

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM QUA MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐỊNH LƯỢNG

PGS.TS. Phùng Xuân Nhạ, PGS.TS. Lê Quân

Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: nhapx@vnu.edu.vn; lequan@vnu.edu.vn

Bài viết sử dụng một số chỉ tiêu định lượng để đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp Việt Nam đạt mức thấp trên các chỉ số: tỷ lệ quỹ lương trên doanh thu và chi phí kinh doanh thấp; đầu tư chưa đúng mức cho đào tạo nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, tỷ lệ nghỉ việc cao với nhóm nhân lực có chất lượng, đội ngũ cán bộ chuyên trách làm nhân sự chưa đáp ứng được yêu cầu... Qua đó, bài viết đưa ra một số khuyến nghị với doanh nghiệp Việt Nam trong những giai đoạn sắp tới.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực; tỷ lệ nghỉ việc; năng suất lao động, tiền lương, tuyển dụng, đào tạo

1. Đặt vấn đề

Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tổng thể các hoạt động từ tuyển mộ, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, phát triển, đãi ngộ... Quản trị nguồn nhân lực luôn là ưu tiên hàng đầu trong tuyên bố và tôn chỉ phát triển của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự ưu tiên này cần được thể hiện qua các chỉ tiêu định lượng, các con số. Các chỉ tiêu này phản ánh mức độ đầu tư của doanh nghiệp về tiền bạc và công sức cho yếu tố con người. Câu hỏi nghiên cứu đặt ra là thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam được thể hiện qua các chỉ tiêu định lượng ra sao?

Có rất nhiều chỉ tiêu định lượng trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này thường được chia làm 2 nhóm: nhóm chỉ tiêu tổng hợp và nhóm chỉ tiêu hoạt động. Các chỉ tiêu tổng hợp quan trọng nhất thường bao gồm chỉ tiêu về năng suất lao động, tỷ lệ nghỉ việc. Các chỉ tiêu hoạt động sẽ liên quan đến công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, tiền lương, quan hệ lao động...

Nghiên cứu các chỉ tiêu định lượng trong quản trị nguồn nhân lực luôn nhận được sự quan tâm của xã hội. Tuy nhiên, các công bố có liên quan khá ít và thường thiếu đồng bộ do những khó khăn trong thu thập và xử lý dữ liệu. Các doanh nghiệp thường giữ bí mật các thông số này để duy trì năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực. Các báo cáo thường có hiện nay tập trung vào mức lương, tỷ lệ nghỉ việc, năng suất lao động bình quân.

Trong khuôn khổ giải thưởng Sao Vàng Đất Việt, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát các doanh nghiệp dự giải nhằm bước đầu phác họa những chỉ số định lượng đầu tiên về quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu được tiến hành với sự tham gia nghiêm túc của các doanh nghiệp dự giải, và có độ tin cậy cao. Các doanh nghiệp sẽ cung cấp dữ liệu cho đoàn khảo sát, cam kết về độ chính xác của dữ liệu cung cấp. Tổng cộng có 331 doanh nghiệp tham gia. Đoàn khảo sát cũng đến thăm và đánh giá doanh nghiệp một số doanh nghiệp được chọn ra ngẫu nhiên. Trên cơ sở dữ liệu có

được, nhóm nghiên cứu đã phân tích tổng quan thực trạng quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp qua các nhóm chỉ tiêu chính bao gồm: 1/Tỷ lệ nghỉ việc; 2/Năng suất lao động bình quân; 3/Tiền lương; 4/Đào tạo; 5/Tuyển dụng; 6/Đánh giá; 7/Đội ngũ tham gia quản trị nguồn nhân lực.

Trong mẫu nghiên cứu, các ngành có số lượng doanh nghiệp tham gia nhiều gồm công nghệ thông tin, viễn thông, bất động sản, ngân hàng, chứng khoán, chế biến thực phẩm, thương mại và khách sạn du lịch. Các doanh nghiệp tham gia khảo sát có quy mô nhân sự lớn và có tốc độ tăng trưởng về nhân sự tốt. Tốc độ tăng nhân sự bình quân trong năm 2010 là 9,99%. Năm 2010 được đánh dấu tích cực khi các doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân rất cao so với 2009, đạt 42,82%. Số lao động bình quân của doanh nghiệp trong mẫu nghiên cứu là 1380 (dữ liệu 2010).

Dữ liệu được xử lý với SPSS để đưa ra các dữ liệu bình quân. Các dữ liệu doanh nghiệp cung cấp chi tiết và đầy đủ với hai phần: phần 1 là các dữ liệu thống kê của doanh nghiệp gửi để tham dự xét giải thưởng Sao Vàng Đất Việt; phần 2 là bản tự nhận xét và đánh giá của doanh nghiệp về quản trị nguồn

nhân lực tại doanh nghiệp mình. Trong phạm vi bài viết này, nhóm nghiên cứu chỉ sử dụng một phần dữ liệu có thể được công khai để tránh ảnh hưởng đến một doanh nghiệp cụ thể.

2. Một số kết quả nghiên cứu

2.1. Tỷ lệ nghỉ việc

Tỷ lệ bình quân của doanh nghiệp là 15,7%. Tỷ lệ nghỉ việc nhóm công nhân và lao động phổ thông là cao nhất (23,36%), tiếp theo là nhân viên qua đào tạo (17,35%). Tỷ lệ nghỉ việc của cán bộ quản lý là 12,4%. Theo đánh giá của nhóm nghiên cứu, tỷ lệ nghỉ việc của nhóm cán bộ quản lý và lao động qua đào tạo là cao. Doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn trong giữ và duy trì nhân lực có trình độ.

Các lý do nghỉ việc phổ biến nhất là thu nhập không cạnh tranh và do thiếu cơ hội thăng tiến. Các lý do nghỉ việc vì công việc nhàm chán, mong muốn tìm kiếm công việc ổn định hơn không phổ biến. Chỉ có 16,88% người lao động nghỉ việc do áp lực công việc cao.

2.2. Năng suất lao động

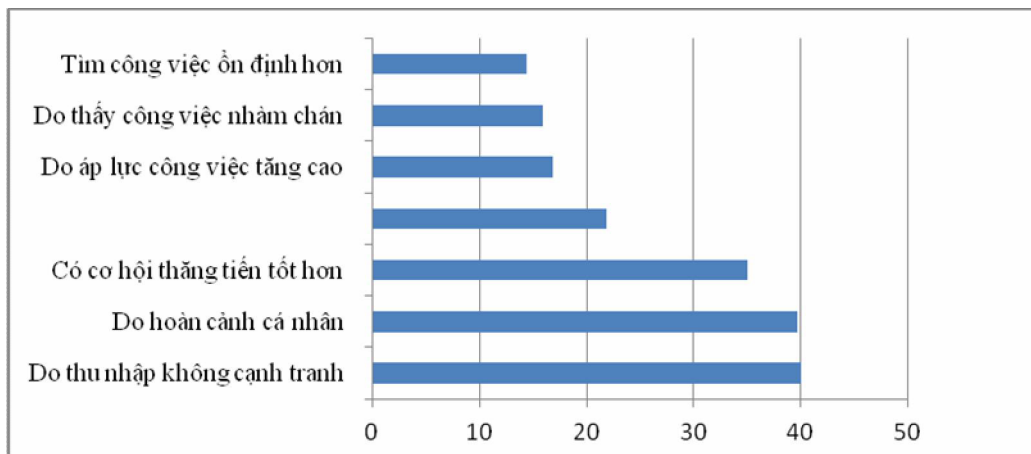
Nghiên cứu đánh giá năng suất lao động dựa trên hai tiêu chí: doanh thu bình quân/người lao

Bảng 1: Tỷ lệ nghỉ việc trung bình năm 2010

Đối tượng	Số trả lời	Tỷ lệ
Toàn doanh nghiệp	286	15,7%
Đội ngũ quản lý	243	12,4%
Công nhân và lao động phổ thông	46	23,36%
Nhân viên qua đào tạo	281	17,35%

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

Hình 1: Các lý do nghỉ việc phổ biến



Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

Bảng 2: Một số chỉ tiêu định lượng quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam

Chỉ tiêu	2009	2010
Doanh thu bình quân (triệu đồng/người/tháng)	99,51	129,31
Lợi nhuận bình quân (triệu đồng/người/tháng)	18,57	26,14
Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)	4,55	5,47
Tổng ngân sách đào tạo/quỹ lương (%)	6,89	7,13
Ngân sách đào tạo bình quân (nghìn đồng/người/năm)	313.700	389.000

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

động/tháng và lợi nhuận bình quân/người lao động/tháng. Theo đó, doanh thu bình quân đầu người đạt 129,31 triệu đồng/người/tháng và lợi nhuận bình quân đạt 26,14 triệu đồng/người/tháng. Mức lợi nhuận bình quân thường cao gấp 4 đến 5 lần thu nhập bình quân của người lao động. Năng suất lao động này là thấp. Nghiên cứu cũng cho thấy tỷ lệ lãi gộp của doanh nghiệp thấp và doanh nghiệp có năng lực thấp trong kiểm soát giá trị gia tăng. Các ngành có năng suất lao động cao như ngành ngân hàng, tài chính, kinh doanh bất động sản, hóa chất, nông lâm sản. Ngành may mặc có năng suất lao động thấp nhất.

2.3. Công tác tiền lương

Tiền lương chiếm 4,75% doanh thu trong năm 2012, giảm hơn so với 2009. Tỷ lệ này so với các nước phát triển là rất thấp, và phản ánh doanh nghiệp Việt Nam đang hoạt động dựa trên nền tảng chi phí nhân công thấp. Trong những năm tới, nếu doanh nghiệp không tập trung đổi mới chuỗi giá trị và tăng được tỷ lệ quỹ lương/doanh thu thì doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong tạo dựng những giá trị cạnh tranh mới, cạnh tranh khác biệt.

Thu nhập bình quân của người lao động đạt mức 4,55 triệu đồng/người/tháng trong năm 2009 và 5,47 triệu đồng/người/tháng vào trong năm 2010. Mức thu nhập bình quân này là thấp so với khu vực. Tuy vậy, thu nhập có sự chênh lệch khá lớn giữa các nhóm nhân lực. Mức thu nhập bình quân của cán bộ quản lý cấp trung đạt trên 15 triệu đồng/người/tháng, gấp 3 lần so với thu nhập bình quân chung. Ba ngành có năng suất lao động tốt và có tiềm năng tăng lương là tài chính ngân hàng, vàng bạc đá quý, phân bón/cao su/hóa chất. Ngành tài chính ngân hàng có tỷ lệ quỹ lương chiếm trên 10% doanh thu. Ngành này có thu nhập bình quân người lao động cao nhất và tỷ lệ quỹ lương/doanh thu cũng thuộc nhóm dẫn đầu nhờ lợi nhuận bình

quân đạt tốt (trên 1000 USD/tháng/người) và tốc độ tăng trưởng cao (trên 50% trong năm 2010). Ngành vàng bạc đá quý có thu nhập bình quân người lao động chỉ đứng sau ngành tài chính ngân hàng. Bên cạnh đó, ngành này có doanh thu bình quân đầu người và lợi nhuận bình quân người lao động cao hơn ngành ngân hàng, tài chính. Ngành phân bón, hóa chất, cao su có tốc độ tăng trưởng gần 100% trong năm 2010 và có thu nhập bình quân tốt (trên 7trđ/người/tháng) và có năng suất lao động về lợi nhuận bình quân tốt. Ngành này dường như ít chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế. Các doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp nông lâm sản có thu nhập bình quân của người lao động thấp (dưới 2,5trđ/người/tháng) và năng suất lao động bình quân theo lợi nhuận cũng thấp (dưới 3,5trđ/người/tháng). May mặc là ngành có năng suất lao động về doanh thu/người/tháng thấp nhất. Ngành xây dựng có năng suất lao động/doanh thu và lợi nhuận cao, nhưng thu nhập bình quân thấp. Ngành bất động sản năm 2010 có năng suất lao động theo lợi nhuận bình quân đầu người cao, nhưng thu nhập bình quân người lao động lại thấp hơn trung bình. Nhóm người hưởng lợi từ lợi nhuận cao tập trung vào một tập cán bộ chiếm tỷ trọng rất thấp. Tương tự, ngành thực phẩm có năng suất lao động bình quân khá cao về doanh thu và lợi nhuận nhưng thu nhập bình quân người lao động lại thấp. Đây là ngành có khả năng tăng lương tốt.

Về công tác tiền lương, chỉ có 15% doanh nghiệp nhìn nhận quy chế tiền lương rất tốt. Số còn lại nhìn nhận cần thay đổi và điều chỉnh quy chế tiền lương. 44,98% doanh nghiệp có quy định rõ ràng về điều kiện tăng lương. Số lượng doanh nghiệp có quy định nhưng chưa rõ ràng cũng chiếm tỷ lệ lớn (trên 43%).

Về điều tra mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên về lương, thưởng, phúc lợi hàng năm, chỉ có 29,79% doanh nghiệp tiến hành. Đây cũng là điểm doanh nghiệp được khuyến nghị tăng cường nhằm nâng

cao chất lượng chính sách trong đãi ngộ nhân sự.

2.4. Công tác đào tạo

Ngân sách đào tạo của doanh nghiệp tăng dần theo các năm. Năm 2010, ngân sách đào tạo tương đương 7.13% quỹ lương, tăng hơn so với mức 6,89% trong năm 2009. Ngân sách đào tạo bình quân đầu người của doanh nghiệp là 389.000đ/người/năm trong năm 2010. Mức đầu tư cho đào tạo như vậy là rất thấp. Ngành ngân hàng có ngân sách đào tạo bình quân đầu người cao nhất với số giờ đào tạo bình quân đầu người là trên 30H/người/năm. Các ngành sản xuất có ngân sách đào tạo thấp nhất, thường ở mức dưới 5% quỹ lương. Trong năm 2010, ngành tin học có ngân sách đào tạo rất thấp bởi đây là ngành có tốc độ tăng trưởng âm. Thực tế cho thấy hầu hết các doanh nghiệp ngành tin học hiện đang chuyển hướng đầu tư sang các ngành khác do tỷ suất lợi nhuận của ngành thấp.

Về công tác đào tạo, 69,26% doanh nghiệp xây dựng kế hoạch đào tạo năm. Số lượng doanh nghiệp chưa có hoặc đang xây dựng quy chế đào tạo chiếm 25%. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp chưa chú trọng nhiều về đánh giá hiệu quả đào tạo. Còn 45,16% doanh nghiệp chưa tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo. Điều này thường được lý giải vì nhu cầu đào tạo không rõ ràng nên đánh giá hiệu quả đào tạo khó khăn. Kết quả này cũng tương thích với số liệu khảo sát cho thấy ngân sách dành cho đào tạo của doanh nghiệp thấp. Thật khó cho doanh nghiệp nếu đầu tư cho đào tạo mà khó đánh giá hiệu quả đào tạo. Chỉ có 11,83% doanh nghiệp thực hiện tốt phát triển giảng viên nội bộ.

2.5. Công tác tuyển dụng

Trên 30% cho rằng doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân sự. Dưới 10% doanh nghiệp cho biết tuyển dụng rất thuận lợi. Đa phần người được hỏi cảm nhận công tác tuyển dụng bình thường (56,5%). Về thời gian tuyển dụng cán bộ cấp trung, chỉ có 13,45% cho rằng dưới 1 tháng là đủ. Đa phần các ý kiến cho rằng cần mất từ 1 đến 4 tháng để tuyển dụng. Thực tế, để có một cán bộ cấp trung, thời hạn 6 tháng là tốt nếu ứng viên hội nhập được tốt với doanh nghiệp.

Về chi phí tuyển dụng, có 53,36% cho rằng mất dưới 1 tháng lương của vị trí cần tuyển. Số còn lại là từ 1 đến 3 tháng (39,46%). Về các hình thức tuyển dụng, tuyển dụng online đang chiếm ưu thế với 50% số doanh nghiệp sử dụng. Các kênh tuyển dụng còn hạn chế là: báo viết (9,13%), quan hệ với cơ sở đào tạo (3,32%), mạng xã hội (4,56%). Trong số doanh nghiệp sử dụng tuyển dụng online, chỉ khoảng 50% sử dụng dịch vụ có trả phí.

Về chỉ số đánh giá kết quả tuyển dụng, tỷ lệ ứng viên đến phỏng vấn khá cao (78,23%); nhưng tỷ lệ ứng viên trúng tuyển đến nhận việc lại thấp (73,24%). Điều này thể hiện nhiều ứng viên đi dự tuyển, trúng tuyển nhưng sau đó lại thay đổi nguyện vọng.

2.6. Đánh giá hoàn thành công việc

19,75% doanh nghiệp chưa có quy chế đánh giá. Bên cạnh đó, 48,56% doanh nghiệp có quy chế đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu. Nhu cầu của doanh nghiệp về hoàn thiện đánh giá thành tích là rất lớn trong thời gian tới. Rất nhiều doanh nghiệp thực hiện chu kỳ đánh giá theo tháng (28,81%). Tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá 6 tháng chỉ chiếm 27,98%. Số lượng doanh nghiệp thực hiện đánh giá theo năm khá lớn (30,4%). Về sử dụng kết quả đánh giá, hầu

Bảng 3: Các lý do đánh giá nhân sự chưa tốt

Câu trả lời	Số lựa chọn	Tỷ lệ (%)
Quy trình chưa phù hợp	77	24,06
Tiêu chuẩn chưa phù hợp	99	30,94
Người đánh giá không nghiêm túc	66	20,62
Năng lực người đánh giá chưa đủ	92	28,75
CBNV thiếu động lực để tích cực tham gia đánh giá	97	30,31
Lãnh đạo chưa sâu sát và quan tâm đúng mức	114	35,62
Năng lực phòng nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu	63	19,69
Công việc thay đổi nhiều, khó cho đánh giá	60	18,75
Phân công nhiệm vụ và mục tiêu chưa rõ ràng	105	32,81
Khác	11	3,44

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

hết doanh nghiệp dùng kết quả đánh giá phục vụ trả lương, thưởng và bố trí lại nhân sự. Việc sử dụng kết quả đánh giá vào công tác đào tạo, phát triển nhân sự của doanh nghiệp còn hạn chế.

Về các trở ngại và lý do đánh giá thành tích không tốt, lý do lãnh đạo doanh nghiệp chưa sâu sát và phân công nhiệm vụ và mục tiêu chưa rõ ràng xuất hiện hàng đầu. Hai lý do này chính là huyết tử trong quản lý của doanh nghiệp Việt Nam. Tiếp theo là các lý do về kỹ thuật như tiêu chuẩn không phù hợp, năng lực người đánh giá chưa tốt, thiếu động lực của người được đánh giá.

2.7. Năng lực đội ngũ tham gia quản trị nguồn nhân lực

Về đội ngũ chuyên trách quản trị nguồn nhân lực, 70% doanh nghiệp có phòng nhân sự độc lập. Số còn lại là kết hợp với các chức năng khác như hành chính, kế toán. Nghề nhân sự tỏ ra phù hợp với nữ

giới với tỷ lệ nữ làm công tác nhân sự là 67,3%. Mức thu nhập bình quân của giám đốc nhân sự/trưởng phòng nhân sự là 14.264.280 VNĐ/người/tháng và của chuyên viên nhân sự là 7.353.880 VNĐ/người/tháng. Thu nhập trên bao gồm cả lương, thưởng, phụ cấp và thuế thu nhập cá nhân. Tiền lương dành cho các chức danh quản trị nguồn nhân lực có xu hướng tăng nhanh hơn mức tăng tiền lương bình quân của doanh nghiệp.

Về chiến lược nhân sự, tỷ lệ doanh nghiệp có công bố chiến lược kinh doanh là 76,26%. Gần 34% doanh nghiệp chưa có chiến lược nguồn nhân lực. Kết quả khảo sát cũng cho thấy chỉ 43% doanh nghiệp cho rằng đã và đang đầu tư nhiều cho quản trị nhân sự; 25% mới dừng lại ở tư duy mà chưa hành động; 30,86% dừng lại ở hành chính nhân sự.

Các năng lực quản trị nguồn nhân lực được đánh giá cao nhất cũng chỉ có giá trị trung bình ở mức

Bảng 4: Năng lực quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Năng lực	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Quản trị chiến lược	2,75	0,68395
Quản trị chiến lược nguồn nhân lực	2,63	0,63757
Quản trị tri thức	2,75	1,02657
Quản trị sáng tạo và đổi mới	2,71	0,89229
Quản trị và đánh giá năng lực nhân sự	2,85	0,78110
Quản trị và đánh giá thành tích nhân sự	2,95	0,88033
Tìm kiếm ứng viên	3,09	0,84589
Đánh giá ứng viên	3,11	0,90379
Hội nhập và đào tạo nhân viên mới	3,07	0,87039
Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp	3,07	0,89968
Phát triển văn hóa tổ chức	3,01	0,84446
Xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo	2,99	0,83750
Triển khai đào tạo	2,95	0,95749
Đánh giá hiệu quả đào tạo	2,71	0,81019
Quản trị tiền lương và phúc lợi	3,23	1,11631
Quản trị phát triển nhân sự	2,95	1,07078
Giải quyết xung đột lao động	3,33	0,95870
Phát triển đội ngũ nhân sự chủ chốt	3,20	0,91233
Giảm tỷ lệ nghỉ việc	2,93	0,84007
Ứng dụng KPI (Key Performance Indicators)	2,42	0,83881
Truyền thông nội bộ	2,96	0,89147
Xây dựng cơ cấu tổ chức	3,22	0,84457
Định biên nhân sự	3,00	0,76749
Mô tả công việc	3,18	0,69928
Tiêu chuẩn công việc	3,07	0,78285
Khác	2,94	0,78285

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

3,3/5 (năng lực giải quyết xung đột). Các năng lực được đánh giá yếu là quản trị chiến lược kinh doanh, quản trị chiến lược nguồn nhân lực, quản trị tri thức và sáng tạo, quản trị và đánh giá năng lực. Các năng lực cốt tử của quản trị nhân sự như đánh giá, KPI, đào tạo và hiệu quả đào tạo có giá trị trung bình rất thấp. Kết quả khảo sát này cho thấy năng lực quản trị nhân sự của doanh nghiệp yếu, tương thích với kết quả khảo sát bên trên khi rất nhiều doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở hành chính nhân sự.

Nhìn nhận về năng lực quản trị nguồn nhân lực của lãnh đạo doanh nghiệp, chỉ có 8,66% lãnh đạo được nhìn nhận có năng lực quản trị nhân sự rất tốt. Gần một nửa câu trả lời cho rằng năng lực quản trị nguồn nhân lực của lãnh đạo là bình thường. 14% cho rằng lãnh đạo yếu và rất yếu về năng lực quản trị nguồn nhân lực. Với cán bộ cấp trung, năng lực quản trị nhân sự được đánh giá yếu hơn lãnh đạo. Chỉ có 2,35% cho rằng rất tốt, và có đến hơn 13% cho rằng yếu và rất yếu.

Có 25,94% doanh nghiệp sử dụng phần mềm quản trị nhân sự. Một số lượng tương ứng đang nghiên cứu để triển khai áp dụng. Có khoảng 50% chưa áp dụng hoặc không có ý kiến. Trong số có sử dụng, số doanh nghiệp mua phần mềm nhân sự về sử dụng đạt dưới 50%.

3. Một khuyến nghị với doanh nghiệp

Một số chỉ tiêu định lượng ban đầu cho thấy quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam chưa được đầu tư đúng mức và chưa đáp ứng được yêu cầu. Khi ngân sách đào tạo và quỹ lương, thu nhập bình quân thấp, khi đó năng suất lao động sẽ thấp, và ngược lại. Doanh nghiệp đang yếu cả về đầu tư

tài chính cho nguồn nhân lực, cũng như yếu về năng lực quản trị nguồn nhân lực. Rất nhiều doanh nghiệp còn chưa xác lập được chiến lược nguồn nhân lực. Qua các kết quả nghiên cứu này, nhóm nghiên cứu khuyến nghị doanh nghiệp nên ưu tiên những nội dung sau trong thời gian tới:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực để tránh phụ thuộc nhân công giá rẻ. Tỷ lệ quỹ lương/doanh thu của doanh nghiệp hiện nay thấp, nhưng năng suất lao động lợi nhuận bình quân/người chưa cao. Như vậy, doanh nghiệp sẽ khó khăn trong vài ba năm tới khi sức ép tăng lương ngày càng lớn (tỷ lệ tăng lương bình quân 5 năm qua là 18%/năm).

Thứ hai, phân loại nhân lực để có chính sách thu hút, đào tạo, bồi dưỡng nhân sự chủ chốt; qua đó quản trị được đội ngũ nhân sự chủ chốt và tăng cường năng lực quản trị nguồn nhân lực của đội ngũ.

Thứ ba, doanh nghiệp cần đổi mới tư duy thông qua nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực của mình. Những năng lực cốt lõi như quản trị thành tích, quản trị tiền lương, quản trị đào tạo, tuyển dụng... đều chưa đáp ứng được yêu cầu mới. Bên cạnh đó, cần bổ sung đội ngũ cán bộ nhân sự chuyên trách có chuyên môn để đẩy nhanh tiến độ đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực.

Thứ 4, tăng cường ngân sách đào tạo. Mức ngân sách đào tạo thông thường cần được lập kế hoạch với mức ngân sách tối thiểu không dưới 10% quỹ lương. Trong bối cảnh kinh tế chuyển đổi như hiện nay, cần duy trì thời lượng đào tạo bình quân từ 30-50h/người/năm. □

Tài liệu tham khảo:

1. Phùng Xuân Nhạ (2010), *Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, 2010
2. Phùng Xuân Nhạ (2006), *Tác động của WTO đến sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam*, Báo cáo hội thảo quốc tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
3. Phùng Xuân Nhạ (2006), *Xây dựng cơ sở khoa học và xây dựng các phương thức tạo nguồn cho quy trình đào tạo, phát triển tài năng trong kinh doanh*, Đài tài chính cấp Nhà nước, Đại học Quốc gia Hà Nội
4. Lê Quân (2011), *Báo cáo khảo sát thực trạng quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam*, Kỳ yếu Ngày Nhân sự Việt Nam 2011; Nhà xuất bản Thông tin, Truyền thông.
5. Lê Quân (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
6. Hội doanh nhân trẻ Việt Nam (2011), Quy chế giải thưởng Sao Vàng Đất Việt