

Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn

NGUYỄN THỊ HẠNH*
VŨ TIẾN DŨNG**

Tóm tắt

Thông qua khảo sát 670 bảng hỏi với các đối tượng đang trực tiếp làm việc tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn (lao động trực tiếp và lao động gián tiếp), nhóm tác giả đánh giá thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực (NNL) tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn trong giai đoạn 2018-2020; từ đó, đề xuất phương hướng và các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL cho Tổng Công ty đến năm 2025.

Từ khóa: nguồn nhân lực, Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn, chất lượng nguồn nhân lực

Summary

Through a survey of 670 labors working (directly and indirectly) at Truong Son Construction Corporation, the authors assess the reality of human resources quality at the Corporation in the period of 2018-2020, and then propose solutions for improving the quality of human resources of the Corporation until 2025.

Keywords: human resources, Truong Son Construction Corporation, quality of human resources

GIỚI THIỆU

Theo định hướng của Bộ Quốc phòng, Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn (Binh đoàn 12) được xác định là một doanh nghiệp xây dựng chủ yếu của Quân đội thực hiện nhiệm vụ xây dựng kinh tế kết hợp với quốc phòng. Để hoàn thành nhiệm vụ được giao, Tổng Công ty đặc biệt quan tâm xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp để trở thành tập đoàn xây dựng mạnh, đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

NNL chính là một trong những nguồn lực hữu hình, ảnh hưởng đến chiến lược quản trị của doanh nghiệp, tạo nên lợi thế cạnh tranh, đóng vai trò quan trọng trong thành công của các doanh nghiệp. Hiểu được điều này, những năm qua, dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Quân ủy Trung ương và Bộ Quốc phòng, với định hướng chiến lược xây dựng doanh nghiệp kinh tế kết hợp với quốc phòng, đồng thời là Binh đoàn dự bị cầu đường chiến lược, Tổng Công ty đã có nhiều chủ trương, giải pháp nhằm phát triển NNL đáp ứng yêu cầu của

tình hình mới. Tuy nhiên, NNL của Tổng Công ty vẫn còn nhiều hạn chế. Vì thế, để Tổng Công ty có thể trở thành tập đoàn xây dựng mạnh, đủ sức cạnh tranh, việc nghiên cứu tìm ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL cho Tổng Công ty đến năm 2025 là rất cần thiết.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng các số liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo tổng kết của Tổng Công ty giai đoạn 2018-2020 để đánh giá về chất lượng NNL tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn; các số liệu sơ cấp được điều tra trong tháng 6/2021 thông qua các bảng hỏi dành cho các đối tượng đang trực tiếp làm việc tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn (lao động trực tiếp và lao động gián tiếp) như Bảng 1.

BẢNG 1: QUY MÔ MẪU VÀ KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Đối tượng cần khảo sát	Tổng quy mô mẫu (người)	Số phiếu cần điều tra (phiếu)	Số phiếu phát ra (phiếu)	Số phiếu thu về (phiếu)
1. Lao động trực tiếp	3.624	360	360	350
2. Lao động gián tiếp	2.122	336	336	320

Nguồn: Kết quả tính toán của nhóm tác giả

* TS., ** ThS., Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải

Ngày nhận bài: 06/6/2022; Ngày phản biện: 20/6/2022; Ngày duyệt đăng: 25/6/2022

BẢNG 2: KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM CỦA NNL

Mức độ phối hợp	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất chặt chẽ	26	7,4	16	5,0
Chặt chẽ	142	40,6	137	42,8
Bình thường	178	50,9	161	50,3
Miễn cưỡng	4	1,1	6	1,9
Tổng cộng	350	100	320	100

Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thực trạng chất lượng NNL của Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn trong giai đoạn 2018-2021

Chất lượng NNL thông qua Trí lực

Về trình độ đào tạo

Theo trình độ đào tạo, thì số lượng NNL có trình độ trung cấp và bậc thợ 3/7-7/7 chiếm đại đa số, số lượng này chủ yếu tập trung ở đội ngũ công nhân kỹ thuật và công nhân xây dựng. Tiếp theo là NNL có trình độ đại học trong đó với đặc thù là công ty xây dựng, nên đội ngũ kỹ sư chiếm đại đa số gấp hơn 7 lần cử nhân; NNL có trình độ cao đẳng chỉ có 37 người giữ ổn định trong 3 năm (2018-2020), đó là các sỹ quan công binh. NNL trình độ trên đại học mặc dù có, nhưng số lượng rất ít, cả Tổng Công ty năm 2018-2019 chỉ có duy nhất 1 tiến sĩ, còn thạc sĩ năm 2018 có 12 người, sang năm 2019 có tăng thêm 2 người, năm 2020 tăng thêm 5 người. Như vậy, nếu sử dụng cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo là một tiêu chí đo lường chất lượng Trí lực, thì NNL của Tổng Công ty tính đến năm 2020 có 40% là đã qua đào tạo có trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. So với mặt bằng lao động chung của ngành xây dựng và đối với các ngành khác ở Việt Nam và trong khu vực, thì con số này ở mức trung bình. Vì vậy, Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn cần phải chú trọng hơn đến chính sách đào tạo và phát triển NNL để nâng cao chất lượng NNL.

Về trình độ chuyên môn

Đặc thù công việc của hai khối lao động trực tiếp và gián tiếp khác nhau do đó ngành nghề chuyên môn được đào tạo của NNL cũng khác nhau. Kết quả khảo sát của nhóm tác giả về trình độ chuyên môn của NNL tại Tổng Công ty là có phù hợp với công việc hiện tại của NNL. Cụ thể, đánh giá về mức độ phù hợp của chuyên môn đào tạo với công việc, có 98,3% lao động trực tiếp trả lời câu hỏi (trong đó: Rất phù hợp chiếm 12%; Phù hợp chiếm 64%; Tương đối phù hợp 20,6%; Không phù hợp 1,7%); 100% lao động gián tiếp trả lời câu hỏi (trong đó: Rất phù hợp chiếm 15,2%; Phù hợp chiếm 62,8%; Tương đối phù hợp 21,3%; Không phù hợp 0,7%).

Về kỹ năng làm việc nhóm

Qua khảo sát của nhóm tác giả (Bảng 2): (i) Đối với nhân lực trực tiếp, mức độ phối hợp chặt chẽ đạt tỷ lệ 40,6% theo đánh giá của bản thân chính những công nhân đang làm việc tại các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty; (ii) Đối với nhân lực gián tiếp, mức độ phối hợp chặt chẽ đạt tỷ lệ 42,8%. Như vậy, có

thể coi kỹ năng phối hợp của NNL trong Tổng Công ty với mức độ chặt chẽ chưa đạt mức trung bình, thậm chí chỉ dừng ở mức phối hợp bình thường (50,9% đối với nhân lực trực tiếp và 50,3% đối với nhân lực gián tiếp). Điều này cho thấy, sự lãng phí trong sử dụng NNL và hiệu quả sử dụng NNL tại Tổng Công ty là không cao.

Về thâm niên làm việc

Đa phần NNL trực tiếp của Tổng Công ty có thâm niên làm việc dưới 10 năm chiếm 79,4%. Đây là NNL trẻ, chủ yếu nằm trong độ tuổi lao động từ 20-40 tuổi, những đối tượng này sau khi tốt nghiệp ra trường họ vào làm việc luôn tại Tổng Công ty cho đến nay. Điều đó chứng tỏ, Tổng Công ty đã có những chế độ đãi ngộ hợp lý, nên đã thu hút được lực lượng lao động trẻ nhiều như vậy. Trong khi đó, hầu hết NNL gián tiếp lại có thâm niên làm việc từ 10 năm trở lên chiếm 65,3%. Theo kết quả khảo sát, những đối tượng này đã có kinh nghiệm làm việc trong ngành xây dựng trung bình 5-10 năm; trước đó, có thể họ đã làm việc cho các ngành khác và cũng đã đúc kết được nhiều vốn kinh nghiệm trong công việc. Như vậy, Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn đã có sức thu hút và lôi kéo được NNL có kinh nghiệm vào làm việc gắn bó trung thành với công ty mình.

Chất lượng NNL thông qua thể lực

Về thể chất của NNL

Từ cơ cấu quy mô nhân lực theo thể chất, có thể nhận thấy một số kết luận liên quan đến NNL tại Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn như sau:

- Về độ tuổi lao động: Nhìn chung, số nhân lực cả trực tiếp và gián tiếp chủ yếu độ tuổi dưới 40 chiếm tỷ trọng cao trung bình 60% (nhân lực trực tiếp là 73,4% và nhân lực gián tiếp là 57,7%), cho thấy lực lượng lao động trẻ với các đặc điểm nổi bật là sự nhiệt tình, năng động, ham học hỏi. Ở độ tuổi này, về tình trạng sức khỏe cơ bản người lao động đang ở trạng thái sức khỏe tốt, dồi dào nhất về sức lực và khả năng linh hoạt, tiếp thu kiến thức mới.

- Về chiều cao: Chiều cao là một thông số cần thiết đo thể lực của NNL. Theo kết quả tổng hợp thể hiện trong bảng trên, chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân lực có chiều cao trên 1,70 m chủ yếu là lao động nam, mức chiều cao từ 1,50 m đến 1,59 m chủ yếu là lao động nữ. So

sánh giữa chiều cao trung bình NNL của Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn với chiều cao trung bình NNL các nước trên thế giới, như: Nhật Bản, Trung Quốc, Thái Lan cho thấy, có sự tương đương về chiều cao. Điều đó thể hiện một phần thể lực của người Việt Nam ngang bằng với thể lực NNL các nước đó.

- *Về cân nặng:* Tỷ lệ NNL có cân nặng dưới 50 kg, chiếm rất ít chỉ có 6,6%, nhưng cá biệt tại Tổng Công ty vẫn có trường hợp người lao động chỉ nặng có 45kg. Chiếm tỷ lệ cao nhất là NNL có mức cân nặng từ 60 kg đến 69 kg rơi vào cả lao động nam và nữ, trong đó lao động trực tiếp chiếm đa số 71,7% còn lao động gián tiếp chiếm 46,6%.

Về sức khỏe của NNL

Kết quả tổng hợp và điều tra nhân lực trực tiếp và gián tiếp cho thấy, hiện trạng đau ốm thường xuyên không nhiều chỉ chiếm 1,7% đối với nhân lực trực tiếp và 3,5% đối với nhân lực gián tiếp, mức độ đi khám bệnh thường xuyên cũng chiếm tỷ lệ nhỏ tương tự như trên và thường là số mắc các loại bệnh mãn tính, như: viêm dạ dày, đau khớp xương. Một số ít nhân sự bị bệnh dưới mức trung bình (41,4% đối với nhân lực trực tiếp và 37,5% đối với nhân lực gián tiếp). Tần suất thỉnh thoảng xảy ra tai nạn lao động chiếm khoảng 20,3% chủ yếu xảy ra đối với nhân lực trực tiếp và mức độ nặng của tai nạn xảy ra chiếm 11,4%. Còn lại, số người cho rằng, ít khi xảy ra tai nạn lao động vẫn chiếm hầu hết (66,6%) và mức độ của tai nạn lao động là nhẹ và bình thường (61,6%).

Những hạn chế và nguyên nhân

Một là, chương trình đào tạo chuyên sâu đồng bộ về lĩnh vực xây dựng mới cho cán bộ công nhân kỹ thuật xây dựng và cán bộ quản lý của Tổng Công ty chưa cập nhật những kiến thức mới và chưa thực sự phù hợp. Do đó, chương trình đào tạo hiện nay hầu như vẫn còn phụ thuộc nhiều vào các cơ sở đào tạo bên ngoài. Tính chuyên nghiệp, năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ, cũng như kỹ năng nghề nghiệp của cán bộ công nhân viên còn yếu, nên chưa thể tự giải quyết các vấn đề thực tế phát sinh. Số cán bộ có thể sử dụng thành thạo ngoại ngữ trong quá trình làm việc, trao đổi với đối tác nước ngoài chưa nhiều. Có một số trường hợp, cán bộ được cử đi đào tạo nước ngoài, nhưng trình độ ngoại ngữ chuyên sâu trong lĩnh vực

xây dựng, giao thông, thủy lợi mới lại chưa cao; Tổng Công ty chưa có nhiều chế độ hỗ trợ chi phí cho người lao động học tập dài hạn để nâng cao trình độ chuyên môn, do đó nhiều lao động đã chủ động tự xin đi đào tạo sau đó xin chuyển công tác sang đơn vị khác có cơ hội thăng tiến cao hơn, thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho Tổng Công ty. Các khóa đào tạo được tổ chức vẫn mang tính hình thức do đó chất lượng đào tạo không cao, nhân lực mặc dù có chứng chỉ, nhưng thực chất lại chưa thể vận dụng được vào công việc của mình nhiều. Nhân lực được đào tạo trong nước thì chất lượng chưa cao, phần nhiều nặng về lý thuyết, ít gắn liền với thực tế.

Hai là, việc quản lý công tác khám sức khỏe cho cán bộ công nhân viên còn gặp nhiều khó khăn, do công nhân viên đến từ nhiều nơi không có các cơ sở y tế đã được chỉ định.

Ba là, Tổng Công ty bố trí thời gian làm việc của nhân lực trực tiếp chưa hợp lý (Tại các công trường, cán bộ, nhân viên thường xuyên phải đi làm việc theo ca, kíp; việc tăng ca, làm thêm giờ kể cả chủ nhật diễn ra phổ biến, đặc biệt là thường xuyên phải làm việc vào ban đêm lại không có sự chuyển ca hợp lý, có lao động phải làm ca đêm liên tục 8-10 ngày), nên đã làm ảnh hưởng đến sức khỏe của công nhân viên, từ đó làm giảm năng suất lao động.

Bốn là, cơ chế khen thưởng chưa hợp lý, số lượng nhân lực trực tiếp được khen thưởng còn ít, đa phần là khen thưởng cán bộ có chức vụ nên phần nào làm giảm ý nghĩa của việc khen thưởng, không tạo được sự khích lệ đối với người lao động.

Năm là, một số nhân lực trẻ có trình độ, năng lực, được đào tạo bài bản sau một thời gian gắn bó với Tổng Công ty đã tìm cách chuyển sang làm việc cho các doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài hoặc các doanh nghiệp khác vì mức lương, các chế độ đãi ngộ, phúc lợi hấp dẫn và có một môi trường làm việc tốt, chuyên nghiệp hơn.

GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NNL CHO TỔNG CÔNG TY

Thứ nhất, đào tạo lại chuyên môn sâu về ngành xây dựng cho NNL của Tổng Công ty. Những kiến thức chuyên sâu này phải luôn cập nhật với yêu cầu ngày càng cao của sự thay đổi khoa học, công nghệ trong lĩnh vực xây dựng, giao thông và phải đảm bảo đáp ứng được nhu cầu thực tế của Việt Nam và thế giới. Mặt khác, cần đa dạng hóa hình thức đào tạo phù hợp với điều kiện của Tổng Công ty, như: đào tạo cá nhân tại chỗ thông qua hình thức cán bộ cấp trên trực tiếp đào tạo cho cán bộ cấp dưới hay cán bộ có chuyên môn tốt đào tạo cán bộ còn hạn chế về chuyên môn; nếu số lượng nhân lực nhiều ngành/ngành chuyên môn khác nhau, thì có thể phân nhóm theo từng chuyên môn sâu rồi thuê chuyên gia về giảng dạy hoặc cử cán bộ chuyên môn tốt đào tạo; cử nhân lực tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn do Bộ Quốc phòng hay Bộ Xây

dựng tổ chức; đào tạo thông qua việc tổ chức các cuộc “thi nghiệp vụ”, thông qua các buổi hội thảo, buổi dã ngoại với các trò chơi khuyến khích tinh thần làm việc nhóm... Đối với nhân lực mới tuyển dụng ngoài đào tạo lại cũng cần phải đào tạo bài bản về quy định, quy trình công việc, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo nhân lực mới tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là nội dung của văn hóa tổ chức. Đặc biệt là, việc đào tạo NNL phải phù hợp với từng đối tượng nhân lực (nhân lực trực tiếp, nhân lực gián tiếp) và từng vị trí công việc.

Thứ hai, tăng cường thực hiện việc giám sát môi trường lao động và bệnh nghề nghiệp của NNL: Việc giám sát môi trường lao động, theo dõi bệnh nghề nghiệp cần được thực hiện đồng bộ và thường xuyên. Công việc giám sát có thể giao cho một bộ phận chuyên trách phối hợp với bộ phận y tế của Tổng Công ty và tăng cường tần suất giám sát lên 2 lần một năm, thậm chí cứ một quý một lần, thay vì có chế giám sát định kỳ cuối năm như hiện nay. Ngoài ra, tăng cường hơn nữa công tác thông tin và tuyên truyền giáo dục về bảo hộ lao động, sức khỏe, môi trường và bệnh nghề nghiệp. Mặt khác, tăng cường hơn nữa công tác giám sát, kiểm tra an toàn sức khỏe môi trường.

Thứ ba, cải thiện điều kiện làm việc. Cụ thể là: Tổng Công ty cần trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động hiện đại nhất, tối ưu nhất mà bảo đảm được an toàn vệ sinh lao động cho người lao động theo từng vị trí công việc yêu cầu, như: quần áo bảo hộ lao động, găng tay, khẩu trang, mũ bảo hiểm, mặt nạ, dây an toàn... đáp ứng được nhu cầu của công việc. Trang bị đầy đủ và hiện đại hóa hệ thống các máy móc thiết bị làm giảm thiểu sức lao động, đồng thời tăng cường tập huấn cho công nhân sử dụng thành thạo hệ thống máy móc thiết bị hiện đại tránh lãng phí chi phí đầu tư và thời gian vận hành sử dụng. Bố trí thời gian làm việc hợp lý hơn đối với lao động trực tiếp. Hạn chế tăng ca, kíp và làm thêm giờ vào ngày nghỉ hay ban đêm gây áp lực căng thẳng cho người lao động mà làm ảnh hưởng đến sức của người lao động và làm giảm hiệu quả công việc.

Thứ tư, tạo động lực cho người lao động qua chính sách tiền lương. Mức tiền lương hiện nay chưa thực sự tương xứng với hiệu quả công việc, đồng thời cũng chưa thu hút và giữ chân được NNL có chất lượng cao cho Tổng Công ty. Tổng Công ty có thể áp dụng phương pháp “Trả lương 3P_s” để khắc phục được các nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống mà Tổng Công

ty đã và đang thực hiện. Hệ thống lương 3P_s là hệ thống lương được xây dựng đảm bảo các cấu phần thu nhập cá nhân phản ánh được cả 3 yếu tố: (1) Position - Vị trí công việc; (2) Person - Năng lực cá nhân; (3) Performance - Kết quả công việc. Phương pháp này đã được rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng bởi vì việc trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng của vị trí đối với doanh nghiệp, tạo tính cạnh tranh so với thị trường của cùng một tập hợp các chức năng.

Còn đối với lao động trực tiếp, thời gian tới, Tổng Công ty có thể nghiên cứu đề nghị Bộ Quốc phòng trình Chính phủ cho làm thí điểm chế độ tiền lương cho công nhân theo hưởng khoán quỹ lương theo dự án công trình. Quỹ lương này sẽ được tính trên doanh thu của dự án mang lại.

Thứ năm, về công tác khen thưởng. Với đặc thù của ngành xây dựng, Tổng Công ty có thể xây dựng lại cơ chế khen thưởng riêng để vừa đảm bảo sự công bằng, vừa khuyến khích cán bộ công nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.

Thứ sáu, về phúc lợi và chế độ đãi ngộ khác. Tổng Công ty xây dựng các chính sách, chế độ phúc lợi, đãi ngộ đảm bảo phù hợp với các quy định hiện hành của Nhà nước nhưng phải gắn liền với điều kiện thực tiễn của Tổng Công ty. Chính sách phúc lợi được xây dựng cần dựa trên một số chỉ tiêu là: hỗ trợ ăn trưa, hỗ trợ nhà ở, hỗ trợ gửi trẻ, hỗ trợ tham quan, nghỉ mát, hỗ trợ tiền tàu xe cho công nhân ở xa (nếu có)...; hỗ trợ tiền đi thăm hỏi, ốm đau, bệnh tật. Đặc biệt là, chỉ huy các cấp của Tổng Công ty và Hội đồng quân nhân, Công đoàn, Hội Phụ nữ, Đoàn thanh niên phải luôn đồng hành cùng cán bộ công nhân viên trong mọi hoạt động, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của người lao động, đáp ứng những nguyện vọng chính đáng của họ, tạo mọi điều kiện để cán bộ, nhân viên phát huy hết năng lực sẵn có. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn (2019-2021). *Báo cáo tổng hợp số liệu NNL của Tổng Công ty Xây dựng Trường Sơn*
2. Đỗ Văn Phúc (2019). *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, Nxb Khoa học và kỹ thuật
3. Nguyễn Ngọc Quân (2019). *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động Xã hội
4. Lê Tiến Thành (2021). *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, Nxb Thanh Hóa
5. Đoàn Anh Tuấn (2013). *Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh