồn nhân lực của Nguyễn Hữu Thân (2010). Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình quản trị nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng của 2 nhóm yếu tố: môi trường bên ngoài (nền kinh tế, lực lượng lao động, quy định pháp lý, văn hóa – xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, chính quyền và các đoàn thể) và môi trường bên trong (sứ mạng, mục tiêu, chính sách, chiến lược, môi trường văn hóa của doanh nghiệp; cổ đông, công đoàn)

(2) Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự (2012). Nghiên cứu đã phát hiện ra: “có 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp: cơ hội thăng tiến; chính sách khen thưởng và phúc lợi; quan hệ với

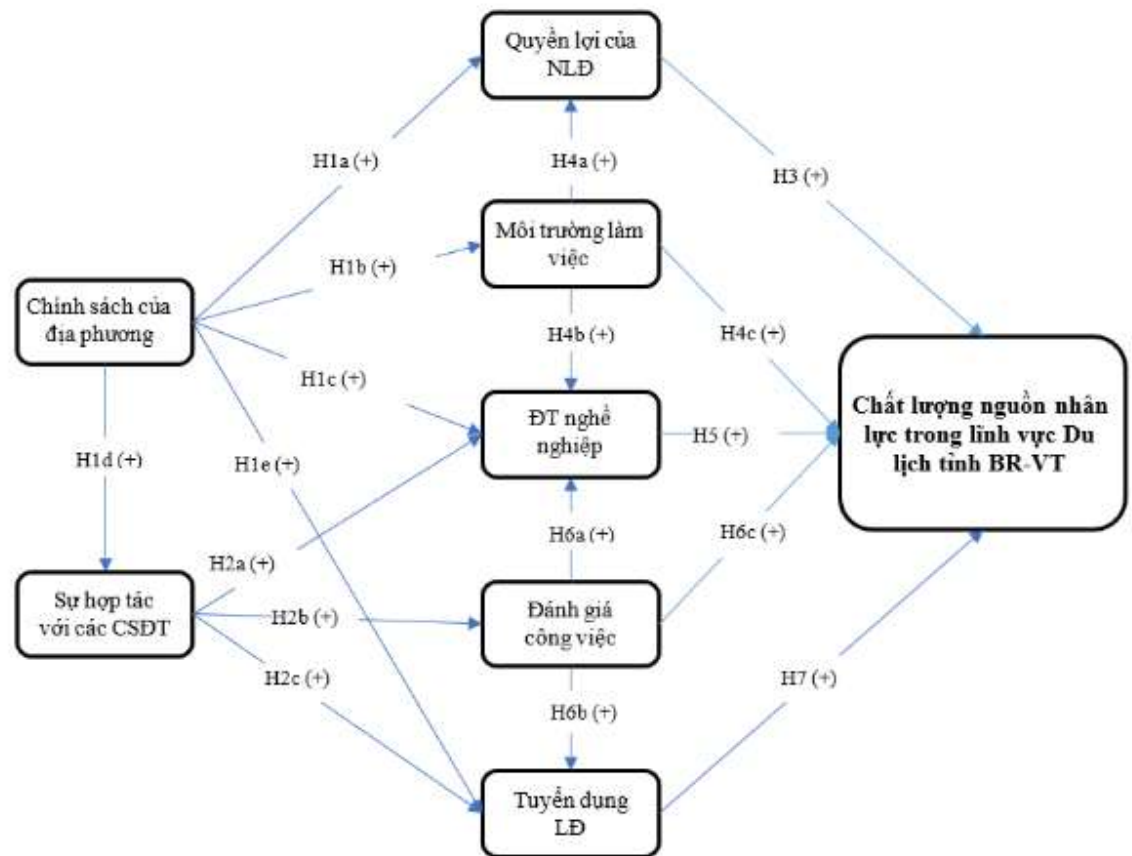
lãnh đạo; điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất”

(3) Nghiên cứu của Phạm Thị Hiền (2018), kết quả nghiên cứu cho thấy 5 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực gồm công tác tuyển dụng, công tác sử dụng lao động, công tác tiền lương, tiền thưởng; chế độ chính sách; đào tạo, bồi dưỡng



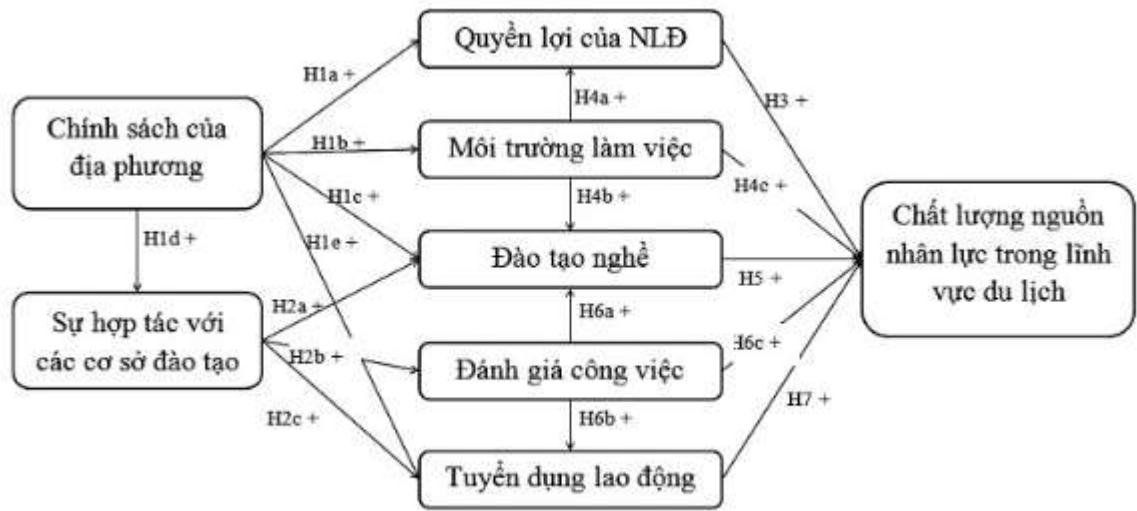
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Phạm Thị Hiền (2018)

(4) Nghiên cứu của Phạm Cao Tổ (2017), kết quả cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực gồm tuyển dụng lao động, đánh giá kết quả thực hiện công việc, đào tạo nghề, quyền lợi của người lao động, môi trường làm việc và chính sách nhà nước



Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Phạm Cao Tổ (2017)

(5) Nghiên cứu của TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phượng Liên (05/2020), kết quả cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL của doanh nghiệp gồm môi trường làm việc; sự hợp tác với các cơ sở đào tạo; quyền lợi của người lao động; đào tạo nghề và tuyển dụng lao động



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL của TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phụng Liên (05/2020)

(6) Nghiên cứu của Lê Trần Thạch Thảo (2015), kết quả cho thấy có 3 yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên gồm ban lãnh đạo, động lực và đào tạo



Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu các yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên của Lê Trần Thạch Thảo (2015)

Bảng 1.1: Tổng hợp tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Thành phần	Tác giả
I. Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	
Yếu tố chính trị	Dillon và Media (2004); Nguyễn Hữu Thân (2010)
Yếu tố kinh tế	Dillon và Media (2004); Nguyễn Hữu Thân (2010)
Giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động	Nguyễn Hữu Thân (2010); Lake (2008); Nadler (1987)
Thay đổi công nghệ	Hill và Stewart (2000)
Yếu tố văn hóa – xã hội	Dillon và Media (2004); Nguyễn Hữu Thân (2010)
Lực lượng lao động	Lake (2008)
II. Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	
Đánh giá, phân tích công việc	Hill và Stewart (2000)
Tuyển dụng nhân lực	Hill và Stewart (2000); Phạm Thị Hiến; Phạm Cao Tổ (2017); TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phượng Liên (05/2020)
Đánh giá kết quả thực hiện công việc	Hill và Stewart (2000); Po Hu (2007); Phạm Cao Tổ (2017)

Đào tạo và phát triển nhân lực	Lake (2008); Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự (2012); Phạm Thị Hiến; Phạm Cao Tổ (2017); TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phụng Liên (05/2020)
Môi trường làm việc	Dillon và Media (2004); Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự (2012); Phạm Cao Tổ (2017); TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phụng Liên (05/2020)
Quan hệ lao động	Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự (2012)
Lương thưởng và phúc lợi	Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự (2012); Phạm Thị Hiến; TS.Nguyễn Thị Ngọc Nga và ThS. Lê Thị Phụng Liên (05/2020)

Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu trước

Tóm lại, trên cơ sở hệ thống các lý thuyết nghiên cứu, công trình nghiên cứu có liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở trên, có hai nhóm yếu tố ảnh hưởng là yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp (bảng 1.1)

2.4. Tóm tắt chương 2

Chương 2 trình bày cơ sở lý thuyết và một số yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp

Trên cơ sở lược khảo các nghiên cứu có liên quan, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL doanh nghiệp gồm: các yếu tố thuộc môi trường bên trong và các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp, chương 2 đã đề xuất khung phân tích làm cơ sở nghiên cứu ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3: GIỚI THIỆU VỀ ĐƠN VỊ THỰC TẬP

3.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH netgroup

Công ty TNHH NETGROUP được thành lập năm 2009, là tổ chức hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử, phần mềm, triển khai các giải pháp kinh doanh cho các tổ chức công ty có nhu cầu hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Công ty bao gồm lực lượng là những người trẻ luôn mang đầy nhiệt huyết hoạt động trên cơ sở “hấp thu tinh hoa thế giới, kết tinh trong tinh thần Việt Nam”. Công ty TNHH Bảo hộ Xanh và công ty TNHH Sợi chỉ vàng là một trong những dự án của công ty TNHH Netgroup. Công ty TNHH Bảo hộ xanh hoạt động trong lĩnh vực buôn bán, sản xuất và bán lẻ đồ bảo hộ lao động. Còn Công ty TNHH Sợi chỉ vàng hoạt động trong lĩnh vực buôn bán, sản xuất và bán lẻ các loại đồng phục.

Hình 3.1. Công ty TNHH NETGROUP



(Nguồn: netgroup.com.vn)

Hình 3.2. Logo dự án Bảo hộ XANH



(Nguồn: baohoxanh.com)

Hình 3.3. Logo dự án Sợi Chỉ Vàng



(Nguồn: soichivang.com)

3.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH NETGROUP được thành lập cuối năm 2009. Công ty đã trải qua ba giai đoạn chính trong suốt thời gian hoạt động của mình:

Giai đoạn thứ nhất:

Từ năm 2009 đến cuối năm 2010: Giai đoạn công ty mới đi vào hoạt động, doanh nghiệp phát triển tương đối thuận lợi. Nguồn doanh thu của NETGROUP phát triển khá tốt do công ty triển khai nhiều dự án cho các tổ chức tài chính trong nước, các dự án thuê ngoài cho các đối tác nước ngoài

Giai đoạn thứ hai:

Từ cuối năm 2011 đến 2013: Do khủng hoảng kinh tế thế giới và các bất ổn nền kinh tế vĩ mô, công ty bị ảnh hưởng và gặp nhiều khó khăn. Hậu quả một vài đối tác nước ngoài ngừng hợp tác với công ty. Điều này ảnh hưởng đến việc đảm bảo tài chính và phát triển các năng lực quan trọng lâu dài trong công ty.

Năm 2013, ngoài việc quảng bá thương hiệu công ty thông qua Internet, công ty thành lập hai website chính thức tham gia bán hàng trực tuyến trong đó có Bảo hộ XANH (baohoxanh.com). Ngoài ra, công ty triển khai blog cho dự án (baohoxanh.com/blog), đây là trang nhật kí điện tử cập nhật thông tin mới nhất về sản phẩm dự án và công ty. Trang blog ngoài việc cung cấp thông tin khách hàng

tổ chức hoặc cá nhân, đây còn là nơi tư vấn kết nối khách hàng với doanh nghiệp, nâng cao vị trí của doanh nghiệp trong khách hàng.

Giai đoạn thứ ba:

Từ năm 2013 đến nay, công ty ổn định dần và đang trên đà phát triển các hoạt động kinh doanh của mình.

3.3. Chức năng và lĩnh vực hoạt động của công ty

3.3.1. Chức năng

Theo Báo cáo chiến lược của Netgroup, chức năng của công ty là thực hiện nghiên cứu và triển khai các giải pháp về công nghệ thông tin nhằm giúp cho những người sử dụng có thể đến gần nhau hơn dựa trên cơ sở thông tin đầy đủ và tin tưởng lẫn nhau. Hay nói ngắn gọn hơn là: Netgroup ra đời nhằm: “làm mọi người kết nối dễ dàng hơn” thông qua “sự an tâm trong các giao dịch”.

3.3.2. Lĩnh vực hoạt động

Netgroup hoạt động trong các lĩnh vực bao gồm:

- Thương mại điện tử
- Phần mềm
- Triển khai các dự án thuê ngoài
- Các giải pháp công nghệ thông tin cho nhiều tổ chức thuộc các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh khác nhau

3.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng các bộ phận của công ty

Toàn bộ công ty có 80 nhân sự trong đó có 10 quản lý nghiệp vụ và quản lý các nhóm dự án. Cấu trúc tổ chức công ty khá đơn giản bao gồm có bốn bộ phận cơ bản đó là bộ phận kinh doanh và marketing; bộ phận phát triển sản phẩm và triển khai giải pháp; bộ phận nhân sự; bộ phận kế toán và tài chính

3.4.1. Cơ cấu tổ chức

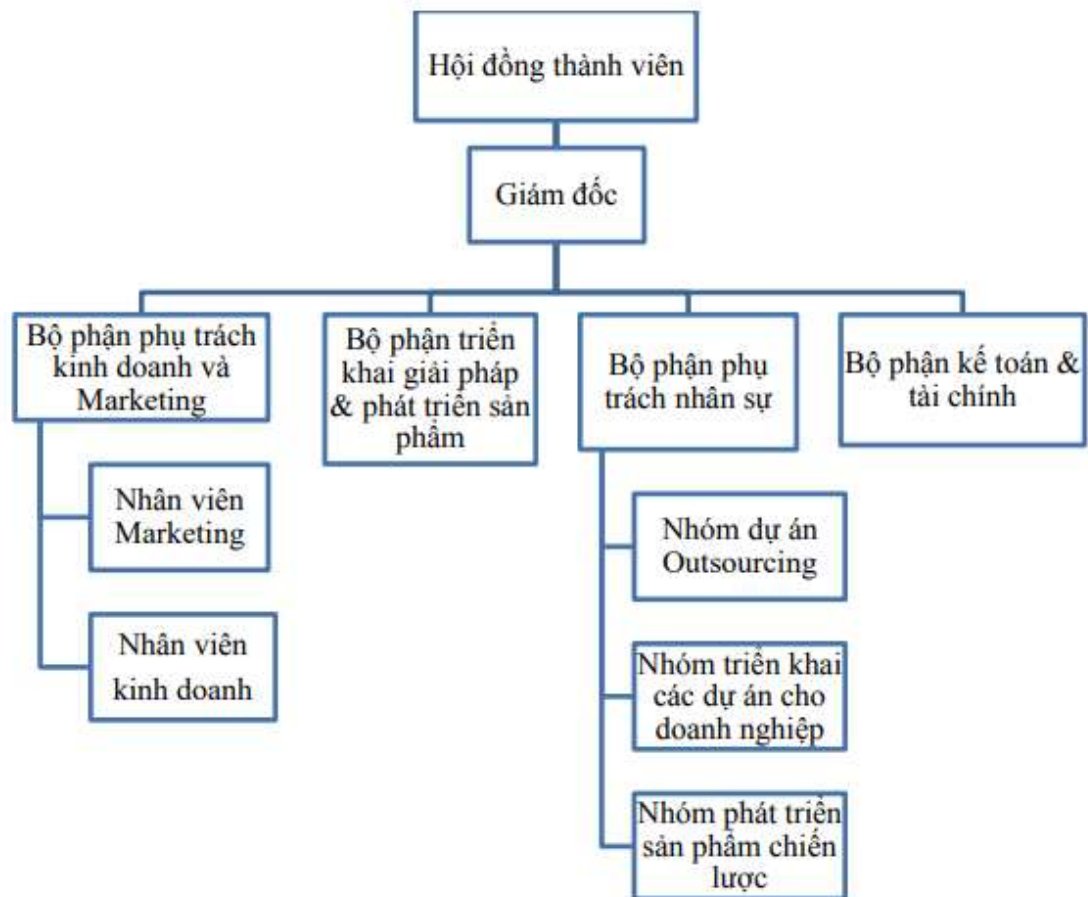
Bộ máy hoạt động của doanh nghiệp gồm các bộ phận chính:

- Hội đồng thành viên
- Giám đốc

- Bộ phận phụ trách kinh doanh và marketing
- Bộ phận triển khai giải pháp và phát triển sản phẩm
- Bộ phận phụ trách nhân sự
- Bộ phận kế toán tài chính

Các bộ phận được phân chia theo sơ đồ sau:

Hình 3.4. Cơ cấu bộ máy hoạt động của công ty TNHH NETGROUP



(Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH NETGROUP)

3.4.2. Chức năng các phòng ban

Hội đồng thành viên:

Hội đồng thành viên là bộ phận nắm giữ việc ra quyết định đối với việc tăng hoặc giảm vốn điều lệ, các chiến lược phát triển, các kế hoạch kinh doanh thường niên, các quyết định mang tính quan trọng ảnh hưởng đến việc tồn tại và duy trì

hoạt động của công ty. Đây được xem là cơ quan có thẩm quyền cao nhất trong công ty TNHH NETGROUP.

Giám đốc:

Giám đốc tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng thành viên, đưa ra các quyết định hàng ngày của công ty, tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh và đầu tư, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của công ty. Giám đốc cũng là người quản lý, điều hành và ra quyết định đối với mọi hoạt động: phân công; khen thưởng; bổ nhiệm; kỷ luật đối với tất cả cấp dưới của công ty một cách công bằng và theo quy định

Bộ phận kinh doanh và marketing:

Bao gồm nhân viên marketing và nhân viên kinh doanh. Mục tiêu bộ phận nhằm xây dựng, phát triển hệ thống bán hàng và thiết lập kênh phân phối cho các sản phẩm, dịch vụ công ty. Tìm hiểu nghiên cứu khó khăn và hỗ trợ khách hàng, nghiên cứu thị trường nhằm tư vấn chiến lược cho ban giám đốc (BGĐ) về định hướng các dòng sản phẩm mới cũng như thị trường mới.

Bộ phận triển khai và phát triển sản phẩm:

Đây cũng là một trong những bộ phận quan trọng của công ty. Bộ phận triển khai và phát triển sản phẩm thực hiện nghiên cứu các giải pháp tốt nhất cho các công việc, qui trình...Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới, bổ sung và tăng tính năng cho những sản phẩm hiện tại phù hợp nhu cầu khách hàng; tăng chất lượng sản phẩm; ưu tiên việc chất lượng như một thế mạnh của công ty so với đối thủ cạnh tranh khác. Bộ phận bao gồm ba nhóm chính, đó là: nhóm dự án Outsourcing, nhóm triển khai các dự án cho doanh nghiệp, nhóm phát triển sản phẩm chiến lược. Do việc hỗ trợ khách hàng nhiều lúc cần những kiến thức chuyên môn về công nghệ thông tin nên chức năng chính là phát triển sản phẩm, triển khai dự án, bộ phận cùng kết hợp với bộ phận kinh doanh và marketing nhằm tìm hiểu nghiên cứu hiểu rõ hơn nhu cầu khách hàng và tham gia cùng hỗ trợ khách hàng

Bộ phận phụ trách nhân sự

Đây cũng được xem là một trong những bộ phận quan trọng của công ty. Bộ phận quản lý nguồn nhân lực, đào tạo, phân bổ, sắp xếp và lựa chọn nhân lực một cách hiệu quả sao cho thể mạnh của cá nhân được phát triển tối ưu, đóng góp cho sự thành công của công ty. Bộ phận có thể phối hợp với các phòng ban bộ phận khác để đào tạo những nhân lực mới trong môi trường thực tế và hiệu quả hơn. Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn phụ trách các công việc hành chính của công ty.

Bộ phận kế toán và tài chính

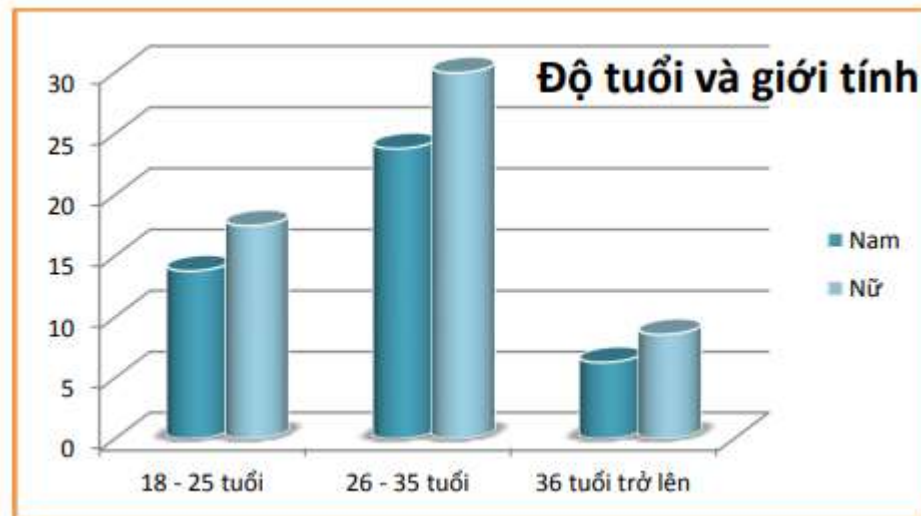
Đây là bộ phận không thể thiếu trong các công ty. Thực hiện các nghiệp vụ về kế toán tài chính. Theo dõi và phản ánh hoạt động kinh doanh của công ty. Báo cáo với ban giám đốc về những thay đổi qua từng thời kì kinh doanh

3.5. Tình hình nguồn nhân lực tại công ty

Hiện tại, Netgroup có hơn 80 nhân sự, trong đó có 10 quản lý nghiệp vụ và quản lý các nhóm dự án.

Sau đây là những thống kê về độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và số năm làm việc của nhân viên tại công ty:

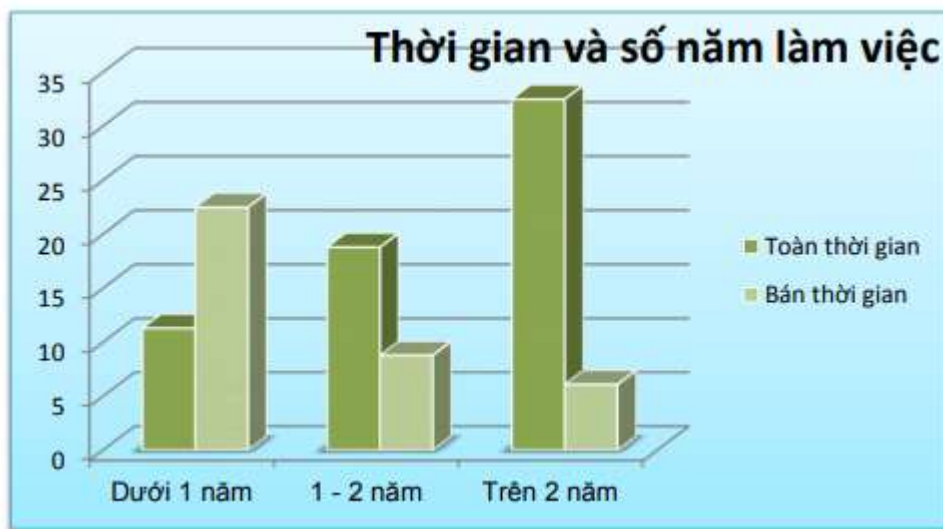
Hình 3.5: Biểu đồ phân bố độ tuổi theo giới tính của nhân viên



(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty Netgroup)

Ta có thể thấy được độ tuổi trung bình của nhân viên công ty là khoảng 26 – 35 tuổi là những người đã có kinh nghiệm; còn từ 18 – 25 tuổi cũng chiếm tỷ lệ nhiều trong công ty là những người chưa có hoặc có ít kinh nghiệm nhưng đều tài năng, nhiệt tình trong công việc, ham hiểu biết; cho thấy rằng hầu hết nhân viên của công ty Netgroup là lực lượng còn rất trẻ nên sẽ rất năng động sáng tạo và ham học hỏi. Mặc dù số người từ 36 tuổi trở lên chiếm không nhiều nhưng đều là những người có nhiều kinh nghiệm, chuyên môn cao, có thể tận dụng họ giảng dạy, giúp đỡ những lao động trẻ. Bên cạnh đó ta thấy công ty có tỷ lệ nữ nhiều hơn nam do ngành nghề này không đòi hỏi quá nhiều về sức lực, sẽ phải vận dụng nhiều tư duy, trí óc nên trong tuyển dụng không đề cao yếu tố tuyển nam.

Hình 3.6: Biểu đồ thời gian và số năm làm việc tại công ty của nhân viên



(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty Netgroup)

Qua phân tích, ta có thể chia nhân viên công ty làm ba nhóm:

- Chiếm đại đa số là những người đã làm việc tại công ty trên 2 năm, đã có kinh nghiệm làm việc tại các công ty trong và ngoài nước.

- Nhóm đối tượng thứ hai là những người đã gắn bó với công ty từ 1 – 2 năm, nhóm này chủ yếu là các nhân viên lập trình thuộc bộ phận phát triển sản phẩm và triển khai giải pháp.
- Nhóm còn lại là những người làm việc cho công ty dưới 1 năm như: nhân viên làm việc bán thời gian, thực tập sinh hoặc là cộng tác viên với công ty.

Hình 3.7: Biểu đồ về trình độ học vấn của nhân viên



(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty Netgroup)

Đa số nhân viên đều là những người có bằng cấp đại học trở lên, chiếm 39% tổng số nhân viên công ty.

Chiếm 35% số nhân viên công ty hầu hết là cộng tác viên, thực tập sinh – đây là nhóm những người chuẩn bị tốt nghiệp đại học.

Còn lại là cao đẳng và trung cấp, chiếm 26%. Tuy chiếm số lượng nhỏ nhưng nhóm này là những nhân viên có tay nghề chuyên về công nghệ và kỹ thuật – là bộ phận quan trọng của công ty.

3.6. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Netgroup

Hệ thống phân phối trong nước của NetGroup trải dài từ Nam ra Bắc. Trụ sở chính đặt tại Tp. Hồ Chí Minh. Ngoài ra công ty còn có hai chi nhánh khác, khu vực phía Nam đặt tại Bình Thạnh – Tp Hồ Chí Minh và khu vực phía Bắc đặt ở

Hoàng Mai – Hà Nội. Công ty có rất nhiều mảng chiến lược nhưng đang tập trung vào hai mảng chính đó là Sợi Chỉ VÀNG – cung cấp các loại đồng phục và Bảo Hộ XANH – cung cấp các đồ bảo hộ lao động. Về Bảo hộ xanh thì thị trường chủ yếu là thị trường phía Nam và phía Tây nơi tập trung nhiều khu công nghiệp, khu chế xuất; còn Sợi Chỉ Vàng phân phối các quận trong TP. Hồ Chí Minh.

Netgroup bảo đảm cam kết chất lượng của sản phẩm và nhiều chính sách ổn định đã giúp cho thương hiệu công ty ngày càng được biết đến nhiều. Khách hàng của Netgroup đang tăng lên và số lượng giao dịch cũng tăng dần qua các năm.

3.7. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH

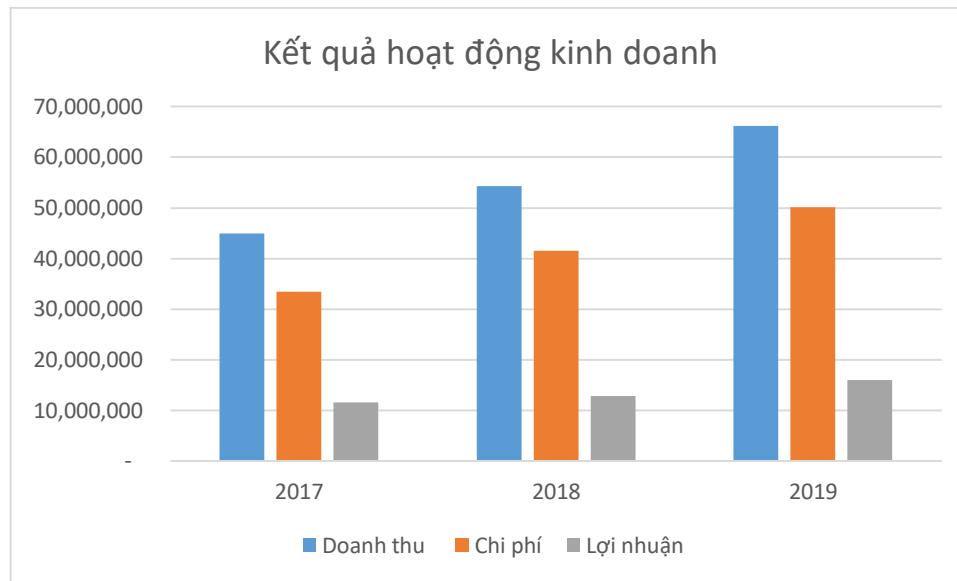
NETGROUP trong giai đoạn 2017-2019

Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Netgroup giai đoạn 2017 – 2019

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	2017	2018	2019
Doanh thu	44.941,465	54.370,184	66.152,203
Chi phí	33.410,736	41.512,851	50.176,792
Lợi nhuận	11.530,729	12.857,333	15.975,411

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty NETGROUP)



Hình 3.8: Biểu đồ kết quả hoạt động kinh doanh công ty TNHH Netgroup giai đoạn 2017-2019

- Nhận xét tình hình hoạt động của Công ty TNHH Netgroup:
 - Doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng dần qua các năm. Năm 2017 doanh thu của công ty đạt 44.941,465 triệu đồng, đến năm 2018 doanh thu tăng đạt 54.370,184 triệu đồng. Doanh thu đã tăng lên 9.428,719 triệu đồng, ứng với mức tăng
 - Năm 2019, doanh thu của công ty vẫn tiếp tục tăng, đạt 66.152,203, tăng 11.782,019 triệu đồng và ứng với mức tăng
 - Lợi nhuận thuần cũng theo đó tăng dần qua các năm
- Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm là tương đối tốt. Doanh thu và lợi nhuận tăng qua các năm với mức tăng trưởng cao.

Có được kết quả như vậy là nhờ công ty đã có những chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn hoạt động của mình. Công ty luôn nỗ lực nghiên cứu các sản phẩm và giải pháp mới, đẩy mạnh các hoạt động marketing cả kênh online và offline để không ngừng mở rộng đối tượng khách hàng cho các sản phẩm của mình.

Netgroup cũng đã thực hiện kiểm soát chi phí hợp lý để đạt được mức lợi nhuận như kết quả ở trên. Bên cạnh việc có thể đạt được kết quả như vậy thì yếu tố nguồn

nhân lực là vô cùng quan trọng có thể nói gần như là quan trọng nhất. Bởi chính con người điều khiển máy móc, đề ra nhiều kế hoạch, chiến lược, thực hiện công việc thì mới có thể tạo ra những kết quả tốt như vậy.

3.8. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Netgroup

3.8.1. Môi trường vĩ mô

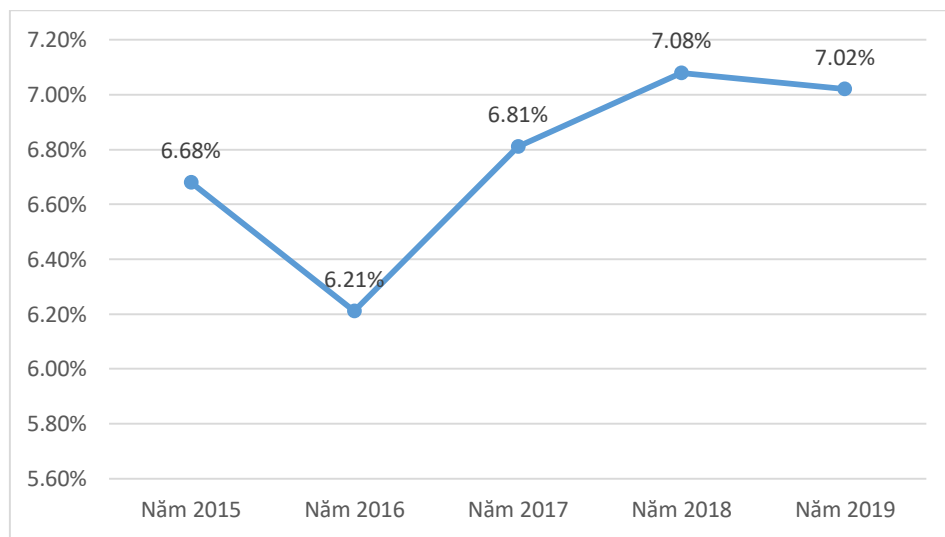
Nghiên cứu môi trường vĩ mô của công ty ứng dụng kỹ thuật phân tích PEST giúp công ty nhìn ra bốn yếu tố tác động trực tiếp đến ngành kinh tế gồm chính trị (P), kinh tế (E), văn hóa xã hội (S) và môi trường công nghệ (T) tại nơi công ty đang hoạt động kinh doanh. Từ đó công ty có thể đưa ra những chiến lược hoạt động phù hợp.

3.8.1.1. Yếu tố kinh tế

Đây là yếu tố chi phối nhiều đến hoạt động kinh doanh của công ty. Tốc độ tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân đầu người là những nhân tố kinh tế quan trọng tiêu biểu ảnh hưởng đến sức mua của cá nhân, tổ chức và chính phủ

Hình 3.9: Tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam năm 2015 đến 2019

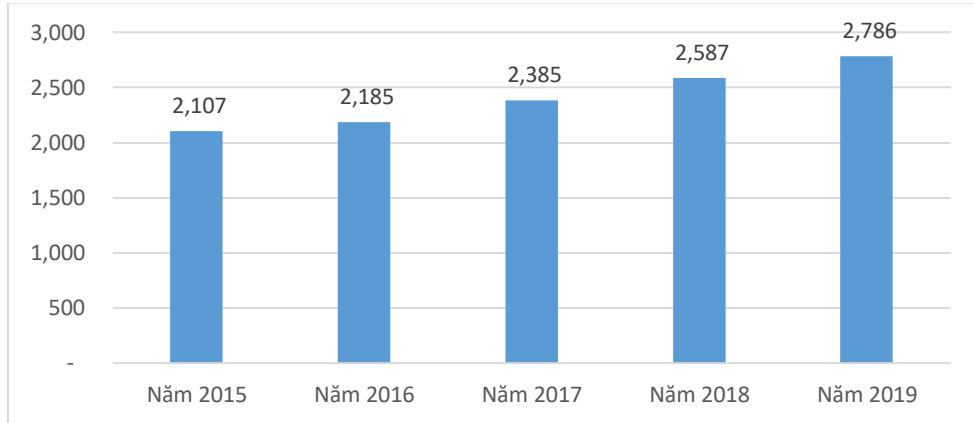
DVT: Phần trăm (%)



Nguồn: Số liệu từ Tổng cục Thống kê

Hình 3.10: GDP bình quân đầu người giai đoạn 2015 đến 2019

ĐVT: USD

*Nguồn: Số liệu từ Tổng cục Thống kê*

Từ hai biểu đồ trên cho thấy, nền kinh tế năm thứ hai liên tiếp tăng trưởng lên 7% thấp hơn năm 2018 nhưng cao hơn những năm trước, GDP bình quân đầu người tăng lên qua các năm. Cũng theo số liệu từ Tổng cục Thống kê, chỉ số giá năm 2019 tăng 2,79 % so với bình quân năm 2018. Những con số trên cho thấy tổng sản lượng quốc nội, thu nhập bình quân đầu người và đời sống người dân đang có chiều hướng tăng và dần nâng cao. Do đó họ sẽ quan tâm nhiều hơn đến chất lượng cuộc sống, điều này tạo điều kiện cho thương mại điện tử phát triển.

3.8.1.2. Yếu tố chính trị - pháp luật

Việt Nam là quốc gia có nền chính trị hòa bình, ổn định. Đây là điều kiện thu hút đầu tư từ nước ngoài vào, là môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh trong nước và tăng nhu cầu tiêu dùng của con người trong xã hội.

Nước ta có hệ thống văn bản và quy phạm pháp luật chặt chẽ. Cuối năm 2005 nước ta đã ban hành “Luật giao dịch điện tử” và có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 03 năm 2006 (Theo Bộ Tư pháp). Đây là cơ sở pháp lý điều chỉnh hoạt động kinh doanh TMĐT. Các công ty kinh doanh trong lĩnh vực TMĐT có cơ sở

để phát triển hoạt động của mình một cách hợp pháp và Nhà nước cũng có công cụ để quản lý tất cả các chủ thể hoạt động trong lĩnh vực này.

3.8.1.3. Yếu tố văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội là yếu tố ảnh hưởng chậm nhưng tác động sâu sắc đến thói quen tiêu dùng và môi trường kinh doanh. Xã hội ngày càng tiến bộ, trình độ dân trí của người dân càng cao. Ngày nay, số người sử dụng các phương tiện truyền thông internet không ngừng tăng, không gian ngày càng được thu hẹp và tốc độ tương tác tăng lên. Mọi người có thể tiếp cận thông tin mọi lúc mọi nơi. Đây là một cơ hội cho các công ty hoạt động TMĐT như Netgroup trong việc tiếp cận dễ dàng và hiệu quả hơn với người tiêu dùng.

3.8.1.4. Yếu tố công nghệ

Công nghệ đặc biệt bùng nổ trong những năm gần đây hầu như có tác động đến mọi lĩnh vực của đời sống. Những ứng dụng và phát minh công nghệ liên tiếp ra đời và ngày càng tiên tiến. Công nghệ giúp cho cuộc sống trở nên dễ dàng và thuận tiện hơn. Trong đó phải kể đến những phần mềm và ứng dụng hỗ trợ hoạt động TMĐT. Đây là một điều kiện vô cùng thuận lợi nếu như công ty biết cách tiếp thu và khai thác tối đa hiệu quả mà công nghệ mang lại.

Đi đôi với cơ hội luôn là những thách thức mà các công ty phải đối mặt. Công nghệ đổi mới liên tục, do đó tăng tính cạnh tranh trên thị trường, các công ty kinh doanh TMĐT như Netgroup phải thường xuyên nắm bắt xu hướng để không bị lạc hậu và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường sôi động này.

3.8.2. Môi trường vi mô

3.8.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Khi tham gia lĩnh vực TMĐT, Netgroup đánh giá cao đối thủ cạnh tranh của mình là các công ty có quy mô lớn, trình độ công nghệ và quản lý cao, nhân viên chuyên nghiệp. Các đối thủ chiếm thị phần lớn trong lĩnh vực TMĐT là Shopee,

Lazada,... Trong lĩnh vực kinh doanh đồng phục các loại có các đối thủ chính như Đồng phục Đức Dũng, Đồng phục Uniworld,... Trong lĩnh vực kinh doanh đồ bảo hộ có Bảo hộ Lao động Việt Nam, Công ty TNHH Bảo hộ lao động Unisafe Việt Nam,...

Các đối thủ cạnh tranh của Netgroup đã có thời gian hoạt động lâu, thị phần lớn và mạnh về công nghệ. Do đó công ty cần xây dựng chiến lược phù hợp để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh như hiện nay.

3.8.2.2. Nhà cung cấp

Công ty TNHH Netgroup nhập sản phẩm chất lượng từ các nhà sản xuất và thương hiệu có uy tín:

Nhà cung cấp đồ bảo hộ lao động: Jogger, Hoa San, MSA, Elvex, SSEDA, Tolsen, Blue Eagle,...

Hiện nay nhu cầu khách hàng đối với các sản phẩm Netgroup ngày càng tăng, do đó công ty cũng tăng nhập hàng hóa để kịp thời đáp ứng. Tuy nhiên Netgroup cũng cần tăng cường mở rộng mối quan hệ với nhiều nhà cung cấp khác nhau để lựa chọn những nhà cung cấp phù hợp và không dễ bị động khi có bất kỳ sự thay đổi từ một nhà cung cấp nào đó.

3.8.2.3. Khách hàng

Hiện tại công ty đang phục vụ hai thị trường khách hàng gồm khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Khách hàng là một trong những yếu tố không kiểm soát được của công ty, vì vậy công ty cần phải có chiến lược nghiên cứu kỹ những đối tượng khách hàng của mình về đặc điểm, nhu cầu, thói quen mua sắm,... để có chính sách phù hợp. Vì khách hàng chính là một trong những nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của công ty.

3.8.2.4. Đối thủ tiềm năng

Việt Nam đang là một thị trường mới nhưng đầy sôi nổi về TMĐT thu hút rất nhiều công ty tham gia. Số lượng hàng hóa đưa vào giao dịch và công ty mở website kinh doanh trực tuyến ngày càng tăng lên. Điều này có nghĩa là, không chỉ cạnh tranh với các đối thủ ở hiện tại, công ty còn phải chịu áp lực cạnh tranh từ những đối thủ mới sẽ xuất hiện trên thị trường.

3.9. Tóm tắt chương 3

Chương 3 giúp người đọc có cái nhìn khái quát về công ty TNHH bằng cách giới thiệu khái quát về công ty; lịch sử hình thành phát triển; chức năng và lĩnh vực hoạt động; cơ cấu tổ chức; tình hình nhân sự; tình hình hoạt động kinh doanh; đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Netgroup từ năm 2017-2019 và phân tích môi trường kinh doanh của công ty.

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP

4.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực công ty TNHH netgroup

4.1.1. Sơ lược về tình hình phát triển thương mại điện tử tại TPHCM

Ở TPHCM TMĐT đang được phát triển mạnh mẽ và có tiềm năng lớn, nó tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức về quản lý nhà nước trong việc xây dựng môi trường kinh doanh lành mạnh và thúc đẩy nền kinh tế của thành phố.

TPHCM là nơi có hoạt động kinh doanh thương mại điện tử sôi động do có nhiều doanh nghiệp phát triển mô hình kinh doanh trực tuyến. Đây là điều kiện tốt để thành phố thúc đẩy hoạt động ứng dụng TMĐT trong kinh doanh. Xét về tiềm năng phát triển TMĐT, TPHCM là địa phương có thị trường TMĐT thuộc loại lớn nhất nước. Theo bản báo cáo của Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam, TPHCM dẫn đầu cả nước về chỉ số thương mại điện tử qua các năm 2017, 2018 và 2019.

Đối với người tiêu dùng thành phố, việc sử dụng TMĐT đã trở nên phổ biến. Lượng truy cập internet qua các phương tiện điện tử của người dân chiếm hơn 88,8%, bởi qua đó người dân dễ dàng tìm kiếm nhu cầu, tiếp cận nhiều nguồn thông tin, lựa chọn trước khi quyết định mua hàng. Có thể thấy hoạt động TMĐT trên địa bàn đã phát triển nhanh chóng cả về chiều rộng, chiều sâu và có xu hướng tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ do lượng người dùng sử dụng thiết bị di động có kết nối internet ngày càng nhiều.

Sở Công Thương nhận thấy rằng: “Ngành TMĐT trên phạm vi cả nước nói chung và tại TPHCM nói riêng đang phát triển nhanh chóng, giữ vai trò ngày càng quan trọng trong lĩnh vực phân phối. Từ năm 2016 đến nay, tốc độ tăng trưởng doanh thu TMĐT bình quân khoảng 20% mỗi năm” (nguồn Bộ Công Thương).

TPHCM hiện thuộc nhóm địa phương dẫn đầu cả nước về số lượng doanh nghiệp và người tiêu dùng có giao dịch thương mại điện tử. Thương mại điện tử chính là cơ hội thúc đẩy nền kinh tế số, môi trường thuận lợi cho việc ứng dụng

các mô hình kinh doanh mới trong xu hướng phát triển nền kinh tế chia sẻ.

TPHCM với vai trò trung tâm kinh tế, đầu tàu của cả nước sẽ tập trung phát triển TMĐT nhằm bắt kịp xu hướng cách mạng công nghiệp 4.0.

4.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup

Để phân tích thực trạng chất lượng NNL của Netgroup, tác giả tiến hành thu thập số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp để đánh giá. Mục đích của việc khảo sát số liệu sơ cấp là lấy ý kiến của nhân viên về những chỉ tiêu thực trạng nguồn nhân lực công ty.

Khảo sát 20 nhân viên thuộc phòng marketing, qua tổng hợp các bài khảo sát thấy: có 15 người là nữ, còn lại 5 người là nam; với độ tuổi từ 21 – 25 tuổi; đều đạt trình độ đại học trở lên và với mức lương từ 5 – 10 triệu đồng/tháng. Dựa trên kết quả tổng hợp bài nghiên cứu và kết quả bài khảo sát được trình bày ở phụ lục 2 thì có thể đưa ra kết luận (sàng lọc ra những yếu tố ảnh hưởng được nhân viên đánh giá cao nhất để tập trung phân tích), các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL tại công ty TNHH Netgroup gồm: yếu tố thuộc môi trường bên ngoài (môi trường kinh tế xã hội; giáo dục đào tạo và pháp luật) và yếu tố thuộc môi trường bên trong (đặc điểm công việc; thu hút và tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; đánh giá kết quả thực hiện công việc; môi trường làm việc về điều kiện làm việc; quan hệ lao động giữa quản lí, cấp trên, cấp dưới; tiền lương, thu nhập; phúc lợi).

4.2. Thực trạng các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

4.2.1. Thực trạng về môi trường kinh tế xã hội tại TPHCM

Tổng dân số của TPHCM vào thời điểm 0 giờ ngày 1/4/2019 là 8.993.082 người, trong đó dân số nữ là 4.611.840 người (chiếm 51,3%), dân số nam là 4.381.242 người (chiếm 48,7% TPHCM là thành phố đông dân nhất, chiếm tỷ trọng 9,35% dân số cả nước và 50,44% dân số vùng Đông Nam Bộ. Dân số thành

thị là 7.125.497 người (chiếm 79,23%), dân số nông thôn là 1.867.585 người (chiếm 20,77%). Kể từ năm 2009 đến nay, cho thấy tốc độ đô thị hóa diễn ra ngày càng mạnh mẽ đặc biệt là khu vực nông thôn.

Theo báo cáo, tình hình kinh tế TPHCM 2019 tiếp tục tăng trưởng khá, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) ước đạt 1.347.369 tỷ đồng, tăng 8,32%, cao hơn so với năm 2018 (8,3%). Trong đó ngành, khu vực dịch vụ tăng 8,59%, đạt mức tăng cao hơn cùng kỳ. Khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 6,78%, có mức thấp hơn cùng kỳ; trong đó ngành công nghiệp tăng 8,17% và ngành xây dựng tăng 1,04%. Khu vực nông nghiệp tăng 6,01% cao hơn cùng kỳ.

4.2.2. Thực trạng về giáo dục đào tạo và pháp luật lao động

4.2.2.1. Hệ thống giáo dục đào tạo nhân lực tại TPHCM

TPHCM hiện có 54 trường đại học, 52 trường cao đẳng, 64 trường trung cấp, 82 trung tâm giáo dục nghề nghiệp và 362 cơ sở hoạt động giáo dục nghề nghiệp.

Trên 100.000 giáo viên, giảng viên, chuyên gia, nhà khoa học hàng đầu trong lĩnh vực giáo dục đào tạo là nguồn lực lớn mà thành phố đặc biệt quan tâm.

4.2.2.2. Thị trường lao động TPHCM

Bảng 4.1: Cơ cấu lao động đang làm việc theo khu vực kinh tế

Khu vực kinh tế	2017	2018	2019*
Tổng số (%)	100	100	100
Nông - Lâm - Ngư nghiệp	2,19	2,11	2,03
Công nghiệp - Xây dựng	34,02	33,52	33,08
Thương mại - Dịch vụ	63,79	64,37	64,89

Nguồn: Niên Giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh năm 2018 và tính toán của Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin TTLĐ TP.HCM

Tổng số lao động đang làm việc là 4.492.268 người; trong đó lao động làm việc trong khu vực dịch vụ chiếm 4,89%; công nghiệp – xây dựng chiếm 33,08% và nông – lâm- ngư nghiệp chiếm 2,03%.

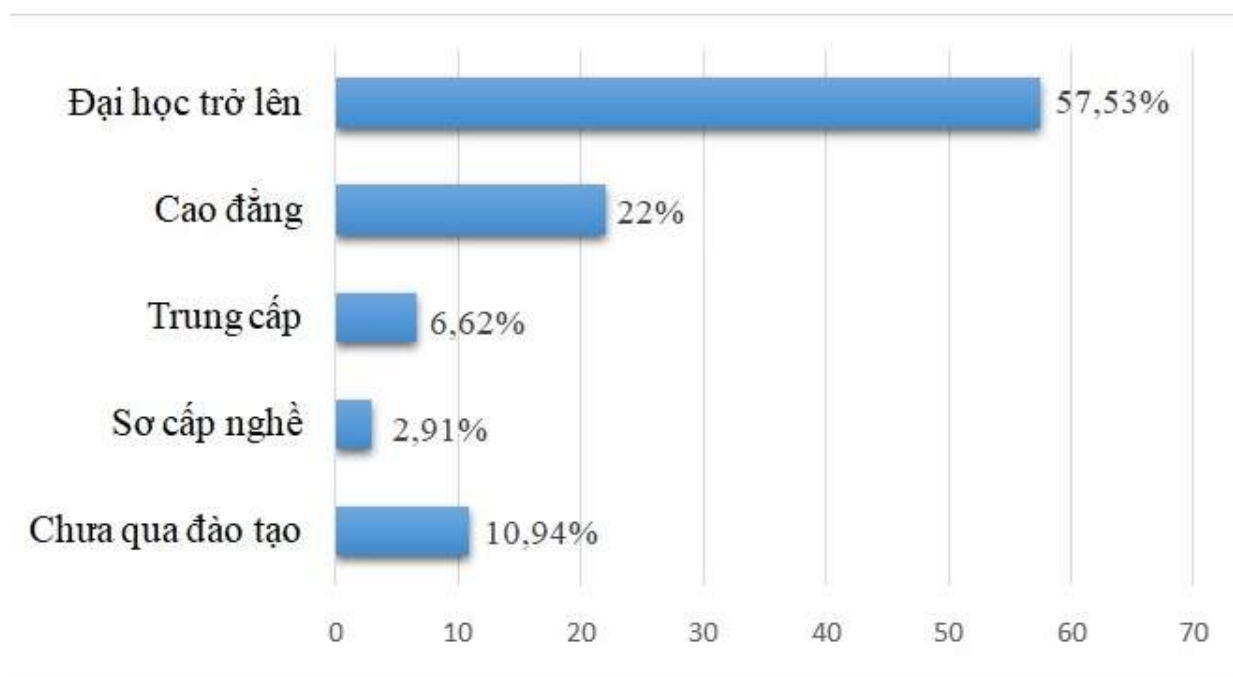
Bảng 4.2: Cơ cấu lao động đang làm việc trong các loại hình doanh nghiệp

Loại hình doanh nghiệp	2017	2018	2019*
Tổng số (%)	100	100	100
Nhà nước	5,14	5,14	4,72
Ngoài nhà nước	72,83	71,85	72,14
Có vốn đầu tư nước ngoài	22,03	23,01	23,14

Nguồn: Niên Giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh năm 2018 và tính toán của Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin TTLĐ TP.HCM

Năm 2019, số lao động làm việc trong các loại hình doanh nghiệp là 3.185.710 người. Trong đó, lao động đang làm việc trong doanh nghiệp nhà nước chiếm 4,72%, lao động đang làm việc trong doanh nghiệp ngoài nhà nước chiếm 72,14%, lao động đang làm việc trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 23,14%.

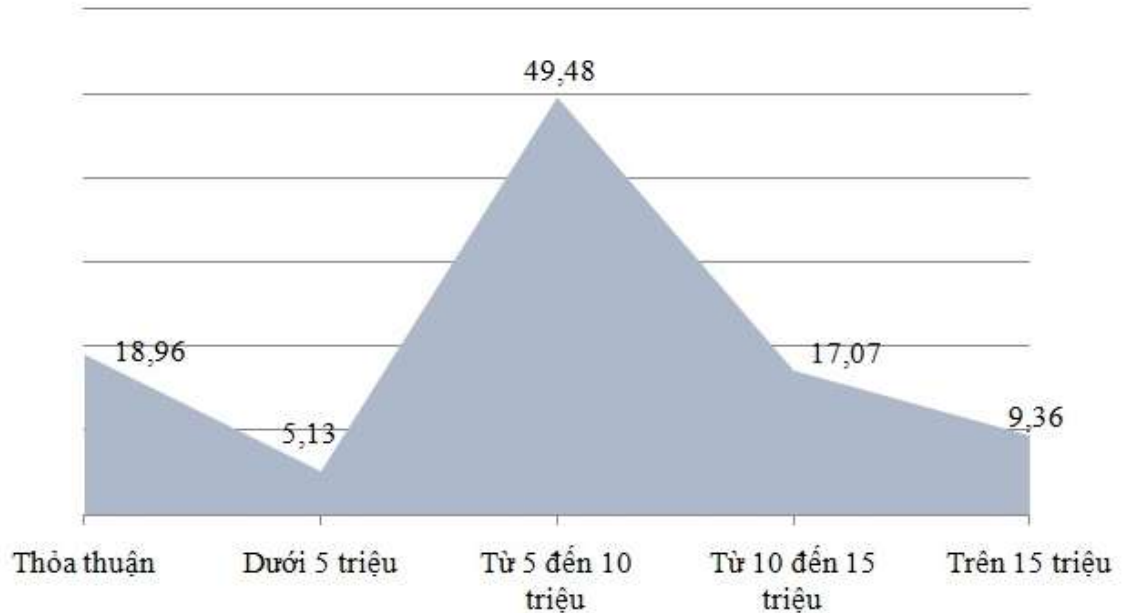
Hình 4.1: Nhu cầu tìm việc làm theo cơ cấu trình độ chuyên môn



(Nguồn: Báo cáo Thị trường lao động TP.HCM năm 2019)

Thống kê nhu cầu tìm việc cho thấy lao động đã qua đào tạo có trình độ đại học trở lên chiếm 57,53%, cao đẳng 22%, trung cấp 6,62%, sơ cấp nghề 2,91%; tập trung ở một số vị trí việc làm trong các ngành tài chính – ngân hàng; kế toán – tài chính, công nghệ thông tin, quản trị kinh doanh, hành chính văn phòng,...Đối với lao động chưa qua đào tạo (chiếm 10,94%) có nhu cầu tìm việc cao ở các ngành dịch vụ phục vụ, dệt may – giày da, kinh doanh, bán hàng...đây là các vị trí công việc mà nhà tuyển dụng không yêu cầu người lao động có nhiều kinh nghiệm, chuyên môn nghiệp vụ.

Hình 4.2: Nhu cầu tìm việc theo mức lương năm 2019(%)



(Nguồn: Báo cáo Thị trường lao động TPHCM năm 2019)

Mức lương mong muốn phổ biến từ 5 triệu trở lên, trong đó tập trung cao ở mức từ 5 đến 10 triệu (49,48%); từ 10 đến 15 triệu (17,07%); trên 15 triệu (9,36%). Mức lương thỏa thuận cũng được người lao động quan tâm (18,96%).

4.3. Thực trạng các yếu tố môi trường bên trong công ty ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

4.3.1. Thực trạng về tuyển dụng tại công ty

Đến nay, nhiều doanh nghiệp hay công ty cũng đã xây dựng cho mình một tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên chứ không phải theo cách thức tuyển chọn ồ ạt như trước nữa.

Đối với những vị trí như trưởng phòng quản lý trở lên thì bắt buộc phải có kinh nghiệm, bằng cấp đại học trở lên... còn những vị trí khác thì tùy vào tính chất công việc để xét kinh nghiệm và bằng cấp cho phù hợp. Khi cần tuyển một vị trí nào đó thì công ty sẽ đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông hoặc trên trang web tuyển dụng sau đó là nhận các hồ sơ xin việc của các ứng viên và thực hiện tuyển dụng nhưng công ty chưa có lập bản kế hoạch phỏng vấn chi tiết nên đôi lúc công tác tuyển dụng còn gặp trục trặc. Khi tuyển dụng quản lý trở lên thì ban tuyển dụng gồm giám đốc công ty, trưởng phòng tổ chức, trưởng phòng nhân sự; còn khi tuyển nhân viên thì sẽ có trưởng phòng nhân sự và trưởng bộ phận có nhu cầu.

Sau khi kết thúc các vòng loại, ứng viên nào đạt tiêu chuẩn tuyển dụng thì được ký hợp đồng thử việc. Thường sẽ có từ 2-3 tháng thử việc, tuy nhiên nếu làm việc tốt hay mang lại lợi ích cho công ty thì có thể ký hợp đồng trước thời gian đó. Với các sinh viên thực tập, nếu hoàn thành quá trình thực tập tốt và có nguyện vọng ở lại công ty thì sẽ được xem xét và xét duyệt.

Hết thời gian thử việc, sẽ được ký hợp đồng làm việc, công ty sẽ đảm bảo những quyền lợi như sẽ đóng BHXH, BHYT cho người lao động khi thực hiện các chế độ lao động theo các điều khoản của pháp luật.

Nhìn chung, công tác tuyển dụng lao động của công ty có khó khăn nhất định, để có thể kiếm người giỏi thực sự, vượt trội hơn hẳn rất khó chủ yếu tuyển dụng khả năng làm việc là ngang bằng nhau.

4.3.2. Các chương trình đào tạo và phát triển lao động tại công ty

Con người là một sinh vật bậc cao có ý thức. Theo thời gian thì nhu cầu và điều kiện sống ngày càng cao vì vậy để thỏa mãn nhu cầu thì chăm chỉ thôi thì chưa đủ mà cần phải có khả năng. Muốn vậy cần phải được đào tạo và phát triển.

Đào tạo và phát triển NNL là một việc làm cần thiết đối với sự tồn tại và phát triển của công ty vì vai trò của con người đang ngày càng trở nên quan trọng bởi con người là người tạo ra máy móc và hoạt động nó. Không phải chỉ có những công ty có nguồn lao động kém thì mới cần đào tạo mà ngay cả những công ty có những nhân viên đầy kinh nghiệm và năng lực cũng cần phải thường xuyên đào tạo để củng cố và cập nhật kiến thức.

Công ty nhận thấy đào tạo và phát triển NNL là một sự đầu tư đem lại lợi ích đáng kể để đạt sự phát triển toàn diện và thành công. Chính vì vậy đào tạo và phát triển là vấn đề công ty đặc biệt chú trọng. Do đó, Netgroup đã xem xét và đánh giá lại khả năng chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ của quản lý, nhân viên để tìm ra điểm thiếu sót của nhân viên từ đó xác định nhu cầu để đào tạo, phát triển và xây dựng các khóa đào tạo một cách khoa học để đem lại hiệu quả cao. Nhưng nên lựa chọn phương pháp đào tạo nào để đáp ứng được về mặt chất lượng, thời gian và ít tốn kém nhất.

Đối với cán bộ quản lý cấp cao như thành viên Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc công ty; cán bộ cấp trung là trưởng phòng các phòng ban chức năng được đào tạo về kỹ năng quản lý chung và một số kiến thức như kỹ năng quản lý dây chuyền, quản lý chất lượng sản phẩm.

Đối với nhân viên, trong trường hợp công ty tuyển dụng nhân viên chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực đang làm việc thì công ty sẽ sử dụng phương pháp đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ. Khi có nhân viên mới vào thì các nhân viên cũ có kinh nghiệm hoặc quản lý sẽ hướng dẫn, kèm cặp công việc cho các nhân viên mới.

Công ty phải đào tạo nhân viên để có thể bắt kịp với sự phát triển của xã hội cũng như của chính công ty bởi ngành TMĐT đang ngày càng đòi hỏi nhân viên có trình độ cao.

Với nguồn kinh phí đào tạo có thể đến từ hai nguồn. Nguồn thứ 1 do công ty tự bỏ ra từ lợi nhuận của công ty để cung cấp cho những người mà công ty cử đi

hoặc bỏ ra tổ chức tại công ty để phục vụ ngay cho nhu cầu. Nguồn thứ 2 là từ người lao động tự nguyện bỏ ra nhằm nâng cao trình độ của riêng mình và có cơ hội trong sự nghiệp chung.

Sau khi kết thúc khóa đào tạo, công ty tổ chức một buổi kiểm tra trình độ của học viên. Nếu đạt yêu cầu thì sẽ bố trí vào công việc phù hợp. Nếu không đạt yêu cầu sẽ tổ chức cho thi lại.

Mặc dù công ty đã có chính sách đào tạo và phát triển cho nhân viên nhưng nhìn chung thì công tác vẫn còn gặp nhiều khó khăn nhất định.

4.3.3. Thực trạng công tác phân tích, đánh giá kết quả công việc

Bảng cho thấy kết quả khảo sát về phân chia và đánh giá công việc đối với nhân viên (nhân viên tham gia khảo sát) tại công ty Netgroup. Về công tác phân tích công việc: chưa có bảng phân tích và xác định rõ công việc mà chỉ mới có bản phân công trách nhiệm quyền hạn cho từng vị trí nhân viên cho nên việc phân công các nhân viên làm việc còn chưa rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn đối với nội dung công việc mỗi người đảm nhận. Nhiều nhân viên chưa được bố trí công việc đúng chuyên môn trình độ, công việc được giải quyết chưa tốt còn chậm trễ.

Bảng 4.3: Kết quả khảo sát về công tác phân tích và đánh giá công việc

Chỉ tiêu		Mức độ hài lòng					Tổng cộng
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Trung bình	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Công tác phân tích công việc	Số LĐ	4	3	6	5	2	20
	Tỷ lệ (%)	25	15	30	25	10	100
Công tác đánh giá kết quả công việc	Số LĐ	2	4	6	6	2	20
	Tỷ lệ (%)	10	20	30	30	10	100

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Bảng cho thấy, có 4 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%), 3 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%), 6 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 30%), 5 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Nhìn chung công tác phân tích công việc ở công ty vẫn chưa được các nhân viên đánh giá cao.

Về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc: đánh giá kết quả thực hiện công việc là đo lường kết quả công việc thực hiện so với chỉ tiêu đề ra của công ty. Dựa trên kết quả đánh giá công việc mà công ty có thể đưa ra quyết định thăng tiến và tiền lương của nhân viên, giúp cho nhân viên có cơ hội xem xét lại kết quả thực hiện công việc để cải thiện. Theo bảng thống kê, có 2 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%), 4 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%), 6 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 30%), 6 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 30%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Nhìn chung công tác đánh giá công việc ở công ty được thỏa mãn chỉ ở mức trung bình khá.

4.3.4. Thực trạng về môi trường làm việc và quan hệ lao động

Bảng 4.4: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc và quan hệ lao động

Chi tiêu		Mức độ hài lòng					Tổng cộng
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Trung bình	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Điều kiện làm việc	Số LĐ	5	4	6	3	2	20
	Tỷ lệ (%)	25	20	30	15	10	100
Hoạt động của tổ chức công đoàn	Số LĐ	5	5	5	3	2	20
	Tỷ lệ (%)	25	25	25	15	10	100
Quan hệ với cấp trên và cấp dưới	Số LĐ		3	7	7	3	20
	Tỷ lệ (%)		15	35	35	15	100
Quan hệ với đồng nghiệp	Số LĐ		2	5	9	4	20
	Tỷ lệ (%)		10	25	45	20	100

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Về điều kiện làm việc: bao gồm các yếu tố môi trường tác động đến con người trong lúc làm việc. Những yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe, khả năng làm việc và sự phát triển của người lao động. Với điều kiện thuận lợi, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn, tạo điều kiện phát triển cả về thể lực, tinh thần, nói chung là phát triển toàn diện con người. Ngược lại trong môi trường điều kiện không thuận lợi sẽ khiến khả năng làm việc đi xuống từ đó sẽ không đạt kết quả tốt trong công việc. Theo bảng thống kê, có 5 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%), 4 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%), 6 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 30%), 3 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Kết quả cho thấy công ty chưa tạo điều kiện làm việc tốt cho nhân viên là về không gian làm việc cho nhân viên chưa hợp lí.

Về hoạt động của tổ chức công đoàn: công ty đã có tổ chức công đoàn nhưng hoạt động vẫn chưa mạnh do đó các quyền lợi về vật chất, tinh thần của NLD chưa được chăm lo tốt. Các tranh chấp khiếu nại thông thường của người lao động, các vấn đề về tranh chấp lao động, điều kiện lao động, thái độ quản lý, sa thải sai nguyên tắc, thanh toán lương trễ. Trong những trường hợp như thế nếu công ty không có tổ chức công đoàn thì hầu như NLD đều bị thiệt thòi. Bảng thống kê cho thấy, có 5 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%), 5 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%), 5 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 25%), 3 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Bảng cho thấy mức độ hài lòng của người lao động rất thấp, đa số nhân viên chưa hài lòng về công tác hoạt động của tổ chức công đoàn. Nguyên nhân có thể do thiếu kỹ năng chuyên môn, không đảm bảo được tính công bằng nên người lao động mất lòng tin vào người lãnh đạo công đoàn

Về quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: sự thỏa mãn trong công việc từ những yếu tố môi quan hệ với cấp trên bao gồm năng lực của cấp trên, sự thân thiện, sự quan tâm, sự bảo vệ khi cần thiết, sự ghi nhận đóng góp của nhân viên, sự đối xử công bằng, thái độ quản lý với nhân viên. Bảng thống kê cho thấy, 3 ý kiến

không hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%), 7 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 35%), 7 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 35%) và 3 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%). Kết quả cho thấy người lao động chưa hài lòng về công tác quản lý của cấp trên đối với cấp dưới hay nói cách khác công tác quản trị nguồn nhân lực chưa tốt.

Về quan hệ giữa các đồng nghiệp: trong cùng một tổ chức nhân viên cũng cần có sự hỗ trợ của đồng nghiệp, sự quan tâm chia sẻ khi cần thiết thì mới có tinh thần thoải mái khi làm việc để đạt được kết quả tốt nhất. Theo kết quả khảo sát 20 nhân viên được thống kê ở bảng cho thấy, có 2 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%), 5 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 25%), 9 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 45%) và 4 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%). Kết quả khảo sát cho thấy nhìn chung đa số nhân viên hài lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp, giữa các nhân viên có sự liên kết, hợp tác chặt chẽ với nhau.

4.3.5. Thực trạng về lương thưởng và phúc lợi

Bảng 4.5: Kết quả điều tra lương thưởng và phúc lợi công ty

Chỉ tiêu		Mức độ hài lòng					Tổng cộng
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Trung bình	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Thu nhập (lương, thưởng)	Số LĐ	4	5	6	3	2	20
	Tỷ lệ (%)	20	25	30	15	10	100
Chế độ đãi ngộ	Số LĐ	5	2	4	7	2	20
	Tỷ lệ (%)	25	10	20	35	10	100
Phúc lợi	Số LĐ	4	3	4	7	2	20
	Tỷ lệ (%)	20	15	20	35	10	100
Chính sách đề bạt	Số LĐ	7	6	3	2	2	20
	Tỷ lệ (%)	35	30	15	10	10	100

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Về thu nhập (tiền lương, thưởng): để duy trì những nhân viên giỏi xuất sắc và tạo động lực để người lao động làm việc tốt để công ty đạt hiệu quả cao trong kinh doanh nên công ty đã sử dụng chính sách tiền lương như một công cụ thiết yếu nhằm đạt được những mục đích trên. Còn tiền thưởng là một phần thưởng vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động để họ cố gắng làm việc tốt hơn. Theo kết quả khảo sát 20 nhân viên được thống kê ở bảng cho thấy, có 4 ý kiến

hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%), 5 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%), 6 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 30%), 3 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Kết quả khảo sát cho thấy chính sách tiền lương, tiền thưởng ở công ty chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động.

Về chế độ đãi ngộ: thông thường chính sách của công ty gồm khen một nhóm hay chỉ một cá nhân có thành tích tốt, thưởng cho người lao động vào các ngày lễ, tết trong năm, tổ chức tham quan, nghỉ mát,... Theo kết quả khảo sát 20 nhân viên được thống kê ở bảng cho thấy, có 5 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 25%), 2 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%), 4 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 20%), 7 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 35%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Kết quả cho thấy các chế độ đãi ngộ của công ty chưa cao.

Về phúc lợi của công ty: Qua bảng khảo sát 20 nhân viên được thống kê, có 4 ý kiến hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 20%), 3 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 15%), 4 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 20%), 7 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 35%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%). Kết quả cho thấy công ty vẫn chưa quan tâm đến các khoản phúc lợi của người lao động và chưa được đáp ứng, quan tâm đúng mức.

Về chính sách đề bạt, thăng tiến: công ty vẫn chưa có kế hoạch đánh giá năng lực khách quan và đề bạt, thăng tiến cụ thể mà chủ yếu dựa trên đánh giá công việc hàng năm của từng nhân viên. Do đó, cơ hội đề bạt và thăng tiến rất thấp, còn chưa thật sự căn cứ vào năng lực nghiệp vụ. Đối với các vị trí quản lý như trưởng phòng, tổ trưởng,...thì đề bạt, thăng tiến thường dựa vào thâm niên công tác, bằng cấp. Đối với quản lý cấp cao, việc đề bạt bổ nhiệm thường dựa vào sự giới thiệu và lòng tin của người lãnh đạo cao nhất. Do đó sẽ gây thiệt thòi với người lao động cũng là nhược điểm không giữ chân được người tài ở lại làm việc lâu dài. Qua việc khảo sát 20 nhân viên được thống kê ở bảng cho thấy, có 7 ý kiến

hoàn toàn không hài lòng (chiếm tỷ lệ 35%), 6 ý kiến không hài lòng (chiếm tỷ lệ 30%), 3 ý kiến ở mức độ trung bình (chiếm tỷ lệ 15%), 2 ý kiến hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%) và 2 ý kiến hoàn toàn hài lòng (chiếm tỷ lệ 10%) cho thấy công ty chưa tạo cơ hội cho người lao động giỏi được trọng dụng, thăng tiến.

4.4. Đánh giá chung

Qua phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup, đề tài đánh giá chung về những kết quả đạt được và tồn tại hạn chế sau:

4.4.1. Những kết quả đạt được

Lao động có trình độ chiếm tỷ trọng cao. Đa số là nguồn nhân lực trẻ ham học hỏi, có trách nhiệm, khả năng sáng tạo tốt nhiệt tình trong công việc và có ý thức thái độ tốt trong công việc và các mối quan hệ giữa người với người.

Nguồn nhân lực công ty trẻ về tuổi đời lẫn tuổi nghề, quy mô thì khá phù hợp. Trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc của NNL đang dần được nâng cao, cơ cấu nguồn nhân lực dần cải thiện từng bước phù hợp định hướng phát triển của công ty.

Công ty cũng đã quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nâng cao trình độ người lao động, với mục đích kịp thời đổi mới phù hợp với nhu cầu.

4.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân hạn chế

Một là, chính sách tuyển dụng lao động ở công ty chưa được người lao động hài lòng cao. Công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn. Việc phân công, bố trí công việc chưa phù hợp dẫn đến việc sử dụng nguồn nhân lực chưa đạt hiệu quả tốt

Nguyên nhân do số lượng và chất lượng lao động chưa đáp ứng yêu cầu tuyển dụng; chưa có người chuyên trách về công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Hai là, nhân viên công ty chưa hài lòng về công tác đào tạo, chương trình đào tạo phát triển lao động chưa đạt hiệu quả cao. Nhân viên chưa có niềm tin

trong vấn đề thăng tiến, đề bạt tại công ty bởi họ không xác định được quy chế để có động lực cố gắng trong công việc và gắn bó với công ty.

Nguyên nhân do công tác đánh giá chưa được quy định chặt chẽ còn mang tính hình thức; nhu cầu đào tạo được nhận thức rất chủ quan và theo cảm tính.

Ba là, công tác phân tích công việc chưa được nhân viên đánh giá cao, phương pháp đánh giá kết quả chưa được hợp lí, tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng, chưa định lượng được kết quả.

Nguyên nhân do không có một yêu cầu chuẩn cho công việc; chưa xây dựng được quy trình đánh giá nhân viên theo các tiêu chí cụ thể chỉ mang tính khái quát.

Bốn là, điều kiện làm việc chưa được tốt, môi trường chưa được coi trọng đúng mực; trình độ công nghệ, thiết bị, máy móc còn lạc hậu; hoạt động công đoàn còn mang tính hình thức.

Nguyên nhân do lãnh đạo chưa nhận thức được tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực, tổ chức công đoàn còn hạn chế.

Năm là, mức thu nhập (tiền lương, tiền thưởng) của người lao động còn thấp; các khoản phúc lợi và đãi ngộ cho người lao động chưa tốt.

Nguyên nhân do công ty chưa xây dựng chế độ, tiền lương, đãi ngộ và phúc lợi cho những chức danh cần thiết để động viên nhân viên. Mức khen thưởng, đãi ngộ và phúc lợi còn thấp, chưa tạo động lực cho nhân viên.

4.5. Tóm tắt chương 4

Chương 4 tập trung làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty TNHH Netgroup bằng phương pháp khảo sát 20 nhân viên. Kết quả cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại công ty netgroup gồm có yếu tố thuộc môi trường bên ngoài (môi trường kinh tế xã hội; giáo dục đào tạo và pháp luật). Các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty Netgroup gồm có đặc điểm công việc; thu hút và tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; đánh giá kết

quả thực hiện công việc; môi trường làm việc về điều kiện làm việc; quan hệ lao động giữa quản lí, cấp trên, cấp dưới; tiền lương, thu nhập; phúc lợi...

Trên cơ sở kết hợp số liệu thứ cấp và nhìn nhận thực tế, chương 4 đã đánh giá những hạn chế và nguyên nhân hạn chế đối với chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Netgroup, từ đó làm nền tảng để đề xuất các giải pháp ở chương 5.

CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP

5.1. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup

5.1.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành thương mại điện tử TP.HCM đến năm 2025

Theo quy hoạch phát triển ngành thương mại TP.HCM, quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực TP.HCM nói chung và công ty thương mại điện tử nói riêng như sau:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội TPHCM và quy hoạch phát triển ngành thương mại TPHCM đến năm 2025.

Thứ hai, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có vai trò quan trọng có tính chất quyết định đến sự tăng trưởng và phát triển kinh tế xã hội của TPHCM.

Thứ ba, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng chuyển nhanh hệ thống đào tạo nhân lực sang hoạt động với cơ chế đào tạo theo nhu cầu của công ty và thị trường lao động.

Thứ tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty là công việc chung của các cơ sở đào tạo, của công ty và của chính bản thân người lao động.

5.1.2. Mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành thương mại điện tử TPHCM đến năm 2025

5.1.2.1. Mục tiêu tổng quát:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải đảm bảo về số lượng và chất lượng, trình độ nghiệp vụ, tác phong trong công việc, tay nghề, đạo đức...đáp ứng được nhu cầu của các công ty.

5.1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các công ty thương mại điện tử TPHCM, cần hướng đến các mục tiêu sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp thương mại điện tử góp phần đưa tốc độ tăng trưởng doanh thu TMĐT trên địa bàn TPHCM đạt tối thiểu 20%/năm giai đoạn 2016 – 2020; tỷ trọng bán lẻ hàng hóa theo các loại hình phân phối hiện đại đến năm 2025 đạt tối thiểu 50% và định hướng đến năm 2030 đạt tối thiểu 30%.

Thứ hai, phần đầu trong giai đoạn 2021 – 2025 đạt 87% lao động đang làm việc đã qua đào tạo nghề nghiệp, với chất lượng đào tạo được các cơ sở sản xuất và doanh nghiệp chấp nhận.

Thứ ba, tăng cường nâng cao chất lượng đào tạo ở các cơ sở, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của các doanh nghiệp thương mại điện tử.

Thứ tư, từng bước hoàn thiện cơ sở vật chất, trang thiết bị để phục vụ tốt nhu cầu đào tạo NNL trong lĩnh vực thương mại điện tử.

5.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH NETGROUP

5.2.1. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc tại công ty Netgroup

Công ty cần nghiên cứu kỹ các văn bản quy định của nhà nước liên quan đến công tác tuyển dụng như luật lao động, hợp đồng lao động,...đồng thời phải thường xuyên cập nhật những quy định mới liên quan đến hoạt động nguồn nhân lực.

Tiêu chuẩn tuyển dụng phải rõ ràng, phù hợp với yêu cầu thực tế của công việc, quá trình tuyển dụng phải được tiến hành dựa trên bảng mô tả công việc. Bên

cạnh đó cũng phải lập một quy trình tuyển dụng nhằm tìm kiếm được những ứng viên đáp ứng nhu cầu nhân sự. Khi tuyển dụng phải thực hiện chính sách công bằng và nhất quán đối với mọi ứng viên tham gia để có thể tìm được ứng viên phù hợp nhất.

Đối với các cán bộ tuyển dụng ngoài kỹ năng chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực thì cần phải tiến hành nghiêm túc quá trình phỏng vấn, kiểm tra để tránh tình trạng làm theo hình thức, không thực hiện sàng lọc để tuyển chọn nhân lực giỏi.

Sau khi tuyển dụng, việc bố trí sắp xếp phân công phải dựa vào chức năng, nhiệm vụ, các yêu cầu của công việc; phải dựa vào năng lực thực tế tránh tình trạng dựa theo cảm tính hoặc dựa vào mối quan hệ thân thiết. Cũng cần phải rà soát lại toàn bộ nhân lực để tổng hợp đánh giá từ đó điều chuyển sắp xếp và bố trí lại cho phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng và tạo điều kiện cho họ làm tốt công việc được giao. Rà soát lại tính chất, khối lượng công việc tránh tình trạng người nhiều, người ít việc ảnh hưởng tới môi trường làm việc chung và tính công bằng trong công việc.

5.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo lại nhân viên tại công ty Netgroup

Môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt do đó đòi hỏi công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng NNL phải thực hiện có trình tự bài bản, xác định mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh rõ ràng sau đó phân tích thực trạng nguồn nhân lực từ đó lên kế hoạch đào tạo.

Cán bộ hay bộ phận chuyên phụ trách về công tác đào tạo và nâng cao chất lượng phải có chuyên môn, am hiểu lĩnh vực hoạt động kinh doanh và được đào tạo chuyên sâu về công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người

được đào tạo phải có trình độ, chuyên môn đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty, yêu cầu công việc đúng với nội dung đào tạo tránh tình trạng gây lãng phí.

Căn cứ bảng mô tả và tiêu chuẩn đánh giá năng lực công việc của từng vị trí để đánh giá hoàn thành công việc của từng nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo hàng năm.

5.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá công việc của nhân viên tại công ty Netgroup

Phòng nhân sự phối hợp với các trưởng phòng ban trong công tác phân tích công việc bởi họ là người giám sát, quản lý trực tiếp, phân công công việc, nhiệm vụ cho người lao động. Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho từng chức danh để tránh đùn đẩy công việc, trách nhiệm.

Bản mô tả phải được liệt kê đầy đủ chức năng, nhiệm vụ (ghi rõ làm việc gì, mục đích cần đạt), các điều kiện và yêu cầu cần đạt khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc phải liệt kê đầy đủ yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, đặc điểm phù hợp với chức danh để đáp ứng nhu cầu của công ty.

Để hoàn thành tốt công tác đánh giá, lãnh đạo phải kiểm tra định kỳ các chỉ tiêu từ đó phân tích, đánh giá để thấy được mặt được và hạn chế còn tồn tại từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục kịp thời.

Để đảm bảo tính khách quan thì mẫu đánh giá cần phải do người lao động tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá. Để đảm bảo duy trì công tác đánh giá công việc định kỳ, đối với người mới thực hiện đánh giá sau 1 tháng vào làm, còn nhân viên cũ định kỳ 6 tháng 1 lần nhằm đảm bảo điều chỉnh kịp thời và hợp lý.

5.2.4. Giải pháp hoàn thiện chức năng hoạt động của công đoàn tại công ty Netgroup

Công đoàn phải tiếp cận với người lao động để hiểu được tâm tư, nguyện vọng cũng như khó khăn còn vướng mắc từ đó tạo điều kiện hỗ trợ với những biện pháp thiết thực cả về vật chất và tinh thần cho người lao động để họ có thể gắn bó với công ty, yên tâm làm việc góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Công đoàn phải thường xuyên tuyên truyền giáo dục nhân viên nâng cao ý thức tổ chức kỷ luật và nâng cao trình độ, kỹ năng công việc. Bên cạnh đó cũng phải thường xuyên giám sát, nhắc nhở, đôn đốc chủ doanh nghiệp thực hiện đầy đủ các cam kết đã được thỏa thuận như chế độ tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm y tế và các chế độ quy định khác theo hướng có lợi cho người lao động.

Để kịp thời giải quyết tranh chấp phát sinh cần phải thành lập hội đồng hòa giải để bám sát người lao động tìm nguyên nhân và chủ động đề xuất biện pháp hòa giải để giải quyết yêu cầu chính đáng hợp pháp nhằm ngăn chặn những diễn biến xấu.

5.2.5. Giải pháp xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo và nhân viên tại công ty Netgroup

Mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới cũng là một trong những yếu tố tác động ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên. Cấp trên phải tôn trọng và động viên cấp dưới bằng những lời khen ngợi nhưng nếu có phê bình thì cũng phải thật khéo léo. Phải biết lắng nghe ý kiến, chân thành quan tâm chia sẻ, hỗ trợ và đặt mình vào vị trí cấp dưới để suy xét vấn đề. Nếu được vậy họ sẽ cảm thấy được xem trọng, họ sẽ trở nên say mê, sáng tạo và là động lực cho nhân viên hợp tác, hết lòng, có trách nhiệm trong công việc.

Cấp trên tin tưởng và giao việc cho nhân viên để tạo cơ hội cho nhân viên thể hiện năng lực cũng như các khả năng làm việc của họ. Khi giao việc nên hướng dẫn cụ thể, quy định thời gian thực hiện và hoàn thành công việc. Để nhân viên

làm việc theo cách riêng của họ, không nên ép buộc, gò bó như vậy nhân viên sẽ năng động, tự tin hơn. Cấp trên phải luôn gương mẫu, không được thiên vị phải luôn trung thực, công bằng trong mối quan hệ với cấp dưới.

5.2.6. Giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương thưởng và phúc lợi cho nhân viên tại công ty Netgroup

Tiền lương là một trong những tiêu thức quan trọng có sức ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định làm việc của NLD. Căn cứ vào kết quả đánh giá cuối năm và tình hình kinh doanh thực tế, các điều kiện cụ thể mà công ty điều chỉnh mức chuẩn tiền lương phù hợp với từng chức danh, vị trí công việc cho nhân viên.

Công ty cần ban hành các văn bản quy định về chính sách thưởng cho các đối tượng khác nhau để nhân viên biết và đặt mục tiêu phấn đấu để đạt thành tích. Để chính sách tiền thưởng đạt hiệu quả cao và khuyến khích nhân viên làm việc tốt, công ty nên thực hiện các loại thưởng như: thưởng sáng tạo đối với cá nhân hay tập thể có những sáng kiến hay áp dụng trong thực tế giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh; thưởng theo số lượng sản phẩm đối với cá nhân hay tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao,...Ngoài hình thức khen thưởng bằng tiền, công ty cũng có thể cấp giấy khen, giấy tuyên dương,...

5.2.7. Giải pháp hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ đối với nhân viên tại công ty Netgroup

Để hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ, lãnh đạo công ty phối hợp với tổ chức công đoàn xây dựng và áp dụng các chính sách, chế độ phúc lợi, đãi ngộ phù hợp với các quy định hiện hành của nhà nước và gắn liền với điều kiện thực tiễn của công ty.

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

Xây dựng chế độ phúc lợi, đãi ngộ cho nhân viên theo một số nội dung thiết thực như: hỗ trợ nhân viên đi tham quan, nghỉ mát tối thiểu 1 lần/năm; hỗ trợ tiền tàu xe cho nhân viên ở xa mỗi năm ít nhất 3 lần về thăm nhà như tết nguyên đán, lễ; hỗ trợ tiền quà, trợ cấp ốm đau, bệnh tật.

5.2.8. Giải pháp hoàn thiện chính sách đề bạt, thăng tiến đối với nhân viên tại công ty Netgroup

Việc đề bạt, thăng tiến nên được tiến hành một cách công khai, minh bạch, công bằng, bình đẳng hơn với các tiêu chuẩn về độ tuổi, giới tính, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, thành tích,...cho từng vị trí công việc, để tạo động lực cố gắng cho nhân viên.

Căn cứ vào bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm và nhận xét đánh giá đạo đức lối sống của các cấp quản trị cũng như đồng nghiệp. Công ty phải công bố tiêu chuẩn đối với từng chức danh cần đề bạt, bổ nhiệm để tất cả nhân viên biết và tham khảo. Tiếp đó, công bố những người đạt tiêu chuẩn và đề nghị ứng viên chuẩn bị những đề xuất nếu được bổ nhiệm chức danh này.

Ban lãnh đạo phải lắng nghe ý kiến của nhân viên về các dự định thực hiện, cải thiện, nâng cao chất lượng thực hiện công việc để tạo sự công bằng trong công tác đề bạt, thăng tiến, tạo động lực làm việc cho nhân viên.

5.3. Áp dụng MA TRẬN EISENHOWER để lựa chọn giải pháp cần ưu tiên giải quyết trước

Theo Eisenhower, để có thể sử dụng thời gian một cách hiệu quả với hiệu suất làm việc cao nhất thì buộc phải dành thời gian vào những thứ quan trọng chứ không phải vào những thứ khẩn cấp.

Bảng 5.1: Áp dụng ma trận Eisenhower lựa chọn giải pháp ưu tiên giải quyết trước

MA TRẬN EISENHOWER		
	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	1. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc	2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo lại nhân viên 5. Giải pháp xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo và nhân viên 6. Giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương thưởng và phúc lợi cho nhân viên 3. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá công việc của nhân viên
Không quan trọng	7. Giải pháp hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ đối với nhân viên 8. Giải pháp hoàn thiện chính sách đề bạt, thăng tiến đối với nhân viên	4. Giải pháp hoàn thiện chức năng hoạt động của công đoàn

1. Khẩn cấp và quan trọng: nhiệm vụ cần phải làm ngay lập tức
2. Quan trọng nhưng không khẩn cấp: nhiệm vụ được lên kế hoạch để làm sau
3. Khẩn cấp nhưng không quan trọng: nhiệm vụ sẽ được giao phó cho người khác
4. Không khẩn cấp cũng không quan trọng: nhiệm vụ sẽ được loại bỏ

Qua ma trận Eisenhower thấy, giải pháp được lựa chọn ưu tiên giải quyết trước là giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc (khẩn cấp và quan trọng)

5.4. Kế hoạch chi tiết cho giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc

Mục tiêu, yêu cầu của giải pháp: đối với công tác tuyển dụng với mục tiêu kiếm được người phù hợp nhất với vị trí tuyển dụng; đối với bố trí công việc với mục tiêu bố trí nhân viên phù hợp với chuyên môn, với nguyện vọng và tạo điều kiện cho họ phát huy hết năng lực của mình và thực hiện tốt công việc được giao. Khi đã tuyển chọn được ứng viên phù hợp cũng như bố trí công việc phù hợp với từng nhân viên thì lúc đó họ sẽ thực hiện công việc hết công suất có thể để hoàn thành tốt công việc được giao đến lúc đó công ty sẽ nhận được những thành quả tốt do nhân viên tạo ra như doanh thu tăng,...Nếu không thực hiện việc này sẽ dẫn đến không kiếm được người tài phù hợp với công ty, nhân viên cảm thấy chán nản với công việc qua đó công suất làm việc sẽ giảm từ đó lợi nhuận công ty cũng giảm theo.

Nội dung công việc: đầu tiên công ty cần nghiên cứu kỹ các văn bản quy định của nhà nước liên quan đến công tác tuyển dụng như luật lao động, pháp lệnh về hợp đồng lao động...đồng thời phải thường xuyên cập nhật những quy định mới liên quan đến hoạt động nguồn nhân lực. Nên xây dựng một tiêu chuẩn tuyển chọn. Tiêu chuẩn tuyển dụng phải rõ ràng, phải phù hợp với yêu cầu thực tế của công việc, quy trình tuyển dụng phải được tiến hành dựa trên bảng mô tả công việc.

Khi tuyển dụng những vị trí như trưởng phòng quản lý trở lên thì bắt buộc phải có kinh nghiệm, bằng cấp đại học trở lên... còn những vị trí khác thì tùy vào tính chất công việc để xét kinh nghiệm và bằng cấp cho phù hợp. Cần tuyển một vị trí nào thì công ty sẽ đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông hoặc trên trang web tuyển dụng của công ty và nhận các hồ sơ xin việc của các ứng viên

rồi tiến hành tuyển dụng theo các bước như lên kế hoạch phỏng vấn gồm lý do phải tuyển thêm, đề xuất cách thức tìm nguồn dự tuyển, chi tiết chương trình tuyển dụng; nhận hồ sơ dự tuyển; xét tuyển hồ sơ; hẹn ngày phỏng vấn; phỏng vấn; tiếp nhận làm việc. Khi tuyển dụng quản lý trở lên thì ban tuyển dụng gồm giám đốc công ty, trưởng phòng tổ chức, trưởng phòng nhân sự; còn khi tuyển nhân viên thì sẽ có trưởng phòng nhân sự và trưởng bộ phận có nhu cầu. Yêu cầu đối với cán bộ tuyển dụng ngoài khả năng chuyên môn về quản lý NNL, tâm lý và kỹ thuật phỏng vấn, cần thực hiện nghiêm quá trình phỏng vấn, tránh làm theo hình thức, không có tính cạnh tranh và không sàng lọc để tuyển chọn ứng viên phù hợp. Bên cạnh đó cần phải tuyệt đối trung thực, khách quan. Kết thúc các vòng loại, ứng viên nào đạt tiêu chuẩn thì được ký hợp đồng thử việc. Thường sẽ có từ 2-3 tháng thử việc, tuy nhiên nếu nhân viên đó làm tốt nhiệm vụ thì có thể ký hợp đồng trước thời gian đó. Đối với các sinh viên thực tập, nếu hoàn thành tốt quá trình thực tập của mình và có nguyện vọng ở lại công ty thì sẽ được xem xét và xét duyệt. Hết thời gian thử việc, công ty tiến hành ký hợp đồng dựa trên kỹ năng xử lý công việc, thái độ làm việc, cách cư xử, ứng xử của nhân viên trong tổ chức. Khi ký hợp đồng lao động, công ty sẽ đảm bảo những quyền lợi và trách nhiệm như sẽ đóng BHXH, BHYT cho người lao động...

Sau khi tuyển dụng, việc bố trí sắp xếp công việc đúng khả năng, sở trường cũng quan trọng không kém. Việc sắp xếp, bố trí, phân công phải dựa vào phân tích công việc để xác định đúng chức năng, nhiệm vụ, các yêu cầu của công việc; phải dựa vào năng lực thực tế tránh tình trạng dựa theo cảm tính hoặc dựa vào mối quan hệ thân thiết. Cũng cần phải rà soát lại toàn bộ nhân lực để tổng hợp đánh giá từ đó điều chuyển sắp xếp và bố trí lại cho phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng và tạo điều kiện để làm tốt công việc được giao. Rà soát lại tính chất, khối lượng công việc tránh tình trạng người nhiều, người ít việc ảnh hưởng tới môi trường làm việc chung và tính công bằng trong công việc.

Xác định 3W: công việc thực hiện tại phòng nhân sự bộ phận tuyển dụng của công ty kết hợp với các phòng ban có liên quan đến vị trí cần tuyển dụng. Do nhu cầu của con người ngày càng tăng kéo theo đó công ty phải có đủ nguồn nhân lực để phục vụ tốt cho khách hàng vì vậy việc tuyển dụng là rất cần thiết. Việc tuyển dụng diễn ra cho đến khi công ty tìm được người thích hợp với vị trí công việc và tiếp tục xảy ra nếu các bộ phận phòng ban cần tuyển thêm người.

Cách thức thực hiện: dựa trên tiêu chuẩn tuyển dụng từng vị trí chức danh của công ty và kế hoạch, quy trình tuyển dụng

Phương pháp kiểm soát, kiểm tra: Ứng viên nào đạt chuẩn của quá trình tuyển dụng thì sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc dựa trên các tiêu chí nhất định. Sau khi tuyển dụng, phải bố trí sắp xếp công việc đúng khả năng, sở trường của họ. Việc sắp xếp, bố trí, phân công phải dựa vào phân tích công việc để xác định đúng yêu cầu của công việc dựa trên năng lực thực tế. Để đảm bảo tuyển dụng đúng ứng viên phù hợp cũng như bố trí đúng công việc, sẽ thực hiện kiểm tra kiểm soát bằng cách thực hiện công tác đánh giá công việc định kỳ, đối với người mới thực hiện đánh giá sau 1 tháng vào làm, còn nhân viên cũ định kỳ 6 tháng 1 lần nhằm đảm bảo điều chỉnh kịp thời và hợp lý.

Nguồn lực thực hiện: phòng nhân sự bộ phận tuyển dụng của công ty kết hợp với các phòng ban có liên quan đến vị trí cần tuyển dụng.

Rủi ro: bộ phận nhân sự không nắm rõ pháp luật, những thay đổi của điều luật mới sẽ dẫn đến những quyết định sai lầm như việc thương thảo hợp đồng, điều kiện, điều khoản hợp đồng,...; ban đầu ứng tuyển và bố trí công việc phù hợp nhưng sau một thời gian làm việc thì lại thấy làm việc không tốt sau đó phải kiểm vị trí khác; qua nhiều vòng ứng tuyển ứng viên được nhận vào làm việc nhưng lại không đến làm việc do kiếm được việc khác tốt hơn; sau quá trình thử việc được đào tạo trong lúc làm việc nhận thấy ứng viên là người có năng lực và làm việc rất tốt nên được trở thành nhân viên chính thức của công ty nhưng ứng viên lại không

làm tiếp nữa do vậy công ty phải mất thêm thời gian tuyển dụng thêm nhưng ứng viên khác; hay chỉ tuyển 1 người mà không có phòng ngừa khác.

5.5. Tóm tắt chương 5

Chương 5 tập trung đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Netgroup gồm: (1) Hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc cho nhân viên; (2) Hoàn thiện công tác đào tạo lại nhân viên; (3) Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá công việc của nhân viên; (4) Hoàn thiện chức năng hoạt động của công đoàn; (5) Xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo và nhân viên; (6) Hoàn thiện chính sách tiền lương thưởng và phúc lợi cho nhân viên; (7) Hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ đối với nhân viên; (8) Hoàn thiện chính sách đề bạt, thăng tiến đối với nhân viên.

Bên cạnh đó chương này còn áp dụng ma trận Eisenhower để đưa ra giải pháp ưu tiên giải quyết trước là giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí công việc. Từ đó lập kế hoạch chi tiết cho giải pháp đó.

CHƯƠNG 6: PHẦN KẾT LUẬN

Nền kinh tế xã hội của đất nước đang ngày càng phát triển kéo theo đó nhu cầu của con người cũng tăng theo. Do không thể đáp ứng hết được nhu cầu đó nên số lượng các doanh nghiệp đang ngày càng tăng mạnh đặc biệt là các doanh nghiệp về TMĐT bởi công nghệ thông tin phát triển và cuộc sống con người được nâng cao. Vậy để một doanh nghiệp có thể thành công và phát triển một cách toàn diện trong lĩnh vực TMĐT nói riêng và các lĩnh vực khác nói chung thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là rất quan trọng.

Trong thời gian thực tập tại công ty, tác giả nhận thấy có một số yếu tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng NNL. Nên tác giả đã phân tích dựa trên các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong và ngoài nước đồng thời dựa trên tình hình thực tế của công ty bằng cách khảo sát 20 nhân viên trong công ty để tìm ra những yếu tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng NNL của công ty gồm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và các yếu tố thuộc môi trường bên. Và từ đó tìm ra nguyên nhân gốc. Kết hợp giữa hiện trạng của công ty cùng với lý thuyết để giải quyết nguyên nhân gốc để đề xuất giải pháp. Cuối cùng là áp dụng ma trận Eisenhower để đưa ra giải pháp ưu tiên giải quyết trước. Từ đó lập kế hoạch chi tiết cho giải pháp đó để có thể nâng cao chất lượng NNL của công ty Netgroup.

Đề tài này mang lại kết quả cũng như có những đóng góp nhất định, phần nào giúp cho công ty Netgroup hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng NNL và thực trạng của những yếu tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng NNL của công ty. Bên cạnh đó, đề tài này vẫn còn hạn chế như: hạn chế về điều kiện nghiên cứu như thời gian,...hay số lượng tham gia khảo sát ít nên đề tài này sẽ không phản ánh chính xác cho toàn bộ lực lượng công ty Netgroup. Nếu phạm vi khảo sát được tiến hành mở rộng trên phạm vi toàn bộ nhân viên công ty

thì kết quả sẽ mang tính khái quát hơn. Đây cũng là một hướng gợi mở cho phát triển đề tài tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. Báo Sài Gòn Tiếp Thị, 2019. *Các định hướng phát triển ngành thương mại điện tử trên đại bàn TPHCM.*
2. Đỗ Phú Trần Trình và cộng sự, 2012. *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với công ty TNHH Hùng Cá.*
3. Nguyễn Hữu Thân, 2007. *Quản trị nhân sự.* Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội
4. Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên, 05/2020. *Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực du lịch trên đại bàn Thành phố Hồ Chí Minh.*
5. Phạm Cao Tố, 2017. *Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch tại thành phố Vũng Tàu*”. Tạp chí kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương, số 506 tháng 11/2017
6. Phạm Thị Hiến, 2018 – Giảng viên khoa kinh tế, quản trị kinh doanh trường đại học Hồng Đức. *Nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp dược phẩm Thanh Hóa.*
7. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, 2008. *Kinh tế nguồn nhân lực.* Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động TPHCM, 2019. *Báo cáo Thị trường lao động TPHCM năm 2019 – Dự báo nhu cầu nhân lực năm 2020.*

Tài liệu Tiếng Anh

1. Anastasios D.Diamantidis và Prodromos Chatzoglou (2019). *Factors affecting employee performance: an empirical approach*
2. Henrietta Lake (2008), *Analysic of human resource management practices indonesia 's labor intensive light manufacturing industries*, Stta henrietta lake
3. Hill, R. and Sterwart, J. 1999. *Human Resouce Development in small organisations. Human resouce development International*
4. Leonard Nadler, 1984. *The handbook of human resource development. Wiley-interscience Publication*
5. Lê Trần Thạch Thảo, 2015. *Factors affecting employee performance – evidence from petrovietnam engineering consultancy j.s.c*

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH NETGROUP

Ngày phỏng vấn:/...../2020

Xin chào Anh (Chị),

*Tôi tên là Phạm Thu Hiền hiện đang là sinh viên trường Đại học Kinh tế TP.HCM. Hiện tôi đang tiến hành nghiên cứu đề tài “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Netgroup**”*

Xin Anh (Chị) vui lòng dành cho tôi ít thời gian quý báu để trả lời một số câu hỏi trong nghiên cứu này. Khảo sát này chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu và chúng tôi cam kết bảo mật mọi thông tin mà Anh (Chị) cung cấp.

Xin vui lòng trả lời câu hỏi bằng cách đánh dấu vào ô ☐ mà Anh (Chị) chọn hoặc điền thông tin vào khoảng trống.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh (Chị)!

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG VỀ NGƯỜI TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

1. Họ và tên:.....
2. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
3. Tuổi:.....tuổi
4. Anh (Chị) vui lòng cho biết thu nhập bình quân hàng tháng của Anh (Chị)?
 - ☐ Dưới 5 triệu đồng/tháng
 - ☐ Từ 5 đến 10 triệu đồng/tháng
 - ☐ Từ 10 triệu đồng/tháng trở lên
5. Anh (Chị) vui lòng đánh giá mức thu nhập của Anh (Chị) so với mặt bằng chung?
 - ☐ Thấp
 - ☐ Hơi Thấp
 - ☐ Trung bình

☐ Khá

☐ Cao

6. Anh (Chị) vui lòng cho biết để làm việc tại doanh nghiệp thì Anh (Chị) thường lưu trú ở đâu (chỉ chọn một)?

☐ Ở nhà riêng hoặc ở với cha mẹ, người thân (bỏ qua câu 7, trả lời câu 8)

☐ Nhà trọ có người thân chu cấp tiền (trả lời câu 7)

☐ Nhà trọ không ai chu cấp (trả lời câu 7)

7. Nếu Anh (Chị) thuê nhà trọ bên ngoài doanh nghiệp thì Anh (Chị) đánh giá chung về chất lượng nhà trọ mà anh chị đang ở (chỉ chọn một)?

☐ Rất kém

☐ Kém

☐ Trung bình

☐ Tốt

☐ Rất tốt

8. Anh (Chị) vui lòng cho biết trình độ chuyên môn kỹ thuật của Anh (Chị) (chỉ chọn trình độ cao nhất đạt được)?

☐ Lao động phổ thông, chưa có chứng chỉ văn bằng nghề (đến câu 13, bỏ qua các câu 9 đến câu 12)

☐ Trung cấp (trả lời tiếp câu 9)

☐ Cao đẳng (trả lời tiếp câu 9)

☐ Đại học trở lên (trả lời tiếp câu 9)

9. Anh (Chị) vui lòng cho biết công việc mà Anh (Chị) đang làm có phù hợp với chuyên môn, ngành nghề đã được đào tạo không?

☐ Rất không phù hợp (trả lời tiếp câu 10)

☐ Không phù hợp (trả lời tiếp câu 10)

☐ Phù hợp (bỏ qua câu 10, đến câu 11)

☐ Rất phù hợp (bỏ qua câu 10, đến câu 11)

☐ Không biết (bỏ qua câu 10, đến câu 11)

10. Nếu Anh (Chị) chọn “Rất không phù hợp” hoặc “Không phù hợp” thì Anh (Chị) vui lòng cho biết nguyên nhân tại sao?

- ☐ Doanh nghiệp bố trí công việc không đúng ngành nghề đào tạo
- ☐ Doanh nghiệp bố trí kiêm nhiệm nhiều công việc
- ☐ Kiến thức và kỹ năng học ở cơ sở đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu công việc
- ☐ Lý do khác:.....

11. Xin Anh (Chị) vui lòng cho biết kiến thức và kỹ năng mà Anh (Chị) được đào tạo ở cơ sở đào tạo trước khi vào làm việc tại doanh nghiệp có đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại?

- ☐ Có (chuyển đến câu 13, bỏ qua câu 12)
- ☐ Không (trả lời câu 14)

12. Nếu kiến thức của Anh (Chị) không đáp ứng được đầy đủ yêu cầu công việc. Theo Anh (Chị) là nguyên nhân nào sau đây? (Anh (Chị) có thể chọn nhiều nguyên nhân và đánh dấu vào ô chọn)

- ☐ Cơ sở vật chất và trang thiết bị thực hành lỗi thời
- ☐ Phương pháp giảng dạy còn mang nặng lý thuyết
- ☐ Trình độ chuyên môn của giáo viên chưa đáp ứng yêu cầu
- ☐ Thời gian đào tạo ngắn gọn
- ☐ Nội dung chương trình đào tạo chưa gắn kết với thực tiễn
- ☐ Lý do khác:.....

13. Khi được tuyển dụng vào làm tại doanh nghiệp, Anh (Chị) có được doanh nghiệp đào tạo, tập huấn không?

- ☐ Có
- ☐ Không

14. Anh (Chị) vui lòng cho điểm từ 1 – 5 điểm (1 điểm là “Hoàn toàn không đồng ý; 2 điểm là “Không đồng ý”; 3 điểm là “Trung lập”; 4 điểm là “Đồng ý”; 5

điểm là “Hoàn toàn đồng ý) đối với các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến chất lượng làm việc của Anh (Chị).

STT	Yếu tố	Ý kiến				
I. Yếu tố môi trường bên ngoài						
1	Môi trường kinh tế xã hội	1	2	3	4	5
2	Yếu tố con người (Chất lượng lao động)	1	2	3	4	5
3	Giáo dục đào tạo và pháp luật	1	2	3	4	5
4	Khoa học công nghệ	1	2	3	4	5
5	Chính sách hỗ trợ của Nhà nước về nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
II. Yếu tố môi trường bên trong						
1	Đặc điểm công việc	1	2	3	4	5
2	Thu hút và tuyển dụng lao động	1	2	3	4	5
3	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4	5
4	Đánh giá kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
5	Môi trường làm việc (điều kiện làm việc)	1	2	3	4	5
6	Quan hệ lao động (quản lý, cấp trên, cấp dưới)	1	2	3	4	5
7	Tiền lương, thu nhập	1	2	3	4	5
8	Phúc lợi	1	2	3	4	5

Theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác ảnh hưởng đến chất lượng công việc của Anh (Chị) tại công ty?

Xin vui lòng ghi rõ:

-
-
15. Anh (Chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng của Anh (Chị) về doanh nghiệp thông qua các chỉ tiêu sau đây? (Khoanh tròn vào ô thích hợp theo từng chỉ tiêu sau) (1: Hoàn toàn không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Hài lòng ở mức trung bình; 4: Hài lòng; 5: Hoàn toàn hài lòng)

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng của Anh (Chị)				
1.Thu nhập (tiền lương, tiền thưởng)	1	2	3	4	5
2.Chính sách đề bạt, thăng tiến	1	2	3	4	5
3.Điều kiện làm việc ở doanh nghiệp	1	2	3	4	5
4.Quan hệ cấp trên và cấp dưới	1	2	3	4	5
5.Đánh giá kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
6.Công tác đào tạo lao động ở doanh nghiệp	1	2	3	4	5
7.Quan hệ với đồng nghiệp (nhân viên với nhau)	1	2	3	4	5
8.Công tác bố trí công việc ở DN	1	2	3	4	5
9.Phúc lợi của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
10.Hoạt động của công đoàn doanh nghiệp	1	2	3	4	5
11.Chế độ đãi ngộ doanh nghiệp	1	2	3	4	5
12.Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
13.Công tác phân chia công việc tại doanh nghiệp	1	2	3	4	5

Xin cảm ơn Anh (Chị) đã dành thời gian quý báu để trả lời câu hỏi.

Chúc Anh (Chị) thành công trong mọi lĩnh vực!

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

Yếu tố	Nhân viên									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Môi trường kinh tế xã hội	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3
2.Yếu tố con người (chất lượng lao động)	2	3	4	2	2	4	4	4	5	3
3.Giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3
4.Khoa học công nghệ	2	3	3	4	3	2	4	2	3	4
5.Chính sách hỗ trợ của Nhà nước về nguồn nhân lực	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3
6.Đặc điểm công việc	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3
7.Thu hút và tuyển dụng lao động	4	5	5	4	5	4	3	3	3	4
8.Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4
9.Đánh giá kết quả thực hiện công việc	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
10.Môi trường làm việc (điều kiện làm việc)	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5
11.Quan hệ lao động (quản lý, cấp trên, cấp dưới)	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5
12.Tiền lương, thu nhập	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
13.Phúc lợi	3	4	4	5	3	5	5	4	3	3

Yếu tố	Nhân viên										Tổng
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
YT1	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	70
YT2	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	62
YT3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	2	68
YT4	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	58
YT5	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	57
YT6	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	64
YT7	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	80
YT8	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	81
YT9	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	78
YT10	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	87
YT11	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	75
YT12	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	93
YT13	3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	79