

# Chất lượng nhân lực của doanh nghiệp công nghiệp: phương pháp đo lường và hiện trạng của Việt Nam

**ĐỖ VĂN PHÚC  
NGUYỄN HỒNG HOÀNG**

**T**rong kinh tế thị trường *doanh nghiệp hoạt động* là vận dụng các nguồn lực giành giật với các đối thủ các yếu tố đầu vào, phân nhu cầu thị trường, lợi nhuận, các lợi ích từ hoạt động kinh doanh nhằm thoả mãn nhu cầu tồn tại và phát triển. Hoạt động của doanh nghiệp cũng như bất kỳ hoạt động nào khác của con người có mục đích đạt được hiệu quả cao nhất có thể. Hiệu quả là kết quả tương quan, so sánh những lợi ích thu được từ hoạt động cụ thể với phần các nguồn lực huy động, sử dụng (chi phí) để đạt được (có được) những lợi ích đó. Cần phải thống kê đầy đủ, bóc tách và quy tính tương đối chính xác các lợi ích và các loại chi phí trong một hoạt động. Vì tính toán hiệu quả để lựa chọn hoạt động nên phải có hiệu quả cả ở dạng tuyệt đối và ở dạng tương đối, tức là phải lấy kết quả (lợi ích) trừ đi chi phí và lấy kết quả (lợi ích) chia cho chi phí. Về mặt kinh tế, hiệu quả tuyệt đối là lãi; hiệu quả tương đối là lãi trên tổng vốn kinh doanh (tổng tài sản), lãi trên chi phí. Hiệu quả kinh tế trong tương lai chỉ có được khi đảm bảo ổn định chính trị - xã hội và về mặt môi trường. Do đó, hiệu quả kinh doanh hàng năm phải được đánh giá kết hợp cả ba mặt: kinh tế, chính trị - xã hội và môi trường. Hiệu quả về mặt chính trị - xã hội và môi trường nên được quy tính ra hiệu quả kinh tế để có thể so sánh, quyết định, lựa chọn. Hoạt động của doanh nghiệp là hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp được phép kinh doanh tất cả những gì nhà nước không cấm, thường cùng một lúc tiến hành cả ba loại hình kinh doanh: kinh doanh sản xuất, kinh doanh thương mại, kinh doanh dịch vụ.

*Nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ những khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và huy động được cho việc thực hiện, hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của doanh nghiệp.* Nhân lực của doanh nghiệp còn gần nghĩa với sức mạnh của lực lượng lao động; sức mạnh của đội ngũ lao động; sức mạnh của đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức (CBCNV) của doanh nghiệp. Sức mạnh đó là sức mạnh hợp thành từ sức mạnh của các loại người lao động, sức mạnh hợp thành từ khả năng lao động của từng người lao động. Khả năng lao động của một con người là khả năng đảm nhiệm, thực hiện, hoàn thành công việc bao gồm các nhóm yếu tố: sức khoẻ (nhân trắc, độ lớn và mức độ dai sức...), trình độ (kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, mức độ cố gắng... Trong kinh tế thị trường không cần có biên chế, nhân lực của doanh nghiệp là sức mạnh hợp thành các loại khả năng lao động của những người giao kết, hợp đồng làm việc cho doanh nghiệp. Các loại khả năng lao động đó phù hợp với nhu cầu đến đâu, đồng bộ từ khâu lo đảm bảo việc làm, lo đảm bảo tài chính, lo đảm bảo công nghệ, lo đảm bảo vật tư, lo tổ chức sản xuất... đến đâu, chất lượng nhân lực của doanh nghiệp cao đến đó, mạnh đến đó.

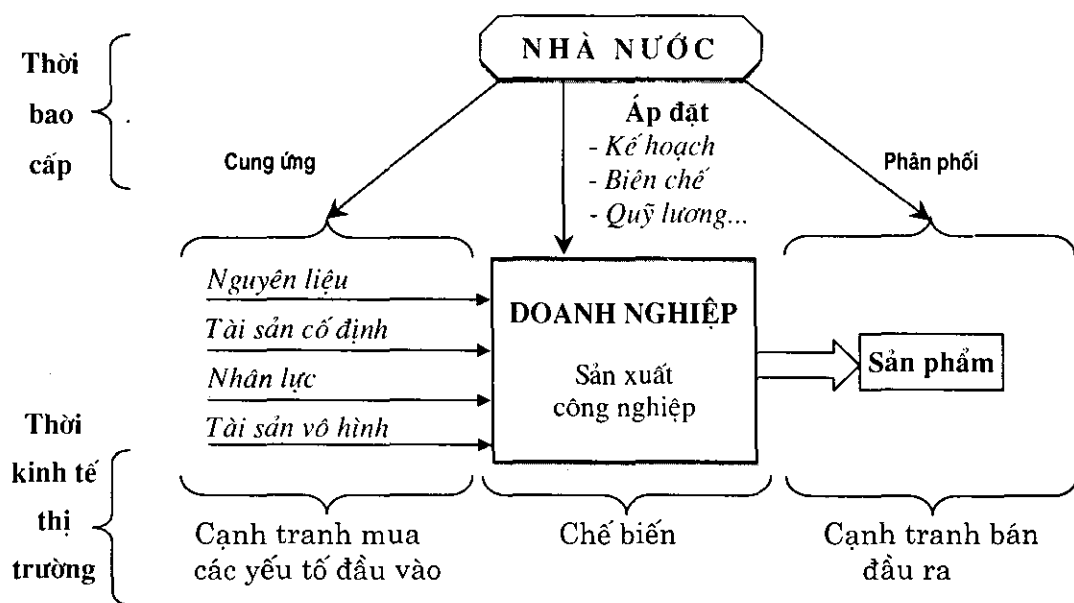
*Chất lượng nhân lực của doanh nghiệp là mức độ đáp ứng, phù hợp về số lượng và về cơ cấu các loại nhân lực mà doanh nghiệp thu hút, huy động được với số*

Đỗ Văn Phúc, PGS.TS, Đại học Bách khoa Hà Nội;  
Nguyễn Hồng Hoàng, Ths, Học viện Hành chính quốc gia.

*lượng và cơ cấu nhân lực mà hoạt động của doanh nghiệp yêu cầu. Nhân lực của doanh nghiệp là đầu vào độc lập; đầu vào quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các đầu vào khác; quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và của sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp.*

Điều đó hoàn toàn được khẳng định bởi vì: tất cả các hoạt động của doanh nghiệp do con người thực hiện và quay lại phục vụ cho

con người. Con người phân tích, dự báo cầu thị trường, các đối thủ cạnh tranh quyết định chiến lược, kế hoạch, phương án kinh doanh: sản phẩm — khách hàng với chất lượng và số lượng xác định; con người sáng tạo, chuyển giao công nghệ, vận hành máy móc, thiết bị và không ngừng cải tiến, hiện đại hóa máy móc, thiết bị; con người xác định nhu cầu vốn, nhu cầu vật tư, nhu cầu lao động và tổ chức việc đảm bảo các đầu vào quan trọng đó...



Ở các doanh nghiệp thường có các loại khả năng lao động sau:

Theo tính chất của lao động, hoạt động của doanh nghiệp được tách lập, phân định thành: loại lao động trực tiếp kinh doanh (sản xuất hoặc mua, bán hàng hóa), quản lý kinh doanh và phục vụ cho những người quản lý và cho những người trực tiếp kinh doanh. Khả năng lao động của doanh nghiệp theo cách phân loại này phải có lượng và chất đáp ứng, phù hợp với yêu cầu thực tế hiện tại, tương lai. Ba loại người này phải có quan hệ tỷ lệ (cơ cấu) hợp lý, có sức mạnh hợp thành lớn nhất.

Theo giai đoạn của quá trình hoạt động của doanh nghiệp được tách lập, phân định thành: loại nghiên cứu đưa ra các ý tưởng,

thiết kế và thi công. Khả năng lao động của doanh nghiệp theo cách phân loại này phải có lượng và chất đáp ứng, phù hợp với yêu cầu thực tế hiện tại, tương lai. Ba loại người này phải có quan hệ tỷ lệ (cơ cấu) hợp lý, có sức mạnh hợp thành lớn nhất.

Ngoài ra người ta còn phân loại khả năng lao động của doanh nghiệp theo các hiệu: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn...

Doanh nghiệp trong kinh tế thị trường cần đặc biệt quan tâm đầu tư (chính thu hút và sử dụng hấp dẫn hơn các đối thủ cạnh tranh) để có bộ ba nhân lực mạnh mẽ. Bộ ba là: chuyên gia quản lý chiến lược và điều hành; chuyên gia công nghệ và lành nghề. Đây là ba lực lượng có trình

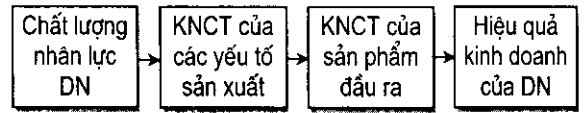
cao, là trụ cột của doanh nghiệp; khi được tạo động cơ làm việc đúng đắn và mạnh mẽ, họ sẽ tạo ra và áp dụng nhiều sản phẩm sáng tạo ở cả ba khâu, làm cho sức mạnh cạnh tranh của sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp tăng nhanh, mạnh và bền vững. Mỗi lĩnh vực hoạt động, công việc của mỗi loại người lao động ở doanh nghiệp có một số đặc điểm (điểm đặc thù). Người công nhân (thợ) ở công ty cơ khí chế tạo khi vận hành máy móc thực hiện nguyên công, công nghệ, thường phải tập trung chú ý cao độ, phải phối hợp nhịp nhàng hoạt động của mắt, của óc và của tay; phải quan sát phân biệt hàng chục đối tượng vật chất khác nhau cùng một lúc; có khi phải gắng sức cơ bắp để nâng chuyển, kéo, đẩy, vận tới hàng chục ki lô gram; phải thực hiện đồng thời một lúc nhiều động tác với tốc độ cao, trong một không gian không hoàn toàn thuận tiện; nhiều khi phải tự hình thành phương pháp gia công (chương trình hành động), phải thực hiện một số phép tính, suy luận; phải hiểu biết đặc điểm, tính năng của vật tư, dao cụ, đồ gá, thiết bị v.v...

Ở doanh nghiệp, người chủ (Hội đồng quản trị, giám đốc) phải giải quyết các vấn đề như:

1. Lựa chọn chiến lược, phương án kinh doanh.
2. Những vấn đề liên quan đến mua, bán, chuyển nhượng và thanh lý tài sản lớn.
3. Ký kết các hợp đồng quan trọng.
4. Những vấn đề liên quan đến kiện tụng, tranh chấp quan trọng.
5. Những vấn đề về tổ chức bộ máy, tổ chức cán bộ...

Thực tế luôn chỉ rõ rằng, chất lượng của cả đội ngũ người lao động (sức mạnh hợp thành của các loại khả năng lao động) đến đâu hoạt động của doanh nghiệp trúng đến đó, trôi chảy đến đó; chất lượng, chi phí của các yếu tố đầu vào khác cao thấp đến đó; chất lượng của các sản phẩm trung gian, năng lực cạnh tranh của sản phẩm đầu ra đến đó, hiệu quả cao đến đó... Chất lượng

đội ngũ người lao động của doanh nghiệp cao hay thấp chủ yếu phụ thuộc vào trình độ quản lý nhân lực ở doanh nghiệp đó.



Để có nhân lực đảm bảo chất lượng sử dụng, sử dụng nhân lực tốt nhất, không ngừng phát triển nhân lực doanh nghiệp cần phải quản lý nhân lực một cách khoa học, tức là quản lý nhân lực một cách bài bản và áp dụng các thành tựu khoa học.

*Quản lý nhân lực ở doanh nghiệp là hoạch định và tổ chức thực hiện hệ thống các chủ trương, chính sách, biện pháp cụ thể nhằm có nhân lực để sử dụng, sử dụng tốt nhất và không ngừng nâng cao chất lượng nhân lực.*

Trong thực tế và trong khoa học, có hai cách tiếp cận tách lập các loại công việc quản lý nhân lực ở doanh nghiệp. Theo cách 1, Quản lý nhân lực của doanh nghiệp bao gồm hai tổ hợp công việc: xây dựng phương án đảm bảo nhân lực cho hoạt động của doanh nghiệp và tổ chức đảm bảo nhân lực cho hoạt động của doanh nghiệp. Theo cách 2, Quản lý nhân lực ở doanh nghiệp là thực hiện, hoàn thành các loại công việc sau đây:

1. Xác định nhu cầu nhân lực, lập kế hoạch đảm bảo nhân lực cho các hoạt động của doanh nghiệp.
2. Hoạch định chính sách thu hút và tổ chức tuyển người cho hoạt động của doanh nghiệp.
3. Đào tạo bổ sung cho những người mới được tuyển vào doanh nghiệp.
4. Phân công lao động (bố trí công việc).
5. Tổ chức vị trí làm việc - hợp lý hóa quy trình thao tác.
6. Không ngừng cải thiện môi trường lao động.
7. Tổ chức luân đổi lao động với nghỉ giải lao.

8. Hoạch định chính sách và tổ chức chi trả cho những người có công với doanh nghiệp.
9. Hoạch định chính sách và tổ chức đào tạo nâng cao, phát triển nhân lực.

Các loại công việc được đặt tên như trên rất sát với thực tế, không thể không tiến hành chúng ở doanh nghiệp và không có môn học nào đi sâu giải quyết. Chúng thuộc phạm vi của môn (nghiệp vụ) quản lý nhân lực ở doanh nghiệp. Các loại công việc quản lý nhân lực nêu trên được sắp xếp theo một trình tự hợp lý, logic của nó (có kết quả của nội dung trước mới thực hiện được nội dung tiếp theo). Quản lý nhân lực ở doanh nghiệp chỉ được coi là đạt trình độ cao, có hiệu lực cao khi thực hiện đầy đủ các loại công việc và trình tự nêu ở trên, mỗi loại công việc được thực hiện có đầy đủ và tương đối chính xác các cơ sở, căn cứ khoa học. Đây là một nghiệp vụ quản lý doanh nghiệp đòi hỏi tính cụ thể, tỉ mỉ, vận dụng sáng tạo thành tựu của nhiều lĩnh vực khoa học như: nhân trắc học, sinh lý người, tâm lý người, công nghệ học, toán học, kinh tế học, luật học... vào thực tế. Do đó, người chuyên nghiệp làm công tác quản lý nhân lực ở doanh nghiệp phải được đào tạo dài hạn đúng chuyên ngành.

Sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp do một đội ngũ người lao động lo liệu tạo ra. Đa số người lao động ở doanh nghiệp chỉ thực hiện nhiệm vụ được giao một cách say mê, sáng tạo khi họ có trình độ cao và được tạo động cơ, tức là khi có cơ chế, chính sách sử dụng hấp dẫn, đảm bảo hài hoà lợi ích. Khi đông đảo người lao động làm việc say mê, sáng tạo, sản phẩm của doanh nghiệp mới có vị thế cạnh tranh tốt về chất lượng, giá, thời hạn, thuận tiện so với các đối thủ cạnh tranh. Khi sản phẩm đầu ra có vị thế cạnh tranh tốt, doanh nghiệp có doanh thu bằng các đối thủ nhưng có tổng chi phí của doanh nghiệp thấp hơn hoặc với cùng chi phí doanh nghiệp có doanh thu cao hơn, tức là hiệu quả kinh tế cao hơn. Trong kinh tế thị trường tập thể doanh nghiệp cần có hiệu quả kinh tế cao bền vững, nghĩa là doanh

nh nghiệp phải đầu tư thoả đáng cho việc đảm bảo môi trường và mặt chính trị - xã hội. Chỉ khi có môi trường chính trị - xã hội, môi trường tự nhiên, môi trường lao động ổn định tốt, doanh nghiệp mới duy trì, phát triển được hoạt động kinh doanh, đạt hiệu quả kinh tế cao bền vững. Để đạt hiệu quả kinh tế cao, bền lâu, doanh nghiệp lại càng phải có đội ngũ CBCNV mạnh đồng bộ. Như vậy, *chất lượng nhân lực của doanh nghiệp quyết định chất lượng của các yếu tố đầu vào, chất lượng của các sản phẩm trung gian, chất lượng của sản phẩm đầu ra, khả năng cạnh tranh của sản phẩm đầu ra và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.*

Chất lượng nhân lực của doanh nghiệp phải được xem xét, đánh giá bằng cách xem xét phối hợp kết quả đánh giá từ ba cách tiếp cận: mức độ đạt chuẩn, chất lượng công việc và hiệu quả hoạt động của cả tập thể:

*a. Đánh giá chất lượng nhân lực của doanh nghiệp bằng cách: đo lường theo các tiêu chuẩn - so với mức chuẩn của từng tiêu chuẩn - đưa ra mức độ đạt chuẩn.*

Đánh giá mức độ đạt chuẩn chất lượng bằng nhiều cách tiếp cận (cắt lớp) sau đây:

- 1) Chất lượng nhân lực theo cơ cấu giới tính;
- 2) Chất lượng nhân lực theo cơ cấu khoảng tuổi;
- 3) Chất lượng nhân lực theo cơ cấu trực tiếp - quản lý - phục vụ;
- 4) Chất lượng nhân lực theo cơ cấu ba lực lượng chủ chốt: nghiên cứu đưa ra ý tưởng - thiết kế - thi công;
- 5) Chất lượng nhân lực theo cơ cấu ngành nghề và trình độ chuyên môn trong từng ngành nghề ...

Theo kết quả của đề tài NCKH cấp bộ\*, tỷ lệ phần trăm cán bộ quản lý doanh nghiệp đạt chuẩn từ 75 đến 100% chiếm 26,5/45, đạt chuẩn từ 50 đến 74% chiếm 46,7/35, số cán bộ quản lý doanh nghiệp không đạt chuẩn

\* Mã số: B2003 - 28-108 do PGS, TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm.

chiếm 26,8/20. Cũng theo kết quả của đề tài này, tỷ lệ phần trăm người thừa hành (công nhân, nhân viên) đạt chuẩn từ 75 đến 100% chiếm 31,5/60, số đạt chuẩn từ 50 đến 74% chiếm 41/25, số không đạt chuẩn chiếm 27,5/15.

*b. Đánh giá chất lượng nhân lực của doanh nghiệp bằng cách điều tra, phân tích chất lượng các công việc được phân công đảm nhiệm.*

Theo kết quả của đề tài NCKH cấp bộ nói trên cho thấy:

- Chất lượng công việc của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý nói chung: tỷ lệ phần trăm các vấn đề, tình huống tỏ ra bất lực là 32/20; giải quyết chậm và sai ít là 47/27; kịp thời nhưng sai lầm lớn là 6/3; kịp thời và tốt là 11/50.

- Chất lượng công việc của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp theo cách tiếp cận này cho thấy: tỷ lệ phần trăm các vấn đề, tình huống bất lực là 25/15; giải quyết chậm và sai ít là 38/22; kịp thời nhưng sai lầm lớn là 12/8; kịp thời và tốt là 25/55.

- Chất lượng công việc của đội ngũ người thừa hành ở các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp thể hiện như sau: tỷ lệ phần trăm trường hợp sai lỗi đáng kể thường xuyên là 2,5/1,5; sai lỗi đáng kể không thường xuyên là 3,5/2,5; sai lỗi nhỏ thường xuyên là 5,7/4,5; sai lỗi nhỏ không thường xuyên là 10,3/7,5; không sai lỗi là 78/84 (*lưu ý: con số dưới dấu / là mức cho phép*).

*c. Đánh giá chất lượng nhân lực của doanh nghiệp dựa vào hiệu quả hoạt động của cả tập thể.*

Hiệu quả kinh tế của nhiều doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian qua thấp và có trường hợp rất thấp so với lãi suất ngân hàng Việt Nam cùng thời gian, so với doanh nghiệp cùng loại của khu vực và thế giới. Điều này khẳng định thành công của đề tài nghiên cứu khoa học nói trên trong việc nghiên cứu về quan hệ nhân quả giữa mức độ đạt chuẩn thấp của nhân lực các doanh nghiệp công nghiệp với chất lượng công việc và với hiệu quả kinh doanh./

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản lý nhân lực của doanh nghiệp (2004). PGS.TS Đỗ Văn Phúc. Nxb KHKT.
2. Tuyển chọn và quản lý công nhân viên chức ở Nhật Bản. V.A. Prônnicốp, Nguyễn Việt Trung dịch, Nxb Sự thật-Nxb Đại học, 1991.
3. Quản trị nhân sự. Trần Kim Dung. ĐHKT thành phố Hồ Chí Minh, 1992.
4. Phương cách dung người của ông cha ta (1994), GS Phan Hữu Dật chủ biên. Nxb CTQG.
5. Nhân sự - chìa khoá của thành công (1998). Matsushita Konosuke. Trần Quang Tuệ dịch. Nxb GTVT.
6. Quản trị nhân sự (2002). Nguyễn Thanh Hợp. Nxb Thống kê.
7. Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh (2005). PGS.TS Đỗ Văn Phúc. Nxb KHKT.
8. Trường ĐHKQTĐ Hà Nội (2000): Giáo trình chính sách kinh tế - xã hội. Nxb KHKT.
9. Goro Ono (1998): Chính sách công nghiệp cho công cuộc đổi mới - một số kinh nghiệm của Nhật Bản. Nxb CTQG.
10. Báo cáo tổng hợp đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, MS: B2005-23-182, do PGS.TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm.