

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**



LƯƠNG MINH NHỰT

**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN
THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2009

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**



LƯƠNG MINH NHỰT

**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN
THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP**

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 60 . 34 .05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HỒ TIẾN DŨNG

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2009

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan số liệu nêu trong luận văn này được thu thập từ nguồn thực tế, hợp pháp, được công bố trên các báo cáo của Công ty công trình đô thị Tân An, và các cơ quan Nhà nước. Các báo cáo này được đăng trên các tạp chí, báo chí, các website hợp pháp.

Các giải pháp, kiến nghị là của cá nhân tác giả đúc kết và rút ra trong quá trình nghiên cứu lý luận và thực tiễn.

Thành phố Hồ Chí Minh tháng 06 năm 2009

Người cam đoan

LƯƠNG MINH NHỰT

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Bố cục của đề tài	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ	4
1.1 Khái niệm và vai trò quản trị nguồn nhân lực	4
1.2 Các mô hình Quản trị nguồn nhân lực	5
1.3 Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực	7
1.3.1 Chiến lược nguồn nhân lực	8
1.3.2 Hoạch định nguồn nhân lực.	9
1.3.3 Nội dung thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực.....	10
1.3.3.1 Nhóm chức năng thu hút nhân lực	10
1.3.3.2 Nhóm chức năng đào tạo và phát triển	12
1.3.3.3 Nhóm chức năng duy trì và quản lý nguồn nhân lực	15
1.4 Giới thiệu ngành công trình đô thị.	18
1.4.1 Khái niệm về dịch vụ công cộng công trình đô thị.	18
1.4.2 Ngành công trình đô thị.....	20
1.5 Các đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực ngành công trình đô thị	21

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN	23
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty công trình đô thị Tân An	23
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	23
2.1.2 Lĩnh vực hoạt động	25
2.1.3 Tổ chức, nhân sự	25
2.1.4 Tình hình hoạt động tài chính	28
2.1.5 Cơ cấu nguồn nhân lực.....	30
2.1.5.1 Cơ cấu lao động theo giới tính.....	31
2.1.5.2 Cơ cấu lao động theo chức năng	32
2.1.5.3 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	33
2.1.5.4 Cơ cấu lao động theo bậc thợ.....	33
2.1.6 Năng suất và tốc độ tăng năng suất lao động bình quân.....	34
2.1.6.1 Năng suất lao động bình quân.....	34
2.1.6.2 Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân theo giá trị	35
2.2 Phân tích hiện trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An	36
2.2.1 Giới thiệu thiết kế nghiên cứu.....	36
2.2.2 Hiện trạng thực hiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực	37
2.2.3 Hiện trạng chức năng thu hút nhân lực tại Công ty	38
2.2.3.1 Chức năng tuyển dụng	38
2.2.3.2 Phân công và bố trí công việc	40

2.2.3.3 Về phân tích công việc.....	41
2.2.4 Thực trạng chức năng đào tạo và phát triển nhân lực.....	42
2.2.5 Hiện trạng chức năng duy trì nhân lực.....	44
2.2.5.1 Đánh giá thực hiện công việc.....	44
2.2.5.2 Giải quyết lương, thưởng, chế độ phúc lợi cho nhân viên.....	46
2.2.5.3 Áp lực công việc, môi trường và an toàn lao động.....	49
2.2.5.4 Quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp nơi công sở.....	50
2.3 Nhận xét thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Cty CTĐT Tân An.....	51
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	53
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN.....	55
3.1. Mục tiêu và quan điểm xây dựng các giải pháp.....	55
3.1.1 Mục tiêu.....	55
3.1.2 Quan điểm xây dựng các giải pháp.....	56
3.2 Giải pháp hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An.....	57
3.2.1 Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực.....	57
3.2.2 Hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực.....	59
3.3 Giải pháp hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực.....	63
3.3.1 Hoàn thiện chức năng thu hút nhân lực.....	63
3.3.1.1 Hoàn thiện chức năng thu hút nguồn nhân lực.....	63
3.3.1.2 Hoàn thiện chức năng tuyển dụng.....	64
3.3.2 Hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	66

3.3.3 Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực	68
3.3.3.1 Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc.	68
3.3.3.2 Hoàn thiện chính sách chi trả lương và thưởng cho người lao động	71
3.4 Các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực.....	72
3.4.1 Phát triển và xây dựng văn hoá doanh nghiệp	72
3.4.2 Xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân sự.....	74
3.5 Kiến nghị.....	75
3.5.1 Kiến nghị với Công ty.....	75
3.5.2 Kiến nghị với UBND Tỉnh Long An	76
KẾT LUẬN.....	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
PHỤ LỤC	79

DANH MỤC BẢNG

	Trang
Bảng 2.1 Doanh thu từ năm 2005-2008	28
Bảng 2.2 Lợi nhuận từ năm 2005-2008	28
Bảng 2.3 Công tác thực hiện thuế của công ty từ năm 2005-2008	29
Bảng 2.4 Cơ cấu lao động tại Công ty Công trình Đô thị Tân An.....	30
Bảng 2.5 Biến động nhân lực của các năm 2005-2008.....	31
Bảng 2.6 Số lượng và tần suất nhóm tuổi lao động theo giới tính.....	32
Bảng 2.7 Thống kê mô tả phân công và bố trí công việc.....	41
Bảng 2.8 Chi phí đào tạo các năm 2006-2008	43
Bảng 2.9 Hình thức đào tạo các năm 2006-2008.....	43
Bảng 2.10 Thống kê mô tả về công tác đào tạo và đề bạt.....	44
Bảng 2.11 Thống kê mô tả về đánh giá thực hiện công việc	45
Bảng 2.12 Thống kê mô tả về thu nhập của nhân viên	47
Bảng 2.13 Thống kê mô tả về chi trả lương cho nhân viên	47
Bảng 2.14 Thống kê mô tả về chi trả thưởng và phúc lợi cho nhân viên	48
Bảng 2.15 Thống kê mô tả các khoản khen thưởng, phúc lợi ngoài lương	49
Bảng 2.16 Thống kê mô tả về áp lực, môi trường và công tác an toàn lao động.....	50
Bảng 2.17 Thống kê mô tả về quan hệ nơi công sở	51
Bảng 3.1 Giá trị tổng doanh thu và tỉ lệ tăng r_0	60
Bảng 3.2 Số lượng lao động và tỉ lệ tăng r_e	60
Bảng 3.3 Số lượng lao động công ty cần tuyển từ năm 2009 – 2012	61
Bảng 3.4 Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc	70

DANH MỤC SƠ ĐỒ

	Trang
Sơ đồ 1.1 Sự tích hợp các hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh.....	8
Sơ đồ 1.2 Các giai đoạn đào tạo và phát triển nhân lực.....	12
Sơ đồ 2.1 Bộ máy quản lý của Công ty CTĐT Tân An.....	27
Sơ đồ 2.2 Quy trình tuyển dụng tại Công ty CTĐT Tân An	40
Sơ đồ 3.2 Quy trình tuyển dụng tại công ty trong giai đoạn 2009-2012	65

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

	Trang
Biểu đồ 2.1 Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2008 tại Công ty CTĐT Tân An.....	32
Biểu đồ 2.2 Cơ cấu lao động theo chức năng năm 2008 tại công ty CTĐT Tân An.....	33
Biểu đồ 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2007 tại Công ty CTĐT Tân An.....	33
Biểu đồ 2.4 Mức thu nhập của nhân viên	47

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

AT-VSLĐ	An toàn – Vệ sinh lao động
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CHXHHCN.....	Công hoà xã hội chủ nghĩa
CTĐT	Công trình đô thị
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
HĐBT	Hội đồng bộ trưởng
NĐ-CP	Nghị định – Chính phủ
QĐUB	Quyết định uỷ ban
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
UBND	Ủy ban nhân dân
SXKD.....	Sản xuất kinh doanh
VHDN.....	Văn hoá doanh nghiệp

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Quản trị con người được các nhà quản trị từ cổ chí kim đến nay đặt lên hàng đầu. Nó là chìa khóa của sự thành công cho các doanh nghiệp. Trong các cách để tạo ra năng lực cạnh tranh của công ty, thì lợi thế thông qua con người được xem là yếu tố căn bản. Con người được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong mọi tổ chức.

Bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh đều phải xem nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và hết sức quan trọng. Do đó, vai trò của quản trị nguồn nhân lực là giúp cho doanh nghiệp, tổ chức đạt được mục tiêu trong công việc. Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp. Cụ thể, nó giúp cho doanh nghiệp, tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình quản trị nguồn nhân lực; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực trong tổ chức...

Tuy nhiên, hiện nay Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Công trình Đô thị Tân An (sau đây gọi tắt là Công ty CTĐT Tân An) hiện đang đối mặt với những thách thức trong quá trình phát triển. Công ty trước đây là một doanh nghiệp Nhà nước (sau đây viết tắt là DNNN) làm nhiệm vụ công ích, được chuyển đổi thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, hoạt động theo cơ chế thị trường. Có rất nhiều khó khăn mà công ty phải đương đầu như: áp lực phát triển của dân số và đô thị đang gia tăng mạnh tác động đến các hoạt động công ích, nguồn vốn trước khi chuẩn bị cổ phần hoá gần như bằng không, đặc biệt là chất lượng nhân lực rất thấp mà số lượng lại lớn, hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty còn chưa hiệu quả vì còn ảnh hưởng tư tưởng của một doanh nghiệp Nhà nước.

Vì những lý do trên tác giả chọn đề tài “Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Công trình Đô Thị Tân An – Thực trạng và giải pháp”, qua đó có xem xét thực trạng về nguồn nhân lực tại công ty nhằm mong muốn xây dựng, phát triển công ty lên tầm cao mới.

2. Mục tiêu của đề tài

Đề tài nhằm đạt được những mục tiêu sau:

- Xem xét làm rõ các cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực, nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ công cộng công trình đô thị.

- Phân tích thực trạng, đánh giá, nhận xét những mặt mạnh và mặt yếu trong công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty và thực hiện nội dung các chức năng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT thị Tân An.

- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực và hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài được xác định là công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty, giúp công ty có cái nhìn tổng quan hiện tại để từ đó có thể phát triển nguồn nhân lực tốt hơn trong giai đoạn sắp tới.

Phạm vi nghiên cứu và các giải pháp được thực hiện trong đề tài liên quan đến các hoạt động và các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại công ty, nó chỉ đúng trong một thời gian, một môi trường cụ thể nhất định nên phạm vi giới hạn của đề tài được xác định gói gọn trong trong khuôn khổ của Công ty CTĐT Tân An.

Phần điều tra, khảo sát bằng phương pháp sử dụng bảng câu hỏi sẽ được thực hiện với quy mô mẫu khoảng 100 mẫu, chủ yếu khảo sát và thu nhập số liệu về các yếu tố như: bản chất công việc; các chính sách xã hội; đào tạo - thăng tiến; quan hệ trong công tác, đánh giá thực hiện công việc tại công ty...

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài thực hiện trên cơ sở kết hợp nghiên cứu các tài liệu thứ cấp từ các nguồn như: các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, số liệu, dữ liệu của Công ty trong các năm 2005-2008, các công trình đã công bố, báo-tạp chí, Internet và các đặc san-chuyên đề liên quan trong lĩnh vực dịch vụ công cộng công trình đô thị, các lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thực hiện mô tả, so sánh, đối chiếu và suy luận logic...

Tổ chức khảo sát, thu thập dữ liệu sơ cấp từ nguồn nhân lực tại Công ty để phục vụ công tác phân tích thực trạng, nhận xét và đánh giá, định hướng xây dựng giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty. Số liệu được so sánh, phân tích, tổng hợp bằng hai phần mềm tin học thông dụng trong công tác thống kê là EXCEL và SPSS.

Sử dụng phương pháp chuyên gia: tham khảo ý kiến các chuyên gia am hiểu trong lĩnh vực vụ công cộng công trình đô thị để định hướng và xây dựng giải pháp phù hợp cho Công ty.

5. Bố cục của đề tài

Đề tài ngoài phần mở đầu và phân kết luận gồm 3 chương chính là:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực ngành công trình đô thị .

Chương 2: Phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Công trình đô thị Tân An.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty công trình đô thị Tân An.

Vì thời gian và trình độ tác giả có hạn, luận văn không thể tránh được những thiếu sót nhất định, rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ

1.1 Khái niệm và vai trò quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức, một doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở các cá nhân với các vai trò, vị trí được phân công khác nhau, nhưng do yêu cầu hoạt động của tổ chức, của doanh nghiệp, đã được liên kết lại với nhau để phấn đấu cho một mục tiêu nhất định, nhằm đạt những thành quả do tổ chức, doanh nghiệp đó đề ra. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của doanh nghiệp (tài chính, vốn, tài nguyên, thiết bị v.v...)

Bất cứ tổ chức nào cũng được hình thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm thể lực và trí lực.

Quản trị là cả một quá trình tác động, quản lý những hoạt động của con người và thông qua con người để làm sao có thể hoàn thành một cách có hiệu quả tốt.

Công tác quản trị nhân sự hay quản trị nguồn nhân lực là một quá trình giúp tìm kiếm, phát triển và duy trì đội ngũ nhân sự (tức là tập thể cán bộ, nhân viên) trong hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có chất lượng, đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp trong các mục đích kinh doanh của doanh nghiệp vì con người là một đối tượng sinh động, một chủ thể có nhiều thay đổi cả về mặt ý chí, tình cảm, tham vọng, sở thích, mâu thuẫn cá tính.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nguồn nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra. Vì vậy, quản trị nguồn nhân lực là nghiên cứu các vấn đề về quản lý con người trong các tổ chức, doanh nghiệp (tức là các tổ chức ở tầm vĩ mô) với hai mục tiêu chủ yếu gồm:

- Sử dụng nguồn nhân lực tại chỗ sao cho có hiệu quả, không ngừng nâng cao năng suất lao động với mục đích cuối cùng là nâng cao hiệu quả chung của tổ chức, của doanh nghiệp. Sử dụng tốt nhất nhân lực về mặt lượng (cường độ) và về mặt chất (năng suất) phần trăm thời gian thực sự làm việc bình quân 1 ca, phần trăm thực sự làm việc so với thời gian chế độ bình quân 1 năm, năng suất lao động giờ, năng suất lao động ca và năng suất lao động năm tính bằng giá trị gia tăng (giá trị mới được tạo ra).

- Không ngừng nâng cao chất lượng và tạo động cơ làm việc đủ mạnh cho đông đảo người lao động. Tạo điều kiện cả về vật chất và tinh thần để phát huy tối đa năng lực của mỗi cá nhân trong bộ máy nhân sự của tổ chức, của doanh nghiệp, áp dụng các giải pháp có tính đòn bẩy và các chính sách phù hợp để kích thích lòng nhiệt tình, sự hăng hái của nhân viên đối với công việc chung của tổ chức với doanh nghiệp; khai thác tốt được ý chí tiên thủ, tinh thần sáng tạo của tập thể người lao động để cho họ thấy được triển vọng tương lai tươi sáng khi gắn bó chặt chẽ với tổ chức, với doanh nghiệp để họ thể hiện sự tận tâm trong công việc được giao và có tầm lòng trung thành với tổ chức, với doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Ngày nay, quản trị nguồn nhân lực càng có vai trò quan trọng vì những lý do sau:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó việc đào tạo, sắp xếp, điều động nhân sự trong tổ chức đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề được quan tâm hàng đầu.

1.2 Các mô hình Quản trị nguồn nhân lực

Trong thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp thường áp dụng một trong các mô hình quản trị nguồn nhân lực như sau:

Một là, mô hình thư ký

Nội dung chủ yếu của mô hình này là nhằm thu thập các báo cáo, dữ liệu thông tin

và thực hiện các nhiệm vụ hành chính thường ngày trong doanh nghiệp. Trong mô hình này, vai trò của phòng quản trị nhân sự có vẻ thụ động, vì chủ yếu là chấp hành lệnh cấp trên để thực hiện các công việc mang tính chất hành chính giấy tờ, thực hiện các nhiệm vụ qui định do doanh nghiệp phân công và chỉ đạo. Ngày nay, mô hình thư ký vẫn còn khá phổ biến ở các doanh nghiệp nhỏ.

Hai là, mô hình luật pháp

Mô hình này chủ yếu tập trung vào sự hiểu biết các vấn đề pháp luật nhằm chủ động giúp cho các doanh nghiệp tránh được các tranh chấp lao động, các rắc rối có liên quan đến pháp luật, cụ thể như các việc qui phạm, nội qui về an toàn lao động, bảo hiểm lao động, các chế độ chính sách đối với người lao động như chế độ lương, thù lao, chính sách tuyển dụng, nghỉ việc, sa thải...

Ba là, mô hình tài chính

Mô hình này chủ yếu chú trọng đến việc giải quyết làm sao cho hài hoà các mối quan hệ về thu nhập giữa các cá nhân trong tập thể nhân viên (về lương bổng, tuyển dụng, đào tạo, bảo hiểm y tế, phúc lợi, hưu trí v.v...). tạo ra cơ cấu hợp lý giữa tiền lương, phụ cấp, thưởng, phúc lợi trong thu nhập của người lao động và sử dụng các chi phí đảm bảo sao cho có hiệu quả.

Bốn là, mô hình quản trị

Cách thứ I: Khi cán bộ quản trị nhân sự nắm vững các mục tiêu, quan điểm và giá trị của vấn đề quản trị nguồn nhân lực và chủ động làm việc với các quản trị gia trực tuyến (trong lãnh đạo của doanh nghiệp), để cùng hợp tác, tham mưu đưa ra các giải pháp cho các vấn đề của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cách thứ II: Khi các cán bộ quản lý nhân sự được giữ vai trò của người huấn luyện các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực cho các quản trị gia trực tuyến. Các quản trị gia trực tuyến sẽ chủ động trực tiếp thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực như: tuyển dụng, trả lương, đánh giá nhân sự, khen thưởng v.v...

Năm là, mô hình nhân văn

Mô hình nhắm đến việc tạo điều kiện tổ chức và tác động, thúc đẩy phát huy những giá trị và tiềm năng của người lao động. Cán bộ quản lý nhân sự biết đi sâu sát, tạo sự

đồng cảm với các cá nhân người lao động, nhằm nắm tình hình tạo điều kiện thuận lợi cho mỗi cá nhân người lao động phấn đấu tiên bộ và thăng tiến nghề nghiệp.

Mô hình này được giới thiệu ở thuyết Y của Mc.Gregor và thể hiện các quan tâm của doanh nghiệp đối với vấn đề đào tạo phát triển nhân viên. Mô hình này khuyến khích thực hiện các chương trình nâng cao chất lượng đời sống tại doanh nghiệp, hình thành các nhóm tự quản, nhóm chất lượng trong hoạt động tại doanh nghiệp. Sự thành công của mô hình quản lý ở Nhật Bản và sự truyền bá thuyết Z của OUCHI đã có tác dụng làm cho mô hình nhân văn trở thành hiện thực cao, được nhiều nơi áp dụng.

Sáu là, mô hình khoa học hành vi

Mô hình này quan tâm đến tâm lý và hành vi tổ chức là cơ sở của các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực. Mô hình này cho thấy mục tiêu và cách tiếp cận khoa học đối với hành vi của cá nhân người lao động tại doanh nghiệp có thể giúp áp dụng giải quyết hầu hết các vấn đề của quản trị nguồn nhân lực. Mô hình này được áp dụng rộng rãi trong các khâu quản lý nhân sự như: đánh giá, khen thưởng, thiết kế mẫu công việc, đào tạo, phát triển nhân lực.

Tóm lại, việc lựa chọn áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực nào là tùy thuộc vào những điều kiện cụ thể của doanh nghiệp, như trình độ, năng lực của các quản trị gia; yêu cầu của nhân viên, người lao động tại chỗ; các giá trị văn hoá tinh thần có tính truyền thống tại doanh nghiệp, ảnh hưởng của môi trường xã hội v.v...

1.3 Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có thể quyết định sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp. Vì vậy, xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp là điều hết sức quan trọng. Hơn nữa, các doanh nghiệp lại thường xuyên có sự thay đổi, như mở rộng quy mô sản xuất, phát triển thêm các sản phẩm mới hay thay đổi công nghệ... Khi những thay đổi này diễn ra thì nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp cũng thay đổi theo.

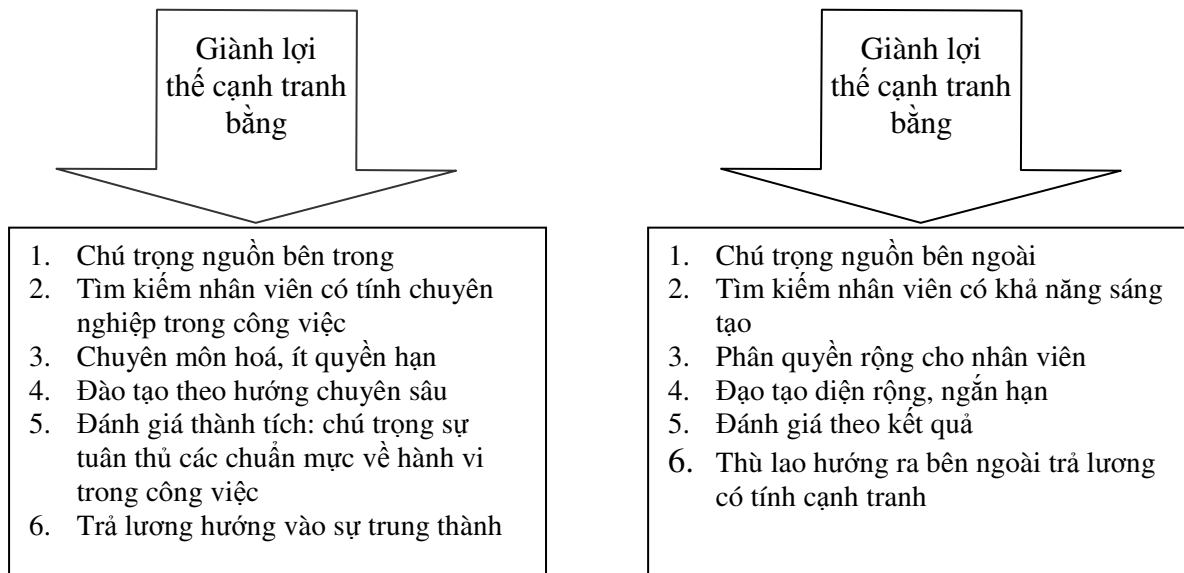
Trọng tâm của quản trị nguồn nhân lực bao gồm các nội dung hoạt động thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực. Để các chức năng này hoạt động một cách hiệu quả, thì nó phải dựa trên các hoạt động mang tính cơ bản nhất xuất phát từ mục tiêu kinh doanh của công ty đó là chiến lược kinh doanh của công ty. Từ chiến lược này, hoạt động quản trị nguồn nhân lực sẽ hình thành và xây dựng nên chiến lược nguồn nhân lực, hoạch

định nguồn nhân lực, làm cơ sở để các nội dung hoạt động thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao nhất.

1.3.1 Chiến lược nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng góp cho sự thành công của công ty trên các khía cạnh chất lượng cao, dịch vụ tuyệt hảo, khả năng đổi mới; kỹ năng trong công việc cụ thể; năng suất của đội ngũ nhân viên. Đây là những yếu tố then chốt mang lại sự thành công của các tổ chức. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có thể thành công trên hầu hết tất cả các khía cạnh trên về nguồn nhân lực và thường người ta chọn các trọng tâm phù hợp với viễn cảnh và chiến lược kinh doanh của công ty. Ví dụ có công ty đề cao các yếu tố về năng suất; kỹ năng có tính chuyên nghiệp, và cũng có công ty lại đề cao dịch vụ tốt; chất lượng cao; khả năng đổi mới của đội ngũ nhân viên. Do đó, chiến lược nguồn nhân lực cần được tích hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Dạng chiến lược kinh doanh phổ biến là chiến lược dẫn đạo chi phí (giành lợi thế cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ với chi phí của tổ chức thấp), chiến lược này thích hợp trong các thị trường có độ nhạy cảm của cầu theo giá cao.



Sơ đồ 1.1 Sự tích hợp các hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh

Dạng chiến lược thứ hai là chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ với các thuộc tính khác biệt, mang lại giá trị mới tăng thêm cho người tiêu dùng. Ví dụ như công ty may mặc hướng đến việc thoả mãn tốt hơn các khách hàng của mình thông qua việc cung cấp các quần áo may mặc với các kiểu dáng mới, hợp thời trang,.. Chiến lược kinh doanh này rất thuận lợi cho các thị trường có độ nhạy cảm của cầu theo giá thấp.

Tóm lại: Mỗi loại chiến lược thường đòi hỏi những nguồn nhân lực tương thích với nó, vì nếu không có những kết hợp này công ty không thể đạt được các mục tiêu của mình.

1.3.2 Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình tiên liệu, tiên đoán và thực chất là quá trình dự báo những thay đổi hay biến thiên, cũng như phòng ngừa rủi ro trong tương lai đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ lực lượng lao động cần thiết vào thời điểm thích hợp để hoàn thành thắng lợi mọi mục tiêu nhiệm vụ. Hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo qui trình 5 bước như sau:

Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Nhằm xác định mục tiêu cần đạt được, lập kế hoạch hoạt động và phạm vi sản xuất, kinh doanh. Trên cơ sở đó, xác định nhu cầu nhân lực như số người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất...

Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực

Nhằm đưa ra các nhận định, đánh giá những ưu điểm, hạn chế của nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Xét về phía nhân viên, phải đánh giá được cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi nhân viên. Xét về phía doanh nghiệp, phải xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân lực, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc...

Bước 3: Quyết định tăng hay giảm nhân lực

Nhằm so sánh dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai với thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xác định nhân lực của doanh nghiệp thừa hay thiếu, từ đó đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân lực.

Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện

Nhằm lập một bản kế hoạch thực hiện rõ ràng, phù hợp với doanh nghiệp. Bản kế hoạch này cần xác định các vấn đề chủ yếu như tuyển dụng nhân viên, sắp xếp lại nhân sự các phòng ban, đào tạo nhân viên...

Bước 5: Đánh giá thực hiện kế hoạch

Nhằm xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch với mục tiêu đề ra có nảy sinh vấn đề gì mới không. Từ đó, tìm nguyên nhân và đưa ra cách giải quyết.

Hoạch định nguồn nhân lực thường được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn về nhân lực. Các kế hoạch ngắn hạn này có thể điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với sự thay đổi của doanh nghiệp. Hiệu quả của quá trình hoạch định nguồn nhân lực phụ thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực với các chiến lược tổng thể khác của doanh nghiệp, với đặc trưng, năng lực của doanh nghiệp. Vì vậy, khi thực hiện hoạch định nguồn nhân lực phải quan tâm tới các chiến lược khác như chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm mới...

1.3.3 Nội dung thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực

Nội dung thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực được thực hiện rất đa dạng và trong thực tế có nhiều thay đổi phù hợp với từng loại hình tổ chức, doanh nghiệp. Trên cơ sở các hoạt động chính, nội dung thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực có thể chia theo ba nhóm chức năng chính như sau: thu hút nhân lực, đào tạo và phát triển, duy trì và quản lý.

1.3.3.1 Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng thu hút nhân lực nhằm mục đích tìm kiếm, thu hút đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý có chất lượng. Các nhà quản trị có trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực một cách có hiệu quả, tạo được năng suất cao hơn với yêu cầu biên chế nhân sự gọn nhẹ, nhưng chất lượng cao. Đây là một trong những nội dung quan trọng, chủ yếu của công việc quản trị nguồn nhân lực; đảm bảo phân tích thường xuyên nhu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp, nó được xem là một hoạt động quan trọng trong tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: phân tích, mô tả công việc; tuyển dụng; phân công và bố trí công việc. Các hoạt động này được thể hiện trên cơ sở nhằm xác định chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; đánh giá khả năng thực sự hiện có của đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp, khâu nào đủ đáp ứng yêu cầu, khâu nào chưa và việc phân loại nhân sự theo yêu cầu sử dụng của doanh nghiệp; các yêu cầu công việc cụ thể đặt ra cần thu hút nguồn nhân lực trong hiện tại và trong tương lai; xác định các loại nhân sự mới cần thu hút thêm và lĩnh vực chuyên môn mà số nhân sự cần tuyển mới này phải đáp ứng nhu cầu về chất và lượng của doanh nghiệp.

Phân tích công việc

Là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định các điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết, phải có để thực hiện tốt công việc được phân công. Phân tích công việc còn là thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm mục đích xác định được các nhiệm vụ thuộc phạm vi một công việc cụ thể và xác định các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể của nhân sự mà công việc đó đòi hỏi mới đảm bảo thành công.

Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc càng chi tiết càng thuận lợi cho doanh nghiệp trong công tác tuyển dụng, giúp doanh nghiệp xác định mục tiêu, định lượng công việc phù hợp với chức danh tuyển dụng, tránh tình trạng áp đặt công việc vượt quá khả năng thực hiện của ứng viên hoặc ứng viên đăng ký mức độ hoàn thành công việc dưới khả năng thực hiện của mình để làm việc nhàn nhã và dễ đạt thành tích. Ngoài ra, bản mô tả công việc chính xác còn giúp xác định được mức độ hoàn thành công việc của nhân viên sau này.

Tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, lựa chọn người để thoả mãn các yêu cầu lao động và bổ sung lực lượng lao động của doanh nghiệp. Mục tiêu của quá trình tuyển dụng là phải thu hút các nhân viên mới có kiến thức, trình độ, kỹ năng, động cơ phù hợp với đòi hỏi cụ thể của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm các công việc như: Tìm kiếm nguồn nhân lực; xây dựng tiêu chuẩn và qui trình tuyển dụng; quảng cáo, tiến hành các hoạt động phỏng vấn, trắc nghiệm. Ngoài ra, tuyển dụng còn bao gồm các nội dung trao đổi, thương lượng mức lương, phúc lợi thích hợp làm thoả mãn cả người dự tuyển và doanh nghiệp.

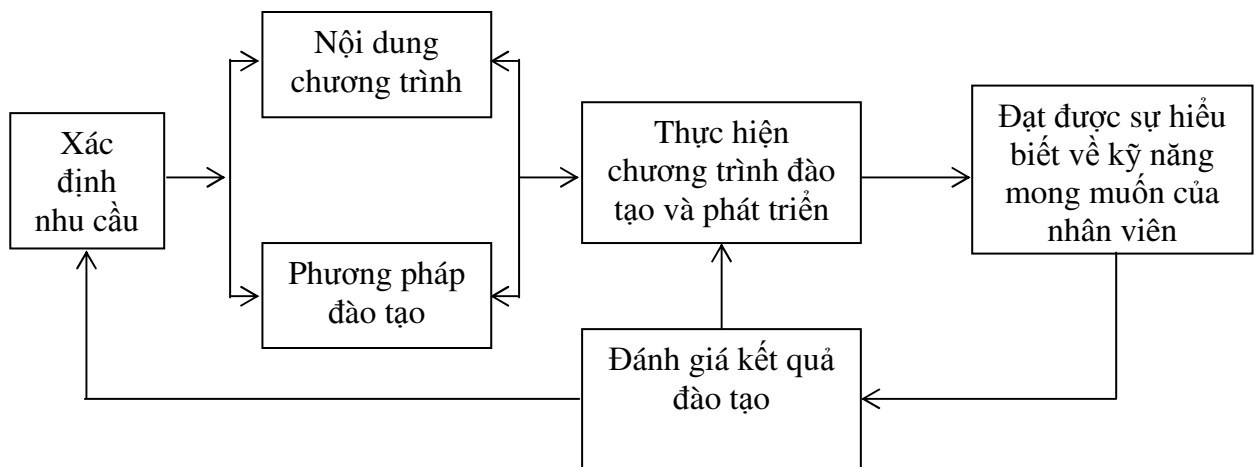
Phân công và bố trí công việc

Là các hoạt động định hướng đối với người lao động khi bố trí họ vào làm việc ở vị trí mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyên. Định hướng là một chương trình thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc mới một cách có hiệu quả.

Một chương trình định hướng thường bao gồm các thông tin: Chế độ làm việc bình thường hàng ngày (giờ làm, nghỉ, ăn trưa...); công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc; tiền lương; Phương thức trả lương; tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ; các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động; các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế. Ngoài ra nó còn bao gồm các thông tin về doanh nghiệp như: Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp; mục tiêu sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ; lịch sử và giá trị truyền thống của doanh nghiệp; các giá trị cơ bản của doanh nghiệp...

1.3.3.2 Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là một quá trình rèn luyện tạo điều kiện cho người lao động tiếp thu các kiến thức, học tập các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay sửa đổi, cải tiến các hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Nội dung hoạt động trong nhóm chức năng này bao gồm: xác định nhu cầu đào tạo, lập nội dung và xác định phương pháp đào tạo phù hợp, thực hiện đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo.



Sơ đồ 1.2 Các giai đoạn đào tạo và phát triển nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo là một quá trình thường xuyên rà soát và đánh giá các yêu cầu về phát triển kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên, đảm bảo đáp ứng cho yêu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Nhà quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo chủ động tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực kết hợp so sánh dự báo nhân lực với kiểm kê thực trạng nguồn nhân lực hiện có, có thể đánh giá và đưa ra được một kế hoạch nhân lực phản ánh khá đầy đủ những khâu nào mà lực lượng lao động tại chỗ có thể thỏa mãn được nhu cầu, những khâu nào cần phải huấn luyện, đào tạo phát triển thêm và khâu nào cần tìm kiếm thêm nguồn nhân lực mới để bù vào chỗ thiếu hụt bằng tuyển dụng từ bên ngoài. Có một số phương pháp xác định nhu cầu tạo tạo cho doanh nghiệp như:

Phương pháp 1: Phân tích đào tạo nhân sự qua thực trạng tại chỗ

Đánh giá thực trạng bố trí, sắp xếp và phát huy tác dụng trong công việc của các nhân viên hiện có. Đánh giá cho được mặt mạnh, mặt yếu của từng khâu công tác và từng cụm chuyên môn, từng cá nhân. Xác định mục tiêu và kế hoạch sản xuất kinh doanh trước mắt và lâu dài của doanh nghiệp, các yêu cầu nhân sự đặt ra cho doanh nghiệp.

Phương pháp 2: Phân tích nhu cầu đào tạo phát triển năng lực quản trị gia

Phương pháp này thực hiện qua hai bước:

- Xác định các đặc điểm, đặc thù của nhu cầu phát triển năng lực đội ngũ quản trị viên của từng doanh nghiệp theo tính chất của công việc quản trị, điều hành. Xác định chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là chính sách tuyển dụng, đào tạo và phát triển của doanh nghiệp vì đây là cơ sở quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo các quản trị gia.

- Phân tích thực trạng các quản trị gia tại doanh nghiệp, để xác định loại quản trị gia nào không cần đào tạo thêm (như loại quản trị gia đã hội đủ những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện trọng trách mới được đề bạt) và loại quản trị gia nào cần đào tạo bổ sung (loại quản trị gia có khả năng tiềm tàng nhưng cần phải được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới đảm bảo nhận lãnh cương vị mới cao hơn).

Phương pháp 3: Công thức xác định nhu cầu đào tạo tuyển sinh mới

Xác định nhu cầu đào tạo thực tế của doanh nghiệp.

Nhu cầu tăng bổ sung = (Nhu cầu cần có - số hiện có) + Nhu cầu thay thế

$$\text{Nhu cầu tuyển sinh đào tạo} = \frac{\text{Nhu cầu đào tạo}}{1 - \text{phần trăm rơi rớt trong đào tạo}}$$

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần tiến hành xây dựng nội dung đào tạo bằng cách xem xét kỹ các nhu cầu đã xác định, các đổi mới về công nghệ... kết hợp với các đơn vị đào tạo khác xây dựng phương án đào tạo cho doanh nghiệp. Có nhiều phương pháp đào tạo tùy vào hoàn cảnh thực tế, doanh nghiệp nên chọn phương pháp đào tạo phù hợp với tổ chức, cá nhân người lao động. Có các giải pháp sau:

- Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.

Đây là hình thức mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thực hiện. Ở dạng đào tạo này, các học viên học tập cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Các nhân viên vừa làm việc rút kinh nghiệm cải tiến lề lối làm việc và nâng cao chuyên môn để chất lượng công việc ngày một cao. Hình thức đào tạo này trong thực tế đều có sự phân công hướng dẫn tại chỗ của các cán bộ, nhân viên lành nghề có kỹ năng cao đối với những nhân viên mới còn trình độ thấp hoặc các nhân viên mới tuyển.

- Phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ.

Được áp dụng dưới hình thức đơn giản là học viên có trách nhiệm đặt dưới sự hướng dẫn của một cán bộ có tay nghề hoặc chuyên môn cao tại mỗi khâu hay mỗi tổ chuyên môn, các nhân viên học việc phải quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo chỉ dẫn của người hướng dẫn. Loại hình này áp dụng đào tạo cho cả công nhân kỹ thuật và các quản trị gia.

- Phương pháp luân phiên thay đổi công việc.

Phương pháp này nhằm tạo điều kiện cho nhân viên nắm được nhiều kỹ năng nghề nghiệp, hiểu được phương pháp phối hợp đồng bộ trong công việc của doanh nghiệp. Phương pháp này có thể vận dụng đào tạo tại chỗ cho cả các quản trị gia, công nhân kỹ thuật, các cán bộ chuyên môn.

Phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp.

- Thường áp dụng để đào tạo, nâng cao năng lực quản lý của các quản trị viên hay những người có triển vọng đề bạt vào vị trí quản trị viên. Ngoài ra, có thể sử dụng công

nghệ thông tin để áp dụng kiểu đào tạo bằng phương pháp “trò chơi quản trị” , phương pháp có nhiều ưu điểm sinh động, có tính cạnh tranh, phát triển khả năng nhạy bén, năng động giải quyết vấn đề của doanh nghiệp đặt ra, nhưng có nhược điểm là tốn kém và hạn chế phương án giải quyết vì trong trò chơi quản trị chỉ được chọn một trong số phương án đã được lập sẵn theo chương trình trên máy.

Đánh giá kết quả đào tạo cũng là giai đoạn mà doanh nghiệp phải chú ý để vừa đảm bảo hiệu quả đào tạo vừa đảm bảo hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp. Trong thực tế, các doanh nghiệp thường rất dễ tính toán các khoản chi phí trong đào tạo, nhưng lại rất khó xác định được hiệu quả, lợi ích do đào tạo mang lại, nhất là đối với các khóa đào tạo để bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị. Đây cũng là lý do chính khiến không ít doanh nghiệp ngần ngại trong việc đầu tư vào việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình, mà thường có khuynh hướng tuyển dụng các nhân viên đã được đào tạo sẵn, tức là đã có đủ năng lực, chuyên môn cho yêu cầu công việc. Cho nên trên thị trường lao động thực tế, đã có những doanh nghiệp cạnh tranh rút chân xám hoặc các nhân sự giỏi, có chất lượng của nhau, thay vì có kế hoạch chủ động đào tạo, phát triển nhân viên tại chỗ.

Hiệu quả của đào tạo trong quản trị nguồn nhân lực là một yếu tố mang tính chất vô hình được hòa tan trong giá thành sản phẩm hoặc trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Cho nên để có một cách tính toán, đánh giá mang tính chất tương đối về hiệu quả đào tạo, thông thường áp dụng việc đánh giá trên các căn cứ như sau:

- Đánh giá theo hai giai đoạn: Giai đoạn tiếp thu đào tạo và Giai đoạn áp dụng kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp sau đào tạo.

- Đánh giá những kiến thức nghề nghiệp, những kỹ năng mà học viên đã lĩnh hội, tiếp thu được qua đào tạo.

- Đánh giá kết quả áp dụng trong thực tế hoạt động của doanh nghiệp sau đào tạo. Việc đánh giá này là cả một quá trình khó khăn phức tạp, vì trong thực tế có những hiệu quả không được nhận rõ hoặc cũng có nhiều trường hợp học viên qua đào tạo rất xuất sắc nhưng không áp dụng được gì trong thực tiễn công việc.

1.3.3.3 Nhóm chức năng duy trì và quản lý nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này thực hiện công việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nội dung hoạt động của nhóm chức năng duy trì và quản lý

nguồn nhân lực tập trung vào các hoạt động cụ thể như: Đánh giá và thực hiện công việc; trả công cho người lao động; các chính sách, chế độ đãi ngộ và khuyến khích người lao động; môi trường và quan hệ lao động trong công việc; tổ chức hệ thống thông tin nguồn nhân lực doanh nghiệp... Nhóm chức năng này bao gồm:

Đánh giá thực hiện công việc.

Là quá trình mà thông qua đó doanh nghiệp so sánh giữa các chỉ tiêu công việc đã giao cho một nhân viên với các kết quả công việc đã thực hiện được của người đó. Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình thu thập, phân tích, đánh giá các thông tin liên quan đến hành vi làm việc, kết quả công tác của từng cá nhân sau một thời gian lao động.

Đối với doanh nghiệp, thông tin và kết quả thu được qua đánh giá thực hiện công việc của nhân viên có thể đạt được một số mục đích như: Kiểm tra tính chấp hành công việc của nhân viên; kiểm tra sự thích ứng giữa vị trí và người đảm nhận nó; cung cấp thông tin phản hồi để cải thiện công tác của nhân viên; phát hiện những thiếu sót trong quá trình thiết kế công việc; làm cơ sở cho việc điều chỉnh nguồn nhân lực: Tiền lương, tiền thưởng, sa thải, đề bạt, thuyên chuyển.

Trả công cho người lao động.

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung cầu và cơ cấu về sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Việc giải quyết thu nhập cho người lao động, áp dụng hệ thống tiền lương tốt có ảnh hưởng tới tất cả các phương diện trong nội dung quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nên phải tuân theo một số tiêu chí sau:

- Toàn diện: Với hệ thống tiền lương bao gồm tiền lương cơ bản, các khoản tiền thưởng, phụ cấp và lương hưu. Hệ thống tiền lương còn phải hỗ trợ các mảng công tác quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, thuyên chuyển, đề bạt và đào tạo. Hệ thống tiền lương là cơ sở cho công tác quản trị nguồn nhân lực chung của doanh nghiệp.

- Mức lương và cơ cấu tiền lương: Tiền lương phải đề cập tới hai phương diện khác nhau là mức lương và cơ cấu tiền lương.

- Tính cạnh tranh: tiền lương phải linh hoạt và phù hợp với từng nhiệm vụ, bản chất, trình độ chuyên môn của công việc, tránh đánh đồng.

- Xem xét các yếu tố khác như thâm niên công tác: cần phải xem xét các yếu tố như thâm niên công tác (bằng số năm phục vụ), tuổi tác... theo tập quán chung về tiền lương.

- Có tham khảo theo mức lương phổ biến từng ngành trên thị trường lao động: đây là một thực tế trong cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường (có nghiên cứu, tính toán đến mức lương của các đối thủ cạnh tranh đang áp dụng).

- Có tính đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt: khi nền kinh tế quốc dân vẫn còn trong giai đoạn chuyển đổi và mức lương chung còn thấp, thì việc xem xét các nhu cầu cơ bản của con người có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

- Căn cứ vào kết quả công việc: cần phải có một hệ thống đánh giá kết quả làm việc hoàn chỉnh để tạo động lực cho những nhân viên có kết quả làm việc cao.

- Cần có sự tham gia của công đoàn: vào qui trình xây dựng hệ thống tiền lương và tiền công ngay từ đầu nhằm bảo đảm triển khai hệ thống này một cách dễ dàng.

Các chính sách khen thưởng và đãi ngộ, khuyến khích người lao động.

Ngoài các khoản thu nhập, các chính sách phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội cho người lao động cũng phải được doanh nghiệp quan tâm chi trả làm động lực khuyến khích người lao động hăng say và có trách nhiệm hơn trong công việc.

Các chính sách phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội bao gồm tất cả các loại thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Doanh nghiệp phải chi phí để cung cấp các loại phúc lợi này. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể chi trả một phần hoặc toàn bộ chi phí để mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động. Người lao động không nhận được khoản tiền đó nhưng nhận được những lợi ích từ chương trình bảo hiểm sức khỏe mang lại.

Môi trường lao động, áp lực công việc và quan hệ lao động.

Môi trường, áp lực công việc lao động và quan hệ lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố như: giao tiếp, yếu tố vệ sinh, tâm lý xã hội, an toàn lao động, bảo hộ lao động, có tác động lên chức năng của con người, khả năng làm việc, thái độ, sức khỏe, quá trình sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động trong hiện tại cũng như về lâu dài.

Hoạt động này bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn, do

tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động, sản xuất thông qua việc thực hiện các luật pháp, chính sách và các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ nội quy, quy trình, quy phạm về an toàn và vệ sinh lao động của người lao động và người sử dụng lao động.

1.4 Giới thiệu ngành công trình đô thị

1.4.1 Khái niệm về dịch vụ công cộng công trình đô thị

Dịch vụ công cộng công trình đô thị là các hoạt động mang tính sự nghiệp-kinh tế do các doanh nghiệp thực hiện theo yêu cầu của Nhà nước để phục vụ cho dân cư đô thị như: cung cấp điện, nước; thoát nước; thu gom và xử lý rác, chất thải; vệ sinh môi trường... Trong các hoạt động trên, Nhà nước là người chi tiền, trực tiếp thực hiện cung cấp sản phẩm dịch vụ, hoặc thuê các chủ thể kinh tế khác thực hiện dịch vụ, hoặc khuyến khích các chủ thể kinh tế bỏ tiền ra đầu tư, Nhà nước mua lại sản phẩm, dịch vụ để cung cấp cho các đối tượng sử dụng theo nguyên tắc có bồi hoàn một phần chi phí, phần còn lại Nhà nước bù đắp.

Hàng hóa và dịch vụ công cộng mang tính công ích

Là những loại hàng hóa dịch vụ không đếm được, không thể cắt khúc thành các đơn vị sản phẩm và không thể qui định mức độ sử dụng như các hàng hóa và dịch vụ khác, và do đó cũng không thể hoặc khó định giá một cách chính xác. Mặt khác, loại hàng hóa và dịch vụ này, một khi người này tiêu dùng nó sẽ không ảnh hưởng đến tiêu dùng của người kia, khi đã được sản xuất ra thì nó khó ngăn cản người khác tiêu dùng (thí dụ chiếu sáng đường phố, cây xanh đường phố, đèn hiệu biển báo luồng lạch trên sông, biển...).

Những loại dịch vụ công cộng hạ tầng kỹ thuật thiết yếu cho toàn xã hội được quan tâm nhiều nhất gồm: hệ thống vệ sinh môi trường đô thị, thoát nước thải, nước mưa; hệ thống phòng chữa cháy v.v...

Đặc điểm của loại hàng hóa và dịch vụ công cộng mang tính công ích là:

- *Một là*, chi phí cần thiết để sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ công cộng rất khó xác định, vì sản phẩm và dịch vụ loại này tồn tại dưới dạng tiềm năng, chỉ khi có người sử dụng thì nó mới thành hàng hóa. Không tư nhân nào muốn bỏ tiền ra dự trữ một loại hàng hóa mà không bán nó được ngay để thu hồi chi phí, vì xét về phía nhà sản xuất là không

hiệu quả, cũng không thể có đủ nguồn lực để thực hiện cung cấp hàng hóa, hay dịch vụ này. Do đó chỉ có nhà nước là người trực tiếp đứng ra thực hiện việc sản xuất, cung cấp những dịch vụ trên. Những dịch vụ này được gọi là dịch vụ công ích.

- *Hai là*, khó định ra khối lượng tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ nên tính chất này làm cho khó có thể thu hút nền kinh tế khác tham gia vì không có cơ sở thu phí dịch vụ.

Song trên thực tế kho có thể tìm thấy một cách phổ biến loại hàng hóa và dịch vụ công cộng mang tính thuần túy tuyệt đối như nói trên, theo nghĩa ai cũng có thể sử dụng và việc sử dụng không ảnh hưởng đến người khác. Đa số hàng hóa và dịch vụ công cộng đều mang tính tương đối. Trong nền kinh tế thị trường, hàng hóa và dịch vụ gọi là công ích có thể giảm dần và thay vào đó là hàng hóa và dịch vụ công phải chịu phí.

Hàng hóa và dịch vụ công cộng không mang tính công ích.

Là những hàng hóa và dịch vụ được cung cấp cho xã hội theo nhiều phương thức khác nhau, cũng có thể do các công ty nhà nước thực hiện, và cũng có thể do các doanh nghiệp khác và các hợp tác xã cung cấp.

Trong mọi xã hội, những gì được gọi là hàng hóa và dịch vụ công ích đều được nhà nước bỏ tiền ra thực hiện, cung cấp cho dân cư theo cơ chế bao cấp (toàn phần hay một phần). Do đó vấn đề tính toán chi phí, hiệu quả rất khó khăn, nên khi đánh giá kết quả dịch vụ công ích thường người ta dùng tiêu chí thay thế là mức độ hài lòng của xã hội về cung cấp dịch vụ công ích đó.

Thực tế cho thấy có những hàng hóa và dịch vụ công cộng được cung cấp cho toàn xã hội nhưng chia làm nhiều loại. Có những loại do nhu cầu vốn lớn, khả năng nguồn lực bị hạn chế, nên số lượng của nó không đủ cung cấp cho các đối tượng. Vì thế loại dịch vụ này mang tính loại trừ người sử dụng. Đồng thời chi phí bỏ ra để đáp ứng dịch vụ đó khi có gia tăng số người sử dụng là rất lớn. Ví dụ như dịch vụ cung cấp điện, cung cấp nước sạch, giao thông đô thị.

Như vậy, việc phân loại dịch vụ công cộng theo tiêu chí công ích và không công ích là cần thiết để nhà nước có thể tập trung vốn vào một số dịch vụ công ích mà tư nhân không làm. Còn lại giao cho các doanh nghiệp khác đấu thầu thực hiện và thu phí để hoàn trả chi phí sản xuất dịch vụ.

Hầu hết các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam, các chương trình cung cấp các dịch vụ công cộng gần như không đáp ứng được nhu cầu của xã hội. Tốc độ tăng trưởng trên mọi lĩnh vực dịch vụ tại các đô thị vượt xa các nguồn lực sẵn có cho việc cung cấp các dịch vụ. Vì vậy, chất lượng phục vụ ngày càng giảm theo thời gian. Từ đó các nhà quản lý dịch vụ công cộng ở đô thị cần có ưu tiên hàng đầu để giải quyết nguồn ngân sách Nhà nước đưa vào đầu tư có hiệu quả thật sự.

1.4.2 Ngành công trình đô thị

Các công trình cơ sở hạ tầng kỹ thuật được hình thành thông qua hoạt động của con người như xây dựng hệ thống đường phố; hệ thống đường ống cung cấp nước; hệ thống cống rãnh thoát nước; tổ chức các đội xe thu gom, vận chuyển, xây dựng các bãi chứa, nhà máy xử lý rác thải; xây dựng công viên, trồng và chăm sóc cây xanh; xây dựng lắp đặt hệ thống chiếu sáng công cộng... Như vậy dịch vụ công cộng công trình đô thị là các hoạt động gắn liền với với kết cấu hạ tầng kỹ thuật của đô thị, do đó còn được gọi là ngành công trình đô thị (sau đây được viết tắt là CTĐT).

Hiện nay theo xu hướng chuyên môn hoá, ngành CTĐT thường bổ sung hoạt động thêm trong một số lĩnh vực khác như: quản lý nghĩa trang; bảo quản, duy tu cầu phà;... Ở nước ta, hiện nay ngành CTĐT được thể hiện hầu hết trong cung cấp sản phẩm và dịch vụ công cộng xã hội, theo giá qui định của Nhà nước. Các chủ thể thực hiện dịch vụ công cộng được Nhà nước cấp vốn, giao kế hoạch, bao tiêu việc tiêu thụ sản phẩm dịch vụ. Nhà nước chịu trách nhiệm vô hạn đối với các hoạt động trong ngành CTĐT.

Do đặc thù của ngành là gồm nhiều hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau nên nhân sự của ngành cũng được hình thành từ việc sát nhập nhiều trung tâm, đội, ban lại với nhau. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong ngành nói chung còn dậm chân tại chỗ, chưa được quan tâm đúng mức. Thực tiễn các chủ thể hoạt động công ích, trong một thời gian dài được gọi với những cái tên khác nhau như: đơn vị sự nghiệp, chuyển sang DNNN theo Nghị định 388/HĐBT, rồi DNNN hoạt động công ích theo nghị định 56/CP. Với cơ chế bao cấp, Nhà nước đã sử dụng các doanh nghiệp hoạt động trong ngành CTĐT của mình làm công cụ can thiệp vào thị trường cung cấp dịch vụ công cộng cho xã hội. Do đó các DNNN thực hiện nhiệm vụ cung cấp dịch vụ công ích theo kế hoạch được giao và được cấp vốn và hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận.

Luật DNNN ban hành ngày 26/11/2003 sửa đổi đã định nghĩa DNNN là tổ chức

kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối, được tổ chức dưới hình thức công ty Nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH... Do đó các DNNN hiện nay đều có xu hướng cổ phần hoá để mở rộng ngành dịch vụ, sản xuất, đa dạng hoá hoạt động kinh doanh. Công ty TNHH một thành viên CTĐT Tân An cũng đi theo hướng phát triển này.

1.5 Các đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực ngành công trình đô thị

Ngành CTĐT bao gồm nhiều hoạt động liên quan, gắn kết với nhau nằm trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau, hay nói cách khác các hoạt động trong ngành CTĐT rất phức tạp, đòi hỏi nguồn nhân lực rất lớn. Sau đây là một số đặc điểm cơ bản về nguồn nhân lực trong ngành CTĐT:

Số lượng lớn: Trong bối cảnh hiện nay ở nước ta, việc cơ khí hoá và cải tiến công nghệ trong ngành CTĐT còn hạn chế, nên ngành CTĐT đòi hỏi rất nhiều nhân sự, dẫn đến việc quản lý, hoạch định nguồn nhân lực rất khó khăn.

Trình độ văn hoá và chuyên môn thấp: Do đặc thù của ngành, công nhân vệ sinh, công nhân chăm sóc cây xanh, công nhân mai táng... không đòi hỏi trình độ văn hoá cũng như chuyên môn cao, nên nhận thức về lao động, pháp luật chưa cao. Đây là một hạn chế trong công tác qui hoạch, phát triển nguồn nhân lực của ngành.

Không ổn định: Do tính chất công việc nặng nhọc, nguy hiểm. Việc nhân sự bỏ việc dẫn đến tình trạng mất ổn định trong công tác là thường xuyên. Việc thu hút nhân sự còn nhiều khó khăn do đặc điểm ngành có mức lương rất thấp.

Đào tạo hạn chế: Việc đào tạo các lớp chuyên đề ngắn hạn cho nhân sự trong ngành CTĐT cũng gặp nhiều khó khăn do bất cập về thời gian như làm việc trái giờ, làm theo ca, theo công...và đa số nhân sự đều có trình độ văn hoá thấp nên việc thăng tiến càng khó khăn hơn.

Siêng năng, cần cù, có kỹ năng lao động tốt: Đa số công nhân lao động có trình độ văn hoá thấp và hoàn cảnh gia đình khó khăn, nên công việc đối với họ rất quan trọng. Mặt khác đây cũng chính là tố chất của con người Việt Nam, luôn chịu thương chịu khó, cần cù trong lao động và siêng năng học hỏi, phấn đấu không ngừng vươn lên.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Hiện nay trên thế giới đang chú trọng bảo vệ môi trường sinh thái, đồng thời cũng tích cực xây dựng môi trường đạo đức và nhân văn. Đó là vấn đề chiến lược liên quan đến sự tồn tại và phát triển thế giới, con người. Nhưng cũng ít quốc gia quan tâm đầy đủ đến việc xây dựng môi trường văn hoá – điều kiện tất yếu để biến đổi mỗi xã hội, mỗi đất nước có một nền văn hoá cao.

Trước nguy cơ tụt hậu về khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và nỗ lực hội nhập kinh tế thế giới hiện nay của Việt Nam, hơn bao giờ hết, yếu tố nhân lực cần được các doanh nghiệp trong nước nhận thức một cách đúng đắn và sử dụng hiệu quả hơn. Để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết.

Hoạch định nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nguồn nhân lực hay hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp.

Do đó việc nghiên cứu những vấn đề ở Chương 1 là hết sức quan trọng, đặt nền tảng vững chắc để nghiên cứu Chương 2 và Chương 3 của luận văn này.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty công trình đô thị Tân An

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Một Thành Viên Công trình Đô thị Tân An là doanh nghiệp Nhà nước, được giao nhiệm vụ thực hiện các công việc trong lĩnh vực dịch vụ môi trường đô thị của thị xã Tân An thuộc tỉnh Long An. Thị xã Tân An là trung tâm chính trị văn hoá, kinh tế của Tỉnh Long An và Bộ xây dựng đã công nhận là đô thị loại III vào tháng 4 năm 2007, thị xã phấn đấu đến năm 2010 lên thành phố Tân An trực thuộc tỉnh Long An. Thị xã Tân An có 9 phường 5 xã. Diện tích tự nhiên 81,793km², dân số 122.761 người, mật độ dân số 1500 người/km². Đất nông nghiệp chiếm 61,8%.

Địa chỉ trụ sở của công ty: Số 08 Tỉnh lộ 827, phường 7 Thị xã Tân An–Tỉnh Long An. Điện thoại: 072.826127, Fax: 072.838900, Email: ctdothitxtanan@vnn.vn, Tên giao dịch quốc tế : Tân An Urban Projec Company Limited (TAPROCO).

Tổng số vốn kinh doanh là: 17.901.188.000 đồng, trong đó vốn cố định là 5.397.519.000 đồng, vốn chủ sở hữu : 12.503.669.000 đồng. Sau nhiều năm hoạt động đã trải qua các giai đoạn phát triển như sau:

Giai đoạn từ năm 1975-1983.

Sau 30/4/1975 đội vệ sinh mai táng trực thuộc Sở Xây dựng Long An chịu trách nhiệm hoạt động trên địa bàn Thị Xã Tân An, phương tiện hoạt động chỉ có một xe ép rác 7 tấn, một xe rút hầm cầu, số công nhân 15 người, nhiệm vụ chủ yếu là rút hầm cầu, dọn dẹp vệ sinh khu vực chợ Tân An và hướng dẫn cho nhân dân mai táng.

Giai đoạn từ năm 1984-1991.

Công ty Xây dựng và Công trình Công cộng được thành lập theo quyết định số

1356/UB ngày 19/9/1984 của UBND Tỉnh Long An trên cơ sở xác nhập đội vệ sinh, mai táng và đội xây lắp. Công ty được bổ sung thêm chức năng và sửa chữa hệ thống lưới điện công cộng, quản lý nghĩa địa ở Phường IV-Thị xã Tân An, chăm sóc công viên cây xanh và sửa chữa nhà ở dân cư.

Giai đoạn từ năm 1992-1998.

UBND Thị xã ra quyết định số 103/QĐ.UB ngày 03/06/1992 xác nhập công ty dịch vụ phát triển nhà ở Thị xã vào Công ty Công trình Công cộng Thị xã. Chức năng và nhiệm vụ vẫn theo tinh thần quyết định số 1356/QĐ.UB của UBND Tỉnh Long An. Phương thức hoạt động như đơn vị sự nghiệp, các khoản thu đều nộp hết vào ngân sách Nhà nước và chi phí được cấp theo nhu cầu thực tế được duyệt

Giai đoạn từ năm 1999 đến 2006.

Công ty Công Trình Đô Thị Tân An được thành lập theo quyết định số 2486/QĐUB ngày 14/10/1997. Tuy nhiên, do khó khăn về nhân sự nên đến ngày 01/01/1999 loại hình doanh nghiệp Nhà nước này mới đi vào hoạt động. Đặc điểm của thời kỳ này là Thị xã Tân An được quan tâm đầu tư và phát triển mạnh, cấu trúc hạ tầng cơ sở thay đổi toàn diện, đô thị hóa một cách mạnh mẽ, các dịch vụ đô thị có điều kiện phát triển. Công ty Công trình Đô thị Tân An được đầu tư trang bị thêm cơ sở vật chất và nhiều loại phương tiện chuyên dùng, số lượng công nhân tăng gấp nhiều lần so với giai đoạn đầu, hoạt động kinh doanh của công ty các năm đều có lãi.

Giai đoạn từ năm 2006 đến nay.

Ngày 27/12/2006 theo quyết định số 2875 của UBND Tỉnh Long An đã phê duyệt phương án chuyển đổi Công ty Công trình Đô thị Tân An thành Công ty TNHH Một Thành Viên Công trình Đô thị Tân An.

Công ty CTĐT Tân An với kinh nghiệm hoạt động 10 năm trong lĩnh vực dịch vụ môi trường đô thị, công ty đã có một đội ngũ cán bộ công nhân yêu nghề nhiều kinh nghiệm. Với xe chuyên dùng và trang thiết bị đồng bộ, đáp ứng được nhiệm vụ công tác. Đến nay công ty đã thi công nhiều công trình quan trọng trên địa bàn Thị xã, được các ban ngành chức năng và chủ đầu tư đánh giá cao về chất lượng, kỹ thuật đồng thời góp phần giữ gìn vẻ đẹp mỹ quan đô thị Thị xã Tân An. Công ty đặt uy tín lên hàng đầu trong mọi hoạt động, đảm bảo đúng tiến độ thi công. Đảm bảo cung cấp đúng chủng loại và chất

lượng cao. Đồng thời luôn duy trì mối quan hệ trực tiếp với các nhà sản xuất có uy tín trên thị trường cả nước.

2.1.2 Lĩnh vực hoạt động

Công ty Công trình đô thị Tân An tiền thân là một doanh nghiệp Nhà nước hoạt động công ích là chủ yếu. Với phạm vi hoạt động rộng lớn, doanh nghiệp được giao nhiệm vụ thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, cảnh quan đô thị và các dịch vụ môi trường đô thị như: Quét dọn, thu gom và vận chuyển rác thải sinh hoạt cho các trung tâm thương mại, các đơn vị kinh tế, các cơ quan Nhà nước và các hộ dân cư; quản lý bãi rác, xử lý rác và chất thải theo hướng công nghiệp hiện đại nhằm giảm thiểu ô nhiễm môi trường; quản lý các đường ống thoát nước công cộng, nạo vét bùn hố ga, thông cống; duy tu, sửa chữa cầu đường bộ; xây dựng, quản lý và sửa chữa hệ thống đèn chiếu sáng công cộng; trồng và chăm sóc quản lý cây xanh, công viên; xây lắp dân dụng và hạ tầng kỹ thuật... Hiện nay, công ty còn nhận thực hiện các dịch vụ công cộng khác như: Quản lý nghĩa địa của dân cư, rút hầm cầu nhà vệ sinh...

2.1.3 Tổ chức, nhân sự

Trải qua nhiều sự thay đổi đến nay bộ máy tổ chức quản lý của Công ty công trình đô thị Tân An, tuy chưa thật hoàn chỉnh nhưng công ty đã chọn được mô hình tổ chức và quản lý khá phù hợp, tức là vừa phù hợp với quy luật phát triển kinh tế thị trường vừa phù hợp với các đặc điểm cụ thể, vừa phục vụ kết hợp với hiệu quả kinh tế xã hội.

Tổ chức bộ máy của công ty được xây dựng trên cơ sở chức năng nhiệm vụ và qui mô hoạt động theo phương châm tinh gọn, linh hoạt, đảm bảo được hiệu quả quản lý và phục vụ tốt nhất cho hoạt động của đơn vị. Đây là mô hình trực tuyến-chức năng, mối quan hệ giữa tập thể lao động và giám đốc trong việc thực hiện nhiệm vụ là mối quan hệ giữa đối tượng quản lý và chủ thể quản lý. Giám đốc điều hành trực tiếp các phòng ban thông qua quan hệ lãnh đạo và phục tùng. Công ty ban hành các qui chế, thỏa ước lao động tập thể, qui định hoạt động của các đội và kiểm tra việc thực hiện các qui định, qui chế, xử lý vi phạm. Còn các phòng ban chức năng vừa phối hợp với nhau trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao, vừa chuẩn bị các quyết định tham mưu cho giám đốc.

Về tổ chức, bộ máy tổ chức và quản lý của công ty CTĐT Tân An được điều hành bởi một giám đốc theo chế độ thủ trưởng, chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động cũng như

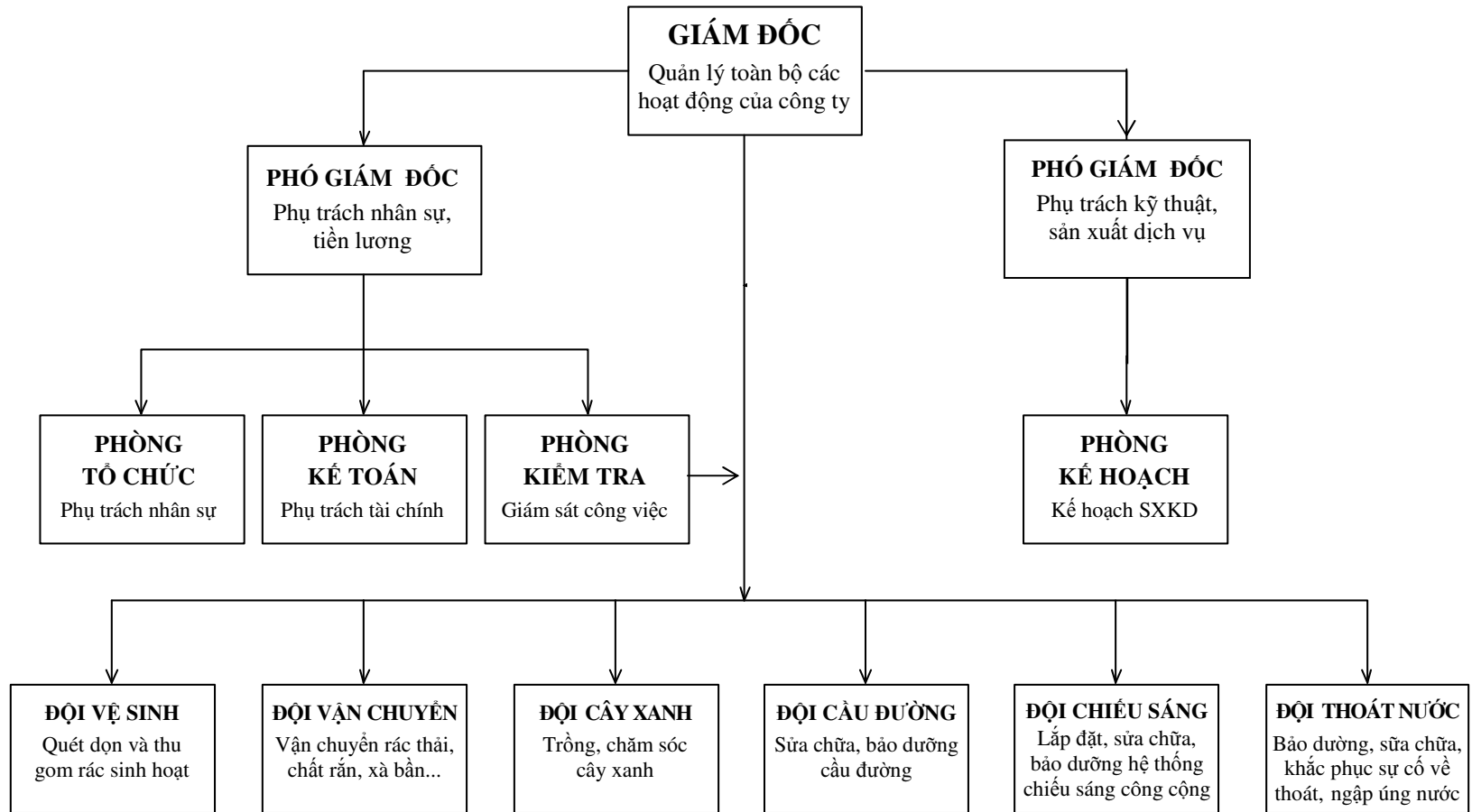
hiệu quả kinh tế, lao động của công ty theo chỉ tiêu kế hoạch và đơn đặt hàng Nhà nước, tổ chức thực hiện tốt các chủ trương, chính sách chế độ có liên quan của Nhà nước; một phó giám đốc phụ trách quản lý kỹ thuật và sản xuất kinh doanh, kế hoạch kinh doanh; một phó giám đốc phụ trách nhân sự tiền lương, kiểm tra giám sát công việc. Một kế toán trưởng do cấp trên phân công và bổ nhiệm trên cơ sở đã thỏa thuận thống nhất với giám đốc, kế toán trưởng thực thi nhiệm vụ theo pháp lệnh kế toán thống kê và các văn bản khác có liên quan về tài chính kế toán. Kế toán trưởng có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc trong các phương án về nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh để đảm bảo hiệu quả kinh tế cao nhất cũng như giúp giám đốc bảo toàn và phát triển vốn, thực hiện nghĩa vụ nộp thuế Nhà nước.

Về phòng nghiệp vụ, hiện tại công ty CTĐT Tân An có phòng Tổ chức hành chính phụ trách hành chính tổng hợp, nhân sự; phòng Kế toán tài vụ phụ trách kế toán, tiền lương; phòng Kế hoạch-kỹ thuật phụ trách lên kế hoạch sản xuất theo chỉ tiêu nhiệm vụ được Nhà nước giao và các kế hoạch hoạt động công ích theo đơn đặt hàng; tổ khai thác nguồn thu; phòng Kiểm tra, giám sát phụ trách kiểm tra, giám sát, thanh tra công việc hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Về các đội chuyên môn, gồm Đội vệ sinh chịu trách nhiệm làm vệ sinh đường phố, công viên, thu gom rác thải...; đội vận chuyển chịu trách nhiệm vận chuyển rác thải, chất rắn phế thải đến vị trí xử lý thích hợp; đội cây xanh chịu trách nhiệm chăm sóc, tỉa nhánh, trồng mới cây xanh trong khu vực công cộng, công viên; đội chiếu sáng chịu trách nhiệm quản lý, lắp đặt, bảo trì hệ thống chiếu sáng công cộng; đội cầu đường chịu trách nhiệm sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng cầu đường; đội thoát nước chịu trách nhiệm quản lý bảo dưỡng, sửa chữa, khắc phục sự cố về thoát ngập, úng nước.

Về nhân sự, hiện nay công ty có 174 cán bộ công nhân viên. Trong đó có 22 nhân viên lao động gián tiếp và 152 nhân viên lao động trực tiếp. Bộ phận gián tiếp năm 2008 gồm có 14 người có trình độ đại học, một người có trình độ sau đại học. Bộ phận lao động trực tiếp đa số là lao động phổ thông trình độ sơ cấp và có trình độ văn hoá thấp.

Về cơ cấu nhân sự và trình độ nhân sự ở từng phòng ban là tương đối hợp lý, nhân viên đa số đều được bố trí vào đúng các phòng chức năng theo đúng trình độ mỗi người. Điều này tạo sự linh hoạt, thoải mái, uyển chuyển và sáng tạo cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.



Sơ đồ 2.1: Bộ máy quản lý của Công ty CTĐT Tân An

2.1.4 Tình hình hoạt động tài chính

Từ những năm 2003 đổ về trước, công ty thuần túy làm nhiệm vụ công ích được Nhà nước giao nhiệm vụ và cấp vốn hoạt động, nên phần doanh thu thường là thấp hơn so với kế hoạch. Từ năm 2004, công ty đã chuyển sang hoạt động theo luật doanh nghiệp bằng hình thức công ty TNHH một thành viên.

Liên tục trong những năm sau này, do hoạt động theo cơ chế mới, công ty ngoài nhiệm vụ được Nhà nước giao, còn có thể nhận thầu một số các dịch vụ công trình công cộng khác nên phần doanh thu đã khởi sắc thấy rõ. Liên tục từ năm 2005 đến nay, doanh thu của công ty liên tục tăng theo kế hoạch được giao, trong đó doanh thu năm 2008 tăng 12.5% so với kế hoạch được giao.

ĐVT: Tỷ đồng

Năm	Kế hoạch	Thực hiện
2005	7	11,7
2006	9	14,4
2007	12,2	17,2
2008	16	18

Bảng 2.1: Doanh thu từ năm 2005-2008¹

Song song với doanh thu mà công ty đã đạt được trong những năm qua, mức lợi nhuận đạt được từ doanh thu thuần cũng tăng rõ rệt. Năm 2008 lợi nhuận đạt trên 45% so với kế hoạch.

ĐVT: Triệu đồng

Năm	Kế hoạch	Thực hiện
2005	700	920
2006	750	1.000
2007	1.000	1.400
2008	1.200	1.750

Bảng 2.2: Lợi nhuận từ năm 2005-2008²

Nghĩa vụ nộp thuế đối với Nhà nước cũng được công ty thực hiện một cách nghiêm túc. Công ty đã nộp đầy đủ các chính sách thuế do Nhà nước qui định theo luật doanh nghiệp, cụ thể như sau:

^{1 2} Nguồn từ phòng Kế toán Công ty

ĐVT: Triệu đồng

Năm	Kế hoạch	Thực hiện
2005	150	210
2006	210	296
2007	280	408
2008	300	475

Bảng 2.3: Công tác thực hiện thuế của công ty từ năm 2005-2008³*Nhận xét:*

Được sự hỗ trợ của các đơn vị chủ đầu tư như phòng Quản lý đô thị Thị xã Tân An, ban Quản lý dự án Thị xã Tân An, Ban Dự án xây dựng Tỉnh Long An đã giao cho công ty các công trình để thi công, tạo việc làm thường xuyên và ổn định. Sự liên kết với các công ty trong và ngoài tỉnh đã tạo điều kiện cho công ty thực hiện hết năng lực, nắm được thông tin về khoa học kỹ thuật, lĩnh vực ngành, về giá cả. Sự đoàn kết, thống nhất cao trong đội ngũ cán bộ công nhân viên đã giúp đơn vị thực hiện hoàn thành định mức kế hoạch được giao. Phát huy thành tựu của những năm qua công ty đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho hoạt động công ty luôn luôn phù hợp với nền kinh tế thị trường hội nhập

Doanh thu, lợi nhuận của công ty tăng đều trong những năm qua, nghĩa vụ nộp thuế của công ty được thực hiện nghiêm túc. Nhìn chung, tình hình kinh doanh là khả quan. Ngoài ra, tỷ trọng về lợi nhuận cũng tăng đáng kể. Nếu doanh thu của năm 2007 tăng 41% và có lợi nhuận là 40% so với kế hoạch, thì doanh thu của năm 2008 chỉ tăng 38%, nhưng lợi nhuận tăng tới 45% so với kế hoạch. Đây là tín hiệu đáng mừng vì lợi nhuận là yếu tố thể hiện chất lượng và hiệu quả sản xuất kinh doanh thực tế của công ty.

Nhìn chung kết quả hoạt động của công ty là khả quan thể hiện xu hướng ổn định trong hoạt động kinh doanh của công ty, phù hợp với xu thế phát triển của thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đây là điểm mạnh của công ty cần phát huy hơn nữa. Tuy nhiên, công ty cũng nên có những biện pháp điều chỉnh một số các chỉ số về kế hoạch được Nhà nước giao và các kết hoạch sản xuất kinh doanh thông qua đấu thầu cung cấp dịch vụ để phát huy hơn nữa khả năng huy động vốn, có thể ứng phó kịp thời với các biến động khó lường của thị trường từ tác động của những bất ổn từ phía thị trường công cộng CTĐT.

³ Nguồn từ phòng Kế toán Công ty

2.1.5 Cơ cấu nguồn nhân lực

Chỉ tiêu	2005		2006		2007		2008		So sánh 07/08	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
I. Tổng số lao động	133		150		163		174		11	6.32%
II. Theo giới tính										
1. Nam	42	31.5%	48	32.0%	59	36.2%	65	37.4%	6	9.23%
2. Nữ	91	68.5%	102	68.0%	104	63.8%	109	62.6%	5	4.59%
III. Theo chức năng										
1. Lao động gián tiếp	12		16		22		22		8	
1.1 Cán bộ quản lý	6	50.0%	8	50.0%	8	36.36%	8	36.4%	2	25%
1.2 Nhân viên nghiệp vụ	6	50.0%	8	50.0%	14	63.64%	14	63.6%	6	75%
2. Lao động trực tiếp	121		134		141		152		11	
2.1 Đội vận chuyên	30	24.79%	34	25.37%	36	25.53%	36	20.68%	0	0.0%
2.2 Đội cây xanh	30	24.79%	34	25.37%	35	24.82%	35	20.11%	0	0.0%
2.3 Đội thoát nước	9	7.43%	10	7.46%	10	7.09%	12	6.89%	2	1.15%
2.4 Đội cầu đường	9	7.43%	10	7.46%	11	7.80%	15	8.62%	4	2.3%
2.5 Đội chiếu sáng	6	4.95%	6	4.48%	7	4.96%	8	4.6%	1	0.57%
2.6 Đội vệ sinh	37	30.05%	40	29.85%	42	29.79%	46	26.43%	4	2.3%
IV. Theo chuyên môn										
1. Sau đại học	0	0.00%	1	0.67%	1	0.61%	1	0.57%	0	0.0%
2. Đại học & Cao đẳng	6	4.51%	8	5.33%	12	7.36%	14	8.05%	2	1.15%
3. Trung cấp	4	3.00%	4	2.67%	6	3.68%	8	4.60%	2	1.15%
4. Lao động phổ thông	123	92.48%	137	91.33%	144	88.35%	151	86.78%	7	4.03%
V. Theo bậc thợ										
1. Bậc 1 - 3	102	76,69%	109	72,66%	121	74,2%	128	73,56%	7	4,02%
2. Bậc 4 – 5	21	15,79%	28	18,66%	29	17,8%	33	18,9%	4	2,3%
3. Bậc 6 - 7	10	7,5%	13	8,66%	13	7,97%	13	7,47%	0	0,0%

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động tại Công ty Công trình Đô thị Tân An⁴

⁴ Nguồn: phòng Tổ chức công ty CTĐT Tân An

Qua bảng trên ta thấy số lao động của công ty tuy tăng lên qua các năm. Tuy nhiên về cơ cấu chủ yếu tăng ở bộ phận lao động trực tiếp, lực lượng tăng theo trình độ chuyên môn chưa đáng kể. So với năm 2007, lượng lao động năm 2008 chỉ tăng 11 người (6.32%). Điều này chưa phù hợp với sự phát triển của công ty. Biến động nguồn nhân lực tại công ty qua các năm vì các lý do như: nghỉ hưu, nghỉ thai sản, đau ốm, chuyển công tác... được ghi nhận như bảng sau:

Đơn vị tính: người

Nội dung	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Số lao động rời khỏi công ty	11	13	15	12
Tổng số lao động	133	150	163	174
Tỷ lệ (%)	8,3	8,6	9,2	6,8

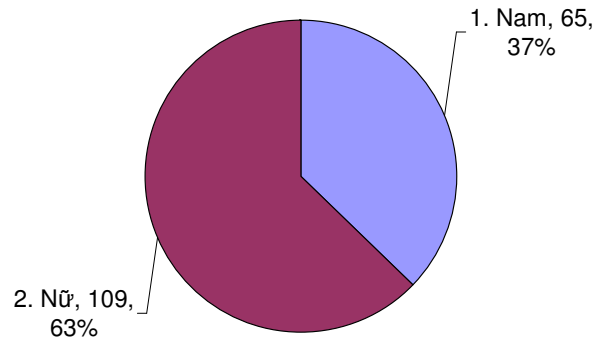
Bảng 2.5: Biến động nhân lực của các năm 2005-2008⁵

Biến động về nhân lực có xu hướng tăng theo các năm, nhưng năm 2008 lại đột ngột giảm. Đây là một tín hiệu đáng mừng vì nếu biến động tiếp tục tăng sẽ ảnh hưởng đáng kể đến các hoạt động khác của công ty.

2.1.5.1 Cơ cấu lao động theo giới tính

Do yêu cầu của ngành CTĐT đòi hỏi cẩn cù, bền bỉ, vì vậy số lao động nữ chiếm đa số (63%) trong tổng số lao động của công ty là hợp lý. Điều này hoàn toàn phù hợp với mục tiêu kinh doanh của công ty.

⁵ Nguồn: Phòng Tổ chức



Biểu đồ 2.1 Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2008 tại Công ty CTĐT Tân An.

Đơn vị tính: người

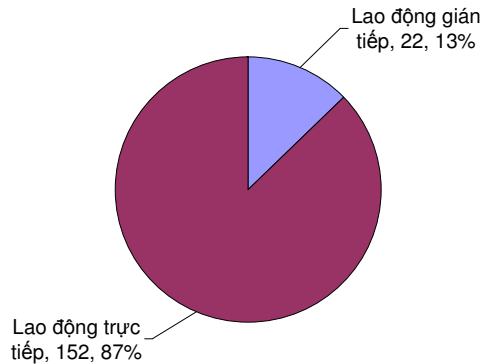
		Giới tính				Tổng cộng	
		Nam		Nữ		Số lượng	Tần suất
		Số lượng	Tần suất	Số lượng	Tần suất		
Nhóm tuổi	<=25	13	44,8%	25	35,2%	38	38,0%
	26-40	11	37,9%	24	33,8%	35	35,0%
	>40	5	17,2%	22	31,0%	27	27,0%
Tổng cộng		29	100,0%	71	100,0%	100	100,0%

Bảng 2.6 Số lượng và tần suất nhóm tuổi lao động theo giới tính.

Qua số liệu thống kê ở bảng 2.6 ta thấy, trong mẫu có tổng cộng 38 người ở độ tuổi thanh niên từ 18-25 tuổi, chiếm 38%. Trong số 71 nữ và 29 nam, số nữ trong độ tuổi thanh niên chiếm 35,2% với số lượng là 25 trong khi đó nam chỉ có 13 người nhưng lại chiếm 44,8%. Đây là một cơ cấu bất hợp lý về giới tính và tuổi tác lao động tại công ty.

2.1.5.2 Cơ cấu lao động theo chức năng

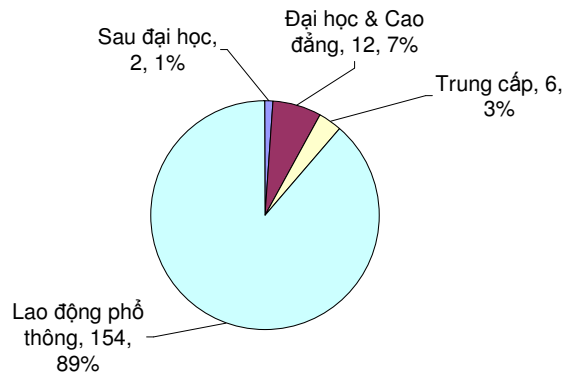
Tỷ lệ lao động gián tiếp tại công ty rất ít, chỉ chiếm (13%) trong tổng số lao động, trong đó tỷ lệ lao động trực tiếp rất đông (87%) tổng số lao động. Đây là biểu hiện chứng tỏ khả năng quản lý hiệu quả của đội ngũ cán bộ. Tuy nhiên số cán bộ quản lý tại các đội rất ít, chỉ chiếm 10/174 tương đương với 5,7% tổng số lao động, do đó khó có thể quản lý tốt đội ngũ lao động tại các đội.



Biểu đồ 2.2 Cơ cấu lao động theo chức năng năm 2008 tại công ty CTĐT Tân An

2.1.5.3 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Tỷ lệ lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên trong 3 năm qua chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ, khoảng 15% tổng số lao động trong Công ty. Hầu hết những người này tham gia vào lực lượng lao động gián tiếp. Trình độ trung cấp chiếm khoảng 2.5%, phần lớn có tay nghề cao. Số còn lại là lao động phổ thông tham gia vào quá trình sản xuất trực tiếp, có tay nghề bậc thợ từ 1 đến 7.



Biểu đồ 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2007 tại Công ty CTĐT Tân An

2.1.5.4 Cơ cấu lao động theo bậc thợ

Qua bảng 2.4 cho thấy, tỷ lệ lao động có tay nghề từ bậc 1 đến bậc 5 chiếm tỷ trọng rất cao (91.2%). trong khi đó tỷ lệ công nhân có tay nghề khá từ bậc 5 trở lên chiếm tỷ trọng thấp (8.8%). Tuy nhiên, nhờ sử dụng máy móc, thiết bị hiện đại, vấn đề tay nghề lao động không còn ảnh hưởng nhiều đến công việc.

Do bộ phận lao động trực tiếp đa số là lao động phổ thông trình độ sơ cấp nên tỷ lệ lao động có tay nghề còn rất khiêm tốn, cụ thể số lao động bậc 7/7 không có, số lao động bậc 6/7 chỉ chiếm 2.2%, số lao động bậc 5/7 chiếm 4.1% trong khi đó số lao động tay nghề yếu chiếm đa số, lao động bậc 1/7 chiếm 30%. Điều này cho thấy chất lượng đội ngũ lao động của công ty chưa cao, cần có biện pháp thích hợp để nâng cao tay nghề cho người lao động và phải được tiến hành thường xuyên liên tục.

Nhận xét:

Công ty luôn hỗ trợ và tạo mọi điều kiện để nhân viên phát huy khả năng trong học tập nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ. Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển mới của công ty nhằm gia tăng về chất. Trình độ văn hoá của nhân viên còn thấp, nên nhận thức về ý thức lao động, hiểu biết về pháp luật chưa cao. Đây là các điểm yếu mà công ty cần khắc phục một khi xây dựng chiến lược cổ phần hoá vào năm 2010.

Nhìn chung chất lượng lao động tại công ty chưa cao, chưa đồng đều, một số không theo kịp với nhu cầu nhiệm vụ mới, chưa phát huy quyền làm chủ của mình trong đóng góp xây dựng công ty ngày càng phát triển trên con đường hội nhập kinh tế, do đó gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh. Vì vậy công ty cần có biện pháp đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá thường xuyên cho đội ngũ lao động của công ty, ngày càng có tay nghề cao, ổn định về số lượng và chất lượng.

2.1.6 Năng suất và tốc độ tăng năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng Năng suất lao động bình quân của công ty được tính theo thông tư số: 06/2001/TT-BLĐTBXH của Bộ lao động – Thương binh và xã hội, ngày 29/01/2001: “Hướng dẫn tính tốc độ tăng năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng tiền lương bình quân trong các doanh nghiệp nhà nước”.

2.1.6.1 Năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động bình quân theo giá trị (công thức 2.1) và năng suất lao động bình quân theo kế hoạch (công thức 2.2) được tính theo Thông tư hướng dẫn tính năng suất lao động bình quân trong các công ty nhà nước theo Nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ.

$$W_{th} = \frac{T_{th}}{L_{dm}} \quad (2.1); \quad W_{kh} = \frac{T_{kh}}{L_{dmkh}} \quad (2.2)$$

Trong đó:

W_{th} : Năng suất lao động bình quân bằng giá trị của năm trước liền kề.

T_{th} : Tổng doanh thu (hoặc tổng doanh số) thực hiện năm trước liền kề.

L_{dm} : Số lao động định mức của năm trước liền kề.

W_{kh} : Năng suất lao động bình quân bằng giá trị của năm kế hoạch.

T_{kh} : Tổng doanh thu (hoặc tổng doanh số) năm kế hoạch.

L_{dmkh} : Số lao động định mức của năm kế hoạch.

Theo công thức 2.1, năng suất lao động bình quân theo giá trị 2007 là:

$$W_{th} = \frac{T_{th}}{L_{dm}} = \frac{17,2}{163} = 0,1055 \quad (2.3)$$

$W_{th} = 17,2$ tỷ đồng/năm: 163 người tương đương 105,5 triệu đồng/người-năm.

Theo công thức 2.2, năng suất lao động bình quân theo kế hoạch năm 2008 là:

$$W_{kh} = \frac{T_{kh}}{L_{dmkh}} = \frac{16}{170} = 0,0941 \quad (2.4)$$

$W_{kh} = 16$ tỷ đồng/năm: 170 người tương đương 94,1 triệu đồng/người-năm.

Vậy năm 2007 giá trị mỗi lao động trong công ty làm ra 105,5 triệu đồng doanh thu, năm 2008 kế hoạch đề ra 94,1 triệu đồng doanh thu trên mỗi lao động.

2.1.6.2 Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân theo giá trị

$$I_w = \left(\frac{W_{kh}}{W_{th}} \times 100\% \right) - 100\% \quad (2.4)$$

I_w : Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân

W_{kh} : Năng suất lao động bình quân năm kế hoạch

W_{th} : Năng suất lao động bình quân thực hiện năm trước liền kề.

Để tính tốc độ tăng năng suất lao động bình quân của năm 2008 so với năm 2007, ta có năng suất lao động bình quân theo giá trị của năm 2007 là: $W_{th} = 0,1055$; năng suất lao động bình quân theo kế hoạch của năm 2008 là: $W_{kh} = 0,0941$. Theo công thức 2.4 ta có:

$$L_w = \left(\frac{0,1055}{0,0941} \times 100\% \right) - 100\% = 12,1\% \quad (2.5)$$

Vậy tốc độ tăng năng suất lao động bình quân theo giá trị năm 2008 so với năm 2007 là khoảng 12,1%. Điều này hoàn toàn hợp lý vì doanh thu năm 2008 cũng tăng 12,5% so với kế hoạch đề ra.

2.2 Phân tích hiện trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An

Trong khuôn khổ đề tài này, tác giả xin phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An dựa trên cơ sở lý thuyết, theo hoạt động hoạch định nguồn nhân lực và ba nhóm chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực đã nêu ở chương một, kết hợp với nghiên cứu thống kê mô tả, bằng cách tổ chức khảo sát, thu thập dữ liệu sơ cấp từ nguồn nhân lực tại công ty dưới dạng bảng câu hỏi, từ đó sẽ làm cơ sở nhận định, đánh giá và xây dựng các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại công ty ở chương 3.

2.2.1 Giới thiệu thiết kế nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu và chọn mẫu

Để nhận định và đánh giá các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Công ty

CTĐT Tân An, tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia bằng cách phỏng vấn trực tiếp ban giám đốc và các trưởng phó phòng ban, đội chuyên ngành trong công ty về những hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực. Sau đó, các thông tin này được chuyển thành các tiêu chí để xây dựng bảng khảo sát hoạt động các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Dữ liệu khảo sát được thiết kế dưới dạng bảng, được chia theo từng nhóm tiêu chí để thu thập mức độ đồng ý với các tiêu chí đã nêu trong bảng. Có 7 mức đánh giá sự đồng ý từ mức độ “hoàn toàn không đồng ý” đến mức độ “hoàn toàn đồng ý”. Kích thước mẫu được chọn ngẫu nhiên từ 100 cán bộ, công nhân viên chức trải đều trong các phòng, đội chuyên môn của công ty. Tỷ lệ chọn là 1/4 cho nhân viên lao động gián tiếp và 3/4 cho nhân viên lao động trực tiếp, vì số lượng lao động trực tiếp lớn gấp bốn lần số lao động gián tiếp hiện tại ở công ty.

Nội dung nghiên cứu gồm, nghiên cứu gồm 42 tiêu chí đánh giá các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty, được thể hiện trong bảng khảo sát. 42 tiêu chí này được chia thành 7 nhóm sau:

- Nhóm 1: Phân công và bố trí công việc, gồm 5 tiêu chí từ 1-4.
- Nhóm 2: Thu nhập gồm 7 tiêu chí 5-11.
- Nhóm 3: Chế độ phụ cấp, xã hội, y tế... gồm 4 tiêu chí 12-15.
- Nhóm 4: Áp lực và môi trường lao động gồm 6 tiêu chí 16-21.
- Nhóm 5: Quan hệ trong công việc, gồm 7 tiêu chí 22-30.
- Nhóm 6: Đào tạo và thăng tiến, gồm 6 tiêu chí 31-36.
- Nhóm 7: Đánh giá công việc, gồm 6 tiêu chí 37-42.

Các nhóm tiêu chí này được kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng cách tính hệ số Cronbach's Alpha (α) theo công thức:

$$\alpha = \frac{N \cdot \rho}{[1 + \rho \cdot (N - 1)]}$$

Trong đó:

- ρ : Hệ số tương quan trung bình giữa các tiêu chí
- N: số tiêu chí.

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,5 đến gần 0,8 là chấp nhận được.

Kết quả nghiên cứu, kết quả nghiên cứu chủ yếu là các thống kê mô tả dựa trên các tiêu chí trong từng nhóm đã được nêu ở trên, tác giả sẽ trình bày kết quả cụ thể theo từng nhóm các chức năng quản trị nguồn nhân lực thực tế tại công ty thông qua phần phân tích ở mục 2.2.2.

2.2.2 Hiện trạng thực hiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực

Công ty CTĐT Tân An trong những năm trước đây hoạt động theo chỉ tiêu, kế hoạch được Nhà nước giao, nên mục tiêu đề ra là hoàn thành nhiệm vụ được giao là chính. Do đó, việc hoạch định nguồn nhân lực thực hiện nhiệm vụ chỉ đơn thuần là những tính toán trên cơ sở kế hoạch được phân công, không có chiến lược, dự báo, thu hút, duy trì phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể.

Từ khi công ty chuyển qua hình thức kinh doanh theo luật doanh nghiệp, thì công tác quản trị nguồn nhân lực đã có những bước cải tiến đáng kể. Tuy vậy, một mặt là do còn mang nặng tư tưởng bao cấp hoạt động theo hình thức doanh nghiệp Nhà nước, mặt khác chất lượng nguồn nhân lực làm công tác quản lý còn hạn chế nên hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại công ty vẫn chưa được triển khai và áp dụng.

Chiến lược nguồn nhân lực công ty đang thực hiện là chiến lược “dẫn đạo chi phí”, tập trung vào việc tìm kiếm những nguồn nhân lực bên trong như dựa trên việc thu hút con em của nhân viên đang và đã làm việc trong công ty, hoặc là bạn bè người thân của nhân viên. Cách này có thể tận dụng kinh nghiệm của những người nhân viên và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập nhân viên mới với công việc. Tuy nhiên, nó không còn phù hợp với sự phát triển của công ty khi hoạt động theo hướng cổ phần hoá.

Hiện tại, các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đa phần là sản xuất và cung ứng dịch vụ công ích. Mặt khác, các hoạt động này có rất ít doanh nghiệp tham gia trên địa bàn thị xã, nên chiến lược “dẫn đạo chi phí” nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ công cộng, được sử dụng tại công ty là phù hợp. Tuy nhiên, công ty đang mở rộng phạm vi hoạt động sang cung cấp một số các dịch vụ công cộng trên địa bàn toàn tỉnh Long An như: xây lắp dân dụng và hạ tầng kỹ thuật; quản lý nghĩa trang, cung cấp dịch vụ mai táng, sửa chữa hệ thống cấp thoát nước dân dụng... Nguồn nhân lực sẵn có của công ty hiện nay chưa thể hoặc chưa có để đáp ứng cho các

hoạt động này. Vì thế đây là một điểm yếu mà hoạt động hoạch định nguồn nhân lực cần nhanh chóng triển khai và đưa vào hoạt động.

2.2.3 Hiện trạng chức năng thu hút nhân lực

Như đã trích dẫn nội dung hoạt động của nhóm chức năng thu hút nhân lực tại chương một, trong nhóm chức năng này có một số hoạt động quan trọng được đa số các doanh nghiệp sử dụng để phân tích thực trạng chức năng thu hút nhân lực của doanh nghiệp như: Tuyển dụng; bố trí và phân công công việc; phân tích công việc; bản mô tả công việc...

2.2.3.1 Chức năng tuyển dụng

Do đặc thù của ngành CTĐT là lao động phổ thông, nên đa số lao động trực tiếp tại công ty có trình độ văn hoá thấp (chiếm 87.06%). Vì thế yêu cầu để tuyển dụng nhân sự ở những vị trí này không đòi hỏi cao nên việc chuẩn bị nội dung cũng như quá trình tuyển dụng cũng không được chú trọng lắm.

Về nguồn tuyển dụng, công ty CTĐT Tân An chưa bao giờ đăng quảng cáo tuyển nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Do đó những người có nhu cầu tìm việc rất khó tiếp cận được thông tin về tuyển dụng của công ty. Diễn hình qua các năm gần đây, số người tuyển dụng được do người thân trong công ty giới thiệu chiếm tới 74%, đối tượng tuyển dụng chủ yếu là bà con, bạn bè quen biết của cán bộ công nhân viên trong công ty, có trình độ tay nghề thấp, thậm chí chưa qua đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ.

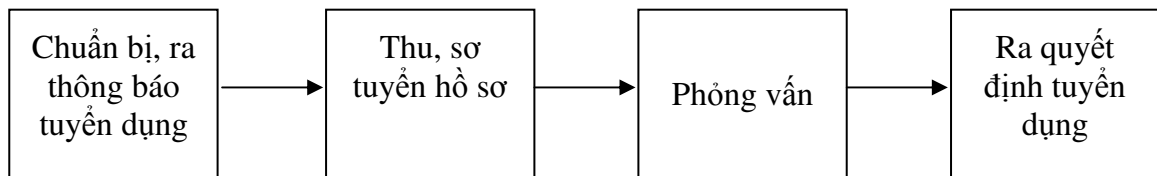
Mặt khác lực lượng lao động trước khi được tuyển dụng vào công ty đa số chỉ là lao động phổ thông (79,6%). Số lao động được đào tạo trước khi vào công ty quá ít, nhất là lao động trực tiếp chỉ chiếm 15,1% (công nhân 11,5%, trung cấp kỹ thuật 3,6%). Đây là một trở ngại lớn cho công ty, phải tốn chi phí nhiều cho việc đào tạo nghề ban đầu. Tuy nhiên đối với ngành CTĐT, thì chủ yếu lao động được đào tạo tại chỗ, nhưng dù sao cũng ảnh hưởng rất nhiều đến kế hoạch, sự ổn định và phát triển của công ty.

Về tiêu chuẩn tuyển dụng, các tiêu chuẩn tuyển dụng được công ty áp dụng hoạt động theo chế độ bao cấp gồm một số tiêu chuẩn tuyển dụng như: trình độ học vấn; trình độ chuyên môn; sức khỏe, giới tính, nơi thường trú; chấp nhận môi trường làm việc, làm việc theo ca... chỉ mang tính hình thức và thủ tục. Các tiêu chuẩn này chưa được kiểm tra một cách khoa học và phù hợp với sự phân công công việc mà chủ yếu là có để đáp ứng đủ

tiêu chuẩn tuyển dụng. Ví dụ tiêu chí trình độ chuyên môn là đại học thì ứng viên chỉ cần tốt nghiệp bất kỳ đại học ngành nghề gì cũng được.

Mặt khác, do đặc thù của ngành CTĐT, có một số các tiêu chuẩn gần như công ty không áp dụng khi tuyển dụng đó là: làm việc độc lập hoặc theo nhóm; am hiểu về dịch vụ công cộng, công ích; sự nhiệt tình, đam mê công việc, tính trung thực, ham học hỏi và cầu tiến... Đây là các tiêu chí mang tính chất văn hoá nhiều hơn chuyên môn, mà yêu cầu tuyển dụng ở đại đa số các bộ phận công tác lại không chú trọng đến trình độ văn hoá.

Đối với qui trình tuyển dụng, hàng năm, căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động thực tế tại các phòng ban, đội chuyên môn... có nhu cầu tuyển mới sử dụng lao động. Các phòng ban, đội phải làm kế hoạch tuyển dụng theo qui định của công ty và có bảng thuyết minh chi tiết. Khi được Ban giám đốc công ty chấp thuận, phòng tổ chức hành chính sẽ chuẩn bị và làm thông báo tuyển dụng, sau đó tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng. Việc ra thông báo và hoàn tất các thủ tục tuyển dụng tại công ty thường kéo dài trong khoảng 15 ngày.



Sơ Đồ 2.2: Qui trình tuyển dụng tại Công ty CTĐT Tân An

Nhận xét: qui trình tuyển dụng tại công ty quá sơ xài và hời hợt, không chú trọng đến việc lựa chọn đúng người đúng việc, chủ yếu là tuyển đủ theo chỉ tiêu. Mặt khác, nhu cầu tuyển dụng không xuất phát từ chiến lược kinh doanh nên hoạt động hoạch định nguồn nhân lực không thực hiện đúng vai trò của nó.

2.2.3.2 Phân công và bố trí công việc

Tại công ty, hiện nay công việc của các cấp quản lý từ trưởng phòng ban, đội được giám đốc trực tiếp phân công. Còn từ cấp phó cho đến nhân viên sẽ do trưởng phòng ban hoặc đội trưởng phân công công việc cụ thể. Vai trò công việc cũng như chuyên môn trong công việc đều được tham khảo, xét duyệt dựa vào bảng phân tích, mô tả công việc và trình độ chuyên môn của từng cá nhân để bố trí phân công công việc cụ thể.

Là một doanh nghiệp chuyên hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ về CTĐT, nên bản chất công việc tại công ty cũng có nhiều điểm khác biệt so với các dạng sản xuất kinh doanh khác. Việc người lao động có quan tâm và yêu thích công việc của mình hay không, phân công, bố trí công việc có hợp lý hay không chưa được công ty quan tâm đúng mức, do đó hoàn toàn không có số liệu nào về chức năng này tại phòng Tổ chức. Vì vậy, tác giả xin đánh giá chức năng này thông qua khảo sát nhóm tiêu chí “Phân công và bố trí công việc” tại công ty.

Mã số	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Khối lượng công việc phù hợp với năng lực cá nhân	100	5,13	1,27
2	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn	100	4,86	1,36
3	Thời gian thực hiện công việc là phù hợp	100	5,02	1,33
4	Anh/Chị được phân công công việc hợp lý	100	5,02	1,37
	Valid N (listwise)	100		

Bảng 2.7 Thống kê mô tả phân công và bố trí công việc

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0.8762$.

Trong 4 tiêu chí trong nhân tố “Phân công và bố trí công việc”, ta nhận thấy đa số người được hỏi có mức độ đồng ý là từ mức 5 trở lên. Do đặc thù của công ty phát triển lên từ một doanh nghiệp Nhà nước nên vẫn còn tình trạng phân công một số chức vụ quản lý tại các đội thuộc công ty còn theo hướng cảm tính, thâm niên và tín nhiệm của tập thể.

Kết quả ở câu hỏi 2 có mức độ đồng ý là 4,86 (độ lệch chuẩn=1,36; phương sai=1,36²) cho thấy việc bố trí, phân bổ công việc phù hợp giữa trình độ chuyên môn của nhân viên và công việc được phân công là tương đối.

2.2.3.3 Về phân tích công việc

Do phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn phụ thuộc khá nhiều vào các hướng dẫn, nghị định, thông tư của chính phủ, UBND Tỉnh Long An về dịch vụ công ích. Nên việc mô tả công việc tương đối còn gò bó, khuôn mẫu.

Hiện tại, khối lao động trực tiếp ở từng đội chuyên môn, công việc được phân công

rõ ràng, người lao động chịu mọi trách nhiệm về công việc của mình khi thực hiện. Tuy nhiên, việc qui định về qui trình làm việc hoặc xử lý tình huống lỗi trong qui trình làm việc chưa được đề cập cụ thể, việc xác định mức độ thiệt hại khi làm sai qui trình hoặc chậm trễ cũng không được quan tâm. Ví dụ khi thu gom rác không đúng giờ hoặc rơi vãi thì mức độ thiệt hại rất khó hoặc không có cơ sở để tính toán nên không có cơ sở chế tài, xử phạt răn đe. Việc này dẫn đến ý thức lao động của người lao động kém.

Về khối lao động gián tiếp, do không phân tích chuyên sâu nội dung của từng chức danh công việc trên từng lĩnh vực nên không thể thực hiện bản mô tả công việc chi tiết từ đó dẫn đến tình trạng phân công công việc trùng lặp, không quản lý được công việc của nhân viên, không đánh giá được hiệu suất công việc và năng lực của nhân viên.

Lãnh đạo khi giao công việc cho nhân viên cũng chưa hình dung hết những công việc nhân viên phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ biến hiện nay là nhân viên chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc phát sinh, nhân viên không chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của mình, không có mục tiêu công việc, không xác định rõ trách nhiệm cá nhân đối với công việc.

Bảng mô tả công việc, mô tả công việc ngành CTĐT căn cứ vào Nghị định số 31/2005/NĐ-CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công cộng (xem phần phụ lục).

Nhân viên có thể tạm xem là hoàn thành những công việc, sự vụ theo bảng mô tả công việc trên do lãnh đạo giao. Ngoài ra, nhờ bản mô tả công chi tiết nêu trên, giúp lãnh đạo dễ dàng xác định và qui trách nhiệm cá nhân trong quá trình thực hiện công việc. Mặt khác, bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể giúp xây dựng tiêu chuẩn yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tương đối thuận lợi trong công tác đánh giá nhân viên sau này.

2.2.4 Thực trạng chức năng đào tạo và phát triển nhân lực

Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho người lao động đi học và thi tuyển nâng bậc, nâng lương. Sau đây là bảng thống kê chi phí đào tạo qua các năm 2006 – 2008:

Nội dung	ĐVT/Năm	Năm		
		2006	2007	2008
Tổng doanh thu	Triệu đồng	14.700	17.200	18.000
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	117	144	172
Tổng số lao động	Người	150	163	174
Chi phí đào tạo/người	Triệu đồng	0,78	0,88	0,98

Bảng 2.8 Chi phí đào tạo các năm 2006-2008⁶

Công tác đào tạo và phát triển của công ty được quan tâm đúng mức thể hiện qua kinh phí đào tạo và lượt nhân viên được đào tạo đều tăng qua từng năm. Tuy nhiên, do kinh phí đào tạo còn thấp và được phân bổ đại trà, chưa gắn với tiêu chuẩn quy hoạch nhân viên rõ ràng nên chất lượng đào tạo chưa cao.

Về hình thức đào tạo, chủ yếu vẫn là do công ty tổ chức hoặc hỗ trợ là chính. Ý thức tự giác học hỏi nâng cao trình độ văn hoá cũng như chuyên môn của người lao động chưa cao, chỉ đạt sấp xỉ 6% mỗi năm.

Hình thức đào tạo	Năm					
	2006		2007		2008	
	Lượt	Tỷ lệ	Lượt	Tỷ lệ	Lượt	Tỷ lệ
Do công ty tổ chức	158	67,52%	201	68,37%	258	71,47%
Công ty hỗ trợ kinh phí	62	26,50%	74	25,17%	82	22,71%
Tự học	14	5,98%	16	5,5%	15	4,23%

Bảng 2.9 Hình thức đào tạo các năm 2006-2008⁷

Chính sách khuyến khích nhân viên tự học hỏi để nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ do công ty tổ chức hoặc theo học các trường đại học, vừa học vừa làm được công ty quan tâm nhiều với tỷ lệ lên tới 95%. Để đánh giá thực trạng này một cách khách quan, hãy xem phần khảo sát về nhóm tiêu chí “đào tạo và đề bạt” tại công ty:

^{6,7} Nguồn Phòng Tổ chức

⁷ Nguồn Phòng Tổ chức

STT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Anh/Chị thường được công ty cho biết những điều kiện để được thăng tiến	100	4,45	1,480	2,189
2	Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội thăng tiến.	100	4,42	1,415	2,004
3	Anh/Chị được tham gia thường xuyên các khoá đào tạo về vệ sinh, an toàn lao động	100	4,86	1,477	2,182
4	Anh/Chị thường được tập huấn kiến thức/kỹ năng lao động.	100	4,78	1,360	1,850
5	Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội nâng cao trình độ văn hoá	100	4,42	1,415	2,004
6	Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn		4,78	1,360	1,850
	Valid N (listwise)	100			

Bảng 2.10 Thống kê mô tả về công tác đào tạo và đề bạt

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0.9198$.

Qua khảo sát “Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn” và “Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội nâng cao tình độ văn hoá” lần lượt có mức độ 7 là 82% và 85%.

Các tiêu chí còn lại trong nhóm này, đều có mức độ đồng ý tương đối (trên mức độ 4). Điều này cho thấy việc đào tạo lại, tập huấn các kỹ năng lao động cho nhân viên được quan tâm tương đối đúng mức. Mặt khác, việc thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, các lớp bồi dưỡng kiến thức để nâng cao, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng được công ty chú trọng, cụ thể qua khảo sát “...tham gia thường xuyên các khoá đào tạo về vệ sinh, an toàn lao động...”, đa số đều chọn mức độ đồng ý là 4 (chiếm 57%) trong đó mức độ 7 chiếm 12%.

Vấn đề thăng tiến về chuyên môn cũng được nhiều nhân viên có năng lực quan tâm trong đó ở mức độ 6 chiếm tỷ lệ cao nhất 55% cho khảo sát “Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội thăng tiến”. Đa số nhân viên chọn vấn đề được đề bạt thỏa đáng, đạt được bằng cấp mới và phù hợp với công việc đang đảm trách chọn mức độ 5 chiếm 62% và mức độ thấp nhất là mức độ 3 là 18%.

2.2.5 Hiện trạng chức năng duy trì nhân lực

2.2.5.1 Đánh giá thực hiện công việc

Hiện tại công ty chủ yếu đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo “Phương pháp bảng điểm”. Công ty hiện nay có phòng Kiểm tra, thực hiện chức năng giám sát, kiểm tra và phối hợp với phòng Tổ chức đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Tuy nhiên vì là một DNNN nên chưa có sự khen thưởng (vì không có quỹ khen thưởng do nguồn kinh phí hoạt động chủ yếu được cấp từ ngân sách của Tỉnh) cũng như xử phạt đúng mức với kết quả đánh giá mà chủ yếu là nhắc nhở, đôn đốc.

Bảng mô tả công việc chủ yếu là căn cứ vào Nghị định số 31/2005/NĐ - CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích. Mặt khác, những quy định, nội quy của công ty được thể hiện rõ ràng, cụ thể và có thể được xem là thước đo đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Công tác đánh giá thực hiện công việc, hiện tại được thực hiện tuy có cơ sở căn cứ khoa học, hợp lý. Tuy nhiên việc các tổ trưởng, đội trưởng, trưởng phòng... trực tiếp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mà không có sự tham gia của các tổ chức như Công đoàn dễ dẫn đến tình trạng chấm theo cảm tính, cảm nhận và thiên vị.

Mặt khác, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chỉ chủ yếu dựa vào kết quả công việc cũng chưa hợp lý, nó còn phải có thêm các tiêu chí khác như thái độ, tác phong, trách nhiệm trong lao động... Sau đây là nhận xét của người lao động trong công ty qua nhóm tiêu chí khảo sát về ”Đánh giá công việc”:

TT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết.	100	4.80	1.407	1.980
2	Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty công bằng và chính xác.	100	4.30	1.374	1.889
3	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện công khai, giữa Anh/Chị và lãnh đạo công ty.	100	4.77	1.317	1.734
4	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc	100	5.49	1.314	1.727

	được thực hiện công khai trước tập thể trong công ty.				
5	Kết quả đánh giá được thông báo và giải thích rõ ràng.	100	5.18	1.388	1.927
6	Phương pháp đánh giá của công ty hiện nay là hợp lý.		5.39	1.348	1.816

Bảng 2.11 Thống kê mô tả về “Đánh giá thực hiện công việc”.

Kiểm định thang đo Cronbach’s Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0.8509$.

Kết quả khảo sát “Phương pháp đánh giá của công ty hiện nay là hợp lý...” đạt ở mức độ 5 chiếm tỷ lệ cao nhất 62% và thấp nhất là 24% ở mức độ 3. Tất cả các tiêu chí trong phần đánh giá kết quả công việc đều đạt ở mức 4 và 5, không có sự đồng thuận nhất trí cao (cho mức 6, 7) của đa số nhân viên trong công ty. Thấp nhất là khảo sát “Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty là công bằng và chính xác...” chỉ đạt mức trung bình là 4.3, cho thấy việc đánh giá theo cảm tính là còn phổ biến.

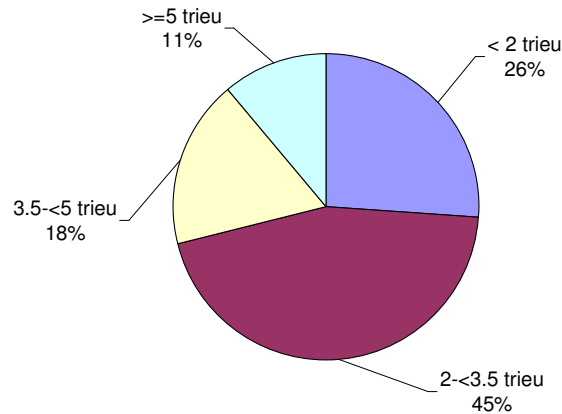
2.2.5.2 Giải quyết lương, thưởng, chế độ phúc lợi cho nhân viên

Về tiền lương, tại Công ty CTĐT Tân An, tiền lương được chia theo từng nhóm công việc cụ thể và theo khối lượng công việc, tính chất của từng công việc theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ qui định. Hệ số lương tối thiểu bằng 690.000 đồng/tháng theo Nghị định 110/2008/NĐ-CP ngày 10/10/2008 qui định mức lương tối thiểu vùng (xem bảng tính lương, phụ cấp, chế độ cho từng loại công việc trong ngành CTĐT ở phần phụ lục).

Việc trả lương cho người lao động được thực hiện công bằng, phù hợp với năng lực và công việc của họ, sẽ giúp cho người lao động có tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc, vì vậy năng suất lao động sẽ tăng lên. Thống kê về mức thu nhập hiện nay tại công ty cho kết quả như sau:

STT	Mức lương	Tần suất
1	Dưới 2 triệu	26
2	Từ 2 - 3,5 triệu	45
3	Từ 3,5 đến 5 triệu	18
4	Trên 5 triệu	11

Bảng 2.12 Thống kê mô tả về thu nhập của nhân viên



Biểu đồ 2.4 Mức thu nhập của nhân viên

Đa số nhân viên có mức thu nhập từ 2.5 – 3 triệu đồng/tháng (45%). Mức thu nhập giúp ổn định cuộc sống tương đối với mức sống hiện nay cho nhân viên. Tuy nhiên mức thu nhập dưới 2 triệu đồng/tháng (26%) còn cao, công ty cần quan tâm hơn nữa đến các chế độ khác để giúp người lao động có thu nhập ngoài lương đủ trang trải cuộc sống hiện tại. Sau đây là thống kê mô tả về khảo sát công tác chi trả lương cho nhân viên tại công ty:

STT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Anh/Chị hài lòng với mức lương hiện tại	100	4,35	1,381	1,907
2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	100	3,87	1,292	1,670
3	Tiền lương, thu nhập được công ty trả công bằng	100	4,73	1,774	3,149
4	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	100	4,62	1,569	2,460

Bảng 2.13 Thống kê mô tả về chi trả lương cho nhân viên.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0,7080$.

Qua bảng 2.13 ta thấy, việc chi trả lương cho nhân viên còn nhiều bất cập, mức độ đồng ý cho khảo sát “Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc” chỉ đạt 3,87. Mức lương trả còn thấp, mức độ đồng ý cho khảo sát “Tiền lương, thu nhập được công ty trả công bằng” chỉ đạt 4,73.

Nguyên nhân chủ yếu là do cơ chế cấp phát ngân sách cho ngành CTĐT. Đây là một trong những thách thức đối với công ty một khi tiến hành cổ phần hoá vào năm 2010.

Mặt khác các khoản thu nhập khác ngoài lương cũng được khảo sát như sau:

STT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Anh chị hài lòng với mức thưởng của công ty	100	5,38	1,48	2,20
2	Các khoản phúc lợi (lễ, tết,..) được công ty chi trả đầy đủ	100	4,86	1,36	1,86
3	Anh/Chị hài lòng với mức chi trả phúc lợi hiện nay	100	5,10	1,42	2,03

Bảng 2.14 Thống kê mô tả về chi trả thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0,6459$.

Về chế độ khen thưởng, qua khảo sát “Anh/Chị hài lòng với mức tiền thưởng của công ty”, mức độ 7 được nhiều người chọn với tỷ lệ là 28%, kế đến là mức độ 6 là 36%, trung bình mức độ đồng ý chỉ đạt 5,38 cho thấy việc khen thưởng cũng như quỹ khen thưởng của công ty còn nhiều bất cập và hạn chế.

Khảo sát “Chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng” tại công ty được nhân viên chọn nhiều nhất ở mức độ 6 (chiếm 41%), thấp nhất là 26% ở mức độ 3, chỉ có 13% chọn ở mức độ 7. như vậy có thể nói chính sách khen thưởng của công ty vẫn còn chưa rõ ràng.

Công tác thực hiện bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được công ty thực hiện rất tốt, mức độ khảo sát đạt 6,48. Điều này cũng dễ hiểu vì công ty là DNNN nên đây là công tác bắt buộc theo luật DNNN.

TT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Các chế độ phụ cấp (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt	100	4.96	0.94	0.89
2	Các chế độ khác (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...) được công ty trợ cấp	100	5.47	0.97	0.95
3	Chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp) được công ty thực hiện tốt	100	6.46	1.03	1.06
4	Anh/Chị hài lòng với các chế độ phúc lợi khác như: khám sức khỏe định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...	100	5.73	1.23	1.52

Bảng 2.15 Thống kê mô tả các khoản khen thưởng, phúc lợi ngoài lương.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0,6867$. Chế độ phụ cấp độc hại, nguy hiểm chỉ đạt mức 4,96 cho thấy người lao động còn chưa hoàn toàn hài lòng với mức trợ cấp này so với môi trường làm việc trong ngành CTĐT. Khảo sát “Anh/Chị hài lòng với các chế độ phúc lợi khác như: khám sức khỏe định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...” đạt mức trung bình là 5.73, cho thấy các chế độ phúc lợi này được công ty quan tâm tương đối.

2.2.5.3 Áp lực công việc, môi trường và an toàn lao động

Nhiều năm qua, tại công ty không xảy ra tai nạn lao động nào nghiêm trọng. Tại công ty, công nhân được huấn luyện, sát hạch, cấp giấy chứng nhận về AT-VSLĐ trước khi ký hợp đồng lao động; công tác AT-VSLĐ được đưa vào nội dung thi tay nghề, xét thi đua hằng năm. Tất cả các thiết bị chuyên dùng như xe vận chuyển, ép rác, xe cẩu chuyên dùng... đều có quy trình vận hành và xử lý sự cố. Công ty thường xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định này, không để công nhân lơ là, chủ quan.

Tai nạn lao động ảnh hưởng rất lớn đến đời sống người lao động và hoạt động của doanh nghiệp. Ý thức được điều này nên ngoài chuyên viên kỹ thuật an toàn lao động, đích thân giám đốc công ty giám sát trực tiếp công tác bảo hộ lao động tại đơn vị. Ngay khi đặt hàng máy móc, thiết bị sản xuất, công ty đều đề nghị đối tác trình bày các nguyên tắc an toàn của thiết bị, đồng thời yêu cầu phải lắp đặt hệ thống an toàn phù hợp với điều kiện sản xuất tại công ty. Nhà cung cấp thiết bị có trách nhiệm hướng dẫn thao tác kỹ thuật an toàn cho các kỹ thuật viên, công nhân viên của công ty đối với từng loại thiết bị.

Ngoài việc tập huấn về công tác an toàn lao động, các đội trưởng còn có trách nhiệm thường xuyên nhắc nhở công nhân viên về nội quy làm việc an toàn, dán hướng dẫn sử dụng máy móc tại vị trí làm việc... Công ty đưa công tác an toàn lao động vào nội dung quan trọng nhất trong nội quy lao động. Những hành vi xem thường, lơ là về an toàn lao động sẽ bị nghiêm khắc xử lý, thậm chí cho nghỉ việc.

Tại công ty, công tác bảo đảm an toàn lao động được thực hiện khá tốt theo Phê duyệt “Chương trình Quốc gia về bảo hộ lao động” của Thủ tướng Chính phủ (233/2006/QĐ-TTg). Thực tế có tới 64% chọn mức độ 6 và 7 cho tiêu chí “Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ”, chỉ có 16% chọn mức độ 4 và 5. Sau đây là kết quả khảo sát về nhóm tiêu chí “Áp lực, môi trường và an toàn lao động” tại công ty:

STT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	100	5.86	.975	.950
2	Công việc không bị áp lực cao	100	4.47	1.839	3.383
3	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	100	5.93	.868	.753
4	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	100	5.11	1.370	1.877
5	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	100	5.78	1.060	1.123
6	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.	100	5.17	1.422	2.021

Bảng 2.16 Thống kê mô tả về áp lực, môi trường và công tác an toàn lao động.

Kiểm định thang đo Cronbach’s Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0,7663$. Các khảo sát “Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ” và “Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ” đều đạt trên mức 5 cho thấy công tác an toàn và môi trường lao động tại công ty được thực hiện khá nghiêm túc.

Về áp lực lao động tại công ty, qua các khảo sát 2, 4, 6 tại bảng 2.18 cho thấy đều đạt trên mức 5, chỉ có khảo sát “Công việc không bị áp lực cao” đạt trên mức 4. Điều này cũng dễ hiểu vì môi trường lao động của ngành CTĐT rất nguy hiểm (quét rác, leo trèo trên cao, chui xuống các đường cống thoát nước...).

2.2.5.4 Quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp nơi công sở

Về vấn đề này, từ trước tới nay công ty chưa bao giờ tổ chức lấy ý kiến hoặc đánh giá một cách khoa học, nên cũng không có số liệu nào từ phòng Tổ chức của công ty phản ánh vấn đề này. Vì vậy, tác giả xin sử dụng kết quả khảo sát cho nhóm tiêu chí “Quan hệ lao động” để đánh giá và nhận định.

STT	TIÊU CHÍ	Kích thước mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Phương sai
1	Lãnh đạo, quản lý hoà nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên.	100	5.61	1.197	1.432
2	Lãnh đạo quan tâm, chú ý đến suy nghĩ của nhân viên	100	5.46	1.167	1.362
3	Anh/Chị được thoải mái phát biểu, đưa ra chính kiến của mình trong công việc.	100	5.48	1.267	1.606
4	Anh/Chị thường được đồng nghiệp giúp đỡ trong công việc	100	5.21	1.175	1.380
5	Anh/Chị và đồng nghiệp thường phối hợp làm việc.	100	5.61	1.197	1.432
6	Quan hệ giữa Anh/Chị và cấp trên rất thân thiện, gắn bó và đoàn kết.	100	5.48	1.267	1.606
7	Anh/Chị thường được các cấp lãnh đạo, quản lý hướng dẫn, chỉ bảo công việc.	100	5.46	1.167	1.362
8	Anh/ chị cảm thấy có nhiều động lực trau dồi chuyên môn khi được làm việc với các đồng nghiệp của mình	100	5.21	1.175	1.380
9	Anh/Chị được tôn trọng và tin cậy trong công việc.	100	5.61	1.197	1.432

Bảng 2.17 Thống kê mô tả về quan hệ nơi công sở.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí này đạt $\alpha = 0,9444$.

Nhìn chung, quan hệ nơi công sở tại công ty đều đạt trung bình trên mức 5 cho các tiêu chí khảo sát, đây là điểm mạnh công ty cần phát huy để từng bước triển khai xây dựng văn hoá doanh nghiệp một khi công ty cổ phần hoá và mở rộng sản xuất.

2.3 Nhận xét thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An

Qua phân tích ở trên, có thể rút ra những điểm mạnh của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty CTĐT Tân An như sau:

- Nguồn nhân lực của công ty có kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động chính của công ty. CBCNV đoàn kết, tương trợ và giúp đỡ lẫn nhau, cùng tham gia các phong trào tập thể và tuân thủ nội quy của công ty.

- Nguồn nhân lực trong lĩnh vực CTĐT có sự phát triển nhanh về số lượng và chất lượng. Tỷ lệ lao động được đào tạo, bố trí đúng nghề, tỷ lệ lao động được đào tạo lại, lao động có kinh nghiệm nghề nghiệp có xu hướng tăng. Nguồn nhân lực nhìn chung đa phần còn trẻ (24 - 45 tuổi) chiếm hơn 70% tổng số lao động trực tiếp, phù hợp với đặc điểm của ngành CTĐT.

- Nhận thức về tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngành CTĐT, công ty đã có chuyển biến rõ rệt, công ty đã tăng cường đầu tư cho công tác phát triển nguồn nhân lực.

- Số lao động phổ thông tại thị xã Tân An và toàn tỉnh Long An rất dồi dào, nên việc chuẩn bị về nguồn cung lao động, các tiêu chuẩn tuyển dụng lao động phổ thông vào những vị trí cần tuyển dụng trong công ty tương đối thuận lợi.

Bên cạnh đó còn tồn tại một số điểm yếu cần khắc phục như sau:

- Chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực cũng như các quy định quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp Nhà nước chưa đáp ứng yêu cầu của công ty và cần được điều chỉnh, tăng cường.

- Công ty chưa thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, do đó không có cơ sở định hướng phát triển, gần như có rất ít các hoạt động liên quan đến hoạt động này. Điều này làm giảm đi đáng kể hướng phát triển chiến lược kinh doanh khác của công ty như: phát triển mở rộng thị trường ra toàn tỉnh Long An; phát triển các sản phẩm mới như xây dựng cầu đường, nghĩa trang công viên, hệ thống thoát nước đô thị mới...

- Trình độ chuyên môn lành nghề của cán bộ công nhân thấp; trên thực tế công ty đang thiếu cán bộ quản lý và kỹ sư môi trường có kinh nghiệm và năng lực chuyên môn

giỏi, thiếu công nhân kỹ thuật có trình độ lành nghề cho hoạt động và quản lý trong lĩnh vực môi trường đô thị.

- Đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khuyến khích người lao động vẫn chưa thực sự phát huy hiệu quả. Chế độ tiền lương, tiền thưởng tại công ty chưa có tác động khuyến khích người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ theo mục tiêu của công ty.

- Công tác đánh giá kết quả công việc cho nhân viên tại công ty, chủ yếu từ các trưởng phòng, đội trưởng phụ trách chuyên môn và phòng kiểm tra của công ty. Vì thế việc đánh giá còn chưa mang tính khách quan, dân chủ.

- Chưa xác định được nhu cầu đào tạo. Chi phí cho đào tạo hiện còn thấp. Do đó hạn chế thực hiện các biện pháp nâng cao năng lực cán bộ, công nhân viên. Việc phân tích, đánh giá kết quả đào tạo, những việc đã và chưa làm được trong công tác đào tạo chưa được xem xét và rút kinh nghiệm, việc lựa chọn phương pháp đào tạo chưa dựa vào nhu cầu thực tế và lấy ý kiến của người lao động. Việc xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo còn thiếu chính xác, công ty chưa tổ chức kiểm tra, đánh giá, nghiên cứu cụ thể những kỹ năng còn thiếu của người lao động. Thường các lớp tổ chức tập huấn nghiệp vụ lao động được mở không phải do phía công ty chủ động mà còn mang tính hình thức theo các qui định của nhà nước.

- Có sự chênh lệch khá lớn về ý thức, thái độ làm việc, trình độ chuyên môn nghiệp vụ giữa đội ngũ lao động trực tiếp và gián tiếp. Chưa có sự ổn định cao về đội ngũ lao động trực tiếp. Tỷ lệ lao động ra khỏi ngành có xu hướng tăng.

- Các vị trí tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông và thường được người thân trong công ty giới thiệu nên việc phỏng vấn tương đối chủ quan, hời hợt. Các trường hợp tuyển dụng nằm trong khối hành chính hoặc kỹ thuật có bằng cấp, bậc nghề thường rất ít được kiểm tra hoặc thử việc đến nơi đến chốn mà thường được phân bổ thẳng về các phòng ban, đội chuyên trách để tự đào tạo trong thời gian ngắn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Để có được đội ngũ lao động chất lượng thì công ty cần phải tiến hành tuyển dụng lao động phải theo quy trình cụ thể, khoa học. Một trong những cách làm tích cực đó là quản lý đầu vào: công ty thống nhất áp dụng hình thức tuyển dụng công khai, cơ chế tuyển dụng phải có sự cạnh tranh, sàng lọc để mặt bằng trình độ được cải thiện hơn. Riêng khối lao động gián tiếp do có hình thức xét tuyển, tính cạnh tranh dựa vào kết quả học tập, kinh nghiệm... số lượng đăng ký dự tuyển sẽ nhiều hơn, đòi hỏi chất lượng sẽ cao hơn.

Chất lượng nguồn nhân lực của Công ty CTĐT Tân An trải đều trong nhiều lĩnh vực khác nhau như: điện công nghiệp, cây xanh, cấp thoát nước, mai tang, quản lý, kế toán, quan hệ khách hàng, vận hành và quản trị hành chính. Việc phân tích đánh giá về nguồn nhân lực của công ty thực hiện ở chương 2 chỉ mang tính tương đối.

Chất lượng nguồn nhân lực còn nhiều vấn đề cần bàn, chỉ tính trong khối lao động gián tiếp hiện nay tại công ty chỉ chiếm một lượng tương đối nhỏ (12.94%) với trình độ chuyên môn chưa cao (sau đại học: 0.29%, đại học & cao đẳng: 7.06%, trung cấp: 3.53%). Để đáp ứng nhu cầu mở rộng địa bàn hoạt động, một khi thị xã Tân An được chuyển đổi lên thành phố Tân An vào năm 2010 thì nguồn nhân lực này chưa thể đáp ứng được.

Nhận thức là vậy, nhưng tổ chức thực hiện thì vô cùng khó khăn do cơ chế trước đây để lại, trong các năm qua công ty cũng đã có nhiều cố gắng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng nhiều giải pháp nhưng kết quả chưa được như mong muốn. Để có được đội ngũ "biết việc" cần phải có cả một quá trình công phu, kiên trì, nỗ lực của tập thể và của tổ chức như về cơ chế chính sách về quản lý, phát triển hoặc dựa vào thực trạng đội ngũ công nhân viên, cán bộ quản lý...

Từ nhận xét, đánh giá và nhận định về thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty CTĐT Tân An, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty dựa trên những mục tiêu và quan điểm được trình bày dưới đây.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN

Từ các nhận xét, đánh giá và nhận định về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An, tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty như sau:

3.1. Mục tiêu và quan điểm xây dựng các giải pháp

3.1.1 Mục tiêu

Đến năm 2010 hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty CTĐT Tân An phải đạt được những mục tiêu sau:

Một là, tạo ra môi trường làm việc hiệu quả và có động lực, xác định rõ chức năng và trách nhiệm của từng cá nhân, từng cấp trong công ty làm tiêu chí đánh giá công việc phục vụ công tác quản trị nguồn nhân lực về lâu về dài.

Hai là, xây dựng, tái sắp xếp lại đội ngũ lao động phù hợp với tổ chức công ty cổ phần một khi thị xã Tân An chuyển đổi lên thành phố Tân An và nhất là giai đoạn chuyển đổi cổ phần hoá công ty vào năm 2010.

Ba là, hoàn thiện một số khâu trong công tác quản trị nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự cho công ty nhằm hoàn thành kế hoạch đạt 30 tỷ đồng doanh thu trong giai đoạn 2009-2012.

Bốn là, từng bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong công ty phù hợp với qui mô tổ chức sau khi cổ phần hoá nhằm đáp ứng sự phát triển, duy trì tăng trưởng của công ty trong giai đoạn tiếp theo.

3.1.2 Quan điểm xây dựng các giải pháp

Dựa vào mục tiêu phát triển của công ty, cần có các quan điểm đổi mới nhằm đưa ra giải pháp phù hợp cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty đạt hiệu quả tốt hơn. Do đó, giải pháp thực hiện phải là một sản phẩm khoa học, được nghiên cứu, phân tích đánh giá một cách khoa học. Mặt khác, giải pháp thực hiện phải phù hợp với các chính sách quy hoạch, đầu tư và phát triển của UBND Tỉnh Long An và tại địa phương nơi thực hiện.

Quan điểm chủ đạo để hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty là “*Nhân tố con người là nguồn lực quý giá nhất của công ty*”. Khi hoạch định chính sách nguồn nhân lực công ty cần quan tâm, tôn trọng, quý mến người lao động; tạo điều kiện để họ đạt năng suất; quan tâm nhu cầu vật chất, tinh thần, nhu cầu tâm lý, xã hội; làm cho họ ngày càng có giá trị trong xã hội; thấy rõ mối quan hệ mật thiết kỹ thuật – kinh tế - pháp luật – xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người; quản lý con người một cách văn minh, nhân bản, làm cho họ thấy hạnh phúc trong lao động và cuộc sống, phải xem “*Quản trị nguồn nhân lực vừa là khoa học vừa là nghệ thuật*”.

Quan điểm tiếp cận theo hướng chiến lược là phương thức quản trị hiện đại, phù hợp với môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và khi các công ty hoạt động trong một môi trường kinh doanh bất ổn. Cách tiếp cận này giúp cho công ty thích ứng một cách hiệu năng với sự biến động của môi trường và qua đó đạt được lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Trong các cách để tạo ra năng lực cạnh tranh của công ty, thì lợi thế thông qua con người được xem là yếu tố căn bản. Con người được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong mọi tổ chức.

Những con người trong công ty phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một. Nên quan điểm về mặt quản lý cần phải có chính sách quản lý mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, thay đổi. Giải quyết các vấn đề về kinh tế, kỹ thuật trong công ty không được tách rời vấn đề xã hội (yếu tố con người trong đó). Bền bạc, thuyết phục, thương lượng với người lao động để đạt được sự đổi mới.

3.2 Giải pháp hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An

Trên cơ sở lý thuyết đã phân tích ở chương hai cho thấy. Từ các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực gắn với chiến lược kinh doanh của công ty, là cơ sở để tiến hành thực hiện nội dung các chức năng quản trị nguồn nhân lực. Từ các nhận xét về thực trạng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CTĐT Tân An, tác giả xin đưa ra giải pháp hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực như sau:

3.2.1 Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực

Thực tế rất nhiều doanh nghiệp coi trọng nguồn nhân lực, tuy vậy họ không biết nên tiến hành các hoạt động đối với nguồn nhân lực này như thế nào. Trong nhiều doanh nghiệp có khuynh hướng tuyển dụng con em nhân viên công ty và xem đó như là hình thức động viên họ. Rõ ràng, các doanh nghiệp rất cần một cách tiếp cận mới hơn về nguồn nhân lực mà bắt nguồn từ nhận thức vai trò của nguồn nhân lực và tìm mọi cách gia tăng sự phù hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược công ty.

Tiền thân là một DNNN hoạt động theo kế hoạch và vốn được nhà nước giao, nên chiến lược kinh doanh của công ty bấy giờ hầu như không được quan tâm hoặc không nằm trong hệ thống quản lý của công ty. Chính vì không có chiến lược kinh doanh một cách rõ ràng nên chiến lược nguồn nhân lực của công ty hầu như cũng không được quan tâm xây dựng. Nguồn lực của công ty chỉ cần đáp ứng được kế hoạch do Nhà nước giao là đủ, mặt khác nhu cầu tuyển dụng các vị trí để hoàn thành nhiệm vụ chủ yếu là xuất phát từ nguồn lực bên trong của công ty. Chính vì vậy, trong một thời gian dài, công ty chỉ đơn thuần hoạt động một cách cứng nhắc và không quan tâm đến mục tiêu cũng như các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực.

Nhận thức được điều này, trong chiến lược cổ phần hoá công ty vào năm 2010, mục tiêu nhằm mục tiêu đạt 30 tỷ đồng doanh thu vào năm 2012. Công ty đã đề ra chiến lược kinh doanh chủ lực cho mình là chiến lược “Phát triển sản phẩm công cộng đô thị mới” là chiến lược kinh doanh trọng tâm và chiến lược “Phát triển thị trường mới” được chọn là chiến lược dự phòng⁸.

⁸ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm 2008

Theo đó chiến lược nguồn nhân lực cũng sẽ dựa vào 2 chiến lược kinh doanh chủ yếu trên để xây dựng và phát triển. Sau đây, tác giả xin đề xuất xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho Công ty CTĐT Tân An đến năm 2012 dựa vào chiến lược kinh doanh đã nêu ở trên như sau:

Chọn lựa chiến lược nguồn nhân lực

Như chúng ta đã biết, chiến lược kinh doanh được xây dựng theo từng ngành hàng chủ yếu, và mỗi ngành hàng cụ thể có thể là những sản phẩm hoặc dịch vụ có khách hàng độc lập, và mỗi ngành hàng như vậy hướng vào những thị trường cụ thể. Tương tự vậy, ngoài các sản phẩm dịch vụ công cộng mang tính công ích thực hiện theo kế hoạch bắt buộc do Nhà nước giao, chiến lược kinh doanh của Công ty CTĐT Tân An giai đoạn cổ phần hoá vào năm 2010 là tập trung chủ yếu vào việc phát triển các sản phẩm dịch vụ công cộng mới thông qua hình thức đấu thầu như: xây dựng dân dụng; xây dựng cầu đường đô thị; xây dựng nghĩa trang công viên; xây dựng sửa chữa hệ thống thoát nước; xây dựng hệ thống xử lý rác thải thân thiện với môi trường..., từng bước phát triển hướng sản xuất, cung cấp các sản phẩm dịch vụ công cộng này cho cộng đồng trên địa bàn thị xã và mở rộng ra trên địa bàn toàn tỉnh Long An.

Vì thế, chiến lược nguồn nhân lực của công ty là “chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt” rất cần các nhân tố mới, cần các tài năng để tạo ra sự khác biệt, nên không thể hoàn toàn trông chờ vào nguồn nhân lực bên trong, mà phải mở rộng thu hút nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao hơn nữa trong các lĩnh vực như xây dựng, môi trường, điện công nghiệp... Mặt khác, công ty cũng phải chú trọng tìm ra các giải pháp để lưu giữ các tài năng trong hiện có trong công ty.

Khi tổ chức thực hiện cần lưu ý một số vấn đề sau:

Thứ nhất, cải tiến về chất lượng sản phẩm, dịch vụ công cộng: chúng ta không chỉ hiểu chất lượng của sản phẩm, dịch vụ công cộng đơn thuần chỉ là đáp ứng đúng, đủ mà phải hiểu nó bao gồm cả sự hài lòng, tiện nghi, kiến trúc công trình đô thị hiện đại, tổ chức cung cấp dịch vụ công cộng có khoa học... Đáp ứng được những nhu cầu mong đợi của khách hàng.

Thứ hai, cải tiến cách tiếp thị và kinh doanh sản phẩm dịch vụ công cộng: đời sống của dân cư ngày một tăng cao, dịch vụ công cộng công trình đô thị không còn đơn thuần là các dịch vụ công ích, người dân sẵn sàng bỏ tiền ra để mua các dịch vụ này nên đòi hỏi

của họ phải được đáp ứng lên một tầm cao mới, nhằm hưởng thụ nhiều dịch vụ công cộng công trình đô thị tiện ích ngay trong gia đình và khu vực nơi họ sinh sống.

Thứ ba, cải tiến quá trình nghiên cứu và phát triển nhằm nâng cao trình độ quản lý: công ty phải thường xuyên tiến hành giám sát, kiểm tra tiến độ cũng như chất lượng của từng hạng mục công trình đô thị, tuyệt đối tránh việc thực hiện thi công cầu thả, rút ruột công trình, thường xuyên tập huấn nâng cao tay nghề làm việc cho đội ngũ công nhân viên, khuyến khích sáng tạo trong toàn công ty...

3.2.2 Hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực

Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng, trọng tâm của hoạt động này là nhằm dự báo sự phát triển trong tương lai gần về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như: cơ cấu trình độ, cải thiện chất lượng lao động, đào tạo chuyên môn cho nguồn nhân lực...

Như đã phân tích trong chương 2, do công ty trước đây chủ yếu thực hiện nhiệm vụ sản xuất và cung cấp các sản phẩm công cộng mang tính công ích, có kế hoạch và nguồn vốn hoạt động chủ yếu do Nhà nước cấp. Do đó hoạt động hoạch định nguồn nhân lực gần như không có trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty. Nên phần này tác giả xin đưa ra giải pháp cho hoạt động hoạch định nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn đến năm 2012 như sau:

Một là, dự báo nguồn nhân lực của công ty đến năm 2012.

Có nhiều cách tính toán khác nhau để dự báo nhu cầu lao động. Ở đây tác giả xin sử dụng “Hàm quan hệ giữa tăng trưởng giá trị doanh thu và nhu cầu sử dụng lao động” làm phương pháp để tính toán dự báo nhu cầu tuyển dụng. Đây còn gọi là phương án dự báo theo hệ số co giãn (hệ số tương quan):

$$E_t = E_0 (1 + n \cdot r_0)^t, \quad \text{với } n = \frac{r_c}{r_0} \quad (3.1)$$

Trong đó : E_t : Nhu cầu lao động tại thời điểm t

E_0 : Số lao động sử dụng tại thời điểm tính toán

r_c : Tốc độ tăng lao động (tỉ lệ tăng)

r_0 : Tốc độ tăng giá trị doanh thu (tỉ lệ tăng)

t: thời gian từ năm gốc đến năm tính toán

n: Là hệ số co giãn (tương quan). Đại lượng n chỉ ra rằng để tăng giá doanh thu 1% thì cần thiết lực lượng lao động phải tăng bao nhiêu phần trăm tương ứng.

Dựa vào giá trị tổng doanh thu và số lượng lao động của các năm 2005 và 2008 của công ty, từ đó tính được r_0 , r_e và hệ số co giãn n như sau⁹:

Giá trị tổng doanh thu 2005 (tỉ đồng) (A)	Giá trị tổng doanh thu 2008 (tỉ đồng) (B)	Tỉ lệ tăng giá trị doanh thu $r_0 = (B-A)/A$
11,7	18	0,538

Bảng 3.1: Giá trị tổng doanh thu và tỉ lệ tăng r_0

Số lượng lao động năm 2005 (người) (A)	Số lượng lao động năm 2008 (người) (B)	Tỉ lệ tăng lao động $r_e = (B-A)/A$
133	174	0,308

Bảng 3.2: Số lượng lao động và tỉ lệ tăng r_e

$$\text{Nhu vậy, hệ số co giãn lao động: } n = \frac{r_e}{r_0} = \frac{0,308}{0,538} = 0,573$$

Trong giai đoạn 2005 - 2008, để tăng trưởng doanh thu 1% thì lao động của công ty tăng tương ứng là 57% tức 14.25%/1 năm. Với tỉ lệ tăng giá trị doanh thu 0,538 nghĩa là tính từ 2005 đến hết năm 2008, tăng giá trị doanh thu bình quân hàng năm là 13.45%.

Năm 2008 giá trị doanh thu đạt 18 tỉ đồng. Theo kế hoạch của công ty đến năm 2012 phải đạt giá trị tổng doanh thu là 30 tỷ đồng, nghĩa là tỷ lệ tăng giá trị tổng sản lượng dự kiến trong giai đoạn 2009-2012 ($r_0 = 0.66$) tức 66%. Như vậy, tốc độ tăng bình quân hàng năm là 16,7%.

⁹ Nguồn: phòng TCKT và TCHC

Để biết được nhu cầu lao động của công ty đến năm 2012, ta thay các số liệu đã tính toán trên vào công thức (3.1):

$$E_{2009} = E_{2008} * (1 + n * r_0)^1 = 174 * (1 + 0,537 * 0,167)^1 = 190 \text{ người}$$

$$E_{2010} = E_{2008} * (1 + n * r_0)^2 = 174 * (1 + 0,537 * 0,167)^2 = 207 \text{ người}$$

$$E_{2011} = E_{2008} * (1 + n * r_0)^3 = 174 * (1 + 0,537 * 0,167)^3 = 226 \text{ người}$$

$$E_{2012} = E_{2008} * (1 + n * r_0)^4 = 174 * (1 + 0,537 * 0,167)^4 = 246 \text{ người}$$

DVT: người

Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	2008 - 2012
174	190-174 = 16	207-190 = 17	226-207=19	246-226= 20	246-174 = 72

Bảng 3.3: Số lượng lao động công ty cần tuyển từ năm 2009 – 2012

Nhu cầu tuyển dụng nhân sự của công ty cho những năm tới là tương đối (trung bình khoảng 18 người/1 năm). Mặt khác vị trí tuyển dụng của công ty hiện nay thường tập trung vào các vị trí lao động phổ thông là chính. Đây là mặt thuận lợi trong quá trình phát triển của công ty.

Tuy nhiên, để chất lượng nhân sự ngày càng đi lên, công ty nên chú trọng nhiều hơn nữa về việc tuyển dụng những vị trí lao động có tay nghề, bậc thợ cao hoặc có trình độ chuyên môn sâu nhằm chuẩn bị nhân sự cho công ty thực hiện kế hoạch đã đề ra và từng bước nâng cao mặt bằng chung về trình độ trong công ty.

Hai là, dự báo cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty đến năm 2012

Do thời gian trước đây, chủ yếu công ty hoạt động với mục đích là hoàn thành kế hoạch, được Nhà nước giao trong một số lĩnh vực công cộng công ích nhất định, nên cơ cấu nhân sự của công ty chủ yếu là có trình độ chuyên môn, bậc thợ thấp.

Nguồn cán bộ quản lý chủ yếu được giữ lại từ mô hình hoạt động doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước. Các vị trí này đi lên từ cách bầu bán thông qua hình thức phổ thông đầu phiếu, nên chất lượng và cơ cấu chưa đúng tầm hoặc đúng vị trí. Vì vậy, việc cơ cấu lại một số phòng ban chức năng, đề bạt bổ sung nhân sự chất lượng cao vào các vị trí quản lý từ nay đến năm 2012 phải được công ty hết sức chú trọng và phát triển.

Như vậy, với kế hoạch doanh thu đạt 30 tỷ đồng vào năm 2012, thì số lượng nhân sự sẽ có tổng cộng vào năm 2012 là 246 người. Năng suất lao động năm 2012 sẽ là 122 triệu đồng/1 người, tốc độ tăng năng suất lao động bình quân khoảng 18% năm. Đây là giá trị tăng về số lượng.

Còn về chất lượng, công ty phấn đấu đến năm 2012 ban giám đốc công ty đều phải đạt trình độ thạc sỹ trở lên, điều này có thể hoàn thành được, vì hiện nay ngoài giám đốc đã có bằng thạc sỹ, 2 phó giám đốc còn lại một người chuẩn bị bảo vệ luận văn thạc sỹ, người còn lại đang theo học trình độ này. Toàn bộ cán bộ quản lý, lao động gián tiếp phải có trình độ đại học đúng theo chuyên ngành. Ngoài ra, công ty cần nâng cao số công nhân có tay nghề bậc thợ lên cao hơn nữa. Mặt khác cần nâng cao trình độ văn hoá cho đa số lao động gián tiếp tại các đội chuyên môn rút ngắn tỷ lệ 79% lao động có trình độ văn hoá dưới cấp 2 và 3 xuống còn khoảng 25%.

Ba là, nâng cao trình độ văn hoá cho nhân viên.

Do đặc thù của ngành CTĐT chủ yếu là lao động phổ thông nên trình độ văn hoá của công nhân viên lao động là rất thấp. Vì thế việc nâng cao trình độ văn hoá cho người lao động sẽ là một lực đẩy nhằm tăng cường ý thức, trách nhiệm và vai trò của người lao động đối với công ty. Tuy vậy, ý thức người lao động trong vấn đề này là chính, vì đào tạo văn hoá là hình thức đào tạo mang tính dài hạn, nên không nằm trong hoạt động đào tạo thường niên của công ty. Do đó, công ty chủ yếu là khuyến khích, kết hợp với các chính sách hỗ trợ thoả đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hoá của người lao động.

Đối với Ban Giám đốc bằng nhiều biện pháp tham gia, thậm chí tranh thủ giải thích làm rõ lợi ích của công ty nếu nhân viên có trình độ văn hoá nhất định. Đồng thời, Công đoàn tham gia cùng Ban lãnh đạo công ty tìm biện pháp khắc phục những khó khăn về thời gian sản xuất kinh doanh và thời gian học văn hoá của nhân viên.

Nhưng điều quan trọng hơn là làm rõ mối liên quan đến năng suất, chất lượng sản phẩm và sự điều hành, tổ chức quản lý của công ty, nếu nhân viên không được quan tâm nâng cao về văn hoá thì hệ quả là công ty sẽ hoạt động khó khăn, đồng thời kéo theo người lao động cũng sẽ không tự giác học văn hoá; mà thực trạng đó sẽ không thể tồn tại được trong bối cảnh phát triển kinh tế hiện nay.

Từ việc làm rõ nhận thức, quan điểm trong việc phổ cập văn hoá cho nhân viên nói trên, công ty cũng nên chủ động xây dựng quy chế học tập, quy chế khen thưởng một cách

công khai để hướng dẫn cho công nhân viên phối hợp với ban Giám đốc công ty cùng thực hiện như:

- Quyền lợi của nhân viên đi học, về mặt thời gian không bị trừ vào thời gian SXKD, công tác; nếu học ngoài giờ thì phải được chăm lo về vật chất, tinh thần tùy theo điều kiện của công ty.

- Trong quá trình học tập của nhân viên, nếu đạt xuất sắc và khá, tiên tiến, thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng, kể cả thưởng đột xuất cho nhân viên học tập tốt.

- Thường xuyên trợ cấp khó khăn cho nhân viên đi học để tạo điều kiện cho họ tích cực học tập và học tập đạt yêu cầu, và qua đó cũng nhằm động viên anh chị em nhân viên khác tham gia.

Đối với những trường hợp nhân viên lười học hoặc vi phạm nội quy học tập thì tùy theo mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, song cái chính là giáo dục, động viên nhân viên khắc phục mà phần đầu trong học tập để vươn lên.

3.3 Giải pháp hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực

Dựa vào nhận xét phân phân tích thực trạng hoạt động của nội dung chức năng quản trị nguồn nhân lực tại chương 2, tác giả xin đưa ra các giải pháp này nhằm hoàn thiện một số chức năng này tại công ty được xem là chưa được thực hiện hoặc chưa hoàn thiện.

3.3.1 Hoàn thiện chức năng thu hút nhân lực

3.3.1.1 Hoàn thiện chức năng thu hút nguồn nhân lực

Long An là tỉnh có nguồn lao động dồi dào, đa số người lao động có tinh thần chịu khó, cần cù, sáng tạo trong lao động và tiếp cận nhanh với khoa học, công nghệ sản xuất. Trình độ học vấn người dân từ tiểu học trở lên chiếm 93,1%, người lao động trong độ tuổi từ 15-34 tuổi chiếm tỷ lệ 62,13% (khoảng 554.000 người) trong tổng số lực lượng lao động. Nguồn lao động bổ sung hàng năm là 5,5% (khoảng 35.000 người)¹⁰. Đây là tiềm năng, cơ hội về nguồn nhân lực.

¹⁰ Số liệu Cục Thống kê năm 2007

Một điều dễ nhận thấy là lực lượng lao động trong Tỉnh đông đảo nhưng tỷ lệ lao động qua đào tạo còn thấp. Một bộ phận lớn thanh niên trong độ tuổi 18–23 (khoảng 70%) bước vào thị trường lao động, nhưng chưa qua đào tạo nghề. Lao động phổ thông dư thừa lớn, song thiếu lao động kỹ thuật lành nghề. Chính điều đó đã gây nên hiện tượng doanh nghiệp phải vất vả, tốn kém chi phí đào tạo. Nhưng sau thời gian thạo nghề, số lao động trên lại chuyển công ty khiến cho nhiều doanh nghiệp tốn một khoản phí đào tạo.

Công ty CTĐT Tân An cũng nhận thấy rõ điều này. Trong những năm gần đây, tỷ lệ tuyển nhân viên mới trong công ty luôn ở mức cao. Năm 2008 tuyển mới 11 người, tuyển mới thay thế các vị trí rời khỏi công ty là 12 người, tổng cộng là 33 người chiếm khoảng 20% nhân lực tại công ty. Nguyên nhân chủ yếu là do mức lương thấp và lạm phát lương ở mức quá cao. Do đó tổ chức thu hút nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng công ty cần quan tâm hơn nữa.

Để hoàn thiện, Công ty nên chú trọng đến một số các điểm sau khi thu hút nguồn nhân lực: Nâng cao mức lương hưu trong tương lai; được hoàn trả mức phí nằm viện; đảm bảo có nguồn thu nhập cho vợ (chồng) của nhân viên công ty trong trường hợp họ gặp bất trắc, tai nạn trong lao động... Bên cạnh đó công ty cũng cần có các hợp đồng bảo hiểm và bảo hiểm hưu trí đảm bảo tương lai cho lực lượng lao động trong công ty mình...

3.3.1.2 Hoàn thiện chức năng tuyển dụng

Các vị trí tuyển dụng tại công ty, chủ yếu là lao động phổ thông và thường được CBCNV trong công ty giới thiệu nên việc phỏng vấn tương đối chủ quan, hời hợt. Các trường hợp tuyển dụng nằm trong khối hành chính hoặc kỹ thuật có bằng cấp, bậc nghề thường rất ít được kiểm tra hoặc thử việc đến nơi đến chốn.

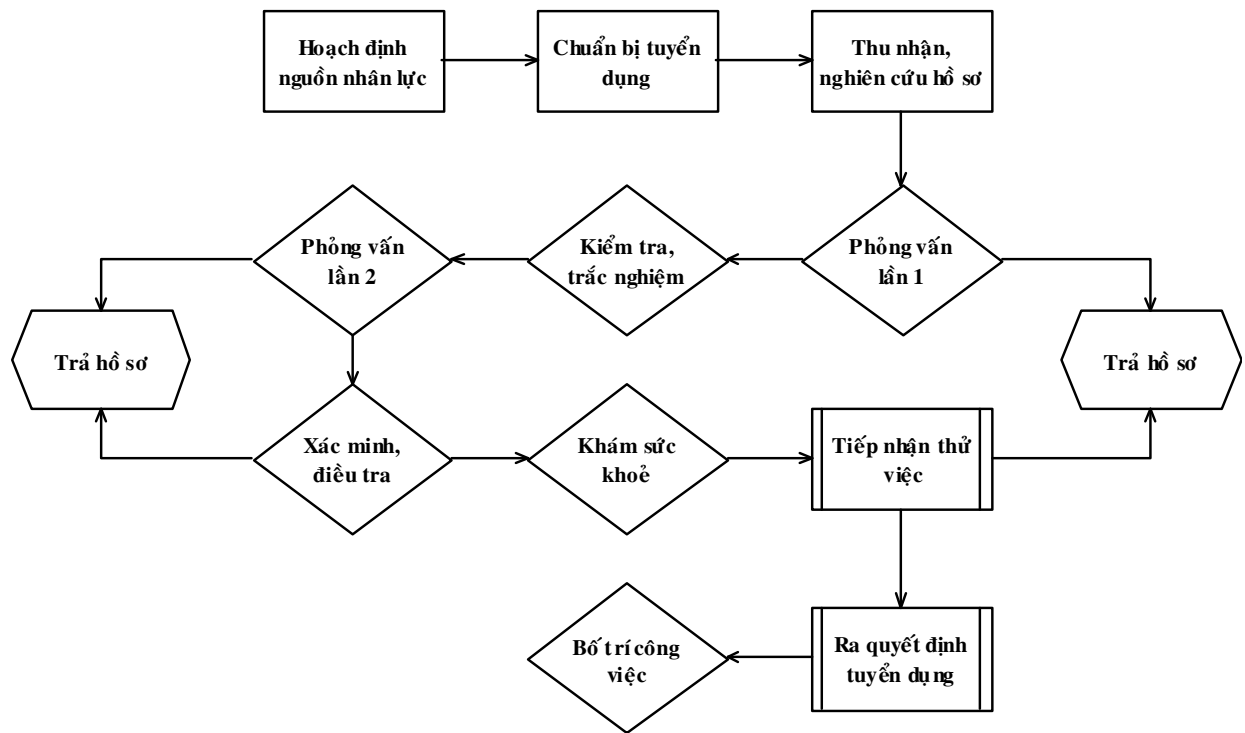
Tuyển dụng những cán bộ, nhân viên có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc là một động lực cho công ty phát triển nhanh chóng, đặc biệt để hoàn thành các nhiệm vụ mới của công ty khi mở rộng sản xuất kinh doanh. công ty cần dựa trên cơ sở các qui chế, chính sách về tuyển dụng lao động, tiêu chuẩn của công nhân ngành CTĐT, để xây dựng các qui định, chính sách và tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với điều kiện thực tế của công ty và phù hợp với đặc điểm của ngành.

Mỗi bộ phận trong công ty cần hoạch định cho mình kế hoạch tuyển dụng kèm theo tiêu chuẩn cụ thể về trình độ, kinh nghiệm, sức khỏe, độ tuổi và hình thức. Mọi thông tin tuyển dụng, chế độ ưu tiên... cần được thông báo công khai trên phương tiện thông tin đại

chúng. Quá trình thi tuyển phải được giám sát chặt chẽ và bảo đảm tính công bằng.

Ứng viên trúng tuyển cần được trải qua thời gian thử việc, ít nhất là một tháng với 85% lương đã công bố. Trong thời gian trên mỗi bên có quyền huỷ bỏ hợp đồng thử việc bằng cách thông báo cho bên kia trước 24 giờ và không phải bồi thường nếu việc làm thử không đạt như thoả thuận. Sau thời gian thử việc, nhân viên mới được xét tuyển dụng với sự ràng buộc giữa nhân viên và công ty bằng hợp đồng lao động theo qui định tại điều 57,58,59 của bộ luật Lao động nước CHXHCN Việt Nam. Quyền lợi của nhân viên sau khi chấm dứt hợp đồng sẽ được giải quyết theo chế độ bảo hiểm xã hội và phụ thuộc vào thời gian mà nhân viên làm việc cho công ty.

Sau đây là qui trình tuyển dụng đề xuất với công ty nhằm ứng dụng cho công tác tuyển dụng.



Sơ đồ 3.2 Qui trình tuyển dụng tại công ty trong giai đoạn 2009-2012

Sơ với qui trình tuyển dụng trước đây tại công ty, có những điểm mới sau đây:

- Trong qui trình mới này, việc tuyển dụng sẽ có điểm xuất phát từ hoạt động hoạch định nguồn nhân lực để xem xét các vị trí tuyển dụng một cách khoa học và cụ thể.

- Phần phỏng vấn sẽ thực hiện bằng 2 đợt, đợt một có thể sử dụng các bài kiểm tra, trắc nghiệm để loại bỏ các ứng viên không thích hợp ở từng vị trí tuyển dụng, còn đợt phỏng vấn lần hai là phỏng vấn trực tiếp.

- Sau khi thông qua, sẽ tiến hành xác minh hồ sơ và tiếp nhận thử việc, nếu ứng viên qua được vòng này thì công ty mới ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc.

3.3.2 Hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Định hướng đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực tại công ty phải được xem là một chức năng quan trọng, công ty nên theo dõi quá trình phát triển chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng làm việc của công nhân viên ở mỗi bộ phận để làm cơ sở cho việc hoạch định, tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

Cần nhắc giữa chi phí đào tạo và hiệu quả sử dụng nhân viên sau đào tạo để lập kế hoạch đào tạo thích hợp với mỗi công việc. Đồng thời, công ty nên có kế hoạch luân chuyển nhân viên giữa các tổ, các đội theo từng nhóm ngành nghề để nhân viên hiểu biết nhiều hơn về công việc của nhau. Từ đó, đề ra chương trình đào tạo có hiệu quả.

Qua phân tích hiện trạng đào tạo và phát triển của công ty ở chương 2, tác giả nhận thấy, nhóm chức năng này công ty còn những hạn chế sau:

- Hiện nay công ty chưa xây dựng được một chương trình đào tạo cụ thể, khoa học do đó chất lượng lao động tại công ty còn thấp.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo và đối tượng đào tạo còn thiếu chính xác, công ty chưa có biện pháp tiến hành kiểm tra, nghiên cứu cụ thể các kỹ năng còn thiếu của người lao động để có biện pháp đào tạo phù hợp.

- Chưa xây dựng được kế hoạch phát triển nhân lực dài hạn, vì thế công tác đào tạo và phát triển nhân lực chưa có cơ sở định hướng lâu dài.

- Việc đánh giá những gì đã và chưa làm được trong công tác đào tạo chưa được xem xét và rút kinh nghiệm cho những lần sau.

Vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty gồm 2 nội dung chính là đào tạo mới và đào tạo nâng cao tay nghề (đào tạo lại).

- Đào tạo mới đảm bảo cho công ty có đủ số lao động cần thiết để thực hiện các

mục tiêu đề ra, việc xác định nhu cầu đào tạo và lên kế hoạch đào tạo mới là rất cần thiết.

- Đào tạo nâng cao tay nghề cũng có thể khuyến khích người lao động không ngừng học hỏi nâng cao trình độ tay nghề của mình. Hàng năm, công ty nên tổ chức các cuộc thi như: thi nâng bậc, thi thợ giỏi cho người lao động để họ có động lực phấn đấu vì lợi ích của chính họ cũng như lợi ích của công ty.

Như vậy nếu không xét đến các yếu tố thay đổi do mở rộng sản xuất, thay đổi máy móc thiết bị... thì bình quân mỗi năm công ty có khoảng 8,2% (xem bảng 2.5) trong tổng số lao động chuyển đi do nghỉ hưu, nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ chế độ... Vì vậy việc lập kế hoạch đào tạo nhân lực để thay thế cho số lao động này nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu về lao động khi cần thiết là rất quan trọng.

Để xác định được nhu cầu cụ thể về số lượng lao động cần đào tạo thì công ty cần căn cứ vào kế hoạch sản xuất, năng suất, chất lượng lao động để lập kế hoạch về nhu cầu lao động cho công ty.

Ước tính, số lao động cần thiết phải đào tạo để thay thế số lao động thiếu trong năm 2010 là : $207 \times 8,2\% = 17$ người. Với số lao động dự báo tăng trong năm 2010 là $207 - 190 = 17$ người. Vậy tổng số lao động phải đào tạo mới là 34 người.

Nội dung đào tạo và tổ chức thực hiện đào tạo như sau:

- Các phòng, đội chuyên môn cũng sẽ được đào tạo lại theo các lớp nghiệp vụ chuyên ngành như: Nghiệp vụ cây trồng (Đội cây xanh). Nghiệp vụ cầu đường (Đội cầu đường). Kỹ thuật điện (Đội chiếu sáng). Thoát nước đô thị (Đội thoát nước). Tin học văn phòng trình độ A, B (Phòng Tổ chức – Giám sát, Phòng Tài chính – kế toán – Kế hoạch).

- Các lớp nghiệp vụ sẽ thuê trực tiếp giáo viên hướng dẫn tại chỗ trong giờ hành chính. Còn các lớp đào tạo tin học, công ty sẽ phối hợp với trung tâm đào tạo nghề của Tỉnh mở lớp (hoặc ghép lớp) học vào các buổi tối trong tuần.

- Phần lao động đào tạo mới cũng sẽ được chuyển về đơn vị có nhu cầu, sau đó những lao động này sẽ được kết hợp đào tạo chung với các lớp đã nêu trên đồng thời, áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ dưới sự hướng dẫn của đội trưởng hoặc đội phó có tay nghề hoặc chuyên môn cao.

Về chi phí đào tạo như sau:

Khối lao động trực tiếp: Đội cây xanh 4 người – 8.000.000 đồng. Đội chiếu sáng 3 người – 6.000.000 đồng. Đội thoát nước 2 người – 4.000.000 đồng. Đội cầu đường 2 người – 4.000.000 đồng.

Khối lao động gián tiếp: Vi tính chứng chỉ A, 4 người – 2.400.000 đồng. Vi tính chứng chỉ B, 7 người – 4.200.000 đồng. Tập huấn nghiệp vụ phòng Kế hoạch – Kế toán, 1 người- 1.400.000 đồng.

Ngoài ra, các lớp đào tạo về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy sẽ gồm tất cả nhân viên của công ty tham gia, chi phí do nguồn ngân sách Tỉnh cấp.

Đánh giá giai đoạn tiếp thu đào tạo: Việc đánh giá ở giai đoạn này tương đối dễ dàng, bằng cách đề nghị giáo viên, hoặc người hướng dẫn cho kiểm tra giữa và cuối kỳ. công ty sẽ xem xét trên cơ sở các kết quả này để đánh giá về những kiến thức nghề nghiệp, những kỹ năng mà nhân viên đã lĩnh hội và tiếp thu được qua đào tạo.

Đánh giá giai đoạn áp dụng kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp sau đào tạo: Đánh giá giai đoạn này chỉ mang tính tương đối. công ty nên xem xét chủ yếu là phân tích, so sánh tổng chi phí đào tạo với tổng lợi ích do đào tạo mang lại, được xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích hàng năm do nhân viên mang lại cho công ty trước và sau đào tạo.

3.3.3 Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

3.3.3.1 Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc

Tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên dựa trên bảng mô tả công việc căn cứ vào Nghị định số 31/2005/NĐ-CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công cộng. Nên việc thay đổi các nội dung này là không thể, do đó chức năng này vẫn đánh giá dựa vào nghị định trên.

Phương pháp đánh giá hiện được công ty sử dụng là “phương pháp bảng điểm”, phương pháp này có hạn chế là còn chưa mang tính khách quan, dân chủ, thậm chí việc đánh giá theo phương pháp này cho thấy việc đánh giá còn theo cảm tính.

Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chủ yếu dựa vào kết quả công việc, còn thiếu các tiêu chí như thái độ, tác phong, trách nhiệm trong lao động...

Trên thực tế, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên phải được xác định từ những khâu căn bản như: phân tích, bố trí công việc. Do đó tác giả xin đề xuất cách xác định hệ số đánh giá thực hiện công việc theo “phương pháp thang điểm”.

Công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp này sẽ đánh giá, xếp loại lao động theo 4 thang điểm là A, B, C và D tương ứng với 4 hệ số là: A=1.1, B=0.9, C=0.8 và D=0.7; các hệ số này một mặt sẽ phản ánh mức độ thực hiện công việc, mặt khác có thể sử dụng như hệ số thưởng phạt nhằm khuyến khích hoặc răn đe nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.

Thời gian để đánh giá xếp loại hàng tháng cho từng người là quá trình công tác trong cả tháng và được tiến hành vào ngày cuối cùng của tháng đó. Các trưởng phòng, đội trưởng các đội, tổ trưởng cùng phối hợp với công đoàn cơ sở tiến hành nhận xét và đánh giá cho toàn bộ nhân viên thuộc phòng, đội do mình quản lý rồi nộp cho phòng Tổ chức hành chính tổng hợp. Từ cấp trưởng phòng, đội trưởng sẽ do Ban giám đốc trực tiếp đánh giá.

Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được mô tả trong bảng sau:

TT	Loại A	Loại B	Loại C	Loại D
1	<p>1. Hoàn thành tốt công việc được phân công.</p> <p>2. Chấp hành kỷ luật lao động theo nội quy, quy định.</p> <p>3. Không có buổi nghỉ làm việc không lý do hoặc không quá 3 buổi nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định.</p> <p>4. Tác phong, thái độ làm việc đúng mực.</p>	<p>1. Có 1 lần chưa hoàn thành công việc được giao. Có 1-3 lần thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định. Có từ 2-3 sai sót trong công việc.</p> <p>2. Có từ 3 đến 5 lần vi phạm về giờ giấc làm việc theo quy định (đi làm muộn, về sớm hoặc bỏ chỗ làm trong giờ làm việc).</p> <p>3. Có 1 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 4 đến 8 buổi.</p> <p>4. Có 1 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc.</p>	<p>1. Có 2 lần chưa hoàn thành công việc được giao. Có từ 3 đến 5 lần thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định. Có từ 4 đến 6 sai sót trong công việc.</p> <p>2. Có trên 8 lần vi phạm về giờ giấc làm việc theo quy định.</p> <p>3. Có 2 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 8 đến 14 buổi.</p> <p>4. Có 2 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc.</p> <p>5. Có 2 lần vi phạm quy chế, quy định, nội quy của công ty nhưng chưa đến mức bị xử lý kỷ luật.</p> <p>6. Có từ 2 vi phạm quy định ở loại B.</p>	<p>1. Không hoàn thành công việc được giao, hoặc có từ 3 lần chưa hoàn thành kế hoạch, từ 6 lần trở lên thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định, hoặc có từ 6 sai sót trong công việc trở lên (bị lập biên bản).</p> <p>2. Có từ 3 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 15 buổi trở lên.</p> <p>3. Có trên 2 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc nhưng không sửa chữa.</p> <p>4. Có 3 lần vi phạm quy chế, quy định, nội quy của công ty nhưng chưa đến mức bị xử lý kỷ luật.</p> <p>5. Có từ 3 vi phạm loại C.</p> <p>6. Làm mất mát, hư hỏng tài sản có giá trị lớn.</p>

Bảng 3.4 Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

3.3.3.2 Hoàn thiện chính sách chi trả lương và thưởng cho người lao động.

Qua phân tích công tác chi trả lương cho người lao động tại ở chương 2. Nhận thấy, tiền lương được công ty chi trả theo từng nhóm công việc cụ thể và theo khối lượng công việc, tính chất của từng công việc dựa vào Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ qui định dành riêng cho người lao động trong lĩnh vực dịch vụ công cộng công trình đô thị.

Hệ số lương tối thiểu bằng 690.000 đồng/tháng theo Nghị định 110/2008/NĐ-CP ngày 10/10/2008 qui định mức lương tối thiểu vùng (xem phụ lục).

Do đó, việc chi trả khác đi theo các nghị định trên là không thể, đây là cơ chế áp dụng chung cho các DNNN, nên rất khó thay đổi hình thức tính lương. Mặt khác quỹ lương của công ty ngành CTĐT được cấp chủ yếu từ ngân sách.

Để tăng thu nhập, đồng thời gắn tiền lương với chất lượng lao động, công ty có thể áp dụng hệ số xác định thực hiện công việc (xem mục 3.3.3.1) vào lương cơ bản thực lãnh của nhân viên. Một mặt cải thiện mức lương, nâng cao thu nhập cho người lao động, mặt khác khuyến khích người lao động hết lòng vì công việc chứ không làm việc theo nghĩa xong việc. Ngoài ra, nếu người lao động có thời gian gắn bó lâu dài với công ty thì nên sử dụng thêm hệ số thâm niên trong quá trình tính lương cho người lao động. hệ số này có thể là 0,1 trên mỗi 3 năm.

Mặt khác, hiện nay công ty đã hoạt động theo luật doanh nghiệp, việc tham gia đấu thầu và thực hiện thầu các dịch vụ công cộng công trình đô thị cũng mang lại lợi nhuận nhất định. công ty có thể sử dụng lợi nhuận này để làm căn cứ thưởng theo năng suất và chất lượng cho nhân viên.

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mọi nhân viên trực tiếp và gián tiếp đều tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó họ đều cần được khuyến khích, khen thưởng khi kết quả cuối cùng của công ty là tốt. Tác giả xin đề xuất sử dụng mô hình của Scanlon để thực hiện trích thưởng cho nhân viên từ lợi nhuận ngoài kế hoạch của công ty hiện nay..

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết cần xác định hệ số chi phí lao động chuẩn trong điều kiện sản xuất bình thường.

Hệ số lao động chuẩn =	$\frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Doanh thu từ các hoạt động ngoài kế hoạch}}$
------------------------	--

Hàng tháng đối chiếu kết quả thực hiện thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần còn lại sẽ được chia theo tỷ lệ nhất định cho công ty và thưởng cho nhân viên.

Tỷ lệ giữa phần để lại cho công ty và phần thưởng cho nhân viên có thể là 1:2 1:3... Cuối năm số dự phòng không sử dụng hết sẽ được chia lại cho nhân viên dưới dạng thưởng.

3.4 Các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực

3.4.1 Phát triển và xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hoá của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hoá còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hoá doanh nghiệp (VHDN), và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hoá công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai, như chúng ta làm điều đó với các nguồn lực khác như tài chính hoặc công nghệ.

Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên, đó là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Chức năng chủ yếu của VHDN là tạo nên sự thống nhất của mọi thành viên, trong công ty.

Cần xây dựng cho công ty một VHDN đặc thù, không chỉ mang những nét chung của văn hoá doanh nghiệp Việt Nam mà còn mang những nét riêng có tính tiêu biểu cho

truyền thông tốt đẹp, độc đáo của ngành CTĐT. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, công ty nên chú trọng tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của mình, vì thương hiệu chính là một bộ phận không thể thiếu của VHDN, thể hiện uy tín, vị thế của sản phẩm, là niềm tự hào của công ty, tạo ra niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ mà công ty cung ứng.

Công ty phải xây dựng văn hoá hành vi ứng xử trong nội bộ, điều này sẽ giúp cho bộ máy của công ty vận hành trơn tru với những người có trình độ văn hoá, tuân thủ nguyên tắc chung. Để có một môi trường văn hoá ứng xử nội bộ tích cực, công ty nên dựa trên những tiêu chí: thái độ tôn trọng đồng nghiệp, trao quyền hợp lý, thưởng phạt công minh, tuyển dụng và đề bạt hợp lý, quy định về trách nhiệm sử dụng tài sản của công ty (tiền mặt, các tài sản tài chính, tiện nghi, công cụ, internet, dữ liệu máy tính...).

Văn hoá hành vi ứng xử với bên ngoài cũng có tác dụng nâng cao hình ảnh của công ty trên thương trường. Ứng xử với bên ngoài công ty (PR- public relation) đòi hỏi nhân viên phải dựa trên lợi ích chung và thể hiện sứ mệnh căn bản của công ty, tránh các mâu thuẫn giữa lợi ích cá nhân và trách nhiệm trong công việc. Muốn vậy, công ty cần vận dụng hai điều: ý chí lãnh đạo và cam kết nhân viên. Văn hoá ứng xử bên ngoài được biểu hiện qua: quà biếu (chỉ chấp nhận những loại quà biếu thân thiện theo nguyên tắc truyền thống của xã hội, không được nhận quà tặng vượt quá những ước lệ xã hội được định trước), những hoạt động bên ngoài và phát triển kỹ năng của nhân viên, thái độ với khách hàng, công ty, nhà cung cấp, đối tác, và những tổ chức, cá nhân khác, vấn đề bảo mật những thông tin nhạy cảm của khách hàng, quan hệ đầu tư, mua sắm (tuyệt đối không nhận hoa hồng, quà biếu, các đặc ân, hay các vận động bên ngoài từ phía đối tác).

Tuyển chọn nhân viên phải gắn với định hướng giá trị của công ty. Tức là trong tuyển chọn, không chỉ căn cứ vào kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc mà còn phải xét đến sự phù hợp giữa tính cách, quan điểm sống và làm việc của nhân viên với những định hướng giá trị của công ty, với VHDN. Đây là cửa ngõ giao tiếp đầu tiên giữa công ty với ứng viên, những người lao động tương lai của công ty. Một ấn tượng đẹp ban đầu bao giờ cũng là tiền đề cho sự hợp tác lâu dài và gắn kết.

Thỉnh thoảng, công ty cũng nên tổ chức các kỳ nghỉ lễ kết hợp với huấn luyện kỹ năng truyền đạt, giao tiếp thông qua các trò chơi quản lý, hội thi tay nghề, thi về an toàn lao động... hướng tới xây dựng sự hợp tác trong các bộ phận trong công ty. Đồng thời, cần tận dụng các ngày lễ, tết để đánh giá kết quả lao động và khen thưởng, gán những khuyến

khích vật chất với hoạt động văn hoá của công ty để mỗi cá nhân tự suy ngẫm và hành xử sao cho có được cân bằng giữa thành quả lao động cá nhân và sự hợp tác của tập thể.

Bên cạnh việc xem quản trị nguồn nhân lực như là một phần trong chiến lược phát triển công ty, để hỗ trợ phát triển nhân sự tốt hơn, trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày nay, công ty cũng cần nghiên cứu xây dựng cho được VHDN xuất phát từ sứ mạng công ty, định hướng chiến lược lâu dài của công ty, để các nhân viên dựa vào đó mà hành xử, chia sẻ các giá trị, và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho công ty. Tránh duy trì văn hoá kiểu gia đình trị, tập quyền hoặc mang nặng tính hành chính quan liêu, làm trì trệ hệ thống, làm chậm tiến trình ra quyết định, và làm cho công ty mất đi cơ hội kinh doanh hoặc không kịp ứng phó với những thay đổi của thị trường, của khách hàng.

3.4.2 Xây dựng hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân sự

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm cả một quá trình thu thập, tổng hợp có hệ thống các thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực như: Thông tin về tiền lương, tiền công. Thông tin về tuyển dụng, đào tạo, đề bạt. Thông tin về đánh giá kết quả công việc của tập thể người lao động suốt quá trình tại doanh nghiệp. Các ghi chép thống kê về các kỹ năng của đội ngũ người lao động phục vụ cho quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực. Các thông tin về hướng dẫn chính sách, thủ tục của doanh nghiệp, phúc lợi cho người lao động, kiểm toán nhân sự, kiểm toán nguồn nhân lực.

Các công việc cụ thể trong hệ thống thông tin về quản trị nguồn nhân lực trong các lĩnh vực như: Quan hệ lao động; quản lý tiền lương, tiền công; các quan hệ kỹ thuật và giải quyết bất bình, mâu thuẫn; Các quan hệ lao động giữa nhân viên và nhà quản lý.

Vấn đề tối cần thiết là lập các tiêu chuẩn công việc; nội dung hoạt động cụ thể gồm: Phân tích công việc, mô tả công việc và đánh giá giá trị công việc; các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc và xếp loại đánh giá; phân tích tiền lương; khảo sát thị trường lao động.

Về an toàn và sức khoẻ cho người lao động: Đây là những thông tin liên quan đến bảo vệ người lao động, quản lý nguồn nhân lực, biết được có sự đảm bảo nơi làm việc không có những rủi ro có thể lường trước được (vì công việc quản trị nhân sự phải chịu trách nhiệm chính về những việc như: phải đưa ra được các tiêu chuẩn về an toàn, bảo vệ và xây dựng hệ thống an toàn; xử lý và lập hồ sơ về các tai nạn; duy trì thực hiện các qui tắc an toàn; duy trì các ghi chép về an toàn).

Các dịch vụ cho người lao động: Công tác quản trị nguồn nhân lực còn bao gồm cả việc quản lý các dịch vụ và phúc lợi mà doanh nghiệp cần phải thực hiện cho người lao động; đây là các biện pháp khuyến khích tạo động lực để họ gia nhập, gắn bó với doanh nghiệp.

Các dịch vụ phục vụ cho cán bộ, nhân viên, người lao động này thường tập trung vào các yêu cầu nội dung như: Các chương trình hưu trí; các kế hoạch chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm; các kế hoạch chia lợi nhuận, khen thưởng; các kế hoạch khuyến khích tạo động lực bổ sung khác (như kế hoạch tham quan, du lịch, giải trí).

3.5 Kiến nghị

Từ các bước phân tích, nhận định xây dựng và triển khai các giải pháp nêu trên, sau đây tác giả xin có một số kiến nghị với công ty và UBND Tỉnh Long An như sau:

3.5.1 Kiến nghị với Công ty CTĐT Tân An

1. Hoàn thiện các chính sách khuyến khích phát triển nguồn nhân lực, chính sách huy động và điều tiết cơ cấu nguồn vốn, đẩy mạnh và làm tốt công tác cổ phần hóa.
2. Xây dựng một môi trường văn hóa, tạo không khí hợp tác trong toàn công ty, làm cho những mục tiêu chiến lược của công ty được truyền đạt rộng rãi, hiểu rõ ở các cấp quản lý làm nên một khối sức mạnh đoàn kết cùng thực hiện giải pháp đã đề ra.
3. Kết hợp lợi ích công ty với lợi ích cá nhân qua chính sách khen thưởng nhằm kích thích các thành viên tích cực đóng góp vào sự phát triển chung của công ty, để mọi người nhận thức được sự sống còn của công ty là sự đóng góp của từng cá nhân.
4. Xây dựng, duy trì và củng cố các mối quan hệ với các cấp lãnh đạo Tỉnh, thị xã, các cơ quan cùng chức năng. Tích cực xây dựng hình ảnh của một doanh nghiệp lớn mạnh trong lĩnh vực CTĐT trên địa bàn Tỉnh Long An.
5. Tăng cường tốt hơn của khối quản lý khách hàng nhằm chăm sóc khách hàng về sản phẩm của công ty như: thu gom vận chuyển và xử lý rác thải, vệ sinh môi trường, chăm sóc cây xanh....
6. Tìm những cán bộ có chuyên môn thực sự, có tài để tăng cường khả năng của đội ngũ điều hành.

7. Khi tuyển dụng phải có căn cứ và theo yêu cầu thực tế của công ty, tạo các điều kiện thuận lợi để giữ vững và phát triển nguồn nhân lực, thường xuyên gửi nhân viên đi học các lớp đào tạo dài hạn, nâng cao về chuyên môn tiếp thu công nghệ mới nhằm phục vụ quá trình thực hiện chiến lược của công ty.

3.5.2 Kiến nghị với UBND Tỉnh Long An

1. Nâng cao năng lực quản lý về mọi mặt ở tầm vĩ mô đảm bảo sự phát triển bền vững cho các thành phần kinh tế trong Tỉnh.

2. Quy hoạch hoàn chỉnh về cơ sở hạ tầng phát triển đô thị, đảm bảo kiến trúc, các công trình công ích như: hệ thống cấp thoát nước, công viên cây xanh, bãi vận chuyển, thu gom và xử lý rác thải... của một đô thị chuẩn mực, tạo đà phát triển cho ngành công trình đô thị và cho toàn thể nền kinh tế Tỉnh.

3. Đối với các DNNN hoạt động trong ngành công trình đô thị, sau khi cổ phần hoá đề nghị xem xét giảm mức thuế nộp.

4. Đề nghị ngành công trình đô thị thông qua UBND Tỉnh kiến nghị với các trường đào tạo trung cấp, cao đẳng nghề và đại học trên địa bàn Tỉnh tạo và đưa vào một số môn học về chuyên môn ngành công trình đô thị trong chương trình giảng dạy của mình nhằm giúp các doanh nghiệp của Tỉnh hoạt động trong ngành công trình đô thị nâng cao chuyên môn của cán bộ, công nhân viên.

5. UBND Tỉnh Long An cần tổ chức các hội nghị chuyên đề hàng năm về phát triển nguồn nhân lực ngành công trình đô thị nhằm trao đổi kinh nghiệm, xác định khó khăn và cách khắc phục để phát triển nguồn nhân lực ngành công trình đô thị.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực ngành công trình đô thị đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của thành phố Tân An trong tương lai, có tác động quyết định tới hiệu quả kinh doanh của công ty. Công ty có phát triển được hay không phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ nhân viên của mình. Trong những năm qua, việc phát triển nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất kinh doanh dịch vụ công ích tại công ty vẫn còn nhiều hạn chế. Chính vì vậy, công ty cần quan tâm nhiều hơn đến nhân viên của mình, coi việc phát triển nguồn nhân lực trực tiếp là nhiệm vụ hàng đầu.

Đề tài nghiên cứu “Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Công trình đô thị Tân An – Thực trạng và giải pháp” được thực hiện từ tháng 8 năm 2008 đến tháng 6/2009. Mục đích nghiên cứu của đề tài là hoàn thiện một số các chức năng quản trị nguồn nhân lực của công ty. Từ đó nhận biết được các điểm mạnh, điểm yếu của công ty, đồng thời thấy được các chức năng còn hạn chế làm cơ sở để tiến tới cổ phần hoá vào năm 2010 và hướng tới mục tiêu phát triển công ty giai đoạn 2009 – 2012.

Đề tài chỉ nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết và dựa vào một số kết quả thu thập được, qua khảo sát nghiên cứu nên đề tài còn nhiều hạn chế như:

Đề tài chỉ nghiên cứu trong phạm vi công ty, nên chưa khái quát hết các vấn đề khác của ngành công trình đô thị trên địa bàn Tỉnh Long An.

Các yếu tố và môi trường kinh doanh trong lĩnh vực công trình đô thị này thường xuyên thay đổi theo chủ trương, chính sách, nhu cầu khách hàng, nên đề tài chưa đưa ra được các dự báo trong tương lai.

Một số giải pháp đưa ra trong đề tài chưa phải là các giải pháp tốt nhất. Đây sẽ là hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm khắc phục các hạn chế của đề tài.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thời báo kinh tế Việt Nam 2007 – 2008
2. Web site Tổng cục thống kê, <http://www.gso.gov.vn>
3. Tạp chí Môi trường Đô thị - Hội môi trường đô thị Việt Nam
4. Tạp chí Phát triển kinh tế - Trường Đại học Kinh tế TP HCM
5. Luật DNNN sửa đổi năm 2003 và nghị định 199/2004/NĐ-CP
6. “Chương trình Quốc gia về bảo hộ lao động của” Thủ tướng Chính phủ (233/2006/QĐ-TTg).
7. Nghị định 110/2008/NĐ-CP ngày 10/10/2008 qui định mức lương tối thiểu vùng.
8. Nghị định số 31/2005/NĐ - CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích.
9. Thông tư số: 06/2004/TT-BLĐTBXH của Bộ lao động – Thương binh và xã hội, ngày 29/01/2004: “Hướng dẫn tính tốc độ tăng năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng tiền lương bình quân trong các doanh nghiệp nhà nước”.
10. Thông tư số: 23/2005/TTLT/BLĐTBXH-BTC ngày 31 tháng 8 năm 2005. Việc xếp hạng công ty.
11. Quyết định số 2875 của UBND Tỉnh Long An đã phê duyệt phương án chuyển đổi công ty Công trình Đô thị Tân An thành Công ty TNHH Một Thành Viên Công trình Đô thị Tân An.
12. TS. Lê Thanh Hà, Giáo trình Tiền công tiền Lương, NXB LĐXH.
13. Trần Kim Dung (2006). Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê.
14. Phạm Trí Cao và Vũ Minh Châu (2006). Kinh tế lượng ứng dụng, NXB LĐXH.
15. Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Hương Huy dịch (2007). Quản trị nguồn nhân lực, tập 1-2, NXB GTVT.
17. Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch năm 2008, Công ty TNHH một thành viên CTĐT Tân An.
18. Các tài liệu về tình hình lao động, tiền lương của Công ty năm (2005 đến 2008), Phòng tổ chức và phòng Kế toán cung cấp.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

BẢNG TIỀN LƯƠNG CÔNG NHÂN THU GOM, VẬN CHUYỂN, XỬ LÝ VÀ CHÔN LẤP RÁC THẢI ĐÔ THỊ TẠI CÔNG TY CTĐT TÂN AN

STT	Chức danh Nhóm công việc	Bậc thợ	Hệ số bậc lương	Phụ cấp lưu động 20%	Phụ cấp độc hại 10% - 20%	Phụ cấp trách nhiệm 1%	Lương phụ (nghỉ lễ, tết,...) 12%	Lương ngày công (đồng)
Công nhân công trình đô thị - Nhóm II								
1	Xúc rác... bằng thủ công, thu gom, vận chuyển rác sinh hoạt, rác phế thải xây dựng, rác y tế, quét rác trên đường phố...	4/7	2,71		2.654	265	8.630	83.469
2	Quét, gom rác trên hè, đường phố bằng thủ công. Duy trì dải phân cách; tua vĩ hè, thu dọn phế thải ở gốc cây, cột điện; Duy trì vệ sinh ngõ xóm...	4,5/7	2,95	5.308		265	9.395	93.256
Công nhân công trình đô thị - Nhóm III								
3	Xử lý rác; Quét dọn nhà vệ sinh công cộng; Thu phân hai ngăn	4/7	2,92		2.654	265	9.299	89.711
4	Xử lý rác y tế; Dọn phân xí máy	4/7	2,92		5.308	265	9.299	92.364
5	Vớt rác trên mặt kênh, mương bằng cơ giới	4,5/7	3,185	5.308		265	10.143	100.241
Công nhân xây dựng cơ bản - Nhóm II								
6	Công nhân điều khiển máy	3/7	2,31	5.308	2.654	265	7.356	76.887
7	Công nhân điều khiển máy	4/7	2,71	5.308	2.654	265	8.630	88.776
8	Công nhân điều khiển máy	5/7	3,19	5.308	2.654	265	10.159	103.044
9	Công nhân điều khiển máy	6/7	3,74	5.308	2.654	265	11.910	119.391
10	Công nhân điều khiển máy	7/7	4,4	5.308	2.654	265	14.012	139.008
Công nhân lái xe								
11	Công nhân lái xe < 3,5 tấn	2/4	2,57	5.308	2.654	265	8.184	84.6150
12	Công nhân lái xe 3,5-7,5 tấn	2/4	2,76	5.308	2.654	265	8.790	95.6130
13	Công nhân lái xe 3,5-7,5 tấn	3/4	3,25	5.308	2.654	265	10.350	110.474
14	Công nhân lái xe >7,5 tấn	2/4	2,93	5.308	2.654	265	9.363	95.613
15	Công nhân lái xe >7,5 tấn	3/4	3,44	5.308	2.654	265	10.955	110.474

PHỤ LỤC 2

**BẢNG TIỀN LƯƠNG CÔNG NHÂN DUY TRÌ HỆ THỐNG CHIẾU SÁNG
CÔNG CỘNG**

STT	Chức danh Nhóm công việc	Bậc thợ	Hệ số bậc lương	Phụ cấp lưu động 20%	Phụ cấp độc hại, nguy hiểm 10% - 20%	Phụ cấp trách nhiệm 1%	Lương phụ (nghỉ lễ, tết,...) 12%	Lương ngày công (đồng)
Công nhân công trình đô thị - Nhóm II								
1	Công nhân thủ công	3/7	2,31	5.308	2.654	265	7.356	76.887
2	Công nhân thủ công	3,5/7	2,51	5.308	2.654	265	7.993	82.832
3	Công nhân thủ công	4/7	2,71	5.308	2.654	265	8.630	88.776
Công nhân xây dựng cơ bản - Nhóm II								
4	Công nhân điều khiển máy	4/7	2,71	5.308	2.654	265	8.630	88.776
Công nhân lái xe 3,5 - 7,5 tấn								
12	Công nhân lái xe	1/4	2,35	5.308	2.654	265	7.484	78.0760
13	Công nhân lái xe	2/4	2,76	5.308	2.654	265	8.790	90.263
14	Công nhân lái xe	3/4	3,25	5.308	2.654	265	10.350	104.827
Công nhân lái xe 7,5 - 16,5 tấn								
12	Công nhân lái xe	1/4	2,51	5.308	2.654	265	7.993	82.8320
13	Công nhân lái xe	2/4	2,94	5.308	2.654	265	9.363	95.613
14	Công nhân lái xe	3/4	3,44	5.308	2.654	265	10.955	110.474

PHỤ LỤC 3

BẢNG TIỀN LƯƠNG CÔNG NHÂN DUY TRÌ CÂY XANH ĐÔ THỊ

STT	Chức danh Nhóm công việc	Bậc thợ	Hệ số bậc lương	Phụ cấp lưu động 20%	Phụ cấp độc hại 10% - 20%	Phụ cấp trách nhiệm 1%	Lương phụ (nghỉ lễ, tết,...) 12%	Lương ngày công (đồng)
Công nhân công trình đô thị - Nhóm II								
1	Tưới nước thâm cỏ, bồn hoa, cảnh, cây hàng rào; Trồng dặm cây cảnh; Quét vôi gốc cây	3,5/7	2,51			265	7.993	74.87
2	Làm cỏ; Phun thuốc, bón phân. Thay hoa, bồn hoa bảo dưỡng cây cảnh, giải toả cảnh, cây đỗ.	4/7	2,71			265	8.630	80.815
Công nhân công trình đô thị - Nhóm III								
3	Đốn hạ cây sâu bệnh, cắt thấp tán, khống chế chiều cao, gỡ phụ sinh cây cổ thụ.	4/7	2,92	5.308	2.654	265	9.299	95.018
Công nhân xây dựng cơ bản - Nhóm II								
4	Công nhân điều khiển máy	3/7	2,31	5.308	2.654	265	7.356	76.887
5	Công nhân điều khiển máy	4/7	2,71	5.308	2.654	265	8.630	88.776
6	Công nhân điều khiển máy	5/7	3,19	5.308	2.654	265	10.159	103.044
7	Công nhân điều khiển máy	6/7	3,74	5.308	2.654	265	11.910	119.391
8	Công nhân điều khiển máy	7/7	4,4	5.308	2.654	265	14.012	139.008
Công nhân lái xe < 3,5 tấn								
9	Công nhân lái xe	1/4	2,18	5.308	2.654	265	6.942	73.0230
10	Công nhân lái xe	2/4	2,57	5.308	2.654	265	8.184	84.615
11	Công nhân lái xe	3/4	3,05	5.308	2.654	265	9.713	98.882
Công nhân lái xe 3,5 - 7,5 tấn								
12	Công nhân lái xe	1/4	2,35	5.308	2.654	265	7.484	78.0760
13	Công nhân lái xe	2/4	2,76	5.308	2.654	265	8.790	90.263
14	Công nhân lái xe	3/4	3,25	5.308	2.654	265	10.350	104.827
Công nhân lái xe 7,5 - 16,5 tấn								
15	Công nhân lái xe	1/4	2,51	5.308	2.654	265	7.993	82.8320
16	Công nhân lái xe	2/4	2,94	5.308	2.654	265	9.363	95.613
17	Công nhân lái xe	3/4	3,44	5.308	2.654	265	10.955	110.474

PHỤ LỤC 4

**BẢNG TIỀN LƯƠNG CÔNG NHÂN DUY TRÌ HỆ THỐNG
THOÁT NƯỚC ĐÔ THỊ**

STT	Chức danh Nhóm công việc	Bậc thợ	Hệ số bậc lương	Phụ cấp lưu động 20%	Phụ cấp độc hại, nguy hiểm 10% - 20%	Phụ cấp trách nhiệm 1%	Lương phụ (nghỉ lễ, tết,...) 12%	Lương ngày công (đồng)
Công nhân công trình đô thị - Nhóm II								
1	Nạo vét bùn, hồ ga, cống hộp nổi, mương bằng thủ công; Vận chuyển bùn bằng cơ giới.	4/7	2,71	5.308	2.654	265	8.630	88.776
2	Nạo vét bùn cống ngang	4,5/7	2,95	5.308	2.654	265	9.395	95.91
Công nhân công trình đô thị - Nhóm III (phụ cấp độc hại 20%)								
3	Nạo vét bùn, cống ngầm bằng thủ công; Nạo vét bùn, cống ngầm bằng cơ giới; Kiểm tra hệ thống thoát nước.	4/7	2,92	5.308	5.308	265	9.299	97.672
Công nhân lái xe								
4	Công nhân lái xe < 3,5 tấn	2/4	2,57	5.308	5.308	265	8.184	87.2690
5	Công nhân lái xe 3,5 - 7,5 tấn	2/4	2,76	5.308	5.308	265	8.790	92.9160
6	Công nhân lái xe 3,5 - 7,5 tấn	3/4	3,25	5.308	5.308	265	10.350	107.481

PHỤ LỤC 5

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN CÔNG TRÌNH ĐÔ THỊ TÂN AN

PHẦN I: KHẢO SÁT MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý VỚI CÁC TIÊU CHÍ VỀ NGUỒN NHÂN LỰC

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các tiêu chí sau đây. Đối với mỗi tiêu chí, Anh/Chị hãy khoanh tròn vào một trong các con số từ 1 đến 7 (đánh dấu chéo vào ô đã chọn để huỷ và khoanh tròn vào ô mới muốn chọn); theo mức độ quy ước là 1: hoàn toàn không đồng ý,.., 4: phân vân, ..., 7: hoàn toàn đồng ý; Số càng lớn thể hiện Anh/Chị càng đồng ý.

Mã số	Các tiêu chí	Mức độ đồng ý						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Khối lượng công việc phù hợp với năng lực cá nhân							
2	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn							
3	Thời gian thực hiện công việc là phù hợp							
4	Anh/Chị được phân công công việc hợp lý.							

5	Anh/Chị hài lòng với mức lương hiện tại							
6	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc							
7	Thu nhập của Anh/Chị chủ yếu từ nguồn lương hàng tháng							
8	Anh/Chị Có thu nhập ổn định							
9	Anh chị hài lòng với mức thưởng của công ty							
10	Các khoản phúc lợi (lễ, tết...) được công ty chi trả đầy đủ							
11	Anh/Chị hài lòng với mức chi trả phúc lợi hiện nay							

12	Các chế độ phụ cấp (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt							
13	Các chế độ khác (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...) được công ty trợ cấp							
14	Chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp) được công ty thực hiện tốt							
15	Anh/Chị hài lòng với các chế độ khác như: khám sức khoẻ định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...							

16	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty							
17	Công việc không bị áp lực cao							
18	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm							
19	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ							
20	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ							
21	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.							

22	Lãnh đạo, quản lý hoà nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên.							
23	Lãnh đạo quan tâm, chú ý đến suy nghĩ của nhân viên							

24	Anh/Ch oải mái phát biểu, đưa ra chính kiến của mình trong công việc.	1	2	3	4	5	6	7
25	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
26	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
27	Quan h	1	2	3	4	5	6	7
28	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
29	Anh/ ch	1	2	3	4	5	6	7
30	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7

31	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
32	Công ty t tỉ	1	2	3	4	5	6	7
33	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
34	Anh/Ch	1	2	3	4	5	6	7
35	Công ty t n hoá	1	2	3	4	5	6	7
36	Công ty t	1	2	3	4	5	6	7

37	Vi	1	2	3	4	5	6	7
38	Vi g b	1	2	3	4	5	6	7
39	Vi lãnh	1	2	3	4	5	6	7
40	Vi trong công ty.	1	2	3	4	5	6	7
41	K.	1	2	3	4	5	6	7
42	Ph	1	2	3	4	5	6	7

PHẦN II: ĐÔI NÉT VỀ CÔNG VIỆC VÀ BẢN THÂN

1. Bộ phận công tác của Anh/Chị trong công ty:

2. Vị trí công tác của Anh/Chị thuộc nhóm:

- Công nhân viên Nhân viên phòng/ban Đội trưởng/phó Trưởng/phó phòng ban

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Trình độ chuyên môn:

- Sơ cấp Trung cấp Cao đẳng Đại học Sau đại học

4. Trình độ văn hoá:

- Cấp 1 Cấp 2 Cấp 3 12/12

5. Tuổi đời của Anh/Chị:.....tuổi

6. Thời gian làm việc tại công ty:

- Dưới 5 năm Từ 5-<10 năm Từ 10 - <15 năm Trên 15 năm

7. Thu nhập trung bình/tháng của Anh/Chị (tính cả các khoản ngoài lương) thuộc nhóm:

- <2 tr đ Từ 2 đ-<3,5 tr đ Từ 3,5 – <5tr đ Từ 5 tr đ trở lên