BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ TP.HCM

LẠI HOÀNG HẢI

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN XÂY LẮP ĐIỆN 2 (CHI NHÁNH 6) ĐẾN NĂM 2020

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 60340102

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 05 năm 2014

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ TP.HCM

LẠI HOÀNG HẢI

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN XÂY LẮP ĐIỆN 2 (CHI NHÁNH 6) ĐẾN NĂM 2020

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 60340102

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯU VĂN PHÚ

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 05 năm 2014

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ TP.HCM

Cán bộ hướng dẫn khoa học: TS. Lưu Văn Phú

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị và chữ ký)

TS. Lưu Văn Phú

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Công nghệ TP. HCM ngày 24 tháng 04 năm 2014.

Thành phần Hội đồng đánh giá Luận văn Thạc sĩ gồm:

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ Luận văn Thạc sĩ)

STT	Họ và tên	Chức danh Hội đồng
1	PGS.TS. Nguyễn Phú Tụ	Chủ tịch
2	PGS.TS. Bùi Lê Hà	Phản biện 1
3	TS. Lê Quang Hùng	Phản biện 2
4	TS. Lê Tấn Phước	Ủy viên
5	TS. Mai Thanh Loan	Ủy viên, Thư ký

Xác nhận của Chủ tịch Hội đồng đánh giá Luận văn sau khi Luận văn đã được sửa chữa (nếu có).

Chủ tịch Hội đồng đánh giá LV

PGS.TS. Nguyễn Phú Tụ

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
CÔNG NGHỆ TP.HCM
PHÒNG QLKH – ĐTSĐH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

TP. HCM, ngày..... tháng 08 năm 2013

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ tên học viên : **LẠI HOÀNG HẢI** Giới tính : Nam
Ngày, tháng, năm sinh : 07/12/1977 Nơi sinh : TP.HCM
Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh MSHV : 1241820030

I- **Tên đề tài:** Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên xây lắp điện 2 (Chi nhánh 6) đến năm 2020.

II- Nhiệm vụ và nội dung:

Nhiệm vụ của Luận văn là: Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản trị NNL từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên xây lắp điện 2 (Chi nhánh 6) đến năm 2020".

Nội dung của Luận văn gồm: Làm rõ khái niệm, lý luận cơ bản quản trị nguồn nhân lực (NNL), các yếu tố tác động đến quản trị NNL trong tổ chức, phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản trị NNL tại Công ty qua 4 năm gần nhất để chỉ rõ những ưu-khuyết điểm-nguyên nhân tồn tại từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên xây lắp điện 2 (Chi nhánh 6) đến năm 2020".

III- **Ngày giao nhiệm vụ:** 08/2013

IV- **Ngày hoàn thành nhiệm vụ:** 03/2014

V- **Cán bộ hướng dẫn:** TS. Lưu Văn Phú

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN
(Họ tên và chữ ký)

TS. Lưu Văn Phú

KHOA QUẢN LÝ CHUYÊN NGÀNH
(Họ tên và chữ ký)

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

Lại Hoàng Hải

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện Luận văn, tác giả đã nhận được sự quan tâm giúp đỡ của Quý Thầy Cô, bạn bè cùng tập thể cán bộ công nhân viên Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Lắp Điện 2 (Chi Nhánh 6).

Xin chân thành cảm ơn TS. Lưu Văn Phú-Trưởng Phòng Đào Tạo Trường Cán bộ thành phố Hồ Chí Minh, người hướng dẫn khoa học luận văn, đã hướng dẫn tận tình và giúp đỡ em về mọi mặt để hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Quý Thầy Cô Khoa Sau Đại Học trường Đại học công nghệ TP.HCM đã hướng dẫn và giúp đỡ em trong quá trình thực hiện luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Quý Thầy Cô trong hội đồng chấm luận văn đã có những góp ý về những thiếu sót của luận văn này, giúp luận văn hoàn thiện hơn.

Xin gửi lời tri ân đến ban Giám đốc cùng tập thể cán bộ công nhân viên Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Lắp Điện 2 (Chi Nhánh 6) đã cung cấp thông tin, tài liệu, tư liệu và hợp tác trong quá trình thực hiện luận văn. Đặc biệt tác giả cũng gửi lời cảm ơn chân thành đến những cán bộ công nhân viên đã dành chút ít thời gian để thực hiện phiếu khảo sát tại Chi nhánh 6-văn phòng Công ty để tác giả có được một dữ liệu nền tảng cho việc có phân tích, đánh giá, đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Chi nhánh 6 của Công ty để hoàn thành nhiệm vụ của luận văn đề ra.

Sau cùng, để có được kiến thức như ngày hôm nay, cho phép tác giả gửi lời tri ân sâu sắc đến từng Quý Thầy Cô Trường Đại Học Công Nghệ TP.HCM (Khoa Sau đại học) trong thời gian qua đã truyền đạt cho em những kiến thức thật sự quý báu trong suốt khóa học.

TP. Hồ Chí Minh, ngày… tháng 03 năm 2014

Lớp: Quản trị kinh doanh (12QST11)

Học viên: Lại Hoàng Hải

TÓM TẮT

Đề tài cứu nghiên này thực hiện nhằm: Khái quát hóa hệ thống lý luận về hoạt động quản trị nguồn nhân lực để làm cơ sở lý luận cho đề tài nghiên cứu; Đánh giá thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại *Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây Lắp Điện 2 (Chi nhánh 6)* để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty để có thể phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu nhằm tìm ra những cơ hội để có thể tận dụng và né tránh những nguy cơ; Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Chi nhánh 6 của Công ty một cách hiệu quả và hợp lý nhất.

Luận văn tập trung giải quyết các nội dung như sau:

- Khái quát hóa những lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu, khảo sát, đánh giá và phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Chi nhánh 6 qua những năm gần nhất.

- Đánh giá những kết quả, những tồn tại và tìm ra nguyên nhân của những tồn tại đó.

- Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Chi nhánh 6 đến năm 2020.

Về ý nghĩa thực tiễn, đề tài nghiên cứu giúp cho các nhà lãnh đạo thấy được những yếu tố và mức độ tác động của hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại *Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây Lắp Điện 2 (Chi nhánh 6),* từ đó đề ra các giải pháp cần thiết, kịp thời và phù hợp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự cho Công ty. Đây là một trong những nghiên cứu then chốt để giúp Chi nhánh 6 có đủ cơ sơ để xây dựng chính sách cũng như chiến lực quản trị nguồn nhân sự trong tương lai để góp phần duy trì nguồn nhân sự đảm bảo về số lượng lẫn chất lượng hiệu quả và hợp lý nhất nhằm đáp ứng được yêu cầu cho Chi nhánh 6 đặc biệt là trong thời kỳ hội nhập và cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường hiện đại ngày nay.

ABSTRACT

The theme of this research study undertaken to: Generalizing the theoretical system of operational human resources management to make a theoretical basis for research topics; Assessment of the state of human resource management activities of the limited liability company a member of Power Construction 2 (Branch 6) to analyze the factors affecting human resource management activities of the Company to can promote the strengths and overcome weaknesses to look for opportunities to take advantage and avoiding risks; Proposed solutions to perfect human resource management activities at Branch 6 of the Company effective and most affordable.

Thesis focus on the content as follows:

- Generalizing the basic theory of human resource management of enterprises.
- Studies, surveys, assessment and situation analysis activities of the human resources management branch nearest 6 over the years.
- Evaluation of the results, the existence and the cause of those that exist.
- To propose some solutions and recommendations in order to improve human resource management activities of Branch 6 in 2020.

Regarding practical implications, research help leaders see the elements and level of impact of human resource management activities of the limited liability company a member of Power Construction 2 (Branch 6), which set out the measures necessary, timely and appropriate in order to improve human resource management activities for the company. This is one of the key studies to help Branch 6 has enough basis for policy development and strategic human resource management capacity in the future to contribute to the maintenance personnel to ensure the quantity and quality efficient and most affordable to meet the requirements for branch 6 especially in the integration and stiff competition among enterprises in the market economy today.

MỤC LỤC

Trang

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
TÓM TẮT iii
ABSTRACT iv
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT ix
DANH MỤC CÁC BẢNG x
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH xi
MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài 2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài 2
4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài 3
5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài 3
6. Kết cấu của luận văn 3
CHƯƠNG 1 4
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC 4
1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực 4
1.1.1. Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực 4
1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực 4
1.1.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực 5
1.1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực 5
1.1.5. Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực 8
1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực 8
1.2.1. Nhóm chức năng hoạch định nguồn nhân lực 8
1.2.1.1. Thiết kế và phân tích công việc 9
1.2.1.2. Đánh giá nhu cầu nhân lực 9
1.2.1.3. Lập kế hoạch, dự báo, cân đối nguồn nhân lực cho từng giai đoạn 9
1.2.1.4. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý nguồn nhân lực 10

1.2.2. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực 10
1.2.2.1. Tuyển mộ và tuyển dụng 10
1.2.2.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 10
1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực 12
1.2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện công việc 13
1.2.3.2. Trả công lao động 14
1.2.3.3. Quan hệ lao động 15
1.3. Những yếu tố của môi trường ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực 16
1.3.1. Môi trường bên ngoài 16
1.3.2. Môi trường bên trong 17
1.4. Kinh nghiệm quản trị NNL ở các công ty cuả một số nước trên thế giới 19
1.4.1. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Mỹ 19
1.4.2. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Nhật 20
1.4.3. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Singapore 21
Tóm tắt Chương 1 22
CHƯƠNG 2 24
THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH 6 CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN XÂY LẮP ĐIỆN 2 24
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty và Chi nhánh 6 24
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển 24
2.1.2. Đặc điểm ngành nghề hoạt động 25
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ 26
1.2.3.1. Chức năng 26
1.2.3.2. Nhiệm vụ 27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty và Chi nhánh 6 27
2.1.4. Kết quả một số chỉ tiêu cơ bản giai đoạn 2010 - 2013 tại Chi nhánh 6 29
2.2. Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực Chi nhánh 6 29
2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực 29

2.2.2. Thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực 31
2.2.2.1. Phân tích công việc 32
2.2.2.2. Đánh giá nhu cầu nguồn nhân lực 33
2.2.2.3. Xây dựng kế hoạch và lập dự báo nguồn nhân lực 36
2.2.2.4. Thiết lập kênh thông tin quản lý nguồn nhân lực 38
2.2.3. Thực trạng công tác thu hút nguồn nhân lực 38
2.2.3.1. Công tác tuyển dụng 38
2.2.3.2. Phân công, bố trí , đề bạt và bổ nhiệm 43
2.2.3.3. Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực. 45
2.2.4. Thực trạng công tác duy trì nguồn nhân lực 51
2.2.4.1. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV 51
2.2.4.2. Đánh giá chính sách tiền lương 52
2.2.4.3. Đánh giá chế độ khen thưởng 55
2.2.4.4. Các khoản thưởng khác 57
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực 58
2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường bên ngoài 58
2.3.1.1. Những thách thức tại CN6 của Công ty (Nguy cơ: Threats (T)) 58
2.3.1.2. Những cơ hội (Opportunities: O) tại CN6 của Công ty 59
2.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường bên trong 60
2.3.2.1. Những điểm mạnh trong công tác quản trị NNL 60
2.3.2.2. Những điểm yếu trong công tác quản trị NNL 62
2.4. Phân tích SWOT 65
Tóm tắt Chương 2 67
CHƯƠNG 3 69
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH 6 CỦA CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 2 ĐẾN NĂM 2020 69
3.1. Quan điểm, mục tiêu, xu thế phát triển của ngành 69
3.1.1. Quan điểm phát triển của ngành 69
3.1.2. Mục tiêu, xu thế phát triển của ngành 69

3.2. Quan điểm, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực 70
3.2.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực 70
3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực 70
3.2.2.1. Mục tiêu chung 70
3.2.2.2. Mục tiêu cụ thể 71
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị NNL 71
3.3.1. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả thu hút NNL 71
3.3.1.1. Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định NNL 71
3.3.1.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân viên. 72
3.3.1.3. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích đánh giá công việc 75
3.3.1.4. Giải pháp hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 78
3.3.1.5. Giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực 81
3.3.2. Nhóm giải pháp hỗ trợ hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực 83
3.3.2.1. Động viên tinh thần 83
3.3.2.2. Ứng dụng công nghệ thông tin 83
3.3.2.3. Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ 83
3.3.2.4. Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh 84
3.4. Giải pháp học tập kinh nghiệm tại tổng Công ty Điện lực Miền Nam 84
3.5. Một số kiến nghị với Công ty 85
Tóm tắt Chương 3 86
KẾT LUẬN 87
TÀI LIỆU THAM KHẢO 89
PHỤ LỤC .....

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BHLĐ	*: Bảo hộ lao động*
BHXH	*: Bảo hiểm xã hội*
BHYT	*: Bảo hiểm y tế*
CBCNV	*: Cán bộ công nhân viên*
CN6	*: Chi nhánh 6*
CK	*: Cơ khí*
CNKT	*: Công nhân kỹ thuật*
CT TNHH MTV XLĐ 2 (PCC2)	*: Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Lắp Điện 2 (tên tiếng anh viết tắt: PCC2)*
DNNN	*: Doanh nghiệp nhà nước*
KTTC	*: Kế toán tài chánh*
KHLD	*: Kế hoạch lao động*
KTVT	*:Kỹ thuật vật tư*
LĐ	*: Lao động*
NNL	*: Nguồn nhân lực*
NS	*: Nhân sự*
QTNNL	*: Quản trị nguồn nhân lực*
SXKD	*: Sản xuất kinh doanh*
TCNS	*: Tổ chức nhân sự*
TSX	*: Tổ sản xuất*
VL	*: Vật liệu*
XD	*: Xây dựng*
XL	*: Xây lắp*
XN	*: Xí nghiệp*

DANH MỤC CÁC BẢNG

Trang

Bảng 1.1: Những nội dung cần chuẩn bị khi tổ chức đào tạo 11

Bảng 2.1: Tiền lương bình quân và mức nộp Bảo hiểm từ năm 2010-2013 29

Bảng 2.2: Một số chỉ số cơ bản từ năm 2010-2013 29

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp từ 2010-2013 30

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của Chi nhánh 6 từ 2010-2013 30

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ 2013 33

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo năm 2013 34

Bảng 2.7: Thời gian đào tạo của CBCNV tại CN6 từ 2011 đến 2013 48

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo của CBCNV tại CN6 từ 2011 đến 2013 48

Bảng 2.9: Danh sách một số đối thủ cạnh tranh của Công ty -CN6 58

Bảng 2.10: Danh sách một số đối tác của Công ty-CN6 59

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Trang

Hình 1.1: Quản trị nguồn nhân lực và các yếu tố môi trường 6

Hình 1.2: Các yếu tố thành phần chức năng 7

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu hệ thống trả công cho các doanh nghiệp 14

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty 28

Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Chi nhánh 6 28

Hình 2.3: Sơ đồ quy trình tuyển dụng của Công ty-CN6 40

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong mỗi doanh nghiệp hay một tổ chức dù lớn hay nhỏ thì yếu tố con người luôn được xem là rất quan trọng, vì nó quyết định phần lớn đến sự thành bại của một doanh nghiệp hay tổ chức. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là một trong yếu tố rất quan trọng gần như không thể thiếu trong công tác quản lý nguồn nhân lực.

Quản trị nhân lực là: các hoạt động nhằm thu hút hình thành, xây dựng, sử dụng và duy trì phát triển một lực lượng lao động có hiệu quả đáp ứng yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp, nhằm đảm bảo thực hiện thành công những mục tiêu-sứ mạng và sự thoả mãn cho người lao động một cách tốt nhất.

Việt Nam ta, đang trong giai đoạn hội nhập với nền kinh tế thế giới, nên thách thức lớn là yêu cầu các doanh nghiệp trong nước phải hoạt động ngày càng hiệu quả hơn. Ngành xây lắp điện đang từng bước đổi mới để hướng đến một thị trường thi công-lắp đặt các công trình điện ngày càng có tính cạnh tranh hơn như: hoạt động thi công-lắp đặt các lưới điện, trạm biến áp từ 15KV đến 500KV… những công trình này là chức năng-nhiệm vụ- sứ mạng của Công ty TNHH MTV XLĐ 2-CN6.

Đối với Việt Nam, ngành điện nói chung và xây lắp điện nói riêng là một trong những ngành then chốt, có vai trò vô cùng quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế-xã hội; góp phần không nhỏ trong công cuộc xóa đói giảm nghèo; đẩy nhanh tiến độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa; đảm bảo an ninh quốc phòng cho đất nước. Sản phẩm của ngành điện còn được coi là huyết mạch của nền kinh tế hiện đại.

Nội dung luận văn là đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự giúp cho CN6 có thể đáp ứng được định hướng kinh doanh theo thời đại hội nhập và đây cũng là chủ đề thiết thực mang ý nghĩa rất lớn về mặt xã hội đã và đang được các nhà lãnh đạo tại CN6 của Công ty hết sức quan tâm.

Vấn đề được đặt ra là nguồn lực phải được chuẩn bị ra sao cho những đổi thay đó. Trong các nguồn lực cần phải chuẩn bị, nguồn nhân lực được xem là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng.

Với mục tiêu đó tác giả chọn đề tài *"Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 2 (Chi nhánh 6) đến năm 2020"*.

Đề tài được trình bài qua ba chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại CN6 của Công ty TNHH MTV XLĐ 2.

Chương 3: *"Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại CN6 của Công ty TNHH MTV XLĐ 2 đến năm 2020"*.

Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng vào thực tiễn trong hoạt động quản trị nguồn nhân sụ tại CN6 của Công ty TNHH MTV XLĐ 2 giúp CN6 nhận ra những hạn chế và thực hiện giải pháp khắc phục.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Mục tiêu của đề tài là đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ 2 (CN6) đến năm 2020, để đạt được mục tiêu nêu trên luận văn sẽ tập trung giải quyết các vấn đề sau:

Làm rõ khái niệm, lý luận cơ bản quản trị nguồn nhân lực (NNL) và các yếu tố tác động đến quản trị NNL trong tổ chức.

Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị NNL tại Công ty TNHH MTV XLĐ 2 (CN6) từ 2010 đến 2013. để chỉ rõ những ưu, khuyết điểm và nguyên nhân tồn tại.

Đề xuất các giải hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ 2 (CN6) đến năm 2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ 2 (CN6) đến năm 2020 những năm qua, hiện tại và giải pháp đến năm 2020.

Đối tượng khảo sát: Các CBCNV đang làm việc tại văn phòng Công ty TNHH MTV XLĐ 2 và CN6.

4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Phương pháp nghiên cứu định tính: sử dụng nhằm để hệ thống cơ sở lý luận, phân tích đánh giá thực trạng; dữ liệu thu thập từ các nghiên cứu trước đây, các báo cáo tại Công ty, CN6 và được phân tích thông qua phương pháp so sánh, mô tả hệ thống, khái quát hoá vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu định lượng: sử dụng phương pháp nghiên cứu tại chỗ, phương pháp lấy ý kiến CBCNV của CN6 và văn phòng Công ty (quan sát, sử dụng bảng câu hỏi, phỏng vấn); xử lý số liệu bằng Excel để lượng hóa các điểm quan trọng từ đó có có cơ sở đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp.

5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Giúp cho Chi nhánh 6 có cái nhìn toàn diện hơn về thực trạng QTNNL, đặc biệt là những tồn tại cùng nguyên nhân. Nhận biết được những đánh giá của nhân viên về các chính sách QTNNL đang áp dụng tại CN6.

Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng vào thực tiển trong hoạt động quản trị NNL tại CN6 của Công ty TNHH MTV XLĐ 2, giúp cho CN6 nhận ra những hạn chế và thực hiện giải pháp khắc phục.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận đề tài được trình bài qua 3

chương: Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân sụ tại Chi nhánh 6 của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 2.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Chi nhánh 6 của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 2 đến năm 2020.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực: Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực. Nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến trình độ quản lý và trình độ sử dụng các yếu tố kinh doanh, nhân lực là yếu tố năng động, tích cực của mỗi quá trình sản xuất kinh doanh

Nguồn nhân lực: là tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của tổ chức, doanh nghiệp, nhằm đạt được những thành quả của tổ chức, doanh nghiệp đó đề ra. Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó.

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp (Tài chính, vốn, tài nguyên thiết bị…). Đó là tài nguyên quý giá nhất vì con người là vấn đề trung tâm và quan trọng bậc nhất trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó.

1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực (NNL) có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

- Quản trị NNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên nhân lực thông qua tổ chức đó.
- Quản trị NNL là nghệ thuật lãnh đạo, nghệ thuật chỉ huy, nghệ thuật sử dụng người, nghệ thuật thực hiện công việc thông qua người khác.
- Quản trị nguồn nhân lực là "hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên" *(Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 1, Trang 3&4).*

Tác giả đồng tình với quan điểm thứ ba, coi QTNNL là một hệ thống triết lý, chính sách bao quát tất cả các hoạt động để duy trì và phát triển con người.

1.1.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Mục tiêu của quản trị nhân lực là nhằm cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá, và duy trì nhân viên của mình. Để có được nguồn nhân lực đáp ứng cho chiến lược phát triển, quản trị nhân lực phải nhằm vào thực hiện bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

Mục tiêu xã hội doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội, doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ của riêng mình.

Mục tiêu thuộc về tổ chức quản trị nhân lực là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả. Quản trị nhân lực tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.

Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng, vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

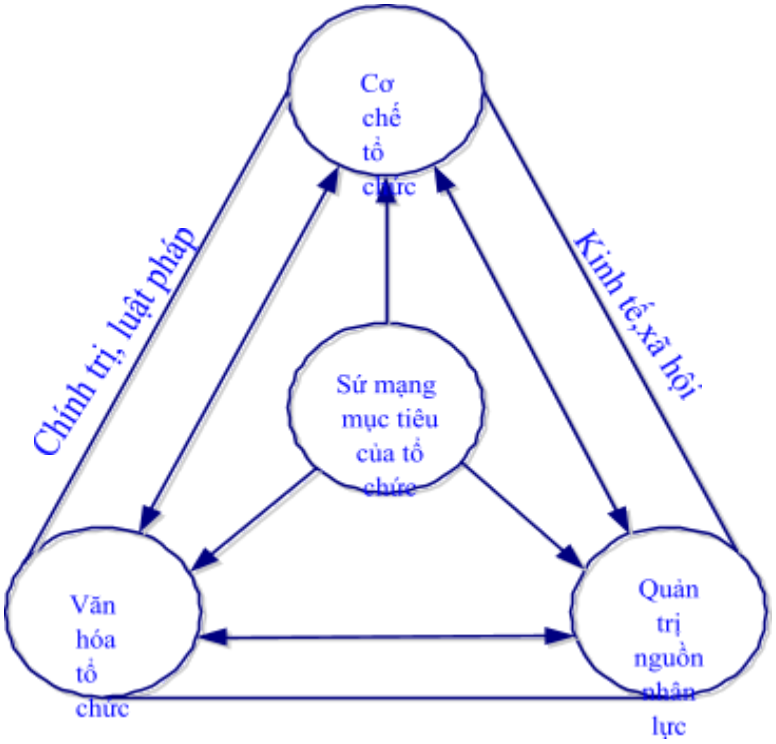
Mục tiêu cá nhân nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

1.1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

Mô hình quản trị nguồn nhân lực Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nguồn nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam dựa trên các ý tưởng sau:

- Quản trị nguồn nhân lực sẽ được thực hiện như một chiến lược chức năng.
- Ba nhóm chức năng: thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì nguồn nhân lực có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

- Yếu tố chỉ đạo trong mô hình này là sứ mạng, mục tiêu của tổ chức. Từ sứ mạng, mục tiêu của tổ chức sẽ có mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.Từ mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có các hoạt động chức năng tương ứng.
- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, đồng bộ với văn hóa và cơ chế tổ chức, chịu sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố môi trường vĩ mô như hệ thống chính trị, luật pháp, mức độ phát triển kinh tế- xã hội; trình độ công nghệ kỹ thuật, điều kiện tự nhiên. Đặc biệt, từ cơ chế kinh doanh và văn hóa dân tộc nói chung, mỗi đơn vị sẽ có cơ chế tổ chức, văn hóa tổ chức riêng, tác động lẫn nhau và phối hợp cùng với quản trị nguồn nhân lực để tạo nên hình ảnh, phong cách riêng cho đơn vị của mình.

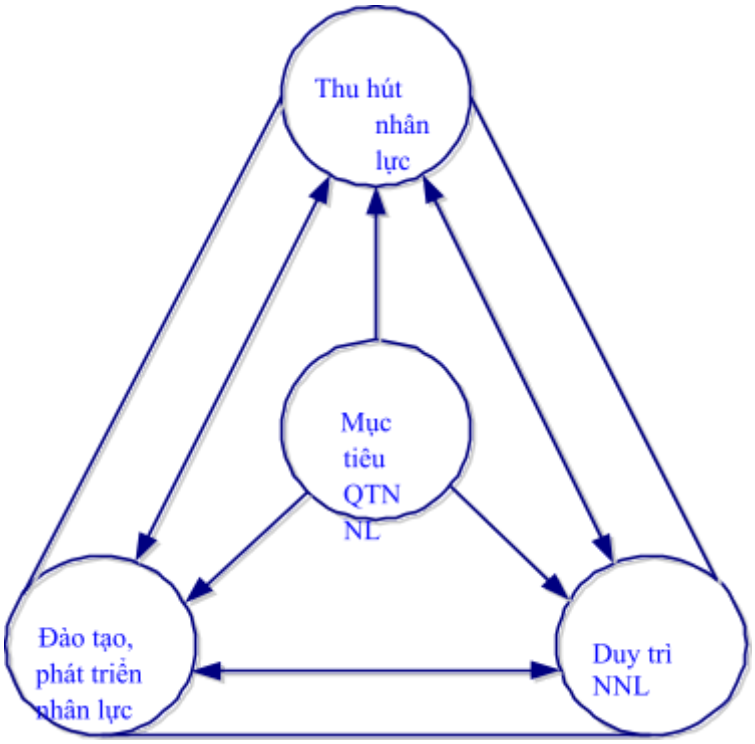


(Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 1, Trang 18)

Hình 1.1: Quản trị nguồn nhân lực và các yếu tố môi trường

Như vậy, mô hình quản trị nguồn nhân lực sẽ có ba nhóm chức năng thành phần: thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Từ các mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có chính sách, thủ tục, hoạt động tương ứng về tuyển dụng, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Mô hình này nhấn mạnh rằng ba nhóm hoạt động chức năng có mối quan hệ qua lại, không phải là quan hệ chỉ đạo. Mỗi một trong số ba nhóm chức năng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đều có quan hệ chặt chẽ và trực tiếp ảnh hưởng đến hai chức năng còn lại, tạo thành thế chân kiềng khép kín, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

Phác thảo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam trong Hình 1.1 và Hình 1.2. Trong đó, trong đó mối quan hệ của quản trị nguồn nhân lực với môi trường được thể hiện ở Hình 1.1; mối quan hệ giữa các yếu tố thành phần chức năng trong mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được thể hiện ở hình 1.2.



(Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 1, Trang 18)

Hình 1.2: Các yếu tố thành phần chức năng

1.1.5. Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể nói rằng quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận quản trị nhân lực. Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân lực. Cung cách quản trị nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng và thay đổi tuỳ theo mục tiêu của mỗi tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, dựa trên tính độc lập tương đối của từng khâu công việc, có thể phân chia thành các nhóm chức năng chủ yếu của QTNNL như sau:

1.2.1. Nhóm chức năng hoạch định nguồn nhân lực

Công tác này giúp cho doanh nghiệp thấy rõ phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình. Nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu

nhân lực, đủ số lượng nhân lực với các phẩm chất phù hợp với các loại công việc của từng bộ phận cụ thể, đúng thời điểm cần thiết và chủ động đối phó với những thay đổi trên thị trường. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cơ bản như sau:

- Hoạch định NNL được căn cứ trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ở góc độ quản trị nguồn nhân lực, các kế hoạch chiến lược SXKD sẽ được chuyển đổi thành các kế hoạch, chiến lược về nhân sự. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tiến hành: thiết kế và phân tích công việc, đánh giá - cân đối nhu cầu nguồn nhân lực cho từng giai đoạn hoạt động.
- Phân tích, đánh giá nguồn nhân lực hiện có từ đó dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, các phương pháp thường được áp dụng là phân tích xu hướng, phân tích tương quan, đánh giá theo ý kiến các chuyên gia.
- Phân tích môi trường bên ngoài, môi trường bên trong tác động đến cung cầu lao động để doanh nhiệp có thể thích ứng với yêu cầu mới và nâng cao hiệu quản sử dụng nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực gồm các nội dung chủ yếu sau:

1.2.1.1. Thiết kế và phân tích công việc

Là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể, từ đó xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc đó làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, thù lao đãi ngộ…

1.2.1.2. Đánh giá nhu cầu nhân lực

Việc xác định nhu cầu NNL của tổ chức cần phải xem xét trên các khía cạnh: đánh giá mức độ sử dụng NNL hiện có; đánh giá mức độ duy trì và phát triển NNL; xác định các công việc cần thiết trong tương lai với các yêu cầu về NNL tương ứng.

1.2.1.3. Lập kế hoạch, dự báo, cân đối nguồn nhân lực cho từng giai đoạn

Bao gồm tính toán cân đối lực lượng lao động thích hợp cả về số lượng và cơ cấu nghề nghiệp, chức danh, trình độ chuyên môn, đáp ứng được đòi hỏi của sự phát triển của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Xác định nguồn cung về nhân lực cho tổ chức. Nguồn cung chủ yếu từ lực lượng lao động xã hội, như nguồn đào tạo của các trường đại học, học viện, các cơ sở đào tạo, các cơ quan tổ chức khác. Mỗi nguồn

có những ưu điểm và hạn chế, nên cần có sự đánh giá phân loại nguồn phù hợp nhu cầu ở từng thời kỳ.

1.2.1.4. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý nguồn nhân lực

Hệ thống thông tin về nhân lực là hệ thống cung cấp dữ liệu phản ánh đầy đủ, toàn diện những thông tin về lực lượng lao động của tổ chức, bao gồm: các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và xu hướng tiến triển của chúng qua thời gian. Mục đích cơ bản của nó là cung cấp kịp thời và chính xác những thông tin về nhân lực cho các nhà quản trị để họ ra các quyết định về nhân sự.

1.2.2. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo đủ nhân viên có phẩm chất phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Và đây là quá trình thu hút người có trình độ phù hợp vào tổ chức và bố trí vào các vị trí, bộ phận khác nhau trong tổ chức. Thu hút nguồn nhân lực gồm các nội dung chủ yếu sau:

1.2.2.1. Tuyển mộ và tuyển dụng

Các công đoạn chủ yếu bao gồm: dự tính nhu cầu tuyển dụng - thông báo tuyển dụng - tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ - khảo thí- đánh giá các ứng viên - ra quyết định tuyển dụng hoặc từ chối tuyển dụng.

Việc tuyển dụng phải tính tới cả nguồn bên trong và bên ngoài tổ chức, phải bảo đảm tính công khai, khách quan và gia tăng cơ hội lựa chọn. Phương pháp kiểm tra khi tuyển dụng có thể bằng cách trực tiếp sử dụng rồi mới ra quyết định tuyển dụng hoặc sử dụng chế độ thi tuyển, hoặc cả hai. Chế độ thi tuyển sẽ tạo cơ hội cho người tuyển dụng lựa chọn được số lượng và chất lượng bằng phương pháp khoa học và công bằng.

Nhóm chức năng tạo NNL thông qua tuyển dụng thường có các hoạt động như: dự báo và hoạch định NNL, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về NNL của tổ chức.

1.2.2.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên; bồi dưỡng

nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho các cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Phân tích nhu cầu đào tạo được thực hiện ở ba cấp độ: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên. Có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để xác định nhu cầu đào tạo lao động kỹ thuật như phương pháp trực tiếp, các phương pháp tính toán.

Thực hiện quá trình đào tạo trong doanh nghiệp được áp dụng: tại nơi làm việc theo kiểu kèm cặp tại chỗ hoặc luân phiên thay đổi công việc, ngoài nơi làm việc theo kiểu nghiên cứu tình huống, trò chơi quản trị, hội thảo, chương trình liên hệ với các trường đại học, huấn luyện theo mô hình mẫu và phương pháp nhập vai.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo có thể thực hiện thông qua: phân tích thực nghiệm, đánh giá sự thay đổi của học viên theo các tiêu thức như phản ứng, học thuộc, hành vi và mục tiêu, đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo.

Bảng 1.1: Những nội dung cần chuẩn bị khi tổ chức đào tạo

Khía cạnh	Câu hỏi	Trả lời
Mục đích	Mục đích đào tạo là gì	
Đánh giá	Đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo thế nào	
Trách nhiệm	Ai chịu trách nhiệm và chi phí đào tạo	
	Ai có thẩm quyền quyết định đào tạo và chi phí cho đào tạo	
Tuyển chọn người tham gia đào tạo	Nguyên tắc và tiêu chí chọn cán bộ tham gia đào tạo	
	Các thủ tục cạnh tranh công bằng để tuyển người cho đào tạo là gì	
Nguồn kinh phí	Quy định của công ty	
	Cung cấp kinh phí đào tạo và chỉ rõ khi nào nguồn kinh phí này được sử dụng	
	Chỉ rõ thủ tục để được cấp kinh phí, điều chỉnh kinh phí, và các hoạt động khác	
	Các thủ tục bảo vệ quyền lợi của công ty khi nhân viên không hoàn thành khóa học nghỉ việc	

Hệ thống thông tin	Công ty có lưu giữ thông tin về các nội dung	
	• Chi phí cho các khoản: học phí, đi lại, lưu trú…cho từng học viên	
	• Thời gian nội dung đào tạo	
	• Kết quả đào tạo	
Tuyển chọn nhà cung ứng dịch vụ	Ai tham gia tuyển chọn, ai có quyền quyết định?	
	Quy trình tuyển chọn	
	Tiêu chí tuyển chọn	
Tổ chức khóa đào tạo	Thời gian tổ chức	
	Người chịu trách nhiệm các dịch vụ hậu cần	
Đánh giá kết quả đào tạo	Tiêu chí đánh giá Cách thức thực hiện đánh giá	

(Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 7, Trang 221)

1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả NNL trong doanh nghiệp. Nó gồm hai chức năng nhỏ hơn là: Kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Trong đó chức năng kích thích, động viên nhân viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, nhiệt tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết kết quả đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, có đóng góp làm tăng hiệu quả SXKD và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động thạo nghề cho doanh nghiệp. Do đó xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Ngoài ra để duy trì NNL doanh nghiệp còn thực hiện tốt mối quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: Ký kết hợp đồng lao động; giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động; giao tế nhân viên; cải thiện môi trường làm việc; y tế; bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt mối quan hệ lao động sẽ vừa giúp doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và gắn bó với doanh nghiệp.

Nội dung chính chủ yếu của nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực là: đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động và quan hệ lao động.

1.2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

"Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm giúp đỡ, động viên, kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên" *(Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 8, Trang 268).*

Nội dung, trình tự thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc bao gồm 5 bước: Xác định tiêu chí cơ bản cần đánh giá → Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp → Xác định người đánh giá và huấn luyện kỹ năng đánh giá thực hiện công việc → Thông báo cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá → Thực hiện đánh giá kết quả đã thực hiện và xác định mục tiêu mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên gồm có: phương pháp xếp hạng luân phiên, phương pháp so sánh cặp, phương pháp bảng điểm, phương pháp phê bình lưu giữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp quản trị theo mục tiêu, phương pháp định lượng. Các sai lầm cần tránh trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên gồm có: tiêu chuẩn không rõ ràng, thiên kiến, xu hướng thái quá, xu hướng trung bình chủ nghĩa, định kiến.

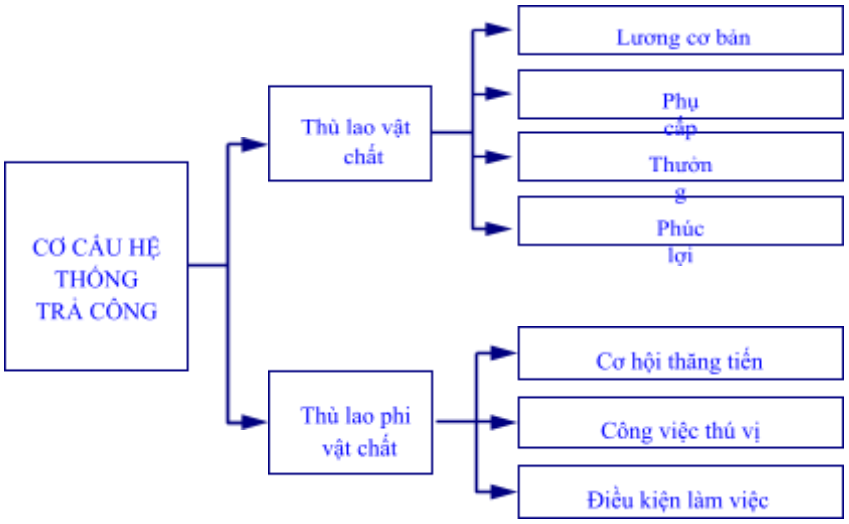
Phỏng vấn đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự theo 4 bước: Chuẩn bị phỏng vấn → Đánh giá kết quả thực hiện công việc → Thiết lập mục tiêu mới và kế hoạch hành động cho cấp dưới → Những quan tâm cá nhân về phát triển nghề nghiệp.

Việc đánh giá kết quả thi đua của các phòng ban, bộ phận nhằm giúp cho doanh nghiệp kích thích nhân viên làm việc theo tinh thần đồng đội và quan tâm đến kết quả làm việc cuối cùng của từng bộ phận, phòng ban thay vì chỉ quan tâm đến kết quả công việc cá nhân.

1.2.3.2. Trả công lao động

Khái niệm tiền lương: Theo quan điểm cải cách tiền lương ở Việt Nam 1993 thì "Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu lao động trong nền kinh tế thị trường" [Trần Kim Dung, 2011, chương 9, trang 274], ngoài ra tiền lương được hiểu theo một khái niệm khác: tiền lương là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải vật chất cho xã hội.

Hệ thống trả công trong các doanh nghiệp được hoạch định nhằm mục đích sau: thu hút nhân viên, duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, đáp ứng các yêu cầu luật pháp và phù hợp khả năng tài chính của doanh nghiệp. Có 4 yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương được thể hiện chi tiết theo hình 1.3 sau đây:



Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị NNL, Chương 9, Trang 279)

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu hệ thống trả công cho các doanh nghiệp

Về cơ cấu hệ thống trả công lao động được thể hiện qua hình 1.4. Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có vai trò khác nhau với việc kích thích, động viên người lao động trong công việc. Ngày nay, ngoài lương, yếu tố vật chất, người lao động còn có những mong muốn về các yếu tố phi vật chất như cơ hội thăng tiến, công việc mang tính thú vị, thách thức phù hợp với quan điểm cá nhân, cũng như những điều kiện làm việc tốt hơn.

Ba hình thức tiền lương chủ yếu trong các doanh nghiệp là: trả lương theo thời gian, trả lương theo nhân viên và trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là hình thức tiền lương có tác dụng kích thích rất mạnh mẽ đối với nhân viên trong doanh nghiệp và được thực hiện ở ba cấp độ: kích thích cá nhân (gồm có các hình thức: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân, trả lương theo sản phẩm lũy tiến, trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo giờ chuẩn và tiền hoa hồng), kích thích dựa vào nhóm, kích thích dựa vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (gồm các hình thức: thưởng năng suất, hiệu quả, chia lời và bán cổ phiếu cho nhân viên).

Về phương diện tiền lương và thu nhập, đội ngũ lao động trong doanh nghiệp được phân chia thành ba thị trường lao động: công nhân và nhân viên hành chính văn phòng, đội ngũ chuyên gia, đội ngũ quản trị gia. Mỗi thị trường có một cách xác định tiền lương, thu nhập và cơ cấu tiền lương riêng.

Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp chú trọng đến ba vấn đề cơ bản: mức lương, cơ cấu của hệ thống tiền lương và năng lực khác biệt của các cá nhân khi thực hiện công việc. Quá trình xây dựng một bảng lương tổng quát trong một doanh nghiệp được thực hiện theo 5 bước: Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn → Xác định giá trị công việc → Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương → Định giá mỗi ngạch lương → Phát triển các bậc lương.

1.2.3.3. Quan hệ lao động

Ở Việt Nam, đa số các cán bộ công nhân viên tại các doanh nghiệp đều tham gia Công đoàn. Công đoàn có 3 nhiệm vụ cơ bản: bảo vệ quyền lợi cho người lao động, tham gia quản lý doanh nghiệp, giáo dục và động viên người lao động.

Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động. Nội dung chủ yếu của Thỏa ước lao động tập thể gồm: tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động, việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động, thời gian làm việc và nghỉ ngơi, bảo hiểm xã hội, điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.

Tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa cá nhân người lao động, hoặc giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động về quyền và lợi ích liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác, về thực hiện hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể và trong quá trình học nghề. Các nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động là: thương lượng trực tiếp và tự dàn xếp tại nơi phát sinh ra tranh chấp; thông qua hòa giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật.

1.3. Những yếu tố của môi trường ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực và các nhân tố này thay đổi rất nhanh chóng. Cơ bản có thể chia ra hai nhóm là: Nhóm yếu tố môi trường bên ngoài như kinh tế, dân số, pháp luật, văn hóa, khoa học kỹ thuật…; nhóm yếu tố môi trường bên trong như mục tiêu, chiến lược của đơn vị, văn hóa tổ chức, người lao động…

1.3.1. Môi trường bên ngoài

* *Kinh tế:* Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân lực. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại công nhân. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

* *Dân số, lực lượng lao động:* Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong công ty và khan hiếm nguồn nhân lực. Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân lực, ràng buộc các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

* *Văn hoá - xã hội:* Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản lý nhân lực với nấc thang giá trị khác nhau, về giới tính, đẳng cấp...Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân lực về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động). Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quản lý nhân viên sao cho vừa lòng khách hàng là ưu tiên nhất. Không có khách hàng tức là không có việc làm, doanh thu quyết định tiền lương và phúc lợi. Phải bố trí nhân viên đúng để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

* *Kỹ thuật công nghệ:* Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật công nghệ làm cho các doanh nghiệp phải đầu tư vốn cao và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực cho phù hợp, đồng thời các doanh nghiệp có thể phải đối diện với việc giải quyết lao động dư thừa.

* *Đối thủ cạnh tranh:* cũng là những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

1.3.2. Môi trường bên trong

Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý bao gồm quản lý nhân lực. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực …

Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân lực (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích…vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để để ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân lực. Nhiệm vụ của công tác nhân lực là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân lực vì quản trị nhân lực giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.4. Kinh nghiệm quản trị NNL ở các công ty cuả một số nước trên thế giới

1.4.1. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Mỹ

Hoa Kỳ là một đất nước trẻ, giàu tài nguyên, thu hút nguồn lực từ nhiều nơi trên thế giới. Văn hóa của Mỹ thể hiện tính thực dụng, tính cá nhân chủ nghĩa cao, quyền tự do cá nhân được xếp ưu tiên hàng đầu. Người Mỹ chấp nhận xung đột, coi xung đột là động lực phát triển. Đối với người Mỹ "Việc làm ra tiền là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để giành sự kính trọng xã hội", vì thế các tư tưởng làm giàu trong xã hội được kích thích.

Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Mỹ có những nét đặc trưng như sau:

- Chế độ tuyển dụng ngắn để dễ dàng thay đổi nhân sự.
- Đào tạo huấn luyện được áp dụng theo chuyên môn hóa cao.
- Mô tả công việc rõ ràng, phạm vi hẹp.
- Có sự phân cực trong tiền lương và tiền lương được sử dụng làm công cụ cơ bản thu hút lao động có trình độ lành nghề cao.
- Nữ nhân viên được pháp luật bảo vệ: bình đẳng trong tuyển dụng, đào tạo, cơ

hội thăng tiến, tiền lương so với nam nhân viên.

- Ra quyết định và chế độ trách nhiệm có tính cá nhân.

Ngày nay, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực ở Mỹ trong thế kỷ 21 sẽ tiếp tục hoàn thiện theo hướng:

- Thiết kế nội dung công việc phong phú hơn, phạm vi công việc sẽ mở rộng áp dụng cho nhóm người cùng thực hiện.
- Chế độ tuyển dụng sẽ kéo dài hơn, doanh nghiệp sẽ quan tâm hơn đến đời sống, phúc lợi của nhân viên.
- Tiếp tục phát triển quyền tự do cá nhân cho nhân viên.
- Chú ý hơn đến các kỹ năng đa ngành trong đào tạo, huấn luyện.

1.4.2. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Nhật

Nước Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển.

Hệ thống quản trị, phát triển nguồn nhân lực nhật Bản có những đặc điểm sau:

- Công ty là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chồng chéo, CBCNV cùng chung vận mệnh với công ty do chế độ thâm niên và làm việc suốt đời.
- Chế độ 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.
- Đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng.
- Lương bổng, khen thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở đề bạt, thăng tiến.
- Mô tả công việc không rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.
- Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương.
- Ra quyết định theo nhóm, nhân viên thích tham gia quản trị.

Thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần nếp sống Phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn đề cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ nhiều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Phát triển NNL của Nhật vì thế đã có những điều chỉnh như: Chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc, thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc...

1.4.3. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của Singapore

Singapore là một quốc gia trẻ của Châu Á (tự chủ năm 1959) được Âu hóa, sử dụng thành thạo tiếng Anh. Nguồn nhân lực của Singapore đa dạng về chủng tộc, văn hóa, tôn giáo. Chính phủ chú trọng đặc biệt đến giáo dục, đào tạo, đầu tư mạnh vào phát triển NNL.

Hệ thống quản trị NNL của Singapore có những nét đặc trưng sau:

- Khi thành lập doanh nghiệp, chú trọng hàng đầu là lợi ích xã hội
- Nhà nước cấp vốn và kiểm soát doanh nghiệp
- Doanh nghiệp tự do tuyển nhân viên, nhân viên tự do chọn doanh nghiệp
- Doanh nghiệp tự hạch toán chi phí
- Tất cả các doanh nghiệp đều được khuyến khích phát triển.

** Nhận xét:*

Qua phân tích trên ta thấy quản trị, phát triển nguồn nhân lực của hai nước Mỹ và Nhật Bản theo trường phái và phong cách gần như 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, người lao động Nhật đang muốn doanh nghiệp có những biện pháp khuyến khích vật chất, đề cao quyền tự do cá nhân hơn.

Phát triển nguồn nhân lực 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 công ty thành công hàng đầu của Mỹ lại là những công ty 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 doanh nghiệp của Nhật lại bắt đầu quan tâm đến những yếu tố kích thích vật chất, đánh giá theo kết quả làm việc…

Đối với Singapore thì lợi ích xã hội hàng đầu, song song đó nhà nước cấp vốn và kiểm soát sự hoạt động của các công ty, nhưng doanh nghiệp lại được quyền tự do tuyển CBCNV, doanh nghiệp tự hạch toán chi phí và đều được khuyến khích phát triển...

* *Qua mô hình về quản trị nguồn nhân lực ở các Công ty của ba nước phát triển, ta đúc kết được một số điều như sau:*

- Chế độ tuyển dụng phải giản đơn nhưng hiệu quả cao.
- Đào tạo huấn luyện cần phải theo chuyên môn hóa cao.
- Mô tả công việc rõ ràng, cụ thể trong phạm vi phù hợp.
- Phân công và giao quyền cho các cấp quản lý một cách triệt để.
- Làm cho CBCNV trung thành hơn, quan tâm đến lợi ích lâu dài của công ty, , có tinh thần tập thể cao, cống hiến tích cực trong công việc.
- Chế độ lương bổng và khen thưởng tương xứng đối với người lao đông.
- Lợi ích xã hội và quốc qia phải đặt lên hàng đầu.

Tóm tắt Chương 1

Chương 1 đã hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực và khẳng định vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế - xã hội và đối với các doanh nghiệp. Đồng thời đã nêu lên những kinh nghiệm quản trị NNL của một số nước tiên tiến trên thế giới.

Qua đó càng khẳng định rõ vai trò quan trọng của quản trị NNL nhằm kết hợp hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp với từng cá nhân, cố gắn thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của nhân viên. Do đó quản trị nguồn nhân lực sẽ gặp nhiều thách thức và đòi hỏi phải linh hoạt và phải nhạy bén.

Doanh nghiệp cần chú trọng đến mục tiêu và chú trọng đến lợi ích của nhóm: chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng và xã hội; cơ chế kinh doanh giữ vai trò quan trọng đối với hoạt động quản trị NNL.

Trong các doanh nghiệp Hoa Kỳ, Nhật, Singapore, quyền quản lý con người thuộc về doanh nghiệp; doanh nghiệp phải chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển NNL và có sự phối hợp chặt chẻ giữa doanh nghiệp và chính phủ.

Doanh nghiệp nên có xu hướng giảm bớt nhân viên chính thức, chú trọng chuyên môn và tiềm năng phát triển; áp dụng biện pháp nâng cao quyền tự chủ cho nhân viên; Xu hướng của các doanh nghiệp hiện đại là tôn trọng nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo và phát huy hết mọi khả năng của mình để hoàn thành nhiệm vụ.

Vì vậy, việc phân tích và vận dụng đúng các cơ sở lý thuyết của quản trị nguồn nhân lực vào trong môi trường ngành Xây Lắp Điện nói chung cũng như Công Ty TNHH XLĐ 2 (CN6) nói riêng sẽ có ý nghĩa thiết thực và mang lại hiệu quả như mong đợi.

Đây là cơ sơ khoa học thực tiễn giúp tác giả phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác QTNNL trong chương 2 và chương 3.

Nhìn chung các nội dung đã nêu của chương 1 đã chứng tỏ mức độ quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển và tồn tại của một tổ chức nói chung hay cụ thể hơn trong đề tài nghiên cứu là Công Ty TNHH XLĐ 2 (CN6), đồng thời đó cũng là cơ sở để phân tích thực trạng hoạt động quản trị NNL tại CN6 của Công ty sẽ trình bày trong Chương 2 cũng như việc đề ra các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự cho CN6 của Công ty sẽ được trình bày trong chương cuối của luận văn.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH 6 CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN XÂY LẮP ĐIỆN 2

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty và Chi nhánh 6

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV XLĐ 2 là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Trung Ương, dưới sự quản lý trực tiếp của Tổng Công ty Xây dựng Công nghiệp Việt Nam, trực thuộc Bộ Công Nghiệp.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4104000157 do Sở Kế hoạch và đầu tư TP.HCM ngày 29/06/2006.

- Tên gọi đầy đủ: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp Điện 2.
- Tên viết tắt: Công ty Xây lắp Điện 2.
- Tên giao dịch quốc tế bằng tiếng Anh: Power Construction Limited Company No2.
- Tên viết tắt tiếng Anh: PCC2
- Trụ sở chính đặt tại: 81 đường Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Vốn điều lệ của Công ty: 71.404.000.000,00 đồng (Bảy mươi mốt tỷ, bốn trăm lẻ bốn triệu đồng chẵn).

Tel: (08) 39306399- (08) 39303854- (08) 39303097.

Fax: (08)- 39303655

Mã số thuế: 0300422669

Tài khoản: 3101000097427 tại Ngân hàng Đầu tư và phát triển TP.HCM.

- Tên giao dịch của (Chi nhánh 6): Limited liability company member electrical installation 2 (6 branches); Truï sôû laøm vieäc: Soá 191/5, Khu phoá Bình đöôøng 3, Phöôøng An Bình, Thò xaõ Dó An, tænh Bình Döông; Ñieän thoaïi/Fax: 08.38979173; Maõ soá thueá: 0300422669-013.

Trước năm 1975, cả nước ta chỉ có một đường dây 230KV truyền tải điện từ nhà máy thủy điện Đa Nhim về Sài Gòn, nguồn điện hiện có chỉ chủ yếu phục vụ cho sinh hoạt ở thành thị, một vài khu công nghiệp và căn cứ quân sự. Sản lượng điện bình quân đầu người. Sau ngày đất nước hoàn toàn giải phóng, ngành điện đứng trước thách thức khó khăn phải duy trì lại nguồn điện, từng bước khôi phục và nâng cấp nhà máy thủy điện Đa Nhim, đường dây 230KV, đây cũng là điều kiện tiền đề để ổn định mọi hoạt động kinh tế xã hội. Do nhu cầu sử dụng năng lường điện ngày càng cao nên Công ty Xây lắp điện 2 ra đời để đảm nhiệm các công trình điện ở phía Nam.

Tuy nhiên, do nhu cầu phát triển nhanh chóng của đất nước mà thực lực hiện tại không đảm nhiệm nổi. vì thế, ngày 23/06/1978 Bộ Điện Than lúc đó ra quyết định số 1191/ĐT/TCCB-3 thành lập Công ty Xây lắp đường dây và Trạm 2 với nhiệm vụ xây dựng lưới điện cao thế ở phía Nam từ Thuận Hải đến Minh Hải. Đến ngày 19/06/1993 theo quyết định số 347/NL/TCCB-LĐ của Bộ Năng Lượng thì Công ty Xây lắp đường dây và Trạm 2 đổi tên thành Công ty Xây lắp Điện 2. Trước đây, Công ty do Tổng Công ty Điện lực Việt Nam quản lý, nhưng hiện nay do Tổng Công ty Xây dựng Việt Nam quản lý, trực thuộc Bộ Công Nghiệp Việt Nam (Theo quyết định: 36/2005/QĐ-BCN của Bộ Công Nghiệp).

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề hoạt động

Từ ngày thành lập đến nay, quy mô hoạt động của Công ty ngày càng mở rộng, các công trình và hạng mục công trình ngày càng đa dạng và phức tạp với địa bàn hoạt động rải khắp các tỉnh miền Nam. Các công trình mà Công ty thực hiện là các lưới điện, thủy điện Trị An, Thác Mơ, Đa Nhim, nhiệt điện Bà Rịa, Thủ Đức, đường dây Sông Tiền, Sông Hậu phục vụ các tỉnh miền Tây, đường dây về Bến Tre, Tây Ninh, Thuận Hải, các trạm biến áp 110KV, 220KV.

Riêng trong năm 1994, Công ty đã hoàn chỉnh tất cả các công trình chuyển tiếp từ năm 1993 trở về trước, trong đó có các công trình trọng điểm có giá trị xây lắp lớn, chiếm tỷ trọng cao trong tổng giá trị xây lắp hoàn thành của Công ty, bao gồm:

- Đường dây 500KV Bắc - Nam

- Đường dây 110KV Hóc Môn - Bến Cát - Lộc Ninh

- Đường dây 110KV Thác Mơ - Lộc Ninh

- Đường dây 220KV Phú Lâm - Hóc Môn

Năm 2011, Công ty TNHH MTV Xây lắp Điện 2 đã thi công hoàn thành và bàn giao cho Chủ đầu tư đóng điện thành công nhiều công trình lớn, công trình trọng điểm của ngành điện, đáng kể như : Đường dây 500KV Sơn La – Hoà Bình và Sơn La – Nho Quan; Trạm biến áp 500KV Dốc Sỏi; Trạm biến áp 220KV Mỹ Tho; Đường dây 220KV Bạc Liêu – Sóc Trăng; Đường dây 110- 220KV Tân Định - Bến Cát 1; Đường dây 110KV Vĩnh Long - Chợ Lách…

Năm 2012: Đường dây 500KV Nhà Bè – Ô Môn và mở rộng ngăn lộ tại trạm 500KV Nhà Bè; Đường dây 500KV Phú Mỹ - Sông Mây; Trạm 500KV Sông Mây; Đường dây 500KV Vĩnh Tân – Sông Mây; Trạm biến áp 110KV Cảm Mỹ; Trạm biến áp 110KV Dầu Giây; Trạm Mỹ Tho – Máy 2, Đường dây 110kV Phú Định – Hùng Vương, Đường dây 110kV Phú Định – Chánh Hưng, …

Ngoài ra, Công ty còn thi công một số công trình lớn gối đầu sang năm 2013 như: Đường dây 500kV Mỹ Phước – Cầu Bông, Đường dây 110kV Bảo Lộc – Đam Bri, Đường dây 110kV Châu Đốc – An Phú, Đường dây 110kV Cao Lãnh – Đồng Tháp, Đường dây 110kV Đông Hải – Đầm Dơi, …….

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ

1.2.3.1. Chức năng

Hoạt động sản xuất chính của Công ty là Xây dựng đường dây và trạm biến áp tất cả các điện thế.

Hiện nay, Công ty đã và đang không ngừng nâng cao chất lượng thi công công trình, cải tiến, đầu tư phương tiện máy móc thiết bị hiện đại nhằm góp phần làm giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, nâng cao doanh lợi cho Công ty.

Lĩnh vực hoạt động của công ty bao gồm:

- Xây lắp công trình đường dây và trạm biến áp.

- Sản xuất cấu kiện bê tông vật liệu xây dựng.

- Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp.

- Xây lắp các công trình giao thông, thông tin viễn thông, thủy lợi, văn hóa, thể thao, bến cảng.
- Sản xuất kinh doanh, gia công chế tạo các sản phẩm về cơ khí, thiết bị, phụ kiện về xây lắp công trình điện, công nghiệp.
- Thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện trong xây dựng công trình điện.
- Tư vấn đầu tư, xây dựng, lập và thẩm định các dự án đầu tư, khảo sát đo đạc, tư vấn đền bù giải phóng mặt bằng, tư vấn quản lý dự án cho các công trình điện và công nghiệp.

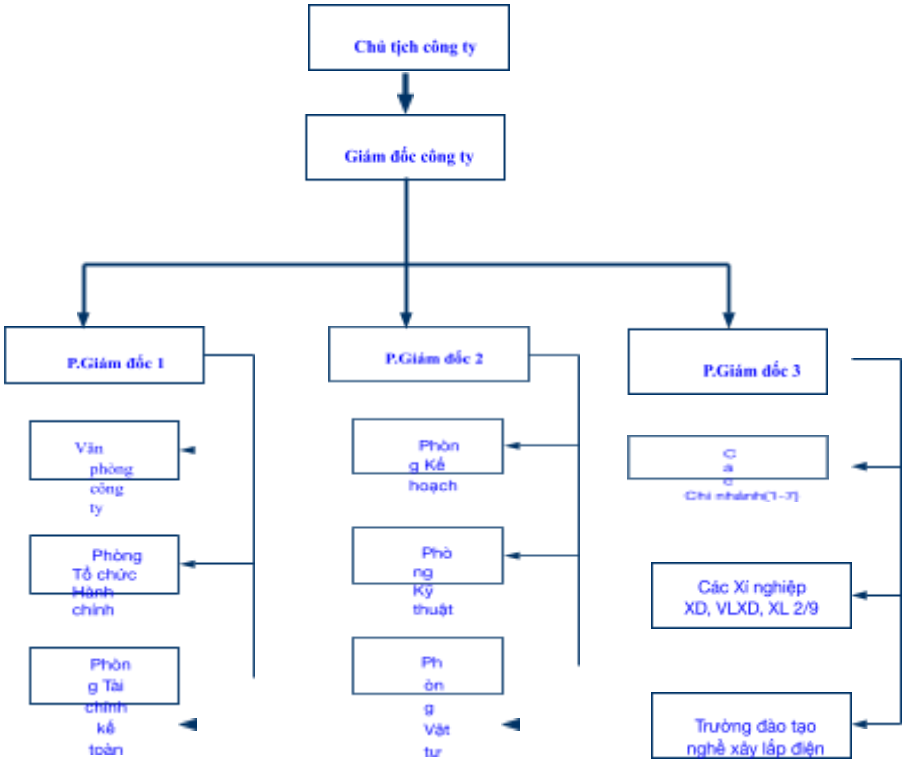
1.2.3.2. Nhiệm vụ

- Bảo toàn và phát triển vốn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đúng mục đích, tự chủ trong sản xuất kinh doanh.
- Tổ chức thực hiện kinh doanh, liên kết các thành phần kinh tế để gia tăng lợi nhuận cho Công ty.
- Thực hiện tốt các chính sách về chế độ lao động.
- Thực hiện tốt tất cả các nhiệm vụ của cấp trên giao phó.
- Thực hiện triệt để mọi nghĩa vụ đối với Nhà Nước.

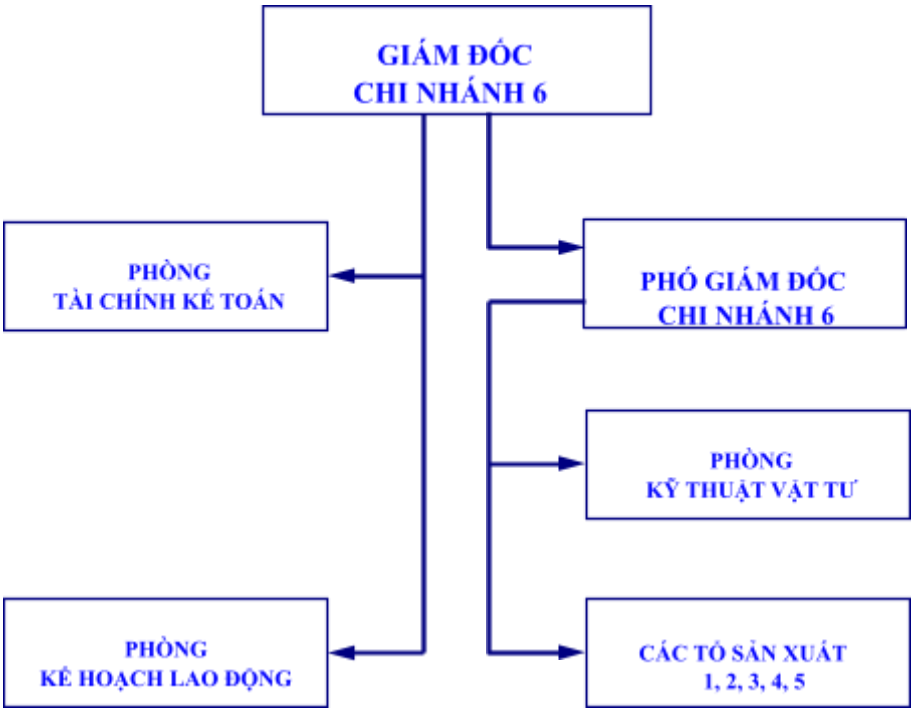
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty và Chi nhánh 6

Văn phòng chính của Công ty đặt tại: Số 81, Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.

Công ty hiện có 7 Chi nhánh và 3 xí nghiệp trực thuộc (Địa chỉ chi tiết xem tại Phụ lục 3)



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Chi nhánh 6

2.1.4. Kết quả một số chỉ tiêu cơ bản giai đoạn 2010 - 2013 tại Chi nhánh 6

Mức tiền lương bình quân và mức đóng bảo hiểm xã hội: Mức thu nhập bình quân tăng trung bình trên dưới 7%/năm. CN6 đóng đầy đủ BHXH, BHYT, bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của Nhà nước (xem Bảng 2.1).

Bảng 2.1: Tiền lương bình quân và mức nộp Bảo hiểm từ năm 2010-2013

Đơn vị tính: 1.000đồng

Năm	2010	2011	2012	2013
Tiền lương bình quân (tháng).	4600	4922	5267	5635
Nộp BHXH (15%), BHYT (3%), Bảo hiểm thất nghiệp (1%).	1468320	1750656	2053497	2363995

(Nguồn: Phòng KT-TC Chi nhánh 6)

Bảng 2.2: Một số chỉ số cơ bản từ năm 2010-2013

Đơn vị tính: 1000đồng

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013
Tổng doanh thu	3.948.000	4.680.000	5.540.000	6.292.800
Lợi nhuận (sau thuế)	740.250	877.500	1.038.825	1.258.560
Nộp ngân sách	246.570	292.500	346.275	419.520

(Nguồn: Phòng TCKT Chi nhánh 6)

Một số chỉ tiêu: doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu qua các năm. Tổng doanh thu và lợi nhuận của Chi nhánh có chiều hướng tăng dần qua các năm, nộp ngân sách nhà nước của CN6 thực hiện theo luật định.

2.2. Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực Chi nhánh 6

2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực

Chi nhánh 6 có một đội ngũ lao động tương đối ổn định. Lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn, bình quân 77.5% và lao động gián tiếp chiếm bình quân là 22.5% tổng số lao động trong toàn Công ty cũng như CN6. Đây được xem là một tỷ lệ tương đối phù hợp trong giai đoạn này (theo các chuyên gia nhận định của một số

công ty trong lĩnh vực xây lắp điện khác, thì tỷ lệ lao động gián tiếp thường chiếm khoảng từ 25 đến 25%). Nhìn chung đội ngũ lao động tại Công ty thời gian qua tương đối ổn định.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp từ 2010-2013

Chỉ tiêu	**Năm 2010**	**Năm 2011**	**Năm 2012**	**Năm 2013**
Lao động trực tiếp	110	122	133	140
Lao động gián tiếp	30	34	38	44
Tổng số	**140**	**156**	**171**	**184**

(Nguồn: Phòng KHLĐ Chi nhánh 6)

Lao động theo trình độ: Đại học, cao đẳng, trung cấp tăng dần qua các năm, trong đó tỷ lệ tăng theo trình độ lao động có trình độ Đại học và cao đẳng tăng nhiều so với trình độ lao động có trình độ trung cấp. Còn lao động có trình độ công nhân kỹ thuật (CNKT) và lao động khác (lao động có kinh nghiệm lâu năm) giảm dần qua các năm. Chính vì quan điểm mức lương trả cho cao đẳng cũng tương đương với đại học, nên xu thế tuyển dụng trình người lao động có trình độ đại học ngày càng giữ vai trò chủ đạo trong công tác tuyển dụng của CN6.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của Chi nhánh 6 từ 2010-2013

Trình độ	**Năm 2010**	**Năm 2011**	**Năm 2012**	**Năm 2013**
Đại học	22	29	37	48
Cao đẳng	11	16	25	30
Trung cấp	50	59	65	71
CNKT	47	42	37	30
Khác	10	8	7	5

(Nguồn: Phòng KHLĐ Chi nhánh 6)

Những năm gần đây CN6, Công ty và Tổng công ty cổ phần xây dựng Việt Nam chủ trương chung là tinh giản lao động, tổ chức sắp xếp nguồn lao động hiện tại có cho phù hợp với yêu cầu trong quá trình thi công sản xuất kinh doanh.

(Xem tại Phụ lục 4: Bảng biến động lao động của Chi nhánh 6 từ 2010-2013)

Trên thực tế cho thấy nguồn lao động của CN6 có xu hướng tăng dần, vì khối lượng công việc có xu hướng tăng chứ không giảm, có đôi lúc do để hoàn thành vượt tiến độ thi công buộc các tổ phải tăng nguồn lao động ngoài thì mới có thể đáp ứng được yêu cầu.

CN6 được đánh giá là một trong những đơn vị tương đối khá do điều kiện có nguồn lao động ổn định, thực hiện chính sách chế độ và chăm lo đời sống nhân viên ổn định. Nên lòng trung thành của các nhân viên ngày càng được cải thiện hơn.

Sự ổn định nguồn lao động, chính sách chăm lo đời sống nhân viên cũng lòng trung thành của các nhân viên ngày càng được cải thiện hơn thể hiện qua bảng thống kê thâm niên công tác của CBCNV làm việc tại CN6.

(Xem tại Phụ lục 5: Bảng thâm niên công tác của CBCNV (thống kê năm 2013)

2.2.2. Thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực

Trong điều kiện thi công sản xuất kinh doanh hiện nay và định hướng phát triển trong tương lai, CN6 đòi hỏi phải có sự điều tiết bố trí sắp xếp lại nguồn lao động theo phong cách tác phong chuyên nghiệp hơn là đúng người đúng việc.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực của Chi nhánh 6 hiện nay là chưa được chuyên sâu đúng mức, mặc khác công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực cho từng giai đoạn cũng như cho từng năm vẫn chưa có một chiến lược và dự báo lâu dài về nguồn nhân lực cho Công ty-CN6.

Tiếp đến, kế hoạch thi công sản xuất kinh doanh của CN6 cũng xây dựng cho từng năm chưa được phân tích trong môi trường kinh tế hội nhập mang tính lâu dài. Do vậy mà CN6 chưa có thể xây dựng được chiến lược nhân sự trong dài hạn để có một định hướng chuẩn xác nhằm phát triển NNL của CN6 trong giai đoạn sắp tới.

Ngoài ra, công tác hoạch định nguồn nhân lực còn phó mặc cho các phòng-ban nghiệp vụ đề xuất bổ sung hoặc thay thế nhân sự...mà chưa thể hiện đúng vai trò tư

vấn-phân tích-tổng hợp công tác hoạch định nguồn nhân lực của CN6 thành một cách có hệ thống.

Vì thế, CN6 cần chú trọng hơn trong việc xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực để tiến đến xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực, giúp Công ty chủ động hơn trong sử dụng lao động một cách có hiệu quả. Để đánh giá cụ thể thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực tại CN6, ta tiến hành đi vào phân tích các nội dung sau:

2.2.2.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc, xây dựng các bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn chức danh công việc được coi là vấn đề then chốt của hoạt động hoạch định NNL, nên Chi nhánh 6 cũng đã xây dựng hệ thống các chức danh công việc. Tuy nhiên, phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu và chưa được tiến hành một cách khoa học. Phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích.

Đây là điểm đáng quan tâm để thay đổi, vì khi đánh giá, phân tích mô tả công việc, thì phòng kế hoạch lao động thuộc CN6 của công ty đã có đề nghị để cho từng cá nhân của các phòng-ban khác xây dựng bảng mô tả công việc, rồi dựa vào kết quả xây dựng này để làm nền tảng mà xây dựng bảng phân tích mô tả công sau đó ban hành bảng mô tả dùng chung cho cả đơn vị. Mặc khác, khi tiến hành thực hiện thì lại chưa có sự khảo sát, thảo luận một cách chuyên nghiệp để xác định sự chính xác các chức danh công việc cũng như về nội dung-nhiêm vụ-trách nhiệm-năng lực-trình độ- kỹ năng và chất lượng công việc một cách cụ thể nhất.

Thêm vào đó riêng cách xác định mức lương chức danh của từng nhóm chức danh lại được áp dụng chung cho tất cả nhân viên mà chưa cụ thể hóa cho từng nhân viên đảm đương các công việc khác nhau và có trình độ thâm niên khác nhau, tức chưa có sự phân biệt trong cách đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên hành chính, nhân viên kỹ thuật, nhân viên lao động tiền lương…

Vì vậy, đã dẫn đến tình trạng một số nhân viên trong Chi nhánh có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chưa đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của

công việc nhưng cũng được xếp vào cùng nhóm chức danh công việc. Còn mức lượng theo Nghị định 205 thì chỉ dùng để xác định mức lương đóng BHXH và thực hiện chế độ nghỉ hưu theo Quy định chung của Nhà nước.

Thực tế khi tiến hành các công việc-nhiệm vụ-trách nhiệm-quyền hạn cũng như các phẩm chất-kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu do cấp trên trực tiếp giao đối với nhân viên dưới quyền mà chưa quy định cụ thể bằng văn bản. Nên các nhân viên phụ trách những công việc khác nhau rất khó tìm hiểu được công việc của các nhân viên khác ngoài phòng ban của mình phụ trách.

Ngay cả đồng nghiệp trong cùng phòng ban, đôi khi người này cũng khó nắm rõ công việc của người kia, điều này gây nhiều khó khăn mỗi khi cần có sự giao thoa công việc cho nhau hoặc khi có sự điều động nhân viên, bản thân nhân viên được điều động cũng hết sức bị động vì không biết cụ thể công việc mới là gì.

Điều quan trọng hơn là: bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn chức danh công việc phải 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; để khắc phục những vấn đề này CN6 cần tổ chức phân tích công việc một cách chính xác và cụ thể để xây dựng hai văn bản quan trọng là bảng mô tả công việc và bộ tiêu chuẩn chức danh công việc một cách thực chất để áp dụng trong toàn CN6.

2.2.2.2. Đánh giá nhu cầu nguồn nhân lực

Để đánh giá nguồn lao động của Chi nhánh 6 thì cần có những đánh giá, phân tích cơ cấu (trình độ, giới tính, tuổi tác...) thống kê, cụ thể:

** Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ:*

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ 2013

	Cán bộ quản lý	Nhân viên	Công nhân	Tổng số
Số người	24	20	140	184
Tỷ trọng(%)	11	13	76	100

(Nguồn: Phòng KHLĐ -Chi nhánh 6)

Khi xét theo cơ cấu lao động theo nghiệp vụ và lấy số liệu của năm 2013 (Bảng 2.7) thì lực lượng lao động gián tiếp làm việc của CN6 chiếm tỷ lệ 24%, còn lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ 76%. Điều này cho thấy sự đóng góp của lực lượng lao động trực tiếp của CN6 là rất lớn, lực lượng lao động trực tiếp này là những người thợ-người công nhân trực tiếp làm ra sản phẩm nhưng chế độ tiền lương (Bảng 2.1) thì chưa được thỏa đáng với công sức bỏ ra, tại CN6 thì chế độ tiền lương và các khoảng khen lương khác cần phải điều chỉnh lại cho phù hợp trong giai đoạn sắp tới.

* *Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo:*

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo năm 2013

Nội dung	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Công nhân Kỹ thuật	Khác	Tổng cộng
Số lượng (người)	48	30	71	30	5	184
Tỷ trọng (%)	26	16	39	16	3	100

(Nguồn: Phòng KHLĐ Chi nhánh 6)

Khi xét cơ cấu lao động theo trình độ thì tính đến năm 2013 (Bảng 2.8), toàn CN6 có: 48 người có trình độ đại học chiếm 26%, 16 người có trình độ cao đẳng chiếm 16%, 71 người có trình độ trung cấp chiếm 39%, 30 người có trình độ công nhân kỹ thuật chiếm 16%, 5 người có trình độ dưới trung cấp chiếm 3%. Hiện CN6 chưa có nhân sự nào được đào tạo trình độ sau đại học, điều này đáng được lưu tâm trong giai đoạn tuyển dụng sắp tới ở CN6 khi bố trí các vị trí thực sự cần có trình độ cao hơn đại học.

Lực lượng lao động có trình độ đại học-cao đẳng-trung cấp có xu hướng tăng lên qua các năm (Bảng 2.4), trong đó lực lượng lao động có trình độ đại học tăng nhiều hơn lực lượng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp. Khi có nhu cầu tuyển dụng cho các công việc nhân viên ở các phòng ban khác, thì hầu như yêu cầu phải có trình độ đại học (ưu tiên ứng viên có trình độ sau đại học), theo quy định các chức danh từ đội trưởng/đội phó hay vị trí quản lý cao hơn nữa đều phải có trình

độ đại học, nên trong kế hoạch sắp tới ở CN6 sẽ phải từng bước hoàn thiện về đề án nhân sự.

Ngoài ra, về vấn đề ngoại ngữ thì ở CN6 có khoảng từ 5% đến 7% nhân viên có chứng chỉ B Anh văn, mà yêu cầu sử dụng ngoại ngữ tại CN6 ngày càng hết sức cấp thiết để giải quyết các công việc như: thực hiện hợp đồng ngoại thương, hợp đồng kinh doanh đối với các đối tác là người nước ngoài, nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật, tiếp xúc làm việc với các chuyên gia người nước ngoài, hội thảo, tham dự hội nghị…

Nên theo định hướng phát triển sắp tới của CN6, cần phải tăng cường công tác đào tạo-bồi dưỡng nâng cao trình độ ngoại ngữ cho bộ phận phụ trách các phần việc thường xuyên phải sử dụng tiếng nước ngoài nhằm có thể đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn hội nhập quốc tế hiện nay.

** Cơ cấu lao động theo độ tuổi:*

Theo số liệu thống kê về độ tuổi lao động của CN6 năm 2010 đến năm 2013, độ tuổi bình quân với tỷ lệ như sau: từ 25-35 tuổi chiếm 38%, từ 36-45 tuổi chiếm 33%, từ 46-55 tuổi chiếm 19% và trên 55 tuổi là 10%, tuổi lao động bình quân là 39 tuổi. Từ số liệu trên ta thấy lực lượng lao động trong giai đoạn cống hiến chiếm đa số, còn lực lượng lao động từ 46 tuổi và trên 55 tuổi có xu hướng giảm dần, nên cơ cấu theo tuổi lao động thì CN6 có một lợi thế tương đối lớn theo độ tuổi lao động.

Mặc khác, cán bộ công nhân viên có quá trình làm việc gắn bó bền vững, từ thế hệ lao động khi mới tiếp quản và thành lập Công ty cũng như Chi nhánh 6 đến nay vẫn còn làm việc, đây là một lực lượng lao động có rất nhiều kinh nghiệm trong nghề, nên cần tranh thủ sự đóng góp và tiếp thu kinh nghiệm của lực lượng lao động này và đồng thời cần có chiến lược về nguồn nhân lực kế thừa bổ sung khi lực lượng lao động này đến tuổi hưu trí.

Qua việc phân tích về độ tuổi lao động đã cho thấy thực trạng về đội ngũ lao động của CN6 hiện nay. Từ điều này, ta đã có một được cái nhìn tổng thể về công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những

tồn tại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của CN6 đứng trên góc độ NNL để tìm giải pháp hoàn thiện công tác quản trị NNL cho CN6.

** Cơ cấu lao động theo giới tính:*

Số lao động nam chiếm tỉ trọng lớn và giữ tương đối ổn định qua các năm (khoảng 85%). Lao động nam chủ yếu tập trung ở các đơn vị chuyên thi công công trình xây lắp điện cũng như ở các công việc nặng nhọc, độc hại, có độ phức tạp cao.

Còn lao động nữ trong CN6 chiếm tỉ trọng ít, trong tổng số 184 CBCNV của năm 2013, thì có khoảng 28 lao động là nữ, chiếm tỷ khoảng 15%, thường là lao động gián tiếp, tập trung ở các khối phòng ban chức năng.

Cơ cấu lao động của Chi nhánh 6 nếu xét theo góc độ giới tính thì rõ ràng có một sự chênh lệch rất lớn. Sở dĩ có sự mất cân đối lớn như vậy xuất phát chủ yếu từ đặc thù hoạt động từ thi công SXKD của lĩnh vực ngành nghề hoạt động của CN6 .

Lao động bán hàng trực tiếp hoặc lao động trực tiếp đại đa số là nam vì công việc ở những vị trí này thường đòi hỏi sức khỏe, làm việc ngoài trời, làm việc theo nhóm hay tổ thi công…lực lượng bảo vệ cũng chỉ là đàn ông đa số họ ở tuổi trung niên, lao động nữ chủ yếu là nhân viên các phòng ban (kế toán tài chính, kế hoạch lao động, kỹ thuật vật tư hay nhân viên tổng hợp ở các tổ hoặc đội thi công-SXKD).

Do đó, với tỷ lệ nữ có xu hướng giảm dần đã phản ánh nét đặc trưng của ngành xây lắp điện là ngành có điều kiện làm việc không phù hợp với chị em phụ nữ. Mặc khác LĐ nữ cũng khó có thể trở thành những người thợ thi công-SXKD ở các công trình xây lắp điện, sự mất cân bằng với lực lượng lao động nam và nữ là do không phải lao động nữ không đủ năng lực làm việc mà chủ yếu là do đặc thù của lĩnh vực ngành nghề tự nhiên chọn lọc.

2.2.2.3. Xây dựng kế hoạch và lập dự báo nguồn nhân lực

Về công tác quy hoạch cán bộ kế thừa: nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ phẩm chất cũng như năng lực, có tư tưởng chính trị vững vàng để có thể đào tạo-bồi dưỡng-luân chuyển, bổ nhiệm đáp ứng nhu cầu phát triển doanh nghiệp trong giai đoạn mới, CN6 đã tiến hành xây dựng quy hoạch cán bộ giai đoạn đến năm 2020 đúng quy trình, thủ tục quy định tại quy chế quản lý thực

hiện công tác tổ chức cán bộ của Tổng công ty cổ phần xây dựng Việt Nam cũng như Công ty-CN6. Trên cơ sở thống nhất từ cấp Đảng ủy đến Ban giám đốc của Tổng công ty cũng như đến Công ty-CN6 và các Công ty thành viên khác trực thuộc Tổng công ty cổ phần xây dựng Việt Nam về chính sách quy hoạch cán bộ đến năm 2020.

Xây dựng kế hoạch và phối hợp tổ chức thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ về ngoại ngữ, lý luận chính trị, kỹ năng lãnh đạo-quản lý và kinh nghiệm thực tế tại cơ sở…. Rà soát lại những thay đổi trong thực tế tác động đến công tác quy hoạch cán bộ (tổ chức lại bộ máy, yêu cầu phát sinh, nguồn cán bộ quy hoạch…). Hàng năm CN6 tiến hành đánh giá, nhận xét nhân sự trong danh sách quy hoạch, đề xuất bổ sung và điều chỉnh kịp thời danh sách cán bộ quy hoạch cho phù hợp với tình hình thực tế.

Lập kế hoạch lao động: Hàng năm cũng như tương ứng từng giai đoạn cụ thể, Công ty-CN6 lập kế hoạch lao động, trong đó có tính toán cân đối lực lượng lao động hiện tại cả về số lượng và cơ cấu nghề nghiệp, chức danh, trình độ chuyên môn, đáp ứng được đòi hỏi của kế hoạch SXKD, sự phát triển của CN6 trong từng năm và từng thời kỳ. Đồng thời, thống kê và dự kiến số lao động đến tuổi nghỉ hưu, sau đó lập kế hoạch cân đối lao động cho CN6.

Dự báo nguồn nhân lực: CN6 tiến hành xác định nguồn cung về nhân lực cho CN6. Nguồn cung cấp chủ yếu từ lực lượng lao động xã hội. Trong đó, nguồn lao động cho khối gián tiếp của Công ty thường là nguồn sinh viên được đào tạo từ các trường đại học, học viện, các cơ sở đào tạo, các cơ quan tổ chức khác trong cả nước và cả sinh viên tốt nghiệp các trường đại học ngoài nước. Lực lượng lao động trực tiếp chủ yếu từ các trường cao đẳng và trung cấp của khối Công nghệ kỹ thuật-xây dựng-kinh tế… Mỗi nguồn cung cấp lao động đều có những thế mạnh cũng như hạn chế khác nhau, nên cần có sự đánh giá chọn lọc trong khâu tuyển dụng cho phù hợp với nhu cầu thi công-SXKD thực tế.

2.2.2.4. Thiết lập kênh thông tin quản lý nguồn nhân lực

Hiện nay CN6 vẫn chưa có một hệ thống thông tin về nhân lực, đây là hệ thống cung cấp dữ liệu phản ánh đầy đủ, toàn diện những thông tin tổng quát nhưng cũng thật cụ thể về nguồn lực lượng của Chi nhánh 6, bao gồm: các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng, trình độ, năng lực, nhu cầu đào tạo, tái đào tạo… xu hướng tiến triển của NNL qua thời gian. Mục đích cơ bản việc xây dựng hệ thống thôn tin quản trị NNL là cung cấp kịp thời và chính xác những thông tin về nguồn nhân lực cho lãnh đạo Công ty-CN6 ra các quyết định về nhân sự một cách chính xác.

Công ty đã có phần mềm về *Quản trị nhân sự* nhưng thật sự vẫn chưa thể phát huy được tác dụng tốt, chỉ mới cập nhật một số thông tin cơ bản của nhân viên, công tác cập nhật không được thực hiện thường xuyên. Tuy hàng năm hoặc đột xuất theo yêu cầu thì phòng TCNS của Công ty cũng như phòng KHLĐ của CN6 vẫn có những báo cáo đánh giá về số lượng và chất lượng lao động hiện tại để trình lãnh đạo Chi nhánh 6 xem xét phê duyệt, nhưng vẫn chưa được thành một hệ thống mang tính chuyên nghiệp tương xứng với yêu cầu xã hội của CN6.

Nhận xét: Công tác hoạch định nguồn nhân lực của CN6 đã được tổ chức thực hiện một cách tương đối đúng quy trình đề ra, xong vẫn chưa được thực hiện một cách bài bản theo một quy trình mang tính chuyên nghiệp cao. Vì thế, công tác hoạch định nguồn nhân lực của Chi nhánh 6 chưa mang chiến lược toàn diện trong giai đoạn sắp tới nên vẫn chưa thể hoàn thiện công tác xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực được. Mặc khác, Chi nhánh 6 cần thiết lập gấp kênh thông tin về quản trị nguồn nhân lực một cách thống nhất cao. Ngoài ra, CN6 cần kiện toàn hơn trong công tác hoạch định nguồn nhân lực để giúp CN6 chủ động trong sử dụng con người đạt được hiệu quả tốt hơn.

2.2.3. Thực trạng công tác thu hút nguồn nhân lực

2.2.3.1. Công tác tuyển dụng

CN6 gần như không đăng quảng cáo tuyển nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Nên người có nhu cầu tìm việc rất khó tiếp cận được thông tin về nhu cầu tuyển dụng của CN6. Qua 3 năm gần nhất thì số người được tuyển dụng

bình quân do tự tìm hiểu về Chi nhánh 6 là: 11%, do các văn phòng giới thiệu việc làm là 16%, do CBCNV trong CN6 giới thiệu 43%, do khối các trường trong Tp.HCM cung cấp 21%, từ các nguồn khác là 9% (điều động từ các bộ phận khác). Như vậy, NNL cung cấp của CN6 chủ yếu là từ những người thân hoặc qua sự giới thiệu trực tiếp có bảo lãnh của CBCNV trong đơn vị là chiếm tỷ trọng cao nhất, còn hình thức tuyển dụng từ quảng cáo bên ngoài CN6 gần như không tuyển dụng được qua 3 năm gần đây là do CN6 rất ít đăng quảng cáo tuyển nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng.

(Xem tại Phụ lục 6: Bảng tình hình tuyển dụng CN6 qua 3 năm)

* *Một số bất cập của công tác tuyển dụng:*

- Một số người bên ngoài có năng lực tốt bị mất đi cơ hội được làm việc cho CN6, còn CN6 lại bỏ lỡ cơ hội tuyển được nhân sự có thể tuyển chọn là nhân sự giỏi.
- Việc tuyển dụng chưa có tính có tính cạnh tranh cao, phỏng vấn tuyển dụng còn mang nặng tính hình thức, đôi lúc lại tuyển dụng luôn cả những nhân sự không đạt yêu cầu đề ra, nên vô tình tạo ra một thế tâm lý ỷ lại đối với những người có quen biết là lãnh đạo-quản lý trong CN6.
- Các mối quan hệ trong doanh nghiệp trở nên phức tạp có thể gây khó khăn trong quản lý điều hành, có thái độ không tôn trọng người khác khi làm việc, ỷ lại mình là con em hoặc người thân của những người có chức vụ trong CN6.

Nguyên nhân*:* Công ty vẫn là một DNNN, ảnh hưởng của cơ chế bao cấp tập trung từ những năm nước ta chưa mở cửa hòa nhập quốc thế, còn năng nề về tính tư tưởng quản lý hành chính. Song song, là mối quan hệ trong CN6 cũng khá phức tạp và chịu sự chi phối của nhiều cơ quan ban ngành tác động theo chiều dọc và ngang khác.

* *Tiêu chuẩn tuyển dụng:*

Tiêu chuẩn tuyển dụng được quy định trong hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc đã được Công ty của CN6 ban hành theo quyết định số 247/TC-HC ngày 24/12/1013. Tuy nhiên, trên thực tế ít được áp dụng, chỉ thực hiện một vài tiêu

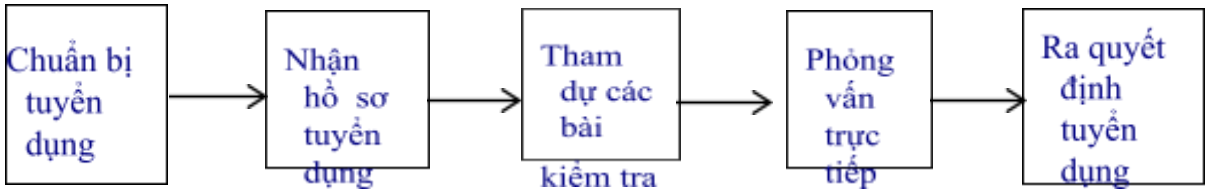
chuẩn cơ bản, còn lại mang tính chủ quan hoặc theo các mối quan hệ, rất hiếm trường hợp nhân sự nào đã được tuyển dụng nào vì không đáp ứng được yêu cầu thử việc mà bị sa thải.

Do tiêu chuẩn tuyển chọn hiện nay tại CN6 cũng chưa được đầy đủ và cụ thể. Nên rất dễ xảy ra trường hợp tuyển dụng vào nhưng không đáp ứng được yêu cầu công việc và buộc phải bố trí sang việc khác hoặc phải được đào tạo, kèm cặp thêm một thời gian mới làm được việc.

Nguyên nhân: Yêu cầu của đội ngũ NNL cũng như chiến lược phát triển NNL chưa được xác định rõ ràng. Những người trực tiếp làm công tác tuyển dụng chưa thật sự đánh giá đúng tầm quan trọng của NNL và lực lượng lao động cho nhu cầu hoạt động thi công-SXKD của CN6 hiện tại và trong tương lai. Khả năng đáp ứng của.

* *Quy trình tuyển dụng:*

Các bước trong quy trình tuyển dụng được thể hiện như sau:



(Nguồn: Phòng TC-HC)

Hình 2.3: Sơ đồ quy trình tuyển dụng của Công ty-CN6

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

Để chuẩn bị tuyển dụng, Công ty-CN6 thành lập hội đồng tuyển dụng. Hội đồng này sau đó sẽ tiến hành xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng đối tượng tuyển chọn, cơ cấu hội đồng gồm:

Chủ tịch Hội đồng: Giám đốc hoặc Phó Giám đốc phụ trách công tác Tổ chức cán bộ - Lao động tiền lương.

- Thường trực Hội đồng: Trưởng phòng TC-HC
- Các ủy viên: Chủ tịch Công Đoàn, Trưởng phòng ban hoặc đơn vị trực thuộc đang có nhu cầu được bố trí thêm lao động.

Bước 2: Thu nhận hồ sơ tuyển dụng.

Tất cả các hồ sơ đều được chuyển về Phòng TC-HC, tại đây chủ yếu kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ: Đơn xin việc, bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, giấy khám sức khỏe của các cơ quan y tế có thẩm quyền và bản sao có công chứng các bằng cấp, giấy chứng nhận trình độ chuyên môn nghiệp vụ, bộ hồ sơ đều theo mẫu chung thống nhất của Nhà nước.

Bước 3: Tổ chức thi tuyển.

Ứng viên được mời đến để làm những bài kiểm tra về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kiểm tra trình độ ngoại ngữ, tin học …

Phỏng vấn: phần thi này chủ yếu để đánh giá khả năng xử lý tình huống, các vấn đề thường xuyên phát sinh trong công việc, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

Bước 4: Ra quyết định tuyển dụng.

Người trúng tuyển là người có số điểm thi đạt điểm trung bình trở lên theo số lượng nội dung câu hỏi thi tuyển và được lấy từ người có số điểm cao nhất cho đến hết chỉ tiêu được duyệt tuyển dụng.

Sau khi có danh sách trúng tuyển hội đồng tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng. Trong quyết định tuyển dụng có nêu rõ: Chức vụ, nơi làm việc, lương bổng, thời gian thử việc theo quy định. Khi đã có quyết định tuyển dụng, ứng viên tiến hành thử việc và được hưởng 85% hệ số lương cơ bản cộng lương năng suất và phụ cấp nếu có.

Trong thời gian này, người lao động được giới thiệu sơ lược về ngành xây lắp điện, về Công ty-Chi nhánh 6, nội quy lao động, được học về an toàn điện... Khi hết thời gian thử việc, nếu không có vi phạm kỷ luật, người lao động được xem xét ký lại hợp đồng không xác định thời hạn.

Kể từ khi ký hợp đồng lao động, người lao động được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc, được tham gia BHXH, BHYT theo quy định.

* *Những điểm đạt được trong công tác tuyển dụng.*

Đối với nguồn tuyển nội bộ: Dễ nắm bắt được lý lịch của các ứng viên, dễ trao đổi, gần gũi, tiết kiệm chi phí, thời gian và đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực cho. Đồng thời có tác dụng khuyến khích, động viên nhân viên trong CN6 làm việc hăng hái nhiệt tình hơn, họ sẽ có ý thức tự bồi dưỡng trình độ tay nghề chuyên môn của mình để có cơ hội thăng tiến và tạo được lòng trung thành gắn bó lâu dài với CN6.

Đối với nguồn tuyển bên ngoài: Tuyển dụng từ nguồn lao động bên ngoài với ưu điểm là nguồn lao động phong phú giúp tuyển dụng được nhiều ứng viên xuất sắc. Việc đánh giá quá trình thử việc của nhân viên dựa vào bảng đánh giá thực hiện công việc do trưởng đơn vị phụ trách thực hiện đánh giá nên đảm bảo được tính chính xác, công bằng và khách quan trong việc đánh giá.

* *Nhận xét công tác tuyển dụng tại Công ty-CN6*

Để đánh giá chính xác thực trạng công tác tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực tại Công ty-CN6, tác giả đã sử dụng kết quả khảo sát thăm dò ý kiến của hội đồng thành viên liên quan đến công tác tuyển dụng và có kết quả tại Phụ lục 7.

(Xem tại Phụ lục 7: Bảng nhận xét về công tác tuyển dụng và thu hút NNL)

* *Những hạn chế trong công tác tuyển dụng.*

Khó có thể sàn lọc để chọn ra được ứng viên tốt nhất, nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa thực hiện bước kiểm tra trắc nghiệm nghiêm ngặt. Do đó, chưa thể đánh giá hết được năng lực của ứng viên một cách chuẩn xác.

Nguồn tuyển dụng chưa đa dạng, Công ty-CN6 chỉ áp dụng hình thức phỏng vấn trong quy trình tuyển dụng nên có thể chọn các ứng viên chỉ đáp ứng được yêu cầu về bằng cấp mà chưa đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn dẫn đến tình trạng tốn kinh phí và thời gian đào tạo lại khi được tuyển.

* *Nguyên nhân hạn chế:*

Thành viên hội đồng tham gia quy trình tuyển dụng còn cả nể, đôi lúc chưa thể hiện chính kiến của mình trong việc đánh giá, vẫn chưa phát huy hết đúng vai trò

đánh giá của mình đối với việc tuyển chọn một nguồn nhân lực chất lượng và hợp lý cho Công ty-CN6.

Tổ chức phân tích công việc vẫn chưa có bảng tiêu chuẩn công việc cụ thể để làm căn cứ cho tuyển dụng nhân sự cho Công ty-CN6.

2.2.3.2. Phân công, bố trí , đề bạt và bổ nhiệm

** Phân công, bố trí nhân viên:*

Đối với những người lao động mới vào làm việc được phân công, bố trí công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn; đối với những người đang làm việc, ngoài công việc đã được phân công sẵn thỉnh thoảng cũng được phân công thêm, giảm bớt hay hoán chuyển công việc trong nội bộ một phòng ban, đơn vị. Tất cả những công việc này đều do trưởng phòng đội, đơn vị tự quyết định.

Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều tầng nấc quản lý, bộ máy cồng kềnh, vấn đề giải quyết nhân viên dôi dư hoặc không phù hợp với vị trí đang làm việc gặp rất nhiều khó khăn đã ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất lao động cũng như nghị lực làm việc, khả năng cống hiến, ý chí phấn đấu của những CBCNV khác có tâm và có tầm.

Điều động CBCNV từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, đơn vị khác đôi khi cũng diễn ra, việc điều động do Giám đốc ra quyết định mà nguyên nhân có thể xuất phát từ:

- Điều phối lại lao động giữa nơi này với nơi khác cho phù hợp hơn.

- Một số CBCNV thông qua tự học tập từ bên ngoài hoặc được Công ty tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề sẽ được điều động sang nơi khác đảm trách công tác mới.

- Do mắc phải sai phạm nên thuyên chuyển công tác, điều động sang nơi khác.

- Điều động vì lý do tổ chức cán bộ, điều này có nghĩa các cán bộ trong diện quy hoạch được điều động kinh qua nhiều vị trí khác nhau trước khi được đề bạt, bổ nhiệm.

- Một ít trường hợp giải quyết theo nguyện vọng của người lao động (để làm việc gần nhà, để thuận đường đưa đón con đi học...).

- Điều động lao động tạm thời đến một nơi để hỗ trợ nơi này giải quyết các công việc trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó sẽ trả về lại nơi cũ.

Như vậy việc phân công hợp lý hay không hợp lý có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đến hiệu quả làm việc của cả một phòng ban, đội, đơn vị và sau cùng là ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của Công ty.

** Vấn đề bạt và bổ nhiệm nhân viên*

Đề bạt, bổ nhiệm trong Công ty-CN6 do Đảng ủy, Ban Giám đốc và Phòng TCHC quyết định. Công ty -CN6 đã xây dựng Quy chế về công tác cán bộ ban hành kèm theo quyết định số 247/TC-HC ngày 24/12/1013. Về nguyên tắc, qua quá trình làm việc có những người có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, phấn đấu tốt, có năng lực lãnh đạo, có đạo đức lối sống lành mạnh, … tức hội đủ các điều kiện trong Quy chế này sẽ được đưa vào diện cán bộ quy hoạch.

Đến thời điểm thích hợp, cán bộ trong diên quy hoạch sẽ được đề bạt, bổ nhiệm. Tuy nhiên thực tế đôi khi không diễn ra như vậy, những người trong diện quy hoạch không phải lúc nào cũng có tâm có tầm, danh sách cán bộ quy hoạch hết sức kín đáo, tế nhị và là việc rất riêng của Đảng ủy, Ban Giám đốc và Phòng TCHC.

Một số trường hợp xứng đáng được đề bạt, bổ nhiệm nhưng vướng phải rào cản phải là đảng viên, trong khi để phấn đấu trở thành đảng viên lại là một vấn đề khác. Chưa kể một vài người được đề bạt, bổ nhiệm nhưng không thuộc diện cán bộ quy hoạch.

Để có thêm thông tin liên quan, tác giả đã sử dụng kết quả khảo sát thăm dò ý kiến của 200 CBCNV lao động gián tiếp và trực tiếp của Công ty -CN6, kết quả xem tại phụ lục 8.

(Xem tại Phụ lục 8: Bảng ý kiến khảo sát về thăng tiến của 200 CBCNV của Công ty-CN6)

Qua kết quả khảo sát chính sách thăng tiến tại Công ty -CN6 có điểm trung bình là 3.06 đây là số điểm cao hơn điểm trung bình là 3 và thấp hơn mức tốt là 4. Nên cơ hội thăng tiến từ Công ty-CN6 qua khảo sát đạt mức trung bình là 3.

Nhận xét: Mặc dù Công ty -CN6 đã có một bước tiến lớn trong quy trình này bằng việc mạnh dạn xây dựng Quy chế về công tác cán bộ. Tuy nhiên thực tế thực hiện chưa được công khai minh bạch để mọi người cùng phấn đấu, còn nghiêng về thâm niên công tác, lý lịch…, gây 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, thậm chí khả năng rời bỏ doanh nghiệp.

Lý giải cho vấn đề này có thể do: Công ty -CN6 chưa thực hiện việc phân tích chi tiết vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí để từ đó có thể quy hoạch cán bộ một cách khoa học. Việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ còn bị tác động và chi phối bởi nhiều phía.

2.2.3.3. Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

* *Thực trạng công tác đào tạo:*

Việc đào tạo của Công ty -CN6 phải căn cứ vào quy hoạch cán bộ, kế hoạch thi công SXKD và nhu cầu đào tạo CBCNV, công tác này phải là một bộ phận trong kế hoạch thi công SXKD của Công ty -CN6. Nên Ban Giám đốc Công ty-CN6 xác định được vai trò quan trọng của công tác đào tạo, nên đã dành một khoản chi phí cần thiết cho công tác đào tạo

Kế hoạch đào tạo hàng năm thường được lập vào quý cuối của năm trước kỳ kế hoạch, bao gồm các nội dung: chương trình, khóa đào tạo, thời gian, địa điểm, số người đi học, kinh phí… trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt kế hoạch đào tạo.

Đào tạo lý luận chính trị được coi trọng, đào tạo, tập huấn nghiệp vụ cho đội ngũ chuyên viên nghiệp vụ cho Công ty và các đơn vị trực thuộc được tăng cường và có hiệu quả bởi nội dung sát thực, thời gian hợp lý và tiết kiệm được chi phí. Phương pháp đào tạo đa dạng, chương trình đào tạo phong phú, nội dung hợp lý, phát huy được khả năng sáng tạo của người lao động.

Ngoài những mặt đạt được của công tác đào tạo thì cũng còn một số bất cập như: Chưa đồng bộ trong tuyển chọn-sử dụng sau đào tạo, vẫn chưa xác định được nội dung đào tạo ra các chuyên gia đầu ngành, rồi quy chế đào tạo của Công ty-CN6 còn nhiều điểm chưa phù hợp nhất quán nền cần phải được bổ sung cho hoàn thiện.

* Quy trình đào tạo: Công tác đào tạo CBCNV trong Công ty -CN6 có thể được thực hiện theo ba giai đoạn như sau:

Đào tạo lúc mới bắt đầu nhận việc: đây là việc mà Công ty-CN6 đã và đang thực hiện. Các nhân viên mới đều được hướng dẫn hay giới thiệu (về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty-CN6, chức năng nhiệm vụ, mục tiêu hoạt động, nội quy lao động, các chính sách và chế độ…), để họ làm quen với môi trường hoạt động mới, tạo tâm trạng thoải mái, an tâm trong những ngày đầu tiên công tác.

Đào tạo trong lúc làm việc: việc đào tạo này có thể tiến hành theo hai cách là vừa làm vừa học hoặc tạm ngưng công việc để học. Công ty-CN6 đang áp dụng phổ biến là cách vừa làm vừa học, đề cao việc thực tập, học bằng thực hành tại chỗ. Còn hình thức tạm ngưng công việc để học ít được sử dụng hơn vì đại đa số CBCNV học ở các trường-khóa đào tạo bên ngoài đều vào buổi tối hoặc thứ bảy chủ nhật.

Đào tạo cho tương lai: đây là cách thúc đào tạo cho đội ngũ CBCNV trong diện quy hoạch cán bộ nhằm cung cấp những kiến thức cũng như kỹ năng cần thiết để lực lượng này không những làm tốt công việc hiện tại mà còn làm tốt công việc tương lai khi được đề bạt bổ nhiệm chức vụ.

** Hình thức đào tạo:*

Đào tạo tại nơi làm việc: Đây là là phương được áp dụng phổ biến tại Công ty cũng như tại các CH6, để cập nhật cũng như nâng cao yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ cho CBCNV khi có sự thay đổi chương trình hay qui trình làm việc. Ở các phòng ban liên quan mở lớp hướng dẫn đào tạo ngắn hạn tại Công ty-CN6 cho các CBCNV liên quan trực thuộc phòng ban được đào tạo hoặc tập huấn.

Đào tạo chuẩn bị sản xuất và chuyển giao công nghệ theo hợp đồng: Đây là hình thức đào tạo chuẩn bị cho các dự án do Công ty làm chủ đầu tư do Ban Quản lý dự án thực hiện dưới sự chỉ đạo của Công ty. Các đơn vị chủ trì phối xây dựng kế hoạch đào tạo trình Công ty phê duyệt và triển khai thực hiện. Ngoài ra, để hiểu và vận hành thiết bị việc chuyển giao công nghệ theo các hợp đồng do các đơn vị thực

hiện phải có nội dung đào tạo, số lượng người đào tạo kèm theo phụ lục báo cáo Công ty, đây là hình thức ít được áp dụng do thường đi kèm theo dự án lớn.

Thuê các giảng viên của các trường đại học/Cao đẳng điện hoặc xây lắp điện: đựa vào mục đích và nhu cầu của từng khóa đào tạo mà phòng TCHC-KHLĐ của Công ty-CN6 sẽ có kế hoạch mời giảng viên từ các trường về giảng dạy cho CBCNV. Ngoải ra, Công ty-CN6 cũng thường xuyên liên hệ với Tổng Công ty gửi nhân viên tham gia các khóa đào tạo như: lớp giám sát công trình, giám đốc dự án, hay các lớp như nghiệp vụ thi công SXKD khác.

Tổ chức đi tập huấn học tập kinh nghiệm tại các Công ty xây lắp điện hoặc điện lực: Đội ngũ những cán bộ, quản lý giỏi sẽ là yếu tố quan trọng làm nên hiệu quả cao trong hoạt động thi công SXKD của Công ty. Hàng năm, CN6 tổ chức các đợt cho các nhân viên kinh doanh, kỹ thuật, quản lý đi tham quan học hỏi kinh nghiệm sản xuất tại các Điện lực có sáng kiến và giải pháp mới được Tổng Công ty xác nhận. Mục đích chủ yếu là giúp các cán bộ nhân viên trao đổi kinh nghiệm thực tế nhằm bồi dưỡng chuyên môn và năng lực quản lý cho cán bộ.

Liên kết đào tạo các chuyên đề ngắn hạn: Dựa vào các lớp đào tạo của CN6 sẽ chọn lọc ra các ứng viên phù hợp với đào tạo, sau đó lập danh sách để trình Giám đốc CN6 duyệt danh sách CBCNV tham gia khóa đạo tạo. Mục đích đào tạo ngắn hạn giúp CBCNV tham gia, nắm bắt thêm về chuyên ngành của mình đang và sẽ làm như: quản trị dự án, thi công giám sát công trình xây lắp điện hoặc điện.

Nhận xét: Trong các hình thức đào tạo trên, CN6 chú trọng nhiều hơn cho hình thức chủ động tổ chức đào tạo. Vì theo hình thức nay, CN6 sẽ chỉ đích danh người lao động nào phải tham gia đào tạo và nội dung đào tạo là gì. Còn hình thức đào tạo do CBCNV tự đăng ký học bên ngoài thường xuất phát từ nguyện vọng của cá nhân, sau đó được CN6 xem xét hỗ trợ học phí. Như vậy các hình thức đào tạo tại CN6 khá đa dạng, bao trùm được nhiều mảng kiến thức mà một doanh nghiệp như CN6 đang rất cần cho việc phát triển CN6 trong giai đoạn sắp tới.

** Thời gian đào tạo:*

Bảng 2.7: Thời gian đào tạo của CBCNV tại CN6 từ 2011 đến 2013

Năm	2011	2012	2013
Số giờ trung bình (giờ/người/năm)	60	70	80
Tỷ lệ % so với giờ làm việc	3.1	3.6	4.2

(Nguồn: Phòng KHLĐ)

Nhận xét: CN6 rất quan tâm đến công tác đào tạo cho CBCNV, thời gian đào tạo CBCNV từ năm 2011 đến năm 2013 tăng dần, điều này chứng tỏ CN6 ngày càng chú trọng đến công tác đào tạo bối dưỡng cho đội ngũ này, dự kiến nhu cầu đào tạo bối dưỡng cho CBCNV năm 2014 là 90giờ/người/năm (lấy tổng số giờ làm việc trung bình/người/năm là 1920giờ, số giờ làm việc/người/ngày là 8 giờ).

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo của CBCNV tại CN6 từ 2011 đến 2013

Năm	2011	2012	2013
Chi phí đào tạo	39.312.000	58.653.000	70.656.000
Tỷ lệ % so với quỹ lương	5.1	6.5	6.8

(Nguồn: Phòng KHLĐ)

Qua bảng dữ liệu trên cho thấy chí phí đào tạo/người, chi phí đào tạo/tổng quỹ lương qua các năm đã tăng lên đáng kể, điều đó thể hiện sự quan tâm và coi trong hoạt động đào tạo của lãnh đạo Chi Nhánh 6. Tuy nhiên mức độ đầu tư như vậy chưa phù hợp trong bối cảnh nhu cầu về đào tạo ngày càng đòi hỏi nhiều hình thức hơn, nội dung và chất lượng đào tạo phải được nâng lên, đặc biệt đào tạo trong lĩnh vực công nghệ mới (lĩnh vực tự động hóa quản lý đóng cắt điên, ứng dụng CNTT trong quản lý và kinh doanh điện…). Có một thực tế là hiện nay chi phí đào tạo vẫn bị hạn chế bởi chính sách của từ Tổng Công ty và Công ty, định mức đào tạo hàng năm của các Chi nhánh 6 chỉ chiếm từ 5%-7% trong tổng trung bình quỹ lương của CN6 và có ảnh hưởng ít nhiều theo quy định này từ phía Tổng Công ty cũng như Công ty.

Để có được đánh giá chung về công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng tác giả đã sử dụng kết quả khảo sát thăm dò ý kiến của 100 CBCNV lao động gián tiếp và trực tiếp của CN6, kết quả xem tại phụ lục 9:

(Xem tại Phụ lục 9: Bảng ý kiến khảo sát về đào tạo của 100 CBCNV tại CN6)

Qua khảo sát mức độ đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng thường xuyên và tính thiết thực cho công việc tại CN6 chưa cao chỉ đạt hơn trung bình một chút. Điều đó giúp cho chúng ta thấy rằng việc đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng cần được Ban giám đốc của CN6 quan tâm hơn nữa trong giai đoạn sắp tới.

** Nhận xét chung về công tác đào tạo:*

Nhìn chung, công tác đào tạo của CN6 đã đáp ứng nhu cầu của quá trình thi công SXKD của CN6 ở từng năm tương ứng. Song song, vẫn còn bị động, chắp vá chưa có một chương trình hoàn chỉnh thì CN6 quan tâm hơn việc bồi dưỡng lượng lao động không những có chuyên môn tốt mà còn phải giỏi trình độ ngoại ngữ nhằm có thể đáp ứng được các công việc trong giai đoạn nền kinh tế hội nhập quốc tế. Bên cạnh đó cần quan tâm sâu sắc hơn nữa đến tính hiệu quả trong công tác đào tạo CBCNV nhằm hoàn thiện chức năng đào tạo cho CN6.

Mặt đạt được: Công tác đào tạo và phát triển NNL tại CN6 cũng rất được quan tâm, ban giám đốc CN6 cũng luôn tạo điều kiện để CBCNV học tập và nâng cao trình độ. Đối với các trường hợp đào tạo ngắn hạn hoặc đi học tập kinh nghiệm tại các đơn vị khác thì vẫn được hưởng chế độ về lương-thưởng-phụ cấp như thời gian đi công tác. Ngoài ra, CBCNV cũng được CN6 hỗ trợ các phương tiện đi lại đối với các cán bộ đi học tập trong và ngoài tỉnh. Nội dung đào tạo tương đối phù hợp với tình hình thực tế công việc tại CN6. Mặt khác với hình thức đào tạo tại chỗ đã giúp CBCNV nắm bắt công việc rất nhanh chóng đồng thời cũng lại giảm được chi phí đào tạo.

Mặt hạn chế: Việc xác định nhu cầu đào tạo còn thực hiện khá đơn giản, các quản lý xác định nhu cầu đào tạo chỉ dựa trên cơ sở đánh giá khả năng thực hiện công việc của từng thành viên. Hiện tại CN6 cũng thường tổ chức, thực hiện đào tạo ngắn hạn chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu

phát triển dài hạn của CN6. Công tác đánh giá sau đào tạo của CN6 chủ yếu là tổ chức lấy ý kiến học viên về khóa học chứ chưa đánh giá về kết quả sau đào tạo nên vẫn chưa giúp CN6 có thể xây dựng được kế hoạch đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế.

** Công tác phát triển nhân sự:*

Trong những năm gần đây, việc phát triển nhân sự trong CN6 có sự thay đổi: đã quan tâm đến đề bạt-bổ nhiệm một số cán bộ trẻ có phẩm chất năng lực tốt, đô nhũ cán bộ trẻ này sau khi được đề bạt thì nắm bắt công việc rất nhanh, nên hoàn thành tốt nhiệm vụ được cấp trên được giao phó.

Công tác phát triển nhân sự cũng được thực hiện tương đối đúng qui định cũng như được cân nhắc kỹ lưỡng, các cán bộ có năng lực trình độ, có ý chí vươn lên luôn được xem xét đánh giá qua từng năm để bổ sung vào danh sách quy hoạch và đề bạt bổ nhiệm lên những vị trí quan trọng khi CN6 có nhu cầu, còn đối với cán bộ thường xuyên chưa hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao cũng bị xem xét bố trí lại công việc cho hợp lý hoặc nặng sẽ bị kỹ luật-cách chức.

Nhận xét về công tác đào tạo và phát triển NNL:

- Đạt được: công tác đào tạo và phát triển NNL tại CN6 được quan tâm hàng đầu, các quản lý luôn tạo điều kiện để CBCNV học tập và nâng cao trình độ. Đối với các trường hợp đào tạo ngắn hạn hoặc đi học tập kinh nghiệm tại các đơn vị khác thì vẫn được hưởng chế độ về lương, thưởng, phụ cấp như thời gian đi công tác. Ngoài ra CBCNV được Chi nhánh hỗ trợ các phương tiện đưa rước, vé máy bay đối với cán bộ đi học tập nội hoặc ngoại tỉnh/thành. Với hình thức đào tạo tại chỗ giúp nhân viên nắm bắt công việc nhanh chóng đồng thời cũng giảm được chi phí đào tạo.

- Hạn chế: việc xác định nhu cầu đào tạo còn thực hiện khá đơn giản, các quản lý xác định nhu cầu đào tạo chỉ dựa trên cơ sở đánh giá khả năng thực hiện công việc của từng CBCNV. Hiện tại Chi nhánh thường tổ chức, thực hiện đào tạo ngắn hạn nhưng chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu phát triển dài hạn của CN6.

Đây cũng là một trong những nội dung cần được đề cập và đề xuất giải pháp để công tác quản trị NNL tại CN6 được hoàn thiện hơn đến 2020.

2.2.4. Thực trạng công tác duy trì nguồn nhân lực

2.2.4.1. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV

Định kỳ hàng tháng, trưởng các Phòng ban, các đội thi công SXKD của CN6 tiến hành đánh giá kết qua thực hiện của CBCNV tại đơn vị mình. Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ, trả lương, khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho CBCNV. Việc đánh giá dựa vào các tiêu chí (xem tại phụ lục 10).

(Xem tại Phụ lục 10: Bảng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của CBCNV tại CN6

Phụ lục 10 trên được áp dụng chung cho toàn CBCNV của CN6. Thang điểm xếp loại nhân viên được xây dựng căn cứ vào bảng chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc, đây là các mức hoàn thành nhiệm vụ (với mức 1 là mức cao nhất được hưởng hệ số lương 1.2, mức 2 là 1.0, mức 3 là 0.8 và mức 4 là mức thấp nhất với hệ số lương là 0.6).

(Xem tại Phụ lục 11: Bảng thang điểm xếp loại của CBCNV tại CN6)

Ngoài mức 1 là mức cao nhất khi xếp loại ở mức này các phòng ban cũng như các đội thi công SXKD phải có giải trình cụ thể đề nghị hội đồng xét mức hoàn thành nhiệm vụ của CN6 cân nhắc xem xét. Các mức còn lại sau khi tiếp nhận phòng KHLĐ sẽ xem xét điều chỉnh cho hợp lý sau đó trình lên Giám đốc CN6 ký duyệt. Danh sách xếp loại được công khai bằng văn bản và được hiển thị trên các công văn rồi gửi đến các đơn vị cấp dưới thuộc quản lý của CN6.

** Nhận xét:*

Thuận lợi: Dựa trên các tiêu chí đánh giá công việc thực hiên của CBCNV, giúp cho việc đánh giá được công bằng hơn, tạo động lực phấn đấu cho nhân viên trong CN6 và phát huy được năng lực cho CBCNV.

Hạn chế: Việc đánh giá kết quả công việc của nhân viên rất khó thực hiện, kết quả đánh giá thường chung chung mà nguyên nhân là do các kết quả này ngoài việc

ảnh hưởng đến thu nhập hàng tháng của CBCNV còn ảnh hưởng tới các phúc lợi khác, nên ngoài những cá nhân hoàn thành tốt công việc trọng điểm được nhận mức 1, còn các công việc ít trọng điểm thì CBCNV thường được xếp ở mức 2, đối với mức 3 thì xét cho 1 lần vi phạm, mức 4 xét cho 2 lần vi phạm nhưng chưa tới mức gây hậu quả nghiệm trọng phải chịu kỹ luật (cách chức, buộc thôi việc…).

(Xem tại Phụ lục 12: Bảng ý kiến khảo sát về đánh giá kết quả công việc của 100 CBCNV tại CN6)

Từ kết quả tại phụ lục 12 về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV tại CN6 cho biết cả 3 tiêu chí: rõ ràng-minh bạch, công bằng-chính xác lãnh đạo quan tâm thường xuyên, chỉ hơn mức trung bình rất ít (lần lượt là 3.05, 3.04, 3.01) nên cần được Ban giám đốc của CN6 thực hiện công tác này triệt để hơn nữa trong giai đoạn tới.

2.2.4.2. Đánh giá chính sách tiền lương

Tại CN6 thì chính sách tiền lương thực hiện chủ yếu theo các qui định của Bộ tài chính đối với doanh nghiệp có vốn do nhà nước làm chủ sở hữu.

Theo quy chế, về nguyên tắc tiền lương được phân phối theo lao động, phụ thuộc vào kết quả lao động, gắn liền với năng suất củng như 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, hàng tháng tiền lương được trả đúng hạn cho người lao động.

Trong cơ cấu tiền lương người lao động nhận được sẽ được nhận lương 2 kỳ trong một tháng và được tính như sau:

Kỳ 1: trả vào ngày 15 hàng tháng: tạm ứng bằng mức lương tối thiểu vùng của Nhà nước quy định nhân với hệ số lương cấp bậc chức vụ của từng người nhân với hệ số điều chỉnh tương ứng.

$L_{K1} = TL_{MINV} * H_L * H_{ĐC}$

Trong đó:

L_{K1}: Lương trả kỳ 1

TL_{MINV}: Lương tối thiểu vùng theo quy định Nhà nước (theo nghị định 103/2012/NĐ-CP ngày 04 tháng 12 năm 2012)

H_L: Hệ số lương

$H_{ĐC}$: Hệ số lương điều chỉnh lương ứng

Kỳ 2: trả vào ngày 30 hàng tháng: phần chênh lệch giữa tổng lương được trả trong tháng và lương tạm ứng kỳ 1

$L_{K2}=L_S - L_{K1}$

L_{K2}: Lương trả kỳ 2

L_S: Tổng lương trong tháng

Công thức tính lương (Ls) được áp dụng như sau:

$L_S= (L_1 + L_2) + L_{TG}$ (nếu có) + PC (nếu có)

Trong đó:

L1: là phần tiền lương chế độ: được chi trả căn cứ vào hệ số lương cấp bậc thực tế và hệ số phụ cấp lương theo quy định chung của nhà nước.

L2: Là phần tiền lương năng suất: được trả theo kết quả thi công SXKD và chức danh công việc gắn với mức độ phức tạp của công việc, trách nhiệm thực hiên công việc và năng lực công tác của mỗi cá nhân trong việc thực hiên nhiệm vụ.

L_{TG}: Là tiền làm thêm

giờ PC : Là phụ cấp

Cách tính lương và các khoản phụ cấp như sau:

L1: lương chế độ:

$$L_1= \frac{TL_{MINV} *(H_L + H_{PCCV})* N_{CB} * K_{ĐC}}{2}$$

Trong đó:

TL_{MINV}: Lương tối thiểu vùng của nhà nước.

H_L: Hệ số lương

H_{PCCV}: Hệ số phụ cấp chức vụ (0.2-0.5, tùy theo từng chức vụ)

N_{CB}: Ngày công cơ bản hưởng lương trong tháng

KĐC: Hệ số điều chỉnh lương sản xuất theo thời điểm.

L2: Lương năng suất:

$$L2 = \frac{TL_{MINV} * (H_L + H_{PCCV}) * N_{TT} * K_{ĐC} * K_{HTNV}}{22}$$

Trong đó:

TLMINV: Lương tối thiểu vùng của nhà nước

HL: Hệ số lương

HPCCV: Hệ số phụ cấp chức vụ (0.2-0.5, tùy theo từng chức vụ)

NTT: Ngày công thực tế hưởng lương trong tháng

KĐC: Hệ số điều chỉnh lương sản xuất theo thời điểm

KHTNV: Hệ số hoàn thành nhiệm vụ (Bảng 2.15)

LTG: Lương làm thêm giờ:

$$LTG = \frac{TL_{MINV} * H_L * G_{TT} * H_{LT}}{26 * 8}$$

TLMINV: Lương tối thiểu vùng của nhà nước.

HL: Hệ số lương

GTT: Số giờ làm thêm thực tế

HLT : Hệ số làm thêm giờ

HLT= 1.5 : Làm thêm giờ vào ngày thường

HLT= 2.0: Làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần

HLT= 3.0: Làm thêm giờ vào ngày lễ tết

Căn cứ vào cách tính lương mà CN6 trả cho người lao động có thể nhận xét:

Cơ cấu lương gồm 2 khoản: Lương tạm ứng và lương thi công SXKD, phần lương tạm ứng đáp ứng nhu cầu tối thiểu của người lao động và phù hợp với quy định của luật pháp, lương thi công SXKD có tác dụng kích thich năng suất lao động.

Lương được trả làm 2 kỳ giúp CBCNV chủ động và cân đối được khả năng chi tiêu của mình.

Tuy nhiên, hệ thống tiền lương của CN6 vẫn còn một số bất cập:

Việc xét nâng hệ số lương cấp bậc cho những đối tượng không phải thi nâng bậc (chủ yếu là lực lượng lao động gián tiếp tại khối văn của các phòng ban) thì hầu

như tất cả đều được nâng bậc khi đến kỳ hạn (trừ khi những CBCNV nào bị kỷ luật). Vì vậy, việc nâng hệ số lương cấp bậc cho nhóm CBCNV này chỉ thuần túy dựa vào yếu tố thời gian, trong khi những người có thành tích tốt thì chưa có cơ chế nâng hệ số lương cấp bậc trước hạn một cách thỏa đáng nên làm giảm đi ý chí cống hiến của lực lượng này.

Lương trả kỳ 2 của CBCNV nhận được phụ thuộc vào lương thi công SXKD phân phối cho CBCNV của CN6. Việc phân phối lương kỳ 2 sẽ căn cứ vào kết quả thi công SXKD của đơn vị trong chi nhánh, song quá trình xét thành tích còn chung chung chưa xác thực. Nên kết quả phân phối lương kỳ 2 về từng đơn vị chưa thật sự thuyết phục đối với lực lượng CBCNV lao động trực.

Để có được đánh giá chung về chính sách tiền lương tác giả đã sử dụng kết quả khảo sát thăm dò ý kiến của 100 CBCNV trực tiếp của CN6.

Từ kết quả của Phụ lục 13 về chính sách tiền lương và phân phối thu nhập tại Chi nhánh 6 thấp hơn mức trung bình là 3. Nên cần điều chỉnh lại một vài hệ số trong chính sách tiền lương cũng như quy định về nâng bậc lương để chinh sách tiền lương của CN6 được hoàn thiện và phù hợp với quy luật cung cầu trong xã hội ngày nay.

(Xem Phụ lục 13: Bảng ý kiến khảo sát về chính sách tiền lương của 100 CBCNV tại CN6)

2.2.4.3. Đánh giá chế độ khen thưởng

** Đối với khen thưởng đột xuất:*

Chi nhánh thực hiện theo quy chế thi đua khen thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 0545/2012/QĐ-HĐQT ngày 26 tháng 10 năm 2012 và Công văn hướng dẫn số 2442/CV-TCHC ngày 14/11/2013 của Giám đốc Công ty về việc khen thưởng đột xuất hiện không thường xuyên lắm (chỉ cá nhân hoặc tập thể nào tiểu biểu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được cấp trên giao). Mặt khác, việc khen thưởng đột xuất chỉ dành cho các trường hợp vượt tiến độ đặt ra cũng như đạt hiệu quả công việc cao trọng điểm hay làm lợi cho Công ty hay Chi nhánh

một số tiền hoặc một giá trị cụ thể thì sẽ được thường trực hội đồng thi đua khen thưởng đề xuất Giám đốc Công ty/Chi nhánh khen thưởng.

** Đối với khen thưởng sáng kiến:*

Chi nhánh cũng thực hiện theo quy chế thi đua khen thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 0545/2012/QĐ-HĐQT ngày 26 tháng 10 năm 2012 và công văn hướng dẫn số 2442/CV-TCHC ngày 14/11/2013 của Giám đốc Công ty về việc thực hiện khen thưởng sáng kiến. Khoản khen thưởng này nhằm động viên khuyến khích CBCNV không ngừng phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa trong thi công SXKD. Sáng kiến chỉ được công nhận khi hội đủ các yêu cầu: đơn đăng ký, bản kết luận về giải pháp đăng ký sáng kiến, báo cáo tổng hợp sáng kiến,biên bản xét duyệt sáng kiến dành cho tập thể hoặc cá nhân.

Đối với một Chi nhánh của một Công ty thuộc lĩnh vực xây lắp các công trình điện thì các sáng kiến trong lao động là có ý nghĩa hết sức quan trọng về mặt thực tiễn, vì các sáng kiến sẽ giúp cho Công ty cũng như Chi nhánh sẽ hợp lý hóa trong các khâu thi công SXKD được hoàn thành tốt hơn.

Công ty hoặc chi nhánh thưởng cho các sáng kiến thể hiện sự nhìn nhận và quan tâm sâu sắc của lãnh đạo Công ty và chi nhánh đối với những cá nhân hay tập thể là tác giả của các sáng kiến. Tuy nhiên, mức thưởng còn chưa thỏa đáng và tương xứng với mức độ đóng góp hiệu quả từ những sáng kiến đem lại nên vẫn chưa thực sự kích thích động viên nhiều cá nhân và tập thể tham gia hơn.

Nguyên nhân mà Công ty-Chi nhánh chưa thể nâng mức thưởng sáng kiến lên là do cơ chế chung từ tổng Công ty qui định mức thưởng chung nên Công ty và các Chi nhánh khó điều chỉnh hoặc chỉ điều chỉnh một chút so với qui định chung từ tổ chức cấp trên.

** Tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua:*

Khoản thưởng cho các danh hiệu không phải là mục tiêu của nhiều CBCNV vì khi bầu chọn cho các danh hiệu này vẫn còn tâm lý cả nể, việc chọn lựa trong nhiều trường hợp chỉ mang tính chất hình thức, thậm chí có phòng ban, đơn vị cứ mỗi

năm là sự "hoán chuyển" danh hiệu cho nhau để hầu như ai cũng có không năm này thì năm sau hơi nổ lực chút thì vẫn đạt được.

(Xem Phụ lục 14: Bảng mức khen thưởng một số danh hiệu tiêu biểu)

2.2.4.4. Các khoản thưởng khác

Đối với các khoản thưởng dịp lễ tết, Công ty-CN6 có chế độ thưởng cho những nhân viên có thời gian làm việc từ 12 tháng trở lên, mỗi người được hưởng thêm 2triệu đồng, để hỗ trợ cho nhân viên có thêm một khoản thu nhập đón tết. Các ngày lễ 30/4, 1/5, 2/9… mỗi nhân viên được thưởng 1triệu đồng. Ngày 8/3, 20/10 CBCNV nữ đều được tặng quà. Tuy những mức thưởng này không lớn nhưng nó có ý nghĩa về tinh thần, tạo tâm lý tốt cho người lao động và tạo ra không khí làm việc tích cực, thi đua trong lao động.

Ngoài hệ thống tiền lương-thưởng, CN6 còn hỗ trợ tiền ăn giữa ca cho người lao động trực tiếp (khoảng 520.000đồng/người/tháng), trang bị quần áo bảo hộ lao động cho người lao động theo định mức CN6 (khoảng 1triệu đồng đồng/người/năm).

Vấn đề phúc lợi được ban lãnh đạo Công ty-CN6 thực hiện theo đúng pháp luật lao động theo quy định Nhà nước tại Thông tư liên tịch số 14/1998/TTLT-BLĐTBXH-BYT-TLĐLĐVN ngày 31/10/1998 của Bộ LĐTB&XH, Bộ Y tế và Tổng LĐLĐ VN, hàng năm CN6 đều hợp đồng với các bệnh viện gần nhất có uy tín để CBCNV đi khám sức khỏe định kỳ. Giải quyết chế độ nghỉ phép cho người lao động, nếu số ngày phép sử dụng không hết thì CN6 sẽ thanh toán bằng tiền.

CN6 dùng quỹ phúc lợi cho các hoạt động: Tổ chức cho CBCNV đi tham quan nghỉ mát hàng năm, thăm hỏi động viên CBCNV trong Chi nhánh khi có khó khăn, tham gia đóng góp xây dựng nhà tình nghĩa cho CBCNV gặp khó khăn về nhà ở…

(Xem tại Phụ lục 15: Bảng ý kiến khảo sát về phúc lợi của 100 CBCNV tại CN6)

Từ kết quả khảo sát-thăm dò (phụ lục 15) 100 CBCNV qua 2 tiêu chí: các khoản thu nhập, sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV có điểm trung bình lần lượt là: 3.01, 3.03, còn tiêu chí về chính sách thưởng cho CBCNV tích cực làm việc là 3.09. Điều nay cho thấy nếu chính sách phúc mà được thực hiện tốt thi sẽ giúp cho người lao động có tinh thần làm việc tích cực hơn.

Nhận xét chung:

* *Mặt đạt được:* Chính sách tiền lương, thưởng của CN6 cũng tương đối rõ ràng cho từng chức danh công việc, phần nào tương đối đảm bảo tính công bằng-minh bạch.

Quỹ phúc lợi cũng được CN6 sử dụng đúng theo qui định của pháp luật, điều này cũng có tác đến viên tinh thần làm việc đối với CBCNV trong CN6.

Ngoài các khoản thu nhập từ lương, CBCNV của CN6 còn có các khoản tiền thưởng vào các dịp lễ trong năm, thưởng sáng kiến và thưởng tổng kết năm trả vào dịp trước tết. Các khoản thưởng được trả dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ công việc được cấp trên giao.

* *Mặt hạn chế:*

Tiêu chuẩn chủ yếu để tăng lương cho nhân viên dựa trên thâm niên công tác lâu năm nên chưa thật sự là nguồn động viên và khuyến khích lớn cho CBCNV muốn công hiến hết sức mình cho CN6.

Ngoài ra, các khoản phụ cấp của CBCNV chưa kịp thời được CN6 điều chỉnh cho phù hợp với tình hình kinh tế hiện nay (lạm phát, vật giá leo thang, lương trên danh nghĩa có tăng nhưng lượng thực thì lại giảm…), điều này ảnh hưởng đến nguồn thu nhập người lao động nên có tác động tích cực đến tinh thần làm việc của CBCNV.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực

2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường bên ngoài

2.3.1.1. Những thách thức tại CN6 của Công ty (Nguy cơ: Threats (T))

Trong ngành xây lắp điện tuy có mang tính chất độc quyền nhóm nhưng cũng có nhiều đối thủ cạnh tranh hoạt động cùng ngành với Công ty-CN6 (xem bảng 2.9: danh sách một số đối thủ cạnh tranh của Công ty -CN6):

Bảng 2.9: Danh sách một số đối thủ cạnh trạnh của Công ty -CN6

STT	Tên Công ty
1	Công ty Cổ phần Xây lắp điện Hà Nội
2	Công ty Cổ phần Xây lắp điện 1
3	Công ty TNHH MTV Xây lắp Điện 4

(*Nguồn: Bộ phận Thị trường-phòng Kế hoạch của Công ty)*

Ngoài ra, các đối thủ có tiềm năng cạnh tranh gay gắt với Công ty-CN6 trong tương lai gần bao gồm các doanh nghiệp không những hoạt động chuyên về ngành xây lắp điện mà có các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực: xây lắp điện cơ, tư vấn thiết kế thi công điện...

Tiếp đó là áp lực từ khách hàng: trong cơ chế thị trường ngày nay, quyền lực thị trường thuộc về người mua, khách hàng là thượng đế. Người mua có quyền lựa chọn và mua theo nhiều phương thức như: Chỉ định mua, đấu thầu cung cấp nhiên liệu, ký hợp đồng gói thấu với nhiều doanh nghiệp khác nhau trong cùng thời điểm...đã tạo ra sức ép không nhỏ trong ngành thi công xây lắp các công trình điện, hạ giá, khuyến mại, dịch vụ, chiết khấu hoa hồng cao....để giành quyền trúng thầu. Kết quả là mặt bằng giá bị ép xuống làm cho mức lợi nhuận của ngành giảm, thậm chí xuống đến mức hòa vốn hoặc lỗ ở nhiều thời điểm trong những năm gần đây do lạm phát tăng cao.

2.3.1.2. Những cơ hội (Opportunities: O) tại CN6 của Công ty

Ngoài những nguy cơ trong ngành xây lắp điện thì Công ty-CN6 cũng có nhiều đối tác lớn (xem bảng 2.10: danh sách một số đối tác của Công ty-CN6):

Bảng 2.10: Danh sách một số đối tác của Công ty-CN6

STT	Tên Công ty
1	EVN
2	LG Group
3	VINACOMIN

(*Nguồn: Bộ phận Thị trường-phòng Kế hoạch của Công ty)*

Ngoài ra, Công ty-CN6 còn có nhiều cơ hội từ các yếu tố bên ngoài khác như: nền kinh tế giữ tốc độ tăng trưởng tương đối ổn định, môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp cũng được đa dạng hóa, thương hiệu của Công ty-chi nhánh đã được xã hội thừa nhận và tin tưởng, Tp.HCM là một trong thị trường kinh tế lớn của Việt Nam nên có rất nhiều dự án lớn của các tập đoàn, công ty, xí nghiệp nước ngoài đầu tư.

Đứng trước những thách thức và cơ hội mới trong hoạt động thi công sản xuất kinh doanh của Công ty-CN6, thì công tác quản trị NNL của Công ty-CN6 cũng cần có những giải pháp phù hợp để có thể thích nghi với môi trường cạnh tranh ngày một khóc liệt và gay gắt.

2.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường bên trong

Trong các báo cáo hoạt động thi công SXKD thường niên của Công ty-CN6 có nhấn mạnh về một định hướng phát triển quan trọng đến năm 2020 là thi công xây lắp các công trình điện là trọng tâm và nâng cao chất lượng phục vụ cho khách hàng. Khi phát triển định hướng này chắc chắn sẽ xuất hiện những công việc mới, những tiêu chuẩn mới. Tuy nhiên, với tình hình hiện nay, Công ty-CN6 chưa thể bổ sung đầy đủ, kịp thời lực lượng lao động đúng yêu cầu. Vì vậy để theo được định hướng trên Công ty-CN6 luôn sẵn sàng về chất lượng lao động và chính sách tạo động lực trong sản xuất kinh doanh.

Để đánh giá một cách toàn diện nhằm đề ra những giải pháp hiệu quả và phù hợp với điều kiện hoạt động thi công SXKD của Công ty-CN6, cần phân tích đánh giá cụ thể đâu là những điểm mạnh và đâu là những điểm yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty-CN6.

Gần 21 năm hoạt động theo mô hình Công ty Nhà nước (1993- 2014), công tác quản trị NNL ở Công ty-CN6 cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của quá trình thi công SXKD, kết quả khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình hoạt động quản trị NNL của Công ty các năm qua, tác giả tổng hợp và đánh giá chung về hoạt động quản trị NNL tại Công ty-CN6 có những điểm mạnh và điểm yếu như sau:

2.3.2.1. Những điểm mạnh trong công tác quản trị NNL

** Có thương hiệu và quy mô lớn trên thị trường:*

- Là một chi nhánh của một công ty lớn hoạt động lâu năm, có thương hiệu và uy tín trên thị trường được nhiều đối tác biết đến.

- Có mối quan hệ chặt chẽ với chính quyền địa phương và Trung ương.

- Có sự đóng góp nhất định cho sự phát triển kinh tế của TP.HCM nói riêng và Việt Nam nói chung. Nên Công ty-CN6 có nhiều thuận lợi, điều kiện thu hút nhiều đối tượng lao động có trình độ, tay nghề cao vào làm việc tại các CN và Công ty.

- Cơ sở vật chất, hệ thống máy móc thiết bị dùng để thi công SXKD thuộc dạng tiên tiến-hiện đại.

- Hệ thống văn bản cũng tương đối đầy đủ và rõ ràng: về công tác quản trị NNL, quy chế, quy định và chế độ về chính sách, công tác cán bộ, lao động, tiền lương…

** Thực hiện tốt chế độ, chính sách cho người lao động*

- Thu nhập bình quân khá và ổn định: tạo sự an tâm tương đối cho người lao động tận tâm và có trách nhiệm với công việc.

- Công ty-CN6 trả lương đầy đủ và đúng qui định: Công ty chưa để nợ lương, thưởng của người lao động luôn trả đúng thời hạn quy định.

- Tham gia BHXH, BHYT, trang bị bảo hộ lao động, khám chữa bệnh định kỳ,… thực hiện tốt và đầy đủ.

- Nhiều chính sách đãi ngộ cho người lao động: Công ty-CN6 dùng quỹ phúc lợi để tổ chức các hoạt động CBCNV: tham quan nghỉ mát hằng năm, đối với CBCNV có sức khỏe yếu được đưa đi an dưỡng, xây dựng và sửa chữa các công trình phúc lợi, tổ chức các hội thao, hội diễn chào mừng các ngày lễ lớn của Công ty-CN6 và đất nước.

- Quan tâm đầy đủ tới công tác động viên tinh thần cho CBCNV trong toàn Công ty bằng nhiều hình thức khác nhau: Thăm hỏi động viên nhân các dịp lễ, tết, ốm đau. Hàng năm tổ chức nhiều hoạt động nhằm tạo cho người lao động có những sân chơi bổ ích và gắn kết mọi người lại với nhau, tạo cho người lao động sự thoải mái để tiếp tục công việc có hiệu quả.

** Môi trường và điều kiện làm việc an toàn*

- Điều kiện làm việc luôn được quan tâm cải thiện, trang thiết bị, công cụ lao động đầy đủ, hiện đại đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Văn hóa Công ty-CN6 được xác lập, mọi người được tôn trọng và tự hào về những giá trị và truyền thống của Công ty và chi nhánh.

* *Chế độ tuyển dụng lâu dài: p*hần lớn CBCNV của Công ty-CN6 được tuyển dụng lâu dài trừ những trương hợp vi phạm nội quy và quy định của Công ty-CN6.

* *Đội ngũ lao động được trẻ hóa:*

- Công ty thế mạnh rất lớn về một đội ngũ lao động trẻ, có năng lực, có đủ trình độ môn nghiệp vụ. Trực tiếp theo dõi, kiểm tra và giám sát tiến độ thi công các cô trình lớn nhỏ trước khi bàn giao cho khách hàng.

- Đội ngũ quản lý có chuyên môn tốt, nhiều kinh nghiệm và đặc biệt là am hiểu về hoạt động thi công SXKD trong ngành xây lắp điện; Quản lý và điều hành có hiệu quả, phát triển và bảo toàn vốn, điều hành đảm bảo sự phát triển chung của chi nhánh, công ty và tổng công ty.

- Đội ngũ công nhân có tay nghề cao, sức khoẻ đảm bảo đáp ứng yêu cầu.

- Đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau để nâng cao tay nghề lẫn những lúc khó khăn, đoàn kết xây dựng và pháp triển Công ty-CN6.

- Người lao động trung thành, có thâm niên công tác lâu năm và gắn bó với Công ty-CN6.

2.3.2.2. Những điểm yếu trong công tác quản trị NNL

* *Chưa xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực:*

- Chưa có chiến lược quản trị nguồn nhân lực dài hạn.

- Chính sách phát triển con người chưa thật sự được quan tâm đúng mức: người lao động có tay nghề cao chưa được đánh giá đúng năng lực, chưa khai thác hết khả năng của họ, dẫn đến trong thi công SXKD năng suất lao động chưa cao.

- Một số CBCNV trong công ty có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao, nhưng chưa được đánh giá-phân loại một cách nghiêm túc và quyết liệt nên đã ảnh hưởng đến thái độ chung của mọi người.

** Công tác tuyển dụng chưa rộng rãi:*

- Quy trình tuyển dụng nhân viên khá đơn giản, một số khâu lại mang tính hình thức.

- Nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nội bộ và dựa vào sự quen biết hoặc do CBCNV trong Công ty-CN6 và trong ngành giới thiệu.

- CBCNV khi được tuyển dụng vào Công ty vẫn còn ảnh hưởng tư tưởng bao cấp, chưa ý thức chung về cạnh tranh giữa các doanh nghiệp của đội ngũ nhân viên chưa cao.

- Chưa chú trọng việc sắp xếp, bố trí và điều chuyển lao động nội bộ khi xuất hiện nhu cầu tại các đơn vị mà thiên về tuyển dụng.

* *Đào tạo và phát triển, công tác bố trí sắp xếp, đề bạt, bổ nhiệm còn hạn chế chưa phát huy hiệu quả:*

- Hiệu quả sau đào tạo chưa được đánh giá, kế hoạch đào tạo chưa nhắm đến mục tiêu dài hạn, còn thiên về sự vụ và mang tính chắp vá.

- Chưa đồng bộ trong tuyển dụng đào tạo và sử dụng sau đào tạo. Xuất hiện tình trạng đào tạo nhưng chưa có nhu cầu cụ thể trong thực tế và không xuất phát từ nhu cầu công việc.

- Chưa xác định được các lĩnh vực và nội dung để đào tạo các chuyên gia đầu ngành. Chưa chú trọng đào tạo NNL có trình độ để tiếp cận với kỹ thuật công nghệ hiện đại, tiếp nhận vận hành các công trình mới, mở rộng ngành nghề kinh doanh,…

- Quy chế đào tạo của Công ty-CN6 còn nhiều điểm chưa phù hợp và nhất quán, cần phải được bổ sung hoàn chỉnh.

- Quy trình đề bạt, bổ nhiệm, sắp xếp vị trí công tác chủ yếu dựa vào hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp và đánh giá cảm tính của một vài lãnh đạo chủ chốt mà chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí.

- Công tác đánh giá cán bộ hàng năm và định kỳ chưa thực chất, còn cả nể, hình thức.

- Chế độ biên chế và hầu như tuyển dụng suốt đời cũng vừa là ưu điểm nhung cũng là một hạn chế vì người lao động chưa bị áp lực thất nghiệp hoặc đối mặt với nguy cơ sa thải. Nên đôi khi thái độ làm việc của họ cũng còn ỷ lại.

Nhìn chung, công tác đào tạo, sắp xếp, đề bạt, bổ nhiệm tại Công ty-CN6 mặc dù đã đáp ứng nhu cầu củ từng thời điểm, của nhiều đối tượng và ở một mức độ nhất định, song vẫn còn bị động, chắp vá chưa có một kế hoạch xuyên suốt và bài bản.

** Đánh giá kết quả công việc chưa đạt hiệu quả:*

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên chưa chi tiết cụ thể và ít thuyết phục và còn mang tính hình thức.
- Mức độ đánh giá kết quả công việc còn phụ thuộc vào ý chí cá nhân, cảm tính, vì chưa căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh công việc. Đồng thời, cách xác định mức lương chức danh không đánh giá được thực tế công việc cho nhân viên và đánh giá không xác đáng, dễ rơi vào cảm tính.
- Người đánh giá ngại, nếu đánh giá kết quả thực hiện công việc của các nhân viên thấp có thể ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ của họ và nhân viên.
- Việc đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên nếu thực hiện đúng bản chất của nó là rất khó, nên tốt nhất cho mọi người cùng đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.
- Công ty chưa thể hiện quan điểm quyết liệt đối với các lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kết quả và kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.
- Các Trưởng phòng ban, đội trưởng, tổ trưởng khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

** Công tác khuyến khích vật chất chưa phát huy được vai trò:*

- Việc phân phối quỹ tiền lương còn chưa hợp lý, chưa thể hiện là đòn bẩy kích thích người lao động tăng năng suất. Mặc dù quy chế đã gắn hiệu quả của công

việc vào kết quả trả lương thưởng, nhưng vẫn còn hình thức chưa cụ thể và chưa thể hiện rõ.

- Vấn đề xét nâng hệ số lương cấp bậc chưa có cơ chế khuyến khích cho những người tài giỏi, người trẻ.
- Khen thưởng chưa kịp thời và giá trị còn quá thấp. Tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên tại Công ty chưa lớn, chủ yếu là thưởng theo tập thể với số tiền không nhiều kèm theo các danh hiệu thi đua nên tiền thưởng phần nào chưa phát huy được hết tác dụng của nó.
- Mức thưởng sáng kiến còn thấp và chưa kịp thời. Chỉ mang ý nghĩa tượng trưng và động viên là chính.
- Một số chế độ chính sách còn chung chung nên chưa phát huy được vai trò, chưa có tác dụng kích thích mạnh mẽ tinh thần của người lao động.

Đánh giá chung tác quản trị NNL tại Công ty-CN6 còn nhiều điểm bất hợp lý. Xét trong bối cảnh hoạt động SXKD hiện nay, Công ty-CN6 chưa phát huy hết năng lực NNL của mình, ở một góc độ nào đó còn gây lãng phí. Thậm chí tạo sự bất mãn đối với những người có tâm huyết. Còn nếu xét trong tương lai, nếu không kịp thời sửa đổi những vấn đề chưa phù hợp sẽ là trở lực không nhỏ cản bước phát triển bền vững của Công ty-CN6.

2.4. Phân tích SWOT

Trên cơ sở phân tích những điểm mạnh và điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ của công tác quản trị nguồn nhân lực tại CN6 của Công ty, tác giả đưa ra ma trận SWOT và đề xuất các giải pháp như sau:

(Xem Phụ lục 16: Ma trận SWOT của Chi nhánh 6)

Khi phối hợp các điểm mạnh- điểm yếu với cơ hội- nguy cơ như trong ma trận SWOT trên cho ra 20 gặp phối hợp và cũng là 20 giải pháp, cụ thể như sau:

+ S/O: Sử dụng điểm mạnh để khai thác cơ hội (Tận dụng cơ hội là mục đích):

- **S1O1:** Hoàn thiện nội dung các giải pháp hoạch định nguồn nhân lực
- **S2O2:** Hoàn thiện công tác phân tích công việc (mô tả và xây dựng bảng tiêu chuẩn chức danh công việc).

- **S3O3:** Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đề bạt nhân viên.

- **S4O4:** Đưa ra chính sách thu hút người tài về làm việc tại Chi nhánh.

- **S5O5:** Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Cty.

+ S/T: Sử dụng điểm mạnh để tránh khỏi mối đe dọa:

- **S1T1:** Nâng cao chất lượng sản phẩm và phong cách phục vụ để giữ vững thị phần của Công ty.

- **S2T2:** Thực hiện tốt các chính sách đối với người lao động để tăng khả năng cạnh tranh và giữ chân người tài.

-S3T3: Đẩy mạnh công tác tuyển dụng LĐ chuyên nghiệp nhằm thỏa mãn đòi hỏi của khách hàng.

- **S4T4:** Cải tạo cơ sơ vật chất, nâng cao ý thức phục vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng (như nhu cầu tôn trọng,….).

- **S5T5:** Hê thống quản trị nguồn nhân lực được điều chỉnh để thích ứng với sự thay đổi về chính trị, đường lối, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

+ W/O: Cải thiện điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội (khắc phục điểm yếu)

- **W1O1:** Hoàn thiện công tác xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực.

- **W2O2:** Đầu tư và nâng cao công tác tuyển dụng, mở rộng đối tượng tuyển dụng trong xã hội.

- **W3O3:** Hoàn thiện các chính sách khuyến khích tạo động lực cho người LĐ.

- **W4O4:** Nâng cao công tác đánh giá nhân viên.

- **W5O5:** Xây dựng hệ thống tiền lương, tiền thưởng gắn liền với hiệu quả và năng suất lao động, áp dụng chính sách tuyển dụng LĐ làm việc có hiệu quả cao.

+ W/T: Làm giảm điểm yếu và tránh khỏi mối đe dọa

- **W1T1:** Cần hoạch định nguồn nhân lực tối thiểu để thích ứng với tình hình doanh thu giảm sút.

- **W2T2:** Cần xây dựng quy chế tuyển dụng tiệm cận với xã hội nhằm cạnh tranh trong tuyển dụng.

- **W3T3:** Cần nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển, bố trí, đề bạt, bổ nhiệm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- **W4T4:** Cần đề cao kết quả lao động, xây dựng tiêu chuẩn cụ thể về đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách chính xác.
- **W5T5:** Căn cứ vào quy định của Nhà nước xây dựng những chính sách khuyến khích vật chất phù hợp nhằm phát huy vai trò của nó.

Qua phân tích ma trận SWOT cho ra 20 giải pháp. Tuy nhiên trong số những giải pháp trên, chương ba của luận văn sẽ kết hợp và hình thành những giải pháp tối ưu nên chỉ tập trung vào các nhóm giải pháp chính yếu nhất nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ2 (Chi nhánh 6) đến năm 2020.

Tóm tắt Chương 2

Nội dung của chương này trong luận văn tác giả đã giới thiệu tổng quan của CN6 thuộc Công ty TNHH MTV Xây Lắp Điện 2 về quá trình hình thành, phát triển; giới thiệu sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của Công ty cũng như của CN6, các đặc điểm hoạt động ngành nghề, các chỉ tiêu cơ bản về tình hình thi công SXKD trong những năm gần đây nhất.

Tiếp theo là phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của CN6: từ sự phân tích thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực đã làm rõ NNL nội tại CN6, tiếp đến phân tích công việc, đánh giá chung nhu cầu nguồn nhân lực, các kế hoạch xây dựng cũng như lập dự báo cho nguồn nhân lực hiện tại, cách thiết lập kênh thông tin tại đơn vị để quản lý nguồn lao động, đến việc chi nhánh làm cách để thu hút nguồn nhân lực hiện tại cho CN6.

Tiếp đến sự phân tích công tác tuyển dụng nguồn nhân lực bằng nhiều hình thức khác nhau để có được nguồn lao động đạt yêu cầu cho CN6 thực hiện nhiệm của mình, tiếp đến phân tích việc phân công tái bố trí cũng như đề bạt bổ nhiệm cán bộ quản lý của ban giám đốc chi nhánh, rồi công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực hiện được quan tâm ra sao để cung ứng cho nguồn lực lao động.

Tiếp đến phân tích thực trạng công tác duy trì cho nguồn nhân lực của CN6 như thế nào trong quá trình hoạt động thi công sản xuất kinh doanh các công trình xây lắp điện, tiếp đến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV trong chi nhánh cũng được xem xét cân nhắc trên nhiều khía cạnh để có thể đánh giá kết quả công việc của từng CBCNV cho phù hợp nhằm làm nên tảng cho công tác nhận định thực trang về chính sách tiền lương-các chế độ khen thưởng- các khoản thưởng khác mà tại CN6 của Công ty đang áp dụng trong những năm gần nhất.

Ngoài ra, tác giả phân tích đến các yếu tố của môi trường bên ngoài-bên trong có, phân tích những điểm mạnh- điểm yếu có ảnh hưởng như thế nào trong quá trình hoạt động QTNNL của CN6 để làm nền tảng xây dựng ma trận SWOT cho CN6. Dựa vào các phối hợp của ma trận SWOT giúp tác giả trong việc đề xuất những giải pháp giải pháp tối ưu nhất nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ 2 (CN6) đến năm 2020.

Nhìn chung chương này của luận văn đã cho thấy một cái nhìn bao quát về: quá trình hình thành-phát triển của CN6 cũng như giới thiệu sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý, các đặc điểm hoạt động ngành nghề, các chỉ tiêu cơ bản về tình hình thi công SXKD; tiếp theo phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, công tác duy trì cho nguồn nhân lực, các yếu tố nào ảnh hưởng đến hoạt động quản trị NNL. Tiếp đến tác giả phân tích đến các yếu tố của môi trường bên ngoài-bên trong có, phân tích những điểm mạnh- điểm yếu và thiết lập ma trận SWOT cho chi nhánh 6. Trong chương tiếp theo của luận văn tác gia sẽ đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị NNS cho CN6 thuộc Công ty THNN MTV XLĐ 2 và đây cũng chính là nội dung cốt lõi mà sẽ được trình bày trong nội dung chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH 6 CỦA CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 2 ĐẾN NĂM 2020

3.1. Quan điểm, mục tiêu, xu thế phát triển của ngành

3.1.1. Quan điểm phát triển của ngành

Phát triển ngành xây lắp điện phải đi trước một bước để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm an ninh, quốc phòng của đất nước trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế; đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia; đẩy mạnh việc đảm bảo tiến độ thi công và hoàn thành các công trình xây lắp điện góp phần đẩy nhanh quá trễnh điện khí hóa cho các vủng: nông thôn, vủng sâu, vủng xa, miền núi, hải đảo.

Cơ cấu nguồn nhân lực là một trong những công tác trọng tâm của Công ty nói chung và CN6 nói riêng trong công tác điều hành thi công sản xuất kinh doanh. Nên cần phải kiện toàn bộ máy quản lý hiện đại, hiệu quả phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ ổn định và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh điện góp phần ổn định xã hội, phát triển kinh tế.

3.1.2. Mục tiêu, xu thế phát triển của ngành

Mục tiêu về số lượng trúng thầu các công trình thi công xây lắp điện đến năm 2020 tăng trưởng bình quân mỗi năm 2 công trình.

Về xu hướng phát triển ngành xây lắp điện:

- Mở rộng vi phạm hoạt động của ngành đó là tránh thủ tăng thêm số lượng các công trúng thầu không những trong nước mà còn trong khối cũng như trong khu vực .
- Nhu cầu NNL các ngành công nghiệp ngày càng tăng, kéo theo việc sử dụng năng lượng điện cũng sẽ tăng, nên Công ty và các Chi nhánh thi công xây lắp

điện cũng phải có chiến lược thu hút NNL cho ngành để có thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của xã hội.

3.2. Quan điểm, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực

Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu. Nên cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút NNL cho Công ty và CN6.

Đầu tư cho con người nói chung và đầu tư để phát triển NNL là đầu tư cơ bản nhất, quyết định nhất cho sự phát triển bền vững của ngành. NNL là nguồn lực cơ bản, là vốn quý có ý nghĩa quyết định đến toàn bộ chiến lược phát triển của Công ty và Chi nhánh.

Phải luôn đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, coi trọng khâu an toàn lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho CBCNV là trung tâm của sự phát triển.

Coi đào tạo là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của CBCNV nên phải đầu tư cả chiều rộng và chiều sâu.

Cần có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ nhân viên hiện tại và thu hút nhân tài cho Công ty và CN6.

Tiếp tục duy trì các chương trình phúc lợi, các hoạt động nhằm làm phong phú thêm những giá trị truyền thống văn hóa của ngành, của Công ty và CN6.

3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

3.2.2.1. Mục tiêu chung

Xây dựng đội ngũ CBCNV có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ (chuyên môn, ngoại ngữ, tin học...) vững vàng, phẩm chất đạo đức lối sống tốt, cơ cấu lao động (theo trình độ học vấn, giới tính, độ tuổi...) hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển của của Chi nhánh 6 cụng như việc cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho CBCNV.

Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động cũng như xây dựng đội ngũ quản lý giỏi, chuyên nghiệp và công nhân có tay nghề cao.

Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động phát huy tối đa năng lực cá nhân của họ. Khen thưởng, động viên đúng lúc giúp người lao động yên tâm, trung thành và gắn bó lâu dài với CN6.

3.2.2.2. Mục tiêu cụ thể

Căn cứ Quyết định số 247/QĐ-TCHC ngày 24/12/2013 của Công ty công tác tuyển dụng NNL cho Công ty và các chi nhánh trực thuộc đang hoạt động thi công sản xuất kinh doanh các thi công các công trình xây lắp điện.

Căn cứ qui định chung của Công ty, tại CN6 đến năm 2015 số lượng CBCNV ước lượng là khoảng 244 CBCNV và đến năm 2020 CN6 có khoảng 400 CBCNV (tỷ lệ trung tuyển dụng mỗi năm tăng khoảng 15%-20%, còn tỷ lệ nghỉ việc hàng năm là khoảng 3%-5%).

Đảm bảo cơ cấu lao động theo trình độ đến năm 2020 là:

- Trình độ sau đại học: 2% – 5%
- Trình độ đại học: 20% ÷ 25%
- Trình độ cao đẳng và trung học: 30 ÷ 40%.
- Công nhân bậc cao: 20% ÷ 25%.
- Trình độ khác giảm: 3%-5%

Nâng mức thu nhập bình quân của CBCNV của CN6 đạt từ 72triệu đồng/năm (năm 2013) lên đạt 120 triệu đồng/năm (đến năm 2020) và đảm bảo tăng thu nhập tất cả CBCNV.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị NNL

3.3.1. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả thu hút NNL

3.3.1.1. Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định NNL

Căn cứ vào thực trạng NNL và QTNNL tại tại CN6 .

Căn cứ vào phân tích tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường vi mô ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của CN6 .

Căn cứ vào hiện trạng nguồn nhân lực, định hướng, mục tiêu sản xuất kinh doanh và định hướng, mục tiêu nguồn nhân lực của CN6 đến năm 2020.

Để hoàn thiện qui trình hoạch định NNl thì CN6 cần thực hiện các giải pháp như sau:

** Dự báo khối lượng công việc và nhu cầu nguồn nhân lực của CN6 đến năm 2020:*

Bộ phận kế hoạch lao động cần phân tích tình hình phát triển, việc trúng thầu các công trình xây lắp điện của đối tác trong thời gian từ năm 2010 đến năm 2013, từ đó dự báo khả năng có thể nhận được các công trình thi công của khách hàng đối với CN6 từ năm 2014 đến năm 2020, đồng thời đề ra các kế hoạch để đạt được mục tiêu.

** Lập kế hoạch NNL cho CN6 đến năm 2020:*

Căn cứ vào dự báo khối lượng công việc và nhu cầu nguồn nhân lực của các bộ phận đến năm 2020, căn cứ vào định hướng và mục tiêu nguồn nhân lực của CN6 đến năm 2020, phòng KHLĐ phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong những năm gần đây, dự báo khả năng cung cầu của thị trường lao động và mức độ chênh lệch cung cầu lao động trên thị trường... từ đó đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình về nguồn nhân lực và phối hợp với các bộ phận liên quan thực hiện các chính sách, kế hoạch đó.

Khi lập kế hoạch nguồn nhân lực, phòng KHLĐ cần kết hợp với phòng TCKT để dự tính ngân sách các khoản chi như: Chi phí các hoạt động về nguồn nhân lực trong CN6, chi phí về quỹ lương cho đội ngũ cán bộ nhân viên trong bộ phận (lương, phụ cấp, phúc lợi, khen thưởng...).

** Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện công tác hoạch định nguồn nhân lực của CN6.*

Ban giám đốc CN6, phòng KHLĐ kết hợp với các phòng ban, đội, tổ khác có liên quan để tiến hành kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện công tác hoạch định NNL để xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, tìm các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đó rồi đề ra các biện pháp hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực của CN6 nhằm đạt được mục tiêu về NNL cho CN6.

(Xem tại Phụ lục 17: Bảng hoàn thiện qui trình hoạch định nguồn nhân sự cho CN6)

3.3.1.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân viên.

** Giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân viên*

Chính sách tuyển dụng nhân viên tại CN6 của Công ty phải được xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của NNL. Từ trước đến nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín, nguồn tuyển còn hạn chế mặc dù đã mở rộng phạm vi tuyển dụng, quy trình còn mang tính hình thức.

Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ nhằm tuyển được nguồn lực có chất lượng cho CN6. Đặc biệt cần tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.

(Xem tại Phụ lục 18: Sơ đồ quy trình tuyển dụng cho Chi nhánh 6)

Về quy trình tuyển dụng đề xuất của tác giả theo sơ đồ 3.1, thì khi thực cần lưu ý một số đặc điểm sau:

** Yêu cầu nhân lực cần tuyển:*

Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của CN6 được Công ty duyệt, thì CN6 nên tiến hành phân tích công việc cho tất cả các vị trí, từ CBCNV lao động trực tiếp đến cán bộ quản lý, để có thể áp dụng vào công tác tuyển dụng của CN6, tránh tình trạng tuyển dụng không đúng người, phải tốn thêm thời gian và chi phí đào tạo.

Bảng mô tả công việc cần phải mô tả rõ ràng, chi tiết về trách nhiệm, nhiệm vụ, yêu cầu công việc của vị trí đó. Có thể bao gồm cả thời gian cho từng nhiệm vụ, điều kiện làm việc. Các yêu cầu năng lực bao gồm các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân cần thiết mà người đảm nhận vị trí công việc phải có.

Dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, người lao động sẽ biết là mình có phù hợp với vị trí công việc hay không và CN6 sẽ lựa chọn được người lao động phù hợp và giảm được các chi phí về sàng lọc hồ sơ.

** Thẩm định:*

Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo định biên lao động sản xuất do CN6 quy định. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng ban, đội, tổ sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng. Thẩm định nhu cầu cần nhân sự của từng bộ phận có chính xác không hay chỉ tuyển cho đủ biên chế, từ đó xác định được nhu cầu thật sự của từng bộ phận.

** Nguồn tuyển:*

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và hạn chế riêng, thực tế áp dụng cần phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc để xác định nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng nhu cầu công việc từ đó lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

Thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động, xác định nguồn cung cấp. Cần mở rộng nguồn cung tuyển, trước đây chỉ chú tâm tuyển chọn các ứng viên tốt nghiệp từ các trường đại học có uy tính có chuyên ngành đào tạo tương ứng, do vậy dẫn đến việc hạn chế số lượng hồ sơ dự tuyển, thực tế cho thấy ngoài những trường thuộc Đại học Quốc gia còn có một số trường đào tạo kỹ thuật cũng có chất lượng cao, khi đó sẽ có nguồn ứng viên dồi dào dễ dàng tuyển chọn được ứng viện tốt.

** Nhận và thẩm định hồ sơ ứng viên:*

Tiếp nhận hồ sơ và tiến hành phân loại, thẩm định các hồ sơ có đủ yêu cầu về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, đủ sức khỏe, các hồ sơ chưa cung cấp đủ các thông tin thì yêu cầu các ứng cử viên bổ túc hồ sơ. Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu, rồi lập danh sách các ứng cử viên đạt sau đó gửi thư mời tham dự họ thi viết.

** Thi viết:*

Đối với chức danh cán bộ quản lý thì ngoài hình thức phỏng vấn, CN6 cần bổ sung thêm phương pháp thi viết bằng hình thức trắc nghiệm hay tự luận để qua đó đánh giá được trình độ chuyên môn, nguyện vọng, sở trường của ứng viên; tìm hiểu thêm về năng khiếu, tính cách, sở thích, trắc nghiệm trí thông minh; trắc nghiệm kiến thức tổng hợp...

Đối với vị trí là nhân viên thì cho làm bài kiểm tra, nội dung của bài kiểm tra là kiến thức công việc riêng cho mỗi bộ phận trong đó bao gồm cả phần lý thuyết lẫn những câu hỏi thực tế liên quan đến công việc của bộ phận cần tuyển. Vì hình thức này sẽ giúp kiểm tra được trình độ cũng như khả năng thực tế của từng ứng viện nên từ đó có thể phân bố công việc hợp lý và là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực của CN6.

** Thi thực hành:*

Đối với nhân viên được tuyển theo các chuyên ngành kỹ thuật đặc trưng như: kỹ thuật xây dựng, kỹ thuật điện, viễn thông, công nghệ thông tin… thì tiến hành cho thi thực hành với một hay vai bài tập kỹ năng cụ thể. Hình thức này giúp kiểm tra được trình độ, khả năng áp dụng vào thực tế, kinh nghiệm làm việc của từng ứng viên. Các phòng, ban, đội, tổ chuyên ngành liên quan sẽ tư vấn cho Ban giám đốc CN6 và phòng KHLĐ trong khâu ra đề thi và đánh giá kết tuyển dụng đối với các ứng viên thuộc chuyên ngành trong các phòng, ban, đội, cần tuyển dụng.

Việc tuyển dụng theo dạng kiểm tra kỹ năng sẽ tuyển được các ứng viên giỏi cho vị trí cần tuyển dụng để giảm bớt thời gian phải đào tạo lại.

** Đánh giá sau thử việc:*

Việc đánh giá sau thời gian thử việc là cơ sở để hoàn thiện công tác tuyển dụng, đem lại hiệu quả chung trong công tác quản lý và hiệu quả hoạt động trong tương lai. Nếu công tác tuyển dụng chưa thực hiện tốt thì cán bộ tuyển dụng phải tìm ra nguyên nhân cốt lõi để khắc phục, đó cũng là kinh nghiệm để công tác tuyển dụng trong tương lai được tốt hơn.

Đánh giá sau thử việc cũng chính là đánh giá được khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển dụng, đó là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong hoạt động quản trị NNL của CN6.

Công tác đánh giá ứng viên sau thử việc là một bước rất quan trọng nhằm chọn được người đúng yêu cầu và họ có thể làm việc ngay sau thời gian thử việc, nhằm làm giảm chi phí đào tạo lại cũng như giảm quỹ lương của CN6 trong khi không đáp ứng được. CN6 cần mạnh dạn trong việc loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc.

3.3.1.3. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích đánh giá công việc

Công tác phân tích đánh giá công việc tại CN6 chưa được thực hiện triệt để, hiện chỉ phân tích công việc của nhân viên dựa trên việc xét hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị, chưa xây dựng được bản mô tả công việc cụ thể cho từng phòng ban,

đội, tổ. Ngoài ra, công tác phân tích công việc do trưởng các đơn vị đảm nhiệm nên còn một số hạn chế nhất định về chuyên môn.

Do đó, để hoạt động phân tích đánh giá công việc được thực hiện hiệu quả Chi nhánh 6 cần phân tích và xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc cho tất cả các vị trí. Đồng thời thành lập một bộ phận có chức năng trách đảm nhiệm công việc này.

Để hoàn thiện hoạt động phân tích đánh giá công việc thì CN6 cần thực hiện một số giải pháp sau:

* *Hoàn thiện bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho tất cả các vị trí công việc tại CN6:*

Bản mô tả công việc: CN6 cần xây dựng các bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí, để thực hiện được thì các bộ phận phân tích công việc cần tiến hành thu nhập thông tin kịp thời cho bản mô tả công việc. Sau đó thông tin cần thu nhập là: điều kiện làm việc, thông tin về hoạt động thực tế của từng vị trí, thông tin về các tiêu chuẩn trong việc thực hiện công việc.

Nội dung của bảng mô tả công việc bao gồm:

- Các thông tin chung về vị trí chức danh: bao gồm có tên, chức vụ, mã số công việc, người quản lý trực tiếp.
- Xác định công việc: tóm tắt nội dung công việc và mục tiêu đạt được.
- Quyền hạn của công việc: xác định rõ phạm vi quyền hạn, vai trò trong các quyết định về mặt tài chính, nhân lực, thông tin để nhân viên thực hiện công việc có thể hoàn thành nhiệm vụ.
- Chức năng nhiệm vụ cụ thể: liệt kê các chức năng và công việc cụ thể của từng chức năng tương ứng.
- Trách nhiệm công việc: viết ngắn gọn về mục đích công việc, liệt kê trách nhiệm công việc chính yếu. Các trách nhiệm cần được viết rõ làm việc gì? làm như thế nào? thời gian hoàn thành nhấn mạnh mục đích cần đạt được của công việc đó?

- Các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức: nêu rõ mối quan hệ của nhân viên thực hiện công việc với những nhân viên khác bên trong hay bên ngoài Chi nhánh 6.

- Điều kiện và môi trường làm việc: Cần phải mô tả rõ ràng về điều kiện làm việc trong đơn vị hay ngoài đơn vị, trong nhà hay ngoài trời, tần suất di chuyển, nguy cơ rủi ro, tai nạn nghề nghiệp...

(Xem tại Phụ lục 19: Bảng mô tả công việc cho Chi nhánh 6)

** Bảng tiêu chuẩn công việc:*

Trong bảng tiêu chuẩn công việc cần phải liệt kê những yếu tố như: trình độ văn hóa, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân, thể lực, tuổi tác, đặc điểm cá nhân.

Yêu cầu bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí phải rõ ràng, cụ thể và chính xác có như vậy mới phát huy được hiệu quả cao. Đồng thời căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc giúp CN6 có thể sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên, tuyển dụng, thuyên chuyển, đào tạo…

Nội dung của bảng tiêu chuẩn công việc như sau:

- Trình độ học vấn: bao gồm có trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, tin học...

- Kỹ năng làm việc: bao gồm kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp và tạo lập mối quan hệ, kỹ năng làm việc đồng đội, kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả, kỹ năng sử dụng công nghệ…

- Kinh nghiệm làm việc: nắm vững và thực hiện tốt một số kỹ năng, có kinh nghiệm công tác và đạt thành tích tốt.

- Phẩm chất và đặc điểm cá nhân: các phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc như điềm tỉnh, chính chắn, trung thực, cầu tiến, có tinh thần trách nhiệm cao, các yêu cầu về đặc điểm cá nhân như về tuổi tác, giới tính, thể lực…

** Xây dựng một bộ phận phân tích công việc:*

Phân tích công việc là khâu quan trọng trong công tác quản trị NNL, nó giúp cho tổ chức đưa ra quyết định đúng đắn về tuyển dụng, bố trí đúng người đúng việc,

cũng như các chính sách về lương, thưởng nhằm khuyến khích, động viên người lao động một cách kịp thời.

Công ty cần thành lập một bộ phận chuyên trách về hoạt động phân tích công việc, CBCNV làm công tác phân tích công việc phải là người có kiến thức cũng như kỹ năng về phân tích công việc, có uy tín và nhiều kinh nghiệm.

Những thành viên tham gia vào quá trình phân tích công việc có thể gồm Giám đốc, Phó giám đốc, các bộ phận phụ trách NNL và một số cán bộ quản lý, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm và có kỹ năng về phân tích công việc tốt.

Nhiệm vụ của bộ phận phân tích công việc thường có các nội dung sau:

- Xác định mục đích của phân tích công việc.
- Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức.
- Chọn lựa các công việc then chốt để thực hiện phân tích.
- Dùng các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc như: phỏng vấn, sử dụng bảng câu hỏi, quan sát tại nơi làm việc, sử dụng nhật ký ngày làm việc.
- Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.
- Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Quá trình phân tích công việc cần có sự phối hợp chặt chẽ, thẳng thắn, trung thực giữa lãnh đạo các phòng ban, đội, tổ và CBCNV các cấp phải có sự hiểu biết sâu sắc và tin tưởng lẫn nhau.

(Xem tại Phụ lục 20: Bảng phân tích công việc cho Chi nhánh 6)

3.3.1.4. Giải pháp hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* *Xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo cho mục tiêu phát triển CN6, để xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào các yếu tố sau:*

- Phân tích nhiệm vụ cụ thể cũng như kế hoạch thi công sản xuất kinh doanh của CN6 trong những năm tiếp theo như: nhu cầu số lượng các công trình xây lắp điện, khả năng truyền tải của các công trình xây lắp điện, chỉ tiêu sửa chữa bảo trì, bảo hành, các sự cố xảy ra trong lao động (nếu có)…
- Phân tích nhu cầu nhân lực của CN6 về số lượng và chất lượng các công trình sẽ thực hiện trong những năm tiếp theo.

- Phân tích trình độ, năng lực của mỗi cá nhân thông qua bản phân tích công việc và kết quả đánh giá thực hiện công việc của cá nhân đó.

- So sánh năng lực hiện có của CBCNV với yêu cầu thi công SXKD và nhu cầu nhân lực của CN6 nhằm có thể xác định số lượng, hình thức đào tạo đáp ứng những yêu cầu về nhân lực cho mục tiêu đã đề ra.

- Mặc khác việc xác định số lượng CBCNV đào tạo còn phụ thuộc vào sự phân bổ kinh phí đào tạo của Chi nhánh dựa trên quỹ lương. Nên sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, phòng KHLĐ cần phối hợp với các phòng ban, đơn vị liên quan để xác định kinh phí đào tạo phù hợp với khả năng tài chính của CN6.

- Việc đã xác định được nhu cầu đào tạo đã hoàn tất thì Chi nhánh cần xây dựng ngay kế hoạch đào tạo cho mục tiêu phát triển dài hạn của Chi nhánh. Nội dung của kế hoạch đào tạo thường là việc xác định nội dung đào tạo, các hình thức thực hiên, thời gian cũng như các đối tượng tham gia các khóa đào tạo-huấn luyện.

** Đa dạng hóa hình thức đào tạo:*

Hiện tại của CN6 chỉ bao gồm: tự đào tại nơi làm việc, thuê các giáo viên về giảng dạy, tổ chức đưa CBCNV đi tham quan học hỏi kinh nghiệm của các đơn vị trong và ngoài Công ty. Nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo, CN6 cần phải đa dạng hóa các hình thức đào tạo như:

+ Thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo tại CN6 do CBCNV đơn vị mình chủ trì: để phân tích, bổ sung một số kinh nghiệm, kiến thức thực tế, kiến thức mới giúp CBCNV cập nhật kiến thức và thông tin để nâng cao trình độ như hội thảo về giảm thiểu sự cố khi thi lưới điện, giảm tổn thất, hội thảo về quản lý kỹ thuật... Các cuộc hội thảo tạo cơ hội trao đổi trực tiếp giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với cán bộ quản lý, giữa đơn vị xây lắp điện này với đơn vị điện lực khác trong tỉnh từ đó tạo mối quan hệ thân thiện, hòa đồng, giúp đỡ nhau trong công việc.

+ Tổ chức các buổi hội thảo tại CN6 có mời khách hàng tham dự: trong quá trình làm việc (tháng, quý, năm) nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV đồng thời kiểm tra kết quả làm việc và khả năng phục vụ khách hàng thì phải thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo với khách hàng để nâng cao phương pháp phục vụ

cũng như các nhận định của khách đối với Chi nhánh cũng là một hình thức đào tạo giúp CBCNV tiếp thu một cách thiết thực nhất.

** Đánh giá kết quả đào tạo:*

Công tác đánh giá sau đào tạo giữ vai trò quan trọng, vì nó giúp xác định được mức độ đạt mục tiêu học tập của CBCNV cũng như rút kinh nghiệm cho việc tổ chức đào tạo để khóa đào tạo tiếp theo được hiệu quả hơn.

Phương pháp đánh giá hiện giờ của CN6 chưa đánh giá được hiệu quả thực hiện công việc thực tế của CBCNV trong từng bộ phận. Vì thế, quá trình đánh giá kết quả đào tạo cần lưu tâm đến một số vấn đề sau:

+ Chi nhánh cần xây dựng hệ thống kiểm tra, giám sát đánh giá chất lượng sau đào tạo. Thực hiện đánh giá xem nhân viên có ứng dụng những kiến thức và kỹ năng đã học được vào công việc thực tiễn hay không, so sánh mức độ hoàn thành công việc trước và sau đào tạo. Việc đánh giá kết quả đào tạo sẽ làm cho nhân viên được đào tạo có ý thức và chuyên cần hơn trong học tập và nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp cụ thể như:

+ Trắc nghiệm: yêu cầu nhân viên điền vào bảng câu hỏi liên quan đến kiến thức đào tạo và thái độ của học viên sau khi được đào tạo.

+ Đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho Chi nhánh thông qua các công việc được hoàn thành cả về số lượng lẫn chất lượng, cụ thể:

- Đối với nhân viên: CN6 nên căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành công việc, thời gian hoàn thành công việc, chất lượng công việc hoàn thành.
- Đối với cán bộ quản lý: Cần căn cứ vào kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, khả năng phân bố công việc cho nhân viên, sự giúp đỡ, phối hợp với nhân viên trong khi làm việc, ứng dụng kỹ năng mềm trong vấn đề quản lý nhân sự ra sao.

+ CN6 cần quan tâm đến công tác phát triển nhân lực, nhằm có thể đạt được kết quả tốt nhất, tránh gây lãng phí tiềm năng về NNL thì phải phát triển nhân lực

bao gồm tất cả CBCNV trong các bộ phận của đơn vị. Các chương trình đào tạo chủ yếu chú trọng đến một số vấn đề hoặc các kỹ năng, kỹ thuật thuần túy thì các chương trình phát triển nên chú trọng đến việc giúp nhân viên hiểu biết và nắm bắt được nhiều vấn đề rộng hơn như luân phiên thay đổi công việc định kỳ, mở rộng phạm vi thực hiện công việc, qua đó giúp họ có thêm nhiều kinh nghiệm và biết nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau.

** Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo có điểm mới là:*

Giảm được chi phí đào tạo do không phải đưa CBCNV đi đào tạo ở bên ngoài , vì tại bất kỳ đơn vị nào cũng luôn có một số CBCNV không những họ làm việc rất giỏi mà họ còn có thể tham gia vào công tác huấn luyện-đào tạo rất hiệu quả dưới hình thức kềm cặp.

Tăng khả năng tiếp thu và hoàn thiện công tác của mình do được đào tạo dựa trên kinh nghiệm thực tế của những người đang làm việc tại Chi nhánh và góp ý trực tiếp từ khách hàng.

3.3.1.5. Giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

** Hoàn thiện chế độ tiền lương:*

+ CN6 căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị để xây dựng các tiêu chí đánh giá, đồng thời xác định tầm quan trọng của từng tiêu chí, hàng tháng tiến hành đánh giá thành tích của từng đơn vị từ đó đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng đơn vị cá nhân phù hợp.

(Xem tại Phụ lục 21: Bảng Tiêu chuẩn xét hoàn thành nhiệm vụ cho CN6)

Hiện tại CN6 xét hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở trưởng các đơn vị xét đưa lên do đó vẫn còn cả nể trong việc xét và mức lương tương ứng khi hoàn thành nhiệm vụ mức 1 là 120% lương còn thấp, không kích thích được tinh thần làm việc của nhân viên, mức 4 là 60% không thể hiện được tính kỷ luật làm cho nhân viên ỷ lại vì mức chênh lệch không cao.

+ Cần bổ sung điều chỉnh đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên khi phân phối tiền lương năng suất (L_2): Hiện việc trả lương bổ sung năm chỉ phụ thuộc vào hệ số lương cấp bậc và ngày công của người lao động. CN6 nên tính

thêm yếu tố kết quả thực hiện công việc và trình độ của nhân viên đó là động lực rất lớn để nhân viên phấn đấu:

L2: Lương năng suất:

$$L2 = \frac{TL_{MINV} * (H_L + H_{PCCV}) * N_{TT} * K_{ĐC} * K_{HTNV-ĐC} * K_{TĐĐH}}{22}$$

Trong đó:

TLMINV: Lương tối thiểu vùng của nhà nước

HL: Hệ số lương

HPCCV: Hệ số phụ cấp chức vụ (0.2-0.5, tùy theo từng chức vụ)

NTT: Ngày công thực tế hưởng lương trong tháng

KĐC: Hệ số điều chỉnh lương sản xuất theo thời điểm

KHTNV-ĐC: Hệ số hoàn thành nhiệm vụ (Phụ lục 21)

HTĐHV: Hệ số trình độ học vấn [(HTĐHV = 1.30 (Sau đại học), HTĐHV = 1.20 (Đại học), HTĐHV = 1.15 (Cao đẳng), HTĐHV= 1.10 (Trung cấp),HTĐHV = 1.00 (Trung cấp trở xuống)]

(Xem tại Phụ lục 22: Bảng lương (trước khi điều chỉnh) tháng 06/2013 tại CN6)

(Xem tại Phụ lục 23: Bảng lương (sau khi điều chỉnh) tháng 06/2013 tại CN6)

+ Hiện CN6 chỉ căn cứ vào số năm công tác của nhân viên khi tiến hành nâng ngạch lương. Nhằm nâng cao tinh thần làm việc gắn bó lâu dài nên thực hiện nâng lương trước thời hạn cho nhân viên khi đạt chỉ tiêu cụ thể sau: trong 2 năm liền đạt danh hiệu thi đua cấp Công ty, năng lực thực hiện công việc xuất sắc sẽ nâng lương trước thời hạn một năm, còn trong 2 năm liền không hoàn thành công việc được giao và bị kỷ luật bằng văn bản sẽ kéo dài thêm 1 năm mới được nâng lương.

* *Theo giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực tác giả đề xuất có điểm mới như sau:* Việc tính lương cuối tháng, tác giả đề xuất bổ sung thêm hệ số trình độ so với cách tính lương hiện tại vì nếu hệ số trình độ không được tính đến, thì lương năng suất L2 của tất cả CBCNV đều bằng nhau, điều đó không phân biệt được người có trình độ đại học, cao đẳng so với công nhân, đây là yếu tố quan trọng trong việc động viên tinh thần làm việc của CBCNV cũng như động viên tinh thần tự học tập nâng cao trình độ của mỗi CBCNV trong Chi nhánh.

3.3.2. Nhóm giải pháp hỗ trợ hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực

3.3.2.1. Động viên tinh thần

Dựa vào tháp nhu cầu của Maslow để nâng cao năng suất, chất lượng hiệu quả công việc, CN6 cần chú trọng đến công tác kích thích tạo động lực trong lao động đối với CBCNV của CN6.

Bên cạnh những hình thức đã áp dụng, CN6 cần áp dụng các hình thức động viên tinh thần, tác động đến tâm lý, tình cảm người lao động như định kỳ hàng quý, Chi nhánh tổ chức kiểm tra đánh giá các bộ phận, cá nhân trên cơ sở họ đã cống hiến cho CN6 để đề nghị khen thưởng bằng các hình thức như: Tặng bằng khen, giấy khen, danh hiệu lao động giỏi, chiến sỹ thi đua, bổ nhiệm lên chức cao hơn...

Mặc khác, Chi nhánh nên quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động qua hình thức thăm hỏi động viên kịp thời đối với những CBCNV không may có hoàn cảnh khó khăn bất trắc trong cuộc sống. Đây là yếu tố quan trọng có ý nghĩa rất lớn trong việc kích thích mọi người tích cực phấn đấu hơn nữa trong công việc.

3.3.2.2. Ứng dụng công nghệ thông tin

Xây dựng và phát triển và ứng dụng hệ thống thông tin của ngành xây lắp điện, xây dựng các phần mềm quản lý NNL, đáp ứng các nhu cầu về quản lý, các thông tin báo cáo về NNL: Dự báo nhu cầu về NNL, sự phát triển của NNL cũng như những biến động của NNL trong tương lai. Thông tin về các ngành nghề trong hoạt động thi công SXKD, truyền tải điện và các thông tin khác: Bao gồm các thông tin về kế hoạch, chính sách, chế độ phát triển NNL của CN6.

3.3.2.3. Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ

CN6 nên lấy ý kiến rộng rãi cán bộ thuộc diện quy hoạch, từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực quản lý cũng như năng lực chuyên môn và các điều kiện cần thiết khác. Nâng lực lãnh đạo rất quan trọng trong việc phát triển CN6. Một bộ phận nhỏ cán bộ lãnh đạo còn yếu về nghiệp vụ, và kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau nên CN6 cần có kế hoạch đào tạo cụ thể và hạn chế đến mức tối đa việc kiêm nhiệm đối với bộ phận cán bộ này.

3.3.2.4. Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh

Vấn đề then chốt mà Chi nhánh cần quan tâm là tạo ra văn hóa tổ chức phù hợp với các giá trị văn hóa, truyền thống tốt đẹp của Công ty, nâng cao ý thức trách nhiệm, thay đổi nếp nghĩ "điện là độc quyền" và hướng tới phương châm "phục vụ khách hàng", nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc...

Tạo niềm tin cho người lao động về tính ổn định của hoạt động thi công SXKD trong Chi nhánh cũng như triển vọng phát triển của CN6 là thuận lợi và bền vững, thu nhập của người lao động hứa hẹn ngày một khả quan. Các chính sách, chế độ mà CN6 đang áp dụng đều phù hợp với những quy định hiện hành. Nên có sự thay đổi nào trong chính sách, chế độ thì cần phải có sự giải thích rõ ràng, xác đáng và công khai đến người lao động.

Kịp thời động viên, khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích tốt, liên hệ các bệnh viện có uy tín thực hiện khám chữa bệnh định kỳ cho người lao động (lao động gián tiếp và bán trực tiếp, 1lần/năm; lao động trực tiếp: 2 lần/năm). Cũng như duy trì chế độ nghỉ điều dưỡng đối với CBCNV cần phục hồi sức khỏe, thăm hỏi, trợ cấp, động viên người lao động khi bị ốm đau, hoạn nạn.

Mức sống CBCNV được nâng cao, họ có điều kiện thỏa mãn đời sống vật chất và tinh thần cao hơn, đó cũng là tiền đề giúp họ cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Vận động, tuyên truyền đến từng người lao động để họ có ý thức hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công vả giải thích để họ hiểu rằng kết quả thực hiện công việc của từng người có ảnh hưởng trực tiếp đến thành quả hoạt động chung của toàn CN6 tác động trực tiếp đến thu nhập của nhân viên.

3.4. Giải pháp học tập kinh nghiệm tại tổng Công ty Điện lực Miền Nam

Tại tổng công ty Điện lực Miền Nam với số nhân sự vào khoảng 400 người đứng đầu là tổng giám đốc và các ban phục vụ cho Tổng Công ty. Qua tham khảo mô hình quản trị của Tổng Công ty tác giả rút ra ba bài học sau:

* *Xây dựng mô hình quản trị nguồn nhân lực thích hợp-cơ sở để phát huy hết sức mạnh tiềm ẩn của đội ngũ người lao động trong doanh nghiệp:*

* *Chủ động và tuyển dụng đúng người lao động cho doanh nghiệp – cơ sở ban đầu đảm bảo cho mô hình quản trị được vận hành tốt:*

* *Đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên - cơ sở thực hiện phương châm đầu tư con người là sự đầu tư dài hạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty.*

(Xem nội dụng chi tiết tại Phụ lục 24: Nội dung về 3 bài học rút ra từ Tổng Công ty Điện lực Miền Nam)

3.5. Một số kiến nghị với Công ty

Công ty là cấp trên chủ quản trực tiếp nên những quy định-chính sách-chế độ... do Công ty ban hành sẽ ảnh hưởng trực diện đến toàn bộ hoạt động thi công SXKD của CN6. Vì thế, để giúp hoạt động quản trị NNL tại CN6 ngày càng chất lương cũng như hiệu quả hơn, xin kiến nghị với Công ty một số điểm như sau:

- Kiến nghị với Công ty khi duyệt quỹ lương, quỹ khen thưởng, phúc lợi... do Chi nhánh 6 đề xuất thì cần xem xét đến yếu tố CPI để cải thiện được thu nhập thực cho người tập thể CBCNV.
- Đối với những đơn vị nào có biên chế NNL thấp hơn định biên lao động hiện tại nhưng vẫn đảm bảo hoạt động thi công SXKD thì cần có cơ chế khuyến khích, động viên thỏa đáng riêng đối với đơn vị đó.
- Kiến nghị với Công ty thường xuyên tổ chức các hội thi cấp ngành trở lên để giúp cho CBCNV trong các đơn vị trực thuộc có điều kiện giao lưu trao dồi và tập học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau.
- Kiến nghị với Công ty thường xuyên cập nhật cụng như đổi mới phương pháp tuyển dụng nhân viên, đảm bảo tuyển dụng kịp thời, đúng năng lực góp phần hoàn thành kế hoạch đúng thời gian và định biên được phân bổ cho từng đơn vị trực thuộc mang tính chiến lược toàn diện.
- Kiến nghị với Công ty bổ sung thêm hệ số trình độ học vấn ($K_{TĐHV}$) trong việc tính lương kỳ 2 (L2) tại CN6.

Tóm tắt Chương 3

Chương này trong luận văn tác giả đã trình những quan điểm-mục tiêu-xu thế phát triển của ngành, tiếp đến quan điểm-mục tiêu phát triển nguồn nhân lực từ mục tiêu chung của đến từng mục tiêu cụ thể của CN6 thuộc Công ty.

Tiếp theo tác giả đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động QTNNS cho CN6. Trước hết là nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả thu hút nguồn nhân lực và giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực đến năm 2020 cho CN6.

Tiếp đến tác giả đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự cho CN6. Nhóm giải pháp này bao gồm có các giải pháp như: động viên tinh thần, ứng dụng công nghệ thông tin vào trong lao động để tiết kiệm được công sức-thời gian cho người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ thi công SXKD cho CN6 trong giai đoạn sắp tới.

Tiếp theo tác giả đề ra một số giải pháp nhằm hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho CN6. Trong đó có đề cặp đế việc nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ quản lý từ cấp lãnh đạo đến cấp quản lý của từng phòng ban đội tổ cũng như việc phát triển văn hóa của tổ chức cho phù hợp với môi trường kinh doanh trong nền kinh tế hội nhập quốc tế.

Tóm lại, chương cuối của đề tài nghiên cứu trong luận văn đã trình bày được những quan điểm-mục tiêu-xu thế phát triển của ngành, tiếp theo tác giả cũng đã đề ra được nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả thu hút NNL, đến nhóm giải pháp động viên tinh thần-việc ứng dụng công nghệ thông tin, kế tiếp đến nhóm giải pháp hỗ trợ nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị NNS cho CN6 đến năm 2020; đồng thời đề tài nghiên cứu cũng đã đề xuất được một số kiến nghị đối với Công ty. Các giải pháp mà tác giả trình bày cũng như đề xuất trong chương 3 với mục tiêu cuối cùng là: hoàn thiện hoạt động quản trị NNL tại CN6 nhằm tạo điều cho CN6 ngày càng phát triển vững bền hơn trong giai đoạn sắp tới để CN6 hoàn thành tốt nhiệm vụ được Công ty giáo phó như: xây lắp công trình đường dây-trạm biến áp, sản xuất cấu kiện bê tông, xây lắp các công trình điện, thí nghiệm-hiệu chỉnh thiết bị điện, tư vấn quản lý dự án cho các công trình điện...

KẾT LUẬN

Nước ta đang trong giai đoạn công nghiệp hóa-hiện đại hóa để hòa nhập với nền kinh tế thế giới. Ngành điện nói chung và ngành xây lắp điện nói riêng là một trong những ngành then chốt, có vai trò vô cùng quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế-xã hội; góp phần không nhỏ trong công cuộc xóa đói giảm nghèo; đẩy nhanh tiến độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa; đảm bảo an ninh quốc phòng cho đất nước. Sản phẩm của ngành điện còn được coi là huyết mạch của nền kinh tế hiện đại. Trong đó có sự đóng góp không nhỏ của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 2 và CN6.

Từ ngày hình thành và hoạt động cho đến nay CN6 của Công ty đã bước từng gặt hái nhiều thành công trong quá trình lao động về một số mặt như: công tác hoạch định nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng, phân công, bố trí, đề bạt và bổ nhiệm, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, thực hiện chính sách tiền lương, chế độ khen thưởng cho tập thể CBCNV của CN6. Những thành quả đạt được nêu trên là nhờ sự đóng góp rất lớn trong công tác QTNNL của ban Giám đốc của CN6.

Bên cạnh những thành quả đạt được từ sự đóng góp của công tác QTNNL thì công tác này tại CN6 vẫn còn một số hạn chế nhất định nhu sau: Chưa có chiến lược quản trị nguồn nhân lực dài hạn, chính sách phát triển con người chưa thật sự được quan tâm đúng mức, tuyển dụng nhân viên khá đơn giản, nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nội bộ và dựa vào sự quen biết hoặc do CBCNV trong CN6 hoặc trong ngành giới thiệu; chưa ý thức chung về cạnh tranh giữa các doanh nghiệp của đội ngũ nhân viên chưa cao; công tác đào tạo, sắp xếp, đề bạt, bổ nhiệm tại mặc dù đã đáp ứng nhu cầu củ từng thời điểm; đánh giá kết quả công việc chưa đạt hiệu quả; công tác khuyến khích vật chất chưa phát huy được vai trò, khen thưởng chưa kịp thời và giá trị còn quá thấp...

Vì thể nếu áp dụng các giải pháp được tác giả đề xuất như: Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định NNL, giải pháp hoàn thiện chính sách tuyển dụng và bố

trí sử dụng nhân viên, giải pháp hoàn thiện công tác phân tích đánh giá công việc, giải pháp hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực, động viên tinh thần (khen thưởng đột xuất, tăng tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua...) ứng dụng công nghệ thông tin, nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ, học tập kinh nghiệm về QTNNL của các doanh nghiệp khác có uy tín lớn trong xã hội... thì sẽ hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân sự cho CN6 trong giai đoạn sắp tới, nhằm giúp CN6 có thêm cơ hội phát triển toàn diện về mọi mặt để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được Công ty giáo phó như: xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp; sản xuất cấu kiện bê tông; xây lắp các công trình điện công nghiệp; thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện trong xây dựng công trình điện; tư vấn đầu tư, lập và thẩm định các dự án đầu tư, khảo sát đo đạc, tư vấn quản lý dự án cho các công trình điện...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Nguyễn Đình Luận (2012), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*.

[2]. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Tái bản lần thứ 8, NXB Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.

[3]. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Xuân Thủy, Nguyễn Việt Ánh, Trần Thị Việt Hoa (2006), *Kỹ năng quản lý của tổ trưởng sản xuất và quản đốc phân xưởng*, NXB Lao động, Thành phố Hồ Chí Minh.

[4]. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

[5]. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

[6]. Trang web: http://www.gso.gov.vn/

[7]. Trang web: http://vinaincon.com.vn/

[8]. Báo cáo tổng kết năm, từ 2010 đến 2013 của PCC2-CN6.

[9]. Điều lệ tổ chức và hoạt động của PCC2-CN6.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ QUAN ĐIỂM CỦA CBCNV CỦA CHI NHÁNH 6 THUỘC CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 2

Kính chào các Anh/chị!

Tôi tên Lại Hoàng Hải, là học viên năm cuối lớp Cao học Khoa Quản Trị Kinh Doanh Trường Đại Học Công Nghệ Tp.HCM (HUTECH), tôi đang thực hiện Luận văn tốt nghiệp về Quản trị nguồn nhân lực nên cần một số thông tin của các Anh/chị đang công tác tại Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Lắp Điện 2 (Chi nhánh 6) để phục vụ luận văn tốt nghiệp của mình. Kết quả khảo sát này là cơ sở để tôi thực hiện đề tài tốt nghiệp.

Vì vậy Tôi rất cần sự giúp đỡ của các Anh/chị bằng việc tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây. Mỗi ý kiến đóng góp của Anh/chị đều thật sự có giá trị và có ý nghĩa đối với Tôi. Kính mong các Anh/chị dành một ít thời gian để trả lời các câu hỏi và mọi thông tin trả lời đều được giữ bí mật và chỉ để phục vụ luận văn tốt nghiệp.

Điện thoại liên lạc: 0902.790.936

Email: hoanghailai10@gmail.com

Theo thứ tự từ 1 đến 5, đánh giá mức độ đồng ý của Anh/Chị đối với câu hỏi (bằng cách khoanh tròn hoặc đánh chéo):

1: Rất không đồng ý/ Rất không hài lòng.

2: Không đồng ý/ Hơi hài lòng.

3: Không đồng ý lắm/ Bình thường

4: Đồng ý/ Khá hài lòng.

5: Rất đồng ý/ Rất hài lòng.

I. Nhận xét về lương, thưởng, phúc lợi:

1. Chế độ tiền lương của Công ty/Chi nhánh tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên. ……1 2 3 4 5

2. CBCNV có thể sống hoàn toàn vào lương……..……....1 2 3 4 5

3. Tiền lương, thưởng và phân bổ thu nhập của Công ty/Chi nhánh là hợp lý và công bằng. ……..……1 2 3 4 5

4. Các chương trình phúc lợi của Công ty/Chi nhánh thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV……1 2 3 4 5

II. Nhận xét về đào tạo và thăng tiến trong công việc :

1. Các chương trình đào tạo của Công ty/Chi nhánh luôn được quan tâm tổ chức thường xuyên và đạt hiệu quả cao…… 1 2 3 4 5

2. Chính sách thăng tiến của Công ty/Chi nhánh luôn được công khai, dân chủ và công bằng…… 1 2 3 4 5

3. Bạn biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến…… 1 2 3 4 5

III. Nhận xét về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV.

1. Việc đánh giá kết quả công việc của CBCNV Công ty/Chi nhánh hiện nay là công bằng, chính xác. …….. 1 2 3 4 5

2. Công tác đánh giá xếp loại năng lực CBCNV của Công ty/Chi nhánh luôn được cấp lãnh đạo quan tâm và được thực hiện thường xuyên……. 1 2 3 4 5

IV. Nhận xét về thông tin, giao tiếp trong Công ty/Chi nhánh.

1. Những thay đổi về chính sách, thủ tục, qui chế, qui định liên quan đến CBCNV điều được thông báo đầy đủ, rõ ràng……...… 1 2 3 4 5

2. CBCNV Công ty được thông tin đầy đủ và kịp thời……. 1 2 3 4 5

V. Nhận xét về môi trường, không khí làm việc tại Công ty/Chi nhánh.

1. CBCNV Công ty/Chi nhánh đoàn kết phối hợp trong công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao……1 2 3 4 5

2. Công ty/Chi nhánh tạo điều kiện cho CBCNV được phát huy năng lực, sở trường để thực hiện công việc một cách khoa học, sáng tạo, đạt hiệu quả cao…...

…….. 1 2 3 4 5

VI. Công ty/Chi Nhánh luôn mang đến cho CBCNV

1. Công việc ổn định…… 1 2 3 4 5

2. Điều kiện và môi trường làm việc tốt…….. 1 2 3 4 5

VII. Cảm nhận của Anh/chị khi làm việc tại Công ty/Chi Nhánh.

1. Anh/chị sẽ làm việc lâu dài ở Công ty/Chi nhánh mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương cao hơn. ……..1 2 3 4 5

2. Anh/chị tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn nữa cho công việc. ……....1 2 3 4 5

VIII. Xin cho biết đôi nét về bản thân Anh/chị.

1. Giới tính (Đánh dấu X vào ô bên phải) Nam: ○ Nữ: ○
2. Trình độ học vấn (Đánh dấu X vào ô bên phải)
   Cấp 3: ○ Trung cấp: ○ Cao đẳng, đại học: ○ Trên đại học: ○
3. Tuổi đời của Anh/Chị thuộc nhóm nào (Đánh dấu X vào ô bên phải).
   Dưới 25: ○ Từ 26 đến 45: ○ Trên 45: ○
4. Anh/Chị đạt chứng chỉ tiếng Anh nào sau đây (Đánh dấu X vào ô bên phải).
   Trình độ A: ○ Trình độ B: ○ Trình độ C: ○ Khác: ○

Anh/chị có ý kiến gì về phiếu điều tra này hoặc cần bổ sung thêm để công tác quản trị nguồn nhân lực trong Công ty/Chi nhánh đạt hiệu quả cao hơn?

……

……

……

……

……

Cám ơn Anh/Chị rất nhiều!

Kính chúc sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ QUAN ĐIỂM CỦA 200 CBCNV

CỦA CHI NHÁNH 6 THUỘC CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 2

STT	CÂU HỎI ĐƯỢC KHẢO SÁT (PHỤ LỤC 1)	SỐ NGƯỜI ĐÁNH GIÁ THEO CÁC MỨC ĐỘ					SỐ ĐIỂM TRUNG BÌNH
		1	2	3	4	5	
I	**Nhận xét về lương, thưởng, phúc lợi:**						
1	Chế độ tiền lương của Công ty/Chi nhánh tương ứng với kết quả làm việc của nhân viên						
2	Tiền lương, thưởng và phân bổ thu nhập của Công ty/Chi nhánh là hợp lý và công bằng						
3	CBCNV có thể sống hoàn toàn nhờ vào lương						
4	Các chương trình phúc lợi của Công ty/Chi nhánh thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV						
II	**Nhận xét về đào tạo và thăng tiến trong công việc**						
1	Các chương trình đào tạo của Công ty/Chi nhánh luôn được quan tâm tổ chức thường xuyên và đạt hiệu quả cao						
2	Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến						
3	Chính sách thăng tiến của Công ty/Chi nhánh là công bằng						
III	**Nhận xét về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV**						
1	Việc đánh giá kết quả công việc của chuyên gia Công ty/Chi nhánh hiện nay là công bằng và chính xác						
2	Công ty/Chi nhánh đánh giá xếp loại năng lực chuyên gia luôn được cấp lãnh đạo quan tâm và thực hiện						

	thường xuyên						

IV	**Nhận xét về thông tin, giao tiếp trong Công ty/Chi nhánh**						
1	Những thay đổi về chính sách, thủ tục, qui chế, qui định liên quan đến CBCNV điều được thông báo đầy đủ						
2	CBCNV Công ty được thông tin đầy đủ và kịp thời						
V	**Nhận xét về môi trường, không khí làm việc tại Công ty/Chi nhánh**						
1	CBCNV Công ty/Chi nhánh đoàn kết phối hợp trong công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao						
2	Công ty/Chi nhánh tạo điều kiện cho CBCNV được phát huy năng lực, sở trường để thực hiện công việc một cách khoa học, sáng tạo, đạt hiệu quả cao						
VI	**Công ty/Chi nhánh luôn mang đến cho CBCNV**						
1	Công việc ổn định						
2	Điều kiện và môi trường làm việc tốt						
VII	**Cảm nhận của Anh/chị khi làm việc tại Công ty/Chi nhánh**						
1	Anh/chị sẽ làm việc lâu dài ở Công ty/Chi nhánh mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương cao hơn						
2	Anh/chị tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn nữa cho công việc						

PHỤ LỤC 3

Địa chỉ của 7 Chi nhánh và 3 Xí nghiệp của Công ty

Địa chỉ 7 Chi nhánh chuyên thi công xây lắp điện:

- Chi nhánh 1: Số 1/209 ấp Nhị Tân 1, Huyện Hóc Môn, TP.HCM.
- Chi nhánh 2: Số 1038 Khu phố 1, Tỉnh lộ 43, P. Bình Chiểu, TĐ, TP.HCM.
- Chi nhánh 3: Số 81, Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP.HCM.
- Chi nhánh 4: Khu chế xuất Linh Trung 2, Tỉnh Bình Dương.
- Chi nhánh 5: Số 1A đường B, khu Villa ADC, P.Phú Thạnh,T.Phú, TP.HCM.
- ***Chi nhánh 6: Số 191/5 Bình Đường, huyện Dĩ An, tỉnh Bình Dương.***
- Chi nhánh 7: Khu phố 2, Phường Trung Mỹ Tây, Quận 12, TP.HCM.

Địa chỉ 3 xí nghiệp trực thuộc Công ty:

- Xí nghiệp Xây dựng: Số 356A Xa lộ Hà Nội, P.P.Long A, Quận 9. TP.HCM.
- Xí nghiệp Vật liệu xây dựng: Thị trấn Long Điền, huyện Long Đất, Tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu.
- Trường Đào tạo nghề Xây lắp điện: Số 356A Xa lộ Hà Nội, Phường Phước Long A, Quận 9, TP.HCM.

PHỤ LỤC 4

Bảng biến động lao động của Chi nhánh 6 từ 2010-2013

Chỉ tiêu	2011/2010		2012/2011		2013/2012	
	Tăng/giảm (người)	Tỷ lệ (%)	Tăng/giảm (người)	Tỷ lệ (%)	Tăng/giảm (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	16	10.3	5.0	3.0	13.0	7.0
Lao động trực tiếp	12	9.80	11	8.30	7	5.0
Lao động gián tiếp	4	11.80	4	10.50	6	13.60
Theo trình độ						
Đại học	7	21.1	8	21.6	11	22.9
Cao đẳng	5	31.3	9	36.0	5	16.7
Trung cấp	9	15.3	6	9.2	6	8.5
CNKT	-5	11.9	-5	13.5	-7	23.3
Khác	-2	20.0	-1	12.5	-2	28.6

(Nguồn: Phòng KHLĐ Chi nhánh 6)

PHỤ LỤC 5

Bảng thâm niên công tác của CBCNV (thống kê năm 2013)

Thâm niên công tác	Số nhân viên	Tỷ lệ (%)
Dưới 2 năm	26	14.2
Từ 2- 5 năm	49	26.6
Từ 6- 10 năm	35	19.0
Từ 11- 15 năm	30	16.3
Từ 16- 20 năm	28	15.2
Trên 20 năm	16	8.7
Tổng cộng	**184**	**100**

(Nguồn: Phòng KHLĐ Chi nhánh 6)

PHỤ LỤC 6

Bảng tình hình tuyển dụng CN6 qua 3 năm

Nguồn tuyển dụng	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)
Quảng cáo tuyển dụng (trên báo, Web,…)	0	0	0	0	0	0
Ứng viên tự tìm đến	2	13	2	13	1	8
Văn phòng giới thiệu việc làm	3	19	2	13	2	15
CBCNV trong Công ty-CN 6 giới thiệu	7	44	7	47	5	38
Khối các trường trong và ngoài Công ty	2	13	3	2	4	31
Từ các nguồn khác	2	13	1	7	1	8
Tổng cộng	**16**	**100**	**15**	**100**	**13**	**100**

(Nguồn: Công ty TNHH MTV XLĐ 2-Chi nhánh 6)

PHỤ LỤC 7

Bảng nhận xét về công tác tuyển dụng và thu hút NNL

Câu hỏi	Trả lời
Kế hoạch tuyển dụng của chi nhánh được xây dựng vào thời gian nào trong năm?	Kế hoạch tuyển dụng của Chi nhánh 6 được xây dựng thường vào đầu quý 4 hàng năm.
Kế hoạch tuyển dụng của Chi nhánh căn cứ vào nhu cầu và khối lượng công việc của đơn vị nào?	Căn cứ vào nhu cầu và khối lượng công việc của các: Phòng, ban, đội, tổ...
Chi nhánh tuyển dụng nhân sự có theo quy trình tuyển dụng không?	Có theo quy trình tuyển dụng.
Nguồn tuyển dụng tại Chi nhánh có thật sự đa dạng chưa?	Nguồn tuyển tại Chi nhánh tương đối đa dạng: trên bản tin của Tổng công ty cổ phần xây dựng Việt Nam, trang web site: http://wwwvinaincomex.com...
Anh/Chị đánh giá về cao chất lượng của công tác tuyển dụng tại chi nhánh như thế nào?	Công tác tuyển dụng của chi nhánh về cao chất lượng tương đối khá, tuy nhiên vẫn có một số nhân viên mới tuyển dụng phải được đào tạo lại.

(Nguồn: Trích từ kết quả khảo sát- thăm dò của Công ty-CN6)

PHỤ LỤC 8

Bảng ý kiến khảo sát về thăng tiến của 200 CBCNV của Công ty-CN6

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Chính sách thăng tiến của Công ty-CN6 luôn được công khai, dân chủ và công bằng.	30	40	55	39	36	3.06
Anh/chị có được các cơ hội thăng tiến từ công ty.	35	41	49	40	35	3.00

(*Nguồn: Từ kết quả khảo sát- thăm dò của tác giả tại Công ty-CN6)*

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý; 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/Đồng ý; 5: Rất đúng/Rất đồng ý

PHỤ LỤC 9

Bảng ý kiến khảo sát về đào tạo của 100 CBCNV tại CN6

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Các chương trình đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng của Chi nhánh luôn được quan tâm tổ chức thường xuyên.	13	24	26	19	18	3.05
Các chương trình đào tạo của Chi nhánh đem lại lợi ích thiết thực cho công việc của người học.	14	23	23	23	17	3.06

(*Nguồn: Từ kết quả khảo sát- thăm dò của tác giả tại -CN6)*

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý; 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/Đồng ý; 5: Rất đúng/Rất đồng ý

PHỤ LỤC 10

Bảng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của CBCNV tại CN6

Yếu tố công việc	Khả năng làm việc
1. Hoàn thành công việc đúng thời hạn: CBCNV hoàn thành tốt công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng thời hạn.	1. Tinh thần tập thể: CBCNV chia sẻ thông tin và phối hợp với các cá nhân và đơn vị để có thể cùng nhau đạt được chỉ tiêu của cả tập thể.
2. Tính chính xác và chất lượng công việc: CBCNV không vi phãm chế độ thuộc phạm vi chuyên môn phụ trách. Kết quả công việc đáng tin cậy và đạt được tiêu chuẩn đề ra của CN6.	2. Học hỏi và áp dụng vào công việc: CBCNV mong muốn và có khả năng học hỏi những kỹ năng/kiến thức mới, cũng như rút kinh nghiệm từ thực tế để áp dụng vào công việc.
3. Theo đúng yêu cầu thi công SXKD: CBCNV phải tuân thủ các quy định về qui trình thực hiện các thao tác trong quá trình làm việc.	3. Chủ động trong công việc: CBCNV dự đoán được những sự cố có thể xảy ra, tình hình hư hỏng dữ liệu, thiết bị trong vận hành.

CBCNV phải tuân thủ qui trình vận hành thiết bị, xử lý sự cố, an toàn vệ sinh lao động trong quá trình làm việc.	CBCNV chủ động trong việc ngăn ngừa những sự cố có thể xảy ra để cải thiện chất lượng thiết bị làm việc.
4. Giám sát và phát triển CBCNV: CBCNV biết phân công tốt công việc cho nhân viên, giúp đỡ kịp thời, luôn động viên nhân viên làm việc để hoàn thành chỉ tiêu đề ra.	4. Sự tự tin và tính trung thực CBCNV: CBCNV trong quá trình làm việc thể hiện độ tin cậy của chất lượng công việc và tính trung thực trong mọi trường hợp.

(Nguồn: Phòng KHLĐ)

PHỤ LỤC 11

Bảng thang điểm xếp loại của CBCNV tại CN6

Xếp loại	**Yêu cầu công việc**
Mức	
1	- Hoàn thành xuất sắc công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng tiến độ, có nhiều công việc hoàn thành vượt tiến độ và có sáng tạo trong công việc, biết tổ chức quản lý công việc trong phạm vi mình quản lý. - Phối hợp tốt với các đơn vị trong và ngoài CN6. - Thực hiện và chấp hành nghiêm túc quy trình kỹ thuật, nội quy, quy định của ngành và pháp luật của Nhà nước.
2	- Hoàn thành công việc được giao đảm bảo đúng chất lượng và thời hạn. - Không vi phạm luật pháp Nhà nước và các chế định thuộc phạm vi chuyên môn.
3	- Hoàn thành công việc được giao nhưng chưa đúng tiến độ, thời gian mà không có lý do chính đáng. - Sự phối hợp với đơn vị trong và ngoài chưa tốt làm ảnh hưởng đến công việc được giao. - Để hư hỏng vật tư, thiết bị dụng cụ làm việc. - Vi phạm pháp luật, nội quy, quy định của CN6 nhưng chưa đến mức phải kỷ luật. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Công ty tổ chức không đạt lần thứ nhất.

4	- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc vi phạm quy trình, quy phạm mức nghiêm trọng để xảy ra tai nạn lao động nhẹ trở lên, để xảy ra cháy nổ. - Để xảy ra mất mát tài sản, hư hỏng vật tư thiết bị. - Trong tháng có 1 ngày nghỉ không có lý do hoặc có từ 3 lần trở lên đi muộn về sớm. - Bị xử lý kỷ luật từ mức khiển trách trở lên. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do CN6 tổ chức không đạt từ 2 lần trở lên.

(Nguồn: Phòng KHLĐ)

PHỤ LỤC 12

Bảng ý kiến khảo sát về đánh giá kết quả công việc của 100 CBCNV tại CN6

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Việc đánh giá kết quả công việc của CBCNV CN6 dựa trên các tiêu chí là rõ ràng, minh bạch.	15	23	22	20	19	3.05
Việc đánh giá kết quả công việc của CBCNV CN6 hiện nay là công bằng, chính xác.	17	21	23	21	19	3.04
Công tác đánh giá xếp loại năng lực CBCNV của CN6 luôn được cấp lãnh đạo quan tâm thường xuyên.	16	23	23	20	18	3.01

(*Nguồn: Từ kết quả khảo sát- thăm dò của tác giả tại -CN6)*

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý; 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/Đồng ý; 5: Rất đúng/Rất đồng ý

PHỤ LỤC 13

Bảng ý kiến khảo sát về chính sách tiền lương của 100 CBCNV tại CN6

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Chính sách tiền lương của CN6 rõ ràng, có gắn với kết quả làm việc của nhân viên.	16	26	23	20	15	2.92
Tiền lương và các khoản thu nhập do CN6 phân bổ hợp lý và công bằng.	17	24	24	21	14	2.91

(*Nguồn: Từ kết quả khảo sát- thăm dò của tác giả tại -CN6)*

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý; 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/Đồng ý; 5: Rất đúng/Rất đồng ý

PHỤ LỤC 14

Bảng mức khen thưởng một số danh hiệu tiêu biểu

Số TT	Danh hiệu	Mức thưởng (đ)	
		Tập thể	Cá Nhân
1	Huân chương độc lập hạng nhất	20.000.000	6.000.000
2	Huân chương lao động hạng nhất	10.000.000	3.000.000
3	Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ	3.000.000	1.000.000
4	Bằng khen của Bộ Là phòng ban, đơn vị Là tổ, đội, trạm	 2.000.000 900.000	 600.000
5	Huy chương vì sự nghiệp		500.000
6	Bằng khen của Tập đoàn Là phòng ban, đơn vị Là tổ, đội, trạm	 1.000.000 700.000	 500.000
7	Giấy khen của Tổng Công ty	700.000	300.000
8	Giấy khen của Công ty	500.000	200.000
9	Giấy khen của Chi nhánh	300.000	100.000

(*Nguồn: Quy chế thi đua khen thưởng của Công ty-Chi nhánh 6)*

PHỤ LỤC 15

Bảng ý kiến khảo sát về phúc lợi của 100 CBCNV tại CN6

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
CBCNV có thể sống dựa vào các khoản thu nhập từ Chi nhánh	16	25	20	20	19	3.01
Chính sách về phúc lợi của Chi nhánh thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV	17	23	20	21	19	3.02
Chính sách thưởng có sức hấp dẫn, kích thích CBCNV tích cực làm việc	16	21	20	24	19	3.09

(*Nguồn: Từ kết quả khảo sát- thăm dò của tác giả tại -CN6*

PHỤ LỤC 16

Ma trận SWOT của Chi nhánh 6

	Các cơ hội Opportunities (O)	**Các nguy cơ** Threats (T)
MA TRẬN SWOT CHI NHÁNH 6 CỦA PCC2	**O1.** Nền kinh tế giữ tốc độ tăng trưởng ổn định . **O2.** Môi trường thi công SXKD của CH6 được cải thiện đáng kể. **O3.** Nhu cầu về sử dụng điện năng ngày càng tăng. **O4.** Thành phố Hồ Chí Minh có nhiều khách hàng.	**T1.** Nhiều đối thủ cạnh tranh trong việc thu hút lao động ngành. **T2.** Áp lực từ khách hàng **T3.** Sự ảnh hưởng của môi trường văn hóa-XH. **T4.** Sự ảnh hưởng của môi trường chính trị- pháp luật.

Các điểm mạnh Strenghs (S)	**Các phối hợp SO** Tận dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội.	**Các phối hợp ST** Dùng các điểm mạnh để hạn chế các nguy cơ.
S1. Chi nhánh của Công ty có quy mô lớn, có thương hiệu đã được XH thừa nhận. **S2.** Thực hiện tốt chế độ, chính sách cho người lao động. **S3.** Chế độ tuyển dụng lâu dài. **S4.** Môi trường và điều kiện làm việc an toàn **S5.** Đội ngũ lao động chất lượng cao.	**S1O1:** Hoàn thiện nội dung các giải pháp hoạch định nguồn nhân lực. **S2O2:** Hoàn thiện công tác phân tích công việc (mô tả và xây dựng bảng tiêu chuẩn chức danh công việc). **S3O3:** Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đề bạt nhân viên. **S4O4:** Đưa ra chính sách thu hút người tài về làm việc tại chi nhánh của Công ty. **S5O5:** Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Cty.	**S1T1:** Nâng cao chất lượng các công trình và phong cách phục vụ để giữ vững thị phần của Chi nhánh. **S2T2:** Thực hiện tốt các chính sách đối với người lao động để tăng khả năng cạnh tranh và giữ chân người tài. **S3T3:** Đẩy mạnh công tác tuyển dụng LĐ chuyên nghiệp nhằm thỏa mãn đòi hỏi của khách hàng **S4T4:** Cải tạo cơ sơ vật chất, nâng cao ý thức phục vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng (như nhu cầu tôn trọng,….). **S5T5:** Hê thống quản trị nguồn nhân lực được điều chỉnh để thích ứng với sự thay đổi về chính trị, đường lối, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

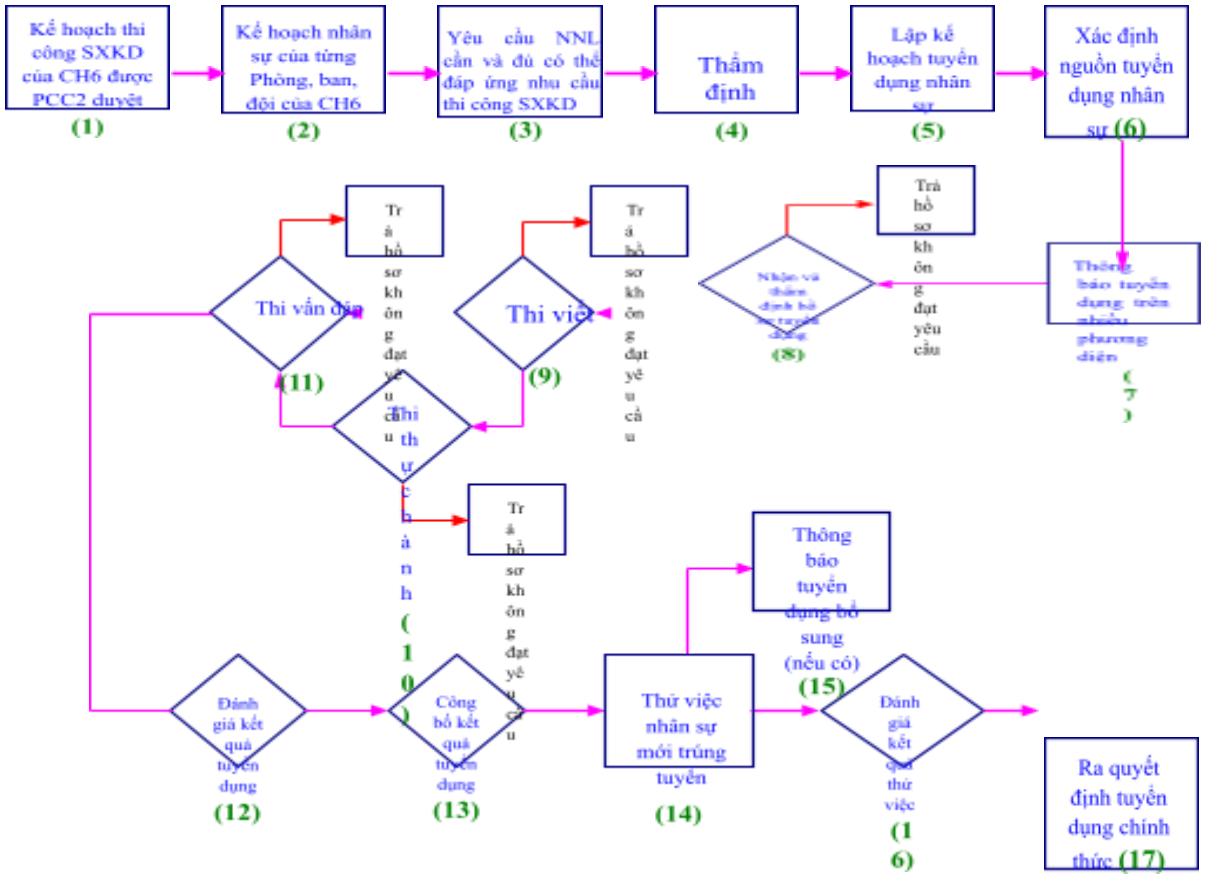
Các điểm yếu Weaknesses (W)	**Các phối hợp WO:** Tận dụng các cơ hội để khắc phục các điểm yếu.	**Các phối hợp WT:** Các nguy cơ lớn nhất cần chủ động phòng ngừa.
W1. Chưa xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực. **W2.** Công tác tuyển dụng chưa rộng rãi. **W3.** Công tác đào tạo, phát triển, bố trí, sắp xếp, đề bạt-bổ nhiệm còn hạn chế chưa phát huy hiệu quả. **W4.** Đánh giá kết quả công việc chưa đạt hiệu quả. **W5.** Công tác khuyến khích về vật chất chưa phát huy được vai trò.	**W1O1:** Hoàn thiện công tác xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực. **W2O2:** Đầu tư và nâng cao công tác tuyển dụng, mở rộng đối tượng tuyển dụng trong xã hội. **W3O3:** Hoàn thiện các chính sách khuyến khích tạo động lực cho người lao động. **W4O4:** Nâng cao công tác đánh giá nhân viên. **W5O5:** Xây dựng hệ thống tiền lương, tiền thưởng gắn liền với hiệu quả và năng suất lao động, áp dụng chính sách tuyển dụng LĐ làm việc có hiệu quả cao.	**W1T1:** Cần hoạch định nguồn nhân lực tối thiểu để thích ứng với tình hình doanh thu giảm sút. **W2T2:** Cần xây dựng quy chế tuyển dụng tiệm cận với xã hội nhằm cạnh tranh trong tuyển dụng. **W3T3:** Cần nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển, bố trí, đề bạt, bổ nhiệm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. **W4T4:** Cần đề cao kết quả lao động, xây dựng tiêu chuẩn cụ thể về đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách chính xác. **W5T5:** Căn cứ vào quy định của Nhà nước xây dựng những chính sách khuyến khích vật chất phù hợp nhằm phát huy vai trò của nó.

Bảng hoàn thiện qui trình hoạch định nguồn nhân sự cho CN6

Bộ phận liên quan	Qui trình	Tài liệu
1. Giám đốc CN6 và Phòng KHLĐ	Phân tích môi trường	Chương 2, mục 2.3
2. Giám đốc CN6, Phòng KHLĐ và trưởng các phòng ban, đội, tổ trực thuộc.	Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực	Chương 2, mục 2.2,
3. Phòng KHLĐ và trưởng các phòng ban, đội, tổ trực thuộc.	Dự báo khối lượng công việc	Báo cáo phân tích của Phòng KHLĐ
4. Các phòng ban, đội, tổ trực thuộc	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực	Khả năng trúng thầu từ các đối tác, và năng lực thi công SXKD xây lắp điện của CBCNV.
5. Phòng KHLĐ	Phân tích, dự báo khả năng cung cầu nguồn nhân lực	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực đến năm 2020.
6. Phòng KHLĐ, phòng TCKT	Đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình	Kế hoạch tuyển dụng,quỹ lương.
7. Ban Giám đốc CN6, Trưởng phong KHLĐ.	Thực hiện các chính sách, kế hoạch và chương trình	Bảng theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch.
8. Ban Giám đốc CN6, Trưởng phòng KHLĐ, trưởng các phòng ban, đội, tổ trực thuộc	Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện	Bảng kết quả đánh giá.

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Sơ đồ quy trình tuyển dụng cho Chi nhánh 6



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Bảng mô tả công việc cho Chi nhánh 6

	CHI NHÁNH 6 CỦA CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 2
	BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Tên bộ phận: ……

Tên cá nhân: ……

Chức danh công việc: ……..

1	**Phần mô tả công việc:**
1.1	Trách nhiệm:
1.2	Các nhiệm vụ chính:
1.3	Các nhiệm vụ phụ:
1.4	Các mối quan hệ:
1.5	Quyền hạn:
1.6	Các điều kiện làm việc:
1.7	Quyền lợi:
2	**Mô tả tiêu chuẩn công việc (yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng):**
2.1	Yêu cầu trình độ học vấn:
2.2	Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng:
2.3	Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc:
2.3	Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc:.
3	**Đánh giá mức hoàn thành công việc:**
3.1	Hoàn thành xuất sắc các công việc được giao (mức 1)
3.2	Hoàn thành các công việc được giao (mức 2)
3.3	Không hoàn thành một trong các công việc được giao (mức 3)
3.4	Không hoàn thành các công việc được giao làm ảnh hưởng đến CN6 (mức 4)

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Bảng phân tích công việc cho Chi nhánh 6

Bộ phận liên quan	Qui trình	Tài liệu
1. Các bộ phận phòng ban, đội, tổ trong CN6.	Xác định mục đích phân tích	Các yêu cầu công việc.
2. Các bộ phận phòng ban, đội, tổ trong CN6.	Chọn lựa nội dung cần phân tích	Nội dung chính của yêu cầu công việc
3. Các bộ phận phòng ban, đội, tổ trong CN6.	Thu thập các thông tin	Nhật ký ngày làm việc, bảng hướng dẫn công việc cũ...
4. Các bộ phận phòng ban, đội, tổ trong CN6.	Kiểm tra thông tin	Phiếu thu thập thông tin.
5. Các bộ phận phòng ban, đội, tổ trong CN6.	Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc	Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

PHỤ LỤC 21

Bảng tiêu chuẩn xét hoàn thành nhiệm vụ cho CN6

Xếp loại		Yêu cầu công việc
Mức	Hệ số	
1	1.3	- Hoàn thành xuất sắc công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng tiến độ, có nhiều công việc hoàn thành vượt tiến độ và có sáng tạo trong công việc, biết tổ chức quản lý công việc trong phạm vi mình quản lý. - Phối hợp tốt với các đơn vị trong và ngoài CN6. - Thực hiện và chấp hành nghiêm túc quy trình kỹ thuật, nội quy, quy định của ngành và pháp luật của Nhà nước.

2	1.00	- Hoàn thành công việc được giao đảm bảo đúng chất lượng và thời hạn. - Không vi phạm luật pháp Nhà nước và các chế định thuộc phạm vi chuyên môn.
3	0.75	- Hoàn thành công việc được giao nhưng chưa đúng tiến độ, thời gian mà không có lý do chính đáng. - Sự phối hợp với đơn vị trong và ngoài chưa tốt làm ảnh hưởng đến công việc được giao. - Để hư hỏng vật tư, thiết bị dụng cụ làm việc. - Vi phạm pháp luật, nội quy, quy định của Chi nhánh nhưng chưa đến mức phải kỷ luật. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Chi nhánh tổ chức không đạt lần một.
4	0.50	- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc vi phạm quy trình, quy phạm mức nghiêm trọng để xảy ra tai nạn lao động nhẹ trở lên, để xảy ra cháy nổ. - Để xảy ra mất mát tài sản, hư hỏng vật tư thiết bị. - Trong tháng có 1 ngày nghỉ không có lý do hoặc có từ 3 lần trở lên đi muộn về sớm. - Bị xử lý kỷ luật từ mức khiển trách trở lên. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Công ty hoặc Chi nhánh tổ chức không đạt từ 2 lần trở lên.

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

PHỤ LỤC 22

Bảng lương (trước khi điều chỉnh) tháng 06/2013 tại CN6

Stt	Họ và tên	Chức vụ, Đơn vị	Trình độ	Hệ số lương	Ngày công	Tiền lương
1	Trần Minh Khoa	GĐ CH6	Đại học	5.32	22	7.341.600
2	Trần Thị Kiều Trang	TP.TCKT	Cao đẳng	3.36	22	4.636.800
3	Võ Văn Nghĩa	TRƯỞNG ĐỘI	Trung cấp	3.54	22	4.885.200
4	Nguyễn Chí Ninh	CÔNG NHÂN	Dưới Trung cấp	3.54	22	4.071.000

(Nguồn: Phòng TCKT)

PHỤ LỤC 23

Bảng lương (sau khi điều chỉnh) tháng 06/2013 tại CN6

Stt	Họ và tên	Chức vụ, Đơn vị	Trình độ	Hệ số lương	Ngày công	Tiền lương
1	Trần Minh Khoa	GĐ CH6	Đại học	5.32	22	9.544.000
2	Trần Thị Kiều Trang	TP.TCKT	Cao đẳng	3.36	22	5.776.680
3	Võ Văn Nghĩa	TRƯỞNG ĐỘI	Trung cấp	3.54	22	5.821.530
4	Nguyễn Chí Ninh	CÔNG NHÂN	Dưới Trung cấp	3.54	22	5.292.000

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

PHỤ LỤC
24

Nội dung về 3 bài học rút ra từ Tổng Công ty Điện lực Miền Nam

* *Xây dựng mô hình quản trị nguồn nhân lực thích hợp-cơ sở để phát huy hết sức mạnh tiềm ẩn của đội ngũ người lao động trong doanh nghiệp:*

Đặc điểm khái quát chung của mô hình quản trị nguồn nhân lực trong EVNSPC tuyển dụng người trực tiếp và gắn bó thời gian dài, đào tạo trên công việc, trả lương và đề bạt dựa trên thâm niên. Nhờ đã xây dựng thành công thái độ cộng tác và tin cậy trong thực hiện công việc được giao vì mục tiêu chung của doanh nghiệp, trên một quan điểm dài hạn, lợi ích của công ty cũng chính là lợi ích của người lao động. Đây được đánh giá là một trong những điểm mạnh để có thể nâng cao năng suất lao động. Từ đó nó giải thích cho người quản lý biết cách thức làm thế nào để tạo dựng và duy trì một động cơ và thái độ làm việc tốt của mỗi người trong một tổ chức doanh nghiệp nói riêng khi có một mô hình quản lý thích hợp

* *Chủ động và tuyển dụng đúng người lao động cho doanh nghiệp – cơ sở ban đầu đảm bảo cho mô hình quản trị được vận hành tốt:* Để đạt tới các mục đích này trong thực tiễn, EVN SPC đã tích cực và chủ động xây dựng cho mình một kế hoạch dài hạn để thực hiện tốt nhiệm vụ thu hút nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Để thực sự chủ động có được nguồn cung lao động phù hợp với yêu cầu phát triển của một doanh nghiệp, các nhà quản lý đã luôn duy trì mối quan hệ đặc biệt với các cơ sở đào tạo, đặc biệt từ các trường đại học, các trường cao đẳng, các trung tâm dạy nghề…

* *Đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên - cơ sở thực hiện phương châm đầu tư con người là sự đầu tư dài hạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty.*

Thứ nhất, về quan điểm quản lý đối với đào tạo: Điều này đã thể hiện sự quan tâm và định hướng phát triển lâu dài cho đội ngũ nhân viên của mình. Coi đầu tư cho công tác này là một quyết định đầu tư dài hạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó đã được giải thích bằng việc Ban Giám đốc không

ngừng tạo điều kiện cho người lao động nâng cao năng suất lao động của mình và giúp họ kết gắn lâu dài với doanh nghiệp.

Thứ hai, về phương pháp thực hiện: Công ty kết hợp sử dụng hài hòa cả ba loại hình đào tạo: trên công việc, ngoài công ty và tự đào tạo, trong đó đào tạo trong công việc phần lớn thực hiện bởi tính hiệu quả trực tiếp và giúp cho người lao động phát triển được ngay các kỹ năng thực hành do công việc đòi hỏi cũng như tạo dựng một sự tin cậy lẫn nhau giữa quản lý và lao động. Bên cạnh đó các phương pháp khác đã giúp cho người lao động có thêm điều kiện để phát triển các kỹ năng chuyên sâu phù hợp với các định hướng phát triển nghề nghiệp của từng người lao động cũng như phù hợp với các đòi hỏi ngày càng cao hơn của công việc. Sự lưu tâm này là các nhà quản lý đã xây dựng được một kế hoạch phát triển tổng thể về nguồn nhân lực của doanh nghiệp để từ đó phân loại theo các đối tượng cần được đào tạo, tương ứng với các loại hình nào cho phù hợp với sự quy hoạch nhằm đáp ứng với mục tiêu và chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp mình.

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm Best4Team ,
Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!