

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤP NƯỚC TÂN HÒA

● NGUYỄN QUYẾT THẮNG - LẠI THỊ THANH NGÀ

TÓM TẮT:

Tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa (Tân Hòa), công tác quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) tuy đã được quan tâm và thực hiện tốt, nhưng vẫn còn một số tồn tại, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất - kinh doanh (SXKD), cũng như chưa đáp ứng kịp thời yêu cầu đổi mới của DN. Bằng một số phương pháp nghiên cứu, như: thu thập thông tin, thống kê mô tả, so sánh, phân tích và tổng hợp; nghiên cứu này xem xét và đi sâu vào thực trạng công tác QTNNL tại Tân Hòa để từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác QTNNL của Công ty trong thời gian tới.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, Công ty cổ phần Cấp nước Tân Hòa.

1. Đặt vấn đề

Tân Hòa là công ty cổ phần có vốn nhà nước chi phối, thuộc Tổng công ty Cấp nước Sài Gòn - Trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Công ty mẹ). Hoạt động chính của Công ty là cung ứng, kinh doanh nước sạch cho nhu cầu tiêu dùng, sản xuất của khu vực quận Tân Bình, quận Tân Phú và một phần quận Phú Nhuận thuộc Thành phố Hồ Chí Minh. Công tác QTNNL được Công ty thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên, do một vài khó khăn, nên Công ty vẫn còn một số điểm hạn chế nhất định. Công tác tuyển dụng còn hạn chế về kinh phí, nhân sự tiếp nhận đôi khi còn chưa đáp ứng được yêu cầu về trình độ, năng lực công tác. Đối với hoạt động đào tạo, tuy được lãnh đạo quan tâm nhưng chưa có kế hoạch đào tạo gắn với chiến lược phát triển của Công ty. Công ty cũng rất chú trọng đến lương, thưởng và các chế độ cho người lao động (NLĐ), tuy nhiên so với mặt bằng

chung của ngành nước trong khu vực Thành phố Hồ Chí Minh thì mức thu nhập này còn thấp. Do vậy, việc hoàn thiện công tác QTNNL là hết sức cần thiết.

2. Cơ sở dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu dùng để phân tích trong nghiên cứu này bao gồm: dữ liệu thứ cấp được lấy từ các nghiên cứu, tài liệu liên quan đến các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về phương hướng phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) trong lĩnh vực ngành cấp nước, các nghiên cứu, tài liệu liên quan đến lý luận QTNNL trong các đơn vị, tổ chức, những quan điểm về phát triển lực lượng trong ngành cấp nước hiện nay như một số giáo trình, các dữ liệu trên báo chí, website, các báo cáo chính thức, các chính sách đang thực hiện áp dụng tại Tân Hòa... và dữ liệu sơ cấp được thu thập lần đầu, chưa qua xử lý tại thời điểm nghiên cứu thông qua các cuộc điều tra, phỏng vấn và thảo luận nhóm với các

nhà quản trị (NQT) và nhân viên Tân Hòa nhằm hoàn thiện công tác QTNNL Công ty.

Nghiên cứu sử dụng một số phương pháp như thu thập thông tin, thống kê mô tả, so sánh, phân tích và tổng hợp. Các phương pháp này sử dụng chủ yếu trong việc nghiên cứu bài học, kinh nghiệm, phân tích, so sánh, đánh giá thực trạng công tác QTNNL và tìm ra những nguyên nhân tồn tại vì sao nguồn lao động chưa thực sự phát huy hết tiềm năng của mình, chưa đáp ứng được nhu cầu của Công ty. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng sử dụng phương pháp điều tra và thảo luận nhóm với các NQT và nhân viên Công ty, qua đó đề xuất giải pháp và kiến nghị liên quan đến việc hoàn thiện công tác QTNNL tại Tân Hòa.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Tân Hòa

Tân Hòa đã xây dựng được hệ thống quy chế làm việc cho đội ngũ cán bộ, NLĐ và những người làm công việc khác tại Công ty. Đặc biệt, trong cơ cấu tổ chức các Phòng - Đội được phân công rõ ràng, cụ thể chức năng, nhiệm vụ theo quy chế được duyệt. (Bảng 1)

Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và trình độ ngoại ngữ, tin học của đội ngũ cán bộ, NLĐ tại Công ty những năm gần đây có sự tăng trưởng theo chiều hướng tích cực, cán bộ và NLĐ tích cực học tập nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ. (Bảng 2)

Bảng 1. Cơ cấu CBCNV, giai đoạn 2019 - 2021 tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa

DVT: Người

TT	Cơ cấu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính							
1	Nam	260	80	256	80	252	79,3
2	Nữ	65	20	64	20	66	20,8
Tổng cộng		325	100,00	320	100,00	318	100,00
Độ tuổi							
1	Dưới 30 tuổi	50	15,4	39	12,3	65	20,5
2	Từ 31 - 40 tuổi	95	29,3	107	33,4	107	33,7
3	Từ 41 - 50 tuổi	134	41,2	137	42,8	110	34,6
4	Trên 50 tuổi	46	14,1	37	11,5	36	11,2
Tổng cộng		325	100,00	320	100,00	318	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính Công ty

Bảng 2. Trình độ chuyên môn của CBCNV, giai đoạn 2019 - 2021 tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa

DVT: Người

TT	Trình độ	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Đại học (ĐH), sau đại học	98	30,2	109	34,1	125	39,3
2	Cao đẳng	49	15,0	39	12,3	24	8,0
3	Trung cấp, Trung học phổ thông (THPT)	178	54,8	172	53,7	169	53,0
Tổng cộng		325	100,00	320	100,00	318	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính Công ty

Đi sâu vào phân tích, tìm hiểu và đánh giá công tác QTNNL của Công ty cho thấy:

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực (NNL) được xác định là nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách, kế hoạch hoạt động cho Tân Hòa nhằm đáp ứng đủ nhân lực đảm bảo số lượng, chất lượng, bố trí đúng người, đúng việc và đúng thời điểm cần thiết để đạt được hiệu quả trong hoạt động SXKD cho Công ty.

Trong điều kiện và yêu cầu nâng cao hiệu quả SXKD hiện nay, Công ty chưa có kế hoạch nhân lực trong dài hạn. Việc xác định thừa hay thiếu lao động chỉ do từng phòng, ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại, không có sự tham gia của Phòng Tổ chức - Hành chính. Phòng Tổ chức Hành chính chỉ có chức năng tổng hợp các nhu cầu nhân sự từ các bộ phận và thực hiện tuyển dụng. Ban lãnh đạo Công ty có xác định được nhu cầu về NNL trong ngắn hạn nhưng đề ra chiến lược này còn sơ sài.

- Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc, xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được xem là vấn đề then chốt của hoạt động QTNNL. Tuy nhiên, tại Tân Hòa chưa chính thức thực hiện phân tích công việc. Các nội dung công việc của từng chức danh thường chỉ được nêu trong hợp đồng lao động. Ngoài ra, các yêu cầu công việc, điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các kỹ năng cần thiết mà nhân viên phải có để thực hiện tốt công việc thường do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền và trong văn bản chưa quy định cụ thể, rõ ràng.

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện của một cán bộ công chức, nhân viên. Tuy nhiên, tại Tân Hòa chưa có bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cụ thể cho từng chức danh. Vì vậy, CBCNV không có định hướng để phấn đấu; đôi khi tuyển chọn vào các vị trí, các chức danh lãnh đạo còn mang tính chủ quan, thiên về cá nhân của người xét duyệt, hoặc của người tham mưu đề xuất trực tiếp cho người xét duyệt.

- Công tác tuyển dụng

Hoạt động tuyển dụng của Tân Hòa có quy trình

rõ ràng, chi tiết, được tiến hành, minh bạch, công khai. Tuy nhiên, quy trình này còn khá đơn giản, một số khâu mang tính hình thức nên việc tuyển dụng của công ty diễn ra một cách nhanh chóng. Bên cạnh đó, Công ty chưa thu hút được nhân tài từ bên ngoài, vì nguồn tuyển dụng đa số từ nội bộ, ưu tiên con em CBCNV trong Công ty. (Bảng 3)

Bảng 3. Tình hình lao động được tuyển dụng và nghỉ việc tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa, giai đoạn 2019 - 2021

ĐVT: người

Năm	Đầu kỳ	Tuyển dụng	Nghỉ việc	Cuối kỳ
2019	338	06	19	325
2020	325	10	15	320
2021	320	06	08	318

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính Công ty

- Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

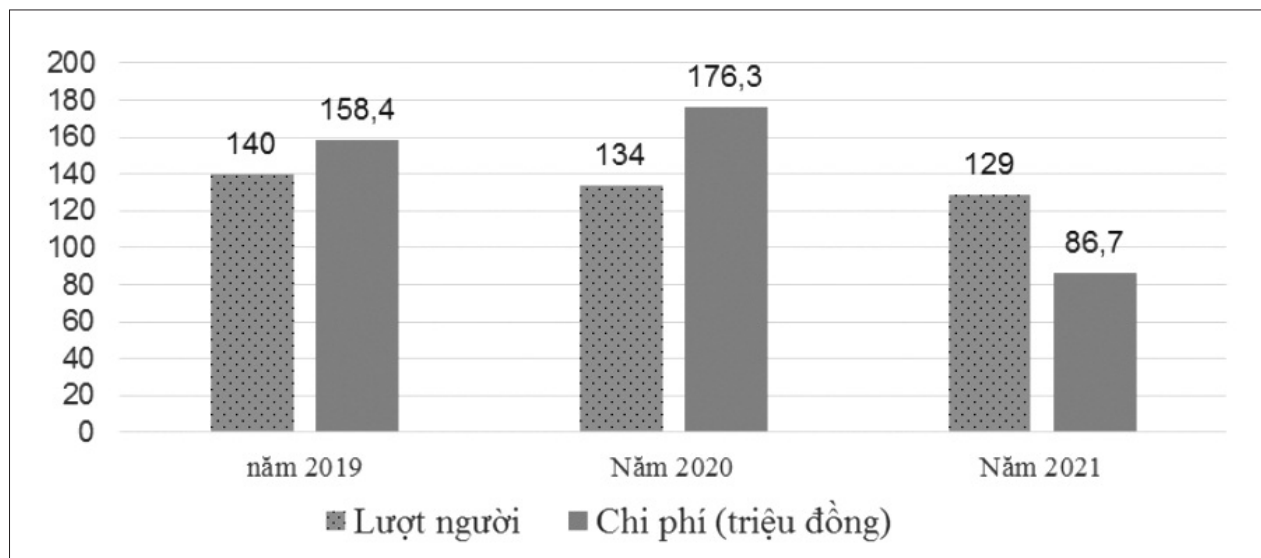
Đào tạo và PTNNL là ưu tiên hàng đầu tại Tân Hòa. Công ty luôn chú trọng và đầu tư cho việc đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực tại Công ty, đảm bảo đáp ứng nhu cầu nâng cao, bổ sung cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản lý điều hành, khoa học công nghệ đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh. Mỗi CBCNV đều được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo tại Công ty hoặc bên ngoài.

Tuy nhiên, Công ty chưa có chiến lược đào tạo và phát triển gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của DN. Mặc dù Công ty đã có xây dựng kế hoạch đào tạo nhưng chưa sát với thực tế công việc, thường có phát sinh do nhu cầu công việc cần thiết nên kế hoạch dự báo thường không chính xác. Chất lượng đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, không tạo được động lực cho sự phát triển, cũng như chưa có chính sách hỗ trợ phù hợp để kích thích nhân viên tự học. Bên cạnh đó, sau mỗi hoạt động đào tạo Công ty chưa thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo. (Hình 1)

- Thù lao và chế độ đãi ngộ

Định kỳ hàng tháng, Trưởng các Phòng - Đội của Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại bộ phận mình. Việc

Hình 1: Số lượt CBCNV được cử đi đào tạo và chi phí đào tạo tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa, giai đoạn 2019 - 2021



Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính Công ty

đánh giá này cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên. Riêng các Trưởng, phó phòng sẽ được Ban Giám đốc đánh giá theo phân công phụ trách các bộ phận.

Tuy nhiên, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn mang tính định tính, chưa chi tiết, cụ thể, đánh giá đôi lúc còn nể nang, chưa bám sát yêu cầu công việc và tiêu chuẩn. Các chế độ chính sách về tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội của Công ty chưa mang lại sự hài lòng cho đội ngũ cán bộ và NLĐ tại Công ty. Mặc dù Công ty cũng rất chú trọng đến lương, thưởng và các chế độ cho CBCNV, tuy nhiên so với mặt bằng chung của khu vực thì mức thu nhập này vẫn còn khá thấp.

Việc chi trả lương hiện nay chưa thật sự kích thích NLĐ hăng say với công việc, chưa phát huy hết khả năng để tạo năng suất, chất lượng và hiệu quả cao nhất. Chưa xây dựng được quy chế trả lương áp dụng riêng cho các chuyên gia, nhân viên giỏi để họ phát triển tài năng, giữ chân người tài. Các chính sách kích thích vật chất, tinh thần như thi đua, khen thưởng còn hình thức, chưa gắn với quyền lợi thiết thực của người lao động. Các chính sách đãi ngộ của Công ty với nhân viên tuy

đã được cải thiện nhưng chưa mang tính đồng đều, dàn trải, thiếu chính sách đãi ngộ đối với nhân viên giỏi, người tài. Đây là nguyên nhân Công ty chưa thu hút được lao động có chuyên môn cao. Nhân viên có năng lực, có kinh nghiệm lại có xu hướng chuyển dịch sang môi trường làm việc mới tốt hơn hoặc có thu nhập cao hơn với chính sách đãi ngộ hợp lý hơn.

Một số nguyên nhân chính dẫn đến những hạn chế trong công tác QTNNL của Tân Hòa:

Nguyên nhân chủ quan: (1) Công tác QTNNL của Tân Hòa còn thiếu chiến lược tổng thể về PTNNL, cũng như những chính sách, biện pháp chiến lược đồng bộ. Từ đó, thiếu cơ sở định hướng cho các hoạt động chức năng của QTNNL có hiệu quả, khiến các chương trình, kế hoạch, biện pháp trong tổ chức thực hiện công tác QTNNL của các NQT các cấp bị hạn chế, đặc biệt trong thực hiện các mục tiêu dài hạn; (2) Công ty chưa có những ứng dụng và chuẩn hóa chương trình quản trị nên vẫn còn xuất hiện những tồn tại trong công tác QTNNL; (3) Sự quan tâm về công tác QTNNL của nhiều NQT các cấp chưa đồng đều, đặc biệt tại một số phòng, ban chưa thật sự quán triệt quan điểm coi con người là nhân tố quyết định sự thành bại trong hoạt động của bộ phận mình.

Nguyên nhân khách quan: (1) Quy định áp

dụng mức lương tối thiểu còn bất cập, không theo kịp tốc độ trượt giá khiến cho thu nhập lương tối thiểu và thu nhập lương khi nghỉ hưu của người lao động không đảm bảo khiến cho người lao động chưa thực sự yên tâm công tác; (2) Công đoàn có tổ chức việc phổ biến các Luật Bảo hiểm, Luật Công đoàn, Luật Doanh nghiệp, Thông tư, Nghị định của Chính phủ về tiền lương, phụ cấp, trợ cấp nhưng còn thiếu tính kịp thời và sâu sát làm cho DN gặp nhiều khó khăn trong triển khai công tác quản trị hoạt động DN; (3) Công ty hầu hết chưa xây dựng chiến lược PTNNL, chỉ thực hiện theo xu thế phát triển trong hoạt động của DN, do đó còn nhiều bất cập, chưa hiểu hết tầm quan trọng cũng như chưa phát huy hết tiềm năng và thế mạnh trong công tác QTNL.

3.2. Đề xuất giải pháp

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực

Để thực hiện tốt công tác hoạch định NNL, Tân Hòa cần phải làm tốt công việc dự báo về nhu cầu NNL. Để có được sự dự báo chính xác, Công ty cần hệ thống hóa các kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm cho từng loại hình công việc thông qua xây dựng bảng mô tả và bảng tiêu chuẩn công việc. Phối hợp với các Trưởng Phòng - Đội xác định yêu cầu về số lượng, chất lượng nhân sự trên cơ sở tiêu chuẩn đó đồng thời dự báo sơ bộ một số tiêu chuẩn công việc trong tương lai trên cơ sở các kế hoạch kinh doanh và các tiêu chuẩn trong hiện tại.

Giám đốc Công ty rà soát bố trí các phòng chuyên môn đối với cán bộ và NLĐ đáp ứng đủ tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ theo vị trí việc làm đã được phê duyệt.

Căn cứ vào kế hoạch SXKD cũng như mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty trong giai đoạn sắp tới để xác định khối lượng công việc cần thực hiện.

Đánh giá trình độ trang thiết bị kỹ thuật, khả năng thay đổi về công nghệ nâng cao năng suất lao động.

Nhu cầu NNL theo công việc, theo trình độ, theo giới tính; Khả năng tài chính của Công ty chi cho các nguồn lực.

Tham mưu và đề xuất cấp trên nhiều chỉ tiêu đăng ký tham gia các khóa học bổ sung kiến thức chuyên môn.

Quy hoạch nguồn cán bộ là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, góp phần không nhỏ vào sự phát triển không ngừng của Công ty. Để làm được công tác này, ngoài các yếu tố kỹ thuật trong việc quy hoạch, Công ty cần chú trọng đến các yếu tố “mềm” khác để đảm bảo duy trì và giữ chân được người tài, tránh tình trạng đã đưa vào quy hoạch nhưng không giữ được người. Một số biện pháp cần thực hiện thật tốt như sau:

Cần đẩy mạnh công tác xây dựng văn hóa DN, tạo ra môi trường làm việc khoa học, thân thiện mà ở đó cán bộ và NLĐ có thể coi Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình.

Cần phổ biến rộng rãi đến toàn thể cán bộ và NLĐ chiến lược phát triển của Công ty, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị triết lý, các kế hoạch động,... Gần công việc thực tế với chiến lược vạch ra và thường xuyên cập nhật các thông tin liên quan đến cán bộ và đội ngũ người lao động để họ yên tâm công tác. Các chính sách và chế độ ưu tiên đặc biệt cho cán bộ giỏi, cán bộ thâm niên cũng cần được phát triển và quan tâm thích đáng để họ yên tâm công tác. Đặc biệt, chính sách sẵn sàng hỗ trợ cán bộ và NLĐ khi họ không còn muốn làm việc tại Công ty nữa cần được thực hiện triệt để hơn, vừa để xây dựng hình ảnh Công ty, vừa tạo thêm các nguồn lực hỗ trợ cho Công ty sau này.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích công việc

Để làm tốt hơn công tác phân tích công việc, trước hết, Công ty cần xây dựng quy trình thực hiện phân tích công việc để đảm bảo tính thống nhất khi triển khai thực hiện.

Công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc bao gồm những nội dung chủ yếu như: tên công việc, mã số, cấp bậc, nhân viên thực hiện, người giám sát, người phê duyệt bảng mô tả công việc, mô tả tóm tắt công việc, nêu rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác trong và ngoài DN; liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính và giải thích, xác định cụ thể, rõ ràng về phạm vi quyền hạn nhất là trong quyết định về tài chính và nhân sự, tiêu chuẩn mẫu mà người thực hiện công việc cần đạt được và điều kiện làm việc.

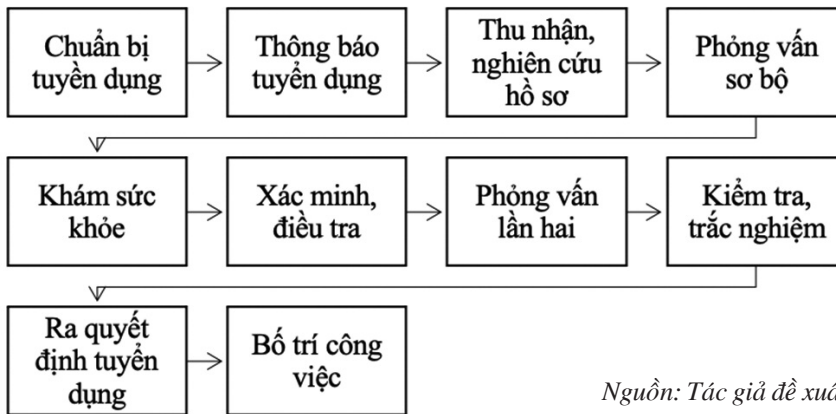
Tất cả các hồ sơ hệ thống phân tích công việc được hoạch định và thực hiện bởi Ban Giám đốc và Trưởng các bộ phận.

Công ty cần xây dựng Bảng tiêu chuẩn công việc bao gồm các yếu tố chính, như: trình độ văn hóa, chuyên môn, ngoại ngữ, vi tính, kinh nghiệm, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình, các đặc điểm cá nhân liên quan.

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng

Tuyển dụng là hoạt động quan trọng, có tác dụng bảo đảm biên chế cho lực lượng cán bộ và NLĐ tại Công ty trước mắt và lâu dài. Do vậy, cần tổ chức lại công tác tuyển dụng cán bộ, NLĐ cho phù hợp. Việc tuyển dụng mới cần tuân thủ nghiêm các tiêu chuẩn quy định đối với từng vị trí công việc. Quy trình tuyển dụng nên thực hiện đầy đủ các bước như sau: (Hình 2)

Hình 2: Quy trình tuyển dụng tại Công ty



Nguồn: Tác giả đề xuất

Để tuyển chọn được những nhân viên thực sự có trình độ, năng lực, có chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc. Công ty cần phải có những phương pháp kiểm tra như thực hiện phương pháp trắc nghiệm khi tuyển chọn. Trắc nghiệm được thực hiện để kiểm tra kiến thức, kỹ năng chuyên môn và năng lực thật sự của các ứng viên tham gia tuyển dụng. Với công tác phỏng vấn sơ bộ và lần 2 thì chưa thể hiện được khả năng thật sự của các ứng viên, đôi khi không đáp ứng được nhu cầu công việc. Với phương pháp trắc nghiệm sẽ giúp Công ty sàng lọc khá kỹ những ứng viên không đạt yêu cầu do Công ty đề ra. Các phương pháp Công ty nên áp dụng, đó là: (1) Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát cho biết trình độ của ứng viên tới đâu, có thể đảm nhận vị trí nào trong tương lai; (2) Trắc nghiệm kiến thức chuyên môn nhằm kiểm tra kiến thức chuyên

môn thật sự mà ứng viên có được thông qua học tập và kinh nghiệm thực tế, để thực hiện các công việc được mô tả trong bảng mô tả công việc; (3) Trắc nghiệm mẫu công việc, ở đây mẫu công việc cụ thể được đưa ra gắn sát với thực tế của Công ty và yêu cầu ứng viên thực hiện. Trắc nghiệm này cho biết được mức độ thành công trong công việc của các ứng viên.

Khi tiến hành trắc nghiệm, yêu cầu đặt ra là các bài trắc nghiệm phải sát với thực tế của Công ty; có độ tin cậy cao và có thể ứng dụng rộng rãi trong toàn Công ty. Do đó, Công ty cần xây dựng mỗi loại công việc một bài trắc nghiệm riêng và thường xuyên kiểm tra tính hữu dụng của nó khi sử dụng.

Bên cạnh đó, Công ty phải tìm hiểu, nghiên cứu phương pháp tuyển chọn trực tuyến. Phương pháp này giúp Công ty nhắm đến nhiều ứng viên có đủ khả năng cho công việc, sàng lọc họ chỉ trong vài giây và liên hệ với nhiều người tiềm năng nhất ngay lập tức. Cử cán bộ có chuyên môn, có nhiệt huyết với nghề bố trí vào làm công tác tuyển dụng, không nhất thiết phải cán bộ của Phòng Tổ chức - Hành chính.

Hàng năm, công ty cần trích nguồn kinh phí nhất định để tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ và NLĐ làm công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, đồng thời chú trọng phân bổ nguồn kinh phí cho các hoạt động liên quan công tác tuyển dụng như: Thông báo tuyển dụng, liên kết với các trường đại học, cao đẳng để tạo nguồn nhân lực từ sinh viên các trường,...

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty cần quan tâm và đẩy mạnh hơn nữa công tác đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo trong công việc: (1) Phải có kế hoạch và chương trình đào tạo chi tiết cụ thể dựa trên mục tiêu, chiến lược phát triển và kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực của Phòng - Đội/Công ty; Cần xem xét khả năng thực hiện các phương pháp đào tạo

trong công việc như đào tạo theo chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, kèm cặp và chỉ bảo, ...; (2) Cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận để hoạt động đào tạo không ảnh hưởng đến hoạt động SXKD; Do đặc thù hoạt động SXKD của Công ty nên cần phải đẩy mạnh hơn nữa công tác đào tạo trong công việc theo hình thức luân chuyển nội bộ để có thể tối ưu hóa nguồn lực.

Đào tạo ngoài công việc: (1) Cần có kế hoạch và chương trình đào tạo chi tiết cụ thể dựa trên mục tiêu, chiến lược phát triển và kế hoạch sử dụng NNL của Phòng - Đội; (2) Cần xem xét và lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp: tổ chức lớp học cạnh DN, cử nhân viên đi học ở các trường chính quy, đào tạo từ xa,... Chú trọng công tác đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng, nâng cao thái độ cho nhân viên; (3) Phòng Tổ chức - Hành chính cần xem xét đánh giá, đưa ra các tư vấn cần thiết để có thể lựa chọn ra được những nhân viên phù hợp đưa đi đào tạo. Cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận để hoạt động đào tạo không ảnh hưởng đến hoạt động SXKD.

Sau khi thực hiện kế hoạch đào tạo, Công ty cần đánh giá hiệu quả của việc đào tạo thông qua trả lời câu hỏi: Nhân viên thích chương trình học như thế nào? Nhân viên học được gì sau khóa đào tạo? Nhân viên áp dụng được các kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc hiện tại như thế nào? Công ty thu được gì từ việc đầu tư cho đào tạo? Như thế Công ty mới có những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho kế hoạch đào tạo sau. Việc đánh giá chương trình đào tạo phải được tiến hành thường xuyên trong khóa đào tạo bằng việc Trưởng bộ phận sẽ giám sát quá trình đào tạo nhân viên thông qua phiếu theo dõi định kỳ, Công ty không nên báo trước thời gian tiến hành đánh giá để cho kết quả chính xác nhất.

Để đánh giá được hiệu quả đào tạo, Công ty không những tiến hành đánh giá nhân viên trong quá trình đào tạo về khả năng tiếp thu, khả năng sáng tạo, ý thức chấp hành các quy định trong công việc, kỹ năng thực hiện công việc, thời gian hoàn thành công việc mà Công ty cần đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo. Nội dung đánh giá cần có những chỉ tiêu so sánh trước và sau đào tạo như chỉ tiêu về số lượng, thời gian,

chất lượng,... Ngoài ra, phương pháp so sánh chéo giữa nhân viên này với nhân viên khác hay giữa nhóm này với khác cũng cần được sử dụng. Từ kết quả đó, Công ty có thể biết được chương trình đào tạo của mình có hiệu quả hay không, những điểm nào cần phải rút kinh nghiệm khắc phục, những điểm nào cần phải phát huy để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện công tác thù lao và chế độ đãi ngộ

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV còn mang tính định tính, chưa rõ ràng do Công ty chưa có Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc nên chưa có thang điểm chuẩn để đánh giá. Người tự đánh giá cũng như nhận xét của lãnh đạo đôi khi sai lệch kết quả do yếu tố chủ quan, cảm tính, thành kiến hay nể nang... Do đó, cần phải có giải pháp thực hiện trong thời gian tới, đó là:

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, có thể bổ sung các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên trong phiếu đánh giá CBCNV hàng tháng/năm bằng cách gắn mỗi tiêu chuẩn đánh giá công việc với một thang điểm đánh giá phù hợp. Điều này nhằm đảm bảo tính khách quan, công bằng, hạn chế sự phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của lãnh đạo trong quá trình đánh giá. Đồng thời việc tổ chức họp xét, đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBCNV phải được lập biên bản, lưu giữ làm cơ sở xét tăng lương, khen thưởng, đề bạt,... theo quy định.

- Việc đánh giá phải căn cứ vào bảng tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên so với nhiệm vụ được giao tại Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc. Mỗi tiêu chuẩn được đánh giá với mức độ quan trọng từ thấp đến cao và chia thành mức độ. Trong đó tiêu chuẩn nào quan trọng có mức điểm cao hơn các tiêu chuẩn còn lại. Lãnh đạo sẽ đánh giá năng lực thực hiện công việc của cán bộ, công chức, viên chức qua điểm tổng hợp cuối cùng và có thông qua ý kiến của tập thể.

- Bảng tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV giúp lãnh đạo có cơ sở đánh giá một cách khách quan về CBCNV. Thông qua phần cá nhân tự đánh giá tránh sự chủ quan, thành kiến của lãnh đạo trong quá trình đánh giá.

Việc xây dựng việc một cơ chế trả lương phù hợp rất cần thiết đối với Công ty, cụ thể như sau:

Thứ nhất, việc trả lương không chỉ là trả lương cao, ngang bằng với nơi khác, mà còn phải làm cho người lao động cảm thấy hài lòng với với tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ. Trả lương, xây dựng hệ số công việc phải dựa vào kết quả của việc đánh giá giá trị công việc. Cơ chế tiền lương phải thật sự đóng vai trò là thước đo đánh giá đúng năng lực, khả năng làm việc và mức độ đóng góp của nhân viên vào kết quả hoạt động của Công ty. Qua đó, họ cảm nhận được giá trị lao động và giá trị bản thân họ ở công việc và ở trong Công ty, từ đó sẽ động viên khuyến khích họ với tinh thần làm việc hăng say nhất.

Thứ hai, trả lương và phân phối thu nhập dựa theo hiệu quả công việc, người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Tiêu chí thưởng, phạt phải được công khai, minh bạch, được cán bộ và người lao động chấp nhận. Người làm tốt, có thành tích cống hiến trong hoạt động công tác của Công ty sẽ được nhận tiền lương và thưởng xứng đáng. Ngược lại, với những người làm việc kém hiệu quả, ỷ lại cũng cần có chính sách phù hợp để họ cố gắng nhìn nhận tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc.

Thứ ba, xây dựng mức tiền lương trên cơ sở hướng đến yếu tố thị trường, đảm bảo luôn có thể thu hút và giữ được lao động. Theo đó, tiền lương phải có cơ chế thu thập thông tin mặt bằng tiền lương trên thị trường lao động, xem xét mặt bằng lương của ngành và khu vực. Căn cứ vào đó, tùy từng nhóm cán bộ và người lao động, Công ty xác định chiến lược trả lương phù hợp với nhu cầu thu hút - có thể cao hơn, bằng hoặc thấp hơn mức trung bình trên thị trường. Ngoài ra, cần tính toán đến yếu

tố lạm phát trượt giá, đảm bảo người lao động cân đối giữa tiền lương và chi phí sinh hoạt cần thiết.

Thứ tư, xây dựng tiền lương phải phù hợp và nhất quán với chiến lược hoạt động, kế hoạch ngân sách cũng như các chức năng quản lý khác của Công ty. Đồng thời phải tuân thủ các quy định của pháp luật. Tóm lại, thực hiện tốt công tác phân tích và mô tả công việc, đảm bảo trách nhiệm rõ ràng, rành mạch và phù hợp với định hướng phát triển của Công ty. Đây là bước cần thiết và là tiền đề cải tiến hệ thống tiền lương, thực hiện trả lương theo giá trị công việc đảm nhận. Thêm vào đó là một quy chế bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá bài bản, có tính hệ thống sẽ giúp Công ty nâng cao tính công bằng trong đãi ngộ, khuyến khích sự cạnh tranh, phát huy năng lực làm việc. Mặc khác qua đánh giá, người quản lý phát hiện được những yếu tố tích cực cần phát huy, đồng thời nhận ra những mặt tồn tại và điểm yếu cần khắc phục của mỗi cán bộ, NLĐ và của hệ thống quản lý.

4. Kết luận

Công tác QTNNL có ý nghĩa quyết định đến sự thành công hay thất bại của bất cứ tổ chức nào. Trên cơ sở lý luận về công tác QTNNL trong tổ chức, việc nghiên cứu, phân tích đánh giá thực trạng QTNNL tại Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa đã xác định những mặt được và chưa được. Trong thời gian tới, để hoàn thiện công tác QTNNL của đơn vị, Công ty cần tiếp tục chú trọng đến việc: hoàn thiện các quy trình, thủ tục và thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân sự; tập trung vào việc đào tạo và phát triển nhân viên; làm tốt công tác đánh giá nhân lực; từng bước hoàn thiện công tác tiền lương và xây dựng xây dựng văn hóa DN tại Công ty nhằm tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, trách nhiệm, hiệu quả,... ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
3. Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa (2019-2021), *Báo cáo thống kê số lượng nguồn nhân lực qua các năm*.

4. Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa (2019-2021), *Báo cáo tình hình tuyển dụng nguồn nhân lực qua các năm.*

5. Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa (2019-2021), *Báo cáo tình hình đào tạo nguồn nhân lực qua các năm.*

6. Trang web: <http://www.capnuoctanhua.com.vn/>

Ngày nhận bài: 12/3/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/4/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 22/4/2022

Thông tin tác giả:

1. PGS.TS. NGUYỄN QUYẾT THẮNG

Khoa Quản trị Du lịch - Nhà hàng - Khách sạn

Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh (Hutech)

2. LẠI THỊ THANH NGÀ

Công ty Cổ phần Cấp nước Tân Hòa

IMPROVING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF TAN HOA WATER SUPPLY JOINT STOCK COMPANY

● Assoc.Prof.Ph.D **NGUYEN QUYET THANG**¹

● **LAI THI THANH NGA**²

¹Faculty of Tourism and Hospitality Management

Ho Chi Minh City University of Technology

²Tan Hoa Water Supply Joint Stock Company

ABSTRACT:

Although Tan Hoa Water Supply Joint Stock Company has paid attention to the human resource management, there are still some shortcomings affecting the company's performance and innovation. By using some research methods such as information collection, descriptive statistics, comparison, analysis and synthesis, this study examined the current human resource management of Tan Hoa Water Supply Joint Stock Company and proposed some solutions to help the company improve its human resource management in the coming time.

Keywords: human resource management, Tan Hoa Water Supply Joint Stock Company.