

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam kết luận văn của mình được thực hiện dựa vào hiểu biết và quá trình tìm tòi, cố gắng, thực hiện của bản thân cùng với sự hướng dẫn của PGS.TS. Lê Thanh Hà, công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do Công ty cổ phần Sông Đà 4 cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Công ty cổ phần Sông Đà 4./.

Hà Nội, tháng 11 năm 2013.

Học viên

Nguyễn Ngọc Linh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
KÝ HIỆU VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1:.....	7
CƠ SỞ LÝ LUẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	7
TRONG DOANH NGHIỆP.	7
1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN.	7
1.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	7
1.1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực.	7
1.1.1.2. Khái niệm về NNL trong doanh nghiệp:	8
1.1.1.3. Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực.....	9
1.1.1.4. Khái niệm về PTNNL trong doanh nghiệp.....	10
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.....	12
1.1.2.1. Vai trò của nguồn nhân lực.	12
1.1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực.....	14
1.1.3. Đặc điểm của NNL và PTNNL trong doanh nghiệp.....	15
1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DN.....	17
1.2.1. Phát triển về số lượng và cơ cấu NNL.....	17
1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.	18
1.2.2.1. Nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp:	19
1.2.2.2. Phát triển thể lực cho NLĐ.....	21
1.2.2.3. Nâng cao phẩm chất cho NLĐ.....	22
1.3. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.	22
1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	22
1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	25
1.4. YÊU CẦU ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....	29
1.5. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRÊN THẾ GIỚI VÀ TRONG NƯỚC	31
1.5.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước trên thế giới.....	31

1.5.1.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Mỹ.....	31
1.5.1.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Nhật Bản.....	32
1.5.2. Kinh nghiệm của doanh nghiệp trong nước.....	33
1.5.3. Các kinh nghiệm về PTNNL có thể áp dụng đối với Công ty cổ phần Sông Đà 4.....	34
CHƯƠNG 2:.....	36
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	36
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.....	36
2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.....	36
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.....	36
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.	38
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.....	40
2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.....	42
2.2.1. Phân tích thực trạng phát triển về số lượng và cơ cấu.....	42
2.2.1.1. <i>Thực trạng quy mô nguồn nhân lực.....</i>	<i>42</i>
2.2.1.2. <i>Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực.....</i>	<i>44</i>
2.2.2. Phân tích thực trạng phát triển chất lượng nguồn nhân lực.....	49
2.2.2.1. <i>. Phân tích thực trạng về nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp.....</i>	<i>49</i>
2.2.2.2. <i>Phân tích thực trạng phát triển thể lực cho NLĐ.....</i>	<i>63</i>
2.2.2.3. <i>Phân tích thực trạng phát triển về phẩm chất NNL.</i>	<i>67</i>
2.3. PHÂN TÍCH MỘT SỐ NHÂN TỐ CHÍNH TÁC ĐỘNG ĐẾN PTNNL TẠI CÔNG TY	70
2.3.1. Tuyển dụng lao động	70
2.3.2. Bố trí sử dụng lao động.	73
2.3.3. Công tác đánh giá nhân viên:.....	74
2.3.4. Chế độ động viên khuyến khích về vật chất và tinh thần.....	75
2.3.4.1. <i>Chế độ động viên khuyến khích về vật chất.</i>	<i>75</i>
2.3.4.2. <i>Chế độ động viên khuyến khích về tinh thần.....</i>	<i>78</i>
2.3.5. Chiến lược phát triển của Công ty.....	81
2.3.6. Sự hỗ trợ và các chính sách của Tổng công ty Sông Đà	81

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.....	82
2.4.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân.....	82
2.4.1.1. <i>Kết quả được đạt được.</i>	82
2.4.1.2. <i>Nguyên nhân</i>	84
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.....	84
2.4.2.1. <i>Những tồn tại, hạn chế:</i>	84
2.4.2.2. <i>Nguyên nhân</i>	86
CHƯƠNG 3:.....	89
MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4 ĐẾN NĂM 2020	89
3.1. QUAN ĐIỂM VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4 TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.	89
3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của Công ty.....	89
3.1.1.1. <i>PTNNL đảm bảo đáp ứng nhu cầu của Công ty cả về số lượng và chất lượng:</i>	89
3.1.1.2. <i>Phát huy sức mạnh nội bộ để PTNNL của công ty</i>	90
3.1.1.3. <i>PTNNL để đảm bảo yêu cầu hội nhập nền kinh tế quốc tế:</i>	90
3.1.1.4. <i>PTNNL phải đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả kinh tế cho Công ty:</i>	91
3.1.2. Cơ hội và thách thức của hội nhập kinh tế quốc tế đối với PTNNL của Công ty.	91
3.1.2.1. <i>Cơ hội</i>	91
3.1.2.2. <i>Thách thức</i>	93
3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty.	94
3.1.3.1. <i>Chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020.</i>	94
3.1.3.2. <i>Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty đến năm 2020.</i>	95
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.....	97
3.2.1. Xây dựng chiến lược PTNNL của công ty dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp.....	97
3.2.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực.....	98
3.2.2.1. <i>Hoàn thiện quy trình hoạch định NNL</i>	98

3.2.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng lao động.....	100
3.2.3. Hoàn thiện chế độ bố trí sử dụng nguồn nhân lực.....	100
3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.	100
3.2.5. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển.....	105
3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.	106
3.2.7. Hoàn thiện chế độ động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần.	107
3.2.7.1. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất.....	107
3.2.7.2. Thực hiện các biện pháp nâng cao mức thỏa mãn nhu cầu tinh thần....	110
3.2.8. Từng bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh.....	111
3.3. MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ.	113
3.3.1. Đối với Nhà nước.	113
3.3.2. Đối với Tổng công ty Sông Đà.	113

KÝ HIỆU VIẾT TẮT

NNL:	Nguồn nhân lực
PTNNL:	Phát triển nguồn nhân lực
SXKD:	Sản xuất kinh doanh
CBCNV:	Cán bộ công nhân viên
NLD:	Người lao động
Công ty:	Công ty cổ phần Sông Đà 4
DN:	Doanh nghiệp
P TCHC	Phòng Tổ chức hành chính

DANH MỤC BẢNG

TT	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1:	Kết quả SXKD Công ty giai đoạn 2008÷2013.	40
Bảng 2.2:	Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty	43
Bảng 2.3:	Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2008 ÷ 2013	45
Bảng 2.4:	Đánh giá về số lượng và cơ cấu lao động	48
Bảng 2.5:	Thống kê chất lượng cán bộ khoa học kỹ thuật và nghiệp vụ tính đến ngày 30/06/2013	51
Bảng 2.6:	Phân loại nghề của Công nhân kỹ thuật tính đến ngày 30/06/2013	52
Bảng 2.7:	Đánh giá về hoạt động phát triển trình độ lành nghề	54
Bảng 2.8:	Các hình thức đào tạo của Công ty	56
Bảng 2.9:	Chi phí đào tạo qua các năm tại Công ty	59
Bảng 2.10:	Đánh giá về thực hiện đào tạo và PTNNL	60
Bảng 2.11:	Đánh giá về kỹ năng làm việc nhóm	62
Bảng 2.12:	Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm	63
Bảng 2.13:	Đánh giá về thu nhập của NLĐ	65
Bảng 2.14:	Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho NLĐ	66
Bảng 2.15:	Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm.	68
Bảng 2.16:	Đánh giá đạo đức và tác phong của NLĐ	69
Bảng 2.17:	Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp	70

TT	Tên bảng	Trang
Bảng 2.18:	Đánh giá về công tác tuyển dụng	72
Bảng: 2.19	Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động	73
Bảng 2.20:	Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên	74
Bảng 2.21:	Thu nhập của NLĐ qua các năm tại Công ty	77
Bảng 2.22:	Đánh giá của CBCNV về thăng tiến tại công ty	79
Bảng 3.1:	Một số mục tiêu kinh tế chủ yếu của công ty đến năm 2020	95
Bảng 3.2:	Số lượng và trình độ của NNL công ty đến năm 2020	96
Bảng 3.3:	Biểu mẫu Kế hoạch đào tạo PTNNL tại công ty	102

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

TT	Tên biểu	Trang
Biểu đồ 2.1:	Sản lượng, doanh thu và lợi nhuận các năm	41
Biểu đồ 2.2:	Tỷ trọng ngành nghề sản xuất kinh doanh chính	42
Biểu đồ 2.3:	Tổng số lao động của công ty giai đoạn 2008 ÷ 2013	44
Biểu đồ 2.4:	Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2008 ÷ 2013	45
Biểu đồ 2.5:	Cơ cấu theo độ tuổi lao động giai đoạn 2008÷2013.	47
Biểu đồ 2.6:	Cơ cấu lao động theo tính chất công việc	48
Biểu đồ 2.7:	Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn	50
Sơ đồ 1.1:	Các chức năng chủ yếu của PTNNL.	12
Sơ đồ 2.1:	Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Sông Đà 4	39
Sơ đồ 3.1:	Các bước của quy trình tuyển dụng:	71
Sơ đồ 3.2:	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên	107

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.

Phát triển nguồn nhân lực là lĩnh vực rất quan trọng trong các tổ chức, đặc biệt là các DN Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực gắn liền với chiến lược phát triển của DN, phát triển nguồn nhân lực tốt sẽ mang đến giá trị kinh tế gia tăng lớn và lợi thế cạnh tranh bền vững cho DN. Đối với các DN của Việt Nam hiện nay đang thực sự cần xây dựng được hệ thống chiến lược phát triển nguồn nhân lực tốt nhằm đảm bảo tính cạnh tranh bền vững trước xu thế hội nhập nền kinh tế quốc tế.

Với mục tiêu được đưa ra trong “Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2011÷2020” Đại hội XI của Đảng cộng sản Việt Nam *“Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại hóa”*. Từ yêu cầu cấp bách của thực tế, Đảng ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn nhân lực tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI Đảng cộng sản Việt Nam khẳng định phát triển nguồn nhân lực là một trong 3 đột phá chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011÷2020 của Nước ta *“Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học công nghệ”*. Việc phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược, là yếu tố quyết định đẩy mạnh phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ tiên tiến. Đặc biệt quan trọng là phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, lực lượng lao động lành nghề, đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu về trình độ phát triển các lĩnh vực, ngành nghề. Thực hiện việc liên kết chặt chẽ giữa các DN, cơ sở sử dụng lao động, cơ sở đào tạo và Nhà nước để phát triển nguồn nhân lực theo nhu cầu của xã hội.

Đối với mỗi quốc gia con người luôn là nguồn lực cơ bản và quan trọng nhất quyết định sự tồn tại, phát triển cũng như vị thế của quốc gia đó trên thế giới. Đối với mỗi tổ chức cũng vậy con người là yếu tố trung tâm hàng đầu quyết định tới sự thành bại trong mọi tổ chức. Một tổ chức có đội ngũ nhân viên có chuyên môn giỏi,

trình độ cao, trung thành với tổ chức là một tổ chức mạnh, tạo ra được lợi thế cạnh tranh rất lớn trên thị trường. Sau khi nước ta trở thành thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới - WTO với chính sách mở đã tạo điều kiện cho nhiều nhà thầu nước ngoài vào tham gia vào thị trường xây dựng Việt Nam; trong đó có nhiều Tập đoàn lớn trên thế giới tham gia như Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan.... Các DN này có năng lực lớn về mọi mặt, cả về vốn, công nghệ, nguồn lực và thông thạo luật pháp Quốc tế, đặc biệt là có nhiều kinh nghiệm trong quản trị DN. Do đó, thị trường xây dựng Việt Nam thực sự là cuộc cạnh tranh khốc liệt trên mọi phương diện. Đây là cơ hội tốt nhưng cũng là một thách thức lớn đối với các DN xây dựng trong nước. Vì vậy, để duy trì được sự tồn tại và phát triển trong bối cảnh hội nhập này mọi tổ chức nói chung và Công ty cổ phần Sông Đà 4 nói riêng phải quan tâm hơn nữa đến chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực là vấn đề mang tính thời sự và được các nhà hoạch định chiến lược, chính sách quốc gia, các nhà quản trị DN đặc biệt quan tâm trong quá trình phát triển và hội nhập kinh tế.

Công ty cổ phần Sông Đà 4 là một công ty cổ phần do Tổng công ty Sông Đà nắm giữ cổ phần chi phối, đã có gần 25 năm xây dựng và phát triển trong lĩnh vực xây dựng những công trình thủy điện. Mục tiêu chiến lược của Công ty là đến năm 2020 trở thành một DN mạnh, có đội ngũ cán bộ, công nhân chuyên nghiệp với trình độ chuyên môn, tay nghề cao; tiếp tục lấy ngành nghề truyền thống thi công các công trình thủy điện, thủy lợi làm hướng chủ đạo, mở rộng lĩnh vực xây dựng các nhà máy nhiệt điện, phong điện, điện hạt nhân, xây dựng dân dụng và hạ tầng giao thông.

Nguồn nhân lực luôn được Lãnh đạo Công ty nhận thức là một trong những yếu tố then chốt trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược trên. Do đó, phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực được xác định là một trong những giải pháp quan trọng của Công ty nhằm đạt được mục tiêu chiến lược trên. Vì vậy, trong những năm vừa qua, Công ty đã đẩy mạnh đầu tư cho công tác phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện

tại Công ty vẫn chưa có một công trình nghiên cứu nào đánh giá tổng thể một cách có hệ thống về nguồn nhân lực của công ty để từ đó tìm ra những tồn tại, những nguyên nhân và đề ra những giải pháp để xây dựng, hoàn thiện được riêng cho mình một chiến lược phát triển nguồn nhân lực đồng bộ với định hướng phát triển kinh doanh của công ty. Do đó, với Công ty cổ phần Sông Đà 4, việc phát triển nguồn nhân lực phải được xem là vấn đề ưu tiên hàng đầu trong chiến lược phát triển chung của Công ty.

Đó cũng chính là lý do tác giả quyết định chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4 đến năm 2020”*** để thực hiện luận văn tốt nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.

Những năm qua ở nước ta có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong DN, các nghiên cứu về vấn đề này tập trung vào một số hướng sau:

- Nghiên cứu nguồn nhân lực theo hướng tập trung chuyên sâu vào các yếu tố cấu thành của phát triển nguồn nhân lực; có một số công trình nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực, về nâng cao phẩm chất nguồn nhân lực và về phát triển thể lực cho nguồn nhân lực. Các công trình nghiên cứu này đều tập trung vào nghiên cứu ứng dụng là chính. Cụ thể:

- + Chương trình khoa học cấp Nhà nước: *"Con người Việt Nam - mục tiêu và động lực phát triển kinh tế - xã hội"* của GS.TS Nguyễn Mạnh Đường làm chủ nhiệm.

- + Đề tài khoa học cấp Nhà nước năm 2000: *"Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam"* của Tiến sỹ Nguyễn Tuyết Mai, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

- + Đề tài khoa học năm 2005 *“Nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam”* của Tiến sỹ Đoàn Văn Khái, Nhà xuất bản Lý luận chính trị - Hà Nội.

+ Luận án Tiến sỹ năm 1999 “*Sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nước ta*” của Trần Kim Hải - Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

- Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực cho các địa phương và vùng lãnh thổ nhưng những nghiên cứu này đến nay vẫn chỉ là những dự án chưa được áp dụng vào thực tiễn. Cụ thể:

+ Luận văn Thạc sỹ kinh tế năm 2009 “*Xây dựng nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở thành phố Đà Nẵng*” do tác giả Vương Quốc Được, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

+ Luận văn Thạc sỹ kinh tế năm 2007 “*Nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở tỉnh Đắk Nông*” do tác giả Đinh Khắc Đính, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

+ Luận văn Thạc sỹ kinh tế năm 2009 “*Phát triển nguồn nhân lực trong các DN vừa và nhỏ tại thành phố Cần Thơ đến năm 2020*” do tác giả Đặng Hoài Bảo, Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Ngoài ra, cũng có rất nhiều bài viết đăng trên nhiều tạp chí đề cập đến nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế xã hội, nhưng nhìn chung các công trình nghiên cứu đã được công bố, chủ yếu đề cập đến nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu công nghiệp, các thành phố lớn.... chưa có đề tài nghiên cứu nào về phát triển nguồn nhân lực trong các DN xây dựng đặc biệt là trong giai đoạn nền kinh tế thế giới cũng như trong nước đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay đã ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của các DN trong ngành xây dựng như hiện nay. Do vậy việc nghiên cứu về đề về “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4*” trong điều kiện nền kinh tế hội nhập quốc tế như hiện nay là không trùng lặp đối với những đề tài đã nghiên cứu trước.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Luận giải cơ sở khoa học và thực tiễn để đề ra một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4 đến năm 2020.

Một là: Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của DN.

Hai là: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của công ty, xác định những kết quả đạt được bên cạnh những tồn tại, yếu kém và nguyên nhân; đồng thời phân tích dự báo các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của công ty trong những năm tới, nhằm đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi và khó khăn đối với công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Sông Đà 4.

Ba là: Xác định quan điểm, mục tiêu và đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Sông Đà 4 đến năm 2020.

4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: là phát triển nguồn nhân lực.
- Phạm vi nghiên cứu: Nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4 trong giai đoạn 2008÷2013.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp hệ thống hóa, khái quát hóa, tư duy hệ thống, suy luận logic, so sánh đối chiếu được sử dụng trong Chương 1 và Chương 2 của Luận văn.
- Phương pháp định tính để thiết kế bảng câu hỏi khảo sát tình hình phát triển nguồn nhân lực của công ty.
- Phương pháp định lượng gồm phân tích thống kê và mô tả thông qua các số liệu thu thập được từ kết quả khảo sát tình hình phát triển nguồn nhân lực của công ty được sử dụng trong Chương 2.
- Phương pháp dự báo, phân tích, tổng hợp để từ đó đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty đến năm 2020 được sử dụng trong Chương 3

6. Đóng góp mới của luận văn

- Về lý luận :
 - + Hoàn thiện hơn khái niệm về phát triển nguồn nhân lực;
 - + Xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực.

+ Nghiên cứu kinh nghiệm của một số công ty xây dựng trong và ngoài nước trong vấn đề phát triển nguồn nhân lực, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty cổ phần Sông Đà 4.

- *Về thực tiễn:*

+ Đưa ra đánh giá toàn diện về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4, đề tài cũng làm rõ các nhân tố tác động đến Công ty trong bối cảnh nền kinh tế cạnh tranh như hiện nay, đồng thời chỉ ra các yêu điểm cũng như làm rõ những tồn tại trong phát triển nguồn nhân lực và nguyên nhân của những tồn tại đó.

+ Đề tài đề xuất hệ thống các giải pháp có tính mới, khả thi đảm bảo tính hệ thống nhằm nâng cao hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Sông Đà 4.

Chương 3: Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Sông Đà 4 đến năm 2020.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN.

1.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực.

Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về NNL, tùy theo cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau của mỗi tác giả mà có quan niệm khác nhau về NNL. Có thể nêu một số quan niệm như sau:

Theo PGS. TS. Nguyễn Tiệp đã nhìn nhận NNL như sau: ***Nguồn nhân lực*** bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [13, Tr.7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Dưới một góc độ khác ***Nguồn nhân lực*** được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [13, Tr.7-8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [2, Tr.13].

Cũng với quan niệm coi NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội thì khái niệm về NNL theo quan niệm của Nicholas Henry “***nguồn nhân lực*** là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới” [33].

Theo quan điểm của tác giả về NNL, trước hết cần phải hiểu đó là toàn bộ những NLD đang có khả năng tham gia vào các quá trình phát triển kinh tế - xã

hội và các thể hệ những NLD tiếp tục tham gia vào các quá trình phát triển kinh tế - xã hội, con người đóng vai trò chủ động, là chủ thể sáng tạo và chi phối toàn bộ quá trình đó, hướng nó tới mục tiêu đã được chọn. Như vậy, NNL không chỉ đơn thuần là số lượng và cơ cấu lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm các yếu tố: chất lượng lao động (*thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp*), và phẩm chất lao động (*thái độ, tác phong, phong cách làm việc*) nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định.

1.1.1.2. Khái niệm về NNL trong doanh nghiệp:

NNL của tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. NNL khác với các nguồn lực khác của DN do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh [3, Tr 1-2]

Theo Giáo trình Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động xã hội do PGS.TS. NguyễnTiệp chủ biên, xuất bản năm 2005 thì: **NNL của một tổ chức** bao gồm tất cả những NLD làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [13, tr 7]

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và PTNNL xã hội xuất bản năm 2006 thì: **NNL doanh nghiệp** là lực lượng lao động của từng DN, là số người có trong danh sách của DN, do DN trả lương” [12, Tr 72].

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài này khái niệm về NNL trong DN được hiểu như sau: **NNL trong DN là toàn bộ lực lượng lao động được đặc trưng bởi các yếu tố số lượng, cơ cấu, chất lượng và phẩm chất của NLD trong DN đó.**

1.1.1.3. *Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực.*

Cho đến nay, khái niệm về phát triển NNL được nhiều tổ chức, cá nhân đưa ra và được sử dụng khá rộng rãi. Cũng giống như khái niệm về NNL, khái niệm về PTNNL cũng được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau của mỗi tổ chức và cá nhân. Cụ thể:

Theo Giáo trình Kinh tế Lao động, Trường Đại học Kinh tế quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu và PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên xuất bản năm 2008 thì: **PTNNL** là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hoá; truyền thống lịch sử.... Do đó, PTNNL đồng nghĩa với quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của NNL về mọi mặt: thể lực, trí lực, nhân cách, đồng thời phân bổ, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực đó để phát triển đất nước [2, Tr.104]

Theo giáo trình Quản trị nhân lực Trường Đại học Kinh tế quốc dân xuất bản năm 2004 thì: **PTNNL (theo nghĩa rộng)**: là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của NLĐ [5, Tr.153].

Khái niệm này chưa nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của PTNNL là phát triển tổ chức, phát triển cá nhân NLĐ. Theo khái niệm này thì nội dung PTNNL bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

“**Giáo dục**: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho NLĐ có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho NLĐ nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của NLĐ để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của *NLĐ*, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” [5, Tr. 153-154].

Như vậy, PTNNL xét trong phạm vi vĩ mô một quốc gia bao gồm ba khía cạnh về các mặt: phát triển thể lực, nâng cao phẩm chất và phát triển trí lực NNL. Trong đó mặt phát triển thể lực, nâng cao phẩm chất liên quan nhiều đến các chế độ, chính sách về: giáo dục, văn hóa, thể thao, y tế, điều kiện sinh hoạt, dinh dưỡng, xây dựng văn hóa cộng đồng để nâng cao tinh thần đoàn kết, yêu nước của mỗi người dân ..., phát triển về trí lực bao gồm nhiều nội dung như: giáo dục, đào tạo và bồi dưỡng để nâng cao chất lượng NNL.

PTNNL xét trong phạm vi vi mô chỉ các hoạt động tạo cơ hội phát triển kỹ năng, năng lực của cá nhân để phát triển nghề nghiệp và sự nghiệp, phát triển bao gồm cả đào tạo nhưng liên quan trực tiếp tới nghề nghiệp, nhiệm vụ trong tương lai của *NLĐ* trong tổ chức, vì vậy PTNNL còn bao gồm nhiều hoạt động liên quan như: thiết kế lại công việc, làm giàu công việc, luân chuyển nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả của NNL theo chiến lược mục tiêu đã được hoạch định.

Từ các khía cạnh nghiên cứu của Luận văn, khái niệm PTNNL được hiểu như sau: *PTNNL là quá trình tạo ra sự thay đổi về số lượng, chất lượng và nâng cao phẩm chất NNL với việc nâng cao hiệu quả sử dụng NNL nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, của vùng, của ngành hay của một DN thông qua việc thực hiện đồng bộ các giải pháp đào tạo, phát triển và các biện pháp quản lý với mục đích vì sự phát triển của tổ chức, của cá nhân.*

1.1.1.4. Khái niệm về PTNNL trong doanh nghiệp

Khái niệm về PTNNL trong DN là khái niệm PTNNL những được thực hiện trong phạm vi một DN. Vì vậy, PTNNL trong DN có mục tiêu, nội dung, phương pháp và các hình thức có những điểm riêng.

Về mục tiêu: PTNNL trong DN hướng chủ yếu tới việc thực hiện tốt các mục tiêu, nhiệm vụ, chiến lược phát triển chung của DN.

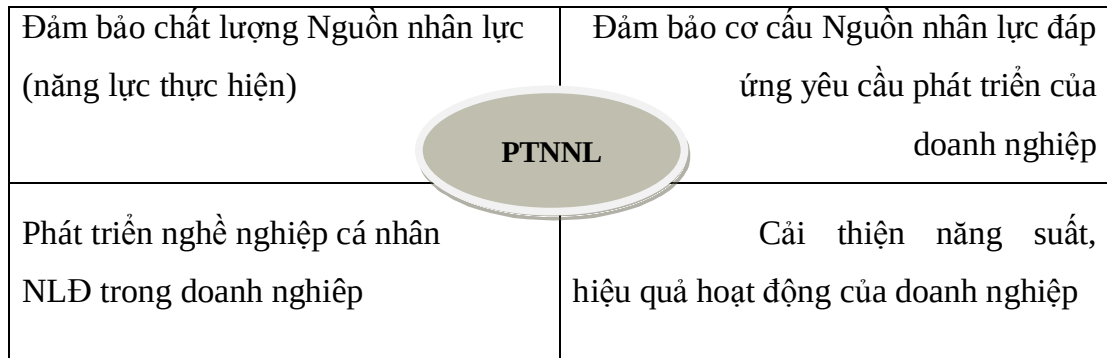
Về nội dung: Khi nghiên cứu về PTNNL đã có nhiều đề tài khác nhau tập trung nghiên cứu về các nội dung: Số lượng và cơ cấu phù hợp; phát triển kỹ năng; phát triển thể lực; rèn luyện, phát triển phẩm chất; tạo sự thăng tiến; khai thác tốt hơn các khả năng, tiềm năng của NLĐ Trong phạm vi nghiên cứu của Luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu PTNNL của một DN ở hai khía cạnh phát triển:

- Số lượng và cơ cấu phù hợp.
- Nâng cao chất lượng NNL.

Trên thực tế trong DN có nhiều chức danh công việc, mỗi một chức danh có yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp, số lượng và cơ cấu riêng do vậy PTNNL sẽ hướng tới việc để NLĐ đảm nhận từng chức danh có kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp với yêu cầu công việc. Trên cơ sở phân tích đó DN sẽ đầu tư tài chính để thực hiện việc PTNNL để đạt được mục tiêu đó.

PTNNL trong DN là việc phát triển về số lượng và chất lượng nhân lực thông qua thực hiện các chức năng của công tác PTNNL, nhằm có được một đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức trong từng thời gian nhất định. PTNNL là hoạt động mang tính chủ quan của các bên tham gia quá trình xây dựng và phát triển để đáp ứng các yêu cầu hoặc thách thức của điều kiện khách quan, giúp cho NLĐ có khả năng thích ứng cao hơn theo định hướng tương lai của tổ chức đó.

PTNNL trong doanh nghiệp có các chức năng chủ yếu là: đảm bảo cơ cấu và chất lượng NNL thể hiện ở năng lực thực hiện nhiệm vụ; đáp ứng yêu cầu phát triển các hoạt động của DN; phát triển nghề nghiệp cá nhân NLĐ trong DN và cuối cùng là cải thiện năng suất, hiệu quả hoạt động của DN. Các chức năng chủ yếu được trình bày trong Sơ đồ 1.1:



Sơ đồ 1.1: Các chức năng chủ yếu của PTNNL.

Để thực hiện chức năng trên thì việc thay đổi mỗi cá nhân NLĐ theo hướng cải thiện năng lực là yếu tố quyết định. Hoạt động chủ yếu nhằm thực hiện các chức năng của PTNNL là đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, sức khỏe, cải thiện ý thức, tác phong làm việc của NLĐ để nâng cao chất lượng PTNNL.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

1.1.2.1. Vai trò của nguồn nhân lực.

Ở bất kỳ thời điểm nào của lịch sử phát triển, nguồn lực con người luôn là vấn đề quan trọng bậc nhất và là mối quan tâm hàng đầu của mỗi quốc gia, dân tộc vì NNL là yếu tố quan trọng quyết định sức mạnh của đất nước. Điều đó càng thể hiện rõ nét hơn trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay khi nền kinh tế nào dựa nhiều vào tri thức sẽ tạo ra nhiều cơ hội phát triển, duy trì được tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, sử dụng hiệu quả mọi nguồn lực. Các lý thuyết về tăng trưởng kinh tế gần đây cũng chỉ ra rằng động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là yếu tố con người, NNL.

a) Xét đối tượng quản trị NNL là NLĐ với tư cách là những cá nhân cán bộ công nhân viên trong DN và các vấn đề liên quan đến NLĐ như: công việc, các quyền lợi và nghĩa vụ của NLĐ đối với DN thì vai trò của NNL là vai trò của con người trong quá trình phát triển của DN:

– Con người là yếu tố không thể thiếu trong quá trình sản xuất của DN: Quá trình sản xuất là kết hợp bởi 2 yếu tố tư liệu sản xuất (tư liệu lao động và đối tượng lao động) và sức lao động của con người, như vậy nếu không có yếu tố con người thì sẽ không có quá trình sản xuất nào được diễn ra và lúc đó yếu tố tư liệu sản xuất chỉ là vật không có giá trị khi có yếu tố con người sẽ thúc đẩy quá trình sản xuất lúc đó yếu tố tư liệu sản xuất sẽ tạo ra sản phẩm mới mang lại lợi ích cho DN.

– Con người là mục tiêu và động lực của sự phát triển của kinh tế - xã hội: Trong xã hội con người muốn tồn tại và phát triển cần phải có những nhu cầu thiết yếu về vật chất và tinh thần. Để thỏa mãn được nhu cầu của mình con người phải tiến hành quá trình sản xuất ra chúng.

b) Xét với góc độ quản trị NNL trong DN không một hoạt động nào của DN mang lại hiệu quả kinh tế nếu thiếu “quản trị nhân lực”, quản trị NNL là một bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản trị DN, quản trị nhân lực thường quyết định sự thành công hay thất bại trong quá trình sản xuất kinh doanh của DN.

Quản trị NNL tốt giúp DN khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của DN về NNL, đồng thời nó cũng tạo ra cơ hội phát triển không ngừng của chính bản thân NLĐ.

Quản trị NNL đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các DN, giúp cho DN phát triển và tồn tại trên thị trường. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực trong DN xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. NNL là một trong những nguồn lực không thể thiếu được trong DN nên quản trị NNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi DN. Hay nói cách khác quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không hiệu quả nếu DN không quản lý tốt NNL, vì thực tế mọi hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh của DN đều được thực hiện bởi con người.

Trong những năm gần đây, trong bối cảnh suy thoái kinh tế kéo dài thì vai trò quản trị NNL ngày càng tăng lên, trước những khó khăn đó DN muốn tồn tại

và phát triển trên thị trường các DN phải thực hiện việc tái cấu trúc DN: từ việc sắp xếp lại các nguồn lực về vật chất, nguồn lực tài chính, tái cấu trúc lại ngành nghề kinh doanh theo hướng tập trung vào những thế mạnh của DN và quan trọng hơn là phải sắp xếp lại công tác nhân lực theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động nhất trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy việc loại bỏ ai hoặc sắp xếp, tìm kiếm người để bố trí vào đúng vị trí, đúng cương vị quản lý đang là vấn đề được các DN đặc biệt quan tâm hiện nay. Cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật và những thay đổi và nền kinh tế thị trường buộc các nhà quản trị DN phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, điều động, sắp xếp, đào tạo nhân lực trong DN đạt được hiệu quả tối ưu là vấn đề các DN phải quan tâm hàng đầu.

1.1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực.

Trong thời đại ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên” đặc biệt, một nguồn lực quan trọng của sự phát triển. Chính vì lẽ đó, việc phát triển con người, PTNNL đang chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố đảm bảo chắc chắn nhất cho sự phồn vinh, thịnh vượng của đất nước. Việc đầu tư để phát triển nguồn lực con người là đầu tư chiến lược, là cơ sở chắc chắn nhất cho sự phát triển bền vững.

Với mục tiêu chính của công tác PTNNL là nhằm sử dụng tối đa NNL hiện có và nâng cao tính hiệu quả của DN thông qua việc giúp cho NLĐ hiểu rõ hơn về công việc, trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và thực hiện nhiệm vụ được giao được tự giác, độc lập hơn, với thái độ làm việc tốt hơn, cũng như việc nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc dự kiến thực hiện trong tương lai. Thì tầm quan trọng của PTNNL trong DN hiện nay cần được quan tâm đúng mức hơn. Trong đó có hai lý do chủ yếu sau:

a) Nhằm đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của NLĐ: những NLĐ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ và tay nghề cao sẽ có nhiều cơ hội hơn trong việc bố trí sắp xếp công việc trong DN, tiền lương và thu nhập cao hơn những

NLĐ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ và tay nghề thấp trong DN. Cụ thể, PTNNL giúp cho NLĐ:

- + “Tạo ra được sự gắn bó giữa NLĐ và DN
- + Tạo ra tính chuyên nghiệp của NLĐ.
- + Tạo ra sự thích ứng giữa NLĐ và công việc hiện tại cũng như tương lai .
- + Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của NLĐ.
- + Tạo cho NLĐ cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của NLĐ trong công việc” [5, Tr155].

b) Để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức; Phát triển nhân lực là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hơn trong thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của DN; duy trì và nâng cao chất lượng NNL và tạo điều kiện để sử dụng khoa học tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào DN. Cụ thể PTNNL giúp cho DN:

- + “Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- + Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc.
- + Giảm bớt sự giám sát vì NLĐ được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- + Nâng cao tính ổn định và năng động của DN.
- + Duy trì và nâng cao chất lượng của NNL.
- + Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào DN.
- + Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của DN.” [5, Tr154-155]

1.1.3. Đặc điểm của NNL và PTNNL trong doanh nghiệp.

Theo quan điểm về quản trị NNL của PGS.TS Trần Kim Dung cho rằng: “NNL của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có các vai trò khác nhau và liên kết với nhau nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định” [3, Tr1]

Tuy nhiên, điểm khác biệt và vượt trội của NNL so với những nguồn lực khác trong DN là ở chỗ NNL mang bản chất con người với những năng lực sáng

tạo, nhu cầu, động cơ, động lực và đặc điểm tâm sinh lý các cá nhân khác nhau. Họ có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc vào sự tác động của môi trường chung quanh.

Bởi vậy, so với các nguồn lực khác, NNL và PTNNL trong DN có những đặc điểm cơ bản sau đây:

Một là, NNL trong DN là một bộ phận trong một tổng thể NNL của quốc gia, vùng lãnh thổ. Đó là khả năng lao động mà DN có thể huy động được từ NNL của quốc gia, vùng lãnh thổ. Vì vậy, PTNNL của DN phải đặt trong mối quan hệ biện chứng với PTNNL của quốc gia, vùng lãnh thổ và chịu ảnh hưởng của chính sách, chiến lược PTNNL của quốc gia, vùng lãnh thổ.

Hai là, NNL trong DN là một nguồn lực bên cạnh các nguồn lực khác là tài chính, công nghệ ... nhưng khác với các nguồn lực khác về tính chất và vai trò của nó đối với DN. Đó là nó mang bản chất con người nên chịu sự chi phối của các yếu tố tâm sinh lý, quá trình sử dụng nó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá trị của bản thân nó; đồng thời, nó đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của DN.

Ba là, PTNNL trong DN gắn liền với mục tiêu của DN và phải được hoạch định từ mục tiêu của DN. Nó khác với PTNNL của quốc gia, vùng lãnh thổ là gắn liền với chiến lược, mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, vùng lãnh thổ đó.

Bốn là, NNL của DN không phải chỉ là phép cộng giản đơn khả năng lao động riêng lẻ của từng con người trong DN mà phải là sự “cộng hưởng” khả năng lao động của những con người đó. Nghĩa là, tập hợp và phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm giữ vai trò quan trọng trong nội dung PTNNL của tổ chức. Hay nói cách khác, PTNNL trong DN không chỉ nâng cao khả năng lao động của từng cá nhân, thể hiện ở chất lượng lao động, mà phải phát triển và hoàn thiện các yếu tố nâng cao khả năng làm việc theo nhóm giữa những con người đó như

bố trí phù hợp công việc phù hợp với tính cách và đặc điểm của từng người, chế độ đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc luôn được cải thiện.

Năm là, xét về mục tiêu, nếu như quản trị NNL có mục tiêu là tối ưu hoá kết quả của DN và cá nhân NLĐ, đó là hiệu quả kinh tế cao đối với DN và thỏa mãn nhu cầu của NLĐ ngày càng tốt hơn, thì PTNNL là nâng cao khả năng lao động mà DN có thể huy động được để hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu của DN.

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DN

1.2.1. Phát triển về số lượng và cơ cấu NNL.

Phát triển về số lượng và cơ cấu NNL là PTNNL phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực và đảm bảo cơ cấu lao động hợp lý. Đủ về số lượng là đáp ứng đầy đủ về số lượng lao động theo chiến lược phát triển SXKD của công ty. Cơ cấu NNL hợp lý là đảm bảo tỷ lệ lao động theo giới tính, độ tuổi; cơ cấu lao động theo trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật phù hợp với đặc thù SXKD của đơn vị. Để công tác PTNNL của DN đạt được yêu cầu đảm bảo về số lượng và cơ cấu NNL đòi hỏi DN phải thực hiện tốt công tác hoạch định NNL trong DN của mình.

Hoạch định NNL trong DN nhằm xác định phương hướng, quy hoạch, kế hoạch PTNNL để đạt được mục tiêu chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD của DN. Muốn vậy, cần dự báo được số lượng, cơ cấu NNL hợp lý cần phát triển cho từng giai đoạn của DN. Đặc biệt, yêu cầu của hoạch định PTNNL là đưa ra được yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác của NNL trong tương lai. Qua hoạch định, chiến lược và các cơ chế, chính sách PTNNL cũng được xây dựng phù hợp với chiến lược phát triển của DN.

Cơ sở hoạch định PTNNL bao gồm: chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD của tổ chức; phương hướng, điều kiện phát triển của kinh tế - xã hội, của lĩnh vực liên quan và ngành nghề mà tổ chức đang hoạt động; kết quả đánh giá thực trạng NNL và tổ chức quản lý phát triển NNL của tổ chức.

Hoạch định về số lượng và cơ cấu NNL: trên cơ sở chiến lược, kế hoạch

phát triển SXKD của tổ chức và tình hình phát triển ngành, lĩnh vực liên quan cần dự báo được số lượng nhân lực cần thiết theo cơ cấu hợp lý. Cơ cấu NNL hợp lý là cơ cấu phù hợp với cơ cấu SXKD và phản ánh được trình độ tổ chức quản lý, trình độ về khoa học công nghệ tiên tiến. Điều này có thể nhận biết ở mức sử dụng lao động ở mỗi khâu, mỗi công đoạn SXKD. Mức sử dụng lại phụ thuộc vào năng suất lao động, do vậy cần đánh giá được năng suất lao động và dự báo được mức tăng cho mỗi công đoạn, mỗi lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Từ việc hoạch định về số lượng và cơ cấu NNL DN sẽ có kế hoạch để tuyển dụng lao động hoặc bố trí sắp xếp, chuyển chuyển lao động cho phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với cơ cấu của NNL.

Công tác hoạch định dự báo được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng, tức mức năng lực cần có của NNL phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. So sánh các yêu cầu trên với kết quả đánh giá NNL hiện có sẽ xây dựng được quy hoạch tổng thể phát triển NNL trong thời kỳ hoạch định, từ đó cũng đưa ra được kế hoạch phát triển NNL dài hạn và hàng năm của tổ chức.

Để thực hiện hoạch định PTNNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực thì phân tích công việc để đưa ra yêu cầu cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ SXKD là công việc cần thiết. Phân tích công việc thực chất là phân tích chức năng, nhiệm vụ và công việc để xác định rõ nội dung, tên gọi, trách nhiệm và các mối liên hệ của từng nhiệm vụ, từ đó có thể lượng hóa được các yêu cầu về năng lực cần thiết cho từng vị trí công tác ở các khía cạnh kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất như thái độ, tác phong lao động... Các yêu cầu này được dự kiến cho giai đoạn phát triển trong tương lai của tổ chức. Do vậy, phân tích công việc cần gắn chặt với phân tích chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD của tổ chức để dự báo yêu cầu về NNL trong tương lai.

1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Chất lượng NNL có yếu tố tác động quan trọng đến kết quả SXKD của DN. Đặc biệt đối với các DN trong ngành xây dựng thì chất lượng NNL càng

quan trọng hơn bởi ngành xây dựng đòi hỏi đội ngũ nhân lực hùng hậu và yêu cầu chất lượng lao động cao hơn theo đặc thù riêng của ngành. Như vậy để nâng cao chất lượng NNL cho NLĐ các DN cần chú trọng đến các nội dung sau:

1.2.2.1. Nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp:

a) Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trang bị cho NLĐ những kiến thức, kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp những thay đổi của thực tế thị trường lao động hiện nay.

Trong thời đại bùng nổ về công nghệ, thông tin đã tác mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong DN. Để theo kịp những thay đổi trong này DN phải có kế hoạch đào tạo mới, đào tạo lại NNL để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLĐ. Tuy nhiên DN không thể chỉ dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính chất đối phó này mà các nhà quản trị phải nhạy bén, nhìn xa trông rộng. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay mười năm tới để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, PTNNL để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

b) Phát triển trình độ lành nghề.

Phát triển trình độ lành nghề cho NLĐ là phát triển những kỹ năng mà NLĐ đã được đào tạo trong thời gian học tập nhằm nâng cao trình độ lành nghề cho NLĐ.

Hiện nay, hệ thống các trường dạy nghề ở nước ta rộng rãi, cơ sở vật chất

các trường học được đầu tư nâng cao, nhưng do đa phần các trường dạy nghề tự chủ trong công tác hạch toán kinh tế. Do vậy, để giảm thiểu chi phí các trường dạy nghề chưa chú trọng việc thực hành tay nghề cho học sinh dẫn đến học sinh sau khi ra trường mặc dù về mặt lý thuyết rất tốt nhưng khi triển khai thực hiện công việc còn rất nhiều bất cập và lúng túng. Để sử dụng hiệu quả NNL, DN phải thực hiện công tác hướng dẫn, kèm cặp lao động mới tuyển dụng để họ sớm tiếp cận với công việc thực tế của đơn vị, đồng thời nâng cao trình độ tay nghề cho NLD.

Mặt khác, NLD được đào tạo cao về chuyên môn nghiệp vụ nhưng không được tiếp cận với những công việc cho phép ứng dụng nhiều kiến thức chuyên môn được đào tạo thì tất yếu các kỹ năng được đào tạo dần mai một và dĩ nhiên không nâng cao được trình độ lành nghề. Vì thế trong quá trình PTNNL, DN nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng NNL.

Đồng thời, DN cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

c) Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm.

Trong nền kinh tế ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Chính vì thế, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong PTNNL tại DN. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng

NNL trong mỗi DN.

Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm, cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm, cần đạt được những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp...

1.2.2.2. Phát triển thể lực cho NLĐ

Theo ông Lê Khánh Hải, Thứ trưởng Bộ VH,TT&DL, việc đầu tư nâng cao thể lực và tầm vóc người Việt Nam nói chung, thanh niên nói riêng là đầu tư trực tiếp cho con người toàn diện về trí lực, tâm lực, mang tính chiến lược quốc gia cần thực hiện lâu dài. Để phát triển thể lực và tầm vóc cho con người không phải chỉ một vài yếu tố mà đòi hỏi xã hội phải dốc lòng dốc sức huy động các nguồn ngân sách từ Trung ương, địa phương và xã hội hóa. Ngân sách trung ương chỉ mang tính kích cầu. <http://giadinh.net.vn/>

Theo PGS. TS Lâm Quang Thành, Phó Tổng cục trưởng Tổng cục Thể dục thể thao cho rằng, những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến thể lực và tầm vóc của con người gồm: Dinh dưỡng chiếm 31%, di truyền 23%, thể thao 20%, môi trường và tâm lý xã hội chiếm 26%. <http://giadinh.net.vn/>

Vì vậy, trong DN để nâng cao thể lực cho NLĐ thì yếu tố đầu tiên là đảm bảo dinh dưỡng trong các bữa ăn hàng ngày của NLĐ. Bên cạnh đó phải có sự tác động của các hoạt động thể dục thể thao tại đơn vị ngoài thời gian làm việc, cũng như việc quan tâm đến điều kiện sinh hoạt hàng ngày của NLĐ. Phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, độ dẻo dai và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài.

Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng năng suất lao động, tăng chất

lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực NNL cho DN, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

1.2.2.3. Nâng cao phẩm chất cho NLĐ.

Trong quá trình PTNNL của DN, cùng với việc nâng cao trí lực và thể lực của NLĐ thì việc phát triển các giá trị về nhân cách phẩm chất nghề nghiệp cho NLĐ là yếu tố quan trọng không kém. Do vậy, việc nâng cao phẩm chất cho NLĐ lại càng quan trọng để tăng năng suất lao động, thúc đẩy tăng trưởng và cải thiện khả năng cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập. Phẩm chất của cá nhân NLĐ và của cả đội ngũ lao động của DN có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Phẩm chất của NLĐ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng NNL bởi lẽ đây là nền tảng của mọi hành vi trong quan hệ lao động. Phát triển phẩm chất của NLĐ trong DN thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong trong lao động, ý thức chấp hành luật pháp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc.

1.3. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.

Bất kỳ hoạt động một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của 2 nhóm yếu tố tác động từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài DN.

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

a) Sự phát triển của kinh tế xã hội:

Kinh tế có thể hiểu là: tổng thể các yếu tố sản xuất, các điều kiện sống của con người, các mối quan hệ trong quá trình sản xuất và tái sản xuất xã hội. Nói đến kinh tế suy cho cùng là nói đến vấn đề sở hữu và lợi ích.

Ảnh hưởng rất nhiều đến công tác PTNNL trong DN như: trước tình hình nền kinh tế thế giới cũng như trong nước suy thoái và diễn biến phức tạp như hiện nay hàng loạt các DN ngừng hoạt động hoặc phá sản. Trong số DN đang tiếp tục hoạt động để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh các DN buộc phải giảm biên lực lượng lao động hoặc một mặt duy trì được lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm phúc lợi, giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ chờ việc. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

b) Đào tạo nghề và chất lượng đào tạo nghề

Hiện nay, hệ thống các cơ sở đào tạo nghề phát triển mạnh đáp ứng được nhu cầu phát triển của xã hội: cung cấp được nghề nghiệp mà thị trường có nhu cầu, mặt khác đáp ứng được nhu cầu được học tập của NLĐ. NLĐ sau khi tốt nghiệp tại các cơ sở dạy nghề được trang bị kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng được yêu cầu SXKD của DN.

c) Sự phát triển của Dân số:

Dân số là yếu tố rất quan trọng đến việc PTNNL, khi trình độ dân số cao thì việc cung nguồn lao động ra thị trường lực lượng lao động có chất lượng, có trình độ chuyên môn cao, khi đó DN dễ dàng hơn trong việc lựa chọn NNL có chất lượng. Với lực lượng lao động có chất lượng như vậy việc DN muốn phát triển nó theo góc độ riêng của DN mình thì DN không phải đầu tư nhiều về thời gian và chi phí cho công tác đào tạo về trình độ chuyên môn mà DN cần tập trung đào tạo về mặt kỹ năng cho NLĐ để đạt được mục tiêu về NNL theo yêu cầu của DN. Ngược lại nếu trình độ dân số thấp thì việc lựa chọn lao động có chất lượng là rất khó, khi DN muốn PTNNL theo mục tiêu riêng của mình thì DN phải đầu tư nhiều chi phí, nhiều thời gian hơn mới đạt được mục tiêu của mình.

d) Chính sách pháp luật của Nhà nước:

Pháp luật nhà nước là hệ thống các quy tắc xử sự, là công cụ điều chỉnh các quan hệ xã hội do Nhà nước ban hành, thể hiện ý chí của giai cấp cầm quyền và được thực hiện bằng các biện pháp cưỡng chế của Nhà nước.

Để có chế tài quản lý nhà nước về lao động, nước ta đã ban hành Bộ luật Lao động và các nghị định hướng dẫn chi tiết thực hiện Bộ luật Lao động. Trong đó quy định cụ thể về: tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của NLĐ, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước về lao động. Trong đó quy định buộc người sử dụng lao động ngày càng phải quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi của NLĐ và môi trường làm việc của NLĐ.

e) Đối thủ cạnh tranh:

Đối thủ cạnh tranh có thể hiểu là một tổ chức bất kỳ cung ứng hay trong tương lai có thể cung ứng những sản phẩm, dịch vụ có mức độ lợi ích tương tự (hay ưu việt hơn) cho khách hàng.

Hiện nay các DN chịu sự tác động bởi môi trường kinh tế đầy cạnh tranh khốc liệt, để tồn tại và phát triển, các DN cần phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực cho sản xuất đặc biệt hơn là phải sử dụng NNL một cách có hiệu quả nhất để nâng cao và quyết định đến sự thành bại của mỗi DN. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các DN phải có chiến lược, kế hoạch lâu dài để gìn giữ, duy trì và phát triển nguồn lực đó.

Các điều kiện bên ngoài, đặc biệt là chiến lược và chính sách của nhà nước quyết định và chi phối chiến lược sản xuất kinh doanh của DN và các điều kiện bên trong của DN như mô hình và cơ cấu tổ chức quản lý, đặc điểm, quy mô hoạt động của DN. Do đó, ngoài tác động trực tiếp bằng các cơ chế chính sách về PTNNL, có thể nói các điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng nhiều chiều và gián

tiếp đến PTNNL thông qua các yếu tố bên trong mà trước hết là chiến lược phát triển, đặc điểm và quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

a) Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN.

Việc PTNNL trong DN ngành xây dựng cần đáp ứng được mục tiêu phát triển của DN được cụ thể hóa trong chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN. Do vậy, chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh trong 05 năm, cũng như hàng năm của DN có vai trò quyết định tới PTNNL. Vai trò này thể hiện ở chỗ quyết định mục tiêu, phương hướng PTNNL qua công tác hoạch định PTNNL. Bởi vì, khi lập quy hoạch và kế hoạch PTNNL, chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN được phân tích để xác định yêu cầu PTNNL đáp ứng được mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh.

DN cần phải xây dựng được chiến lược PTNNL gắn với chiến lược phát triển và kế hoạch SXKD của DN. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh được tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. DN cần có khả năng phân tích quan hệ giữ đào tạo và phát triển với kết quả SXKD của DN và sự phát triển chung của tổ chức.

b) Sự áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào quá trình SXKD:

Chúng ta đang sống trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa việc áp dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất được các DN quan tâm đầu tư thích đáng. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị, sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến NNL của DN. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực khó khăn nhất đối với các DN là việc đào tạo NLĐ theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại vào sản xuất. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật trong DN đòi hỏi phải có thêm lao động có trình độ cao có năng lực và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với đưa máy móc thiết bị vào thay con người các dây chuyền sản xuất cần ít người

hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải đào tạo lực lượng để theo kịp sự thay đổi về khoa học kỹ thuật và sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa trong DN.

c) Mô hình và cơ cấu tổ chức.

Mô hình và cơ cấu tổ chức hình thành một cái “khung” để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý SXKD gồm chỉ đạo, điều phối thực hiện và kiểm tra, giám sát các hoạt động trong DN ngành xây dựng từ Công ty đến các đơn vị trực thuộc, công ty liên kết thành lập một cách có hệ thống. Vì vậy, mô hình và cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến công tác PTNNL thể hiện ở hai nội dung chủ yếu sau đây.

Thứ nhất, mô hình và cơ cấu tổ chức SXKD ngành xây dựng quyết định cơ cấu tổ chức quản lý và thực hiện PTNNL. Đây là một yêu cầu tiên quyết đối với công tác PTNNL trong một tổ chức lớn, SXKD mang tính hệ thống, chặt chẽ theo mô hình liên kết dọc giữa Tổng công ty đến Công ty và từ Công ty đến các đơn vị trực thuộc, công ty liên kết thành lập.

Thứ hai, mô hình tổ chức SXKD và cơ cấu tổ chức của DN ngành xây dựng quyết định cơ cấu NNL cần phù hợp với cơ cấu hoạt động SXKD của DN ở từng giai đoạn. Do vậy, mô hình và cơ cấu SXKD của ngành xây dựng ảnh hưởng trực tiếp tới PTNNL thông qua phương hướng phát triển với cơ cấu NNL theo các lĩnh vực hoạt động của SXKD và cơ cấu theo công nghệ sản xuất của DN trong từng thời kỳ hoạch định.

d) Quan điểm, nhận thức của chủ doanh nghiệp về PTNNL.

Chủ DN có vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động PTNNL trong DN ngành xây dựng. Chủ DN đưa ra các mệnh lệnh thay đổi về con người và tổ chức nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động. Nhưng trực tiếp hơn, Chủ DN có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực và hiệu quả của công tác chỉ đạo, điều phối thực hiện các nội dung từ hoạch định, xây dựng quy hoạch, kế hoạch và triển khai thực hiện PTNNL trong DN ngành xây dựng.

Ngoài ra nhân tố này còn ảnh hưởng trực tiếp tới PTNNL trong DN còn thông qua cơ chế chính sách, bộ máy và phương pháp quản lý công tác PTNNL trong DN.

e) Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác.

Các hoạt động quản trị NNL như thế nào tùy thuộc vào quy mô và nhu cầu của DN. Các hoạt động Quản trị NNL bao gồm các hoạt động chính sau:

- Phân tích và thiết kế công việc: Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc [5, Tr. 48]. Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng NLD trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó [5, Tr. 45].

- Tuyển mộ và lựa chọn: Nhiệm vụ của tuyển mộ là xúc tiến các hoạt động nhằm thu hút các ứng viên thích hợp cho tổ chức. Các yêu cầu về sự công bằng và dân chủ trong việc lựa chọn các ứng viên ngày càng được chú trọng, làm cho quy trình lựa chọn nhân viên ngày càng trở nên chặt chẽ, hợp lý.

- Đánh giá thực hiện công việc: Đánh giá thực hiện công việc trở thành yếu tố then chốt trong quá trình quản trị nguồn nhân lực. Đánh giá thực hiện công việc là các hoạt động xác định nhân viên làm tốt như thế nào và mức thù lao tương ứng như thế nào là hợp lý. Vai trò của quản trị viên nguồn nhân lực trong đánh giá thực hiện công việc là xây dựng một quy trình đánh giá, hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc, phát triển hệ thống lương thích hợp và định hướng cho nỗ lực của nhân viên. Nhiệm vụ quan trọng khác của đánh giá thực hiện công việc là kiểm soát quá trình thực hiện công việc và thành quả của nó.

- Thù lao: Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng cho việc phát triển hệ thống thù lao thích hợp. Có hai loại là thù lao trực tiếp, tức tiền lương và thù lao gián tiếp, tức là các dạng lợi ích khác nhau cho NLD. Ý nghĩa của thù

lao không đơn giản còn là yếu tố đảm bảo cho nhân viên thực hiện các nhiệm vụ của mình mà thông qua đó, làm động lực cho sự nỗ lực của nhân viên, sự vươn lên khẳng định vai trò của họ vì mục tiêu chung.

Do vậy, các hoạt động quản trị NNL sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu của PTNNL: chất lượng NNL hiện có càng thấp thì nhu cầu PTNNL càng lớn và ngược lại. Bởi vì, hoạt động chủ yếu nhất của PTNNL là đào tạo và bồi dưỡng. Khi hiện trạng NNL còn hạn chế về năng lực thì nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng tăng, suy rộng ra thì khối lượng công tác PTNNL của tổ chức càng lớn.

f) Khả năng tài chính:

Khả năng tài chính của DN có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển trong DN. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn như hiện nay, nhiều DN mặc dù biết mình phải đào tạo, đào tạo lại NNL, nhưng do khả năng tài chính không cho phép họ cử NLD đi đào tạo tại các nước ngoài hoặc các cơ sở có uy tín; buộc họ phải lựa chọn phương án đào tạo tại chỗ hoặc gửi đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo cơ sở trong nước có chi phí thấp điều này ảnh hưởng đến chất lượng của NNL sau đào tạo.

g) Văn hóa doanh nghiệp.

Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Theo tác giả, xem xét PTNNL ở một DN ngành xây dựng hiện nay cần nhìn nhận ảnh hưởng của các yếu tố trong sự tác động qua lại giữa các yếu tố bên trong tổ chức và các điều kiện bên ngoài. Trong đó, chiến lược phát triển của tổ chức và kế hoạch SXKD ngành xây dựng ở mỗi giai đoạn với các mục

tiêu cụ thể được hình thành trên cơ sở điều kiện phát triển kinh tế - xã hội, cơ chế chính sách Nhà nước có vai trò quyết định. PTNNL phụ thuộc trực tiếp vào mô hình, cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý và đặc điểm, quy mô hoạt động của DN ngành xây dựng ... Một mặt, chúng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạch định PTNNL, nhưng mặt khác lại quyết định hiệu quả triển khai thực hiện tại các đơn vị sử dụng lao động và các cơ sở đào tạo trong tổ chức.

1.4. YÊU CẦU ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

Sau khi nước ta gia nhập các tổ chức quốc tế đã tạo nhiều cơ hội để phát triển DN như mở rộng thị trường, được đối xử bình đẳng trong hoạt động thương mại quốc tế và giải quyết tranh chấp, được thuận lợi hóa thương mại và đầu tư, tăng thêm cơ hội kinh doanh cho DN, làm tăng tính năng động và hiệu quả cho DN. Bên cạnh cơ hội thì hội nhập kinh tế cũng tạo ra nhiều thách thức cho DN phải đối mặt với các DN nước ngoài và có vốn đầu tư nước ngoài có năng lực cao hơn về mọi mặt, cạnh tranh gay gắt trên thị trường xây dựng hiện nay. Để xây dựng chiến lược PTNNL trong nền kinh tế hội nhập quốc tế thì DN phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- *Thứ nhất:* Việc PTNNL trong DN phải đảm bảo khả năng cập nhật và được cập nhật những kiến thức, kỹ năng cần thiết để tiếp thu được công nghệ, nâng cao năng lực và kỹ năng cho NNL trong DN. Quá trình hội nhập kinh tế tạo ra cạnh tranh ngày càng gay gắt nên đã tạo động lực để DN đầu tư nâng cao năng lực thiết bị, sử dụng những công nghệ tiên tiến để dành được lợi thế trong cạnh tranh trên thị trường. Hội nhập kinh tế mở ra cơ hội cho DN tiếp cận với thị trường công nghệ mới tiên tiến, thúc đẩy chuyển giao công nghệ, tiếp thu công nghệ mới, tiếp thu các kinh nghiệm và kỹ năng tiên tiến. Mặt khác khi hội nhập kinh tế quốc tế thông qua các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam, các DN Việt Nam có cơ hội tiếp cận với công nghệ tiên tiến và có thể học hỏi được kinh

nghiệm quản lý. Sự cọ sát với các mô hình đầu tư, kinh doanh từ bên ngoài, ý thức, năng lực, trình độ của các nhà quản lý DN sẽ được nâng cao.

- *Thứ hai:* DN phải lập kế hoạch đào tạo PTNNL trong DN nhằm nâng cao năng lực và trình độ quản lý DN, trình độ ngoại ngữ và sự am hiểu về văn hóa các nước tham gia vào thị trường xây dựng Việt Nam và các thị trường nước ngoài mà các DN Việt Nam có hướng đầu tư mới. Điều này đòi hỏi công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong DN cần chú ý đào tạo nâng cao những kiến thức, kỹ năng này để DN có thể hội nhập và tham gia vào thị trường trong điều kiện nền kinh tế hội nhập quốc tế.

- *Thứ ba:* Khi hội nhập nền kinh tế quốc tế các DN nước ngoài với tiềm lực tài chính, công nghệ tiên tiến, các nhà quản lý giỏi dẫn đến năng suất lao động sẽ cao hơn và giá trị của NLĐ sẽ được trả cao hơn. Các DN Việt nam đứng trước nguy cơ bị mất lao động tay nghề cao, lao động chất xám giỏi. Để cạnh tranh được trên thị trường trong nước, các DN cần phải nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, phần lớn các DN đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đều có tiềm lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm quản lý tốt hơn, có uy tín cao hơn, nơi làm việc khang trang và trả lương, phúc lợi cao nên họ dễ dàng thu hút nguồn nhân lực chuyên môn, lành nghề từ các DN. Vì vậy, các DN bên cạnh việc cần thực hiện tích cực các hoạt động PTNNL: đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên đáp ứng yêu cầu của hội nhập, cần liên tục có kế hoạch đào tạo bổ xung và cần thực hiện các chính sách kích thích về vật chất và tinh thần (đặc biệt nhấn mạnh ở đây là các chính sách kích thích về vật chất) giữ chân lao động giỏi.

- *Thứ tư:* Đẩy mạnh công tác tuyên truyền đến NLĐ hiểu được những cơ hội và thách thức của DN trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế. DN muốn tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh tế hiện nay phụ thuộc rất nhiều vào tập thể NLĐ. Vì vậy, NLĐ phải hiểu được sự thay đổi, chấp nhận, ủng hộ sự thay đổi để

thúc đẩy sự phát triển của DN, qua đó góp phần duy trì và phát triển DN trong môi trường cạnh tranh cao.

1.5. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRÊN THẾ GIỚI VÀ TRONG NƯỚC

1.5.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước trên thế giới.

Trong xã hội hiện đại, NNL là nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của bất kì mỗi quốc gia, dân tộc, ngành và DN nào, bởi phải có những con người đủ khả năng, trình độ mới khai thác tốt các nguồn lực khác. Chính vì thế, nhiều nước trên thế giới đã có những chính sách PTNNL trong nước và thu hút NNL chất lượng cao từ các nước khác.

1.5.1.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Mỹ

Mỹ là nước có nền kinh tế đa quốc gia, đa văn hóa và đa dân tộc, để PTNNL Mỹ rất coi trọng môi trường sáng tạo và khuyến khích phát triển nhân tài, bồi dưỡng và thu hút nhân tài trong nhiều lĩnh vực. Kinh nghiệm PTNNL của các DN Mỹ luôn quan tâm đến một số hoạt động chính sau:

- Công tác hoạch định NNL: các DN Mỹ quan tâm đến công tác xây dựng bảng thiết kế công việc tốt, các chức danh công việc được xác định rõ ràng. Thông qua việc thiết kế công việc các DN Mỹ xác định được định biên nhân sự cho từng chức danh công việc, từ việc phân tích công việc tốt họ xác định được tiêu chuẩn “sàn” cho từng chức danh công việc. Từ đó, việc PTNNL của các DN Mỹ có mục tiêu rõ ràng: việc tuyển dụng lao động phải đảm bảo các tiêu chuẩn ít nhất phải bằng tiêu chuẩn “sàn” đã được xác định trước, nếu những vị trí không tuyển được lao động đạt tiêu chuẩn “sàn” thì tuyển lao động mức dưới “sàn” và thực hiện việc đào tạo kỹ năng cho NLĐ để đạt tiêu chuẩn “sàn” đối với chức danh đó.

- Công tác tuyển dụng lao động: các DN Mỹ tuyển dụng lao động bình đẳng nguồn tuyển dụng bao gồm cả nguồn bên trong và bên ngoài DN tạo tính cạnh tranh cao, bình đẳng giới tính trong công tác tuyển dụng. Từ việc cạnh

tranh cao trong công tác tuyển dụng lao động, DN tuyển dụng được những ứng viên có chất lượng cao.

- Cơ chế sa thải: DN Mỹ đề cao sự bình đẳng và cạnh tranh trong công tác tuyển dụng và họ cũng có cơ chế sa thải lao động thường xuyên, những lao động được tuyển làm việc không đạt yêu cầu hoặc sau khi thực hiện việc đào tạo lại vẫn không khắc phục được DN sa thải ngay để thu hút người thật sự có năng lực vào làm việc tại DN.

- Văn hóa doanh nghiệp: DN Mỹ thực hiện rất tốt các giá trị văn hóa DN trong SXKD tạo thái độ, tác phong làm việc nghiêm túc tạo tính kỷ luật cao trong công việc.

- Về tiền lương: DN Mỹ có sự phân cực lớn và tiền lương đối với từng vị trí công việc được sử dụng làm công cụ cơ bản thu hút lao động có trình độ cao.

1.5.1.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp Nhật Bản

Ở châu Á, Nhật Bản là một trong những nước đi đầu trong PTNNL, các DN ở Nhật Bản là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chồng chéo. Kinh nghiệm PTNNL của các DN Nhật Bản luôn quan tâm đến một số hoạt động chính sau:

- Chế độ tuyển dụng: NLĐ được tuyển dụng vào làm việc tại DN cùng chung vận mệnh với DN do áp dụng chế độ thâm niên và tuyển dụng lâu dài có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.

- Các hình thức đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng thông qua việc luân chuyển vị trí làm việc, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo - sử dụng lao động.

- Đề cao kỹ năng làm việc thảo nhóm từ đó phát huy được sự sáng tạo của mỗi NLĐ trong nhóm.

- Chế độ lương thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở đề bạt, thăng tiến.
- Chính sách đối xử: áp dụng chính sách tạo nên sự trung thành của NLĐ đối với DN, NLĐ có thái độ, tác phong làm việc và phẩm chất tốt.
- Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong công tác tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến và tiền lương.

Qua phân tích trên ta thấy quản trị, PTNNL của hai nước Mỹ và Nhật Bản theo trường phái, phong cách hoàn toàn trái ngược nhau nhưng nếu được thực hiện phù hợp với cơ chế kinh doanh và đặc điểm văn hóa thì vẫn thành công. Hiện nay hai trường phái này có xu hướng nhích lại gần nhau. Người Mỹ hiện đại có xu hướng quan tâm hơn đến khía cạnh nhân bản và các giá trị văn hóa tinh thần, gia đình truyền thống; ngược lại, NLĐ Nhật đang muốn DN có những biện pháp khuyến khích vật chất, đề cao quyền tự do cá nhân hơn. PTNNL hiện đại của Mỹ đang có xu hướng dùng nhiều biện pháp để kích thích tuyển dụng lâu dài, kích thích ý thức tập thể thông qua các hoạt động làm việc nhóm... Những DN thành công hàng đầu của Mỹ lại là những DN có triết lý kinh doanh, văn hóa tổ chức, phong cách làm việc tương đối giống với mô hình của Nhật Bản. Ngược lại, nhiều DN của Nhật lại bắt đầu quan tâm đến những yếu tố kích thích vật chất, đánh giá theo kết quả thực hiện công việc của NLĐ.

1.5.2. Kinh nghiệm của doanh nghiệp trong nước

Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Sông Đà 5

Tại Công ty cổ phần Sông Đà 5 nhận thức rất rõ tầm quan trọng của nền kinh tế tri thức, lấy con người làm trọng tâm. Do đó Công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật, cán bộ quản lý hiểu biết pháp luật, tinh thông nghề nghiệp và có kỹ năng kinh doanh giỏi, cùng lực lượng công nhân lành nghề có kỷ luật lao động cao, sẵn sàng làm chủ công nghệ tiên tiến. Công ty luôn luôn ý thức rằng nhân lực của công ty là tài sản vô giá và là giá trị

cốt lõi để tạo nên sự thành công và phát triển bền vững của DN trong những năm qua. Vì vậy, Công ty luôn đề cao chiến lược đào tạo và PTNNL để:

- Xây dựng và PTNNL chuẩn mực, vững về chuyên môn, và có tính kế thừa lâu dài. Xây dựng một đội ngũ cán bộ nhân sự năng động, sáng tạo, có trình độ cao.

- Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp cho từng cán bộ, nhân viên trong Công ty. Tiếp tục chủ động đào tạo nguồn cán bộ tiềm năng cho công ty.

- Quản lý đánh giá hiệu quả công việc: xây dựng hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể, đủ mạnh; Xây dựng hệ thống các mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) trên cơ sở mục tiêu chiến lược của công ty và đơn vị trực thuộc;

- Xây dựng cơ cấu lương thưởng theo kết quả công việc (3P: vị trí, cá nhân, kết quả hoàn thành công việc).

- Xây dựng các hoạt động nhằm nâng cao thể lực và trí lực cho NLĐ: Công ty đã phối hợp với tổ chức đoàn thể chú trọng quan tâm đến đời sống văn hóa thể thao của NLĐ nhằm tạo môi trường sinh hoạt, hoạt động của NLĐ trong DN nâng cao thể lực và trí lực cho NLĐ trong DN.

1.5.3. Các kinh nghiệm về PTNNL có thể áp dụng đối với Công ty cổ phần Sông Đà 4.

Trên cơ sở nghiên cứu những kinh nghiệm PTNNL của một số DN thành công trong nước và trên thế giới, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong PTNNL của DN như sau:

Một là, DN cần nâng cao nhận thức về vai trò của NNL đối với sự phát triển DN để từ đó ban hành những chủ trương, chính sách, kế hoạch PTNNL đúng đắn góp phần quyết định mang đến sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

Hai là, DN phải xây dựng và duy trì được một đội ngũ nhân viên là những người có trình độ năng lực cao, gắn bó với DN, làm việc với tinh thần đồng đội, trách nhiệm và bầu nhiệt huyết cao.

Ba là, trong quản lý và sử dụng NNL, phải đề cao được tính nhân đạo, tôn trọng nhân viên, dùng người vì tài và hiệu quả là trên hết, tin tưởng và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Bốn là, các DN cần có hệ thống PTNNL với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, bố trí, khen thưởng, đánh giá mới cho phù hợp với yêu cầu quản trị NNL trong nền kinh tế thị trường.

Năm là, đánh giá hiệu quả công tác PTNNL tác động đến hiệu quả SXKD của DN để từ đó có hiệu chỉnh kịp thời các nội dung nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác PTNNL.

CHƯƠNG 2:
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.

Công ty cổ phần Sông Đà 4 tiền thân là Công ty xây dựng thủy điện Miền Trung được thành lập theo Quyết định số 447/BXD-TCĐT ngày 18/5/1989 của Bộ Xây dựng; Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động số 5900189325 do Phòng Đăng ký kinh doanh - Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội, cấp ngày 20/01/2011.

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4
- Tên tiếng Anh: SONG DA 4 JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt: SÔNG ĐÀ 4
- Biểu tượng:



SONG DA 4

- Trụ sở: Tầng 3, nhà TM, KĐT Văn Khê, phường La Khê, quận Hà Đông, thành phố Hà Nội.

- Các ngành nghề kinh doanh chính: Xây dựng các công trình thủy lợi, thủy điện, giao thông đường bộ và các công trình công nghiệp, dân dụng.

Năm 1989, Công trình Nhà máy thủy điện Hoà Bình bắt đầu đi vào công tác hoàn thiện, vận hành Nhà máy; Tổng công ty Sông Đà đã được Đảng và Chính phủ tin cậy giao nhiệm vụ thi công Công trình Nhà máy thủy điện Yaly. Do nhu cầu nhiệm vụ để xây dựng Nhà máy thủy điện Yaly, ngày 01/6/1989 Bộ

Xây dựng đã ký Quyết định số 447/BXD-TCLĐ thành lập Công ty xây dựng thủy điện Miền Trung – tiền thân của Công ty cổ phần Sông Đà 4 ngày nay. Một trang sử mới của Tổng công ty Sông Đà cũng là bước đi đầu tiên của Công ty cổ phần Sông Đà 4 được mở ra trên địa bàn các tỉnh Tây Nguyên.

Để đáp ứng đủ nhu cầu về năng lượng điện cho Đất nước, sau khi hoàn thiện Nhà máy thủy điện Hoà Bình một số CBCNV của Tổng công ty Sông Đà đã lên đường vào Tây nguyên để triển khai thi công công trường Nhà máy thủy điện Yaly – Gia Lai. Trong thời gian chuẩn bị thi công Nhà máy thủy điện Yaly, cũng là thời gian để Công ty cổ phần Sông Đà 4 nhanh chóng ổn định công tác tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất kinh doanh theo hướng gọn nhẹ, năng động để thích nghi, tồn tại và phát triển, đồng thời vừa phải tìm cách phát triển, bảo toàn NNL và đảm bảo nguồn thu nhập cho CBCNV của công ty trong giai đoạn chuẩn bị thi công các hạng mục công trình chính của Nhà máy thủy điện Yaly. Để thực hiện được điều đó Tổng công ty Sông Đà cũng như Công ty cổ phần Sông Đà 4 đã thực hiện nhiều phương án tổ chức sản xuất kinh doanh, tìm kiếm những công trình nhỏ khác để tạo công ăn việc làm cho CBCNV như xây dựng: Nhà máy thủy điện Rìninh 1, Nhà máy thủy điện Vĩnh Sơn, Nhà máy xi măng Sông Đà - Yaly. Sau những công trình như vậy Công ty cổ phần Sông Đà 4 được củng cố ổn định về công tác quản lý tổ chức sản xuất kinh doanh, củng cố và xây dựng được lực lượng cán bộ công nhân kỹ thuật ngày càng lớn mạnh, tích lũy được nhiều kinh nghiệm hơn để hoàn thành nhiệm vụ chính của Công ty được giao tại Công trình Nhà máy thủy điện Yaly.

Sau thủy điện Yaly, Công ty tiếp tục góp một phần vào đánh thức tiềm năng thủy điện tại tỉnh Bình Phước đó là Công trình thủy điện Cần Đơn do Tổng công ty Sông Đà làm chủ đầu tư theo hình thức BOT. Trong giai đoạn này song song với thủy điện Cần Đơn, công ty còn được giao nhiệm vụ thi công dự án đường Hồ Chí Minh đoạn Thạch Mỹ – Quang Nam, đập tràn sự cố thủy điện Sông Hinh, xây dựng đường dây 500 KV Bắc Nam, Công trình thủy điện Sê San

3, Sê San 4, Pleikrong, Ayun Thuong tại Gia Lai, thủy điện Bản Vẽ tại Nghệ An, thủy điện Nậm Chiến 2 tại Sơn La, Nhà nghiên xi măng Hạ Long tại Hiệp Phước – Hồ Chí Minh, Xi măng Luk – Ninh Thuận và một số công trình thủy điện khác tại các tỉnh Miền Trung và Tây Nguyên.

Với ngành nghề truyền thống là thi công xây dựng công trình thủy điện thủy lợi đã gắn liền với sự hình thành và phát triển của Công ty trong suốt gần 25 năm qua và hiện nay với việc đảm nhận thi công chính tại Công trình thủy điện Xekaman 1 tại Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào, thủy điện Lai Châu, Huội Quảng, Nậm Na 2, Nậm Na 3 tại Lai Châu.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.

Cơ cấu tổ chức công ty gồm: Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm. Các Phó Tổng giám đốc và Kế toán trưởng công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm. Trưởng các phòng nghiệp vụ, Giám đốc các đơn vị trực thuộc do Tổng giám đốc công ty bổ nhiệm sau khi được sự đồng ý chấp thuận bằng nghị quyết của Hội đồng quản trị công ty. Các chức danh còn lại do Tổng giám đốc công ty bổ nhiệm theo đề nghị của Trưởng phòng nghiệp vụ và Giám đốc đơn vị trực thuộc công ty.

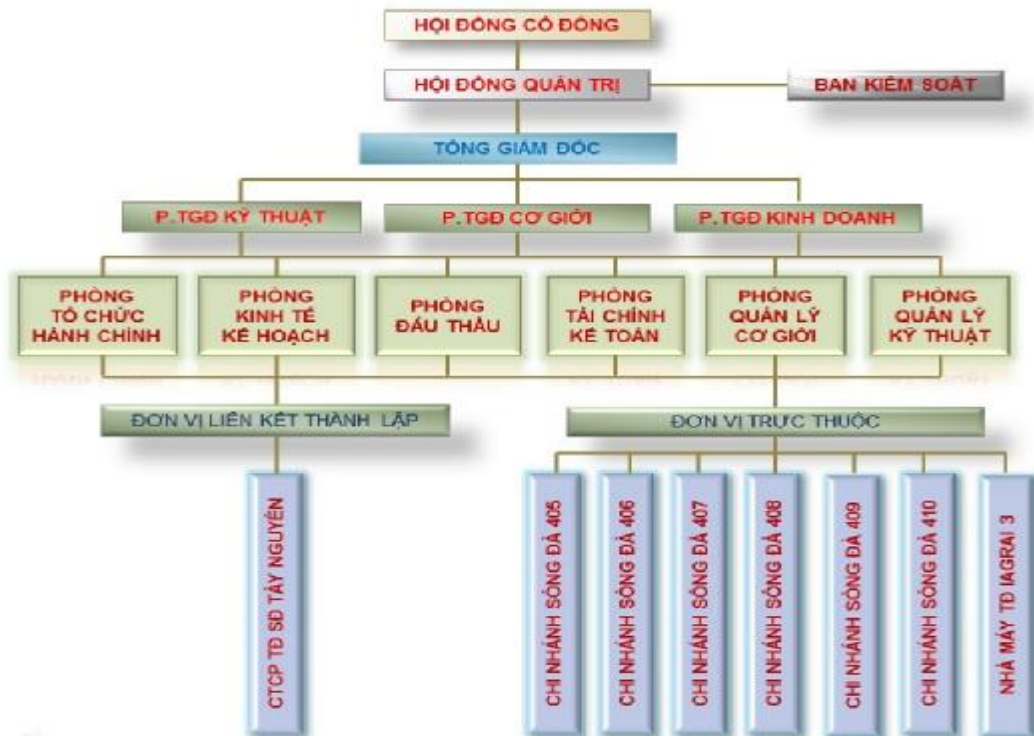
Các phòng nghiệp vụ công ty và các đơn vị trực thuộc hoạt động theo chức năng nhiệm vụ và quy chế phân cấp công tác SXKD được Hội đồng quản trị công ty phê duyệt.

Công ty cổ phần Sông Đà 4 hiện có 06 phòng nghiệp vụ và 07 đơn vị trực thuộc:

- Các phòng nghiệp vụ:

- + Phòng Tổ chức hành chính
- + Phòng Kinh tế Kế hoạch
- + Phòng Đấu thầu
- + Phòng Quản lý kỹ thuật

- + Phòng Quản lý cơ giới
- + Phòng Tài chính kế toán
- **Các đơn vị trực thuộc:**
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 405
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 406
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 407
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 408
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 409
 - + Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 410
 - + Nhà máy thủy điện Iagrai 3
- 01 Công ty liên kết thành lập: Công ty CP TĐ Sông Đà – Tây nguyên.
- **Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Sông Đà 4:**



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Sông Đà 4

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính công ty

Sơ đồ tổ chức của Công ty được thiết kế theo kiểu trực tuyến – chức năng do đó mỗi bộ phận đều có chức năng nhiệm vụ riêng và việc quản lý không bị chồng chéo. Các phòng ban được chỉ đạo thống nhất từ cấp trên để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, tránh được sự chỉ đạo trùng lặp trong khâu tổ chức và chỉ đạo sản xuất. Bên cạnh đó thông tin giữa cán bộ lãnh đạo và nhân viên được trao đổi và giải quyết nhanh chóng. Tuy nhiên cơ cấu quản lý của Công ty khá phức tạp do có nhiều bộ phận, nhiều chi nhánh, nhiều cấp, đòi hỏi người lãnh đạo phải có khả năng quản lý tốt, đảm bảo được sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận.

Từ khi thành lập đến nay, Công ty đã không ngừng phát triển, điều đó cho thấy cơ cấu tổ chức trên hoàn toàn phù hợp với kế hoạch phát triển lâu dài của Công ty.

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 2.1: Kết quả SXKD Công ty giai đoạn 2008 ÷ 2013.

T T	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	6 thg đầu 2013
1	Giá trị sản lượng	10 ⁹ đ	302,47	371,30	332,16	337,09	419,00	247,00
2	Doanh thu	10 ⁹ đ	286,08	418,05	323,85	312,49	367,00	187,30
3	Lợi nhuận	10 ⁹ đ	9,07	19,10	17,57	11,02	6,21	2,70
4	TN bình quân đầu người/tháng	10 ⁶ đ/ng /thg	3,10	3,81	4,02	4,50	5,00	6,45
5	Tổng số lao động	Người	850	865	867	890	895	988
6	Năng suất lao động ($SLg/\sum \text{lao động}$)	10 ⁹ đ/ng /năm	0.36	0.43	0.38	0.38	0.47	0.25 (6thg)

(Nguồn phòng Tài chính kế toán công ty)

Trước bối cảnh nền kinh tế thế giới cũng như trong nước có những bất ổn, diễn biến phức tạp. Nhưng Công ty cổ phần Sông Đà 4 với sự lãnh đạo xuyên suốt của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc điều hành và tập thể CBCNV công ty với tinh thần lao động sáng tạo, khắc phục mọi khó khăn của tập thể cán bộ với sự giúp đỡ có hiệu quả của lãnh đạo Tổng công ty Sông Đà, Công ty cổ phần Sông Đà 4 đã hoàn thành cơ bản các mục tiêu, nhiệm vụ SXKD giai đoạn 2008÷2012; Chất lượng công tác quản trị DN được đổi mới và phát triển, SXKD đạt hiệu quả kinh tế năm sau cao hơn năm trước, uy tín và thương hiệu của Công ty được nâng lên, tiềm lực về tài chính và NNL đã dần được củng cố, phát triển, đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên được nâng cao và ổn định hơn trước, đóng góp đầy đủ nghĩa vụ thuế cho Nhà nước, quyền lợi của cổ đông được đảm bảo.

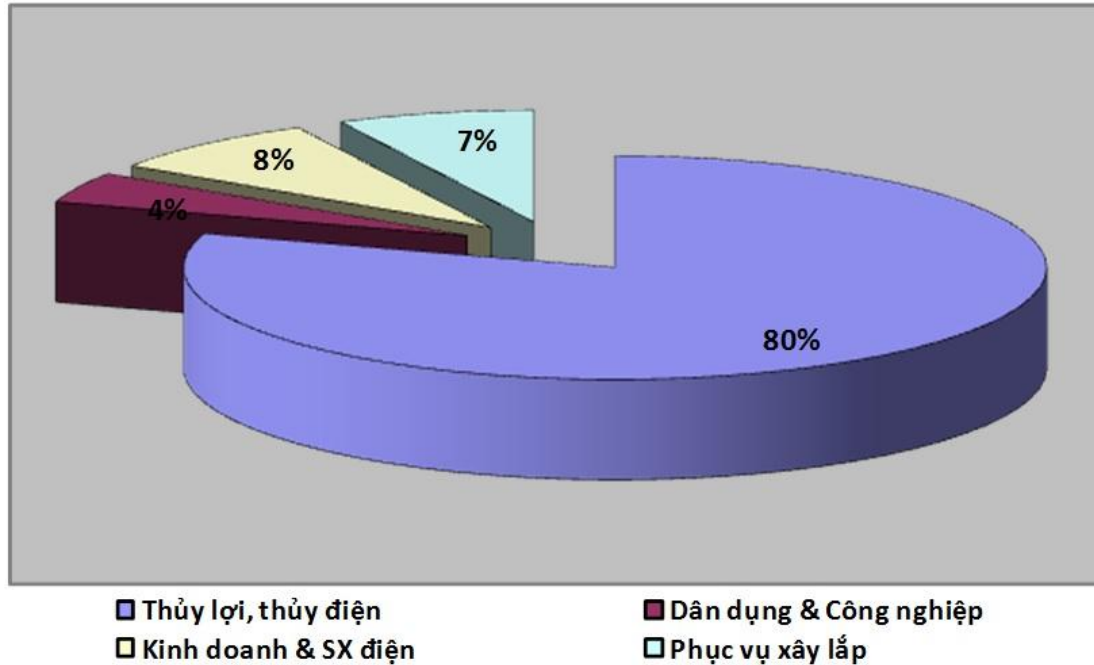
Từ số liệu trên ta có thể so sánh sản lượng, doanh thu và lợi nhuận của công ty trong giai đoạn 2008÷2012 và 6 tháng đầu năm 2013 cụ thể như sau:



Biểu đồ 2.1: Sản lượng, doanh thu và lợi nhuận các năm

Là đơn vị có ngành nghề chính là thi công bê tông cốt thép, với lực lượng xe máy hùng hậu, đội ngũ cán bộ và công nhân chuyên nghiệp, Sông Đà 4 còn làm chủ được những công nghệ thi công mới hiện đại là sản xuất bê tông lạnh RCC với công suất 250 m³/h tại Công trình thủy điện Sê San 3, Bản Vẽ, Huội Quảng và Xekaman 1 với ứng dụng công nghệ thi công mới lần đầu tiên được sử

dụng để thi công các công trình thủy điện, đã được các chuyên gia nước ngoài đánh giá cao về chất lượng. Với ngành nghề kinh doanh chính là: “*Xây dựng các công trình thủy điện, thủy lợi; xây dựng các công trình công nghiệp và dân dụng; Kinh doanh và sản xuất điện thương phẩm*”. Tỷ trọng cơ cấu ngành nghề trong tổng giá trị SXKD của Công ty trong năm 2012 cụ thể như sau:



Biểu đồ 2.2: Tỷ trọng ngành nghề sản xuất kinh doanh chính

2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4

2.2.1. Phân tích thực trạng phát triển về số lượng và cơ cấu.

2.2.1.1. Thực trạng quy mô nguồn nhân lực

Trong những năm 2008 ÷ 2012 do tốc độ tăng trưởng hàng năm không cao ở mức trung bình 10%/năm, cộng với việc Công ty đã đầu tư thiết bị máy móc tiên tiến vào sản xuất như: cần trục tháp, cần trục tự hành, đầu tư hệ thống cốt pha leo, cốt pha tấm lớn, hệ thống băng tải vận chuyển bê tông, băng tải thò thụt ... đã phần lớn thay thế NLĐ giảm nhân công lao động chân tay, nặng nhọc,

nâng cao năng xuất lao động và hiệu quả trong SXKD của Công ty. Với tốc độ gia tăng về lao động trong giai đoạn 2008 ÷ 2012 và 6 tháng đầu năm 2013 tương đối ổn định do phần lớn ảnh hưởng bởi tình hình kinh tế trong và ngoài nước trong những năm qua gặp nhiều khó khăn, việc tiếp cận các công trình để đảm nhận thi công gặp nhiều khó khăn, những công trình công ty đã ký hợp đồng thi công do việc huy động vốn gặp nhiều khó khăn do vậy thi công chậm. Do vậy, lao động bình quân hàng năm khoảng 900 lao động cho đến hiện nay công ty cơ bản đủ nguồn lực để thi công các công trình đảm bảo theo tiến độ thi công của từng công trình.

Với lực lượng lao động hiện tại của công ty được chia ra thi công tại nhiều công trình khác nhau trên địa bàn rộng cụ thể: tỉnh Sơn La, Lai Châu, Gia Lai và Nước CHDCND Lào.

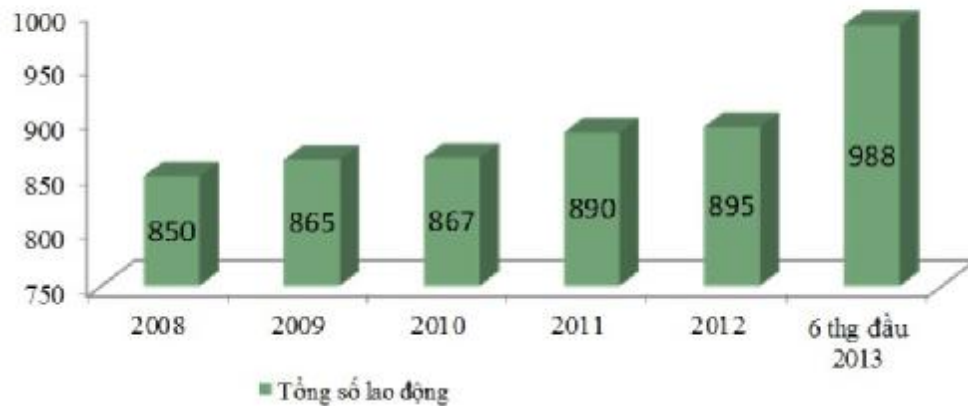
Bảng 2.2: Tổng số lao động tại các đơn vị trực thuộc Công ty

TT	Tên đơn vị	Công trình thi công	Số người
1	Khối cơ quan công ty	KĐT Văn Khê, Hà Đông, Hà Nội	44
2	Chi nhánh Sông Đà 405	Công trình TĐ Nậm Na 2,3 - Lai Châu	248
3	Chi nhánh Sông Đà 406	Công trình TĐ Xekaman 1 - Lào	157
4	Chi nhánh Sông Đà 407	Công trình TĐ Lai Châu	110
5	Chi nhánh Sông Đà 408	KĐT Văn Khê, Hà Đông, Hà Nội	30
6	Chi nhánh Sông Đà 409	Công trình TĐ Huội Quảng - Sơn La	294
7	Chi nhánh Sông Đà 410	Công trình TĐ Xekaman 1 - Lào	76
8	Nhà máy thủy điện Iagrai 3	VH Nhà máy TĐ Iagrai 3 - Gia Lai	29
	Tổng cộng		988

Trong quá trình triển khai sản xuất kinh doanh tại các công trình, căn cứ vào tiến độ thi công và sản lượng thực hiện tại mỗi công trình công ty có sự điều

động nhân lực giữa các đơn vị trực thuộc với nhau để đảm bảo tiến độ thi công của công trình cũng như đảm bảo việc làm và thu nhập cho cho NLD trong công ty. Theo số liệu tại Phụ lục 03 ta có biểu đồ thể hiện sự biến động về nhân lực của công ty cụ thể như sau:

Tình hình biến động nhân lực



Biểu đồ 2.3: Tổng số lao động của công ty giai đoạn 2008 ÷ 2013

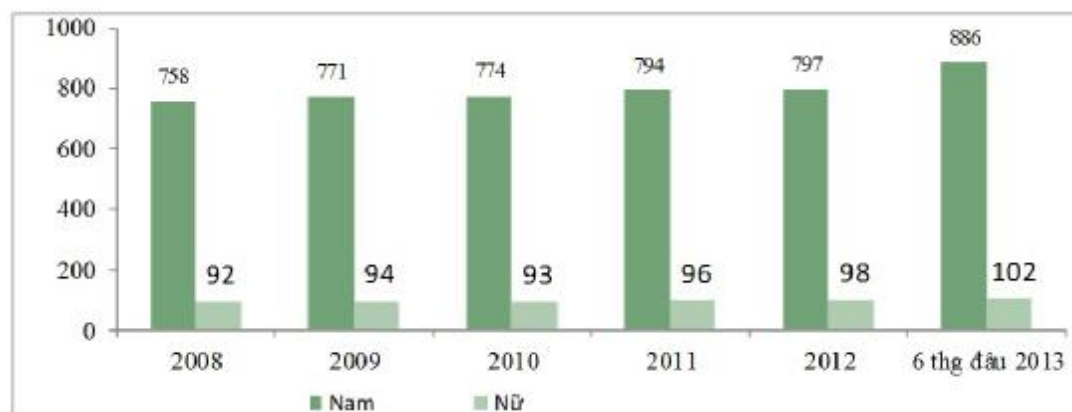
2.2.1.2. Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

a) Theo giới tính:

Với đặc thù ngành nghề hoạt động kinh doanh của Công ty, tỷ lệ lao động nam bình quân trong giai đoạn 2008-2012 (chiếm tỷ lệ gần 90%) luôn cao hơn lao động nữ (chiếm hơn 10%) (theo Phụ lục 03). Do điều kiện làm việc cũng như môi trường làm việc của công ty tại các công trình hết sức khó khăn như công việc nặng nhọc, thường xuyên phải làm việc ở các công trình xa, ở ngoài trời điều kiện thời tiết khắc nghiệt và các công việc như hàn, điện, bê tông, lái xe, lái cầu, lái máy xúc... vì vậy lao động nam phù hợp với công việc và điều kiện làm việc hơn lao động nữ, Lao động nữ chủ yếu làm việc ở Văn phòng Công ty, gián tiếp tại các đơn vị trực thuộc hoặc là bộ phận phục vụ tại các Đội sản xuất (nấu ăn, phục vụ điện, nước tại công trường).

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2008 ÷ 2013*Đơn vị tính: Người*

Chỉ tiêu	Năm											
	2008		2009		2010		2011		2012		6 thg 2013	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số	850		865		867		890		895		988	
Gián tiếp	165		168		168		170		171		182	
Nam	118	71.5	118	70.2	119	70.8	119	70.0	118	69.0	129	70.9
Nữ	47	28.5	50	29.8	49	29.2	51	30.0	53	31.0	53	29.1
Trực tiếp	685		697		699		720		724		806	
Công nhân lao động trực tiếp tại hiện trường												
Nam	606	99.2	618	99.4	621	99.5	641	99.5	644	99.4	719	99.0
Nữ	5	0.8	4	0.6	3	0.5	3	0.5	4	0.6	7	1.0
Bộ phận công nhân phục vụ:												
Nam	34	45.9	35	46.7	34	45.3	34	44.7	35	46.1	38	47.5
Nữ	40	54.1	40	53.3	41	54.7	42	55.3	41	53.9	42	52.5

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty cổ phần Sông Đà 4***Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2008 ÷ 2013**

Qua bảng số liệu trên ta thấy, tỷ lệ nữ thuộc khối cán bộ gián tiếp nhiều hơn rất nhiều so với công nhân trực tiếp tỷ lệ này được ổn định trong giai đoạn từ

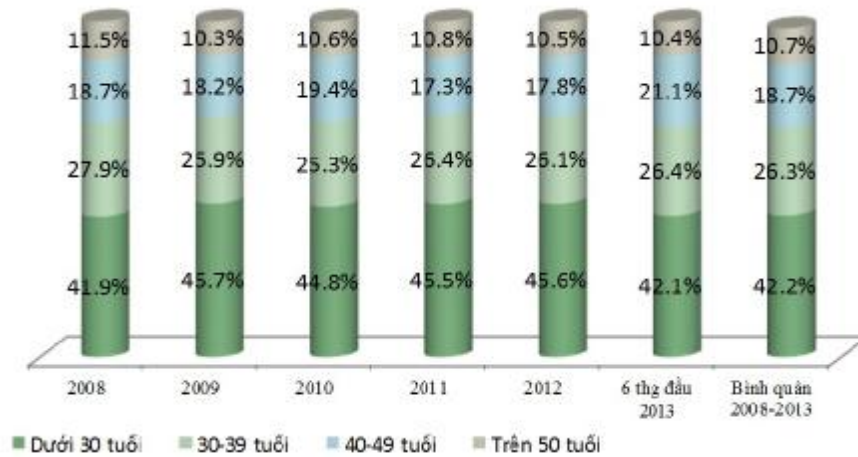
năm 2008-2012 và 6 tháng đầu năm 2013 tương đương với tỷ lệ trung bình khoảng 30% đối với lực lượng gián tiếp và khoảng 6,3% đối với lực lượng công nhân trực tiếp điều này hoàn toàn phù hợp với đặc thù lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty.

Lực lượng lao động trực tiếp của công ty được phân làm 2 nhóm công việc: (i) Đối với lao động tham gia làm việc trực tiếp tại hiện trường thi công thuộc các đội xây lắp thì tỷ lệ nữ giới là rất ít (tối đa là 01%) chủ yếu là nam giới, (ii) Đối với công nhân phục vụ thì tỷ lệ lao động nữ chiếm tỷ lệ (khoảng 54%) cao hơn lao động nam (khoảng 46%).

Xét tổng thể chung tỷ lệ lao động nữ của công ty bình quân các năm chiếm khoảng 10% quá thấp so với quy định (tỷ lệ nữ trong các tổ chức không thấp hơn 30%). Nhưng xét điều kiện về đặc thù sản xuất kinh doanh của công ty, do công ty chủ yếu thi công phần việc có yếu tố nặng nhọc độc hại, nguy hiểm điều kiện làm việc và sinh hoạt rất khắc nghiệt vì vậy tỷ lệ nữ toàn công ty chiếm khoảng 10% là hoàn toàn phù hợp. Nhưng phân tích đi sâu hơn theo tính chất công việc đối với lực lượng gián tiếp tỷ lệ nữ chiếm gần 30% và Công nhân phục vụ lao động nữ chiếm tỷ lệ cao (trung bình 54%) như vậy xét theo tính chất công việc Lãnh đạo công ty đã quan tâm tạo điều kiện cho lao động nữ tham gia vào các hoạt động SXKD của công ty có tính chất công việc thích hợp hơn và đảm bảo điều kiện lao động quy định đối với lao động nữ.

b) Theo nhóm tuổi:

Theo số liệu tại Phụ lục 03 ta có cơ cấu NNL theo nhóm tuổi tại Công ty trong giai đoạn từ năm 2008-2012 và 6 tháng đầu năm 2013, lực lượng lao động trẻ (dưới 30 tuổi) chiếm tỷ lệ khá cao trung bình 44,2%, tiếp theo là lao động trong độ tuổi từ 30-39 tuổi chiếm tỷ lệ trung bình 26,3%, tiếp theo là lao động trong độ tuổi từ 40-49 chiếm tỷ lệ trung bình 18,7%, phần còn lại (10,7%) là lao động trong độ tuổi trên 50 tuổi.

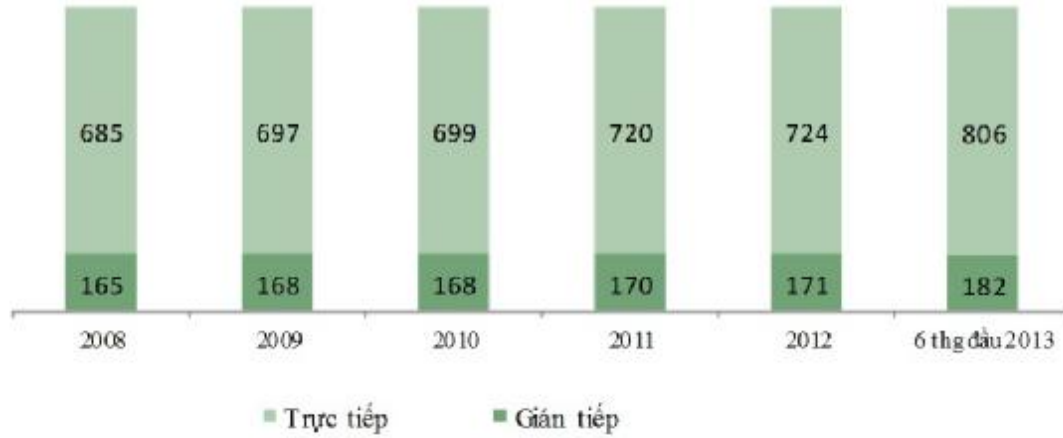
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu theo độ tuổi lao động giai đoạn 2008÷2013.

Nhìn vào số liệu trên ta có thể thấy số lượng và cơ cấu lao động của công ty còn có một số điểm chưa phù hợp. Điều này chứng tỏ lao động của Công ty đang có xu hướng trẻ hóa nhưng cũng thể hiện công ty hiện đang có hiện tượng chảy máu chất xám, những người có độ tuổi trên 30 tuổi là những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao ngày càng giảm đi. Nguyên nhân của hiện tượng này là do trong những năm gần đây Công ty chủ yếu nhận thầu các công trình ở các tỉnh xa Hà Nội như: Sơn La, Lai Châu, Gia Lai, Nước CHDCND Lào nên số lao động tuyển được đi làm ở các công trình này chủ yếu là những người chưa có gia đình và trong độ tuổi từ 20-25 và hầu hết lao động mới tuyển dụng vào làm việc tại công ty mới ra trường, chưa có vợ con do vậy khi điều động đến làm việc tại các công trình xa có điều kiện khó khăn họ sớm hòa nhập và chấp nhận điều kiện làm việc mới hơn.

c) Cơ cấu lao động theo chức năng:

Đặc thù ngành nghề SXKD là thi công xây lắp công tác bê tông nên số lao động trực tiếp phải luôn lớn hơn số lao động gián tiếp. Đúng như vậy số lao động trực tiếp qua các năm 2008 đến nay lực lượng lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ khoảng gần 20% tổng số lao động trong công ty; từ số liệu này ta thấy số lao động trực tiếp tăng dần qua các năm, tỷ lệ lao động gián tiếp tương đối ổn định

và có giảm dần qua các năm. Điều này chứng tỏ bộ máy quản lý của Công ty đang được tinh giảm dần và khá ổn định.



Biểu đồ 2.6: Cơ cấu lao động theo chức năng

Đánh giá về số lượng và cơ cấu lao động.

Bảng 2.4: Đánh giá về số lượng và cơ cấu lao động

Đánh giá về số lượng và cơ cấu lao động	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
NLĐ ít khi phải làm thêm giờ	238	80.41	46	15.54	12	4.05
Công việc ổn định (ít chuyển đổi)	20	6.757	274	92.57	2	0.68
Số lượng lao động hiện nay đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc của bộ phận bạn đang làm việc	224	75.68	69	23.31	3	1.01
Cơ cấu lao động hiện nay phù hợp với yêu cầu SXKD của bộ phận bạn đang làm việc	189	63.85	98	33.11	9	3.04

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Từ số liệu khảo sát trên có thể được giải thích bởi các lý do sau:

- Số lượng lao động và cơ cấu lao động hiện nay cơ bản đáp ứng được yêu cầu công tác SXKD của công ty nhưng để phát huy tốt hơn những kỹ năng, nghiệp vụ của cá nhân trong việc thực hiện công việc được giao ngày một hiệu quả hơn công ty cần phải có kế hoạch xem xét bố trí, luân chuyển một số vị trí chức danh công việc chưa phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL trong DN.

- Lao động ít khi phải làm thêm giờ đã thể hiện việc Công ty bố trí sử dụng NLD đúng theo quy định của Bộ luật Lao động, đảm bảo về thời gian làm việc, nghỉ ngơi của NLD.

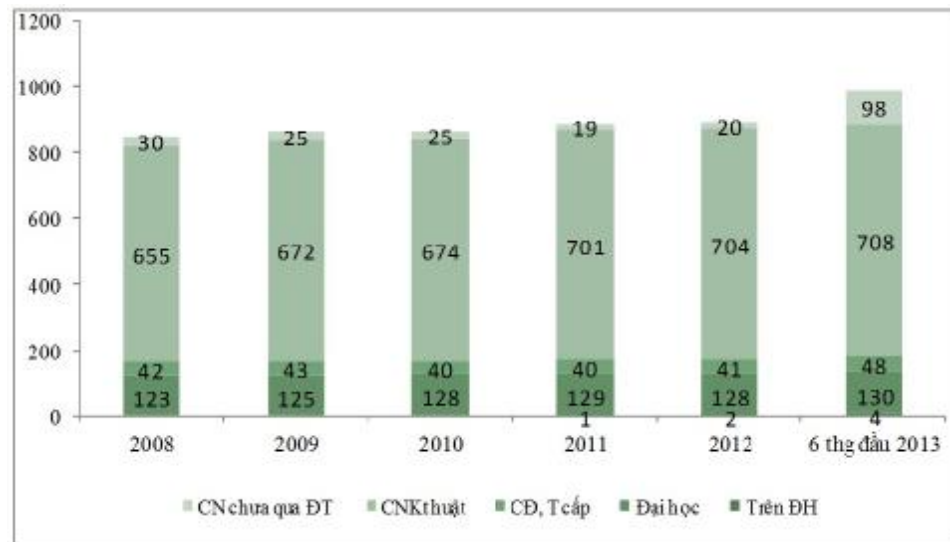
Cũng từ kết quả đánh giá về số lượng và cơ cấu của Công ty vẫn tiềm tàng những hạn chế nhất định như: Việc làm của NLD không ổn định, thường xuyên phải chuyển công tác, thường xuyên thay đổi địa điểm làm việc. Đây cũng là đặc thù ngành nghề SXKD của công ty chuyên xây dựng các công trình thủy điện ở vùng sâu, vùng xa, có điều kiện khó khăn, phức tạp điều này đã ảnh hưởng nhiều đến công tác phát triển về số lượng cũng như chất lượng NNL của công ty.

2.2.2. Phân tích thực trạng phát triển chất lượng nguồn nhân lực.

2.2.2.1. . Phân tích thực trạng về nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp

a) Phân tích thực trạng về trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

Nhìn chung lực lượng lao động của Sông Đà 4 đều đã được qua đào tạo nghề phù hợp với ngành nghề kinh doanh chính của công ty. Lực lượng lao động có trình độ đào tạo trên đại học có tỷ lệ rất thấp (từ năm 2010 trở về trước không có ai có trình độ trên đại học), phải đến năm 2011 mới tuyển dụng được 01 cán bộ có trình độ thạc sỹ kỹ thuật, năm 2012 có thêm một cán bộ nữa có trình độ thạc sỹ quản trị kinh doanh và 06 tháng đầu năm công ty có thêm 02 cán bộ có trình độ thạc sỹ quản trị kinh doanh và công trình thủy điện.

Biểu đồ 2.7 Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Với quan điểm của Lãnh đạo công ty, trình độ của NLĐ luôn lớn hơn hoặc bằng yêu cầu về trình độ đào tạo của mỗi chức danh công việc. Theo thống kê tại Phụ lục 03 trình độ đào tạo đại học, trên đại học cũng chiếm một tỷ lệ cao, bình quân trong giai đoạn 2008-2012 và 6 tháng đầu năm 2013 là 14.3%, trình độ đào tạo Cao đẳng, trung cấp trong Công ty cũng chiếm tỷ lệ thấp là 4.7%; lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn nhất trong công ty 81% trong đó: lao động đã được đào tạo nghề tại các trường dạy nghề trước khi được tuyển dụng vào làm việc tại Công ty là 77%, lao động chưa qua đào tạo là 4%; một số lực lượng công nhân chưa qua đào tạo, lực lượng này công ty bố trí làm việc ở những vị trí giản đơn như: bảo vệ, bốc nạo xi măng, cạy dọn vệ sinh nền bê tông...

**Bảng 2.5: Thống kê chất lượng cán bộ khoa học kỹ thuật và nghiệp vụ
tính đến ngày 30/06/2013**

Đơn vị tính: Người

Chức danh	Tổng số	Trình độ học vấn									
		Trên ĐH	Đại học								CD, TC
			KS XD	KS TL	KS CK	KS điện	KS kết TL	CN KT	CN TCK T	ĐH khác	
Cán bộ lãnh đạo quản lý	68	3	18	10	5	4	0	4	2	2	20
Tổng giám đốc	1	1									
Phó Tổng giám đốc	4		2		1					1	
Kế toán trưởng	1								1		
Trưởng phòng	5		2		1			1		1	
Phó phòng	4	1		1				1	1		
Giám đốc Chi nhánh	7		4	1		1					1
P.GĐ Chi nhánh	9		5	1	1						2
Trưởng ban Chi nhánh	9	1	2	5	1						
Phó ban Chi nhánh	8			2		2		2			2
Quản đốc, đội trưởng	16		3		1	1					11
Trưởng ca VH nhà máy	4										4
Cán bộ làm công tác kỹ thuật	58	1	19	19	2	0	0	0	0	2	11
Sản xuất vật liệu XD	11		2		2						7
Quản lý kỹ thuật	47	1	19	21						2	4
Cán bộ làm công tác nghiệp vụ	54	0	4	4	1	2	2	13	10	6	16
Kinh tế kế hoạch	18		4	4	1		2	5			2
Kế toán tài vụ	18							7	5		6
Cung ứng vật tư	9					2			2		5
Công tác TCHC	9								3	3	3
Cán bộ làm công tác đoàn thể	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Công tác đảng	1										1
Công tác công đoàn	1		1								
Tổng cộng	182	4	42	33	8	6	2	17	12	10	48

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty cổ phần Sông Đà 4.

Theo số liệu thống kê trên số lao động làm công tác quản lý chiếm tỷ lệ cao nhất 37,4%, sau đó đến cán bộ làm công tác kỹ thuật 31,9%, cán bộ làm công tác nghiệp vụ là 29,7% và cán bộ làm công tác chuyên trách đoàn thể 1,1% điều này hoàn toàn phù hợp với điều kiện và mô hình sản xuất kinh doanh của công ty. Nhưng để nâng cao năng lực quản lý và công tác kỹ thuật của công ty được cao hơn đáp ứng tốt cho yêu cầu sản xuất kinh doanh công ty cần có kế hoạch cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ quản lý và chuyên môn nghiệp vụ đối với cán bộ quản lý của công ty đặc biệt là nhóm chức danh Trưởng phòng, Phó phòng nghiệp vụ công ty; Giám đốc, Phó giám đốc Chi nhánh cần phải cử cán bộ đi học trình độ trên đại học.

b) Phân tích thực trạng về trình độ lành nghề

Thực trạng về các ngành nghề và trình độ tay nghề của công nhân kỹ thuật của Công ty hiện nay như sau:

Bảng 2.6: Phân loại nghề của Công nhân kỹ thuật tính đến ngày 30/06/2013

Đơn vị tính: Người

TT	Nghề nghiệp	Tổng số	Bậc thợ						
			1	2	3	4	5	6	7
A	Công nhân kỹ thuật	708	63	187	236	89	81	40	12
I	Công nhân xây dựng	112	50	13	18	7	18	5	1
1	Mộc	7			1	1	5		
2	Nề	65	50	1	3	2	5	4	
3	Nề bê tông	33		12	12	4	4	1	
4	Bê tông	7			2		4		1
II	Công nhân cơ giới	139	13	16	47	28	15	14	6
1	Lái ủi	8			1	1	4	1	1
2	Lái xúc + San + Đầm	16			9	3		2	2
3	Lái cần trục	20		2	12	1	2	2	1
4	Lái xe	39	13	7	11	8			

TT	Nghề nghiệp	Tổng số	Bậc thợ						
			1	2	3	4	5	6	7
5	Vận hành máy	40		2	14	4	9	9	2
6	Vận hành máy thủy điện	16		5		11			
III	Công nhân cơ khí	392	0	156	139	42	34	16	5
1	Thợ Sắt + Sắt Hàn	12		5	2	4	1		
2	Thợ Hàn	342		144	117	35	29	14	3
3	Thợ gò hàn	5		4	1				
4	Thợ Sửa chữa	33		3	19	3	4	2	2
IV	Công nhân điện	57		2	28	11	12	4	
V	Công nhân trắc địa	8			4	1	2	1	
B	Lao động phổ thông	98	98						
	Tổng cộng	806							

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty cổ phần Sông Đà 4.

Ta thấy, lực lượng công nhân trực tiếp của công ty được chia làm 17 ngành nghề khác nhau trong đó lực lượng công nhân nghề hàn điện chiếm tỷ lệ cao nhất 43,1% (342 người) còn lại là các ngành nghề khác, tỷ lệ này là hợp lý đối với ngành nghề kinh doanh hiện nay của công ty là thi công xây lắp bê tông các công trình thủy điện, thủy lợi và các công trình dân dụng công nghiệp.

Đánh giá về hoạt động phát triển trình độ lành nghề.

Để NLĐ thực hiện tốt công việc được giao, ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì trình độ lành nghề, kinh nghiệm nghề nghiệp giữ vai trò quan trọng hơn cả. Hoạt động phát triển trình độ lành nghề của công ty được đánh giá qua kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.7: Đánh giá về hoạt động phát triển trình độ lành nghề

Đánh giá về hoạt động phát triển trình độ lành nghề	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	246	83.11	48	16.22	2	0.68
Bạn được công ty tạo điều kiện để nâng cao trình độ lành nghề	187	63.18	102	34.46	7	2.36
Bạn được tham gia các lớp đào tạo để nâng cao trình độ lành nghề	138	46.62	128	43.24	30	10.14
Bạn nhận thấy trình độ thành thạo của mình được nâng lên rõ rệt theo thời gian	216	72.97	78	26.35	2	0.68
Nhờ kỹ năng được nâng cao mà kết quả giải quyết công việc được nâng lên một cách rõ rệt	214	72.30	79	26.69	3	1.01
Nhìn trung công tác đào tạo nâng cao trình độ lành nghề có hiệu quả	212	71.62	76	25.68	8	2.70

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát trên cho thấy:

- Lực lượng lao động của công ty hiện nay đã có được những kỹ năng cơ bản để thực hiện tốt công việc được giao (chiếm tỷ lệ 83,11%), công ty đã quan tâm nhưng chưa đúng mức đến công tác phát triển trình độ lành nghề cho NLĐ trong công ty (công ty tạo điều kiện để nâng cao trình độ lành nghề chiếm tỷ lệ

63,18%, được tham gia các lớp tập huấn để nâng cao trình độ lành nghề chiếm tỷ lệ 46,62%).

- Theo thống kê công tác đào tạo của công ty tại Bảng 2.8 hiện nay công ty chỉ tập trung vào đào tạo kỹ năng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến các kỹ năng quan trọng khác như là lập kế hoạch, phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề,... Ngoài ra, việc theo dõi đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được Công ty quan tâm đúng mức dẫn đến tình trạng nhiều lao động sau khi được cử đào tạo về nhưng không được bố trí sử dụng những kiến thức đã học hoặc có những lao động được cử đi học nhưng chưa tiếp thu kiến thức trong khóa học. Vì vậy hiệu quả mang lại của công tác đào tạo vẫn chưa cao (trình độ thành thạo được nâng lên rõ rệt theo thời gian chiếm tỷ lệ 72,97% và kết quả giải quyết công việc được nâng lên rõ rệt chiếm tỷ lệ 72,30%). Từ đó, dẫn đến việc đánh giá chung về công tác đào tạo nâng cao trình độ lành nghề có hiệu quả tốt đạt tỷ lệ chưa cao 71,62%.

- Từ đó Công ty cần có kế hoạch triển khai cụ thể đến công tác phát triển trình độ lành nghề cho NLĐ trong Công ty, đặc biệt quan tâm nhiều hơn nữa công tác đầu tư cho công tác đào tạo, đào tạo lại trình độ cho NLĐ và công tác đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo, đào tạo lại lao động để phát triển trình độ lành nghề cho NLĐ.

Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để động viên, khuyến khích NLĐ trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trình độ quản lý, Công ty cổ phần Sông Đà 4 đã ban hành Quy chế đào tạo kèm theo Quyết định số 68/QĐ-HDQT ngày 25/4/2012 của Hội đồng quản trị công ty, trong đó quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ của người được cử đi đào tạo. Từ đó tạo sự thống nhất về hình thức, nội dung trình tự thủ tục cho công tác đào tạo, cũng như quy định về trách nhiệm và quyền lợi của người được cử đi đào tạo.

Về phương pháp đào tạo: Công ty đang áp dụng các phương pháp: cử đi đào tạo dài hạn từ 12 tháng trở lên (áp dụng đối với đào tạo cao học, đại học, cao cấp chính trị và các lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể khác) và đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng (áp dụng đối với đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, đào tạo nâng lương, nâng bậc hàng năm, các khóa đào tạo theo chuyên đề khác); trong những năm vừa qua hình thức đào tạo: cử cán bộ, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao để hướng dẫn kèm cặp lao động mới tuyển dụng và lao động có trình độ chuyên môn thấp đã được công ty thực hiện khá tốt. Cụ thể tình hình đào tạo của công ty giai đoạn 2008÷2012 như sau:

Bảng 2.8: Các hình thức đào tạo của Công ty cổ phần Sông Đà 4

TT	Hình thức đào tạo	2008	2009	2010	2011	2012
1	Đào tạo phục vụ thi nâng bậc	105	98	78	75	86
2	Cử cán bộ, CNKT có kinh nghiệm là người hướng dẫn kèm cặp chỉ bảo trong công việc	120	124	128	135	186
3	Đào tạo ngắn hạn: nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	43	52	38	42	62
-	<i>Lĩnh vực chính trị, quản trị doanh nghiệp</i>	10	12	10	9	15
-	<i>Lĩnh vực quản lý kỹ thuật và ATLĐ</i>	15	18	12	10	18
-	<i>Lĩnh vực đầu tư, đấu thầu</i>	6	4	5	6	10
-	<i>Lĩnh vực tài chính kế toán</i>	4	5	3	6	4
-	<i>Lĩnh vực kinh tế kế hoạch</i>	2	4	3	5	4
-	<i>Lĩnh vực tổ chức và văn phòng</i>	2	3	2	1	2
-	<i>Lĩnh vực khác</i>	4	6	3	5	9

TT	Hình thức đào tạo	2008	2009	2010	2011	2012
4	Đào tạo ngắn hạn tại chỗ: đào tạo, đào tạo lại trình độ nâng cao tay nghề cho lao động trực tiếp	45	54	40	45	50
5	Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước (Cao cấp chính trị và cao học)	0	0	2	3	5

Nguồn Phòng Tổ chức hành chính công ty

Công ty tập trung vào các chương trình đào tạo PTNNL tập trung nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho CBCNV. Các lớp dài hạn thường tập trung vào việc cử cán bộ đi học cao học các chuyên ngành như: Công trình thủy điện, xây dựng dân dụng, quản trị kinh doanh đồng thời cử cán bộ trong diện quy hoạch đi học lớp cao cấp lý luận chính trị để nâng cao trình độ về lý luận chính trị của cán bộ lãnh đạo. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về Luật Đấu thầu, Luật Xây dựng, giám sát công trình, kỹ năng quản lý dự án, và các khóa đào tạo theo chuyên ngành khác. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Công ty tự tổ chức đào tạo phục vụ cho việc thi nâng bậc lương hàng năm cho công nhân trực tiếp của Công ty. Công việc này do Công ty tổ chức Hội đồng thi trong đó Chủ tịch Hội đồng thi là Phó tổng giám đốc đốc phụ trách công tác quản lý kỹ thuật đảm nhận, Thư ký hội đồng là Trưởng phòng Tổ chức hành chính công ty đảm nhận, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và các cán bộ liên quan tham gia công tác giảng dạy làm ủy viên. Công ty thường lựa chọn hình thức chủ động lập kế hoạch đào tạo, chủ động lựa chọn nội dung đào tạo và đích danh đối tượng tham gia đào tạo. Ngoài ra do nhu cầu cá nhân của CBCNV trong công ty có nguyện vọng tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn như: cao học, đại học và cao đẳng thì Công ty căn cứ vào ngành nghề đào tạo của cá nhân để xem xét hỗ trợ kinh phí đào tạo theo quy định của công ty.

Trong thời gian vừa qua Công ty đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng từ việc công ty chủ động đào tạo đến việc CBCNV tham gia đào tạo theo nguyện vọng cá nhân và công ty hỗ trợ một phần kinh phí, chương trình đào tạo rộng gồm nhiều lĩnh vực theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty hiện tại cũng như trong tương lai.

Trong giai đoạn 2008÷2012 do điều kiện tài chính của công ty chưa đủ mạnh do vậy công ty chưa tập trung đầu tư cho công tác đào tạo chuyên sâu, chủ yếu lựa chọn các khóa đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp, đối với công nhân kỹ thuật lựa chọn phương pháp đào tạo tại chỗ ký hợp đồng với các cơ sở dạy nghề vào đào tạo, đào tạo lại nghề cho lao động chưa có nghề hoặc tay nghề còn yếu, đào tạo thông qua tổ chức thi nâng bậc thợ hàng năm và phương pháp đào tạo cử cán bộ, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm và tay nghề cao hướng dẫn, kèm cặp chỉ bảo trong công việc đã phát huy được tính hiệu quả nhất trong giai đoạn vừa qua. Để khuyến khích động viên chuyên viên, công nhân kỹ thuật bậc cao được giao kèm cặp, đào tạo, hướng dẫn kỹ sư, CNKT bậc thấp. Công ty quy định mức hỗ trợ, khích khích (hay còn gọi là Hệ số phụ cấp trách nhiệm) cụ thể như sau:

- Đối với Kỹ sư, chuyên viên chính: $0.35 \times TL_{ttc}/\text{tháng}$
 - Đối với công nhân kỹ thuật:
 - + Thợ bậc 2/4 (đối với lái xe) và 4/7 (các nghề khác): $0.25 \times TL_{ttc}/\text{tháng}$
 - + Thợ bậc 3/4 (đối với lái xe) và 5/7 (các nghề khác): $0.30 \times TL_{ttc}/\text{tháng}$
 - + Thợ bậc 4/4 (đối với lái xe) và 6/7, 7/7 (các nghề khác): $0.35 \times TL_{ttc}/\text{tháng}$
- (Ghi chú: TL_{ttc} ; tiền lương tối thiểu chung do Nhà nước ban hành)*

Về chi phí đào tạo: Hàng năm Hội đồng quản trị công ty phê duyệt kế hoạch cũng như kinh phí đào tạo của toàn công ty trong năm, Phòng Tổ chức hành chính công ty căn cứ vào yêu cầu của từng phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc theo từng giai đoạn để có kế hoạch đào tạo trong năm cho phù hợp. Đối với hình thức đào tạo trung hạn và dài hạn, Tổng giám đốc công ty căn cứ

vào kế hoạch đào tạo cán bộ trong diện quy hoạch cán bộ nguồn của công ty để xem xét cử cán bộ đi tham gia đào tạo cho phù hợp.

Bảng 2.9: Chi phí đào tạo qua các năm tại Công ty

Hình thức đào tạo	Đơn vị	2008	2009	2010	2011	2012
Tổng chi phí đào tạo	10 ⁶ đ	466	588	604	762	1,101
Tổng số CBCNV	Người	850	865	867	890	895
Tổng giá trị sản lượng	10 ⁶ đ	302,470	371,300	332,160	337,090	419,000
Chi phí đào tạo/người	10 ⁶ đ/ng	0.55	0.68	0.70	0.86	1.23
Tổng chi phí đào tạo/Tổng giá trị sản lượng	%	0.15	0.16	0.18	0.23	0.26

Qua Bảng 2.9 Cho thấy chi phí đào tạo/người và chi phí đào tạo/giá trị sản lượng của công ty hàng năm có tăng lên với tốc độ tăng trung bình, đến năm 2012 tốc độ tăng nhanh hơn điều này thể hiện sự quan tâm và coi trọng hoạt động đào tạo của Lãnh đạo công ty với tốc độ tăng dần theo tốc độ tăng của tổng giá trị sản lượng hàng năm.

Bên cạnh những hình thức đào tạo trên công ty còn coi trọng và áp dụng hình thức đào tạo thông qua công tác luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ đây là hình thức đào tạo qua việc thực hiện nhiệm vụ, chức trách được giao hình thức đào tạo này được áp dụng đối với những cán bộ thuộc diện quy hoạch nguồn của công ty.

Đánh giá về thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 2.10: Đánh giá về thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá về thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Thực hiện chương trình định hướng cho NLD mới tuyển dụng.	265	89.53	25	8.45	6	2.03
Thực hiện đào tạo phát triển thông qua kèm cặp và hướng dẫn công việc	218	73.65	68	22.97	10	3.38
Thực hiện việc luân chuyển công việc để đào tạo cán bộ nhân viên	58	19.59	225	76.01	13	4.39
Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho NLD tại công trường	198	66.89	92	31.08	6	2.03
Hỗ trợ, khuyến khích NLD chủ động đào tạo nâng cao trình độ	128	43.24	154	52.03	14	4.73
Giám sát và xem xét đánh giá tiến bộ của NLD trong quá trình đào tạo	208	70.27	84	28.38	4	1.35
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, truyền đạt tốt.	202	68.24	89	30.07	5	1.69

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Theo kết quả khảo sát công tác đào tạo lao động trong thời gian vừa qua của công ty đã được thực hiện tốt đặc biệt là công tác đào tạo tại chỗ như: hình thức đào tạo phát triển thông qua kèm cặp và hướng dẫn công việc (chiếm tỷ lệ 73,65%), Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho NLD tại công trường (chiếm tỷ lệ 66,89%). Cán bộ, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm và tay nghề cao được giao nhiệm vụ thực hiện việc hướng dẫn kèm cặp lao động đã thực hiện tốt vai trò của người hướng dẫn, kèm cặp, họ là nhân tố quan trọng trong công tác đào tạo theo hình thức hướng dẫn, kèm cặp trong công việc theo kết quả đánh giá: Giám sát và xem xét đánh giá tiến bộ của

NLĐ trong quá trình đào tạo (chiếm tỷ lệ 70,27%), Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, truyền đạt tốt (chiếm tỷ lệ 68,24%). Tuy nhiên, việc thực hiện luân chuyển công việc để đào tạo cán bộ nhân viên chiếm tỷ lệ thấp (19,59%) điều này cũng hoàn toàn phù hợp với điều kiện SXKD của công ty, tỷ lệ gián tiếp trong công ty chiếm tỷ lệ bình quân dưới 20%, mà hình thức luân chuyển công việc được thực hiện chủ yếu ở bộ phận gián tiếp, với lực lượng cán bộ nguồn của đơn vị là chủ yếu. Việc hỗ trợ, khuyến khích NLĐ chủ động đào tạo nâng cao trình độ của công ty trong thời gian vừa qua đã thực hiện những chưa đạt được kết quả theo mong muốn của Công ty, tính chủ động trong việc tự đào tạo nhằm nâng cao trình độ của các nhân ở mức trung bình thấp (chiếm tỷ lệ 43,24%).

c) Phân tích thực trạng về kỹ năng làm việc theo nhóm

Với mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty hiện đang áp dụng là tổ chức theo mô hình tổ đội do vậy NLĐ trong công ty thường xuyên phải làm việc theo nhóm kết quả khảo sát cho thấy rõ điều này (chiếm tỷ lệ 81.76%) và mức độ hoàn thành công việc của NLĐ thường xuyên gắn với kết quả của tổ, nhóm sản xuất (chiếm tỷ lệ 83.11%). Nhưng hiện nay Công ty cũng chưa quan tâm đến các khóa đào tạo, tập huấn làm việc theo nhóm cho NLĐ trong công ty, NLĐ trong công ty đã thực hiện tốt công tác làm việc theo nhóm nhưng chính họ vẫn chưa biết rõ về những kỹ năng cần có để nâng cao hiệu quả làm việc theo nhóm do vậy kết quả khảo sát về tham gia các lớp huấn luyện về kỹ năng làm việc nhóm, và các kỹ năng để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm chiếm tỷ lệ rất thấp lần lượt là 15.54% và 38.51%.

Bảng 2.11: Đánh giá về kỹ năng làm việc nhóm

Đánh giá về kỹ năng làm việc nhóm	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Bạn có thường xuyên làm việc theo tổ, nhóm	242	81.76	49	16.55	5	1.69
Mức độ hoàn thành công việc của bạn gắn liền với kết quả công việc của tổ, nhóm	246	83.11	39	13.18	11	3.72
Sự phối hợp của các đồng nghiệp trong tổ, nhóm để giải quyết công việc của tổ, nhóm.	251	84.80	38	12.84	7	2.36
Công việc yêu cầu bạn cần phải nâng cao khả năng phối hợp giữa các đồng nghiệp trong tổ, nhóm	247	83.45	37	12.50	12	4.05
Định kỳ bạn được tham gia các lớp huấn luyện kỹ năng làm việc theo nhóm.	46	15.54	245	82.77	6	2.03
Bạn có biết rõ các kỹ năng để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm	114	38.51	178	60.14	4	1.35

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Trong thời gian tới, để nâng cao công tác làm việc theo nhóm của công ty ngày càng được hiệu quả hơn, Công ty phải đưa ra những biện pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các thành viên trong các tổ đội sản xuất.

2.2.2.2. Phân tích thực trạng phát triển thể lực cho NLĐ.

Trong những năm qua Công ty đã quan tâm đến công tác phát triển thể lực cho NLĐ thông qua các chế độ động viên, khuyến khích về vật chất (như: trả tiền lương, thưởng công bằng; hỗ trợ về nhà ở, phương tiện đi lại; chăm sóc sức khỏe và công tác an toàn bảo hộ lao động) và tinh thần (như: trang thiết bị làm việc, bầu không khí làm việc, sự quan tâm của lãnh đạo và các hoạt động của tổ chức đoàn thể) được đảm bảo góp phần phát triển thể lực cho NLĐ và tạo được động lực cho NLĐ nâng cao năng suất lao động. Cụ thể:

- Hàng năm, Công ty thực hiện việc khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ và phân loại sức khỏe đối với toàn bộ CBCNV của công ty làm cơ sở để bố trí công việc cho phù hợp với sức khỏe hiện tại của NLĐ đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho NLĐ có sức khỏe yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật. Đối với các đơn vị trực thuộc có từ 300 lao động trở lên, Công ty bố trí cán bộ y tế hiện trường để chăm sóc sức khỏe hàng ngày cho NLĐ, còn những đơn vị có ít hơn 300 lao động Công ty liên hệ với cơ sở y tế gần nhất để giới thiệu NLĐ ra khám chữa bệnh khi cần thiết.

Bảng 2.12 Bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm

Phân loại sức khỏe	2008		2009		2010		2011		2012	
	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %
Loại 1	249	29.3	258	29.8	265	30.6	275	30.9	277	31.0
Loại 2	448	52.7	461	53.3	469	54.1	486	54.6	491	55.0
Loại 3	89	10.5	91	10.5	86	9.9	87	9.8	86	9.6
Loại 4	39	4.6	35	4.0	33	3.8	30	3.4	29	3.2
Loại 5	25	2.9	20	2.3	14	1.6	12	1.3	10	1.1
Tổng hợp	850		865		867		890		895	

Theo Bảng 2.12 ta thấy kết quả khám sức khỏe định kỳ của công ty hàng năm lao động có sức khỏe loại 1, 2 chiếm tỷ lệ khá cao (bình quân là 84,3%), loại 4, 5 chiếm tỷ lệ khá thấp (bình quân là 5,7%). Điều là hoàn toàn hợp lý do cơ cấu lao động trong công ty tỷ lệ lao động trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ bình quân là 44,2%, từ 30-39 là 26,3%; lực lượng lao động trong độ tuổi này là lao động đang trong độ tuổi lao động tốt nhất. Lao động có sức khỏe loại 1, 2 ngày càng tăng chậm với mức độ ổn định hàng năm (năm 2008 là 82% đến năm 2012 là 86,3%), lao động có sức khỏe loại 4, 5 thì ngược lại giảm hàng năm (năm 2008 là 7,5% đến năm 2012 là 4,4%). Căn cứ vào kết quả phân loại khám sức khỏe hàng năm công ty tổ chức bố trí lại công việc phù hợp đối với những lao động có sức khỏe loại 4, 5 (đối tượng này chủ yếu là lao động sắp đến tuổi nghỉ hưu theo chế độ) theo đúng quy định của pháp luật quy định. Nhưng việc lao động có sức khỏe loại 1, 2 tăng hàng năm cũng không hoàn toàn do công tác chăm sóc sức khỏe của công ty được thực hiện tốt mà một phần do hàng năm công ty tuyển dụng bổ sung một lượng lao động khá cao từ 100-150 lao động đối tượng chủ yếu là lao động có độ tuổi dưới 30 có sức khỏe tốt do vậy tỷ lệ lao động có sức khỏe loại 1, 2 tăng chậm theo từng năm.

- Công ty thực hiện đầy đủ các trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ có chất lượng cao nhằm cải thiện điều kiện làm việc, giúp công nhân làm việc nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn, giảm nguy cơ xảy ra tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp với mức 02 bộ/người/năm (gồm quần, áo, mũ, ủng và giày, giầy đai bảo hộ). Hàng năm, tổ chức huấn luyện các quy trình an toàn cho tất cả cán bộ công nhân trực tiếp sản xuất và sát hạch đạt yêu cầu trước khi cho phép họ thực hiện công tác; thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình, qui định đối với các công tác tại hiện trường để kịp thời nhắc nhở, uốn nắn và xử lý các trường hợp sai phạm tùy theo mức độ vi phạm.

- Chế độ làm việc, nghỉ ngơi:

Công ty tổ chức làm việc và nghỉ ngơi theo đúng quy định của Bộ luật Lao động và các văn bản hướng dẫn thi hành. Chế độ làm việc là 8 giờ/ngày đối với gián tiếp và chế độ làm việc 1 ca/ngày đối với NLĐ, đảm bảo về thời gian nghỉ giữa ca là 30 phút đối với ca 1, 2 và 45 phút đối với ca 3. Để đảm bảo tái sản xuất sức lao động cho NLĐ công ty hạn chế tuyệt đối việc làm tăng ca đối với NLĐ (trừ những trường hợp đặc biệt do tiến độ thi công công trình, thiên tai, địch họa... công ty tổ chức tăng ca nhưng bảo đảm số giờ làm thêm của NLĐ không quá 50% số giờ làm việc bình thường trong 01 ngày và các quy định khác theo đúng quy định của pháp luật nhà nước.

 Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho NLĐ.

Bảng 2.13: Đánh giá về thu nhập của NLĐ

Đánh giá về thu nhập tại công ty	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	212	71.62	78	26.35	6	2.03
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn	189	63.85	102	34.46	5	1.69
Công tác chia lương của công ty là công bằng	192	64.86	91	30.74	13	4.39

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Từ kết quả khảo sát trên ta thấy tiền lương của NLĐ đã cơ bản đáp ứng được cho cuộc sống sinh hoạt của NLĐ (đạt tỷ lệ 72.62%), tiền lương NLĐ được trả chưa tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ (chiếm tỷ lệ 34,46%). Công tác chia lương của công ty đối với NLĐ chưa được công bằng (chiếm tỷ lệ

30,74%) lý do công ty chưa xây dựng được bảng đánh giá thực hiện công việc phù hợp dẫn đến việc đánh giá nhân viên chưa chính xác.

Bảng 2.14: Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho NLĐ

Đánh giá về công tác phát triển thể lực cho NLĐ	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	186	62.84	106	35.81	4	1.35
Bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho NLĐ	168	56.76	125	42.23	3	1.01
Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	158	53.38	128	43.24	10	3.38

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Công tác chăm sóc sức khỏe cho NLĐ trong công ty đã được quan tâm thực hiện theo định kỳ hàng năm nhưng việc thực hiện mới chỉ được thực hiện theo chiều rộng công ty chưa quan tâm đến chiều sâu do vậy việc thực hiện công tác chăm sóc sức khỏe cho NLĐ của công ty trong thời gian qua chưa được tốt cụ thể:

- Công ty đã quan tâm xây dựng các khu nhà ở và sinh hoạt cho NLĐ theo đúng quy định, nhưng việc quan tâm để duy trì chất lượng khu nhà ở cũng như việc dọn dẹp vệ sinh khu nhà ở của NLĐ chưa được công ty thường xuyên quan tâm, điều này dẫn đến chất lượng khu nhà ở và sinh hoạt của NLĐ chưa tốt. Kết quả khảo sát về công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân tại công ty đạt kết quả thấp (chiếm tỷ lệ 62.84%).

- Về bữa ăn hàng ngày cho NLĐ trong công ty đã được công ty quan tâm tạo điều kiện mỗi đội xây lắp được định biên từ 1-2 người nấu ăn, trang thiết bị trong bếp ăn được công ty trang bị đầy đủ với suất ăn của NLĐ 50.000 đồng/ngày (bao gồm 2 bữa chính, 01 bữa sáng); ngày NLĐ làm việc theo ca, kíp còn được công ty bố trí ăn ca với suất ăn 10.000 – 15.000 đồng/người/ca. Nhưng do việc công ty chưa cung cấp tiền kíp thời cho các đơn vị trực thuộc để chi trả tiền mua thức ăn của các đội xây lắp hàng tháng do vậy chất lượng bữa ăn của NLĐ chưa cao, do nợ tiền mua thức ăn nên các nhà cung cấp thực phẩm ép giá hoặc thức ăn đưa đến có chất lượng không cao. Chính vì vậy kết quả khảo sát về bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho NLĐ chiếm tỷ lệ thấp (56.76%).

- Đơn vị đã quan tâm đến các hoạt động thể thao, văn hóa cho NLĐ nhằm nâng cao sức khỏe cho NLĐ, nhưng do điều kiện công trường ở vùng sâu, vùng xa còn hạn chế về mặt bằng, điều kiện tham gia các hoạt động thể dục, thể thao, văn hóa do vậy chất lượng của hoạt động này thời gian qua chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu của NLĐ trong công ty, cũng như việc quan tâm của lãnh đạo công ty chưa quyết liệt từ đó dẫn đến kết quả khảo sát về các hoạt động thể dục, thể thao, văn hóa của công ty đạt kết quả thấp (chiếm tỷ lệ 53.38%)

- NLĐ trong công ty ít khi phải làm thêm giờ (theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.4) số người được khảo sát đồng ý chiếm tỷ lệ khá cao 80,41% đã thể hiện việc Công ty bố trí sử dụng NLĐ đúng theo quy định của Bộ luật Lao động, đảm bảo về thời gian làm việc, nghỉ ngơi của NLĐ.

2.2.2.3. Phân tích thực trạng phát triển về phẩm chất NNL.

Thực hiện theo quy định của Bộ luật Lao động, công ty đã thực hiện việc ký hợp đồng với NLĐ 03 hình thức, hợp đồng thời vụ, hợp đồng xác định thời hạn và hợp đồng không xác định thời hạn. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện hợp đồng do vi phạm kỷ luật lao động thì công ty thực hiện kỷ luật lao động thậm chí là kỷ

luật bằng hình thức sai thải nếu NLĐ đó vi phạm kỷ luật lao động nghiêm trọng. Tình hình kỷ luật qua các năm tại công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.15: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm tại Công ty.

Đơn vị: người

Hình thức kỷ luật lao động	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	6 thg đầu 2013
Sa thải	0	0	1	1	0	1
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	2	2	0	2	1	0
Khiển trách	4	6	4	4	5	6
Tổng cộng	6	8	5	7	6	7
Tổng số CBCNV	850	865	867	890	895	988
Tỷ lệ	0.71%	0.92%	0.58%	0.79%	0.67%	0.71%

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính công ty

Qua số liệu ở Bảng 2.15 trên ta thấy tỷ lệ lao động vi phạm kỷ luật lao động trong những năm qua có tỷ lệ rất thấp, qua điều tra thực tế các trường hợp bị kỷ luật lao động bằng hình thức sa thải là do NLĐ chưa hiểu rõ nội quy lao động của công ty mà vô tình vi phạm, 6 tháng đầu năm 2013 số vụ vi phạm kỷ luật lao động đã đạt tới 7 vụ tương đương với số vụ vi phạm kỷ luật lao động của những năm trước đó, điều này yêu cầu cấp bách đối với Ban lãnh đạo công ty về hiện tượng vi phạm kỷ luật lao động của cả năm 2013 sẽ tăng cao nếu Công ty không có biện pháp ngăn chặn kịp thời, tuyên truyền, phổ biến về pháp luật lao động: Bộ luật Lao động mới có hiệu lực từ ngày 01/5/2013, các nghị định, thông tư hướng dẫn thực hiện và các nội quy, quy định của công ty để NLĐ được biết và tránh những lỗi vi phạm không đáng có của NLĐ.

Bảng 2.16: Đánh giá đạo đức và tác phong của NLD

Đánh giá đạo đức và tác phong của NLD	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Bạn chấp hành đầy đủ các quy định, nội quy lao động tại nơi làm việc	248	83.78	46	15.54	2	0.68
Bạn kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và biểu hiện tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	244	82.43	49	16.55	3	1.01
NLD có tinh thần tự giác cao	236	79.73	54	18.24	6	2.03
NLD có tác phong làm việc tốt	212	71.62	79	26.69	5	1.69

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Theo kết quả khảo sát trên ta có thể nói phẩm chất, tư tưởng chính trị, đạo đức lối sống của NLD trong công ty thực hiện tương đối tốt đạt tỷ lệ 83.78%, điều này rất quan trọng đối với DN làm việc trong điều kiện yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn và bảo hộ lao động, yêu cầu NLD có tính kỷ luật lao động cao như công ty hiện nay. Công tác đấu tranh với tiêu cực và biểu hiện tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể cũng được NLD trong công ty thực hiện tốt (chiếm tỷ lệ 82.43%), NLD có tinh thần tự giác cao (chiếm tỷ lệ 79.73%), nhưng tác phong của NLD trong làm việc chưa thực sự tốt hiện tại chiếm tỷ lệ thấp hơn là 71.62%. Điều này đòi hỏi Công ty vẫn phải tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho NLD trong công ty nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với mọi biểu hiện tiêu cực, và rèn luyện tác phong làm việc chuyên nghiệp để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững.

Bảng 2.17: Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp

Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Văn hóa và các giá trị định hướng của DN được xác định rõ	165	55.74	116	39.19	15	5.07
Mọi người làm việc ở đây do văn hóa và môi trường làm việc tốt	186	62.84	102	34.46	8	2.70
DN có bầu không khí làm việc tốt	192	64.86	86	29.05	18	6.08
Văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hành xử văn hóa của mọi người	216	72.97	68	22.97	12	4.05

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Mặc dù kết quả khảo sát đánh giá về văn hóa doanh nghiệp chưa được cao mới đạt ở mức: Mọi người làm việc ở đây do văn hóa và môi trường làm việc tốt đạt 62.84%, DN có bầu không khí làm việc tốt đạt 64.86% và sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến hành xử văn hóa của mọi người đạt tỷ lệ là 72.97% nhưng cũng đã phản ánh được sự tác động của nó đến công tác PTNNL trong khi câu hỏi về: Văn hóa và các giá trị định hướng của DN được xác định rõ chỉ đạt được 55.74%. Đây là một tỷ lệ tương đối tốt và có ảnh hưởng tốt đến kế hoạch PTNNL của công ty.

2.3. PHÂN TÍCH MỘT SỐ NHÂN TỐ CHÍNH TÁC ĐỘNG ĐẾN PTNNL TẠI CÔNG TY

2.3.1. Tuyển dụng lao động

Mặc dù Công ty hoạt động SXKD chủ yếu ở vùng rừng núi, vùng sâu, vùng xa và ở cả nước bạn Lào không có lợi thế trong việc thu hút lao động chất lượng,

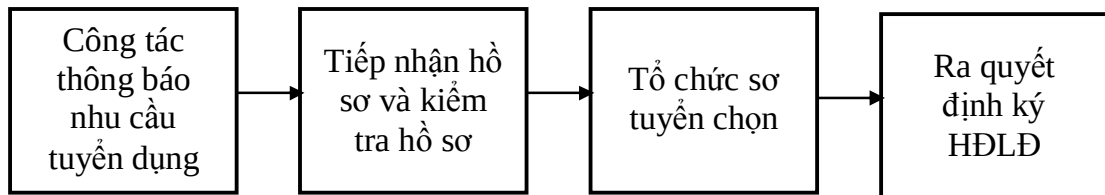
nhưng trong những năm qua NNL của Công ty luôn giữ được ổn định về lực lượng cán bộ quản lý, điều hành, cán bộ kỹ thuật nghiệp vụ và công nhân kỹ thuật thuộc lực lượng lòng cốt của đơn vị. NNL được tăng lên cả về số lượng và chất lượng, một phần nhờ có chính sách tuyển dụng và chính sách lao động của Công ty phù hợp với tình hình thực tế. Hàng năm Công ty tuyển dụng bổ sung trung bình từ 100 ÷ 120 lao động để bổ sung theo yêu cầu phát triển SXKD.

- Công ty chưa hoạch định kế hoạch PTNNL cho dài hạn, việc lập kế hoạch cung ứng NNL chỉ được thực hiện hàng năm, trên cơ sở kế hoạch SXKD của năm sau để xây dựng kế hoạch tuyển dụng. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty chưa được thực hiện tốt, Công ty chưa có bảng thiết kế công việc do vậy việc xác định, dự báo các chức danh còn thiếu cần tuyển dụng chưa được cụ thể. Công ty chưa xây dựng bảng mô tả công việc và yêu cầu về tiêu chuẩn đối với các chức danh công việc do vậy công tác tuyển dụng lao động của công ty trong thời gian vừa qua chưa đáp ứng được yêu cầu về công tác PTNNL của công ty.

- Về quy trình tuyển dụng.

Công ty đã xây dựng quy trình tuyển dụng lao động ban hành kèm theo Quyết định số 56/QĐ-HĐQT ngày 30/5/2011 của Hội đồng quản trị Công ty. Trong đó quy định cụ thể trình tự tuyển dụng lao động (kèm theo phụ lục 4)

Sơ đồ 3.1: Các bước của quy trình tuyển dụng:



Công ty chưa thành lập Hội đồng tuyển dụng lao động, quy trình tuyển dụng của công ty còn quá sơ sài, công tác đánh giá trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng của từng người xin tuyển dụng. Công ty tuyển dụng lao động chỉ trên cơ sở tuyển chọn theo hồ sơ tuyển dụng của NLĐ, không tổ chức phỏng vấn,

kiểm tra về chuyên môn nghiệp vụ do vậy công tác tuyển dụng của công ty không đánh giá được các ứng viên theo yêu cầu tuyển dụng của công ty. Do không tổ chức thi tuyển lên chất lượng các ứng viên được tuyển dụng chưa cao, công ty đã vô tình bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những do nộp hồ sơ xin tuyển dụng sau do hết chỉ tiêu tuyển dụng mà không được tuyển chọn vào công ty.

Đánh giá về công tác tuyển dụng lao động

Bảng 2.18: Đánh giá về công tác tuyển dụng

Đánh giá về công tác tuyển dụng	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
CBCNV công ty giới thiệu	98	33.11
Từ các trung tâm dịch vụ việc làm	189	63.85
Quảng cáo tuyển dụng (thông tin qua trang website của công ty hoặc qua quảng cáo, thông báo tuyển dụng của công ty)	9	3.04
Tổng cộng	296	100

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Về nguồn tuyển dụng lao động của công ty hiện nay chủ yếu là nguồn tuyển dụng từ các trung tâm dịch vụ việc làm thuộc các trường dạy nghề (chiếm tỷ lệ 63.85%). Điều này mang lại những hạn chế rất lớn đối với việc bảo toàn số lượng>NNL sau tuyển dụng, NLD tuyển từ các trường dạy nghề có trình độ tay nghề cao hơn nhưng khi vào nhận công tác tại đơn vị sự hòa nhập vào cùng sinh hoạt tập thể, vào thực hiện công được giao chậm hơn, từ đó dẫn đến tỷ lệ bỏ việc nhiều.

Công ty chưa tận dụng việc tuyển lao động bằng hình thức quảng cáo tuyển dụng (chiếm tỷ lệ 3.04%), theo kênh tuyển dụng này chi phí tuyển dụng sẽ thấp hơn và tuyển dụng được các ứng cử viên rộng hơn, không vất vả cho bộ phận làm công tác tuyển dụng.

2.3.2. Bố trí sử dụng lao động.

Sau khi công ty tuyển dụng được lao động sẽ bố trí về các phòng nghiệp vụ, các đơn vị trực thuộc có nhu cầu sử dụng và do Trưởng phòng, Giám đốc các đơn vị trực thuộc phân công công việc cụ thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn kèm cặp. Để đảm bảo nâng cao trình độ nghiệp vụ của NLĐ Trưởng phòng nghiệp vụ, Giám đốc đơn vị trực thuộc thường xuyên luân chuyển công việc trong nội bộ bộ phận đảm bảo NLĐ trong đơn vị có thể đảm nhiệm, nắm bắt được toàn bộ công việc trong bộ phận, cũng như việc giảm bớt sự nhàn chán trong công việc, nâng cao sự năng động của NLĐ trong công việc. Đôi khi, để thực hiện việc đào tạo công tác NNL trong diện quy hoạch, hoặc thực hiện công tác cán bộ, cũng như việc điều động nhân lực trong nội bộ công ty để thực hiện kế hoạch SXKD chung toàn công ty, Tổng giám đốc công ty ra quyết định luân chuyển, điều động nhân lực từ phòng nghiệp vụ công ty xuống các đơn vị trực thuộc và ngược lại điều động từ đơn vị trực thuộc lên phòng nghiệp vụ công ty cũng như việc điều động nhân lực giữa các phòng nghiệp vụ hoặc giữa các đơn vị trực thuộc với nhau.

Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động

Bảng 2.19: Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động

Đánh giá về bố trí sử dụng lao động	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	198	66.89	92	31.08	6	2.03
Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân	197	66.55	89	30.07	10	3.38

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Công tác bố trí và sử dụng lao động trong công ty vẫn còn nhiều bất cập trong chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo của NLĐ chiếm tỷ lệ chưa cao 66.89%, việc sắp xếp, bố trí, phân công công việc cho NLĐ chưa phù hợp do vậy chưa phát huy được các năng lực cá nhân của NLĐ chiếm tỷ lệ 66.55% kết quả khảo sát.

2.3.3. Công tác đánh giá nhân viên:

Công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc trong toàn công ty, việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sử dụng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Đây là hạn chế lớn mà Công ty trong thời gian gần nhất phải triển khai thực hiện.

Bảng 2.20: Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên

Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Việc đánh giá nhân viên là chính xác và công bằng	161	54.39	126	42.57	9	3.04
Quy trình đánh giá giúp cho bạn có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp cá nhân	178	60.14	108	36.49	10	3.38
Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để bạn nâng cao chất lượng thực hiện công việc.	181	61.15	103	34.8	12	4.05
Phương pháp đánh giá nhân viên hiện nay đã hợp lý.	159	53.72	127	42.91	10	3.38

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

Theo kết quả khảo sát do đơn vị chưa xây dựng được bản mô tả và bản tiêu chuẩn công việc do vậy tỷ lệ đánh giá công tác đánh giá nhân viên chưa được công bằng chiếm tỷ lệ khá cao 42,57%, việc đánh giá của Công ty chỉ mang tính chung chung, hoặc quan niệm làm cho xong do vậy mang lại hiệu quả chưa cao một mặt là do Công ty đã xây dựng các tiêu chí để đánh giá việc thực hiện công việc nhưng các tiêu chí còn chung chung chưa lượng hóa được do vậy công tác đánh giá rất khó khăn còn mang tính chủ quan của mỗi cá nhân tham gia đánh giá. Cũng từ đó mà NLĐ không xác định được kế hoạch đào tạo và phát triển nghề nghiệp cá nhân hoặc không muốn tham gia đào tạo đối tượng này chiếm tỷ lệ khá cao 36,49%. Vì vậy, quy trình đánh giá nhân viên của công ty chưa phát huy hoặc giúp ích để NLĐ nâng cao chất lượng khi thực hiện công việc tỷ lệ khảo sát không đồng ý chiếm tỷ lệ khá cao 34,38%. Với những kết quả khảo sát trên Công ty cần thực hiện việc xây dựng lại quy trình đánh giá nhân viên cho phù hợp, chính xác để công tác đánh giá nhân viên của công ty được thực hiện tốt hơn và nó cũng hoàn toàn phù hợp với kết quả lấy ý kiến của NLĐ trong công ty: có 42,91% không đồng ý với phương pháp đánh giá nhân viên hiện nay của công ty.

2.3.4. Chế độ động viên khuyến khích về vật chất và tinh thần

2.3.4.1. Chế độ động viên khuyến khích về vật chất.

Để động viên khuyến khích tạo động lực thu hút NLĐ trong công ty, đảm bảo công bằng đối với từng NLĐ trong công ty, gắn kết quả sản xuất kinh doanh của công ty với thu nhập của NLĐ; khuyến khích những người làm việc đạt hiệu suất cao và những người có trình độ, năng lực trong công tác thông qua đánh giá hiệu quả công tác, kết quả công việc; Công ty cổ phần Sông Đà 4 đã xây dựng 03 quy chế lương khác nhau (Quy chế trả lương cho: Bộ phận gián tiếp khối cơ quan công ty; Bộ phận gián tiếp các đơn vị trực thuộc và cho công nhân trực tiếp sản xuất) để trả lương cho từng vị trí công việc khác nhau trong công ty. Về nguyên tắc tiền lương được phân phối theo bảng lương lao động, phụ thuộc vào

kết quả lao động, gắn liền với năng suất và hiệu quả công việc của từng người, từng đơn vị, không phân phối bình quân; những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều vào kết quả chung thì được trả lương cao; hằng tháng tiền lương được trả đúng hạn cho NLĐ. (Chi tiết được trình bày tại Phụ lục 05)

- Trong cơ cấu tiền lương NLĐ nhận được sẽ gồm 2 phần: Lương cứng và lương mềm. Lương cứng là lương ổn định cơ bản được trả dựa trên: Hệ số lương cơ bản thực tế của từng người, ngày công làm việc thực tế trong tháng, các khoản phụ cấp lương theo chế độ và tiền lương thêm giờ (nếu có). Lương mềm là lương kích thích năng suất làm việc thực tế của từng NLĐ, người nào có năng suất làm việc cao thì được hưởng cao và ngược lại, được tính theo các tiêu chí: Ngày công làm việc thực tế và hệ số thành tích của từng người.

- Công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các tiêu chí dùng để đo lường rất xác thực: Bằng cấp, chức vụ, thâm niên, nội quy lao động, mức độ hoàn thành công việc... Việc đánh giá này để xác định mức độ hoàn thành công việc của nhân viên để làm cơ sở cho việc phân loại nhân viên và trả lương (lương mềm) cho CBCNV. Đây cũng là một động lực để thúc đẩy và kích thích sự nhiệt tình, thúc đẩy sự cống hiến, sáng tạo của nhân viên trong công việc của họ.

- Ngoài ra, công ty còn đưa ra mức thưởng và phạt đối với Ban Tổng giám đốc trong thực hiện công tác an toàn bảo hộ lao động hàng năm như sau:

Nếu đơn vị trong năm không để xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng hoặc tai nạn lao động gây chết người thì thu nhập của Ban Tổng giám đốc được cộng thêm số tiền như sau:

+ Tổng giám đốc công ty :	20.000.000 đồng
+ Phó Tổng giám đốc công ty :	15.000.000 đồng
+ Kế toán trưởng công ty :	10.000.000 đồng

Nếu đơn vị đề xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng, tai nạn chết người thì ngoài việc xử lý hành chính theo quy định của pháp luật, bồi thường thiệt hại theo quy định, thu nhập của Ban Tổng giám đốc bị trừ số tiền như sau:

✚ Tai nạn lao động nghiêm trọng:

- + Tổng giám đốc công ty : 10.000.000 đồng/người/vụ
- + Phó Tổng giám đốc công ty : 8.000.000 đồng/người/vụ
- + Kế toán trưởng công ty : 5.000.000 đồng/người/vụ

✚ Tai nạn chết người:

- + Tổng giám đốc công ty : 20.000.000 đồng/người/vụ
- + Phó Tổng giám đốc công ty : 15.000.000 đồng/người/vụ
- + Kế toán trưởng công ty : 10.000.000 đồng/người/vụ

- Trong giai đoạn 2008÷2012, thu nhập bình quân của CBCNV trong công ty ở mức tương đối ổn định. Cụ thể như sau:

Bảng 2.21: Thu nhập của NLĐ qua các năm tại Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm				
		2008	2009	2010	2011	2012
Tổng tiền lương, tiền thưởng đã chi	Tỷ đồng	31.62	39.55	41.82	48.06	53.70
Tổng số CBCNV	Người	850	865	867	890	895
Thu nhập bình quân	Triệu đồng/người	37.2	45.7	48.3	54.0	60.0

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán – Công ty cổ phần Sông Đà 4

- Chính sách hỗ trợ về nhà ở và phương tiện đi lại: Công ty tổ chức xây dựng nhà ở tại các công trình công ty đang thi công đảm bảo theo đúng quy định về tiêu chuẩn diện tích ở đối với nhà ở công nhân được thiết kế tối thiểu là 5 m²/1người tối đa 8 người/căn hộ theo Thông tư số 14 /2009/TT-BXD ngày 30/6/2009 của Bộ Xây dựng. Công ty có xe đưa đón công nhân làm việc tại các công trường công ty đang thi công.

- Thực hiện chế độ cho NLĐ làm việc theo ca, kíp, Công ty đã thực hiện việc tổ chức ăn giữa ca cho NLĐ bằng hiện vật, với số tiền hiện đang áp dụng cụ

thể như sau: 10.000 đồng/suất/người đối với các công trình thi công ở Việt Nam và 15.000 đồng/suất/người đối với các công trình thi công ở Nước CHDCND Lào.

2.3.4.2. Chế độ động viên khuyến khích về tinh thần.

- Trang thiết bị làm việc.

Là một đơn vị với bề dày lịch sử gần 25 năm hình thành và phát triển lên việc đầu tư trang thiết bị văn phòng được Lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm, nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho NLĐ hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đối với NLĐ trực tiếp tại hiện trường, bằng việc đầu tư máy móc thiết bị hiện đại đã thay thế NLĐ làm những công việc nặng nhọc và năng suất lao động tăng lên rất nhiều.

- Môi trường làm việc:

NLĐ trong công ty được thực hiện đầy đủ các chế độ theo quy định tại Bộ luật Lao động, các văn bản hướng dẫn thi hành của Bộ luật Lao động; Luật bảo hiểm xã hội và Luật bảo hiểm Y tế. Lãnh đạo công ty phối hợp cùng Ban chấp hành Công đoàn công ty thường xuyên quan tâm, động viên khuyến khích kịp thời và tháo gỡ những khó khăn phát sinh trong sinh hoạt và SXKD của công ty.

- Bầu không khí làm việc.

Bầu không khí tâm lý xã hội tại nơi làm việc là trạng thái tâm lý của tập thể NLĐ trong quá trình họ cùng lao động. Nó thể hiện thái độ của NLĐ với tổ chức, với công việc của bản thân và được biểu hiện ra bên ngoài thông qua thái độ và hành vi của họ với đồng nghiệp, người lãnh đạo và công việc. Bầu không khí tâm lý xã hội tại nơi làm việc ảnh hưởng nhất định đến quá trình tạo động lực cho NLĐ. Vì vậy, Công ty đề cao việc xây dựng một bầu không khí xã hội trong Công ty là bình đẳng, thân thiện trong giao tiếp trong công việc cũng như sinh hoạt hàng ngày giữa cấp trên và cấp dưới. Công ty luôn tôn trọng và động viên NLĐ phản ánh những ý kiến, kiến nghị trong việc chỉ đạo điều hành công việc cũng như những biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động của NLĐ cũng như đảm bảo trong công tác an toàn lao động.

- Sự quan tâm của lãnh đạo.

Lãnh đạo công ty luôn là người đầu tàu của công ty trong việc điều hành triển khai công tác sản xuất kinh doanh của công ty, luôn quan tâm, ghi nhận những ý kiến cá nhân của NLĐ phản ánh, kiến nghị trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty cũng như trong cuộc sống sinh hoạt tập thể của đơn vị. Do đặc thù công việc của công ty làm việc ở những công trình thủy điện với điều kiện sản xuất kinh doanh đặc biệt khó khăn, vì vậy sự quan tâm của lãnh đạo công ty là động lực nhằm động viên và khuyến khích NLĐ trong đơn vị hăng say cống hiến cho sự phát triển bền vững của đơn vị.

- Tạo cơ hội thăng tiến cho NLĐ trong công ty;

Trong giai đoạn vừa qua Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi cho lực lượng cán bộ trẻ phát triển thông qua công tác bổ nhiệm, luân chuyển và quy hoạch cán bộ. Nhưng công ty chưa ban hành những văn bản cụ thể quy định về điều kiện, tiêu chuẩn công tác cán bộ để NLĐ biết, phấn đấu học tập nâng cao trình độ chuyên môn cũng như quản lý để đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn công tác cán bộ. Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến cho NLĐ trong công ty trong hiện nay cụ thể như sau:

Bảng 2.22: Đánh giá của CBCNV về thăng tiến tại công ty

Đánh giá về cơ hội thăng tiến tại công ty	Đồng ý		Không đồng ý		Không có ý kiến	
	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %	Số phiếu KS	Tỷ lệ %
Bạn có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty	68	22.97	201	67.91	27	9.12
Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	168	56.76	121	40.88	7	2.36
Chính sách cán bộ của công ty là công bằng	165	55.74	116	39.19	15	5.07

Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả tổng hợp

NLĐ trong công ty chưa thực sự quan tâm đến cơ hội thăng tiến của mình trong công ty sẽ như thế nào, kết quả khảo sát có đến 67.91 % không quan

tâm đến các cơ hội thăng tiến của công ty. Có đến 40.88% trả lời không đồng ý khi nói rằng họ biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến, và cũng chỉ có 55,74% đồng ý, 39.19% không đồng ý và 5.07% không có ý kiến với chính sách thăng tiến của Công ty là công bằng.

- Hoạt động của tổ chức đoàn thể.

Công ty đã thực hiện việc xác lập các quỹ của công ty thông qua việc đóng góp của mỗi NLD trong đơn vị và được Tổ chức Công đoàn của công ty quản lý và sử dụng theo quy định của quỹ. Cụ thể:

+ Quỹ trẻ thơ Sông Đà: mỗi NLD trong công ty đóng 01 ngày công thực tế, với mục đích động viên, khuyến khích con em của NLD có thành tích cao trong công ty học tập và hỗ trợ những gia đình NLD trong đơn vị khó khăn có con em hiện đang đi học những xuất học bổng; tổ chức tặng quà, vui chơi ngày tết Trung thu 15/8 và Tết thiếu nhi 01/6.

+ Quỹ vì sự tiến bộ của phụ nữ Sông Đà: mỗi NLD trong công ty đóng 01 ngày công thực tế, với mục đích động viên, khuyến khích nữ lao động trong công ty vượt qua những khó khăn phải trải qua trong công việc cũng như trong cuộc sống gia đình tại mỗi công trường công ty đang thi công.

+ Quỹ từ thiện Sông Đà: mỗi NLD trong công ty đóng 01 ngày công thực tế, với mục đích động viên, khuyến khích, thăm hỏi gia đình NLD vào dịp: hiếu, hỷ, ốm đau, gia đình có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn.

Định kỳ hàng năm vào những ngày lễ lớn của đất nước: 30/4, 01/5; 02/9; ngày thành lập Đoàn thanh niên CS HCM: 26/3; ngày phụ nữ quốc tế: 8/3, phụ nữ Việt Nam 20/10 ... Công đoàn phối hợp cùng Đoàn thanh niên công ty tổ chức các hoạt động văn nghệ thể thao để chào mừng; Tổ chức giải bóng đá, bóng chuyền, cầu lông giữa các đơn vị nội bộ công ty; tham gia các hoạt động văn nghệ, thể thao do Tổng công ty Sông Đà, Chủ đầu tư hoặc Ban điều hành tổ chức tại Hà Nội hoặc các công trường thủy điện trọng điểm của Quốc gia: thủy điện Huội Quảng, Lai Châu,

Xekaman1.... Những hoạt động giao lưu thể thao văn nghệ công ty thường đạt được những giải thưởng có giá trị lớn về mặt tinh thần cho NLD tham gia.

2.3.5. Chiến lược phát triển của Công ty

Hiện nay các DN trong ngành xây dựng thủy lợi, thủy điện không những đang đứng trước sự cạnh tranh rất lớn bởi các DN nước ngoài và DN có vốn đầu tư của nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng trong cả nước mà còn phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các DN trong ngành xây dựng và ngay trong các DN nội bộ của Tổng công ty Sông Đà. Do vậy, Công ty đã xây dựng và xác định chiến lược phát triển phù hợp, cơ cấu lại ngành nghề sản xuất kinh doanh, ngành nghề kinh doanh chính của công ty. Công ty xác định đến năm 2015, sản lượng xây lắp các công trình thủy lợi sẽ giảm rất nhiều để đảm bảo sản lượng của công ty những năm tiếp theo, Lãnh đạo công ty đã có kế hoạch chuyển sang thi công xây lắp điện hạt nhân (Nhà máy điện hạt nhân Ninh Thuận) một lĩnh vực sản xuất mới đòi hỏi áp dụng công nghệ thi công tiên tiến và nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược PTNNL của công ty, cụ thể:

- Công ty phải xây dựng kế hoạch đào tạo NNL để tham gia thi công điện hạt nhân: vấn đề này đã được công ty triển khai thực hiện, hiện nay công ty đã tuyển chọn và có kế hoạch cử 20 công nhân kỹ thuật có trình độ tay nghề cao tham gia đào tạo điện hạt nhân tại các công trình nhà xây dựng điện hạt nhân tại Nga và Nhật Bản.

- Cơ cấu lại lực lượng lao động của công ty cho phù hợp với chiến lược phát triển chung toàn công ty và chiến lược PTNNL của công ty.

2.3.6. Sự hỗ trợ và các chính sách của Tổng công ty Sông Đà

Để công ty xây dựng được chiến lược PTNNL của đơn vị phù hợp với yêu cầu của chiến lược phát triển chung của toàn công ty cũng như theo đúng định hướng của Tổng công ty Sông Đà. Tổng công ty cần sớm ban hành chiến lược PTNNL của Tổng công ty nhằm định hướng chi tiết hơn cho các công ty con do Tổng công ty giữ cổ phần chi phối để các đơn vị căn cứ vào chiến lược PTNNL

của Tổng công ty để xây dựng chiến lược PTNNL của đơn vị mình phù hợp với yêu cầu, định hướng của Tổng công ty cũng như định hướng phát triển chung của công ty.

Tổng công ty có vai trò quan trọng trong công tác PTNNL của công ty trong giai đoạn hiện nay, thông qua sự hỗ trợ về chính sách như ban hành các quy định về công tác đào tạo, tuyển dụng, chế độ chính sách đối với NLĐ; đặc biệt là công tác định hướng chuyển đổi ngành nghề, định hướng kinh doanh của công ty, Tổng công ty đứng ra làm Tổng thầu thi công các công trình trọng điểm của nhà nước từ đó Tổng công ty giao thầu cho các công ty con thực hiện, Tổng công ty được Chính phủ, Tập đoàn Điện lực Việt Nam tin tưởng và giao là một trong những nhà thầu xây lắp để chuẩn bị tham gia thi công các dự án Nhà máy điện hạt nhân. Hiện nay, Tổng công ty đã phối hợp cùng các công ty con được Tổng công ty định hướng trong giai đoạn tới tham gia thi công nhà máy điện hạt nhân lựa chọn, đào tạo ngoại ngữ và các thủ tục cần thiết với đối tác, Đại sứ quán Nga tại Việt Nam và cơ quan xuất nhập cảnh để cử cán bộ, công nhân kỹ thuật có trình độ tay nghề cao sang Nga đào tạo và tham gia thực tập nghề tại các dự án điện hạt nhân tại Nga.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4.

2.4.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân.

2.4.1.1. Kết quả được đạt được.

Công tác PTNNL của Công ty cổ phần Sông Đà 4 trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, cụ thể như:

- *Thứ nhất:* Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay của công ty đã cơ bản đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty đảm bảo đồng thời đã phần nào đảm bảo thu nhập ổn định cho NLĐ.

- *Thứ hai:* Với cơ cấu theo độ tuổi lao động hiện nay của Công ty khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2008-2013 trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ

44,2% và độ tuổi từ 30÷39 chiếm tỷ lệ 26,42% là nguồn lực lao động dồi dào, như vậy hiện nay Công ty có một đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ nghiệp vụ và lực lượng lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn, lòng nhiệt huyết, tận tình, sức chiến đấu cao. Đây là nền tảng rất quan trọng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện những chiến lược kinh doanh, chiến lược quản trị nhân lực để duy trì, phát triển hơn nữa NNL trong tương lai nhằm đáp ứng những chiến lược chung của Công ty cũng như của Tổng công ty Sông Đà.

- *Thứ ba:* Đội ngũ lao động của công ty tuy là lực lượng lao động trẻ chiếm số nhiều đã được trang bị những kiến thức lý thuyết, kỹ năng cơ bản tại các trường đào tạo nghề, có điều kiện làm việc trên các công trình trọng điểm của đất nước như công trình thủy điện Lai Châu, Huội Quảng và các công trình thủy điện khác ở trong và ngoài nước với yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm kết hợp với sự kèm cặp, hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của lực lượng lao động đã có kinh nghiệm về trình độ chuyên môn và tay nghề cao đang trong độ tuổi chín muồi của quá trình lao động (lực lượng này ở công ty hiện tại chiếm tỷ lệ 24,09%) lực lượng lao động của công ty sẽ ngày càng phát triển về mặt chất lượng thông qua quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty.

- *Thứ tư:* Với đội ngũ lao động trẻ, nền tảng thể lực tốt công ty có đáp ứng tốt hơn môi trường làm việc nặng nhọc độc hại của công ty và chế độ làm việc liên tục 03 ca/ngày theo đặc thù công việc của ngành xây dựng thủy điện.

- *Thứ năm:* Công ty đã có truyền thống gần 25 năm xây dựng và trưởng thành, với thương hiệu Sông Đà đã được khẳng định qua nhiều công trình trọng điểm của đất nước đã rèn luyện cho lực lượng lao động của công ty truyền thống yêu ngành, yêu nghề, có phẩm chất đạo đức, chính trị tốt, hiểu rõ vai trò vị trí của cá nhân, của công ty, của thương hiệu Sông Đà nói chung đối với vấn đề xây dựng những nhà máy thủy điện hoà trung vào dòng điện của Quốc gia một cách nhanh nhất, hiệu quả và an toàn. Đây là nhân tố nội lực quan trọng có thể tạo ra sự phát

triển về mặt chất lượng NNL nếu vấn đề này được Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư chính đáng.

2.4.1.2. Nguyên nhân

- *Thứ nhất:* Lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm và đầu tư cho công tác PTNNL.

- *Thứ hai:* Công tác tuyển dụng lao động của công ty đã đáp ứng được về mặt số lượng NNL do công ty đã kết hợp nhiều kênh tuyển dụng khác nhau trong đó kênh tuyển dụng thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm của các trường dạy nghề chiếm tỷ lệ cao 63,84%, mặt khác do bộ phận phụ trách công tác tuyển dụng của công ty khá năng động trong công tác liên hệ, phối hợp với các trường dạy nghề ở các tỉnh chủ yếu là Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh ngoài ra còn một số tỉnh khác như: Thái nguyên, Ninh Bình, Thái Bình, Nam Định ... tuyên truyền, giới thiệu về những quyền lợi, nghĩa vụ của NLĐ sau khi được tuyển dụng về làm việc tại công ty để NLĐ được biết và quyết định lựa chọn công ty.

- *Thứ ba:* Công tác đào tạo của công ty đã phần nào đáp ứng được nhu cầu về chất lượng NNL cho hoạt động SXKD của công ty trong thời gian vừa qua.

- *Thứ tư:* Công ty đã quan tâm thích đáng đến các chế độ đãi ngộ về vật chất cũng như tinh thần của NLĐ đã thúc đẩy tinh thần lao động sản xuất của NLĐ.

- *Thứ năm:* Một số giá trị đại diện cho văn hóa doanh nghiệp góp một phần trong quá trình tạo động lực thúc đẩy PTNNL tại công ty.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Những tồn tại, hạn chế:

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác PTNNL của công ty nói trên, hoạt động PTNNL của công ty vẫn còn những điểm hạn chế, tồn tại sau:

- *Thứ nhất:* Công ty chưa xây dựng được chiến lược PTNNL mang tính dài hạn để có kế hoạch triển khai thực hiện công tác PTNNL nhằm đáp ứng tốt cho chiến lược phát triển chung của Công ty, trong những năm qua Công ty mới

chỉ lập kế hoạch PTNNL cho từng năm chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn hơn.

- *Thứ hai:* Lực lượng lao động của công ty hiện nay (tính đến thời điểm 30/6/2013) trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ cao (42.10%) đây cũng là một mặt lợi thế là lực lượng lao động trẻ nhiệt tình, hăng say, nhiệt huyết lao động, có thể di chuyển từ công trường này sang công trường khác gọn nhẹ, nhưng nó cũng là một yếu điểm đối với công tác PTNNL do tỷ lệ bỏ việc của NLD trong độ tuổi này là khá cao.

- *Thứ ba:* Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách có hệ thống khoa học trên cơ sở phân tích nhu cầu, cơ cấu, chất lượng nguồn lao động của Công ty, mà chủ yếu từ ý kiến đề xuất chủ quan của các Trưởng bộ phận. Công tác đào tạo đối với cán bộ thuộc diện quy hoạch nguồn của đơn vị chưa được quan tâm thích đáng, đặc biệt là cán bộ nguồn để bổ nhiệm Trưởng ban nghiệp vụ và Đội trưởng đội xây lắp hiện nay còn khá bị động. Công tác đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo chưa được Công ty thực hiện tốt trong thời gian qua.

- *Thứ tư:* Lao động có trình độ chuyên môn cao của công ty hiện nay chiếm tỷ lệ thấp (từ bậc 5/7 trở lên chiếm tỷ lệ 16,5%), trong khi đó lao động chuyên môn thấp chiếm tỷ lệ khá cao (bậc 1, 2 chiếm tỷ lệ 43,18%) trong khi đó lực lượng lao động trong Công ty còn đang sử dụng 10% lao động chưa qua đào tạo đã ảnh hưởng đến công tác SXKD của công ty trong việc thực hiện công tác thi công tại những hạng mục công trình đòi hỏi những công nhân có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm công tác.

- *Thứ năm:* Cán bộ lãnh đạo quản lý từ công ty đến các đơn vị trực thuộc xuất phát điểm chủ yếu làm cán bộ kỹ thuật, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật cao, nhưng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về kinh tế, kiến thức về quản lý DN cho đó công tác quản lý chưa được khoa học và hiệu quả kinh tế chưa cao.

- *Thứ sáu:* Công tác bố trí sử dụng lao động hiện nay chủ yếu dựa vào chuyên môn bằng cấp được đào tạo mà chưa chú ý đến các kỹ năng và phẩm chất của cá nhân NLĐ dẫn đến việc bố trí lao động đôi khi thiếu chính xác, làm hạn chế việc phát triển các năng lực cá nhân.

- *Thứ bảy:* Hiện nay một số bộ phận lao động có biểu hiện dao động về tư tưởng chính trị, đạo đức, chưa kiên quyết đấu tranh với tiêu cực cũng như thiếu tinh thần học hỏi, cầu tiến, tác phong làm việc lè mề, thích hưởng thụ.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình PTNNL xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- *Thứ nhất:* Công ty cũng chưa xây dựng được chiến lược phát triển của Công ty một cách có định hướng rõ ràng, các tiêu chí kinh tế chủ yếu đưa ra có độ chính xác chưa cao, công việc thực hiện chưa rõ ràng đã ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng chiến lược PTNNL của công ty.

- *Thứ hai:* Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút NNL hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu hiện tại của thị trường lao động.

- *Thứ ba:* Cơ chế quản lý đào tạo còn bộc lộ những bất cập cần được hoàn thiện. Trong đó, đặc biệt là bộ phận chuyên trách làm công tác đào tạo – phát triển chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn của người làm công tác đào tạo – PTNNL do vậy việc thực hiện các hoạt động đào tạo và PTNNL gặp nhiều khó khăn.

- *Thứ tư:* Việc phân tích, xác định nhu cầu đào tạo – PTNNL của Công ty không được thực hiện một cách khoa học và chuyên nghiệp. Tại Công ty công việc này do Trưởng các bộ phận thực hiện là chính và chỉ dựa trên nhu cầu đào tạo hiện tại hoặc ngắn hạn để đề xuất đào tạo. Nên nhiều khi dẫn đến tình trạng xác định sai nhu cầu đào tạo, người cần được đào tạo thì không được đào tạo, người không cần phải đào tạo thì lại được đào tạo do không có nhiều thời gian để lựa chọn đối tượng đi đào tạo.

- *Thứ năm:* Chế độ bố trí, sử dụng NNL còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt của thời kỳ bao cấp Công ty chưa xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí. Do đó việc bố trí, sử dụng NNL được thực hiện một cách chủ quan và cảm tính. Với câu hỏi khảo sát “Việc bố trí công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân”, vẫn còn tỷ lệ 30.07% những người được hỏi cho rằng việc bố trí công việc hiện nay không hoặc chưa cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân. Đây là một tồn tại làm kìm hãm sự phát triển nghề nghiệp của cá nhân cũng như động lực phát triển của công ty.

- *Thứ sáu:* Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm kìm hãm PTNNL.

+ Đối với chính sách về tiền lương: công tác chi trả lương cho NLĐ đã được thực hiện tương đối tốt, nhưng vẫn còn hạn chế do đặc thù công việc của đơn vị xây dựng thủy điện như: một năm có ít nhất 2÷3 tháng mùa mưa các công trường tạm dừng thi công hoặc chỉ thi công cầm chừng do vậy trong 2÷3 tháng này NLĐ không có việc làm, hoặc việc làm không đảm bảo. Trong khi đó, quy chế trả lương đối với công nhân trực tiếp là trả lương theo sản phẩm vì vậy trong 2÷3 tháng này NLĐ không có thu nhập hoặc nếu có thì thu nhập không đảm bảo điều này một phần ảnh hưởng đến tâm sinh lý của NLĐ mong muốn có được công việc ổn định hơn về thu nhập điều này ảnh hưởng đến công tác PTNNL của công ty.

+ Công ty chưa xây dựng quy chế, quy định về công tác khen thưởng của công ty do vậy NLĐ không quan tâm đến công tác khen thưởng hàng năm hoặc khen thưởng bậc cao của công ty, điều này chưa thực sự kích thích, động viên tinh thần đối với NLĐ.

- *Thứ bảy:* Công tác đề bạt, bổ nhiệm trong công ty chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người cùng phấn đấu, việc quy hoạch cán bộ hết sức kín đáo, tế nhị và là việc làm của Đảng ủy, Ban giám đốc và Trưởng Phòng TCHC và còn nghiêng về hồ sơ lý lịch (Đảng viên), đôi khi còn coi việc quy

hoạch cán bộ nguồn chỉ là hình thức đã ảnh hưởng đến động cơ phấn đấu của những người giỏi, tạo ra rào cản đối với họ, nặng nề hơn làm cho họ nản chí, không có động lực lao động, thậm chí có lao động đã bỏ Công ty.

CHƯƠNG 3:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4 ĐẾN NĂM 2020

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4 TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.

3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Phát triển con người luôn luôn là vấn đề được Đảng và Nhà nước quan tâm hàng đầu trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Trong giai đoạn hiện nay chiến lược PTNNL để đáp ứng cho nhu cầu phát triển kinh tế xã hội của đất nước giai đoạn 2011÷2020 được Đảng và Nhà nước đặc biệt quan tâm. Cụ thể bằng việc ban hành Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011÷2020. Đối với Công ty cổ phần Sông Đà 4 với quan điểm chung “NLĐ là tài sản đặc biệt của DN” nên trong những năm qua Công ty tập trung chỉ đạo bộ máy quản lý, điều hành thực hiện tốt công tác đào tạo nguồn lực con người. Tổ chức các loại hình đào tạo như hướng dẫn, kèm cặp tại chỗ, gửi đi đào tạo ngắn hạn, mở lớp đào tạo nghề tại Công ty, thu hút, tuyển dụng thêm lao động ngoài xã hội. Thông qua việc phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến việc PTNNL công ty trong những năm tới kết hợp với yêu cầu PTNNL của Tổng công ty Sông Đà, theo tác giả Công ty cổ phần Sông Đà 4 xác định việc PTNNL của Công ty cần xuất phát từ các quan điểm sau đây:

3.1.1.1. PTNNL đảm bảo đáp ứng nhu cầu của Công ty cả về số lượng và chất lượng:

Theo chiến lược phát triển của Tổng công ty Sông Đà cũng như Công ty cổ phần Sông Đà 4, từ nay đến năm 2020 đối tác chiến lược của Tổng công ty và Công ty vẫn là Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) với các dự án đầu tư về thủy

điện và nhiệt điện sẽ giảm dần; các dự án, ngành nghề mới về đầu tư xây dựng Nhà máy nhiệt điện Ninh Thuận đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt dự kiến sẽ khởi công vào năm 2014, ngoài ra Công ty cũng tập trung một phần vào việc thi công các công trình dân dụng, và tiếp cận việc thi công các dự án thuộc Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn là chủ đầu tư như: các công trình thủy lợi, hồ chứa nước, đê điều, kè biển.... Theo đó, nhu cầu về NNL sẽ rất lớn. Việc đáp ứng nhu cầu đa dạng về chủng loại, kết cấu ngành nghề hợp lý, về số lượng và chất lượng NNL sẽ phải là ưu tiên hàng đầu. Do vậy, việc thỏa mãn nhu cầu NNL chất lượng cao sẽ đóng vai trò quan trọng, quyết định sự phát triển của Công ty trong tương lai và nó phải trở thành quan điểm chỉ đạo thống nhất, xuyên suốt trong quá trình hoạt động của Công ty.

3.1.1.2. Phát huy sức mạnh nội bộ để PTNNL của công ty.

Ngoài việc cử CBCNV đi đào tạo ngoài DN, Công ty cần huy động tối đa mọi nguồn lực trong nội bộ Công ty hoặc Trường cao đẳng nghề Việt Xô – Sông Đà và các cơ sở đào tạo khác để tham gia công tác đào tạo. Đây chính là tiềm năng to lớn mà trong thời gian qua Tổng công ty và Công ty chưa tập trung khai thác, sử dụng. Công ty tập trung chỉ đạo triển khai nghiêm túc công tác đào tạo kèm cặp và xác định quyền lợi và trách nhiệm cụ thể của người được giao nhiệm vụ hướng dẫn kèm cặp, có sự kiểm tra, giám sát, đánh giá thường xuyên của Công ty và các đơn vị trực thuộc về công tác hướng dẫn kèm cặp; cần thực hiện việc định kỳ họp đúc rút kinh nghiệm trong việc triển khai thực hiện. Kết hợp cùng Trường cao đẳng nghề Sông Đà và các cơ sở đào tạo khác thực hiện công tác đào tạo mới, đào tạo lại nâng cao tay nghề cho NLĐ trong công ty tại từng công trường công ty đang thi công nhằm giảm chi phí đào tạo đồng thời không ảnh hưởng nhiều đến việc sản xuất kinh doanh của Công ty trong quá trình đào tạo.

3.1.1.3. PTNNL để đảm bảo yêu cầu hội nhập nền kinh tế quốc tế:

Sự lưu thông, trao đổi công nghệ và nhân lực trong môi trường toàn cầu hóa sẽ là khó khăn rất lớn đối với quá trình hội nhập của các nước có NNL trình

độ thấp. Vì vậy, để hội nhập một cách bình đẳng trong môi trường cạnh tranh quốc tế cao, theo điều kiện tiên quyết là phải nâng cao trình độ NNL cho CBCNV theo kịp với yêu cầu trình độ của quốc tế. Việc lựa chọn chiến lược phát triển Công ty mở rộng ngành nghề kinh doanh điện hạt nhân là một quyết định táo bạo của Tổng công ty cũng như Công ty. Điện hạt nhân là ngành công nghiệp mang tính quốc tế cao, do đó quan điểm PTNNL của Công ty phải phù hợp và tương xứng với tiềm năng và yêu cầu phát triển toàn diện của Công ty. Nghĩa là phải phấn đấu để đào tạo và phát triển một NNL chất lượng cao, chuyên nghiệp, năng động có trình độ đảm bảo năng lực để tham gia thi công Nhà máy điện hạt nhân Ninh Thuận trong thời gian tới.

3.1.1.4. PTNNL phải đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả kinh tế cho Công ty:

Để mang lại hiệu quả kinh tế cao, công tác đào tạo và PTNNL phải được cân đối tính toán sao cho tiết kiệm và có hiệu quả nhất. Phải xác lập được mối quan hệ thống nhất giữa đào tạo và bố trí sử dụng lao động. Phải tính toán sao cho số lượng, chất lượng, cơ cấu ngành nghề đào tạo phải phù hợp với tiêu chuẩn, nội dung và nhu cầu sử dụng lao động để giảm thiểu tối đa những lãng phí không cần thiết trong quá trình đào tạo. Đào tạo NNL thi công điện hạt nhân là rất tốn kém (*chỉ phí cho một lao động đi đào tạo tại Nga là 3.500 đô la*). Vì vậy, tiết kiệm và hiệu quả phải trở thành những nguyên tắc cơ bản trong quá trình PTNNL của công ty.

3.1.2. Cơ hội và thách thức của hội nhập kinh tế quốc tế đối với PTNNL của Công ty.

3.1.2.1. Cơ hội

a) Thị trường rộng lớn. Khi hội nhập kinh tế quốc tế thị trường kinh doanh của Công ty rộng hơn là cơ hội để Công ty tiếp cận thị trường mới, tăng doanh thu và lợi nhuận từ việc kinh doanh, trao đổi các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, ... của mình cho thị trường các nước khác trên thế giới. Cụ thể; trong những năm gần đây Công ty đã tiếp cận được với các Chủ đầu tư để tham gia thi công các

công trình thủy điện lớn tại nước CHDCND Lào như thủy điện Xekaman 1, Xekaman – Xản Xay và SêKông 3 với sản lượng và doanh thu chiếm tỷ lệ 35%-40% toàn công ty, kế hoạch đến năm 2014 chiếm tỷ lệ 40%-45% toàn công ty và nhu cầu NNL thi công công trường 300÷350 lao động, đến năm 2014 bổ sung thêm 100÷150 lao động mới đáp ứng được tiến độ thi công của công trường.

b) Thu hút vốn đầu tư, các nguồn tài trợ từ nước ngoài. Để đáp ứng nguồn vốn cho sản xuất kinh doanh Công ty thường xuyên đối mặt với khả năng tài chính hạn hẹp do việc tiếp cận các nguồn vốn vay gặp nhiều rào cản, khó khăn. Quá trình toàn cầu hóa với làn sóng đầu tư mạnh mẽ của các chủ đầu tư nước ngoài, các nguồn tài trợ vốn từ các tổ chức lớn như Ngân hàng thế giới (WB) và các tổ chức tín dụng khác với nguồn vốn mạnh, lãi suất ưu đãi là cơ hội rõ ràng để Công ty tiếp cận nguồn vốn phục vụ cho việc triển khai, mở rộng sản xuất kinh doanh điều này đòi hỏi công ty phải có kế hoạch hoạch định NNL cụ thể để phù hợp với kế hoạch SXKD của Công ty. Cụ thể hiện nay công ty đã tiếp cận và vay vốn ưu đãi của Ngân hàng phát triển Việt Nam (ADB) với giá trị 3 triệu đôla cho Dự án Nhà máy thủy điện Iagrai 3 với lãi suất ưu đãi 1,2%/năm, và nguồn vốn để tham gia thi công Công trình thủy điện Xekaman 1 tại Nước CHDCND Lào.

c) Có điều kiện tiếp nhận công nghệ sản xuất và trình độ quản lý tiên tiến, nâng cao chất lượng NNL. Trong thời đại bùng nổ khoa học công nghệ như ngày nay, thêm vào đó là những thuận lợi do toàn cầu hóa Công ty có thể dễ dàng đổi mới công nghệ sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, công xuất sản xuất, nâng cao trình độ quản lý. Thông qua các dự án, các hợp đồng hợp tác kinh doanh Công ty có cơ hội tiếp cận với công nghệ, máy móc hiện đại, cách quản lý tiên tiến như ký hợp đồng với Hãng LIPHER của Đức để đầu tư hệ thống trạm trộn bê tông lạnh 250m³/h và hệ thống băng tải vận chuyển bê tông và máy móc thiết bị hiện đại để thi công công trình thay thế lao động nặng nhọc nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập cho NLD trong công ty.

d) Cơ hội khẳng định được vị thế của DN. Với sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin, thương hiệu của Công ty được quan tâm nhiều hơn, cùng các hình thức quảng cáo quảng bá sản phẩm, dịch vụ đa dạng phong phú. Đây là cơ hội rõ nét để Công ty khẳng định vị thế, quảng bá, nâng tầm hình ảnh của mình trên trường quốc tế, với bè bạn các nước.

e) Cơ hội giao lưu hợp tác, trao đổi học hỏi với các DN khác trên thế giới. Toàn cầu hóa cũng tạo cơ hội cho Công ty có nhiều cơ hội hơn để giao lưu văn hóa, học hỏi kinh nghiệm, hợp tác quốc tế với thế giới, với các DN khác không chỉ trong mà cả ngoài nước.

3.1.2.2. Thách thức.

a) Năng lực cạnh tranh của Công ty hiện còn nhiều hạn chế. Năng lực tài chính của công ty chưa đủ mạnh, năng lực quản lý còn chưa linh động, cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, ngoại ngữ còn hạn chế. Mà hòa nhập trong nền kinh tế thế giới mức độ cạnh tranh trở nên quyết liệt hơn. Cạnh tranh không chỉ giữa Công ty với DN các nước ngoài mà cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các DN ngay trên thị trường trong nước. Điều này đòi hỏi công tác đào tạo, PTNNL trong Công ty cần chú ý đào tạo nâng cao những kiến thức, kỹ năng này để Công ty có thể hội nhập thị trường kinh tế quốc tế nhanh hơn.

b) Công ty đứng trước nguy cơ mất cán bộ, công nhân kỹ thuật có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Mặc dù trong những năm qua công ty đã đầu tư nhiều máy móc thiết bị tiên tiến để phục vụ sản xuất kinh doanh, nhưng với tốc độ phát triển về khoa học công nghệ như hiện nay như thế vẫn chưa đủ để đáp ứng và tạo lợi thế cạnh tranh trong thị trường hội nhập kinh tế quốc tế. Sự lạc hậu về khoa học công nghệ dẫn đến năng suất lao động không cao, thu nhập của NLĐ thấp. Trong khi đó, phần lớn các DN đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đều có tiềm lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm quản lý tốt hơn, có uy tín cao hơn, nơi làm việc khang trang và trả lương, phúc lợi cao nên họ dễ dàng thu hút NNL chuyên môn, lành nghề từ các các DN Việt Nam nói chung và Sông Đà 4 nói

riêng. Vì vậy, Công ty thực hiện đồng bộ việc phát triển về khoa học công nghệ song song với việc cần thực hiện tích cực các hoạt động PTNNL: đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên đáp ứng yêu cầu của hội nhập, cần liên tục đào tạo bổ xung, cần thực hiện các chính sách giữ chân người giỏi.

3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

3.1.3.1. Chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020.

a) Mục tiêu, nhiệm vụ chủ yếu.

- Tập trung xây dựng Công ty vững mạnh toàn diện về nguồn lực tài chính, nhân lực, năng lực quản lý, điều hành tiên tiến, trình độ kỹ thuật và máy móc, thiết bị thi công của công ty.

- Tìm kiếm và phát triển thị trường xây dựng, đầu tư trong và ngoài nước trên cơ sở định hướng sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, đảm bảo đủ việc làm cho xe máy thiết bị và nâng cao thu nhập của NLD trong Công ty.

- Xây dựng, phát triển lực lượng cán bộ quản lý, điều hành và công nhân kỹ thuật có trình độ cao. Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

- Đảm bảo thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về cổ tức cho cổ đông, các khoản nghĩa vụ thuế của Nhà nước đúng quy định.

b) Về xác định ngành nghề kinh doanh chính:

Tổng thầu xây dựng các công trình thủy điện, nhiệt điện, điện hạt nhân, phong điện và các công trình thủy lợi.

- Đến năm 2015: Tập trung các nguồn lực hoàn thành các dự án thủy điện đang triển khai (thủy điện Huội Quảng, Lai Châu, Nậm Na 2, Nậm Na 3, Xekaman 1..., tiếp tục thực hiện công tác đấu thầu, chào giá cạnh tranh hoặc tổng thầu xây dựng các công trình thủy điện quy mô nhỏ để tận dụng và phát huy thiết bị sẵn có, con người và năng lực kinh nghiệm trong ngành thủy điện.

- Giai đoạn 2015÷2020: Giảm dần tỷ trọng giá trị sản lượng xây dựng thủy điện trong giá trị sản lượng toàn công ty. Tăng cường tìm kiếm, đấu thầu để tham

gia xây dựng các dự án trong lĩnh vực xây dựng: (i) nhà máy nhiệt điện, điện hạt nhân, (ii) công trình thủy lợi và (iii) xây dựng công nghiệp – dân dụng.

c) Một số chỉ tiêu chính.

- Với tốc độ tăng trưởng giá trị sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm (từ năm 2016 – 2020): khoảng 8÷10%.

- Một số mục tiêu kinh tế chủ yếu đến năm 2020:

Bảng 3.1: Một số mục tiêu kinh tế chủ yếu của công ty đến năm 2020

TT	Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Đến năm 2020
1	Tổng giá trị SXKD	10 ⁹ đ	461	594	630	1,000
2	Doanh thu	10 ⁹ đ	424	467	501	800
3	Lợi nhuận	10 ⁹ đ	26	30	35	60
4	Nộp ngân sách	10 ⁹ đ	24	23	25	48
5	TNBNQ CBCN/ tháng	10 ³ đ	5,000	5,500	6,000	9,500

- Tỷ trọng cơ cấu ngành nghề:

+ Tỷ trọng giá trị kinh doanh xây lắp chiếm khoảng 90% tổng giá trị SXKD. Trong đó xây dựng thủy điện, thủy lợi chiếm 25% tổng giá trị xây lắp; Xây dựng nhiệt điện, điện hạt nhân: 55%; Xây dựng dân dụng, giao thông chiếm khoảng 10% tổng giá trị xây lắp.

+ Tỷ trọng giá trị kinh doanh sản phẩm công nghiệp chiếm khoảng 05% tổng giá trị SXKD.

+ Tỷ trọng giá trị kinh doanh khác chiếm khoảng 05% tổng giá trị SXKD.

3.1.3.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty đến năm 2020.

a) Mục đích:

Mục đích của công tác PTNNL là phải tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu NNL, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh

doanh của công ty đến năm 2020. Phát triển nhanh những ngành nghề, lĩnh vực mà công ty có lợi thế cạnh tranh như: thi công công trình thủy điện, thủy lợi; đồng thời đưa ra giải pháp PTNNL, đào tạo đội ngũ NNL chất lượng cao đủ tiêu chuẩn, điều kiện tham gia thi công các công trình điện hạt. Đồng thời, chất lượng NNL ngày càng được nâng cao để có thể đảm bảo cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng và thẩm mỹ cao cho khách hàng của công ty.

b) Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020.

Cơ cấu về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Sông Đà 4 đến năm 2020 như sau:

Bảng 3.2: Số lượng và trình độ của NNL Sông Đà 4 đến năm 2020

TT	Loại lao động	6 thg cuối 2013	Năm 2014	Năm 2015	Đến năm 2020
I	Lao động quản lý	182	184	186	233
1	Trên đại học	4	5	6	20
2	Đại học	130	134	135	168
3	Cao đẳng, trung cấp	48	45	45	45
II	Công nhân sản xuất	775	909	982	1297
1	Công nhân xây dựng	112	120	134	177
2	Công nhân cơ giới	139	152	142	160
3	Công nhân cơ khí	392	526	536	455
4	Công nhân điện + phục vụ	65	71	80	135
5	Lao động phổ thông	67	40	20	20
6	CN chất lượng cao	0	0	70	350
	Tổng	957	1093	1168	1530

Nguồn: Kế hoạch đào tạo và PTNNL giai đoạn 2011-2015,

Tầm nhìn đến năm 2020 – Phòng Tổ chức hành chính công ty

- Cơ cấu lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 40% và lao động từ 30÷39 tuổi chiếm tỷ lệ 35%.
- Hoàn thiện các kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng làm việc theo nhóm cho lực lượng lao động của công ty.
- Tiếp tục quan tâm đến các hoạt động chăm sóc sức khỏe cho NLĐ, dự kiến đến năm 2020 NLĐ trong công ty có sức khỏe loại 1 chiếm 35% và loại 2 chiếm 60%.
- Từng bước phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường SXKD của công ty, nâng cao tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, có tính kỷ luật lao động cao, tác phong làm việc chuyên nghiệp.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4

3.2.1. Xây dựng chiến lược PTNNL của công ty dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Sau năm 2015, nước ta sẽ không còn công trình thủy điện lớn và là công trình trọng điểm quốc gia nữa, khi đó sản lượng xây lắp của công ty sẽ giảm đi rất nhiều, để bù đắp lại lượng sản lượng bị giảm đi, Công ty đã xác định chiến lược sản xuất kinh doanh là chuyển sang đảm nhận công tác thi công xây lắp tại Nhà máy điện hạt nhân Ninh Thuận và đã được Tổng công ty Sông Đà là chọn là một trong 03 đơn vị thi công công tác xây lắp tại công trình. Nhà máy điện hạt nhân là công trình đòi hỏi đơn vị thi công phải đủ năng lực về tài chính cũng như lực lượng công nhân có tay nghề cao, chuyên môn giỏi. Do đó, Công ty phải khẩn trương xây dựng chiến lược đào tạo PTNNL đồng bộ, chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty đến năm 2020 theo định hướng chiến lược đã Tổng công ty Sông Đà phê duyệt. Để đáp ứng được yêu cầu đó công ty phải có những giải pháp cụ thể sau:

- Xây dựng chiến lược PTNNL công ty đến năm 2020, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, các định hướng phát triển chủ yếu, xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

Việc xây dựng chiến lược cần căn cứ vào kế hoạch phát triển dài hạn, trung hạn và ngắn hạn của ngành để xác định nhu cầu về số lượng và chất lượng nhân lực từng giai đoạn cụ thể. Công ty lập kế hoạch NNL chi tiết, trong đó phải thể hiện được các chỉ tiêu cụ thể về số lượng, chất lượng từng loại lao động (sau đại học, đại học, cao đẳng, công nhân kỹ thuật); chuyên ngành đào tạo, giới tính, độ tuổi; số lao động gia tăng; số lao động bổ sung thay thế; các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên trong và ngoài nước.... Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của Công ty và định hướng của Tổng công ty Sông Đà.

- Xây dựng kế hoạch NNL cụ thể theo từng ngành nghề kinh doanh, từng đơn vị trực thuộc để huy động tối đa các nguồn lực vào quá trình đào tạo và PTNNL của các đơn vị trực thuộc và kế hoạch chung của toàn Công ty.

- Để nâng cao hiệu quả quá trình đào tạo và PTNNL, Công ty cần xây dựng quy chế đào tạo, trong đó cần xác định rõ:

- + Đối tượng đào tạo
- + Hình thức đào tạo
- + Nội dung đào tạo cho từng đối tượng
- + Các bước thực hiện công tác đào tạo
- + Và yêu cầu đạt được cho từng nội dung đào tạo.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực.

3.2.2.1. Hoàn thiện quy trình hoạch định NNL.

a) Hoạch định NNL phù hợp chiến lược phát triển của Công ty.

Trong thời gian tới, trên cơ sở số liệu CBCNV đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ NNL của công ty đến năm 2020, Công ty cần hoàn thiện công tác hoạch định NNL theo một số giải pháp sau:

- Thực hiện việc phân tích hiện trạng và diễn biến NNL của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL.

- Phân tích sự phù hợp giữa PTNNL với chiến lược phát triển khoa học công nghệ theo định hướng phát triển khoa học công nghệ và lĩnh vực kinh doanh của công ty, trong đó tập trung chú ý đến sự phát triển thi công mới, tiên tiến của các nước phát triển vào quá trình SXKD của công ty.

- Cân đối NNL toàn công ty từ đó có kế hoạch để giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất.

- Thực hiện tốt công tác kiểm tra đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

b) Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh.

Để nâng cao hiệu quả công tác PTNNL, Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn đối với từng chức danh trong công ty. Việc đưa ra được bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh được coi là giải pháp mang tính hiệu quả nhất để lựa chọn ứng viên và bố trí công việc cho ứng viên sau khi được tuyển dụng, hoặc được áp dụng để bố trí, sắp xếp, sắp xếp lại nhân viên, xác định số lượng nhân viên định biên tại mỗi bộ phận làm việc.

Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác cần phải có, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bản tiêu chuẩn chức danh giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc được tốt nhất.

Trong phạm vi bài viết này tác giả đã tiến hành xây dựng Bảng mô tả công việc cho chức danh Trưởng phòng Tổ chức hành chính công ty dựa trên chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của phòng Tổ chức hành chính công ty đã được Hội đồng quản trị công ty phê duyệt (kèm theo phụ lục 06)

3.2.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng lao động.

Để đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm tiếp theo. Công ty phải xây dựng được quy chế tuyển dụng linh hoạt, các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ.

Tác giả xin đề xuất hoàn thiện lại quy trình cung ứng nhân lực của công ty kèm theo phụ lục 07

3.2.3. Hoàn thiện chế độ bố trí sử dụng nguồn nhân lực.

Trên cơ sở bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh đối với từng vị trí làm việc của công ty đã được ban hành thực hiện. Trường các bộ phận căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ để định biên lao động và đánh giá lại trình độ, năng lực; ưu, nhược điểm của từng lao động để sắp xếp, bố trí công việc cho từng người trong bộ phận mình quản lý trên nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện; việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động SXKD chung. Đối với những công việc giao cho nhóm lao động thực hiện, ngoài bản mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm.

Trong quá trình phân công, bố trí công việc NLĐ được quyền chia sẻ những nguyện vọng của cá nhân, những mặt mạnh, yếu của từng lao động trên cơ sở đó để bố trí công việc cho phù hợp. NLĐ khi đã bố trí đúng người, đúng việc, đúng nguyện vọng, NLĐ sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chế độ khuyến khích khác như; tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi khác sẽ kích thích NLĐ hăng say làm việc và nâng cao hiệu quả SXKD của công ty.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

a) Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển.

Để đảm bảo công tác đào tạo và PTNNL đúng đối tượng lao động, điều này đòi hỏi cán bộ làm công tác đào tạo, PTNNL của Phòng TCHC công ty phải phối hợp với Trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, PTNNL của công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích tổ chức, với mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của Lãnh đạo công ty. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân NLĐ. Hàng năm Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm và đánh giá một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng sau đào tạo, cũng như hiệu quả của việc áp dụng kiến thức sau đào tạo. Có xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Ta có thể xác định nhu cầu đào tạo theo phương pháp sau đây:

- Thu nhập càng nhiều thông tin dữ liệu phân tích về NNL của công ty càng tốt. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân NLĐ trong công ty để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo có hữu ích.

- Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng, và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp DN định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên qua đến sự phát triển kỹ năng và trình độ của NLĐ.

b) Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo phát triển.

Hiện nay, Công ty cổ phần Sông Đà 4 đã thực hiện công tác lập kế hoạch đào tạo PTNNL nhưng công tác lập kế hoạch đào tạo chưa bám sát nhu cầu thực tế của công ty, công tác lập kế hoạch chưa được chi tiết chưa thể hiện được những điều kiện cần có trong công tác đào tạo. Việc lập kế hoạch đào tạo phát triển là thực sự cần thiết vì nó sẽ giúp cho công ty chủ động trong việc thực hiện và giám sát việc thực hiện kế hoạch đào tạo. Công ty nên xem xét việc lập kế hoạch đào tạo phát triển theo mẫu sau:

Bảng 3.3: Kế hoạch đào tạo PTNNL tại công ty
KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 4 NĂM 20...

T T	Tên khóa ĐT PT triển	Đối tượng	Số lượng	T.gian ĐT dự kiến	Số ngày đào tạo	Phương pháp ĐT PT	Kinh phí (10 ⁶ đ)	Trách nhiệm thực hiện
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1								

Hà nội, ngày tháng.... năm

TP TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH

(Ký, ghi rõ họ tên)

TỔNG GIÁM ĐỐC

(Ký, ghi rõ họ tên)

Lựa chọn hình thức đào tạo, PTNNL: khi lựa chọn hình thức đào tạo cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- *Mục tiêu đào tạo phát triển*: tùy theo mục tiêu đào tạo phát triển để chúng ta đưa ra hình thức đào tạo phát triển cho phù hợp như đào tạo trong công việc hoặc ngoài công việc.

- *Đối tượng đào tạo, phát triển*: Tùy theo trình độ, nhận thức của đối tượng đào tạo, phát triển để lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển cho phù hợp và đạt được hiệu quả cao nhất

- *Kinh phí*: Nguồn kinh phí sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách thức triển khai hình thức đào tạo và phát triển. Nếu ngân sách dồi dào, công ty nên đầu tư phát triển nội dung đào tạo, mời các chuyên gia hoặc những tổ chức về giảng cho NLĐ hay gửi NLĐ tham dự những khoá học có uy tín, chất lượng cao. Nếu ngân sách hạn chế thì công ty nên sử dụng hình thức đào tạo trong công việc, sử dụng những nguồn lực có sẵn trong công ty để triển khai thực hiện.

- *Giảng viên*: Người tham gia giảng dạy hay hướng dẫn, kèm cặp có ảnh hưởng khá nhiều đến quyết định chọn hình thức đào tạo. Công ty khó có thể áp dụng hình thức đào tạo trong công việc nếu cấp trên trực tiếp của người học hay những nhân viên lãnh nghề phải đảm nhận những công việc khác quan trọng hơn hay không có khả năng kèm cặp.

- *Phương pháp đào tạo NNL*: Theo quan điểm của tác giả đối với Công ty hiện nay ta nên áp dụng đồng bộ cả 2 phương pháp đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc như:

+ *Đào tạo ngoài công việc*: được áp dụng hiệu quả trong việc đào tạo chuyên sâu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý; đào tạo nghề mới có trình độ chuyên môn cao như đào tạo công nhân để thi công nhà máy điện hạt nhân, đào tạo thêm nghề cho NLĐ để đảm bảo đối với lực lượng lao động nòng cốt của công ty mỗi NLĐ phải có ít nhất hai nghề đã qua đào tạo để NLĐ năng động hơn. Qua kết quả khảo sát về công tác đào tạo, tham gia tập huấn về kỹ năng làm việc theo nhóm của công ty chưa được triển khai thực hiện trong khi đó công ty thường tổ chức cho NLĐ làm việc theo nhóm do vậy để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động công ty cần có kế hoạch thực hiện ngay công tác đào tạo, tập huấn các kỹ năng cần thiết về làm việc theo nhóm.

+ *Đào tạo trong công việc*: Công ty tiếp tục triển khai tốt công tác đào tạo theo hình thức hướng dẫn, kèm cặp trực tiếp trong công việc; đào tạo định hướng cho lao động mới. Hình thức đào tạo này tốn ít chi phí hơn và hiệu quả công tác đào tạo được thể hiện trong một thời gian ngắn. Hình thức đào tạo này

dung để đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn những lao động mới tuyển dụng, lao động chưa có kinh nghiệm hoặc lao động có trình độ tay nghề và chuyên môn thấp; đào tạo nâng bậc thợ cho NLĐ hàng năm để nâng cao tỷ lệ lao động trình độ bậc 4/7 trở lên; nó có tác dụng ngoài việc nâng cao trình độ nghề nghiệp mà còn hỗ trợ về phát triển tâm lý nghề nghiệp.

- Phương pháp PTNNL: Đối với Công ty cổ phần Sông Đà 4 cần tập trung hoàn thiện công tác PTNNL thông qua:

+ PTNNL qua đánh giá nhân viên: đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên không chỉ là cơ sở để phát hiện nhu cầu đào tạo và phát triển mà còn là hình thức phát triển nhân viên. Việc đánh giá nhân viên công bằng, chính xác sẽ giúp nhân viên phát triển qua việc hoàn thiện những điểm yếu và phát huy điểm mạnh.

+ PTNNL qua giao công việc: khi nhân viên được giao những công việc thách thức hơn, họ sẽ tích lũy được nhiều kinh nghiệm và có thể đảm nhiệm những công việc nhiều trọng trách hơn sau này. Hình thức này có thể thực hiện thông qua mở rộng công việc, luân chuyển công việc và bổ nhiệm. Đối tượng là những cán bộ trẻ thuộc diện quy hoạch cán bộ nguồn của công ty giúp họ làm bất được nhiều công việc hơn, phát triển kỹ năng tổng hợp hiểu biết nhiều lĩnh vực để phục vụ công tác cán bộ sau này.

+ PTNNL qua hướng dẫn họ. Đối với những công việc mới, nếu nhân viên được những người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn thực hiện công việc thì họ sẽ nhanh chóng học hỏi và phát triển năng lực. Đối với công ty hiện nay đang chuẩn bị tham gia thi công nhà máy điện hạt nhân, công ty đã lựa chọn và cử lao động sang Nga để đào tạo trên cơ sở học việc với sự hướng dẫn, chỉ bảo, giám sát của chính những kỹ sư, công nhân kỹ thuật của Nga đang thi công nhà máy điện hạt nhân tại Nga.

c) Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện.

Dựa trên kế hoạch đào tạo, phát triển được phê duyệt, chúng ta tập chung vào công tác tổ chức, thực hiện công tác đào tạo. Phòng Tổ chức hành chính cần phối hợp với các Trưởng bộ phận liên quan để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm tập trung và tạo điều kiện cần thiết để NLĐ tham gia khóa đào tạo có hiệu quả. Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm tổ chức phòng học tạo mọi điều kiện cần thiết nhất cho khóa đào tạo đồng thời theo dõi tiến độ giảng dạy để đạt được hiệu quả cao nhất.

d) Đánh giá hiệu quả đào tạo, phát triển.

Sau khóa học kết thúc công ty có trách nhiệm đánh giá hiệu quả công tác đào tạo phát triển dựa trên những công cụ đánh giá sau:

- Phiếu đánh giá: Bảng câu hỏi đánh giá yêu cầu học viên chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học. Qua đó ta biết được điểm nào cần hoàn thiện cho chương trình. Mẫu Phiếu đánh giá khóa đào tạo kèm theo phụ lục số 08:
- Thảo luận nhóm: Tiến hành thảo luận nhóm với học viên ngay sau khóa học để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khóa học.
- Bài kiểm tra cuối khóa: Đây là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức như mong muốn hay không. Bài kiểm tra có thể dưới hình thức bài tập tình huống, câu hỏi trắc nghiệm, thông thường giảng viên sẽ là người tiến hành kiểm tra và cho ý kiến phản hồi về bài kiểm tra tại chỗ.

3.2.5. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển.

Nhằm nâng cao chất lượng NNL bên cạnh những giải pháp đã nêu ở trên, để NLĐ trong công ty chủ động trong công tác phát triển, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trong thời gian tới Công ty cần thực hiện nội dung sau:

- Tạo cơ hội thăng tiến cho tất cả NLĐ trong công ty một cách minh bạch, công bằng thông qua việc xây dựng và thực hiện tiêu chuẩn cho từng chức danh công việc, đồng thời gắn liền với qui trình đề bạt, bổ nhiệm công khai dân chủ. Đây là một trong những nhu cầu quan trọng của lao động quản trị khi làm việc trong tổ chức. Bởi vì, khi nhận thấy có cơ hội thăng tiến thì NLĐ sẽ cảm thấy

yên tâm công tác, nỗ lực phấn đấu để nắm bắt cơ hội. Việc được thăng tiến không những giúp họ tăng thu nhập, thể hiện sự nhìn nhận của tổ chức đối với những đóng góp của họ mà qua đó họ còn muốn được thể hiện năng lực của mình và được mọi người tôn trọng,...

- Liên kết đào tạo hoặc cử cán bộ nguồn tham dự các khóa đào tạo trong và ngoài nước các khóa đào tạo nâng cao về các kiến thức chuyên môn, chuyên ngành, trong đó chú trọng về các kỹ năng lãnh đạo quản lý; đẩy mạnh hơn nữa công tác đào tạo sau đại học cho cán bộ thuộc diện quy hoạch từ Phó phòng và tương đương trở lên nhằm nâng cao trình độ cho lực lượng cán bộ quản lý nói chung và tạo nguồn cho lãnh đạo cấp cao của Sông Đà 4 nói riêng.

3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.

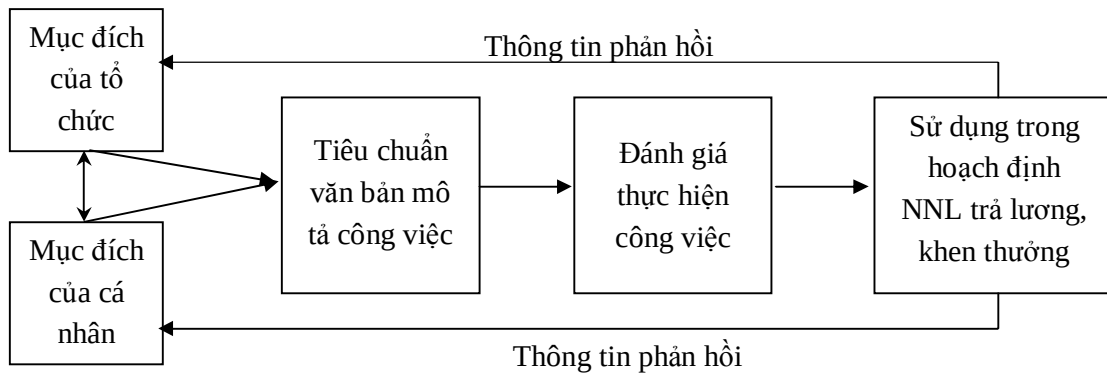
Việc thực hiện công tác đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và nó cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý về công tác: quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và PTNNL, thực hiện chuyển đổi và bổ nhiệm phù hợp. Kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp NLĐ thực hiện công việc tốt hơn: họ biết rõ mục tiêu công việc và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó; họ xác định được lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho NLĐ: họ sẽ nỗ lực hơn nếu họ biết những việc mình làm được đánh giá nhìn nhận một cách chính xác.

Theo kết quả khảo sát do đơn vị chưa xây dựng được bản mô tả và bản tiêu chuẩn công việc do vậy tỷ lệ đánh giá công tác đánh giá nhân viên chưa được công bằng, việc đánh giá của Công ty chỉ mang tính chung chung do vậy mang lại hiệu quả chưa cao. Hiện nay công ty chưa có văn bản hướng dẫn cụ thể quy trình đánh giá thực hiện công việc cũng như chưa ban hành được các tiêu chí để đánh giá việc thực hiện công việc. Vì vậy để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, cần xây dựng qui trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Những nội dung này

cần thể hiện rõ trong văn bản và phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Nhân viên cần phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào.

Qua nghiên cứu tình hình thực tiễn tại Công ty cổ phần Sông Đà 4, tác giả xây dựng Quy trình đánh giá thực hiện công việc đối với cán bộ nhân viên gián tiếp của Công ty cổ phần Sông Đà 4 theo nguyên tắc cá nhân tự đánh giá, và thực hiện việc đánh giá chéo giữa các cá nhân với nhau (kèm theo phụ lục 09)

Sơ đồ 3.2: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên



Trong việc đánh giá thực hiện công việc rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên, để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và kết quả của việc đánh giá phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó như vậy sẽ đảm bảo được công bằng trong công tác chia lương của đơn vị.

3.2.7. Hoàn thiện chế độ động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần.

3.2.7.1. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất

Hiện nay, Công ty cổ phần Sông Đà 4 đang thực hiện một số quy chế, quy định nhằm tạo động lực cho NLD thông qua các chính sách, chế độ khuyến khích về mặt vật chất như tiền lương, tiền thưởng, phú lợi, điện thoại... trong

thời gian vừa qua đã được triển khai thực hiện tốt đã tạo động lực thúc đẩy công tác sử dụng hiệu quả NNL của công ty. Tuy nhiên, để những giải pháp khuyến khích vật chất này đạt hiệu quả cao hơn, trong thời gian tới Công ty cần chú ý đổi mới về cơ chế, hình thức trả lương, khen thưởng. Cụ thể:

- *Hoàn thiện chế độ tiền lương:* Với quy chế trả lương hiện tại của công ty đã cơ bản đáp ứng được nhu cầu của NLĐ trong công ty nhưng tiền lương của NLĐ còn chưa được ổn định, công tác chia lương của công ty còn chưa được công bằng. Vì vậy, việc đổi mới cơ chế, hình thức trả lương cần tập trung vào một số nội dung sau:

+ Đối với lao động gián tiếp công ty.

Để đảm bảo công bằng trong công tác chia lương thì việc trả lương phải gắn với công tác đánh giá thực hiện công việc của từng lao động gián tiếp của công ty. Việc thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty phải thực hiện định kỳ tháng để làm căn cứ trả lương trong tháng đó. Việc đánh giá nhân viên do nhân viên tự đánh giá, do đồng nghiệp cùng bộ phận và do Trưởng bộ phận đánh giá mức độ thực hiện công việc và được Chủ tịch Hội đồng thi đua khen thưởng thông qua.

Qua nghiên cứu tình hình thực tế công tác trả lương tại Công ty tác giả đề xuất thay đổi cách xác định K_{HT} (Hệ số điều chỉnh mức hoàn thành nhiệm vụ của từng nhân viên hàng tháng) trong công thức tính tiền lương hàng tháng của công ty cụ thể như sau:

Tiền lương hàng tháng được tính theo công thức sau:

$$Q_{TL\text{tháng}} = (Q_{TLtg} + Q_{TLNS} \times K_{dc} \times K_{HT}) \times \frac{Di}{22}$$

Bảng hệ số lương chức danh và hoàn thành nhiệm vụ K_{HT}

TT	Chức danh	Tiền lương khoán theo chức danh (Q _{TLNS})	Hệ số điều chỉnh H _{HT}			
			Mức A1	Mức A2	Mức A3	Mức B
1	Tổng giám đốc	28.000.000	1,0			
2	Trưởng ban kiểm soát nội bộ	24.000.000	1,0			
3	Phó Tổng giám đốc	22.000.000	1,0	1,		
4	Kế toán trưởng	20.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9
5	Chủ tịch công đoàn	15.000.000	1,0			
6	Bí thư đoàn, Thư ký Công ty	10.000.000	1,0			
5	Trưởng phòng Công ty	15.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9
6	Phó phòng Công ty	10.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9
7	Nhân viên loại 1, Văn phòng Đảng	8.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9
8	Nhân viên loại 2	6.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9
9	Nhân viên loại 3	4.000.000	1,2	1,1	1,0	0,9

Các mức đánh giá A1, A2, A3 và B được xác định theo quy trình đánh giá thực hiện công việc ban hành kèm theo tại phụ lục 09.

Mức A1: Lao động xuất sắc:

Mức A2: Lao động giỏi:

Mức A3: Lao động tiên tiến:

Mức B: Lao động trung bình:

+ Đối với công nhân trực tiếp:

Đối với công nhân trực tiếp công ty thực hiện việc chi trả lương theo lương sản phẩm. Do đặc thù công việc của các công trình thủy điện hàng năm có ít nhất 02-03 tháng mùa mưa không bố trí được việc cho NLĐ, vì vậy 02-03 tháng mùa

mua NLĐ sẽ không có việc hoặc công việc không đảm bảo ngày công và thu nhập cho NLĐ. Để đảm bảo chế độ cho NLĐ công ty lên thỏa thuận với Ban chấp hành Công đoàn công ty sẽ bố trí cho NLĐ trong công ty nghỉ phép theo tiêu chuẩn năm vào giai đoạn này và xem xét việc chi trả tiền lương chờ việc cho NLĐ bằng tiền lương tối thiểu vùng theo quy định của Chính phủ để giảm bớt khó khăn cho NLĐ trong giai đoạn nghỉ chờ việc này.

- Đổi mới về khen thưởng:

Bên cạnh những chính sách, biện pháp đang áp dụng, Sông Đà 4 cần đổi mới, nâng cao hơn nữa hình thức khen thưởng thông qua việc thường xuyên phát động các đợt thi đua ngắn hạn tại các công trường và bổ sung theo tiêu chí xét khen thưởng đối với cán bộ gián tiếp trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc hàng năm của NLĐ cần đạt các tiêu chuẩn sau:

- + Danh hiệu Lao động tiên tiến: Đạt mức A3 trở lên.
- + Danh hiệu Lao động giỏi: Đạt mức A2 trở lên.
- + Danh hiệu Lao động xuất sắc: Đạt mức A1.
- + Danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở: Lựa chọn trong danh sách đạt Danh hiệu lao động giỏi trở lên (phải đạt mức A1, A2).
- + Các danh hiệu thi đua khác của cấp trên: Phải lựa chọn từ các cá nhân đạt mức A1, A2.

Và công bố mức thưởng cụ thể cho từng danh hiệu thành tích đạt được để NLĐ và phấn đấu trong lao động sản xuất. Cụ thể mức thưởng kèm theo phụ lục: 10

3.2.7.2. Thực hiện các biện pháp nâng cao mức thỏa mãn nhu cầu tinh thần

Bên cạnh những giải pháp tạo động lực cho NLĐ bằng các yếu tố tinh thần như đã trình bày ở trên, để nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của lao động quản trị về mặt tinh thần, trong thời gian tới Sông Đà 4 cần tập trung vào một số nội dung sau:

- Nâng cao hơn nữa sự quan tâm, nhìn nhận của lãnh đạo Sông Đà 4 đối

với NLD thông qua việc biểu dương khen thưởng vào các dịp tổng kết, kỷ niệm thành lập công ty; cử đi tham quan, du lịch, phần thưởng mỗi năm cử từ 80 -100 CBCNV đi tham quan trong và ngoài nước bằng quỹ phúc lợi và nguồn chi khác của Công ty.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, phát huy dân chủ và tổ chức tốt công tác đối thoại với NLD theo đúng quy định tại Nghị định số 60/2013/NĐ-CP ngày 19/6/2013 về thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm, để thường xuyên nắm bắt được tâm tư diễn biến của NLD nhằm nâng cao nhận thức của NLD về tư tưởng đạo đức, chính trị. Công ty sớm xây dựng và triển khai tổ chức tốt công tác đối thoại với NLD tại công ty.

3.2.8. Từng bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh

Văn hóa doanh nghiệp có thể được hiểu là hệ thống các giá trị vật thể và phi vật thể được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN. Các giá trị này được biểu hiện thành các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong DN trong việc theo đuổi và thực hiện mục đích chung.

Văn hóa doanh nghiệp được coi như một yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự thành công của DN. Văn hoá là công cụ để tập hợp, phát huy nguồn lực con người, là gạch nối tạo ra lực điều tiết, tác động đến tất cả các yếu tố chủ quan, khách quan khác nhau, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của DN.

Trước hết, phải xây dựng cho được phong cách lãnh đạo gồm mọi mặt của hoạt động lãnh đạo DN như chế độ tập trung dân chủ trong lãnh đạo; việc tổ chức thực hiện các quyết định; các quy định về sự phối hợp giữa các bộ phận trong Công ty; phải biết kết hợp hài hoà giữa các lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân; phân chia quyền lợi một cách công bằng trong vấn đề tiền lương, tiền thưởng... và các phúc lợi khác; công tác tài chính phải dựa trên cơ sở minh bạch,

tin cậy, lành mạnh. Bên cạnh đó, phải có biện pháp sử dụng hiệu quả và nâng cao chất lượng NNL, phải xem con người là yếu tố đóng vai trò quyết định sự thành công của công ty, biết coi trọng các giá trị của mỗi thành viên trong Công ty trong sự nghiệp phát triển bền vững, phải xây dựng cho được hệ thống tập quán tốt, nền nếp, thói quen, thái độ và chuẩn mực trong hành vi ứng xử hàng ngày trong làm việc và sinh hoạt của mỗi thành viên của Công ty, tạo thành các nguyên tắc cụ thể, rõ ràng, được toàn bộ NLĐ chấp nhận thành nếp sống, hoạt động của riêng từng người.

Ngoài phong cách quản lý của người lãnh đạo, văn hóa Công ty còn phải được tìm thấy ở phong cách làm việc của tất cả mọi lao động trong Công ty. Đó là sự cẩn mẫn, tận tụy, chính xác và tự giác trong công việc, là sự tuân thủ nghiêm ngặt quy trình, quy phạm kỹ thuật và công nghệ. Bên cạnh đó, phương thức giao tiếp của các thành viên với khách hàng, với người xung quanh cũng phải được hướng dẫn, đào tạo một cách nghiêm túc, kỹ lưỡng cho phù hợp với văn hóa giao tiếp hiện đại. Công ty phải chú trọng đến bộ mặt bên ngoài của Công ty như quang cảnh chung của Công ty, biểu tượng thương hiệu, đồng phục,... để tạo thành ấn tượng xã hội, mang một nét đặc trưng riêng và để trở thành niềm tự hào của Công ty.

Tóm lại, Công ty phải thường xuyên quan tâm đến việc xây dựng văn hóa Công ty một cách lành mạnh, tạo được một nếp sống tốt, khuyến khích mọi thành viên trong Công ty tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và có thái độ hưởng ứng, hành động tích cực, nhằm đạt được mục đích của Công ty. Đồng thời, các cấp lãnh đạo phải biết thay đổi văn hóa hiện tại một cách đúng lúc, đồng bộ với sự thay đổi môi trường kinh doanh của đơn vị tại từng thời điểm, phù hợp với chiến lược phát triển bền vững của đơn vị.

3.3. MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ.

3.3.1. Đối với Nhà nước.

Để công tác PTNNL tại Sông Đà 4 ngày càng hiệu quả, góp phần đáng kể vào sự phát triển chung bền vững của Sông Đà 4, tác giả xin kiến nghị với Cơ quan Nhà nước một số nội dung sau:

- Để đảm bảo năng lực tham gia thi công nhà máy điện hạt nhân là một nhiệm vụ hết sức khó khăn, phức tạp đòi hỏi công ty phải có một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, Nhà nước cần sớm có những kế hoạch để đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hạt nhân chuẩn bị cho thi công Nhà máy điện hạt nhân Ninh Thuận. Cùng với chương trình đào tạo và PTNNL, Chính phủ cần ban hành các chính sách về điều kiện làm việc để thu hút lực lượng NNL có trình độ cao về làm việc cho chương trình điện hạt nhân.

- Ban hành những văn bản hướng dẫn thực hiện chế độ chính sách đối với lực lượng lao động đang làm việc tại nước ngoài (trường hợp cụ thể là làm việc tại NCHDCND Lào)

3.3.2. Đối với Tổng công ty Sông Đà.

- Đẩy nhanh việc thực hiện phương án tái cấu trúc Tổng công ty Sông Đà theo Quyết định số: 50/QĐ-BXD ngày 15/01/2013 của Bộ Xây dựng về việc Phê duyệt Đề án “Tái cấu trúc Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2012-2015, tầm nhìn đến 2020”.

- Tập trung xây dựng chiến lược phát triển chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty Sông Đà phù hợp để các công ty con do Tổng công ty Sông Đà giữ cổ phần chi phối xây dựng chiến lược phát triển chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo đúng định hướng của Tổng công ty và của công ty.

- Đẩy nhanh việc xây dựng văn hóa Sông Đà theo Quyết định số 189/QĐ-HĐTV ngày 26/8/2012 của Hội đồng thanh viên Tổng công ty Sông Đà.

KẾT LUẬN CHUNG

Tổng công ty Sông Đà nói chung và Công ty cổ phần Sông Đà 4 nói riêng trong suốt quá trình hình thành và phát triển của công ty được gắn liền với những công trình thủy điện trọng điểm của đất nước, là đơn vị đầu tàu trong công tác xây dựng các công trình thủy điện: từ thủy điện Thác Bà, Hòa Bình, Sông Hinh, Ialy, Sê San 3, Sê San 4, Pleikrong gần đây là công trình thủy điện Sơn La, Lai Châu, Huội Quảng, các công trình thủy điện vừa và nhỏ tại huyện Phong Thổ, tỉnh Lai Châu, tỉnh Gia Lai và tỉnh Kon Tum. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, các DN Việt Nam nói chung và đặc biệt là các xây dựng thủy điện – với những yếu điểm về đặc thù ngành nghề SXKD của mình ngày càng khó vượt qua nhiều thách thức để có thể tồn tại và phát triển đặc biệt trong giai đoạn hiện nay các dự án thủy điện lớn ngày càng hạn hẹp, sự mở rộng thị trường sản xuất của các đối thủ cạnh tranh. PTNNL là một giải pháp quan trọng giúp các DN xây dựng thủy điện thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế trong giai đoạn hiện nay. Thực hiện giải pháp này đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn của mỗi DN cũng như rất cần sự trợ giúp của Nhà nước và các tổ chức khác.

PTNNL là một giải pháp quan trọng giúp DN thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Thông qua việc tìm hiểu thực tế và nghiên cứu, Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về PTNNL nói chung và đã nhấn mạnh một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về PTNNL trong DN. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng PTNNL trong DN, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác PTNNL: (i) Lãnh đạo công ty có vai trò quan trọng trong việc lập kế hoạch, triển khai thực hiện, đánh giá công tác PTNNL; (ii) Công tác quản lý đào tạo, PTNNL của công ty còn nhiều bất cập: công ty không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển; việc tổ chức thực hiện đào tạo còn mang tính ngắn hạn; (iii) Các hoạt động đào tạo phát triển chủ

yếu bao gồm kèm cặp, hướng dẫn trong công việc, giao việc; (iv) Công ty chưa chú trọng đến phát triển nghề nghiệp cho NLĐ, chưa khuyến khích NLĐ chủ động trong lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho riêng mình; (v) chưa xây dựng được bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh công việc và việc đánh giá thực hiện công việc chưa được tốt do vậy đã ảnh hưởng nhiều đến công tác bố trí, sắp xếp, đánh giá lao động và chi trả lương, thưởng cho NLĐ chưa thực sự là động lực để PTNNL của Công ty.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điểm của cá nhân, các giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm PTNNL của công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2020. Các giải pháp để PTNNL của công ty là: Xây dựng chiến lược PTNNL của công ty dựa trên chiến lược phát triển của DN; Đổi mới cơ chế, chính sách PTNNL; Từng bước xây dựng VHDN phù hợp với môi trường kinh doanh của DN.

Mặc dù tác giả đã cố gắng nghiên cứu, tìm hiểu các tài liệu để tổng hợp, phân tích, đánh giá cũng như việc thu thập thông tin của NLĐ trong công ty bằng bảng hỏi. Nhưng công tác PTNNL của công ty cần phải gắn liền với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai thực hiện các giải pháp nhằm PTNNL của công ty cần được thường xuyên quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo./.