

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**PHÂN HIỆU ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG TẠI KON TUM**



**NGUYỄN VĂN DŨNG**

**BÁO CÁO TỐT NGHIỆP**

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP VỀ CÔNG TÁC  
HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

**Kon Tum, tháng 06 năm 2022**

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**PHÂN HIỆU ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG TẠI KON TUM**



## **BÁO CÁO TỐT NGHIỆP**

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP VỀ CÔNG TÁC  
HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

**GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN : PHAN THỊ THANH TRÚC**

**SINH VIÊN THỰC HIỆN : NGUYỄN VĂN DŨNG**

**LỚP : K12QT**

**MSSV : 1817340101062**

**Kon Tum, tháng 06 năm 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Trong khoảng thời gian thực tập vừa qua (*từ ngày 07/03/2022 đến ngày 29/05/2022*), em đã thực tập và tìm hiểu thực tế các công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi Trường Đô Thị Kon Tum để hoàn thành luận văn tốt nghiệp với đề tài: “Thực trạng và giải pháp về công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường Đô Thị Kon Tum”.

Em xin cam đoan đề tài báo cáo tốt nghiệp này là công trình nghiên cứu độc lập của em. Các số liệu, kết quả nêu trong bài báo cáo này là hoàn toàn trung thực xuất phát từ tình hình thực tế của Công ty Cổ phần Môi Trường Đô Thị Kon Tum. Em xin chịu trách nhiệm về số tài liệu mà em đã nêu trong bài báo cáo tốt nghiệp này.

**Sinh viên thực hiện**

**Nguyễn Văn Dũng**

## LỜI CẢM ƠN

Qua thời gian học tập và rèn luyện tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, bản thân em đã tiếp thu được những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ. Với kiến thức đã được học kết hợp với quá trình thực tập tại Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, em nhận thấy rằng giữa lý thuyết và thực tiễn còn có một khoảng cách nhất định. Do đó, bản thân cần phải tích lũy thêm kiến thức để có thể vận dụng vào thực tế.

Trong suốt quá trình thực tập, nghiên cứu và hoàn thành đề tài của mình, em đã may mắn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ tận tình của nhiều cá nhân, tập thể trong và ngoài trường.

Nhân dịp này em xin bày tỏ lòng biết ơn tới Ban giám hiệu nhà trường, các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh – Trường Phân Hiệu Đại Học Đà Nẵng tại Kon Tum cùng với Ban lãnh đạo Công ty và các anh chị cán bộ nhân viên phòng Kế hoạch – Kinh doanh, Phòng Hành chính – Nhân sự Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum.

Đặc biệt em xin cảm ơn cô Phan Thị Thanh Trúc – Giảng viên hướng dẫn trong đợt thực tập tốt nghiệp lần này, người đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề tài này.

Cuối cùng em xin chúc Quý thầy cô trong Trường Phân Hiệu Đại Học Đà Nẵng tại Kon Tum cùng toàn thể Ban lãnh đạo và các cán bộ nhân viên trong Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum một sức khỏe dồi dào và công tác tốt.

Em xin chân thành cảm ơn!

*Kon Tum, ngày tháng 06 năm 2022*

**Sinh viên**

**Nguyễn Văn Dũng**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT</b> .....	iii
<b>DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, SƠ ĐỒ, HÌNH</b> .....	iv
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Phạm vi và phương pháp nghiên cứu .....	2
4. Kết cấu đề tài .....	3
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	4
<b>1.1.TỔNG QUAN VỀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	4
1.1.1. Khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực .....	4
1.1.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực .....	6
1.1.3. Nhiệm vụ của hoạch định nguồn nhân lực .....	7
1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định nguồn nhân lực .....	8
<b>1.2.QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP</b> .....	12
1.2.1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu nguồn nhân lực.....	14
1.2.2. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực .....	15
1.2.3. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực .....	15
1.2.4. Dự báo nguồn cung nhân lực.....	18
1.2.5. Lập kế hoạch các chương trình nguồn nhân lực.....	19
1.2.6. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện .....	21
<b>CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM</b> .....	22
<b>2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM</b> .....	22
2.1.1. Thông tin khái quát.....	22
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	22
2.1.3. Lĩnh vực, ngành nghề và địa bàn kinh doanh.....	24
2.1.4. Cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ.....	25
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty .....	29
<b>2.2.THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC CHÍNH SÁCH NÂNG CAO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM</b> .....	29
2.2.1. Quy mô và cơ cấu nhân sự tại Công ty.....	29
2.2.2. Các chính sách liên quan đến người lao động .....	31
<b>2.3.THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM</b> .....	33
2.3.1. Phân tích thực trạng cầu nhân lực của công ty .....	34

2.3.2. Phân tích thực trạng cung nhân lực của công ty .....	34
2.3.3. Cân đối cung – cầu nhân lực của công ty .....	35
<b>2.4.ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY .....</b>	<b>36</b>
2.4.1. Những thành tích đạt được .....	36
2.4.2. Những tồn tại hạn chế.....	37
<b>CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP CẢI THIỆN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG TƯƠNG LAI .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. GIẢI PHÁP CẢI THIỆN VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM .....</b>	<b>39</b>
3.2.1. Giải pháp cải thiện phương pháp xác định cầu nhân lực.....	40
3.2.2. Giải pháp cải thiện phương pháp xác định cung nhân lực .....	40
3.2.3. Giải pháp cải thiện phương pháp cân đối cung cầu nhân lực.....	44
3.2.4. Kiểm tra lại toàn bộ hệ thống nhân sự.....	46
3.2.5. Cần làm tốt hơn công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý.....	46
3.2.6. Gắn liền vấn đề nhân sự với chiến lược kinh doanh .....	46
3.2.7. Đưa ra dự báo nhân sự trên cơ sở thực tế.....	47
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>53</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	BGD	Ban giám đốc
2	BKS	Ban kiểm soát
3	BLĐTBXH	Bộ Lao động thương binh Xã Hội
4	CB, CNLĐ	Cán bộ, công nhân lao động
5	CNVC - NLĐ	Công nhân viên chức - Người lao động
6	CTR	Chất thải rắn
7	ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
8	GCNCP	Giấy chứng nhận cổ phiếu
9	HĐQT	Hội đồng quản trị
10	ISO 14001	Một tiêu chuẩn quốc tế dành cho hệ thống quản lý môi trường.
11	NQ/TW	Nghị quyết/Trung ương
12	ODA	Một hình thức đầu tư nước ngoài thông qua khoản vay dài hạn với lãi suất thấp hoặc không lãi suất dành cho Chính phủ nước được đầu tư để phát triển kinh tế và nâng cao phúc lợi xã hội
13	QĐ	Quyết định
14	QLDN	Quản lý doanh nghiệp
15	SXKD	Sản xuất kinh doanh
16	TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
17	TT	Thông tư
18	UB	Ủy ban
19	UBND	Ủy ban nhân dân
20	UQ	Ủy quyền
21	NNL	Nguồn nhân lực
22	PTCV	Phân tích công việc
23	THCV	Thực hiện công việc

## DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, SƠ ĐỒ, HÌNH

<b>DANH MỤC BẢNG</b>		
<b>Số hiệu</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
2.1	Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2018 – 2020	29
2.2	Cơ cấu lao động của Công ty giai đoạn 2019 – 2020	30
2.3	Mức lương trung bình của người lao động	31
<b>DANH MỤC HÌNH</b>		
1.1	Quy trình hoạch định nguồn nhân lực	14
2.1	Logo Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum	22
2.2	Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum	25



# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại nền kinh tế, khi khoa học kỹ thuật và công nghệ đã phát triển vượt bậc chi phối mọi lĩnh vực đời sống, kinh tế - xã hội nhưng nó vẫn không thể thay thế vai trò của con người, vai trò nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực không chỉ là một trong những yếu tố phát triển kinh tế - xã hội mà nó còn là nhân tố sáng tạo ra công nghệ, thiết bị và sử dụng chúng vào quá trình phát triển kinh tế đất nước. Nguồn nhân lực còn là một tiềm năng, nội lực quan trọng và là nhân tố quyết định việc tái tạo, sử dụng, phát triển các nguồn lực khác bao gồm cả tài nguyên thiên nhiên và vốn. Phát triển nguồn nhân lực nhưng không sử dụng nó một cách hợp lý sẽ gây lãng phí và tổn thất lớn cả trước mắt và lâu dài cho đất nước, cho xã hội và cho doanh nghiệp. Vì vậy, vấn đề nguồn nhân lực là vấn đề quyết định đối với bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức kinh tế xã hội hay một quốc gia nào.

Công tác quản trị nguồn nhân lực là hoạt động của doanh nghiệp để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Do vậy, công tác quản trị nhân lực có vai trò to lớn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại mang yếu tố quyết định đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngày nay, vai trò của công tác quản lý nhân lực ngày càng quan trọng bởi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn lực là yếu tố chiến lược tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Hơn nữa, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Chất xám, tri thức, kinh nghiệm của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là một thách thức với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ cống hiến cho doanh nghiệp một cách lâu dài nhất.

Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra liên quan đến công việc đó. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì động tới những con người cụ thể có tính cách, sở thích và năng lực riêng biệt.

Công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp tốt thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu phát triển, các tổ chức cần phải có hoạch định phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng đủ về số lượng và chất lượng.

Hoạch định nhân sự là một trong những mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội và đó cũng là phương tiện tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển, không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn cả trên toàn thế giới. Trong mỗi doanh nghiệp đều nhận thấy được công tác hoạch định nhân sự là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác hoạch định nguồn nhân lực là tiền đề, là điều kiện cần để tạo ra một nguồn nhân lực tốt cho các doanh nghiệp.

Vậy các doanh nghiệp phải làm thế nào để xây dựng được đội ngũ nhân sự phù hợp với doanh nghiệp cũng như để đáp ứng nhu cầu thay đổi nhân sự? Để giải quyết các vấn đề đó, các doanh nghiệp cần nhận thức rõ vai trò và vạch ra quá trình hoạch định nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Thật là viễn vông và phi kinh tế khi chúng ta xây dựng một nhà máy mới, tiến hành nghi lễ cắt băng khánh thành rồi mới tính đến chuyện bố trí nhân sự cho nhà máy. Một công ty không thể thuê vài trăm kỹ sư và để họ ra đi chỉ trong một đêm và cũng không thể phát triển tài năng quản trị chỉ trong vòng một tuần lễ. Điều hợp lý là cần dự tính trước về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho việc triển khai các kế hoạch sẽ được triển khai. Đặc biệt là sự cần thiết để đảm bảo rằng số lượng thích hợp nhân viên tài năng sẽ sẵn sàng cho các kế hoạch tương lai của tổ chức. Tương tự như thế, trong nền kinh tế suy thoái hoạch định xa hơn về phía trước là yếu tố then chốt để ngăn chặn tình trạng dư thừa và thiếu hụt nhân viên.

Qua tìm hiểu tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, tôi thấy công ty luôn quan tâm đến công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả và tối ưu nhất. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số vướng mắc làm cho hiệu quả của hoạch định nguồn nhân lực chưa cao. Điều này đã ảnh hưởng lớn đến kết quả chung của đơn vị. Xuất phát từ thực tế đó tôi đã lựa chọn, nghiên cứu đề tài "***Thực trạng và giải pháp công tác Hoạch định nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Môi Trường Đô Thị Kon Tum***" làm đề tài báo cáo khóa luận tốt nghiệp.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **•Mục tiêu chung**

Đề xuất các giải pháp, kiến nghị về công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần Môi Trường Đô Thị Kon Tum.

### **•Mục tiêu cụ thể**

Hệ thống hóa những cơ sở lý luận về công tác hoạch định nguồn nhân lực.

Đánh giá thực trạng về công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum.

Đề xuất các giải pháp cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum.

## **3. Phạm vi và phương pháp nghiên cứu**

### **•Phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum.

### **•Thời gian**

Số liệu được thu thập từ năm 2018 đến năm 2020

### **•Phương pháp nghiên cứu đề tài**

Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp từ các Phòng Ban của Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, các số liệu thống kê trong Công ty, ...

Phương pháp quan sát: Tiến hành quan sát trực tiếp các cấp quản lý/ nhân sự, công nhân khi học đang thực hiện công việc của mình.

Và sử dụng các phương pháp tổng hợp, thống kê và so sánh, ...đi thực tế điều tra, lấy thông tin trực tiếp từ các đối tượng có liên quan.

#### **4. Kết cấu đề tài**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu luận văn gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác hoạch định nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng về công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum

Chương 3: Các giải pháp cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1. TỔNG QUAN VỀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

##### 1.1.1. Khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề một cách hệ thống, công tác hoạch định trong nền kinh tế thị trường được sử dụng nhằm làm giảm tối đa các bất trắc, rủi ro và nhằm làm giảm bớt các sai lầm và lãng phí. Tuy nhiên, hoạch định không phải là những con số cứng nhắc, áp đặt, bắt buộc các doanh nghiệp phải luôn luôn tuân thủ theo, hoạch định là quá trình suy nghĩ về phía trước, là phương pháp giải quyết những khó khăn và tìm kiếm, đưa ra đường lối phát triển theo các mục tiêu mong muốn thông qua các hành động hợp lý dựa trên các kiến thức biết trước. Các kế hoạch dài hạn có thể được thay thế bằng hàng loạt các kế hoạch, chương trình ngắn hạn được điều chỉnh theo tín hiệu của thị trường và tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

Về phương diện nguồn nhân lực, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Tuy nhiên, hoạch định nguồn nhân sự không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp. Hoạch định nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Hoạch định là tiến trình trong đó nhà quản trị xác định và lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra những hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

“Hoạch định nhân sự bao gồm việc dự báo nhu cầu và cung lao động và sau đó lên các chương trình cần thiết để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số nhân viên với đúng các kỹ năng vào đúng nơi và đúng lúc”.

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến dòng nhân viên vào, xuyên suốt và ra khỏi một tổ chức.

Hiện nay, có nhiều cách hiểu khác nhau về hoạch định nguồn nhân lực (NNL), dưới đây là một số khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực:

“Hoạch định NNL là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm tổ chức sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ” trong tác phẩm “Human Resource Management” – Shimon L.Dolan và Randall S.Schuler (1994).

“Hoạch định NNL là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về NNL để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu” – R.Wayne Mondy và Robert M Noe.

“Hoạch định NNL là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và triển khai các chính sách, biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu đó...” trong tài liệu tham khảo “Quản trị nhân sự” – Nguyễn Thanh Hội (1999).

Như vậy, thực tế có nhiều cách hiểu và cách diễn đạt khái niệm về quản trị nguồn nhân lực, trên cơ sở những điểm chung của các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực và đối tượng nghiên cứu là các tổ chức doanh nghiệp, có thể khái quát như sau: Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động có liên quan tới nhân lực, để bảo đảm cho tổ chức doanh nghiệp luôn có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao, đạt được các mục tiêu chung đã đề ra của doanh nghiệp – Trần Kim Dung (2016)

Hoạch định nguồn nhân lực có thể tiếp cận với các mức thời hạn khác nhau:

- Hoạch định dài hạn: Còn gọi là hoạch định chiến lược nhân lực hay hoạch định theo xu hướng lâu dài, là xác định nhu cầu nhân lực trên 5 năm (ví dụ như các tổ chức có quy mô lớn, đặc thù; kế hoạch NNL của các trường đại học, bệnh viện...)

- Hoạch định trung hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được xu hướng xảy ra trong khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm (ví dụ như kế hoạch sản phẩm theo đơn đặt hàng, dự án công trình giao thông, xây dựng, cầu đường, sự biến động của kinh tế, chính trị, ...)

- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định nhân lực gắn liền với những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong khoảng thời gian dưới 1 năm (ví dụ như Tết nguyên đán, Trung thu, mùa thu hoạch nguyên liệu như rau củ quả, lương thực, thực phẩm...).

Nguồn nhân lực là những người tạo nên lực lượng lao động của một tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế “ vốn con người “ đôi khi được sử dụng đồng nghĩa với “ nguồn nhân lực ”, mặc dù vốn con người thường đề cập đến hiệu ứng hẹp hơn (nghĩa là kiến thức mà các cá nhân thể hiện và tăng trưởng kinh tế). Tương tự, các thuật ngữ khác đôi khi được sử dụng bao gồm nhân lực, tài năng, lao động, nhân sự hoặc đơn giản là con người.

Mục đích của hoạch định nguồn nhân lực:

- Tối đa hóa được việc sử dụng nguồn nhân lực và đảm bảo phát triển liên tục của nguồn nhân lực.

- Đảm bảo đủ người, đúng người, đúng thời điểm để thực hiện các mục tiêu của tổ chức đạt được kết quả tốt nhất.

- Phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra, giúp tăng năng suất cho tổ chức.

- Đưa ra những dự báo về các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực, cũng như các kế hoạch để đảm bảo tổ chức đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động có liên quan tới nhân lực, để bảo đảm cho tổ chức doanh nghiệp luôn có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao, đạt được các mục tiêu chung đã đề ra của doanh nghiệp.

Hoạch định nguồn nhân lực là cách để một tổ chức xác định được rõ ràng khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đưa ra các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Đồng thời, chính việc hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản về nguồn nhân lực mà tổ chức đang hiện có. Nói khác đi, hoạch định nguồn nhân lực không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

Chính việc xác định lại nguồn lực này, giúp cho doanh nghiệp hoạch định các chiến lược kinh doanh trong tương lai. Như thế, hoạch định nguồn nhân lực sẽ không thể nào thực hiện được nếu không có sự kết nối chặt chẽ mật thiết với chiến lược của công ty.

### **1.1.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng trong công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng như hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp:

- Giúp tổ chức nhận thấy được nhu cầu nhân lực của mình để phục vụ hoạt động kinh doanh, sản xuất.

- Giúp tổ chức và nguồn nhân lực có mối quan hệ gắn kết với nhau, nhân viên hiểu rõ hơn về các chính sách nhân sự cũng như sự gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức.

- Giúp tổ chức luôn ở trạng thái chủ động, gắn kết các hoạt động quản trị nhân lực lại, liên kết giữa tuyển dụng, đào tạo, trả lương... Từ đó giúp cho người lao động tin tưởng vào doanh nghiệp, tham gia tích cực và hứng thú với công việc của mình.

- Công tác hoạch định nhân lực giúp tổ chức thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh dài hạn, từ đó đảm bảo mục đích sắp xếp đúng người đúng việc vào đúng thời điểm cần thiết, giúp tổ chức luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, linh hoạt ứng phó với mọi thay đổi trên thị trường.

- Hoạch định nguồn nhân lực còn có tác dụng gắn bó, xây dựng mối quan hệ tốt giữa nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Kết quả của hoạch định nguồn nhân lực sẽ là một tài liệu cho nhà quản trị cũng như mọi cán bộ công nhân viên của tổ chức hiểu rõ về các chính sách nhân lực, mối liên hệ, sự gắn bó giữa mục tiêu của mỗi thành viên cũng như mục tiêu tổng thể của tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp tổ chức luôn ở trong trạng thái chủ động, gắn kết các hoạt động quản trị nhân lực lại với nhau: liên kết giữa tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến,

đãi ngộ. Từ đó làm cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực đạt đến mục đích cuối cùng, làm cho mọi người lao động tham gia tích cực hứng thú với công việc của mình, đoàn kết gắn bó với mục đích chung, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

- Hoạch định nguồn nhân lực cho phép dự tính được hiệu quả kinh tế của tiến trình đầu tư vào nguồn nhân lực. Gắn với một nội dung, công đoạn hoạch định là một chính sách trong tương lai, tương ứng với việc đã tăng thêm hoặc giảm đi một khoản chi phí và đồng thời với việc thêm hay giảm đi một phần lợi nhuận. Hoạch định nguồn nhân lực phải so sánh cái lợi với chi phí bỏ ra cho mỗi chính sách cần có. Dựa trên hiệu quả kinh tế cuối cùng mà quyết định chiến lược nhân sự cho tương lai.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức chủ động đánh giá thấy được các khó khăn và tìm giải pháp khắc phục đúng đắn; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tiếp vào quá trình hoạch định chiến lược; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực bên trong tổ chức.

- Hoạch định nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động thấy trước những biến động nhân sự, thực trạng về nguồn nhân sự, từ đó có những điều chỉnh phù hợp. Chúng ta sẽ biết được: Doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào? Khi nào doanh nghiệp cần họ? Họ cần phải có những kỹ năng như thế nào? Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Hoạch định nguồn nhân lực chính là cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực.

- Hoạch định nguồn nhân lực ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết. Hoạch định nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nguồn nhân lực hay hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp.

- Kết quả hoạch định nguồn nhân lực sẽ là thông tin giúp ích cho quá trình ra quyết định nói chung của nhà quản trị.

Đây là cách để doanh nghiệp thích nghi được những khó khăn phía trước mà doanh nghiệp sẽ trải qua hay những cơ hội hay công cụ nào doanh nghiệp có thể có được.

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, có sự ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc của doanh nghiệp.

Nếu một doanh nghiệp không có hoạch định nguồn nhân lực, hoặc hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ khó có thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả chung của cả doanh nghiệp.

### **1.1.3. Nhiệm vụ của hoạch định nguồn nhân lực**

Phân tích, đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, sử dụng từng nhân viên ở từng bộ phận và toàn doanh nghiệp, dự kiến khả năng đảm trách công việc của họ trong tương lai, nhất là khi có sự thay đổi về công nghệ.

Chuẩn bị đầu vào về nhân sự cho tổ chức, cho từng bộ phận của tổ chức trên cơ sở hoạch định kế hoạch hóa sản xuất kinh doanh đã định rõ khối lượng công việc cho từng bộ phận và tổng hợp số liệu của toàn doanh nghiệp.

Xác định sự mất cân đối giữa cung và cầu nhân lực ở từng bộ phận và tổng hợp số liệu của toàn doanh nghiệp. Đề ra các giải pháp nhằm cân đối giữa cung và cầu về nhân lực.

Hoạch định nhân lực được thực hiện định kỳ hàng năm và theo đó có nhiệm vụ nghiên cứu, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

#### **1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạch định nguồn nhân lực**

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần xác định rõ những yếu tố ảnh hưởng sau:

##### **a. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp**

Như tính cạnh tranh, thị trường lao động, các văn bản pháp luật ban hành liên quan tới lao động, ...

##### **• Yếu tố kinh tế – xã hội**

- Hệ thống chính trị, pháp luật và các chính sách xã hội cũng là một trong những nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực, đến thị trường sức lao động. Hệ thống các chính sách xã hội nhằm vào mục tiêu vì con người, phát huy mọi tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển kinh tế-xã hội, với phương hướng phát huy nhân tố con người trên cơ sở đảm bảo công bằng, bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ công dân.

- Hệ thống các chính sách xã hội giải quyết tốt tăng trưởng kinh tế với tiến bộ và công bằng xã hội, giữa đời sống vật chất và đời sống tinh thần, giữa đáp ứng các nhu cầu trước mắt với việc chăm lo lợi ích lâu dài, giữa cá nhân với tập thể và cộng đồng xã hội.

- Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực không thể không nghiên cứu đến đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước như Luật Giáo dục, Luật Dạy nghề, Luật Lao động, chính sách chuyển dịch cơ cấu kinh tế; chính sách, cơ chế quản lý kinh tế, xã hội...

##### **• Khoa học và công nghệ**

- Sự tiến bộ của khoa học và công nghệ ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Sự phát triển kinh tế-xã hội trên thế giới hiện nay thực chất là cuộc chạy đua về khoa học và công nghệ, chạy đua nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động trên cơ sở hiện đại hóa nguồn nhân lực.

- Những tiến bộ khoa học và công nghệ làm thay đổi cơ cấu lao động của mỗi quốc gia, mỗi địa phương; làm thay đổi tính chất, nội dung lao động nghề nghiệp của người lao động, làm cho lao động trí óc tăng dần và lao động chân tay ngày càng có khuynh hướng giảm đi; tiến bộ khoa học và công nghệ từng bước được quốc tế hóa tạo nên sự cạnh tranh gay gắt về năng suất, chất lượng, giá thành.

- Nhiều ngành nghề mới xuất hiện, nhiều nghề cũ mất đi, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động bị hao mòn nhanh chóng; tiến bộ của khoa học và công nghệ cũng đã làm thay đổi nội dung, phương pháp dạy học từ giáo dục phổ thông đến đại học.



- Do vậy, cần phải nghiên cứu cải tiến, mềm hóa chương trình, phương thức đào tạo để tạo điều kiện cho người lao động có thể cần gì học nấy, học tập suốt đời, không ngừng cập nhật, nâng cao trình độ trước những thay đổi nhanh chóng của khoa học và công nghệ.

### • **Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế**

- Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, bởi những nhân tố này đã tạo điều kiện cho các quốc gia, địa phương kết hợp tốt nhất sức mạnh dân tộc với sức mạnh quốc tế, phát huy được nội lực và mọi tiềm năng sáng tạo; đồng thời, tranh thủ được tối đa các nguồn lực bên ngoài phục vụ cho phát triển.

- Xu thế hội nhập quốc tế có tác động nhiều mặt và đặt ra những yêu cầu mới đối với việc phát triển nguồn nhân lực ở mỗi quốc gia, dẫn đến một cuộc cách mạng về đào tạo ngành nghề trong xã hội. Do đó, các quốc gia, địa phương phải chuẩn bị cho mình những tiềm lực lao động đáp ứng yêu cầu của một hệ thống ngành nghề mới đang phát triển phù hợp với xu thế thời đại.

- Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, các quốc gia còn phải hướng đến việc phát triển những con người thích ứng với thời đại cạnh tranh ô ạt và khốc liệt để phát triển.

- Có thể nhận ra rằng, tác động của xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đối với việc điều chỉnh, lựa chọn chiến lược phát triển của các quốc gia, địa phương mà trong đó có cả phát triển nguồn nhân lực là rất mạnh mẽ và sâu sắc.

### ***b. Yếu tố bên trong doanh nghiệp***

Như chiến lược kinh doanh tổ chức, các quyết định của lãnh đạo, nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp.

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, khả năng tài chính, văn hóa của công ty, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà công ty sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau.

Do đó, công tác hoạch định nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

### • **Phân tích công việc**

- Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

- Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

- Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có

thể đưa ra các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

- Đối với mỗi công việc cụ thể, có thể thu thập một số lượng khá lớn các loại thông tin quan trọng có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập thông loại thông tin nào, ở mức độ chi tiết như thế nào là tùy thuộc ở mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tùy thuộc vào lượng thông tin đã có sẵn và thậm chí tùy thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó.

#### • **Đánh giá thực hiện công việc**

- Thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

- Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở các công ty nhỏ, Đánh giá thực hiện công việc có thể thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức.

- Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của từng người lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian được quy định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích của đánh giá.

- Tùy vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức thực hiện công việc tốt hơn.

- Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung.

#### • **Giáo dục, đào tạo và phát triển**

- Giáo dục là hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới thích hợp trong tương lai. Hoạt động giáo dục thường gắn liền với các hoạt động nhằm nâng cao kiến thức và hiểu biết cho người lao động.

- Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho những người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

- Phát triển là hoạt động học tập nhằm mở ra cho người lao động những công việc mới dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức.

Như vậy, các hoạt động giáo dục, đào tạo trong tổ chức chủ yếu phục vụ cho nhu cầu trước mắt để giúp người lao động thực hiện tốt công việc được giao, còn phát triển thì vượt ra ngoài phạm vi đó, hướng sự phát triển của người lao động đến tương lai. Tuy nhiên sự

phân biệt này chỉ là tương đối bởi chính giáo dục đào tạo sẽ tạo ra sự phát triển, nếu không có giáo dục, đào tạo sẽ không có sự phát triển.

Ngoài những yếu tố bên trong cũng như bên ngoài tác động tới quá trình hoạch định nguồn nhân lực thì các nhân tố dưới đây cũng có tác động cũng như có vai trò không nhỏ tới quá trình này.

#### **•Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của tổ chức**

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn lực là rất khác nhau. Mỗi nghề nghiệp có đặc thù khác nhau nên nhu cầu về số lượng và chất lượng lao động cũng khác nhau. Với những ngành bên lĩnh vực trồng trọt, không cần chú trọng qua tới tay nghề cũng như kỹ thuật. Với những ngành bên lĩnh vực công nghiệp, dịch vụ thì nhu cầu lao động lớn, tay nghề, chuyên môn kỹ thuật cao có kỹ năng mềm chuyên nghiệp. Do đó hoạch định nguồn nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

#### **•Tính không ổn định của môi trường**

Những thay đổi về kinh tế, xã hội, chính trị và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức. Môi trường kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động của doanh nghiệp, nó vừa có tác động trực tiếp vừa có tác động gián tiếp đến doanh nghiệp.

Nếu môi trường kinh doanh thuận lợi như kinh tế phát triển, có nhiều thành phần kinh tế hoạt động, tình hình chính trị ổn định, luật pháp bảo hộ kinh doanh mở cửa với các hoạt động đầu tư nước ngoài sẽ thu hút được các hoạt động kinh doanh trong và ngoài nước phát triển dẫn đến việc nhu cầu nhân lực tăng giải quyết vấn đề việc làm và những tệ nạn kéo theo do thất nghiệp mang lại.

#### **•Độ dài thời gian hoạch định nhân sự**

Độ dài thời gian của việc hoạch định nguồn nhân lực cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến quá trình hoạch định nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực có thể được lập trong thời gian ngắn từ 1 tháng cho tới 1 năm, hoặc cũng có thể được lập trong thời gian dài từ 3 năm, 5 năm cho tới 7 năm. Xác định thời gian dài hay ngắn của hoạch định nguồn nhân lực phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.

Thông thường, nếu tổ chức hoạt động kinh doanh trong môi trường có biến động lớn, biểu hiện có nhiều đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường, các điều kiện kinh tế, xã hội thay đổi nhanh chóng, nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ không ổn định, quy mô tổ chức nhỏ, kinh nghiệm quản lý yếu... thường được xây dựng độ dài hoạch định nhân sự trong 1 năm.

Ngược lại, nếu tổ chức hoạt động kinh doanh trong môi trường có ít biến động thì thường xây dựng độ dài hoạch định nhân sự trên 1 năm (điều kiện chính trị, xã hội ổn định, kinh nghiệm quản lý tốt...).

## •Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin hoạch định

Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin rất quan trọng trong công cuộc hoạch định nguồn nhân lực.

Trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực, cần phải xác định rõ những loại công việc gì sẽ được thực hiện trong tổ chức, hoạch định nguồn nhân lực cần phải nhận ra được trong quá trình kinh doanh có những việc gì phát sinh phục vụ cho sản xuất, từ đó có những kế hoạch cụ thể tránh tình trạng bị động. Những chỗ trống trong tổ chức cần được thay thế và bổ sung do các nguyên nhân: Thuyên chuyển lao động, đề bạt, về hưu và những công việc mới phát sinh, những vị trí trống trong tổ chức cần phát hiện kịp thời và có phương án khắc phục, những vị trí cần đề bạt thì đề bạt, cần thuyên chuyển thì thuyên chuyển, cần tuyển thêm thì tuyển thêm... Cần phải biết nguyên nhân lao động nghỉ việc để khắc phục để không xảy ra tình trạng này nữa gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Hơn nữa, nguồn nhân lực sẽ được thu hút từ đâu? Từ những tổ chức bên ngoài như các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp chuyên nghiệp, từ đối thủ cạnh tranh hay từ bên trong doanh nghiệp, phương án nào là khả thi, là phù hợp nhất? Khả năng đào tạo và phát triển người lao động hiện có trong tổ chức hoàn thành công việc như thế nào? Nhân lực tuyển mới ra sao, có đáp ứng yêu cầu của công việc không, khả năng tìm kiếm dễ hay khó, thời gian dài hay ngắn, liệu có tìm được nguồn nhân lực phù hợp không?

Những nhân tố trên cần được xem xét và đánh giá khi tiến hành hoạch định nguồn nhân lực.

## 1.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

Quy trình hoạch định nhân sự cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quy trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là một quá trình chẩn đoán: Hiện tại doanh nghiệp đang ở vị trí nào? Doanh nghiệp mong muốn đạt vị trí nào? Bằng cách nào để doanh nghiệp đạt được vị trí đó, các bước làm cụ thể là gì? Thông thường, quy trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau đây:

Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu

- Mục tiêu dài hạn của công ty là gì?
- Phát triển công ty ở lĩnh vực nào? Chuyên về sản phẩm hay dịch vụ?
- Những vị trí nào nên tuyển nội bộ, những bộ phận nào nên tuyển ngoại bộ?
- Khi trả lời được các câu hỏi trên thì doanh nghiệp mới có thể tiến hành thu hút, tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực.

Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực

Bước này nhằm mục đích xác định những ưu và nhược điểm nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp. Khi phân tích, bạn cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân.
- Cơ cấu tổ chức như loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc trong cơ cấu;

- Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, ...);

- Các yếu tố phân tích về mặt tài chính như: Mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên;

- Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc;

- Môi trường văn hóa của doanh nghiệp.

- Tính rõ ràng và cụ thể của các mục tiêu mà doanh nghiệp đã vạch ra;

- Những rào cản hoặc các tồn tại của doanh nghiệp;

- Việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Bước 3: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Những yêu cầu cần phải nắm khi dự báo nguồn nhân lực là:

- Mục tiêu mong muốn là gì?

- Những hoạt động gì cần thể hiện?

- Phục vụ cho những sản phẩm hay dịch vụ nào?

- Quy mô sản xuất như thế nào?

Dựa trên những thông tin này, bạn xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp, bao gồm: Số lượng

- Cần bao nhiêu người cho từng vị trí công việc?

- Chất lượng: Những phẩm chất và kỹ năng cần thiết là gì?

- Thời gian: khi nào thì cần sử dụng nguồn nhân lực?

Bước 4: Dự báo nguồn cung nguồn nhân lực

Bước 5: Lập kế hoạch các chương trình nguồn nhân lực

Các doanh nghiệp có thể điều chỉnh 4 sự cơ bản sau:

- Điều chỉnh về mặt số lượng của nguồn nhân lực: tuyển cộng tác viên, cho nghỉ hưu, cho thôi việc, tăng ca hoặc giảm giờ làm, ...

- Điều chỉnh về mặt chất lượng của doanh nghiệp: tuyển dụng thêm người lao động có trình độ cao, đề cử hoặc thăng chức, tổ chức đi học các lớp đào tạo chuyên sâu cho các cấp quản lý.

- Điều chỉnh về mặt chất lượng người lao động: mở các lớp huấn luyện, đào tạo, nâng cao tay nghề lao động, chú ý đến tác phong, thái độ và hiệu suất công việc.

- Điều chỉnh về mặt cơ cấu tổ chức: một khi có sự biến động lớn thì doanh nghiệp phải điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với cơ chế thị trường.

Bước 6: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

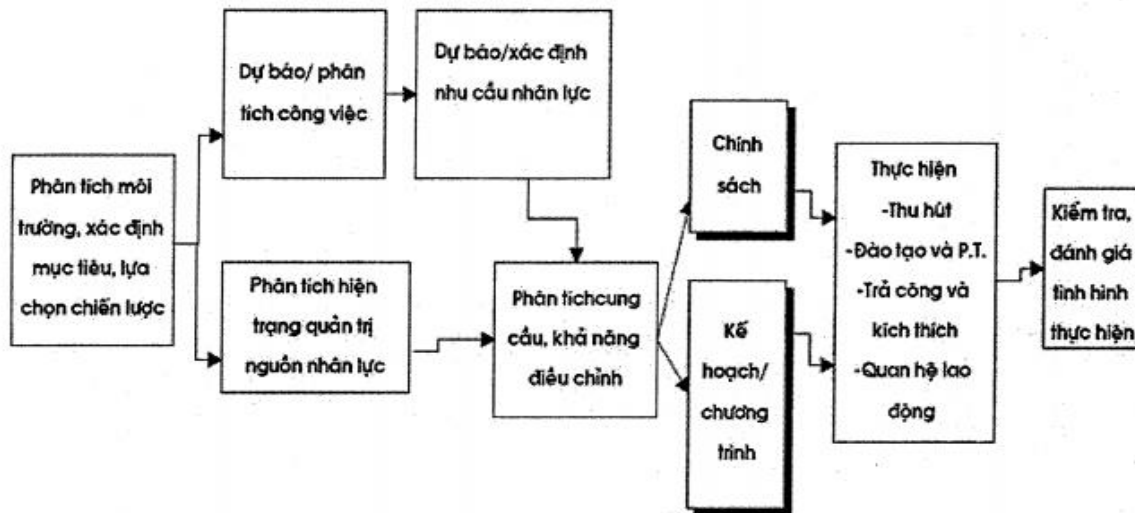
- Xác định kết quả mà nguồn nhân lực có được.

- Những sai lệch giữa mục tiêu đã vạch ra với quá trình thực hiện kế hoạch;

- Phân tích nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó;

- Đề ra các giải pháp điều chỉnh sai lệch và các biện pháp hoàn thiện.

- Sau khi đã hoạch định nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai. Doanh nghiệp cần phải tìm kiếm nguồn nhân lực này để đảm bảo nguồn nhân lực sẵn có khi cần.



**Hình 1.1. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực**

*Nguồn: Trần Kim Dung (2016)*

### 1.2.1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu nguồn nhân lực

#### *a. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp*

##### • **Môi trường vĩ mô**

Các yếu tố kinh tế, chính trị, chính sách của nhà nước, các yếu tố văn hóa, xã hội, điều kiện tự nhiên, trình độ kỹ thuật, công nghệ, ...

##### • **Môi trường tác nghiệp**

Xu thế và mức độ cạnh tranh trong ngành, đối thủ cạnh tranh hiện tại và đối thủ tiềm tàng, bạn hàng cung ứng, khách hàng, ...

#### *b. Môi trường bên trong doanh nghiệp*

Bao gồm các yếu tố thuộc về các nguồn lực bên trong của doanh nghiệp:

- Hữu hình: Lực lượng đội ngũ cán bộ và lực lượng lao động (nhân lực), tài chính (tài lực), cơ sở vật chất, kỹ thuật (vật lực).

- Các giá trị vô hình: Chất lượng và trình độ lao động, trình độ công nghệ, năng lực quản lý, văn hóa doanh nghiệp (bầu không khí, tinh thần, truyền thống...), uy tín và vị thế doanh nghiệp.

#### *c. Xác định mục tiêu của hoạch định nguồn nhân lực*

Mục tiêu hoạch định NNL tập trung vào quá trình thu hút – đào tạo và phát triển – duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp luôn đảm bảo lực lượng lao động (kỹ năng, phẩm chất cần thiết) để thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp nhà quản trị trả lời những câu hỏi cơ bản sau:

- Doanh nghiệp cần những nhân viên, công nhân như thế nào?
- Khi nào doanh nghiệp cần họ?
- Họ cần phải có những kỹ năng, phẩm chất nào?

Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Và nếu đã có sẵn họ có những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không? Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng mới từ bên ngoài hay lựa chọn từ những người có sẵn?

### **1.2.2. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực**

Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình.

#### ***a. Nội dung phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực***

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống vừa có tính chất quá trình.

#### **• Hệ thống quản trị nguồn nhân lực bao gồm các yếu tố sau:**

- Nguồn nhân lực: Số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, khả năng hoàn thành nhiệm vụ, mức độ trung thành với doanh nghiệp, sự nỗ lực và tận tình với công việc, sáng kiến...

- Cơ cấu tổ chức: Loại hình tổ chức, phân công – phân nhiệm (chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn).

- Các chính sách: Tuyển dụng, đào tạo – phát triển, đãi ngộ, khen thưởng, ...

#### **• Quá trình quản trị nguồn nhân lực:**

- Là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Xem xét kết quả quản trị nguồn nhân lực trên hai mặt: Hiệu quả vận hành và hoạt động của cả bộ máy tổ chức lẫn hiệu quả làm việc cá nhân trong doanh nghiệp.

#### ***b. Phương pháp phân tích***

Sử dụng phương pháp phỏng vấn, bảng câu hỏi để thu thập thông tin phân tích, đánh giá người lao động: Mức độ động viên, kích thích của doanh nghiệp và công việc đối với người lao động, sự thỏa mãn của người lao động, môi trường văn hóa của tổ chức, phương thức quản lý, sự cam kết thực hiện đối với công việc của tổ chức, tính chân sát của mục tiêu trong doanh nghiệp...

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được thể hiện qua các chỉ tiêu: Năng suất lao động, giá trị gia tăng bình quân đầu người, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian lao động, hiệu quả sử dụng công suất máy móc, thiết bị, tai nạn lao động, tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên, mức độ vắng mặt, ý thức thực hiện kỷ luật lao động.

### **1.2.3. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực**

#### ***a. Nội dung dự báo***

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực là dự báo khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện; trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng đổi mới công nghệ, kỹ thuật; sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: Áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức; cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc; khả năng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, khả năng tài chính của doanh nghiệp để thu hút lao động có tay nghề cao trên thị trường lao động.

Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm... sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất – kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi.

Dự đoán cầu nhân lực là một trong các công tác quan trọng trong doanh nghiệp vì:

- Đây được xem là công cụ giúp tổ chức quản lý nguồn nhân lực hiệu quả. Qua dự báo, doanh nghiệp sẽ đảm bảo được số lượng, chất lượng lao động cần thiết để đạt kết quả sản xuất kinh doanh mong muốn.

- Đưa ra được những giải pháp kịp thời để khắc phục những chênh lệch dự kiến trong nguồn lực nhân sự.

- Xác định trước vấn đề thừa – thiếu biên chế. Điều này gián tiếp làm tăng lòng trung thành của nhân viên trong công ty.

- Tiết kiệm chi phí hiệu quả khi sử dụng lao động thích hợp. Tránh tình trạng thừa người, thiếu việc.

### ***b. Phương pháp dự báo***

#### **• Phương pháp phân tích xu hướng**

Nghiên cứu nhu cầu nhân lực trong các năm trước để dự báo nhu cầu nhân lực trong giai đoạn tiếp theo. Đây là phương pháp mang tính chất định hướng, chủ yếu dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung (có thể kém chính xác), thường áp dụng với các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong môi trường ít biến động – tương đối ổn định.

#### **• Phương pháp phân tích tương quan**

Tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực thông qua việc sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh (khối lượng sản phẩm, hàng hóa, doanh số bán hàng, ...) và số lượng lao động cần thiết tương ứng. Phương pháp này có tính chính xác không cao do không tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng người lao động cũng như những thay đổi về các quy trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp.

#### **• Phương pháp đánh giá theo các chuyên gia**

Phương pháp này được nhiều doanh nghiệp sử dụng và đóng vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân lực. Các chuyên gia dự báo nhu cầu nhân lực trên cơ sở phân tích đánh giá những ảnh hưởng của yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.

#### **• Phương pháp định lượng**

Nghiên cứu định lượng là một khái niệm khá lạ lẫm đối với nhiều người, nhưng đối với những người làm các công việc liên quan đến nghiên cứu thì khái niệm này rất quen thuộc.

#### **• Phương pháp hồi quy**

Là kỹ thuật thống kê dùng để ước lượng phương trình phù hợp nhất với các tập hợp kết quả quan sát của biến phụ thuộc và biến độc lập. Nó cho phép đạt được kết quả ước lượng tốt nhất về mối quan hệ chân thực giữa các biến số.



### • Phương pháp định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính là một dạng nghiên cứu thường hay sử dụng để tìm hiểu ý kiến, thăm dò quan điểm để tìm ra “insight” của các vấn đề. Bên cạnh đó việc nghiên cứu định tính còn giúp phát hiện ra những xu hướng của khách hàng trong tương lai nữa. Gồm: Dự báo từ trên xuống, dự báo từ dưới lên, ...

### • Phương pháp Delphi

Tương tự là tham khảo ý kiến chuyên gia như phương pháp trên. Tuy nhiên, họ không được tập trung lại mà phải đưa ra những thông tin cố vấn một cách độc lập. Hình thức có thể là mỗi người một phòng riêng, mỗi người 1 thời điểm hoặc mỗi người sẽ viết kết quả của mình vào tệp tài liệu. Nhờ vậy mà dự báo của họ được xây dựng khách quan hơn. Công việc của bạn là tổng hợp và quyết định phương án phù hợp nhất.

### c. Nhân tố ảnh hưởng nhu cầu nguồn nhân lực

#### • Yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài thường là các yếu tố khó kiểm soát. Chúng ta chỉ có thể đưa ra các phương án khắc phục để giảm thiểu rủi ro. Các yếu tố này bao gồm:

- Tình trạng nền kinh tế. Tình trạng nền kinh tế ảnh hưởng rất nhiều đến nhu cầu nhân lực. Cụ thể, nếu nền kinh tế bị khủng hoảng, nhu cầu tuyển dụng sẽ giảm. Nhưng cầu nhân lực sẽ tăng khi nền kinh tế được phát triển.

- Thể chế chính trị và thay đổi pháp luật. Chính trị và Pháp luật tại từng quốc gia quyết định trực tiếp đến phương thức sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp trên lãnh thổ quốc gia đó. Vì vậy chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong Chính trị và Pháp luật thì cầu nhân lực sẽ thay đổi lập tức.

- Công nghệ – Kỹ thuật phát triển. Một trong các quy luật của thế giới là phát triển. Những nhà lãnh đạo luôn đề ra nhiệm vụ làm sao để làm nhanh hơn, nhiều hơn, nhưng ít tốn chi phí hơn. Với nền công nghệ kỹ thuật liên tục phát triển, biểu hiện về cầu nhân lực dễ thấy nhất chính là sự thiếu hụt nhân sự chất lượng cao. Và bởi sự thay thế của máy móc thiết bị nên dẫn đến tình trạng thừa số lượng người lao động tay nghề thấp.

- Sự cạnh tranh trong khu vực và thế giới. Ví dụ dễ thấy, từ cuối năm 2015, hội nghị AEC được thành lập và tạo nên sự chuyển dịch nguồn nhân lực mạnh mẽ trong khu vực. Bên cạnh cơ hội luân chuyển nhân sự sang các nước bạn, chúng ta cũng gặp thách thức với sự cạnh tranh trong nước nhà.

- Tiêu chuẩn công việc thay đổi. Nguyên nhân thường là do yêu cầu của bên mua về việc cắt giảm chi phí, hoặc thay đổi thiết kế, thành phần của sản phẩm. Vì vậy lượng công việc có thể tăng thêm (cần nhiều lao động hơn) hoặc bị cắt giảm đi (cần cắt giảm nhân sự).

#### • Yếu tố bên trong

- Kết quả kinh doanh kỳ vọng của tổ chức: Người lao động luôn là nguồn lực tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Và đây cũng là mối quan hệ 2 chiều. Sau khi xác định được mục tiêu kinh doanh kỳ vọng trong từng thời điểm, các nhà quản trị sẽ xây dựng các chiến lược và xác định khối lượng công việc cần thiết cần thực hiện. Cầu nhân lực phần lớn sẽ phụ thuộc vào số lượng việc làm trên.

- Cơ cấu doanh nghiệp: Cơ cấu tổ chức thường được quan tâm hơn tại các doanh nghiệp có quy mô lớn. Nguyên nhân đến từ sự biến động trong nhân sự. Vì vậy, dự báo nhu cầu nhân lực là nhiệm vụ cần thực hiện với độ chính xác cao nhằm cân đối cơ cấu trong tổ chức. Từ đó hạn chế được nhiều rủi ro, tổn thất trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, với các tổ chức có quy mô nhỏ thì dự báo cầu nhân lực vẫn quan trọng không kém. Công tác quản lý và xây dựng đội ngũ để phát triển sẽ được thực hiện tốt hơn với dự báo chính xác.

- Định mức lao động: Định mức lao động được hiểu cơ bản là xây dựng thang mức độ công việc hiện có trong công ty, và xác định cho từng công việc hiện đang thuộc mức độ nào. Thông qua định mức lao động, nhà quản trị sẽ phân chia về yêu cầu chất lượng tay nghề chi tiết hơn. Từ đó đưa ra các yêu cầu tuyển dụng với số lượng phù hợp nhất. Vì vậy cầu nhân lực cũng bị ảnh hưởng với định mức lao động này.

- Mô tả công việc: Mô tả công việc thể hiện được những kỳ vọng của nhà quản lý đối với người lao động. Thông qua đó, chúng ta và cả người lao động xác định được số lượng, tính chất của công việc, quyền và trách nhiệm đối với công việc đó.

#### **1.2.4. Dự báo nguồn cung nhân lực**

##### ***a. Nguồn cung nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp***

Nguồn cung lao động trong nội bộ doanh nghiệp bao gồm toàn bộ lực lượng lao động làm việc cho tổ chức, doanh nghiệp. Lực lượng lao động này có thể được doanh nghiệp sử dụng để đảm bảo cung về lao động bằng cách duy trì người lao động ở vị trí hiện tại hoặc điều động, chuyển chuyên, thăng tiến để bù cho các vị trí khác trong doanh nghiệp. Cung nội bộ lao động thay đổi liên tục vì tổ chức doanh nghiệp có thể tuyển lao động mới, lao động cũ có thể rời bỏ doanh nghiệp, về hưu... hoặc bị sa thải.

Để phục vụ cho công việc dự báo cung nội bộ và cung tương lai về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, nhà quản trị cần có hệ thống thông tin như: Các bảng, biểu về nhân sự, mô tả số lượng lao động, kỹ năng, trình độ..., các báo cáo phân tích tình hình nhân sự, cũng như nội dung đánh giá ở mỗi vị trí công việc thiết yếu trong doanh nghiệp để theo dõi, dự trù kế hoạch nhân lực nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng thực hiện các mục tiêu chiến lược kinh doanh đề ra.

##### ***b. Nguồn cung nhân lực bên ngoài doanh nghiệp – thị trường lao động***

Trong hoạch định nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần dự báo nguồn cung nhân lực thị trường lao động, các nhà quản trị cần nắm được thông tin từ các trạng thái tương lai của thị trường lao động. Dưới đây là một số vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm:

##### **• Dân số và việc làm**

Dân số và việc làm luôn tác động trực tiếp tới thị trường lao động và có ảnh hưởng trực tiếp tới quyết định của các doanh nghiệp trong việc hoạch định nguồn nhân lực. Theo dõi quy mô, chỉ số về dân số và việc làm giúp doanh nghiệp dự báo, chủ động điều chỉnh kế hoạch nguồn nhân lực theo hướng có lợi cho doanh nghiệp. Theo dự đoán của các chuyên gia, hiện nay và trong một số năm tiếp theo sẽ là thời gian khó khăn về việc làm cho người lao động. Các nhà kinh tế học cảnh báo tình trạng lạm phát tăng cao sẽ làm cho

nhiều người thất nghiệp do các công ty không muốn mở rộng kinh doanh khi tình hình thị trường khó khăn. Do tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu, tình hình thất nghiệp vẫn tiếp tục ở mức cao trên toàn thế giới.

#### • **Lực lượng lao động và sự đa dạng của lực lượng lao động**

Trong bối cảnh hiện nay, với sự phát triển về quy mô dân số toàn cầu và đặc biệt là sự tác động của xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới, lực lượng lao động trên thị trường ngày càng tăng cao và có sự đa dạng về ngôn ngữ, văn hóa, trình độ, kỹ năng... Các doanh nghiệp cần có sự chủ động để tiếp cận, cân nhắc, lựa chọn, khai thác sử dụng nguồn nhân lực từ bên ngoài một cách hiệu quả, phù hợp với đặc điểm, năng lực của doanh nghiệp mình.

Trong hoạch định nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cần chú ý để khai thác sự đa dạng này như là lợi thế của lực lượng lao động để phục vụ cho các hoạt động của doanh nghiệp một cách ổn định hiệu quả.

#### • **Lực lượng lao động tạm thời**

Lực lượng lao động tạm thời gồm: Công nhân, người lao động làm việc bán thời gian, ngắn hạn hoặc làm theo các hợp đồng dự án, hoặc theo hợp đồng thời vụ. Đối với các doanh nghiệp, trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần dự báo và chủ động có kế hoạch tuyển dụng cần thiết đối với đối tượng lao động tạm thời trong trường hợp dự kiến khối lượng công việc của doanh nghiệp phát sinh trong năm kế hoạch.

#### • **Ngành và xu hướng nghề nghiệp**

Trong hoạch định nguồn nhân lực, việc dự báo về ngành và xu hướng nghề nghiệp là một nội dung quan trọng đối với kế hoạch và mục tiêu của doanh nghiệp về nhân lực. Doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề nào sẽ phải quan tâm tới xu hướng nghề nghiệp và định hướng phát triển của lĩnh vực đó. Bởi triển vọng hay sự suy thoái của ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh sẽ dẫn tới những diễn biến phức tạp của thị trường lao động. Tuy nhiên, sự biến động phức tạp của thị trường lao động do những thay đổi, diễn biến của xu hướng nghề nghiệp cũng sẽ tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp nếu doanh nghiệp nắm bắt kịp thời, khai thác được lợi thế và xu thế phát triển của lĩnh vực ngành nghề kinh doanh.

Theo đánh giá của các nhà nghiên cứu những ngành nghề được đánh giá là có triển vọng bao gồm: Khai thác và cung cấp thông tin, kinh doanh trực tuyến, dịch vụ không dây và quản trị mạng, tư vấn tài chính riêng, dịch vụ giải trí, hướng nghiệp và đào tạo, tư vấn trong việc thương thảo, đàm phán, tâm lý học, xã hội học văn hóa và chăm sóc sức khỏe cộng đồng...

#### **1.2.5. Lập kế hoạch các chương trình nguồn nhân lực**

Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của doanh nghiệp, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, chuyển chuyên hay về nghỉ hưu...); kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi...

Một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng là “ma trận chuyển tiếp” (mà thực chất là bảng biểu diễn tỷ lệ nhân công ở các công việc hai giai đoạn hiện tại và tương lai). Xét ví dụ ở dưới đây, mô tả số lao động hiện tại của một doanh nghiệp theo phân loại lao động như: cán bộ, các đốc công, nhân viên kỹ thuật và nhân viên không kỹ thuật.

Trong năm kế tiếp người ta đã dự báo được số người ra đi và về nghỉ hưu, số thăng tiến nhờ việc đi học và được đề bạt.

Việc chuẩn bị nguồn nhân lực tương lai giúp doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi xuất hiện vấn đề.

Hoạch định NNL cho biết doanh nghiệp sẽ thừa hay thiếu lao động cần thiết cho các hoạt động kinh doanh của mình. Để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất kỹ năng cần thiết và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp phải chú trọng không chỉ các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giảm biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị NNL của doanh nghiệp trong các lĩnh vực đào tạo và phát triển, trả công, động viên, kích thích tại nơi làm việc.

#### ***a. Lập kế hoạch cho sự thiếu hụt nhân sự***

- Có kế hoạch cho người lao động làm thêm giờ, tăng ca, tuyển dụng thêm lao động mới. Trong các giai đoạn ngắn, doanh nghiệp có thể trả lương làm thêm ngoài giờ cho người lao động hơn là thuê thêm lao động bên ngoài. Doanh nghiệp có thể ký hợp đồng gia công với các doanh nghiệp khác cho một số phần việc của doanh nghiệp mình.

- Cải tiến quy trình sản xuất, kinh doanh: Loại bỏ các bước, các khâu và hoạt động không cần thiết, không trực tiếp tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng.

- Hợp đồng lao động làm việc tiếp khi người lao động đã đủ tuổi nghỉ hưu (giàu kinh nghiệm, đủ sức khỏe đáp ứng công việc).

- Tuyển dụng lao động mới, có chính sách trả lương cao – thu hút lao động giỏi bên ngoài.

Doanh nghiệp cần xem xét, đưa ra những chính sách phối hợp giữa các khâu tuyển dụng, đào tạo, lương bổng, đãi ngộ.

#### ***b. Lập kế hoạch cho sự dư thừa nhân sự***

##### **• Bố trí lại nhân sự**

Rà soát, sắp xếp, bố trí, điều chuyển lại lao động trong toàn hệ thống doanh nghiệp; không bỏ sung nhân sự cho các vị trí còn trống trong ngắn hạn hoặc lâu dài đối với các công việc không còn cần thiết đối với doanh nghiệp nữa.

##### **• Giải quyết cho người lao động nghỉ việc trong doanh nghiệp gồm**

Nghỉ việc tạm thời và vĩnh viễn.

- Nghỉ việc tạm thời khi khối lượng công việc giảm xuống, doanh nghiệp đảm bảo có đủ việc làm cho người lao động và ngay khi khối lượng công việc trở lại bình thường,

người lao động sẽ được mời trở lại làm việc (thường áp dụng trong các doanh nghiệp làm việc có tính chất thời vụ, chu kỳ).

- Nghỉ vĩnh viễn áp dụng trong hai trường hợp: Công việc giảm xuống và chưa có khả năng khôi phục trở lại; người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu kỹ năng cần thiết.

**• Cho người lao động nghỉ việc không lương**

Áp dụng đối với những trường hợp không có khó khăn về tài chính; những người không có triển vọng đáp ứng tốt công việc của doanh nghiệp có thể cho nghỉ để đi học tập, học nghề mới để tìm việc làm mới.

**• Hỗ trợ tìm việc**

Tư vấn, giới thiệu việc làm cho những người chuẩn bị nghỉ việc do tính giảm biên chế; đưa lao động của doanh nghiệp đi làm thuê cho các tổ chức, đơn vị khác ngoài doanh nghiệp và vẫn giữ tên trong sổ lương của doanh nghiệp (áp dụng đối với đội ngũ lao động lành nghề của doanh nghiệp trong lúc doanh nghiệp đang gặp khó khăn).

**• Giảm bớt giờ làm hoặc làm chung việc**

Doanh nghiệp cân đối, thỏa thuận với người lao động về việc giảm bớt giờ làm việc hoặc chia sẻ công việc (nhiều người cùng làm chung việc) hạn chế số người bị nghỉ việc khi khối lượng công việc giảm xuống.

**• Nghỉ hưu sớm**

Thường áp dụng với những trường hợp còn 2 – 3 năm sẽ đến tuổi nghỉ hưu. Doanh nghiệp có thể đề nghị, thỏa thuận với người lao động nhận lương hưu thấp hơn mức bình thường cho đến khi đủ tuổi hoặc thâm niên phục vụ để nghỉ hưu hoặc doanh nghiệp có thể mua số năm phục vụ còn lại của người lao động cho đến khi họ đủ tuổi nghỉ hưu bằng cách trả cho họ số tiền tương ứng với số lương hưu của họ.

**1.2.6. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện**

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoặc định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.

Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc, ...

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

#### 2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

##### 2.1.1. Thông tin khái quát

Tên giao dịch: CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

Tên tiếng anh: KON TUM URBAN ENVIRONMENT JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: KON TUM UREN JSC

Trụ sở chính: Số 200, Đường Ure, Phường Duy Tân, Thành phố Kon Tum, Tỉnh Kon Tum, Việt Nam

Số điện thoại: 02603 8658418

Email: [moitruongdothikt@gmail.com](mailto:moitruongdothikt@gmail.com)

Website: <http://www.kontumurenisc.vn>

Mã chứng khoán: KTU

Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp: Số 6100146571 do Sở Kế hoạch & Đầu tư Tỉnh Kon Tum cấp lần đầu ngày 30/03/2019, đăng ký thay đổi lần thứ 5 ngày 05/12/2019

Vốn điều lệ đăng ký: 12.103.300.000 đồng

Vốn điều lệ thực góp: 12.103.300.000 đồng



**Hình 2.1. Logo Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum**

*Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kinh doanh (2021)*

##### 2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Ngày 18/9/1992, UBND tỉnh Kon Tum có Quyết định số 114/QĐ-UB về việc thành lập Công ty Cấp thoát nước và Quản lý công trình đô thị Kon Tum;

Ngày 12/02/1999, Công ty Môi trường Đô thị Kon Tum được thành lập trên cơ sở chia tách Công ty Cấp thoát nước và Quản lý công trình đô thị Kon Tum theo Quyết định số 06/QĐ-UB của UBND tỉnh Kon Tum;

Ngày 28/6/2010, UBND tỉnh Kon Tum ban hành Quyết định số 623/QĐ-UBND về việc chuyển Công ty Môi trường Đô thị Kon Tum thành Công ty TNHH MTV Môi trường Đô thị Kon Tum; Thực hiện chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp, ngày 16/03/2012,

UBND tỉnh Kon Tum đã ra Quyết định số 211/QĐ-UBND về việc thực hiện cổ phần hóa doanh nghiệp 100% vốn nhà nước đối với Công ty TNHH MTV Môi trường đô thị Kon Tum;

Ngày 16/3/2015, UBND tỉnh Kon Tum đã ra Quyết định số 154/QĐ-UBND về việc phê duyệt giá trị Công ty TNHH MTV Môi trường đô thị Kon Tum để cổ phần hóa;

Ngày 08/5/2015, UBND tỉnh Kon Tum ra Quyết định số 272/QĐ-UBND về việc phê duyệt Phương án cổ phần hóa và chuyển Công ty TNHH MTV Môi trường đô thị Kon Tum thành công ty cổ phần;

Ngày 18/6/2015, cuộc đấu giá bán cổ phần lần đầu ra công chúng của Công ty TNHH MTV Môi trường đô thị Kon Tum được tổ chức tại Trụ sở Công ty. Tổng số lượng cổ phần chào bán lần đầu ra bên ngoài là 242.066 cổ phần. Số lượng cổ phần bán đấu giá thành công là 241.200 cổ phần, giá đấu thành công bình quân là 10.000 đồng/cổ phần;

Ngày 30/11/2015, Công ty đã tiến hành cuộc họp Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất thành lập Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum;

Ngày 31/12/2015, Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum được Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Kon Tum cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp thay đổi lần thứ 3, chính thức hoạt động theo hình thức công ty cổ phần với số vốn điều lệ là 12.103.300.000 đồng;

Ngày 21/11/2017, Công ty được Trung tâm Lưu lý Chứng khoán Việt Nam cấp giấy chứng nhận đăng ký chứng khoán số 216/2017/GCNCP-VSD với số lượng chứng khoán đăng ký lần đầu là 1.210.330 cổ phiếu.

Ngày 29/12/2017, Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội đã ban hành quyết định số 1066/QĐ-SGTHN chấp thuận đăng ký giao dịch cổ phiếu của Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum tại sàn giao dịch Upcom;

Ngày 24/04/2018, UBND tỉnh Kon Tum ban hành quyết định số 423/QĐ-UBND về việc phê duyệt Phương án thoái vốn nhà nước tại Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum;

Ngày 12/06/2018, Ban chỉ đạo thoái vốn Nhà nước tại Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum ban hành văn bản số 1533/BCĐ-STC về việc Báo cáo kết quả thoái vốn Nhà nước và đề xuất cử người đại diện phần vốn Nhà nước tại Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum sau khi thoái vốn;

Ngày 14/09/2018, Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum được Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Kon Tum cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp (lần thứ 4), thay đổi người đại diện theo pháp luật;

Ngày 05/12/2019, Công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum được Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Kon Tum cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp (lần thứ 5), thay đổi Người đại diện theo pháp luật và bổ sung ngành nghề kinh doanh.

### **2.1.3. Lĩnh vực, ngành nghề và địa bàn kinh doanh**

#### **• Lĩnh vực kinh doanh**

- Dịch vụ vệ sinh đô thị : Thu gom rác thải không độc hại, độc hại (3811, 3812); xử lý, tiêu hủy rác thải không độc hại, độc hại (3821, 3822);
- Dịch vụ nước thải : Thoát nước và xử lý nước thải (3700);
- Dịch vụ duy tu : Xây dựng công trình công ích (4220); xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác (4290);
- Dịch vụ xây dựng : Xây dựng nhà các loại (4100); xây dựng công trình đường sắt, đường bộ (4210); phá dỡ và chuẩn bị mặt bằng (4311, 4312); hoàn thiện công trình xây dựng (4330); Lắp đặt hệ thống xây dựng khác (4329); Hoạt động xây dựng khác (4390);
- Lắp đặt hệ thống điện (4321), lắp đặt hệ thống cấp thoát nước, lò sưởi, điều hòa không khí (4322);
- Dịch vụ chăm sóc và duy trì cảnh quan (8130);
- Hoạt động dịch vụ phục vụ tang lễ (9632);
- Vệ sinh nhà cửa và các công trình khác (8121, 8129);
- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê (6810); hoạt động tư vấn quản lý (7020);
- Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan (7110);
- Cung ứng lao động tạm thời (7820);
- Trồng rau đậu và trồng hoa (0118); Trồng cây lâu năm khác (0129); Nhân và chăm sóc cây giống hàng năm và lâu năm (0131, 0132); Trồng rừng, chăm sóc rừng và ươm giống cây lâm nghiệp (0210);
- Khai thác đá, cát, sỏi, đất sét (0810);
- Cho thuê xe có động cơ (7710); 15. Vận tải hành khách đường bộ khác (4932);
- Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (4620);
- Bán buôn nhiên liệu rắn, lỏng, khí và các sản phẩm liên quan (4661);
- Bán lẻ nhiên liệu động cơ trong các cửa hàng chuyên doanh: Bán lẻ dầu, mỡ bôi trơn và sản phẩm làm mát động cơ ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác (4730).

#### **•Ngành nghề kinh doanh**

Công ty được phòng Đăng ký kinh doanh thuộc Sở Kế Hoạch và đầu tư Tỉnh Kon Tum cấp giấy Chứng nhận ĐKKD và Đăng ký mã số thuế doanh nghiệp số 6100146571 (đăng ký lần đầu ngày 30/03/1999, đăng ký thay đổi lần 5 ngày 05/12/2019), ngành nghề kinh doanh của Công ty bao gồm:

- Thoát nước và xử lý nước thải
- Thu gom rác thải không độc hại. Thu gom rác thải độc hại
- Xây dựng công trình điện. Xây dựng công trình cấp, thoát nước. Xây dựng công trình viễn thông, thông tin liên lạc. Xây dựng công trình công ích khác
- Lắp đặt hệ thống điện. Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, hệ thống sưởi và điều hòa không khí. Lắp đặt hệ thống xây dựng khác
- Dịch vụ chăm sóc và duy trì cảnh quan



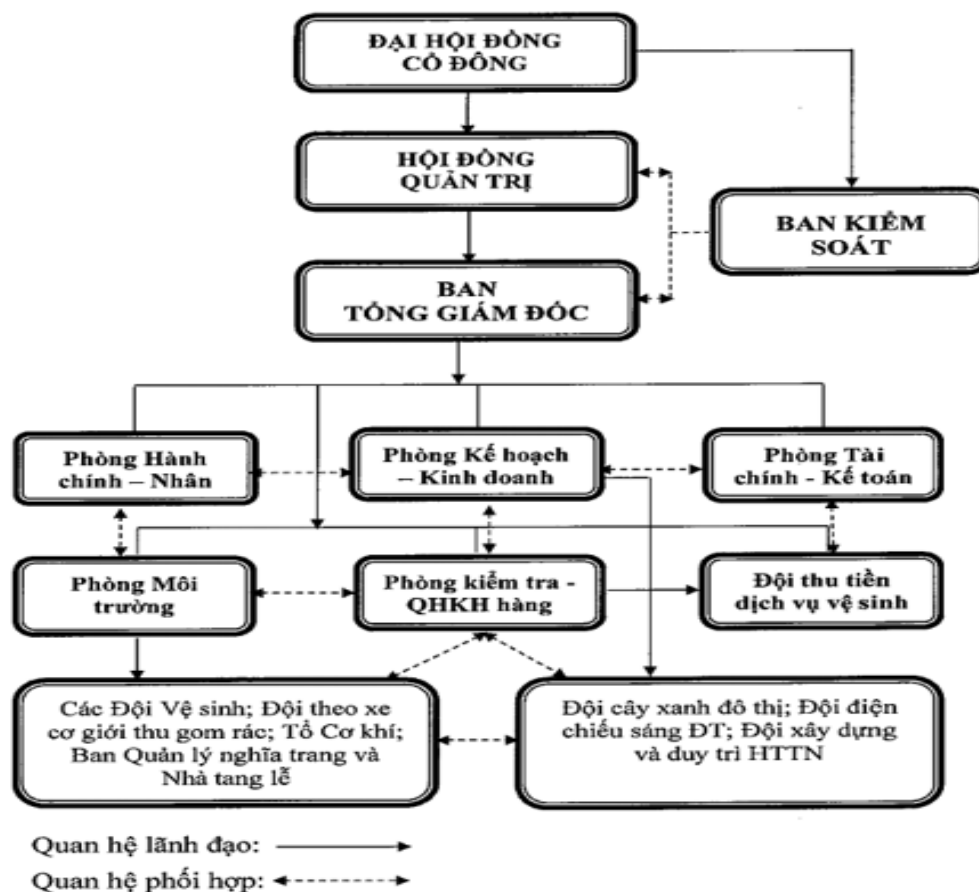
- Hoạt động dịch vụ phục vụ tang lễ

• **Địa bàn kinh doanh**

Công ty chủ yếu hoạt động tại địa bàn Thành phố Kon Tum, Huyện Sa Thầy, Huyện Kon Plong và các vùng lân cận trong tỉnh.

**2.1.4. Cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ**

Cơ cấu bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình công ty cổ phần. Công ty được tổ chức gọn nhẹ để giảm thiểu và triệt tiêu những lãng phí không cần thiết, hướng đến hiệu quả cao nhất cho cổ đông.



Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán (2022)

• **Hội đồng quản trị**

01 Chủ tịch HĐQT, 01 Phó Chủ tịch chuyên trách và 02 thành viên.

• **Ban Kiểm soát**

01 Trưởng Ban và 02 thành viên

• **Ban Tổng giám đốc**

01 Tổng giám đốc điều hành chung và 03 Phó Tổng giám đốc phụ trách chuyên môn.

• **Các Phòng chuyên môn nghiệp vụ Công ty**

- Phòng Hành chính – Nhân sự;
- Phòng Kế hoạch – Kinh doanh;
- Phòng Tài chính – Kế toán;

- Phòng Môi trường;
- Phòng Kiểm tra – Quan hệ khách hàng.

• **Các Tổ, Đội trực thuộc các phòng chuyên môn nghiệp vụ**

- Đội Vệ sinh;
- Đội theo xe cơ giới thu gom rác;
- Tổ Cơ khí;
- Ban Quản lý nghĩa trang và Nhà tang lễ thuộc phòng Môi trường;
- Đội cây xanh đô thị;
- Đội điện chiếu sáng ĐT;
- Đội xây dựng và duy trì HTTN thuộc Phòng Kế hoạch – Kinh doanh;
- Đội thu tiền dịch vụ vệ sinh môi trường thuộc Phòng Kiểm tra – Quan hệ khách hàng.

**a. Chức năng và nhiệm vụ của Ban lãnh đạo**

• **Ban tổng giám đốc**

- Là người lãnh đạo cao nhất đồng thời là người đại diện theo pháp nhân của công ty, trực tiếp chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, trực tiếp chỉ đạo các phòng chức năng, quyết định các vấn đề tổ chức nhân sự, bố trí cán bộ, điều động nhân lực, xe máy, vật tư... và chịu trách nhiệm trước pháp luật.

- Đưa ra quyết định về hoạt động kinh doanh của công ty: Nhiệm vụ quan trọng nhất là xây dựng, tiến hành triển khai, thực thi các chiến lược kinh doanh, nhằm thúc đẩy nhanh chóng quá trình hoạt động và gia tăng lợi nhuận cho công ty, thực hiện các chỉ đạo từ HĐQT.

- Xây dựng, quản lý cơ cấu tổ chức của công ty: Không chỉ quản lý, chỉ đạo mà cơ cấu nhân lực của công ty cũng phạm vi quản lý của Tổng giám đốc. Tuy nhiên, sẽ không quản lý trực tiếp và nắm rõ toàn bộ mà chỉ tập trung vào xây dựng đội ngũ lãnh đạo.

- Xây dựng, duy trì các mối quan hệ hợp tác với khách hàng, đối tác: Đối với một số đối tác lớn, quan trọng thì họ sẽ cần phải làm việc trực tiếp thì mới đủ quyền lực, khả năng.

• **Phó tổng giám đốc**

- Là người giúp việc cho BGD, điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của công ty theo sự phân công trực tiếp của giám đốc. Chịu trách nhiệm trước ban giám đốc và trước pháp luật về công việc của mình.

- Quản lý nhân sự: Phân công, quản lý, bố trí, đôn đốc các nguồn lực, đội ngũ nhân sự theo quy định công ty. Trách nhiệm của họ còn đào tạo, đánh giá và tổ chức khen thưởng cho công nhân,...

- Chỉ đạo thực hiện các hoạt động kinh doanh, sản xuất, hỗ trợ cho các bộ phận, điều phối về ngân sách và lập kế hoạch.

- Lập các kế hoạch sản xuất và tổ chức thực hiện theo đúng quy trình.

- Đảm nhiệm các vấn đề về phân tích dòng công việc, phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên, điều hành các chương trình, lập kế hoạch kiểm soát hành chính, ngân sách, dự án đặc biệt, nghiên cứu nâng cao hiệu quả.

### • **Kế toán trưởng**

- Quản lý hoạt động của bộ phận kế toán: Đưa ra các khuyến nghị cho các nhà quản lý trong việc tăng lợi nhuận và cắt giảm các chi phí phù hợp.

- Chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ các kế toán viên, cũng là người hướng dẫn cho nhân viên mới các quy trình làm việc,...

- Giám sát việc quyết toán.

- Đảm bảo tính hợp pháp trong sổ sách kế toán.

- Lập báo cáo tài chính, và tham gia phân tích dự báo.

### • **Ban kiểm soát**

- Ban kiểm soát đóng vai trò của cơ quan tư pháp, có nhiệm vụ kiểm tra, kiểm soát hoạt động của HĐQT và BGD.

- Ban kiểm soát có vị trí độc lập với các cơ quan khác trong công ty.

- Ban kiểm soát kiểm tra tính hợp pháp, tính trung thực và tính hợp lý trong việc điều hành hoạt động kinh doanh, trong việc thống kê, lập báo cáo và thẩm định báo cáo tài chính hàng năm của công ty.

- Với chức năng và nhiệm vụ của mình thì giúp cho sự minh bạch, công khai về tài chính. Về hoạt động của công ty để đảm bảo đúng tiến độ, đúng đạo đức, đúng tinh thần pháp luật.

### *b. Chức năng và nhiệm vụ của các Phòng ban, Tổ, đội sản xuất*

#### • **Phòng Hành chính – Nhân sự**

- Có nhiệm vụ tham mưu cho BGD về việc tổ chức bố trí, sắp xếp đội ngũ CB, CNLĐ như: Lập kế hoạch đào tạo bồi dưỡng CB kỹ thuật, xây dựng kế hoạch đơn giá tiền lương, nâng lương, bảo quản hồ sơ CB, CNLĐ, tuyển dụng, giải quyết chế độ thôi việc, giải quyết các công việc hành chính quản trị, giải quyết các chế độ chính sách liên quan đến người lao động theo quy định của pháp luật.

#### • **Phòng Tài chính – Kế toán**

- Có nhiệm vụ tham mưu cho BGD toàn bộ hoạt động tài chính của công ty tổ chức hạch toán toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh, tính giá thành sản phẩm, xác định kết quả tài chính, thực hiện các nhiệm vụ thu chi quản lý các khoản tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, đảm bảo vốn cho quá trình hoạt động sản xuất của công ty.

- Lập báo cáo quyết toán theo quý, năm của công ty gửi các cơ quan liên quan đúng thời hạn. Có trách nhiệm bảo quản, lưu giữ các tài liệu kế toán.

#### • **Phòng Kế hoạch – Kinh doanh**

- Tham mưu cho BGD về việc xây dựng kế hoạch sản xuất, cùng với BGD ký các hợp đồng trong và ngoài công ty, xây dựng các định mức về nhiên liệu, vật tư, xe máy kỹ thuật,...nghiệm thu tổng hợp khối lượng công việc thực hiện hằng tháng, quý, năm để làm biên bản xác nhận khối lượng thực hiện các đơn vị liên quan.

#### • **Phòng Môi trường**

- Tham mưu cho Tổng giám đốc công ty lập triển khai thực hiện các kế hoạch, đề án, dự án đầu tư về môi trường; Tham mưu cho Tổng giám đốc trong việc tổ chức chỉ đạo thực

hiện các công nghệ về bảo vệ môi trường; Phương án thu gom, vận chuyển, xử lý rác thải các loại, giám sát và hướng dẫn xử lý môi trường cho các hoạt động về thu gom và xử lý rác thải của công ty; Tham mưu cho Tổng Giám đốc công ty thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công tác bảo vệ môi trường theo đúng quy định của pháp luật hiện hành.

- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, đề án về công nghệ môi trường.

- Theo dõi tất cả các dự án liên quan đến môi trường; Theo dõi quan trắc và lập báo cáo giám sát môi trường định kỳ cho công tác thu gom, xử lý chất thải sinh hoạt, chất thải nguy hại và các chất thải khác theo quy định; Lập báo cáo hiện trạng môi trường trường hàng năm; Lập kế hoạch, triển khai việc nhập, xuất các loại chế phẩm sinh học, hóa học và vật tư xử lý môi trường, theo dõi việc sử dụng tại các đơn vị; sản xuất, nghiên cứu ứng dụng các loại chế phẩm, phân bón... từ chất thải vào việc xử lý môi trường và lĩnh vực khác có liên quan nhằm phục vụ nhu cầu sản xuất và kinh doanh của công ty;

- Soạn thảo các văn bản, quy chế, quy trình chuyên môn liên quan đến công tác thu gom; xử lý chất thải; Kiểm tra, giám sát công tác xử lý môi trường tại bãi rác, trạm trung chuyển, trạm rửa thùng rác và các điểm cần xử lý nhằm giảm phát tán mùi hôi ra môi trường; Theo dõi hệ thống quản lý môi trường ISO 14001; Theo dõi và cập nhật các văn bản pháp luật hiện hành liên quan đến lĩnh vực môi trường và triển khai, hướng dẫn cho các đơn vị thực hiện.

#### • Phòng Kiểm tra – Quan hệ khách hàng

- Tìm kiếm, thiết lập mối quan hệ khách hàng. Đây là một công việc đặc thù chỉ có ở một số ngành nghề đặc trưng như ngân hàng, tài chính, bất động sản, dịch vụ thu gom,...

- Tổng hợp, phân tích, phân loại nhóm đối tượng khách hàng.

- Nghiên cứu, đánh giá hành vi, tâm lý mua hàng của từng nhóm đối tượng khách hàng đã phân loại.

- Lên kế hoạch, đề xuất, tổ chức các công việc chương trình, sự kiện làm thỏa mãn, hài lòng nhu cầu khách hàng.

- Nhận dạng và thu thu khách hàng tốt nhất nhằm đẩy mạnh doanh số cho bộ phận kinh doanh, gia tăng doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Dựa trên sự nhận dạng, phân loại các nhóm đối tượng, phòng quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp có trách nhiệm đưa doanh nghiệp đến gần hơn với khách hàng, tìm hiểu, nắm bắt tốt hơn hành vi, tâm lý mua hàng của họ để hai bên có thể chuyển giao giá trị lẫn nhau lớn hơn.

- Tạo dựng, phát triển và hoàn thiện mối quan hệ với khách hàng qua các hoạt động chăm sóc. Với mỗi khách hàng khác nhau, phòng quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp sẽ có những cách đối đãi, chăm sóc khác nhau để gia tăng sự hài lòng tối đa nhất cho yêu cầu của mỗi khách hàng.

- Phòng quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp tạo ra hiệu quả đầu tư tối ưu nhờ tích hợp, luân chuyển thông tin, dữ liệu khách hàng vào mỗi bộ phận chuyên trách như kinh doanh, sản xuất, logistics... Quá trình này trợ giúp gia tăng hiệu quả công việc rất lớn trong mỗi phòng ban, tiết kiệm nhiều chi phí rủi ro không đáng có. Để tạo ra được sự liên kết

trên nhiều doanh nghiệp đã lựa chọn giải pháp phần mềm quản lý khách hàng ứng dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

**• Các tổ, đội sản xuất**

Chịu trách nhiệm trước BGD về các công tác điều hành sản xuất trực tiếp và công tác nhân lực trong đội.

**2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty**

Trong thời gian qua, nền kinh tế trong nước còn nhiều khó khăn nên tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cũng bị ảnh hưởng không nhỏ vào cuối tháng 12 năm 2020 do ảnh hưởng của Dịch Covid – 19 xảy ra trên Thế giới nói chung và nước Việt Nam nói riêng. Tuy nhiên bằng sự cố gắng của toàn thể cán bộ, công nhân viên của công ty, kết quả sản xuất kinh doanh của công ty cũng đã có những bước tiến nhất định. Điều này được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2018 – 2020**

(Đơn vị tính: triệu đồng)

Năm	2018	2019	2020
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>70.427.203</b>	<b>75.330.349</b>	<b>76.990.009</b>
<b>Tổng chi phí</b>	<b>63.418.205</b>	<b>67.579.874</b>	<b>69.074.485</b>
<b>Thuế thu nhập DN</b>	1.061.691	1.063.026	1.102.661
<b>Vốn chủ sở hữu</b>	20.406.086	21.443.333	23.574.981
<b>Nộp NSNN</b>	5.169.699	5.459.538	5.229.093
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	7.008.998	7.750.475	7.915.523
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	5.947.307	6.687.448	6.812.862
<b>Giá trị cổ tức (đồng/CP)</b>	4.914	5.525	5.629

*Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán (2021)*

Qua bảng số liệu trên ta có thể nhận thấy: Tổng doanh thu từ năm 2018 – 2020 có xu hướng tăng dần qua các năm. Mặc dù công ty chịu sự gia tăng trong hầu hết các chi phí về giá thành, tuy nhiên lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty có xu hướng tăng qua các năm.

**2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC CHÍNH SÁCH NÂNG CAO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

**2.2.1. Quy mô và cơ cấu nhân sự tại Công ty**

Là công ty hoạt động mạnh trong lĩnh vực cung ứng sản phẩm dịch vụ công ích đô thị, giữ chân một khối lượng không nhỏ nhân viên, công nhân tham gia trong lĩnh vực này. Đây là nguồn nhân lực quan trọng, trực tiếp tạo ra lợi nhuận, đầu ra của doanh nghiệp.

**Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của Công ty giai đoạn 2019 – 2020**

Tiêu chí	Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
<b>1. Phân loại theo trình độ</b>	<b>306</b>	<b>100,00%</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>
- Đại học & trên đại học	36	11,76%	34	11,15%
- Cao đẳng	1	0,33%	2	0,66%
- Trung cấp, công nhân kỹ thuật	39	12,75%	42	13,77%
- Lao động phổ thông	230	75,16%	227	74,43%
<b>2. Phân loại theo giới tính</b>	<b>306</b>	<b>100,00%</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>
- Nam	101	33,01%	105	34,43%
- Nữ	205	66,99%	200	65,57%
<b>3. Phân loại theo hình thức ký HĐLĐ</b>	<b>306</b>	<b>100,00%</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>
- Thời gian ký hợp đồng không thời hạn	293	95,75%	279	91,48%
- Thời gian ký Hợp đồng từ 12 đến 36 tháng	9	2,94%	25	8,20%
- Thời gian ký Hợp đồng dưới 12 tháng	3	0,98%	0	0,00%
- Thành viên HĐQT không thuộc diện ký HĐ	1	0,33%	1	0,33%
<b>Tổng số</b>	<b>306</b>	<b>100,00%</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự (2020)

Qua bảng số liệu trên có thể nhận thấy: Tổng số lao động giai đoạn 2019 – 2020 có xu hướng tăng, giảm phù hợp theo từng tiêu chí của Công ty.

**Năm 2019**, tổng số lượng lao động bình quân của công ty trong năm 2019 có 306 người, trong đó Công ty chủ yếu là lao động phổ thông chiếm 75,16% số lượng lao động. Công ty hoạt động trong lĩnh vực môi trường nên cần số lượng công nhân nhiều và không yêu cầu trình độ cao. Số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học 11,76%, trình độ cao đẳng là 0,33%, còn lại là lao động trung cấp và công nhân kỹ thuật 12,75%.

**• Theo giới tính**

Trong 306 lao động của Công ty, có 101 lao động là nam giới tương ứng với tỷ lệ 33,01% và 205 lao động là nữ chiếm 66,99%.

**• Theo tính chất hợp đồng**

Công ty hoạt động lâu dài ở địa phương nên đã xây dựng được đội ngũ cán bộ công nhân viên gắn bó lâu dài với Công ty. Theo tính chất hợp đồng, Công ty có 95,75% lao động không xác định thời hạn hợp đồng, còn lại là 2,94% lao động có thời hạn hợp đồng từ 12 đến 36 tháng. Có thể thấy, Công ty đã ổn định nhân sự bằng cách thực hiện các chính

sách hỗ trợ, phúc lợi phù hợp để giữ chân người lao động, thực hiện tốt công tác quản lý nhằm đảm bảo chất lượng lao động phục vụ hoạt động Công ty.

**Năm 2020**, Trong cơ cấu lao động theo trình độ, Công ty chủ yếu là lao động phổ thông chiếm 74,43% số lượng lao động. Công ty hoạt động trong lĩnh vực môi trường nên cần số lượng công nhân nhiều và không yêu cầu trình độ cao. Số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học 11,15%, trình độ cao đẳng là 0,66%, còn lại là lao động trung cấp và công nhân kỹ thuật 13,77%.

**•Theo giới tính**

Trong 305 lao động của Công ty, có 105 lao động là nam giới tương ứng với tỷ lệ 34,43% và 200 lao động là nữ giới chiếm 65,57%.

**•Theo tính chất hợp đồng**

Công ty hoạt động lâu dài ở địa phương nên đã xây dựng được đội ngũ cán bộ công nhân viên gắn bó lâu dài với Công ty. Theo tính chất hợp đồng, Công ty có 91,48% lao động là không xác định thời hạn hợp đồng, còn lại 8,20% lao động có thời hạn hợp đồng từ 12 tháng đến 36 tháng. Có thể thấy, Công ty đã ổn định nhân sự bằng cách thực hiện các chính sách hỗ trợ, phúc lợi phù hợp để giữ chân người lao động, thực hiện tốt công tác quản lý nhân sự nhằm đảm bảo chất lượng lao động phục vụ hoạt động của Công ty.

**2.2.2. Các chính sách liên quan đến người lao động**

**•Số lao động, mức lương trung bình đối với người lao động**

Số lao động bình quân trong năm 2020: 294 người.

Mức lương trung bình đối với người lao động:

**Bảng 2.3. Mức lương trung bình của người lao động**

Đơn vị tính: Đồng

Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Tăng/giảm (%)
<b>Mức thu nhập bình quân (đồng/người/tháng)</b>	8.244.629	8.250.216	0.07

*Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán (2020)*

Công ty luôn chú trọng trong công tác thực hiện tốt các chính sách của người lao động nhằm xây dựng đội ngũ lao động chất lượng, ổn định và gắn bó lâu dài cùng công ty; thu nhập bình quân của người lao động cũng gia tăng qua mỗi năm, cụ thể năm 2020 thu nhập bình quân đạt 8.250.216 đồng/người/tháng, tăng 0.07% so với năm 2019.

**•Công tác, chính sách nhằm đảm bảo sức khỏe, an toàn và phúc lợi của người lao động**

Công ty thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động theo đúng quy định của pháp luật, đảm bảo công ăn việc làm ổn định cho người lao động, cải thiện thu nhập, quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần cán bộ công nhân viên. Công ty thăm hỏi động viên người lao động một cách kịp thời khi gặp khó khăn trong cuộc sống.

Hàng năm, công ty tổ chức sơ kết, tổng kết, khen thưởng, khen thưởng đột xuất để khuyến khích động viên người lao động đã có đóng góp cho công ty. Mức khen thưởng

phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty và hiệu quả kinh tế của tập thể, của người lao động.

Về an toàn lao động: Phương tiện và công cụ lao động luôn được công ty trang bị đầy đủ và đáp ứng các yêu cầu về tiêu chuẩn an toàn cho người lao động. Đối với những công việc có yếu tố nguy hiểm, độc hại, người lao động đều được trang bị các thiết bị bảo hộ lao động chuyên dụng, phù hợp, đảm bảo an toàn.

Ban chấp hành Công đoàn Công ty đã tăng cường thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, tham gia giải quyết các chế độ chính sách tiền lương, tiền thưởng cho người lao động. Đặc biệt, công ty chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, coi đó là bản sắc của công ty để thu hút nguồn lao động có chất lượng cao, tạo đà phát triển mạnh mẽ cho sự phát triển của công ty.

#### **•Hoạt động đào tạo người lao động**

Các chương trình phát triển kỹ năng và học tập liên tục để hỗ trợ người lao động đảm bảo có việc làm và phát triển sự nghiệp.

#### **•Chính sách lương thưởng**

Công ty thực hiện trả lương cho các cán bộ CNVC – NLĐ, Công ty vận dụng theo Nghị định 53/2016/NĐ-CP ngày 13/06/2016 của Chính phủ và Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01/09/2016 của Bộ Lao động – Thương binh và xã hội.

Chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi của công ty đối với người lao động gắn liền với kết quả kinh doanh, song vẫn luôn đảm bảo thu nhập của người lao động và cao hơn đối với các đơn vị cùng ngành.

Đối với người lao động trong công ty, lương được trả theo các hình thức như sau: Trả lương thời gian tháng, tiền lương khoán, tiền lương theo năng suất. Tiền lương được tính trên cơ sở mức lương chung và không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà Nước. Bên cạnh đó, công ty còn trích thưởng cho người lao động vào các ngày lễ lớn trong năm như: 30/04, 01/05, 02/09; Tết Âm lịch, ...

#### **•Chính sách bảo hiểm và phúc lợi**

Công ty thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách liên quan đến người lao động như: Chế độ bảo hiểm, bảo hộ lao động, an toàn lao động, khám sức khỏe định kỳ, ... Bên cạnh đó, công ty còn thường xuyên chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của người lao động thông qua các hoạt động như: Thẻ dực thể thao, văn hóa văn nghệ, thăm hỏi ốm đau, ... Hàng năm, công ty duy trì tổ chức các hoạt động kỷ niệm: Ngày Quốc tế phụ nữ 08/03, ngày Quốc tế thiếu nhi 01/06, ngày Thương binh – Liệt sĩ 27/07, ...

#### **•Chính sách tuyển dụng và đào tạo**

Công ty tuyển dụng lao động từ nhiều nguồn khác nhau. Thông qua tuyển dụng, công ty sẽ kiểm tra trình độ tay nghề kỹ thuật của các ứng viên. Đối với những lao động chưa qua đào tạo (lao động phổ thông), công ty sẽ tổ chức đào tạo tại chỗ, sát với thực tế nhiệm vụ người lao động được giao. Mục tiêu chung sau giai đoạn đào tạo là cán bộ công nhân viên, người lao động có kỹ năng nhất định đáp ứng được các yêu cầu của nhiệm vụ được giao.



### **2.3. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

Kết quả thực hiện phỏng vấn với trưởng phòng Hành chính – Nhân sự, ông cho biết:

Hiện nay, Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum có vốn nhà nước dưới 50% (vốn nhà nước tại công ty hiện tại là 30%). Hàng năm, căn cứ vào các chỉ tiêu và kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm trước để xây dựng kế hoạch sử dụng lao động của năm tới.

Khi căn cứ số lượng công việc tại công ty, Ban Tổng giám đốc sẽ trình lên Hội đồng quản trị, Hội đồng cổ đông sẽ trình lên Đại hội đồng Cổ đông để phê duyệt kế hoạch công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty căn cứ vào Thông tư 28/Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ngày 01/09/2016. Áp dụng theo Điều 5, Xây dựng kế hoạch cụ thể như sau:

1. Kế hoạch lao động hàng năm của công ty được căn cứ vào cơ cấu tổ chức theo Điều 4 Thông tư 28 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, yêu cầu thực hiện khối lượng, chất lượng, nhiệm vụ kế hoạch sản xuất, kinh doanh, tình hình sử dụng lao động năm trước, vị trí việc làm hoặc chức danh công việc và định mức lao động.

2. Kế hoạch lao động gồm: Tổng số lao động cần sử dụng, số lượng, chất lượng, lao động tuyển dụng mới theo chức danh, vị trí làm việc; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ thuật của từng loại lao động. Trong điều kiện khối lượng, nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh kế hoạch không tăng hoặc đầu mối quản lý, cơ sở sản xuất, kinh doanh của công ty không tăng so với thực hiện của năm trước liền kề thì số lao động bình quân kế hoạch không vượt quá 5% so với số lao động bình quân thực tế sử dụng của năm trước liền kề. Số lao động bình quân kế hoạch và số lao động bình quân thực tế sử dụng của năm trước liền kề được xác định theo Phụ lục ban hành kèm theo thông tư này.

3. Kế hoạch lao động phải được Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên phê duyệt trước khi thực hiện, trong đó phải phân công rõ ràng quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ của cá nhân, tổ chức trong triển khai kế hoạch lao động.

Công ty rà soát lại cơ cấu tổ chức, đầu mối quản lý để sắp xếp, điều chỉnh cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu sản xuất, kinh doanh, bảo đảm tinh gọn, không trùng lặp chức năng, nhiệm vụ và có sự kết nối giữa các bộ phận, tổ đội, phân xưởng sản xuất, kinh doanh, phòng (ban) chuyên môn, điều hành trực tiếp, hạn chế các khâu tổ chức trung gian.

Sắp xếp lại lao động trong từng bộ phận, tổ đội, phân xưởng sản xuất, kinh doanh, phòng (ban) chuyên môn, trong đó tổ chức theo vị trí việc làm hoặc chức danh công việc đối với lao động quản lý, lao động chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, phục vụ; đối với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh thực hiện theo dây chuyền, công nghệ của máy móc, thiết bị hoặc theo quy trình công việc thì xác định lao động và bố trí công việc theo định mức lao động.

Rà soát lại định mức lao động hoặc xây dựng định mức lao động mới đối với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh bảo đảm các nguyên tắc quy định tại Nghị định số

49/2013/NĐ-CP ngày 14 tháng 5 năm 2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số Điều của Bộ luật lao động về tiền lương.

### **2.3.1. Phân tích thực trạng cầu nhân lực của công ty**

Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum hơn 25 năm hình thành và phát triển trong lĩnh vực cung ứng sản phẩm dịch vụ công ích đô thị, nhằm xây dựng cho mình một hình ảnh đẹp, uy tín, cán bộ, công nhân viên và những người có nhu cầu làm việc trong công ty. Đó là một môi trường làm việc khá chuyên nghiệp, có văn hóa, có chính sách đãi ngộ đối với công nhân viên.... Quyết định tăng hay giảm nhân lực, hiện tại doanh nghiệp có khoảng 305 công nhân viên trong tương lai dự tính tăng thêm nhân lực để đảm bảo mức tăng trưởng bình quân mỗi năm và số lượng lao động không vượt quá 5% so với số lao động thực tế của năm trước. Với nguồn nhân lực hiện tại của công ty không đủ để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Có nhiều phương pháp xác định xác định cầu nhân lực khác nhau nhưng công ty sử dụng phương pháp chính là phân tích xu hướng:

- Phân tích dự báo xu hướng: phương pháp này dựa trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu nhân sự trong những năm qua để xác định nhu cầu nhân sự trong giai đoạn sắp tới, do tình hình phát triển sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm qua tương đối ổn định và tăng trưởng đều

Đây là phương pháp dễ thực hiện. Tuy nhiên, nó mang tính định hướng, kém chính xác do xác định chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung của công ty.

Theo phương pháp dự báo xu hướng ta thấy cầu nhân lực được tăng đều theo các năm, do vậy công ty cần phải:

- Tuyển thêm công nhân viên vào các bộ phận thích hợp đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

- Đào tạo công nhân viên ở các bộ phận phòng Ban đáp ứng yêu cầu chuyên môn của từng bộ phận, hay luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận, phòng ban khác với nhau.

- Sắp xếp lại nhân lực các phòng ban: Công ty sẽ sắp xếp lại nhân lực tại các phòng Ban sao cho phù hợp nhất với nhu cầu phát triển và tuyển dụng của công ty trong thời gian tới.

Ngoài ra, công ty thường tuyển dụng vào thời gian khi công ty có dấu hiệu thiếu hụt nguồn nhân lực, lúc đó công ty mới bắt đầu tuyển dụng, bổ sung nguồn nhân lực từ cả nguồn bên trong công ty và nguồn bên ngoài công ty để việc sản xuất kinh doanh, tiếp tục phát triển. Trong năm, công ty luôn xây dựng các chương trình kế hoạch phát triển trong năm để đạt chỉ tiêu kế hoạch công tác hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra.

### **2.3.2. Phân tích thực trạng cung nhân lực của công ty**

#### ***a. Phân tích mức cung nội bộ công ty***

Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng trên cơ sở nhân lực thực tế của các bộ phận phòng Ban và định hướng phát triển trong tương lai của công ty:

- Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc

- Tiếp đến, mỗi công việc ước tính sẽ có bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình

- Cụ thể khi công ty mở rộng lĩnh vực kinh doanh, mở thêm công ty con thì cần xác định số lượng, chất lượng cơ cấu nhân lực cần thiết. Xem xét và chuyển chuyên một số cán bộ của các phòng Ban hiện có của công ty sang công ty con sao cho phù hợp đúng với chuyên môn nghiệp vụ yêu cầu của từng công việc cụ thể

- Thực tế sẽ phát sinh khi luân chuyển cán bộ, công nhân viên thì cần phải tuyển bổ sung cho các phòng ban, tổ đội bị thiếu hụt do có cán bộ, công nhân viên chuyển sang bộ phận mới.

### ***b. Phân tích mức cung bên ngoài công ty***

- Xác định nhu cầu nhân lực giúp công ty xác định được số lượng công nhân viên với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm công nhân viên.

Do vậy việc xác định về kế hoạch nhân lực cần phải dựa trên một số căn cứ sau:

- Chiến lược phát triển của công ty
- Khối lượng công việc cần phải thực hiện
- Sự thay đổi về hành chính làm tăng năng suất lao động
- Khả năng nâng cao chất lượng của công nhân viên
- Tỷ lệ nghỉ việc của công nhân viên
- Khả năng tài chính, đãi ngộ của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề từ bên ngoài

Khi công ty xảy ra tình trạng thiếu hụt nhân lực, công ty có các kế hoạch giảm thiểu rủi ro như bổ sung nhân lực, tuyển dụng thêm nhân lực hoặc công ty sẽ bố trí, sắp xếp luân chuyển nhân sự ở các Phòng ban, tổ đội sản xuất một cách phù hợp với tình hình sản xuất của công ty. Ngược lại, khi công ty xảy ra tình trạng dư thừa nhân lực, kế hoạch của công ty sẽ là sắp xếp, bố trí nhân lực kịp thời, luân chuyển nhân lực hợp lý. Trong quá trình thực hiện, nếu người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc không có việc làm thì công ty phải thực hiện các biện pháp sắp xếp lại lao động hoặc bồi dưỡng, đào tạo, đào tạo lại lao động. Trường hợp đã tìm mọi biện pháp nhưng vẫn không bố trí, sắp xếp được việc làm, phải chấm dứt hợp đồng lao động thì phải giải quyết đầy đủ các chế độ, quyền lợi đối với người lao động theo quy định của pháp luật lao động.

Trường hợp tuyển dụng lao động vượt quá kế hoạch hoặc không đúng kế hoạch, dẫn đến người lao động không có việc làm, phải chấm dứt hợp đồng lao động thì người được giao tuyển dụng lao động phải chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên theo quy chế và Điều lệ của công ty.

### **2.3.3. Cân đối cung – cầu nhân lực của công ty**

Có hai sự chênh lệch mà công ty hay gặp phải:

- Sự chênh lệch về lượng khi xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa công nhân. Thiếu nhân công là tình trạng số chỗ làm trong công ty nhiều hơn số người có năng lực để thực hiện

chức danh. Thừa công nhân là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với số chỗ làm cần thỏa mãn.

- Chênh lệch về chất là tình trạng không có đủ số nhân viên có năng lực và kỹ năng cần thiết để thực hiện các chức danh. Thừa nhân công là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với các chức danh cần bổ nhiệm.

Khi công ty thiếu hụt cần phải có kế hoạch thu hút nguồn nhân lực. Quá trình này gọi là tuyển mộ: Quá trình thu hút và tìm kiếm những người được coi là có đủ năng lực để đăng ký vào làm việc

Thành công của quá trình tuyển mộ sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và thù lao của công ty. Phát triển những cơ hội này cho ứng viên sẽ bảo đảm hơn cho những thành công trong việc thu hút nguồn nhân lực kể cả nguồn nhân lực chất lượng cao.

Trong công ty, các nhân viên cấp dưới đi nghiệm thu và sẽ biết được kế hoạch để thực hiện công tác hoạch định và kiến nghị lên các cấp cao để phê duyệt. Hằng năm, công ty phải đánh giá tình hình sử dụng lao động theo kế hoạch lao động đã được phê duyệt. Nội dung đánh giá phải phân tích rõ ưu điểm, tồn tại, hạn chế trong việc tuyển dụng, sử dụng lao động, nguyên nhân chủ quan, khách quan, trách nhiệm của cá nhân, tổ chức và đề xuất biện pháp khắc phục tồn tại.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

### **2.4.1. Những thành tích đạt được**

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum và mức độ sử dụng nó có ý nghĩa rất lớn cho việc hoạch định NNL, khi hiểu hơn về nguồn nhân lực hiện tại của công ty và thông qua đó làm cơ sở cho sự xác định cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Qua đánh giá và phỏng vấn bằng bảng hỏi trực tiếp trong những năm qua, Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum đã đạt một số kết quả như sau:

- Số lượng và chất lượng lao động của toàn công ty cũng như ở từng các bộ phận phòng ban, các Tổ đội sản xuất là tương đối phù hợp với quy mô và công việc thực tế.

- Số lượng nam, nữ phù hợp với công việc cụ thể. Trình độ chuyên môn trong toàn công ty cũng như ở từng bộ phận của doanh nghiệp có sự tăng trưởng về chất lượng qua từng năm.

- Tình hình năng suất lao động bình quân của cán bộ công nhân viên. Nhịp độ tăng trưởng tiền lương trong một số năm gần đây: Năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng trưởng tiền lương năm 2020 tăng 0,07% so với mức lương năm 2019.

Là công ty đã đi vào hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ các nhu cầu về vấn đề vệ sinh đô thị, xây dựng, sửa chữa, duy tu, dịch vụ chăm sóc và duy trì cảnh quan,... phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng trong các huyện, tỉnh Kon Tum. Do đó Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum có rất nhiều khó khăn cũng như thuận lợi và ưu điểm trong công tác hoạch định nguồn nhân lực.

- Thu thập thông tin và dự báo nhu cầu nhân lực: xác định và dự báo đúng, kịp thời, chính xác vấn đề những khó khăn cũng như cơ hội đối với nhân sự tại công ty, sử dụng các biện pháp dự báo một cách chính xác và nhanh nhất, sử dụng nhuần nhuyễn và chính xác nhất thông tin ở quá khứ và hiện tại để xác định những điều kiện mà công ty mong đợi ở tương lai.

- Phân tích thực trạng nguồn nhân lực: Xác định đúng số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc, thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân hiện tại trong công ty, và những ưu đãi công ty dành cho họ đã thỏa mãn và chưa thỏa mãn những gì, những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra mà với nguồn lực hiện có đã thực hiện ra sao để từ đó đưa ra kế hoạch tăng hoặc giảm nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

- Đánh giá việc thực hiện kế hoạch: Công tác đánh giá của công ty tương đối chính xác công tác hoạch định của mình từ đó phát hiện kịp thời những sai lệch so với yêu cầu của công ty, từ đó đề ra các phương pháp để khắc phục những sai lệch không cần thiết đó.

#### **2.4.2. Những tồn tại hạn chế**

Hiện nay, có rất ít công ty hoạch định nguồn nhân lực trong dài hạn. Theo số liệu thống kê, có đến 85% trong tổng số doanh nghiệp thực hiện xác định nhu cầu dựa trên số lượng lao động cần thay thế, chỉ có khoảng 15% là dựa vào sự thay đổi về khoa học, công nghệ, nhu cầu sản phẩm và dịch vụ, quy mô vốn, ... Thêm vào đó, việc xác định thừa hay thiếu nguồn nhân lực cũng chỉ do từng phòng ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại chứ không có sự tham gia của phòng nhân sự. Phòng Nhân sự chỉ có chức năng nhận chỉ tiêu lao động và thực hiện việc tuyển dụng.

Bên cạnh những ưu điểm trong công tác hoạch định nhân nguồn nhân lực của mình, Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum tồn tại một số nhược điểm như:

Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum cũng đã xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực trong ngắn hạn và thường chỉ căn cứ vào thời điểm và nhu cầu hiện tại để ra quyết định về nhân lực khi quy mô công ty ở mức trên 300 công nhân viên. Nhưng từ khi quy mô tăng cao, công ty cũng đã quan tâm và đề ra chiến lược nguồn nhân lực, nhưng những chiến lược này còn sơ sài, chưa thực sự có chiến lược lâu dài về hoạch định nguồn nhân lực.

Vẫn chưa đánh giá đúng thực trạng của nguồn lực trong công ty. Do đánh giá vẫn còn dựa trên những ý kiến chủ quan của các thành viên trong hội đồng đánh giá, chưa dựa trên thực trạng của công ty, cũng như những sự tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài.

Chưa thực sự tuyển được nguồn nhân lực có chất lượng, phân bố nhân lực còn chưa đều, vấn đề thuyên chuyển, đề bạt cán bộ vẫn còn chậm.

## **CHƯƠNG 3**

### **CÁC GIẢI PHÁP CẢI THIỆN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

#### **3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ TRONG TƯƠNG LAI**

Nằm trong xu thế phát triển chung của đất nước cũng như chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011 – 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 19 tháng 04 năm 2011: Mục tiêu tổng quát phát triển nguồn nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011 – 2020 là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng cao trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

Chất lượng nguồn nhân lực là một trong các yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Nó là quá trình chuyển đổi căn bản, toàn diện các hoạt động sản xuất kinh doanh và làm tăng năng suất lao động cùng với việc hội nhập quốc tế và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Vì thế việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và tại công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum nói riêng trong bối cảnh hiện nay là rất quan trọng và cấp thiết; việc đào tạo và phát triển năng lực cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty cũng cần quan tâm đến ý thức, thái độ, tình cảm, cảm xúc của nhân viên cũng như chú trọng vào việc đổi mới việc quản lý nhân lực gắn liền với xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, định hướng phát triển công ty trong thời gian tới cần phải:

- Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của công ty, sắp xếp bố trí lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn.

- Hoàn thiện cơ cấu quản lý: Việc hoàn thiện đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý là một yếu tố cần thiết phù hợp với cơ chế quản lý mới, cơ cấu đó phải phát huy được vai trò lãnh đạo trong công ty và phải tạo được điều kiện cho những sáng kiến, ý tưởng hay phục vụ việc sản xuất kinh doanh và định hướng chiến lược phát triển của công ty.

- Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ làm việc cho cán bộ, nhân viên của công ty, khắc phục những yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua: Tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên tham gia các khóa huấn luyện; Đưa những nhân viên có năng lực, tham gia học nâng cao tay nghề, tại các trường trong và ngoài nước; Mở lớp huấn luyện đào tạo cán bộ quản lý,... Nâng cao trình độ nghiệp vụ; Tạo điều kiện cho nhân viên giỏi có cơ hội thăng tiến, đảm nhiệm các trọng trách quan trọng trong công ty.

- Xem xét lại chế độ thù lao, lao động để có phương pháp trả lương, thưởng một cách công bằng cho người lao động.

- Đánh giá đúng mức đóng góp hoàn thành công việc.

- Tăng cường bảo đảm an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe, và chế độ làm việc cho người lao động.

- Chú ý hơn các chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,... và các chế độ phúc lợi khác để tạo cảm giác thoải mái trong công việc; thưởng, phạt kịp thời.

- Tạo điều kiện và xây dựng môi trường làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên công ty phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ.

- Tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban trong công ty với nhau, đặc biệt là sự phối hợp THVC và sự đoàn kết nội bộ trong công ty.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên và gắn quyền lợi của nhân viên với hiệu quả kinh doanh cũng như lợi ích của công ty.

Ngoài nhiệm vụ thường xuyên công ty cần triển khai thực hiện tốt các nhiệm vụ trọng tâm trong công tác hoạch định nhân sự như sau:

- Tổ chức lại bộ máy quản lý vừa tinh gọn vừa đáp ứng được yêu cầu hoạt động của công ty, ổn định sản xuất kinh doanh, xây dựng chiến lược phát triển công ty, bảo toàn và phát triển vốn, nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Nâng cao năng lực quản lý, điều hành, nhất quán của Hội đồng quản trị Công ty. Hoàn thiện các văn bản, nội quy, quy chế quy trình, quy chuẩn, định mức kinh tế kỹ thuật và tăng cường quản lý các định mức để tiết kiệm chi phí.

- Xây dựng lại chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban cho phù hợp với chức năng nhiệm vụ mới của Công ty. Tập trung nâng cao năng lực của đội ngũ điều hành sản xuất. Đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, đội ngũ lao động có trình độ tay nghề, chuyên môn cao.

- Rà soát lại bộ máy nhân sự, kiện toàn bộ máy quản lý phù hợp với mô hình mới theo hướng tinh gọn, bố trí công việc phù hợp với khả năng của từng người. Tổ chức tuyển dụng cán bộ có năng lực phù hợp với nhiệm vụ kinh doanh mới.

- Công tác kiểm tra được duy trì thường xuyên, kịp thời để giải quyết các vướng mắc phát sinh góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Bằng nhiều biện pháp tạo điều kiện và chính sách tốt nhất chăm lo cho và giữ người lao động, phát triển thế mạnh văn hóa doanh nghiệp.

Trong những năm tới, xây dựng công ty phát triển bền vững, ổn định và trở thành một doanh nghiệp mạnh, có uy tín trong hoạt động cung ứng sản phẩm, dịch vụ công cộng và môi trường đô thị trên địa bàn Tỉnh Kon Tum nói riêng và các tỉnh lân cận nói chung.

Với định hướng đó, công ty luôn xác định con người là yếu tố quan trọng nhất tạo nên thành công. Họ luôn tin tưởng rằng đội ngũ nhân công chuyên nghiệp, có kỹ năng nghề nghiệp cũng như tay nghề cao là yếu tố quyết định thành công của công ty.

### **3.2. GIẢI PHÁP CẢI THIỆN VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

Hoạch định nhân sự là một quy trình duyệt xét một cách có hệ thống những yêu cầu về nguồn nhân lực để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu. Nhằm nâng cao hiệu quả công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty thì cần thực hiện một số giải pháp sau:

### **3.2.1. Giải pháp cải thiện phương pháp xác định cầu nhân lực**

Các mục tiêu, chính sách chiến lược, tầm nhìn chung của công ty là nền tảng quan trọng cho hoạt động xây dựng công tác hoạch định nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực là bước chuẩn bị lực lượng lao động để thực hiện các mục tiêu, chiến lược kinh doanh đã đề ra trong thời gian tới.

Đẩy mạnh công tác đào tạo, từng bước xây dựng và nâng cao chất lượng của đội ngũ lãnh đạo, quản lý, nhân viên các phòng ban để đảm bảo phải hiểu sâu và áp dụng được các kiến thức chuyên môn do mình phụ trách vào công việc cụ thể.

Những công việc này cần mô tả rõ ràng, cụ thể: Đưa ra những dự liệu tổng quát như công việc được thực hiện ở bộ phận nào? Cá nhân nào trực tiếp thực hiện và chịu trách nhiệm chính? Tên công việc? Quyền hạn và trách nhiệm và quyền lợi được hưởng của người chịu trách nhiệm chính?

Kèm với đó là tiêu chuẩn đối với nhân viên ra sao? Yêu cầu về trình độ chuyên môn? Kỹ năng giao tiếp? Hiểu biết về thị trường? Giá cả và nhu cầu của người tiêu dùng?... và các tiêu chuẩn khác như sự chính xác? Khả năng xử lý tình huống? Tốc độ làm việc? Khả năng phán đoán và định hướng công việc? Khả năng lên kế hoạch và sắp xếp công việc?..

Vấn đề sắp xếp, sử dụng nhân lực như thế nào cho phù hợp chính là thể hiện sự thành công lâu dài bền vững hay không của công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên hiện nay của công ty đã có sự ổn định về vị trí cũng như công việc của mỗi người thực hiện và đảm nhiệm. Do vậy khi phát sinh công việc mới thì cần phải bố trí, tuyển dụng người phù hợp với các đặc điểm của công việc đó. Sắp xếp, tổ chức, bố trí lực lượng lao động một cách khoa học, hợp lý, đẩy mạnh việc ứng dụng khoa học, công nghệ thông tin để quản lý nhân lực như phần mềm quản lý nhân lực, phần mềm kế toán,... cũng là một trong những biện pháp nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Dù có sự ổn định về vị trí, công việc của bộ máy quản lý hiện nay thì công ty vẫn cần phải tiến hành đánh giá thường xuyên khả năng làm việc của mỗi cán bộ quản lý. Từ đó, có thể phát hiện ra những người có khả năng về một lĩnh vực nào đó để tạo cơ hội cho họ có thể lên những chức vụ quản lý cao hơn. Với những nhân viên có khả năng giải quyết công việc tốt hơn, có thể giao cho họ một số quyền lợi nhất định, tạo cho họ cơ hội thăng tiến, tự giải quyết công việc trong giới hạn của quyền lực đó.

Việc hoạch định nguồn nhân lực của công ty cũng cần phải bám sát vào thực tế và phải phù hợp với nhu cầu của từng năm cũng như khả năng về tài chính của công ty và các chỉ tiêu kế hoạch của năm đó.

### **3.2.2. Giải pháp cải thiện phương pháp xác định cung nhân lực**

#### ***a. Nguồn cung cấp ứng viên nội bộ (nguồn từ bên ngoài công ty)***

Có thể có những nhân viên có sẵn trong nội bộ công ty sẽ đáp ứng đầy đủ những yêu cầu trong tương lai. Do đó, việc tuyển dụng trực tiếp ngay từ bên trong công ty thường được ưu tiên hơn, những ưu điểm của việc tuyển chọn này:

- Sẽ tạo ra không khí thi đua giữa các viên chức đang làm việc, thúc đẩy họ hăng hái, phấn đấu sáng tạo, nhiệt tình với công việc hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến



- Nhân viên trong công ty đã hiểu rõ văn hóa sẽ dễ dàng hơn trong việc thực hiện công việc vì họ đã có những mối quan hệ nhất định trong công ty.

- Đã nắm rõ được các mục tiêu vì thế thực hiện công việc sẽ dễ dàng hơn.

- Lãnh đạo đã hiểu tính cách, lòng trung thành và tinh thần trách nhiệm nên dễ dàng tin tưởng giao phó các nhiệm vụ quan trọng hơn.

Người Nhật họ có quan điểm như nếu chọn nhà lãnh đạo thì chỉ chọn người trong công ty vì chỉ có người công ty mới hiểu được nội tình của công ty. Khi công ty đứng trước bờ vực phá sản hay có sự đổi mới hoàn toàn về mặt công nghệ thì họ mới nghĩ đến việc chọn một giám đốc từ bên ngoài.

### ***b. Nguồn cung cấp ứng viên bên ngoài***

Nếu công ty coi nhân công như là “ chi phí ” thì sẽ thường tìm kiếm nhân công ở thị trường bên ngoài. Nếu các nhà quản lý coi nhân viên như tài sản của doanh nghiệp thì họ sẽ không ngại khi bỏ ra khoản lớn đầu tư cho việc đào tạo và phát triển. Một số nguồn từ bên ngoài như:

- Nguồn từ bạn bè, người thân quen của nhân viên công ty: Nguồn này có chất lượng cao và nhân viên dễ hòa nhập với doanh nghiệp trong thời gian ngắn. Tuyển dụng qua nguồn này thì chi phí tuyển dụng thấp và nhanh hơn. Tỷ lệ bỏ việc giữa chừng sẽ ít hơn. Các nhà hoạch định thường đầu tư một ít chi phí để trả cho người giới thiệu nhân lực cho công ty. Tuy nhiên hạn chế là không trách khỏi trường hợp thiên vị hoặc ác cảm trong nhân viên khi bạn bè người thân của họ từ chối.

- Nguồn từ nhân viên cũ của công ty: Đây là những nhân viên đã từng làm việc cho công ty nhưng bỏ công ty vì những lý do cá nhân nhưng giờ họ lại xin quay trở lại làm việc cống hiến. Nguồn nhân lực này thì người Việt Nam không ưa chuộng vì họ có suy nghĩ nhân viên đã đi rồi quay lại là kẻ “ đứng núi này trông núi nọ ” sống ở các nước phát triển người ta lại cho rằng những nhân viên này khi quay lại làm việc thì chắc chắn họ sẽ làm tốt hơn với ý nghĩ bù đắp lại sai lầm.

- Nguồn nhân viên mới từ việc quảng cáo: Hiện nay hình thức phổ biến nhất của tuyển dụng chính là mạng xã hội, quảng cáo trên báo chí... Việc này đem lại cho công ty cơ hội lựa chọn nhân tài cao hơn, nhiều hơn.

- Tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học và cao đẳng: Công ty có thể tuyển dụng những người từ các trường đại học và cao đẳng qua các sự kiện đặc biệt (ví dụ ngày hội nghề nghiệp), sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Công ty có thể mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường để tối đa hoá khả năng lôi kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng toàn phần hay một phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn nhân lực giỏi và quảng cáo của công ty.

- Tuyển dụng từ các đối thủ cạnh tranh: Tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay từ đầu mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Khả năng tài chính, chính sách

lôi kéo những người tài năng của công ty. Khi thực hiện hình thức tuyển dụng từ nguồn này công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “ săn đầu người ”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

### ***c. Hoàn thiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nâng cao chất lượng cung lao động***

Hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực để nâng cao chất lượng cung lao động. Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn không chỉ giữa các doanh nghiệp trong nước mà còn là với các doanh nghiệp nước ngoài. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: Công nghệ, quản lý, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, ... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người. Vì vậy, việc đầu tư vào công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu được các doanh nghiệp quan tâm. Mặc dù các doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhưng trong thực tế, công tác này còn chưa phát huy tốt vai trò trong hoạt động kinh doanh. Một trong những nguyên nhân cơ bản là nhiều doanh nghiệp chưa có phương pháp thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực một cách bài bản, hệ thống; phần lớn hoạt động đào tạo còn mang tính bị động theo chỉ đạo của cấp trên, hoặc chạy theo nhu cầu thị trường, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động liên quan. Trong phạm vi bài luận văn của mình, tác giả muốn đưa ra phương pháp tổ chức công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm hướng tới tính hiệu quả của công tác hoạch định nhân lực cho công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, định hướng đến năm 2025.

Trước hết, công ty cần xây dựng được chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, công ty cần phải có một chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực tương xứng vì chính nhân lực là một yếu tố sống còn quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực khó đo lường trực tiếp thông qua giá cả thị trường và phải mang tính đón đầu trong chiến lược hoạt động của công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực phải được thực hiện trước đó.

Thứ hai, vấn đề quản lý nhân lực cũng có quan hệ mật thiết với công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Trong điều kiện ngày nay, việc quản lý nhân lực cũng là vấn đề cần đặt ra. Quản lý nhân lực bằng các ràng buộc hành chính đã trở thành phản tác dụng. Bằng chứng là hiện tượng chảy máu chất xám trong khu vực. Nhà nước xảy ra trong những năm gần đây. Vì vậy, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người, thể hiện chủ yếu qua việc thiết kế và phân tích công việc, đánh giá kết quả công việc, chế độ đãi ngộ (lương, phúc lợi) và môi trường làm việc. Thiết kế công việc được xem là khâu đầu tiên có ý nghĩa quan trọng trong quản lý sử dụng nhân lực. Cần phải phân tích rõ từng vị trí công việc, đưa ra một bản mô tả công việc cụ thể và rõ ràng, làm cơ sở cho hoạt động của nhân viên đồng thời là căn cứ quan trọng trong

công tác quản lý và sử dụng nhân lực. Nếu không mô tả công việc cho các vị trí cụ thể sẽ dẫn đến hình dung của mọi người về công việc mơ hồ, thiếu phân định rõ ràng và như vậy cũng không rõ ràng, chi tiết trong yêu cầu về trình độ, kỹ năng cụ thể cho mỗi vị trí công việc. Khi thiếu bản mô tả công việc với yêu cầu về trình độ, kỹ năng và năng lực cụ thể cho mỗi vị trí công việc, thì việc xác định nhu cầu đào tạo cũng mơ hồ hơn.

Thứ đến là việc đánh giá kết quả công việc. Ngoài mục đích đánh giá kết quả công việc để thực hiện cơ chế trả lương, thưởng; công ty chưa thấy tác dụng khác của hoạt động này. Đánh giá kết quả công việc còn là bức tranh phản hồi chất lượng công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực; đồng thời khi đánh giá kết quả công việc, công ty còn tìm ra được những mặt yếu kém cần đào tạo của nhân viên, nghĩa là phát hiện đúng nhu cầu đào tạo của công ty trong từng thời kỳ. Chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc vừa là động cơ đồng thời vừa là yêu cầu đòi hỏi người lao động quan tâm đến học tập bồi dưỡng để nâng cao kiến thức và trình độ chuyên môn.

Thứ ba, cách thức thực hiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Nhìn chung, quy trình đào tạo chuẩn bao gồm 4 giai đoạn: Đánh giá nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo và đánh giá kết quả của công tác đào tạo.

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo: là bước đầu tiên trong quy trình đào tạo. Đánh giá đúng nhu cầu đào tạo đồng nghĩa với việc xác định đúng nội dung, đối tượng cần đào tạo sẽ dẫn đến việc thực hiện thuận lợi các bước sau trong quy trình đào tạo. Trong đánh giá nhu cầu đào tạo cần tránh hiện tượng “bốc thuốc” hoặc “phân bổ chỉ tiêu”. Như trên đã trình bày, một trong những cách thức giúp cho việc đánh giá nhu cầu đào tạo mang tính thực tiễn đó là dựa trên đánh giá kết quả công việc của từng nhân viên. Trên cơ sở đánh giá đúng nhu cầu đào tạo, bước tiếp theo là phải thiết kế chương trình đào tạo phù hợp. Tính phù hợp ở đây thể hiện ở các yếu tố: Nội dung, thời lượng, thời điểm và nơi đào tạo cần phải tập trung. Thiết kế nội dung đào tạo phải thỏa mãn nhu cầu của người đi học. Đáp ứng đúng các kỹ năng, kiến thức người được đào tạo đang thiếu, cần cập nhật hoặc nâng cao trình độ. Nội dung đào tạo không nên chỉ mang tính chất lý thuyết, thiên về các định nghĩa, nguyên tắc, yêu cầu mà cần nhấn mạnh vào giải thích các kỹ năng: làm gì, làm như thế nào, trong điều kiện hoàn cảnh nào, ... Yếu tố thời lượng đào tạo cũng được xem xét trên các khía cạnh: Người đi học đang đảm nhận những công việc nhất định trong hoạt động của công ty nhưng cũng cần phải tiếp thu được kiến thức qua lớp học; họ là những người “Vừa học, vừa làm”, do vậy thời lượng không nên quá ngắn hoặc quá dài. Thời điểm đào tạo cần tránh các kỳ bận rộn của nhân viên, ví dụ các thời điểm cuối tháng hoặc cuối quý hoặc cuối năm.

Trong khâu thực hiện chương trình đào tạo, một vấn đề cần cải cách nằm ở phương pháp giảng dạy. Một phương pháp truyền thống vẫn được ưa chuộng hiện nay là giáo viên chủ yếu giảng, diễn giải, cung cấp nội dung đã được chuẩn bị trước mà thường ít giao tiếp với học viên trong quá trình giảng dạy. Rất ít thời gian dành cho việc thảo luận, trao đổi học tập lẫn nhau của học viên. Việc học trên lớp rất thụ động, học viên chủ yếu ngồi nghe, ngại đặt các câu hỏi cho giáo viên, ngại suy nghĩ... Việc ít trao đổi cũng làm giáo viên có

hạn chế cơ hội nhận được các thông tin phản hồi để kiểm tra quá trình học tập của học viên ngay trên lớp học và ít có sự điều chỉnh cần thiết. Giảng dạy một chiều cũng làm học viên ít có điều kiện chia sẻ kinh nghiệm làm việc với nhau, giáo viên ít có cơ hội thâm nhập thực tế qua sự chia sẻ kinh nghiệm của học viên, đây cũng là sự thiệt thòi đối với cả giáo viên và học viên. Vì vậy, kết hợp giữa lý thuyết với thực hành, giữa diễn giải và trao đổi, thảo luận; tăng cường làm việc theo nhóm... được xem là một phương pháp đào tạo tích cực.

Công việc cuối cùng là đánh giá kết quả đào tạo. Có 4 mức đánh giá kết quả của đào tạo: 1) đánh giá mức độ tham gia của học viên, được tổ chức thường xuyên với giả định là nếu học viên hứng thú với lớp học thì sẽ không bỏ lớp; 2) đánh giá phản ứng nhanh của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học thông qua các phiếu điều tra, với giả định là nếu học viên thích thú với lớp học thì thường tiếp thu được nhiều hơn; 3) đánh giá sự thay đổi trong công việc của học viên, thường thực hiện sau khóa học vài ba tháng với giả định rằng nếu học viên tiếp thu tốt các kiến thức được trang bị trong lớp học thì công việc sẽ được thực hiện tốt hơn; và 4) đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của công ty.

Khi việc đánh giá kết quả đào tạo không được tổ chức bài bản, chính thức, thì việc rút ra bài học kinh nghiệm cũng sẽ bị hạn chế. Như vậy, khó có thể đúc rút được bài học kinh nghiệm đầy đủ và toàn diện cho những lần kế tiếp. Ngoài ra, cần phải xem công tác đào tạo như một đầu tư, và cần phải đánh giá xem hiệu quả đầu tư như thế nào, để có phương án đầu tư tiếp cho có lợi hơn.

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực cần được coi trọng trong công ty, nhất là trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập hiện nay. Đầu tư vào đào tạo phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đầu tư cho tương lai. Để thực sự phát huy hiệu quả của công tác này trước hết cần có đủ nhận thức và sự quan tâm của Ban Giám đốc và của mỗi một cán bộ nhân viên trong công ty cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum

### **3.2.3. Giải pháp cải thiện phương pháp cân đối cung cầu nhân lực**

#### ***a. Cung không đáp ứng cầu***

Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.
- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức: Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca): Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn. Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường. Hạn chế của giải pháp này: Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép); Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả; Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường; Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Giải pháp gia công: Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài. Hạn chế: Có thể làm cho công ty bị động; Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ.

Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời: Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa. Hạn chế: Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém; Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình; Thuê lao động từ những công ty cho thuê.

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình. Ưu điểm của giải pháp này: Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự; Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời. Hạn chế: Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản. Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT).

### ***b. Cung vượt quá cầu***

Về cơ bản những giải pháp khắc phục tình trạng thừa nhân viên sẽ bao gồm:

- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức
- Phân bố lại nhân sự (sử dụng nhân sự dư thừa vào các bộ phận khác bằng việc tái đào tạo).

- Giảm thời gian làm việc
- Cho nghỉ việc tạm thời
- Chính sách giảm biên chế

Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách cụ thể sau:

- Khuyến khích về hưu sớm
- Trợ cấp cho thôi việc
- Cho các doanh nghiệp khác thuê lại nhân công
- Sa thải

Khi thực hiện các giải pháp trên phòng Hành chính – Nhân sự cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương, ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của công ty như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh, ... Vì vậy khi ra các quyết định về hoạch định nhân lực công ty cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác.

Trong thực tế có quá nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của công ty, nên việc hoạch định một cách chính xác nhu cầu nhân lực cho công ty là điều không dễ dàng. Điều quan trọng ở đây là phòng Hành chính – Nhân sự phải cảm nhận được sự thay đổi của môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến nhân lực của công ty từ đó đưa ra những đề xuất phù hợp với nhu cầu thực tế trong tương lai của công ty.

#### **3.2.4. Kiểm tra lại toàn bộ hệ thống nhân sự**

Kiểm tra rà xét lại toàn bộ hệ thống nhân sự từ khối văn phòng cho đến các Tổ đội sản xuất để đảm bảo đáp ứng được nhu cầu phát triển sản xuất trong hiện tại và tương lai. Tìm ra tất cả các lỗ hổng từ khâu quản lý văn phòng cho đến từng các Tổ, đội để điều chỉnh phù hợp với nhu cầu trên.

Ngoài ra cần xác định năng lực sản xuất hàng năm, từng quý, tháng để công tác cân đối chuẩn bị nhân sự phù hợp cho từng thời điểm, lựa chọn và huấn luyện những người làm công tác hoạch định nhân sự một cách công khai, nghiêm túc và lựa chọn thời điểm, đánh giá năng lực nhân viên một cách khách quan.

#### **3.2.5. Cần làm tốt hơn công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý**

Việc hướng dẫn quán triệt thực hiện triển khai các Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng quản trị, quy chế nội bộ chưa sâu, rộng nên một số cá nhân trong đội ngũ cán bộ quản lý cũng như người lao động chưa nghiêm túc thực hiện.

Từng bước nâng cao năng lực quản trị Công ty trên cơ sở vận dụng các nguyên tắc quản trị phù hợp với loại hình công ty cổ phần, đảm bảo quản lý và khai thác tốt các nguồn lực của công ty để tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả cao hơn.

#### **3.2.6. Gắn liền vấn đề nhân sự với chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh vạch ra cho doanh nghiệp các cách thức cạnh tranh trong ngành nghề kinh doanh khác nhau, xác định vị trí cạnh tranh và làm thế nào để phân bổ nguồn lực hiệu quả. Từ đó các nhà quản trị trong doanh nghiệp tiếp tục hoạch định các chiến lược chức năng như: chiến lược tài chính, marketing, nhân lực, sản xuất tác nghiệp... Vì vậy, việc hoạch định nhân sự phải gắn liền và thống nhất với chiến lược kinh doanh.

Bước đầu tiên để thực hiện điều này là bộ phận nhân sự cần có vị thế trong quá trình hoạch định nhân lực của tổ chức. Giám đốc là người kiểm soát phần tài sản lớn nhất, đáng giá nhất của tổ chức con người. Vì thế giám đốc giữ vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược của tổ chức.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự cũng phải có mối quan hệ tốt với các phòng ban khác trong doanh nghiệp để có thể nắm bắt được khả năng làm việc của các nhân viên, công nhân từ đó có thể đưa ra hoạch định nhân sự một cách khách quan nhất, phù hợp nhất.

### 3.2.7. Đưa ra dự báo nhân sự trên cơ sở thực tế

Dự báo nhu cầu nhân sự giúp doanh nghiệp xác định được số lượng công, nhân viên với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên. Do vậy việc dự báo phải dựa trên các cơ sở sau:

- Khối lượng công việc cần phải thực hiện
- Trình độ trang thiết bị và khả năng về mặt thay đổi công nghệ
- Sự thay đổi về hành chính làm tăng năng suất lao động
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc
- Khả năng nâng cao chất lượng của nhân viên
- Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên
- Khả năng tài chính, đãi ngộ của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề từ bên ngoài.

Nếu doanh nghiệp đưa ra dự báo sai, dự báo không sát với thực tiễn sẽ gây ra hậu quả nghiêm trọng cho doanh nghiệp. Việc thừa nhân viên sẽ gây lãng phí, gia tăng chi phí kinh doanh, làm giảm lợi nhuận doanh nghiệp. Việc thiếu nhân lực sẽ làm cho doanh nghiệp mất đi các cơ hội kinh doanh, ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh của doanh nghiệp.

## 3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ ĐẢM BẢO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

### 3.3.1. Hoàn thiện phân tích công việc

Hiện tại công ty có thực hiện và đánh giá phân tích công việc nhưng chưa thực sự chú trọng. Công tác phân tích công việc tương đối phức tạp, đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao. Do vậy, Ban giám đốc, trưởng phó phòng, các chuyên gia phải là người đảm nhiệm và phụ trách. Công tác này cần tiến hành như sau:

- Những người quản lý nhân sự sẽ cộng tác với những người cán bộ quản lý bộ phận khác, các nhân viên khác để thu thập các thông tin về các công việc có liên quan đến công tác phân tích công việc.

- Các cán bộ phân tích công việc sẽ tiến hành xử lý thông tin thu thập được, sau đó tiến hành viết các văn bản của phân tích công việc bao gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

• **Bản mô tả công việc:** Người phân tích công việc viết bản mô tả công việc để giải thích về trách nhiệm, nhiệm vụ, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể với những nội dung chính sau:

- Phần giới thiệu công việc: bao gồm những thông tin cơ bản về công việc như tên công việc, tên địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo, số người lãnh đạo dưới quyền... Các thông tin này sẽ cho cái nhìn tổng quát về bất cứ một công việc nào mà không chỉ người trong lĩnh vực chuyên môn mới có thể hiểu được.

- Phần trình bày các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: các vấn đề này sẽ được trình bày tóm tắt, chính xác bằng các câu mô tả ngắn gọn để mô tả rõ xem người lao động phải làm gì, làm như thế nào, tại sao phải làm và trách nhiệm ra sao.

- Các điều kiện làm việc: là các yếu tố thuộc môi trường lao động trong đó công việc được thực hiện, tác động đến như các điều kiện về môi trường vật chất, thời gian làm, điều kiện vệ sinh và an toàn lao động... Các yếu tố này thường tuân theo các quy định của pháp luật nằm trong các quyết định, nghị quyết, luật...

• **Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện:** Trong bản này người phân tích sẽ liệt kê các yêu cầu của công việc với người thực hiện về kiến thức kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần và thể lực... và các yêu cầu khác cần thiết đối với từng công việc cụ thể. Điều cần thiết với văn bản này là chỉ nên có yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng đến thực hiện công việc, đặc biệt là tránh sự phân biệt đối xử đối với người lao động về các vấn đề thuộc về riêng tư như giới tính, dân tộc, tôn giáo,... và các yêu cầu đó cũng không được quá cao mà lại không cần thiết.

• **Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:** “Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng, chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc”.

Các tiêu chuẩn này có thể được xây dựng bằng văn bản hoặc chỉ đơn giản là sự giao hẹn bằng miệng hoặc các điều khoản của công ty và có thể được xây dựng bằng các chỉ tiêu định lượng hoặc chỉ tiêu định tính. Mỗi doanh nghiệp sẽ tự xây dựng cho mỗi một công việc một loạt các tiêu chuẩn phù hợp theo các tiêu chí mà doanh nghiệp đề ra. Các tiêu chuẩn trong công việc quản lý và chuyên môn nghiệp vụ thường được xây dựng hơn và đòi hỏi hơn các công việc tác nghiệp, thực hiện sản xuất khi có sử dụng các chỉ tiêu định tính nhiều hơn.

- Sau khi đã viết được ba bản trên là kết quả của công tác phân tích công việc thì công việc tiếp theo là việc đưa các văn bản này vào thực hiện tại các bộ phận sản xuất và tác nghiệp đồng thời sử dụng trong việc quản lý nhân sự.

- Song hành với việc đưa vào sử dụng các văn bản trên, tổ chức cần quản lý, lưu trữ và cập nhật thường xuyên các văn bản này.

• **Phân tích công việc ảnh hưởng đến sự thực hiện công việc của người lao động:** Khi doanh nghiệp xây dựng và đưa vào thực hiện chương trình phân tích công việc thì sự thực hiện công việc của người lao động sẽ tốt lên rất nhiều. Đơn giản bởi vì khi phân tích công việc thì tất cả các yếu tố có liên quan đến công việc đã được thể hiện ra nên mỗi người đều biết các công việc của mình và của những người khác, họ ý thức được nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của mình trong công việc, mọi sự phân công và công việc đều trở nên rõ ràng nên trách xảy ra tình trạng chòng chẹo, đan xen trong thực hiện công việc, mỗi người đều có công việc của riêng mình đồng thời cũng có trách nhiệm với chính những công việc thuộc phạm vi quyền hạn của mình.

Ngoài ra người quản lý trực tiếp cũng góp phần làm sự thực hiện công việc của nhân viên mình tốt lên khi đóng vai trò quản lý, hướng dẫn, giúp đỡ đúng người đúng lúc và đúng chỗ.



• **Phân tích công việc ảnh hưởng đến hoạch định nhân lực:** Hoạch định nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu nhân lực. Hoạt động PTCV giữ vai trò làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự khác. Khi có kết quả của phân tích công việc, công ty sẽ biết chỗ nào đang thừa lao động hoặc thiếu lao động, mỗi công việc sẽ cần lao động như thế nào, phân bổ cán bộ như thế đã hợp lý chưa,...từ đó các cán bộ nhân sự đưa ra kế hoạch nhân sự hợp lý như đào tạo, bố trí lại người bằng cách chuyển,...Qua phân tích công việc, kế hoạch hoá nhân lực trở nên chính xác hơn. Vì vậy muốn thực hiện được hoạch định nhân lực tốt thì tất yếu cần một chương trình phân tích công việc hoàn thiện hơn.

### **3.3.2. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc**

Để hoàn thiện hoạch định nhân lực tốt thì ngoài việc hoàn thiện PTCV, Công ty còn phải hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc. Đánh giá thực hiện công việc là một trong những tiêu chí giúp cho công tác hoạch định nhân lực được tốt hơn.

#### **• Đối tượng của đánh giá THCV**

Đánh giá THCV là sự đánh giá có hệ thống chính thức tình hình THCV của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó. Bởi vậy, đối tượng không phải là năng lực, phẩm chất đạo đức, trình độ giáo dục đào tạo, kỹ năng của người lao động mà đó chính là sự THCV của người lao động. Trong thực tế, nhiều tổ chức, cá nhân gọi đánh giá THCV của nhân viên là đánh giá nhân cách. Cách gọi đó vô tình đã gây ra ngộ nhận về bản chất của đánh giá THCV là đánh giá con người chứ không phải là đánh giá quá trình THCV. Xác định đối tượng đánh giá đúng đắn sẽ dễ dàng cho việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, so sánh với tiêu chuẩn đặt ra, và quá trình thảo luận kết quả đánh giá.

#### **• Mục đích của đánh giá THCV**

Đánh giá THCV là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nhân lực. Việc đánh giá giúp khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên. Đây là cơ sở giúp doanh nghiệp tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân lực một cách công bằng chính xác.

Đánh giá THCV nhằm các mục đích chính sau: đánh giá THCV trong quá khứ nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên, làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho người lao động thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp. Tóm lại Công ty có thể thực hiện các mục đích khác nhau khi đánh giá THCV, nhưng đều hướng tới một mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên, nâng cao hiệu quả sử dụng NNL của Công ty.

#### **• Hệ thống đánh giá THCV**

Quá trình đánh giá THCV cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá. Hệ thống này thường được thiết lập bởi 3 yếu tố cơ bản: Các tiêu chuẩn THCV; Đo lường sự THCV; Thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong đó, tiêu chuẩn THCV là hệ thống các chỉ tiêu

về mặt số lượng, chất lượng, là các mức chuẩn cho việc đo lường, nhằm xác định các yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn cần xây dựng khách quan hợp lý sao cho có thể đo lường và đánh giá được mức độ THCV của người lao động. Đo lường sự THCV trước hết chính là việc xác định cái gì cần được đo lường trong sự THCV của người lao động, sau đó xem xét sử dụng tiêu thức nào để đo lường. Từ đó xây dựng được một công cụ đo lường thông qua các phương pháp đánh giá THCV sao cho phù hợp với bản chất công việc và mục đích đánh giá. Kết quả đo lường THCV được thể hiện thông qua một con số hoặc một thứ hạng nhằm đánh giá mức độ THCV của người lao động. Thông tin phản hồi kết quả đánh giá là yếu tố thứ ba trong hệ thống đánh giá, nó thường được thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá. Việc thu thập, cung cấp thông tin phản hồi được thực hiện thông qua buổi nói chuyện, cuộc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá. Nội dung cuộc thảo luận thông báo cho người được đánh giá về tình hình THCV của họ trong chu kỳ đánh giá, tiềm năng phát triển trong tương lai và các biện pháp hoàn thiện sự THCV.

#### • Các phương pháp đánh giá THCV

- Thang đo đồ họa: việc đánh giá được thực hiện thông qua mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu đánh giá này có tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan đến công việc. Thang đo đánh giá có thể được chia thành các thứ hạng như xuất sắc, khá, trung bình, dưới trung bình, kém. Việc xếp hạng các thang đo rất quan trọng.

- Danh mục kiểm tra: Đánh giá thông qua một mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu này mô tả về hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Các câu mô tả thường có giá trị ngang nhau, tuy nhiên trong một số trường hợp chúng thường được cho trọng số để làm rõ mức độ quan trọng của từng câu. Người đánh giá sẽ cho điểm số phù hợp với đối tượng đánh giá của từng câu mô tả, kết quả cuối cùng được tính bằng cách cộng điểm ở các câu.

- Ghi chép các sự kiện quan trọng: Đánh giá thông qua quá trình quan sát và ghi lại bằng cách mô tả hành vi xuất sắc hoặc yếu kém có liên quan đến việc THCV của người lao động theo từng yếu tố công việc.

- So sánh: Đánh giá dựa trên sự so sánh THCV của người lao động với đồng nghiệp của họ và tiêu thức để đánh giá tình hình THCV nói chung.

- Quản lý bằng mục tiêu: Nhân viên và người lãnh đạo trực tiếp cùng xây dựng các mục tiêu THCV cho thời kỳ tương lai. Khác với các phương pháp trên, phương pháp này nhấn mạnh nhiều vào các kết quả THCV mà nhân viên cần đạt được chứ không nhấn mạnh vào trách nhiệm cá nhân đối với công việc.

#### • Tiến trình đánh giá THCV

Tiến trình đánh giá THCV cần được thực hiện theo các bước sau:

##### - Bước 1. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Để lựa chọn được phương pháp thích hợp đảm bảo cho hệ thống đánh giá được chặt chẽ, công bằng thì các nhà quản lý thường dựa vào 2 phương pháp sau:

Lựa chọn dựa vào mục đích đánh giá: Mục đích cơ bản của quá trình đánh giá THCV là kiểm tra tình hình THCV. Ngoài ra việc đánh giá còn nhằm thực hiện các chức năng của công tác quản trị nhân lực như đào tạo, đề bạt tăng lương.

Lựa chọn dựa vào mục tiêu quản lý: Tùy theo mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn để lựa chọn phương pháp phù hợp... Ví dụ, nếu tổ chức đánh giá theo mục tiêu ngắn hạn thì có thể sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

### **- Bước 2: Lựa chọn chu kỳ đánh giá**

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá, thường là 6 tháng hoặc 1 năm. Chu kỳ đánh giá không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin cho một quá trình đánh giá dài sẽ thiếu chính xác, không đầy đủ, do đó kết quả đánh giá sẽ bị sai lệch. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình THCV. Ngoài ra, các tổ chức cũng cần có thông tin quản lý và đánh giá kịp thời để đưa ra các quyết định nhân lực hợp lý đó là một biện pháp tạo động lực.

### **- Bước 3. Lựa chọn người đánh giá**

Việc lựa chọn người đánh giá là việc rất quan trọng trong tiến trình đánh giá. Lựa chọn người đánh giá có ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Thông thường, người ta thường sử dụng những đối tượng sau:

Lãnh đạo trực tiếp: Là người quan sát quá trình THCV của người lao động, được coi là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và hiệu quả nhất. Đồng thời, trực tiếp chỉ đạo và đưa ra các biện pháp điều chỉnh phù hợp để quá trình THCV của người lao động có hiệu quả hơn.

Đồng nghiệp: Là những người cùng làm việc, hiểu rõ về kết quả THCV của người cùng làm việc với mình. Do đó, họ có thể đưa ra những đánh giá phù hợp về sự THCV của người lao động;

Người dưới quyền: Là người cùng làm việc và chịu sự điều hành quản lý của người được đánh giá. Trong quá trình THCV, người dưới quyền cũng có một số nhận xét cơ bản về quá trình THCV của cấp trên.

Khách hàng (Chỉ áp dụng để đánh giá các nhân viên bán hàng hay nhân viên phụ trách tìm kiếm mở rộng thị trường – dùng cho phòng kinh doanh và khối thị trường): Đánh giá của khách hàng mang tính khách quan cao, nhưng cách thức này cũng gặp khó khăn lớn trong việc lựa chọn khách hàng và lấy ý kiến là việc hoàn toàn không đơn giản, đặc biệt là khi họ thực sự không quan tâm đến chương trình đánh giá của tổ chức và đưa ra ý kiến không xác thực.

Tự đánh giá: Cách thức này ít có tính hiệu quả bởi vì kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới lợi ích nhận được của người lao động, dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác. Phương pháp này chỉ được áp dụng đối với phương pháp đánh giá quản lý bằng mục tiêu.

Sau khi tiến hành giải pháp trên, dự kiến ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực THCV của nhân viên thì công tác hoạch định nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện nghiêm túc, nó thể hiện sự đánh giá công bằng,

bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân nhân viên trong công ty.

## KẾT LUẬN

Nhân lực là tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp và của mỗi quốc gia. Nó là yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Chính vì vậy vấn đề hoạch định nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng và cấp thiết. Nguồn nhân lực chất lượng cao là tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến sự cạnh tranh, tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Quá trình Thực tập tại Phòng Kế hoạch – Kinh doanh thuộc Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, mặc dù thời gian không dài nhưng tôi đã có cơ hội tiếp cận được thực tế công tác quản trị nhân lực tại đây. Điều đó đã giúp em tích lũy được những kiến thức, kinh nghiệm thực tế đầu tiên về công tác quản trị nhân sự. Được vận dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn công việc. Trong thời gian thực tập tại đây, tôi đã tìm hiểu về thực trạng nhân lực tại phòng Kế toán – Nhân sự cũng như công nhân trực tiếp tham gia lao động, và thấy rằng đội ngũ cán bộ công nhân viên ở đây không những đáp ứng đầy đủ yêu cầu về mặt nhân lực mà luôn phấn đấu làm việc xây dựng cũng như phát triển hình ảnh của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác hoạch định nhân lực cho doanh nghiệp và đứng trước những khó khăn trong thời gian khủng hoảng hiện nay, doanh nghiệp đã có kế hoạch hoạch định nhân lực một cách hiệu quả, đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty. Công ty Cổ phần môi trường đô thị Kon Tum đã và đang có gắng hoàn thành nhiệm vụ mà Nhà nước giao cho, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, tiếp tục đứng vững và phát triển trên thị trường. Công ty phải hoàn thiện hơn nữa công tác hoạch định nhân sự cũng như đào tạo cán bộ công nhân viên trong công ty để đáp ứng hơn nữa những nhiệm vụ khó khăn hơn trong tương lai, khẳng định vai trò, vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

Với thời gian không quá nhiều để tìm hiểu thực tế công ty, tôi đã tìm hiểu và nghiên cứu thực trạng công tác hoạch định nhân lực của Công ty, có những thành công và tồn tại nhất định. Từ đó đưa ra một số kiến nghị mong rằng có thể giúp ích cho công ty hoàn thiện hơn công tác đó của mình trong thời gian tới. Do thời gian và kiến thức thực tế chưa thực sự đầy đủ, nên bài viết này của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, vì vậy tôi rất mong nhận được những ý kiến chỉ bảo và góp ý của thầy cô giáo để bài viết của tôi có điều kiện bổ sung, hoàn thiện và nâng cao kiến thức của mình.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám đốc công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum, lãnh đạo và các nhân viên tại Phòng Kế hoạch – Kinh doanh, Phòng Hành chính – Nhân sự, đặc biệt là sự giúp đỡ tận tình của Giảng viên ThS. Phan Thị Thanh Trúc đã nhiệt tình hướng dẫn tôi hoàn thành bài báo cáo tốt nghiệp này!

*Xin trân trọng cảm ơn!*

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng việt

- [1] Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh, Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, Nhà Xuất Bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [2] Đồng Thị Thanh Phương & Nguyễn Thị Ngọc An, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê, 2008.
- [3] Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm , Giáo trình quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2014.
- [4] M. Q. Chánh, Bài giảng môn học: Quản trị NNL trong các loại hình doanh nghiệp, Đại học Lao động - Xã hội , 2014.
- [5] T. K. Dung, Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực, NXB tổng hợp TP. HCM, 2016.
- [6] N. P. Hạnh, Quản trị nguồn nhân lực tại các DNNVV của Việt Nam hiện nay: Thực trạng và giải pháp, Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, số 422 tháng 3/2014.
- [7] N. T. Hội, Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, 1999.
- [8] B. V. Nhon, Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực xã hội, NXB Tư pháp, 2006.
- [9] N. Tiệp, Giáo trình Kế hoạch nhân lực, Nhà xuất bản Lao động xã hội, 2006.
- [10] N. Tiệp, Giáo trình Tổ chức lao động, Nhà xuất bản Lao động xã hội , 2007.

### Tài liệu tiếng anh

- [11] Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe, Human resource management, Pearson Educación, 2005.
- [12] Dolan, Shimon L. và Randall S. SCHULER, Human resource management : the Canadian dynamic, Nelson Canada, 1994.

## PHỤ LỤC

Chào quý Anh/chị.

Tôi là sinh viên thực tập lớp K12QT, Trường Phân hiệu Đại học Đà Nẵng tại Kon Tum. Tôi đang thực hiện nghiên cứu về “Thực trạng và giải pháp về công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Môi trường đô thị Kon Tum. Khảo sát này chỉ nhằm mục đích nghiên cứu khoa học phục vụ cho báo cáo nghiên cứu.

Những thông tin mà tôi thu thập hoàn toàn được bảo mật.

Cảm ơn quý Anh/ chị đã hỗ trợ và đồng ý bớt chút thời gian để thực hiện khảo sát!

### I. Thông tin cá nhân khảo sát

Họ và tên:.....Giới tính:.....Tuổi.....

Chức vụ:.....

Thuộc phòng, ban:.....

Chuyên ngành đào tạo:.....

Số năm kinh nghiệm làm việc:.....

### II. Nội dung khảo sát

Câu 1: Theo Anh/chị, Công ty thường tuyển dụng vào thời gian nào?

- Hàng tháng
- Hàng năm
- Khi thiếu công, nhân viên

Câu 2: Theo Anh/chị, Công ty tuyển dụng công, nhân viên từ nguồn nào?

- Nguồn bên ngoài công ty
- Nguồn bên trong công ty
- Cả hai

Câu 3: Theo Anh/chị, Công ty có xây dựng các chương trình hoặc kế hoạch nguồn nhân lực trong năm hay không?

- Có
- Không
- Khác:.....

Câu 3: Theo Anh/ chị, nhân viên trong công ty có biết được kế hoạch này hay không?

- Có
- Không

Câu 4: Theo Anh/chị, khi xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực trong thời gian tới anh/chị có dựa vào chiến lược phát triển của công ty hay không?

- Có
- Không
- Khác:.....

Câu 5: Theo Anh/chị, trong thời gian tới các anh/chị có sử dụng chiến lược để làm công tác hoạch định hay không?

- Có (nếu chọn có tiếp tục trả lời câu 5.1)
- Không

Câu 5.1: Theo Anh/chị, trong thời gian tới để làm công tác hoạch định thì có căn cứ vào chiến lược nào để phát triển không?

- Có
- Không (nếu chọn không tiếp tục trả lời câu 5.2)

Câu 5.2: Nếu như không căn cứ vào chiến lược nào thì căn cứ vào đâu?

.....  
.....

Câu 6: Theo Anh/chị, Công ty thực hiện các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong ngắn hạn theo phương pháp nào?

- Phương pháp phán đoán
- Phương pháp phân tích xu hướng
- Phương pháp từ dưới lên
- Phương pháp từ trên xuống
- Không có

Câu 7: Theo Anh/chị, Công ty thực hiện các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong dài hạn theo phương pháp nào?

- Phương pháp phán đoán
- Phương pháp phân tích xu hướng
- Phương pháp từ dưới lên
- Phương pháp từ trên xuống
- Không có

Câu 8: Theo Anh/chị, Công ty thực hiện theo phương pháp nào để dự báo nguồn cung nhân lực trong ngắn hạn theo phương pháp nào?



- Phương pháp phán đoán
- Phương pháp phân tích xu hướng
- Phương pháp từ dưới lên
- Phương pháp từ trên xuống
- Không có

Câu 9: Theo Anh/chị, Công ty thực hiện theo phương pháp nào để dự báo nguồn cung nhân lực trong dài hạn theo phương pháp nào?

- Phương pháp phán đoán
- Phương pháp phân tích xu hướng
- Phương pháp từ dưới lên
- Phương pháp từ trên xuống
- Không có

Câu 10: Theo Anh/chị, Công ty có kế hoạch gì cho người lao động khi thiếu hụt nhân sự?

- Làm thêm giờ
- Tăng ca
- Tuyển dụng thêm lao động mới
- Không có

Câu 12: Theo Anh/chị, Công ty có kế hoạch gì cho người lao động khi dư thừa nhân sự?

- Sắp xếp, bố trí lại kịp thời
- Luân chuyển lao động phù hợp
- Tuyển dụng thêm người lao động
- Không có