

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

TRẦN THỊ PHƯƠNG ANH

**BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

TRẦN THỊ PHƯƠNG ANH

**BỒ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

TS. Trần Thị Hoàng Hà

Hà Nội, Năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Bài luận văn là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân, các dữ liệu trong luận văn được thu thập từ các nguồn tin cậy đảm bảo độ chính xác cao.

Nếu phát hiện bất kỳ gian lận nào trong bài luận văn của tôi, tôi xin chịu trách nhiệm trước nhà trường.

Hà Nội, Ngày tháng năm 2017

Cao học viên

Trần Thị Phương Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1 Khái quát về bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp	6
1.1.1 Khái niệm nhân sự	6
1.1.2 Khái niệm quản trị nhân sự	7
1.1.3 Khái niệm bố trí và sử dụng nhân sự	9
1.2 Mục tiêu và nguyên tắc trong bố trí và sử dụng nhân sự	10
1.2.1 Mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân sự	10
1.2.2 Nguyên tắc của bố trí và sử dụng nhân sự	12
1.3 Nội dung công tác bố trí và sử dụng nhân sự	16
1.3.1. Dự báo nhu cầu nhân sự	17
1.3.2. Đánh giá tổng quan thực trạng nhân sự của doanh nghiệp	18
1.3.3. So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng về nhân sự	24
1.3.4. Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự	26
1.3.5. Kiểm soát nhân sự	27
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp	28
1.4.1 Nhân tố khách quan	28
1.4.2. Nhân tố chủ quan	31

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11.....	35
2.1 Khái quát về Công ty Cổ phần Sông Đà 11	35
2.1.1 <i>Quá trình hình thành và phát triển</i>	35
2.1.2 <i>Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Sông Đà 11</i>	37
2.1.3 <i>Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Sông Đà 11</i>	39
2.1.4. <i>Đánh giá kết quả kinh doanh</i>	43
2.2. Phân tích thực trạng bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty cổ phần sông đà 11	48
2.2.1. <i>Phân tích tình hình lao động tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11</i>	48
2.2.2. <i>Phân tích tình hình bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11</i>	59
2.2.3. <i>Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11</i>	78
2.3 Đánh giá chung về công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11	86
2.3.1 <i>Ưu điểm và nguyên nhân</i>	86
2.3.2 <i>Hạn chế và nguyên nhân</i>	88
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11	91
3.1 Mục tiêu, nhiệm vụ và các giải pháp thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian tới	91
3.1.1 <i>Mục tiêu, nhiệm vụ của công ty</i>	91
3.1.2 <i>Các biện pháp chủ yếu thực hiện kế hoạch năm 2017</i>	96
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11	103
3.2.1 <i>Các giải pháp chủ yếu</i>	103
3.2.2. <i>Các giải pháp khác</i>	114
3.3. CÁC KIẾN NGHỊ.....	118

<i>3.3.1. Kiến nghị đối với Nhà nước</i>	118
<i>3.3.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Sông Đà</i>	119
KẾT LUẬN	120
TÀI LIỆU THAM KHẢO	121

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký tự viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BCH	Ban chấp hành
2	BH	Bán hàng
3	BXD	Bộ xây dựng
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5	CCDV	Cung cấp dịch vụ
6	CNVC	Công nhân viên chức
7	DT	Doanh thu
8	HĐQT	Hội đồng quản trị
9	KD	Kinh doanh
10	KHN	Kế hoạch năm
11	LN	Lợi nhuận
12	LĐ	Lao động
13	PTDT	Phổ thông dân tộc
14	PGS	Phó giáo sư
15	QĐ	Quyết định
16	SN	Số người
17	SXKD	Sản xuất kinh doanh
18	TL	Tỷ lệ
19	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
20	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
21	TNCS	Thanh niên cộng sản
22	TS	Tiến sĩ
23	TW	Trung ương
24	VNĐ	Việt Nam Đồng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Phương pháp mức thang điểm.....	21
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong 3 năm 2014, 2015, 2016	44
Bảng 2.2 : Đánh giá hiệu quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong 3 năm 2014->2016	47
Bảng 2.3: Tình hình biến động về số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11	50
Bảng 2.4 : Tình hình chất lượng lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11	54
Bảng 2.5: Chất lượng lao động trong danh sách của Công ty Cổ phần Sông Đà 11	58
Bảng 2.6 : Đánh giá năng lực của nhân viên Nguyễn Văn A – nhân viên kế toán Công ty Cổ phần Sông Đà 11.....	62
Bảng 2.7 : Giai đoạn đánh giá từ 01/02/2017 – 28/02/2017	63

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 : Quy trình bố trí và sử dụng nhân sự Theo Giáo trình Quản trị nhân lực – PGS.TS Hoàng Văn Hải, Th.S Vũ Thùy Dương	17
Sơ đồ 1.2: Phân tích GAP Theo Giáo trình Quản trị nhân lực – PGS.TS Hoàng Văn Hải, Th.S Vũ Thùy Dương.....	25
Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ bộ máy Công ty Cổ phần Sông Đà 11	39
Biểu đồ 2.1: Khảo sát tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo quy hoạch theo ý kiến nhà quản lý	59
Biểu đồ 2.2: Khảo sát nhân viên về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo năng lực.....	63
Biểu đồ 2.3: Khảo sát nhà quản lý về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo năng lực.....	64
Biểu đồ 2.4: Khảo sát tình hình nhân viên được chuyển chuyển sang bộ phận mới theo năng lực bản thân	65
Biểu đồ 2.5: Khảo sát bố trí nhân sự.....	71
Biểu đồ 2.6: Khảo sát tình hình sử dụng nhân sự tại các bộ phận	74

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế nước ta hiện nay là nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước, do đó đặc trưng nổi bật là tính cạnh tranh. Các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, hay đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi hình thức tổ chức hiện nay.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật hiện đại cùng với sự phát triển của nền kinh tế “mở” buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng, do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong bộ máy tổ chức nhằm đạt hiệu quả tốt nhất đang được mọi giới quan tâm.

Nghiên cứu bố trí và sử dụng nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi, biết lắng nghe, biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, biết cách nhạy cảm với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc bố trí và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả tổ chức.

Trên thực tế, khi doanh nghiệp không đủ khả năng cạnh tranh về vốn và công nghệ thì cần phải xây dựng cho mình một đội ngũ nhân sự vững mạnh, có đủ khả năng để tạo ra lợi thế để cạnh tranh trên thương trường. Để làm được điều này, không còn cách nào khác là doanh nghiệp phải thực sự làm tốt công bố trí và sử dụng nhân sự trong tổ chức của mình bởi đây là yếu tố rất quan trọng giúp doanh nghiệp có thể bố trí, sử dụng đúng người, đúng công việc, phát huy tối đa tiềm lực vốn có của con người nói chung và của đội ngũ công nhân viên trong tổ chức của mình nói riêng.

Khi tìm hiểu tại công ty, nhận thấy công ty đã chú trọng, quan tâm tới công tác bố trí và sử dụng nhân sự đặt biệt là với đối tượng người lao động cấp cơ sở song rất tốn kém sức người sức của mà hiệu quả đem lại chưa cao, chưa thu về kết quả đúng mong muốn. Nhân sự có phòng ban khuyết có phòng ban thừa, trình độ

nhân sự chưa được phân công về đúng chuyên môn, hay nhân sự chưa được quan tâm đúng mức.

Với những lý do trên, tôi quyết định chọn đề tài : “Bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty cổ phần Sông Đà 11”.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài

“ *Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại các nhà khách Bộ Quốc phòng định hướng nghiên cứu tại nhà khách Bộ quốc phòng (T66), Cục hậu cần, Bộ tổng tham mưu*”, Luận văn thạc sĩ, Dương Ngọc Đức, Đại học Thương Mại, 2013.

Luận văn trình bày lý luận, phân tích đánh giá thực trạng, đề xuất nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại nhà khách Bộ quốc phòng. Đề tài rút ra những kết luận chung về thành công, tồn tại và những nguyên nhân tồn tại, trên cơ sở dự báo triển vọng và quan điểm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại nhà khách Bộ quốc phòng, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao cách thức sử dụng lao động trong thời gian tới.

“*Quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Mai – Thành phố Thanh Hóa*”, Luận văn thạc sĩ , Lê Thị Ngọc, Đại học Thương Mại, 2014.

Luận văn trình bày một số vấn đề lý luận, phân tích thực trạng, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị để hoàn thiện quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Mai. Đề tài giúp người đọc nhận ra những tồn tại vốn có trong quá trình quản trị nhân lực tại khách sạn. Từ đó đưa ra các hạn chế cụ thể để đề xuất các giải pháp giải quyết triệt để rõ ràng nhằm nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Mai.

“ *Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại công ty cổ phần Goldsun Việt Nam*”, Luận văn thạc sĩ, Nguyễn Thị Thu Vân, Đại học Thương Mại, 2015

Đề tài đưa ra các vấn đề lý thuyết về đãi ngộ nhân sự, đưa ra các thực trạng thực tế tại doanh nghiệp đang vướng mắc cần giải quyết, từ đó đề xuất ra các giải pháp nhằm hoàn thiện các công tác đãi ngộ nhân sự tại công ty. Qua đề tài giúp cho công ty cổ phần Goldsun Việt Nam nói riêng cũng như các doanh nghiệp nói chung có cách nhìn mới khách quan và tiến bộ hơn trong cách đãi ngộ nhân sự trong thời kỳ hiện nay.

“*Phát triển nguồn nhân lực trình độ cao tại công ty cổ phần công nghiệp xây dựng Toàn Phát*”, Luận văn thạc sĩ, Nguyễn Hữu Át, Đại học Thương Mại, 2014.

Đề tài trình bày cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trình độ cao của công ty. Phân tích thực trạng trong các khâu tuyển chọn, đào tạo, định hướng đối tượng nhân lực trình độ cao từ đó đưa ra các giải pháp và kiến nghị phát triển nguồn nhân lực trình độ cao tại công ty cổ phần công nghiệp xây dựng Toàn Phát.

“*Hoàn thiện quản trị đãi ngộ nhân sự trong các doanh nghiệp nhà nước sau khi cổ phần hóa*”, Luận văn thạc sĩ, Tăng Thị Hằng, Đại học Thương Mại, 2011

Đề tài đưa ra tổng quan nghiên cứu về quản trị đãi ngộ nhân sự trong các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa, một số vấn đề lý luận về quản trị đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp, Các kết quả nghiên cứu và giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị đãi ngộ nhân sự tại khối doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa, và lấy Công ty cổ phần tư vấn đầu tư và thiết kế xây dựng Việt Nam làm ví dụ thực tế.

Qua tìm hiểu, tôi nhận thấy chưa có đề tài nào thực hiện nghiên cứu về bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 do đó tôi đã làm luận văn thạc sĩ chọn đề tài “*Bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11*”.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu:

Đề tài “*Bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11*”, nhằm nhận dạng các vấn đề còn tồn tại, cũng như nguyên nhân trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự đối với đối tượng người lao động cấp cơ sở để từ đó giải quyết các vấn đề nêu trên một cách triệt để, khách quan, mang lại hiệu quả trong việc bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

Thứ nhất, luận văn hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về bố trí và sử dụng nhân sự tại doanh nghiệp.

Thứ hai, luận văn phân tích đánh giá thực trạng vấn đề bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty Cổ phần Sông Đà 11.

Thứ ba, trên cơ sở những thành công, tồn tại và nguyên nhân của các tồn tại đó, đề xuất ra các giải pháp nhằm hoàn thiện bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

** Đối tượng nghiên cứu:* một số vấn đề lý luận về bố trí và sử dụng nhân sự và thực trạng về bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty cổ phần Sông Đà 11.

** Phạm vi nghiên cứu:*

Về không gian: luận văn nghiên cứu công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty Cổ phần Sông Đà 11

Về thời gian: Dữ liệu sơ cấp khảo sát trong thời gian từ tháng 12/2016 đến tháng 4/2017, Dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2016. Các giải pháp được xây dựng cho giai đoạn 2017 – 2022.

Về nội dung nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu về công tác bố trí và sử dụng nhân sự đối với đối tượng nhân sự thừa hành tại Công ty cổ phần Sông Đà 11.

5. Phương pháp nghiên cứu:

5.1 Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu:

Đối với dữ liệu sơ cấp, luận văn dự kiến sử dụng các kỹ thuật khảo sát: Phương pháp phỏng vấn bằng thư điện tử, phỏng vấn bằng điện thoại; Phương pháp khảo sát điều tra bằng bảng hỏi.

Đối với dữ liệu thứ cấp, luận văn dự kiến sử dụng các kỹ thuật thu thập thông tin từ các nguồn: Dữ liệu thứ cấp bên trong như báo cáo tài chính của doanh nghiệp; Dữ liệu thứ cấp bên ngoài như tạp chí khoa học, sách, báo, Internet...

5.2 Phương pháp phân tích

Phương pháp thống kê, so sánh: Bài luận văn sử dụng bảng hỏi để thu thập thông tin, thống kê các dữ liệu để theo dõi, đưa ra các kết luận tốt nhất. Bài luận văn sử dụng số liệu giữa các năm nhằm so sánh để đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện các công tác.

Phương pháp quy nạp: Bài luận văn sử dụng phân tích các đối tượng cần nghiên cứu từ đó đưa ra cái nhìn chung nhất, tổng thể nhất nhằm đi đúng hướng nghiên cứu của đề tài.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời cam đoan, mục lục, các danh mục và phụ lục, phần mở đầu, kết luận, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương, bao gồm:

- Chương 1: Một số lý luận cơ bản về bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty Cổ phần Sông Đà 11.
- Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty Cổ phần Sông Đà 11.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái quát về bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm nhân sự

Con người là vốn quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp – hơn lúc nào hết, câu nói này càng có giá trị và ý nghĩa khi nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng hội nhập toàn cầu một cách mạnh mẽ, tính chất cạnh tranh của nền kinh tế thị trường ngày càng gay gắt, thì yếu tố con người ngày càng là nền tảng và trọng yếu nhất trong mỗi tổ chức, đặc biệt là mỗi doanh nghiệp.

Theo Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010): “Nhân sự là một nguồn lực quan trọng của mọi tổ chức. Trong doanh nghiệp mỗi một người lao động đều được giao đảm nhận những công việc nhất định và có chức danh nhất định. Vì vậy những người này còn được coi là những nhân lực như: các nhà quản trị và nhân viên, những người lao động trực tiếp và gián tiếp. Nhân lực của doanh nghiệp được nghiên cứu trong mối quan hệ chặt chẽ với công việc nhất định mà họ được giao cũng như tập thể mà họ là thành viên.” [3, Tr.17]

Từ khái niệm trên có thể thấy:

Nhân sự một trong những đối tượng quan trọng của một tổ chức, một doanh nghiệp.

Nhân sự là các tất cả các đối tượng trong một tổ chức, từ nhà quản trị tới các thành viên, từ các đối tượng khối trực tiếp với khối gián tiếp.

Nhân sự được xác định trên mối quan hệ với các công việc được đảm nhận.

Theo Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016): “Nhân sự hay nhân lực trong tổ chức/ doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ những người làm việc trong tổ chức/ doanh nghiệp được trả công, khai thác và sử dụng có hiệu quả nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức/ doanh nghiệp.” [5, Tr.15]

Từ khái niệm trên có thể thấy:

Nhân lực của tổ chức/ doanh nghiệp bao gồm toàn bộ những con người làm việc cho tổ chức/ doanh nghiệp đó, được tổ chức/ doanh nghiệp quản lý, sử dụng và trả công.

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức/ doanh nghiệp cần được đầu tư, khai thác và sử dụng có hiệu quả. Hiện nay vị trí và vai trò của nhân lực ngày càng được khẳng định rõ vì nhân lực chính là chủ thể thực hiện toàn bộ các hoạt động trong tổ chức/ doanh nghiệp.

Nguồn lực của mỗi con người là thể lực và trí lực. Trong nhiều trường hợp trí lực của con người có tính chất quyết định đến việc sử dụng thể lực của họ trong quá trình làm việc. Tổ chức/ doanh nghiệp cần quan tâm tới các yếu tố này để duy trì và phát triển cả thể lực và trí lực của mỗi con người trong tổ chức/ doanh nghiệp.

Trong bài luận văn này, tôi sử dụng khái niệm nhân sự theo Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản – TS. Mai Thanh Lan, PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) : *“Nhân sự hay nhân lực trong tổ chức/ doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ những người làm việc trong tổ chức/ doanh nghiệp được trả công, khai thác và sử dụng có hiệu quả nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức/ doanh nghiệp.”*

1.1.2 Khái niệm quản trị nhân sự

Để đáp ứng yêu cầu của quản trị là “đạt mục tiêu thông qua nỗ lực của những người khác” các nhà quản trị cần hiểu rõ tiềm năng của con người rồi từ đó xây dựng đội ngũ nhân sự, sử dụng và kích thích họ làm việc có hiệu quả. Đây chính là nền tảng của công tác quản trị nhân sự.

Theo Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010): “Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.” [3, Tr.7]

Từ khái niệm trên có thể thấy:

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực cụ thể của quản trị, vì vậy nó cần phải thực hiện thông qua các chức năng quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát một cách đồng bộ và phối hợp chặt chẽ.

Quản trị nhân lực phải được thực hiện trong mối quan hệ chặt chẽ với các lĩnh vực quản trị khác như: Quản trị chiến lược, quản trị bán hàng, mua hàng, quản trị tài chính... Với phương diện là hoạt động hỗ trợ, quản trị nhân lực phải phục vụ cho các hoạt động quản trị tác nghiệp khác, bởi các lĩnh vực quản trị này sẽ không thực hiện được nếu thiếu quản trị nhân lực.

Trách nhiệm quản trị nhân lực liên quan đến mọi nhà quản trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản trị, trong phạm vi bộ phận của mình đều phải triển khai công tác quản trị nhân lực. Không nên vấp phải sai lầm cho rằng quản trị nhân lực chỉ là trách nhiệm của người đứng đầu doanh nghiệp (giám đốc, tổng giám đốc) và phòng tổ chức nhân sự.

Quản trị nhân lực đòi hỏi tính nghệ thuật cao, con người - đối tượng của quản trị nhân lực là rất đa dạng và có thể biến đổi theo hoàn cảnh, vì vậy nhà quản trị cần phải sáng tạo và quyền biến trong hành động thực tiễn.

Theo Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016): “Quản trị nhân lực được hiểu là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc hoạch định nhân lực, tổ chức quản trị nhân lực, tạo động lực cho người lao động và kiểm soát hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức/ doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định.” [5, Tr.25]

Từ khái niệm trên có thể thấy:

Quản trị nhân lực là một hoạt động quản trị đặc thù, cũng bao gồm đầy đủ bốn chức năng của hoạt động quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát.

Mục tiêu của quản trị nhân lực là hướng tới thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định của tổ chức/ doanh nghiệp thông qua việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức/ doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực được thực hiện thông qua các hoạt động chủ yếu như tuyển dụng nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân lực, tổ chức và định mức lao động.

Trách nhiệm quản trị nhân lực là trách nhiệm của mọi nhà quản trị trong tổ chức/ doanh nghiệp theo phạm vi chức trách và quyền hạn được giao. Trách nhiệm

quản trị nhân lực ở các cấp quản trị khác nhau là khác nhau,

Đối tượng của quản trị nhân lực là con người trong quá trình làm việc tại tổ chức/ doanh nghiệp. Bên cạnh tính khoa học, quản trị nhân lực đòi hỏi tính nghệ thuật cao vì đối tượng của quản trị nhân lực là con người vốn rất đa dạng và phức tạp về tính cách, năng lực, quan điểm... ở những thời điểm và hoàn cảnh khác nhau.

Trong bài luận văn này, tôi sử dụng khái niệm theo Theo Giáo trình Quản trị nhân lực – PGS.TS Hoàng Văn Hải, Th.S Vũ Thùy Dương (2010) : *“Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”*.

1.1.3 Khái niệm bố trí và sử dụng nhân sự

Một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hay không ngoài việc tuyển dụng đủ số lượng lao động với mức trình độ, kỹ năng phù hợp còn cần phải bố trí lực lượng lao động của doanh nghiệp vào đúng công việc và đúng thời điểm. Công tác bố trí và sử dụng nhân sự liên quan đến cả đội ngũ nhân sự mới tuyển dụng cũng như đội ngũ nhân sự đang đảm nhiệm công việc.

Theo Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016): “ Bố trí và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được hiểu là quá trình bố trí, sắp đặt nhân sự vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm thực hiện có hiệu quả chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp” [5, Tr.194].

Trong doanh nghiệp, bố trí và sử dụng nhân sự được thực hiện thông qua các hoạt động bao gồm: phân tích và đánh giá nhu cầu nhân sự, đánh giá và dự tính khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân viên hiện tại, đưa ra trừ tính quy hoạch đội ngũ cán bộ nguồn, tiến hành bổ nhiệm nhân sự vào các vị trí theo đúng năng lực và sở trường của mỗi người, xác lập các nhóm làm việc hiệu quả... Các khâu này có quan hệ mật thiết với nhau, chỉ cần một khâu không được làm tốt sẽ làm cho các khâu còn lại bị ảnh hưởng và xa hơn, hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được.

Theo Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010): “Bố trí và sử dụng nhân sự là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc” [3, Tr.55].

Bố trí và sử dụng nhân sự giống như việc sắp xếp đội hình thi đấu của một đội bóng: cầu thủ nào chúng ta đang có? Chúng ta có thể có? Chúng ta cần? và vị trí nào, trận đấu nào phù hợp nhất với mỗi cầu thủ tại mỗi thời điểm khác nhau? Và xa hơn thế, làm thế nào để bồi dưỡng và tạo dựng được đội ngũ cầu thủ giỏi cho tương lai nhằm tạo thế chủ động cho câu lạc bộ...

Bố trí và sử dụng nhân sự vừa mang tính ổn định vừa mang tính linh hoạt vì quá trình này liên quan trực tiếp đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cũng như cá nhân từng người lao động.

Trong bài luận văn này, tôi sử dụng khái niệm theo Giáo trình Quản trị nhân lực – PGS.TS Hoàng Văn Hải, Th.S Vũ Thùy Dương (2010): “*Bố trí và sử dụng nhân sự là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc*”.

1.2 Mục tiêu và nguyên tắc trong bố trí và sử dụng nhân sự

1.2.1 Mục tiêu của bố trí và sử dụng nhân sự

Thực tế rất nhiều doanh nghiệp gặp phải tình trạng vừa thừa vừa thiếu nhân sự. Thừa và thiếu thể hiện ở chỗ có nhiều nhân viên nhưng lại có ít người đáp ứng được yêu cầu của công việc với sức ép ngày càng gia tăng. Và như vậy, mục tiêu chung nhất của bố trí và sử dụng nhân sự là tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy sở trường của mỗi người, từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc, qua đó, hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Để thực hiện được mục tiêu chung này, cần đảm bảo ba mục tiêu cụ thể sau:

Thứ nhất, bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đảm bảo đúng số lượng, chất lượng lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân lực. Đối với doanh nghiệp, bài toán đảm bảo số lượng nhân lực là cơ bản nhất. Xuất phát từ thực tế sự cạnh tranh giữa

các doanh nghiệp trong thu hút nhân sự ngày càng gia tăng, bài toán đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự trở thành cơ bản nhất và cũng là bài toán khó khăn nhất đòi hỏi doanh nghiệp phải làm tốt công tác hoạch định nhân sự.

Thứ hai, bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo tính đúng người, đúng việc. Đảm bảo sử dụng lao động đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người lao động. Người lao động được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động. Mục tiêu cần đạt được là đảm bảo sử dụng nhân sự đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi cá nhân nhằm làm gia tăng năng suất lao động và động lực của nhân viên khi làm việc. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại, nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo động lực cho họ trong quá trình lao động.

Thứ ba, bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ: đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ: đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp quy mô lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống. Trong các doanh nghiệp quy mô lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống;

Thứ tư, bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng thời điểm, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Đảm bảo đúng thời hạn: có nghĩa là phải đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do các yếu tố hưu trí, bỏ việc... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân sự trong quá trình kinh doanh do tác động đến từ hưu trí, bỏ việc, thuyên chuyển

công tác... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hóa các loại hình hợp đồng lao động nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

1.2.2 Nguyên tắc của bố trí và sử dụng nhân sự

Xuất phát từ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, dựa vào quy mô, thực trạng thị trường lao động, và quan trọng hơn là dựa vào thực trạng nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp để xác định xem doanh nghiệp cần bao nhiêu cán bộ và nhân viên cho các chức danh cụ thể? Với những tiêu chuẩn gì? Vào thời điểm nào doanh nghiệp sẽ cần? Do vậy, nhà quản trị phải biết trù tính để trả lời câu hỏi làm thế nào để có được những nhân sự phù hợp? Và làm thế nào để mỗi nhân viên và cán bộ phát huy hết năng lực sở trường của họ? Để trả lời được những câu hỏi đó, các nhà quản trị cần bám sát các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân sự cơ bản sau đây:

1.2.2.1 Bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ theo kế hoạch

Trong bố trí và sử dụng nhân sự, doanh nghiệp cần phải có quy hoạch cụ thể để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc. Vì vậy, cần xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân sự sắp diễn ra của doanh nghiệp. Đa phần các quy hoạch được tiến hành ngầm và không công khai. Điều này là rất quan trọng để đảm bảo thực hiện chính sách quy hoạch nhân sự thành công.

Ngoài ra, trong quy hoạch nhân sự cũng cần chú ý đến những yếu tố tác động không mong muốn nhằm tránh những trục trặc và rào cản. Vì vậy, cần có quy hoạch nhân sự mang tính “động” và “mở”. Xuất phát từ nguyên tắc này, quá trình bố trí và sử dụng nhân sự phải đảm bảo có mục đích. Theo đó, doanh nghiệp cần thiết lập được cho mỗi nhân viên một mục đích cần đạt đến trong mỗi thời kỳ. Sử dụng nhân sự đúng mục đích ảnh hưởng đến sự trưởng thành của từng nhân viên và liên quan đến ích lợi của từng nhân viên cũng như những đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Ngoài ra, cũng cần lưu ý là phải biết mạnh dạn trong bố trí và sử dụng nhân sự. Nhân sự giỏi là kết quả của quá trình bồi dưỡng mà nên, cần mạnh dạn sử dụng

nhân viên để họ xông pha trong việc thực hiện cũng công việc nhiều thách thức. Do vậy trong tính toán, cần nhắc cần phải sáng tạo và nhiều lúc, phải vượt qua những “lề lối thông thường”.

Sau cùng, khi dự trù nhân sự, ngoài năng lực chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân sự phải coi trọng phẩm chất đạo đức. Phẩm chất cá nhân là điều cần lưu tâm trong bố trí và sử dụng nhân sự. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn, doanh nghiệp cần sử dụng các tiêu chuẩn liên quan đến bốn đức tính quan trọng của mỗi người là: cần, kiệm, liêm, chính, được cụ thể hóa qua một số hành vi như: tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ tuân thủ các cam kết với doanh nghiệp... Sử dụng được những người có phẩm chất đạo đức tốt sẽ giúp doanh nghiệp giữ được thế ổn định lâu dài và thu hút thêm nhiều người tài.

1.2.2.2 Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic hiệu suất

Việc bố trí và sử dụng nhân sự phải hướng vào nâng cao hiệu suất công việc: “ Phải dùng người đúng chỗ, đúng việc” và vì vậy, cần phải đảm bảo quy tắc: làm đúng việc trước khi làm việc đúng. Hiệu suất làm việc của các cá nhân phải làm tăng hiệu suất của tập thể, vì vậy cần phải đúng người, đúng việc, và phải tạo lập được các ê kíp làm việc phụ thuộc và hỗ trợ lẫn nhau. Để đảm bảo hiệu suất, việc bố trí và sử dụng nhân sự phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Đảm bảo tính chuyên môn hóa, thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống doanh nghiệp.

Đảm bảo tính hợp tác giữa các cá nhân và nhóm. Theo yêu cầu đó, mục tiêu, quyền hạn và nghĩa vụ của mỗi cá nhân, vị trí, bộ phận trong doanh nghiệp phải được xác định rõ ràng.

Đảm bảo có tầm hạn quản trị phù hợp. Thực hiện theo yêu cầu này, việc bố trí và sử dụng nhân sự phải đảm bảo phù hợp với năng lực của nhà quản trị, năng lực của nhân viên, các điều kiện cơ sở vật chất hỗ trợ quá trình làm việc, hệ thống thông tin...

Bố trí và sử dụng nhân sự cũng phải xuất phát từ hiện thực của doanh nghiệp và năng lực của cá nhân. Sự thành công của mỗi con người đều có quan hệ chặt chẽ

đến môi trường của nó, trong tình huống bình thường, hoàn cảnh hiện thực có thể trở thành điều kiện và cũng có thể trở thành vật cản cho sự thành công của nhân viên. Nhà quản trị cần biết tính toán phân loại nhân sự theo các cấp độ nhu cầu về nhân sự của doanh nghiệp và năng lực của nhân viên. Bố trí và sử dụng nhân sự như vậy phải căn cứ đúng vào sở trường và các tố chất khác nhau của mỗi người để tính toán các cấp độ sử dụng. Hơn nữa, việc bố trí và sử dụng nhân sự theo nguyên tắc hiệu suất sẽ yêu cầu doanh nghiệp sử dụng nhân viên theo đúng trình độ của họ.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần quán triệt bố trí và sử dụng nhân sự phải gắn với chức vụ. Một nhà quản trị nhân sự giỏi phải biết căn cứ vào tài năng cao thấp của nhân viên để cất nhắc họ vào những chức vụ thích hợp, căn cứ vào đạo đức phẩm chất của họ để xác định vị trí của họ. Cuối cùng, bố trí và sử dụng nhân sự phải cân nhắc giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Khi bố trí và sử dụng nhân sự cần phải lấy lợi ích của tập thể, của doanh nghiệp làm nền tảng. Đây là một quy tắc mà nếu không được tuân thủ sẽ gây ra sự đảo lộn về mặt tư tưởng của người lao động, từ đó gây ra các hậu quả khó lường.

1.2.2.3 Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic tâm lý xã hội

Con người là chủ thể phức tạp, là tổng hòa các mối quan hệ xã hội dựa trên nền tảng sinh học. Do vậy cần chú ý đến các mối quan hệ tình cảm của họ trong khi bố trí và sử dụng.

Ngày nay, trong điều kiện nền kinh tế thị trường với xu thế toàn cầu hóa ngày càng mạnh mẽ, và trong điều kiện thương mại và các doanh nghiệp khác đang phát triển, thành đạt thường phải làm nhiều hơn 8h/ngày, các nhà quản trị doanh nghiệp còn ở doanh nghiệp làm việc với thời gian nhiều hơn. Từ đó xuất hiện vấn đề mới : Doanh nghiệp không chỉ là nơi làm việc, là nơi để con người cống hiến, phục vụ,... Đó còn là nơi con người sống, khôi phục và tái tạo sức lao động, sáng tạo, phát triển và hoàn thiện nhân cách người lao động. Do vậy mà doanh nghiệp không chỉ tạo ra môi trường làm việc tốt mà phải tạo ra được môi trường sống tối ưu cho người lao động. Con người là một tế bào của xã hội, làm việc đơn thuần không chỉ làm muốn được hưởng một mức lương cao mà còn muốn được làm việc

trong một môi trường mà họ có thể giao lưu, trò chuyện với những đồng nghiệp khác, họ có thể cởi mở và gắn bó với nhau góp phần không nhỏ để đạt được những thành công trong công việc.

Con người sẽ làm việc tích cực hơn khi có các động cơ thúc đẩy, nếu động cơ càng mãnh liệt thì sự tích cực càng gia tăng. A.maslow là người đã khái quát động cơ của con người qua thang bậc nhu cầu. Vận dụng lý thuyết của A.maslow, có thể rút ra một số kết luận về bố trí và sử dụng nhân lực như sau:

- Giao người lao động nhiều việc phức tạp để tạo thách thức;
- Khích lệ nhu cầu thành đạt;
- Tạo niềm vui trong công việc.

Do vậy, quan hệ giữa con người trong công việc cũng là điều cần chú ý trong bố trí và sử dụng nhân sự. Bố trí và sử dụng nhân sự cần phải có nghệ thuật. Theo đó, nhà quản trị cần sử dụng các phương pháp khôn khéo. Muốn tạo dựng được êkip làm việc hiệu suất, cần chú ý rằng không phải những nhân sự có năng lực bao giờ cũng kết hợp làm gia tăng hiệu suất công tác của cả nhóm.

1.2.2.4. Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính

Khi bố trí và sử dụng nhân sự, một mặt, doanh nghiệp cần có sự lựa chọn kỹ lưỡng nhưng cũng phải quán triệt nguyên tắc dùng người không quá cầu toàn. Nhà quản trị nhân lực giỏi cần phải biết phát huy tài năng của mỗi người và tìm cách chế ngự các điểm hạn chế của nhân viên. Mặt khác, bố trí và sử dụng nhân sự theo chuyên môn của từng cá nhân nhằm đảm bảo mỗi nhân viên thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn. Một nhân viên thường có năng lực trên nhiều lĩnh vực khác nhau và có thể tham gia vào nhiều công việc khác nhau, do đó nhà quản trị phải sử dụng phương pháp phân tích đánh giá năng lực để xem lĩnh vực chuyên môn nào nhân viên nổi trội và có ích cho tổ chức. Từ đó bố trí, sử dụng nhân viên vào các công việc mà họ có chuyên môn giỏi nhất, có thể đem lại hiệu quả nhất cho doanh nghiệp.

Hơn nữa, khi bố trí và sử dụng nhân sự cần phải lấy chữ tín làm gốc. Tuyển được người có năng lực, bố trí được họ vào những công việc thích hợp đã là điều

khó nhưng điều khó lớn nhất đối với doanh nghiệp đó là phải tin tưởng họ một cách đầy đủ. Nhà quản trị dành cho cấp dưới các chức vụ thì phải để cho họ có quyền hành động trong phạm vi chức trách được giao phó. Từ đó, bố trí và sử dụng nhân sự phải đi đôi với thành ý của nhà quản trị. Điều quan trọng nhất là nhà quản trị phải luôn nhìn vào điểm sáng trong con người của cấp dưới.

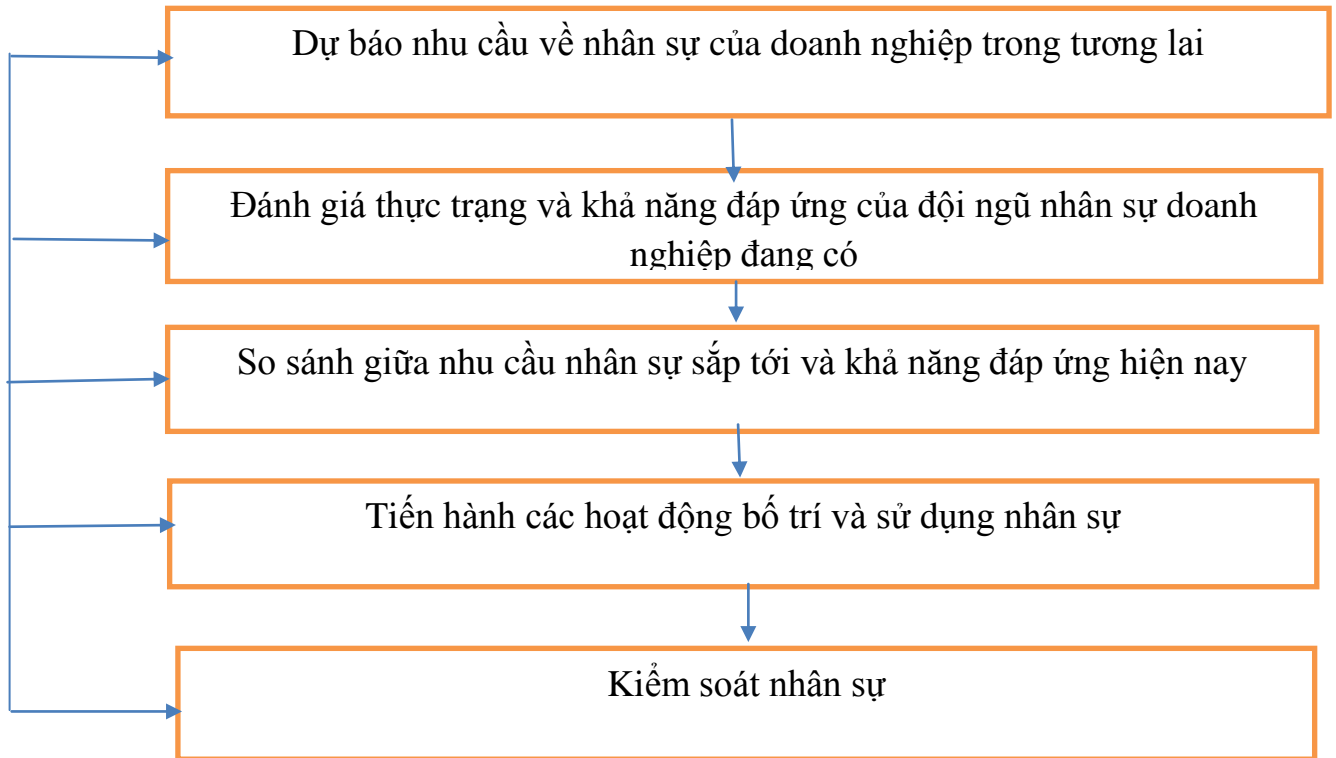
1.2.2.5 Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự

Bố trí và sử dụng nhân sự phải được thực hiện theo nguyên tắc dân chủ tập trung: Thống nhất từ cấp cao nhất nhưng phải phân quyền rộng rãi trong các cấp tổ chức doanh nghiệp. Mọi sự bố trí và sử dụng phải nhằm vào phục vụ mục tiêu chung của doanh nghiệp trong đó, sự năng động sáng tạo của các cá nhân và bộ phận phải được khai thác và phát huy có hiệu quả. Bố trí nhân sự nên được thực hiện thông qua những cuộc gặp gỡ giữa cấp trên và người được bố trí để thông suốt họ. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng viết: “trước khi trao công tác, cần bàn kỹ với cán bộ. Nếu họ gánh không nổi, chớ nên miễn cưỡng trao công việc đó cho họ”. Phát huy nguyên tắc dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự cũng bao hàm cả việc chú trọng ý kiến của tập thể người lao động, lắng nghe ý kiến của họ. Tuy nhiên, cần phát huy tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị, tránh tình trạng “theo đuôi quần chúng”, trốn tránh trách nhiệm.

Ngoài các nguyên tắc cơ bản trên, để bố trí và sử dụng nhân sự đạt hiệu quả cao, các nhà quản trị còn cần phải vững về tâm thế, không ngừng tu dưỡng bản thân mới có thể thực thi việc bố trí và sử dụng nhân sự tốt được.

1.3 Nội dung công tác bố trí và sử dụng nhân sự

Thực chất quá trình bố trí và sử dụng nhân sự của doanh nghiệp là quá trình mà theo đó nhà quản trị tiến hành dự báo nhu cầu của doanh nghiệp trong những năm tới, so sánh nhu cầu đó với thực trạng đáp ứng của nhân sự hiện nay nhằm tìm ra khoảng cách về các sự thiếu thừa về nhân sự. Tiếp theo đó là đề ra các giải pháp điều chỉnh xóa bỏ các khoảng cách đó, tiến hành bố trí và sử dụng nhân sự. Sau cùng là các hoạt động kiểm soát nhân sự nhằm đảm bảo sự đúng đắn, khoa học và hiệu quả của công tác bố trí và sử dụng nhân sự.



Sơ đồ 1.1 : Quy trình bố trí và sử dụng nhân sự [3,T84]

1.3.1. Dự báo nhu cầu nhân sự

Các chiến lược, kế hoạch kinh doanh chính là cơ sở cho việc xác định nhu cầu về nhân sự của doanh nghiệp. Để có thể tiến hành bố trí và sử dụng nhân sự, doanh nghiệp cần phải biết cần bao nhiêu người và thuộc ngành nghề nào để thực hiện thành công các kế hoạch của tổ chức trong thời gian tới.

Để tiến hành dự báo nhu cầu nhân sự doanh nghiệp căn cứ vào các nội dung cơ bản sau :

- Khối lượng công việc cần thiết phải làm;
- Trình độ trang thiết bị kỹ thuật và khả năng thay đổi công nghệ;
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính có ảnh hưởng đến năng suất lao động;
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc;
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên;
- Tỷ lệ nghỉ việc có thể có tại doanh nghiệp;

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động

Dự báo nhu cầu trong bố trí và sử dụng nhân sự thường mang tính dài hạn và nằm trong dự tính “kín” của các nhà quản trị doanh nghiệp. Nó liên quan nhiều đến sự thay đổi cơ cấu tổ chức theo yêu cầu thị trường.

1.3.2. Đánh giá tổng quan thực trạng nhân sự của doanh nghiệp

Việc đánh giá thực trạng nguồn nhân sự của doanh nghiệp bao gồm hai nội dung chính đó là: đánh giá tổng quan thực trạng nguồn nhân sự của doanh nghiệp và đánh giá năng lực của từng cán bộ nhân viên trước khi bố trí và sử dụng.

1.3.2.1. Đánh giá tổng quan thực trạng nhân sự của doanh nghiệp

Đánh giá tổng quan thực trạng nhân sự chính là phân tích cung nội bộ của doanh nghiệp về con người. Đánh giá tổng quan giúp doanh nghiệp xác lập được định hướng tổng thể cho công tác bố trí và sử dụng nhân sự: doanh nghiệp có đủ nhân sự hay không? hoạt động này, trước hết được tiến hành dựa trên cơ sở trả lời các câu hỏi sau :

Tại doanh nghiệp có bao nhiêu người trong mỗi công việc? Câu hỏi này để giúp cho nhà quản trị dễ dàng phân chia, bố trí cũng như tuyển dụng đào tạo người lao động sao cho phù hợp nhất, tránh tình trạng có phòng ban thì thừa nhân lực, có phòng ban thì nhân lực không đáp ứng được khối lượng công việc.

Trong thời gian tới, đối với mỗi công việc ước tính bao nhiêu người sẽ chuyển sang những công việc khác, bao nhiêu người sẽ rời khỏi công việc của mình và tổ chức đó? Công việc chuyên chuyên công tác trong thời gian làm việc là không thể tránh khỏi, trong lúc làm việc, người lao động sẽ bộc lộ hết năng lực, điểm mạnh, điểm yếu của mình. Qua đó nhà quản trị sẽ nắm bắt rõ tình hình, đưa ra sự bố trí hợp lý nhất để tránh lãng phí nhân tài, sử dụng người tài hợp lý, đúng chỗ, đúng thời điểm.

Sau đó, nhà quản trị cần thiết lập hệ thống thông tin nhân sự rồi mới tiến hành các hoạt động kiểm toán nhân sự.

1.3.2.2. *Đánh giá năng lực nhân sự trước khi bố trí và sử dụng*

Đánh giá năng lực của nhân sự là hoạt động nhằm khai thác tốt nhất đội ngũ nhân sự hiện có của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần nắm bắt được những thông tin về năng lực làm việc, sở trường, sở đoản của từng cá nhân để xem xét khả năng đáp ứng với vị trí dự tính sẽ bố trí nhân sự mới.

Các tiêu chuẩn thường được sử dụng để đánh giá nhân sự là :

Đánh giá tư chất cá nhân như tính liêm khiết, sức chịu đựng căng thẳng, khả năng đổi mới... Đây là những tư chất cần thiết nhất của một người lao động, nó thể hiện qua cách làm việc, cách ứng xử của người đó mỗi ngày. Nhà quản trị cần sát sao, quan sát kỹ để từ đó có thể đưa ra đánh giá hợp lý nhất vừa có thể cổ vũ tinh thần người lao động cũng như răn đe với các trường hợp chưa đáp ứng tốt.

Đánh giá về kỹ năng chuyên môn như tư duy kinh doanh, trình độ chuyên môn nghề nghiệp, khả năng tiếp thu kiến thức mới, khả năng ngoại ngữ... Đây là cách thức đánh giá thông qua cách họ làm việc mỗi ngày, nó khó có thể che dấu được như kỹ năng ở trên. Và để đánh giá về kỹ năng này là điều tương đối đơn giản đối với các nhà quản trị, để từ đó xác định môi trường làm việc phù hợp với từng người lao động.

Đánh giá về kỹ năng lãnh đạo và tổ chức như định hướng mục tiêu, khả năng quản trị nguồn nhân sự, lãnh đạo qua làm gương, vững vàng trong quyết định... Trong quá trình làm việc cũng như tiếp xúc trong cơ quan, nhà quản trị có thể nhận biết cũng như lắng nghe về tâm tư, suy nghĩ của người lao động về mục tiêu, phương hướng tương lai của họ để từ đó có những quyết định phù hợp với tổ chức cũng như người lao động.

Đánh giá về kỹ năng giao tiếp như khả năng biết lắng nghe, tinh thần cởi mở, tinh thần đồng đội... Đây là kỹ năng quan trọng đối với một người lao động, nó tạo lên sự gắn kết giữa người với người, giữa người lao động vs quản lý...

Việc đánh giá có thể được cấp trên tiến hành với sự tham khảo khách hàng, đồng nghiệp hoặc tự đánh giá của cá nhân.

Trong trường hợp cấp trên đánh giá thì phải thu tóm những dữ kiện từ mọi phía và khách quan trong đánh giá. Cấp trên có nhiệm vụ làm rõ những mặt mạnh, hạn chế tồn tại của cán bộ và nhân viên do mình quản lý nhằm tạo điều kiện giúp đỡ cấp dưới phát triển tốt hơn.

Nếu là trường hợp cá nhân tự đánh giá thì họ sẽ có cơ hội tự nhìn nhận lại bản thân mình. Cách đánh giá này tạo ra một bầu không khí cởi mở trong công việc và sẽ dễ dàng giúp nhân viên thay đổi thái độ, tác phong làm việc cũng như cách ứng xử với đồng nghiệp.

Trong đánh giá năng lực nhân viên nhằm bố trí và sử dụng sao cho hợp lý, hiệu quả nhất và người ta thường sử dụng 3 phương pháp sau:

**Phương pháp thang điểm* : nhằm đánh giá năng lực của cán bộ, nhân viên thông qua 1 bảng điểm mẫu trong đó có các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực cụ thể như : kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm... Kết quả đánh giá sẽ phân loại người được đánh giá theo các mức độ khác nhau tương ứng với mức điểm đạt được.

Bảng 1.1. Phương pháp mức thang điểm

Tên nhân viên : Chức danh công việc : Bộ quản đốc : Giai đoạn đánh giá : Từ.....đến.....					
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém (1 điểm)	Dưới trung bình (2 điểm)	Trung bình (3 điểm)	Giỏi (4 điểm)	Xuất sắc (5 điểm)
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự phù hợp					

Các yếu tố được đánh giá gồm có 2 loại : các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan tới cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan tới công việc thường bao gồm : khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có : độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp... Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi kí hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố. Trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

**Phương pháp ghi chép lưu trữ* : phương pháp này yêu cầu nhà quản trị trực tiếp lập nhật ký ghi lại các nhận định kèm theo các tình huống tương đối đặc thù mà qua đó, năng lực của người được đánh giá có thể bộc lộ rõ ràng. Các ghi chép, lưu trữ phải có tính liên tục và phải trải qua một quá trình nhất định, trong đó sự khách quan của nhà quản trị là hết sức cần thiết.

Nhà quản trị ghi lại những vụ việc được đánh giá rất tốt, hoặc xấu trong quá trình thực hiện của nhân viên, những vụ việc bình thường sẽ không ghi lại. Do vậy, những nhân viên được thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa để giúp họ sửa chữa, tránh những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như bảng sau :

VỤ VIỆC TÍCH CỰC		VỤ VIỆC TIÊU CỰC	
Ngày/tháng	Nội dung	Ngày/tháng	Nội dung
15/3	Làm nhiệm vụ thay thế một nhân viên có người thân bị bệnh	10/5	Khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ

**Phương pháp quan sát hành vi* : là phương pháp được tiến hành trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên, từ đó sẽ đánh giá được năng lực thực hiện công việc. Khi các hành vi của nhân viên được thực hiện đúng quy trình nghiệp vụ mà không mắc lỗi có ý nghĩa là nhân viên đó đạt tiêu chuẩn về chuyên môn nghiệp vụ... phương pháp này căn cứ vào 2 yếu tố :

- Số lần quan sát
- Tần số nhắc lại của hành vi.

Thông qua đó nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan và được thực trích ra từ bản ghi chép những vụ việc quan trọng.

Ví dụ: Khi quan sát hành vi của một nhân viên phục vụ trong nhà hàng cần quan sát những vấn đề sau:

- Không để khách hàng phàn nàn phàn nàn về sự chậm trễ.
- Không để khách hàng phàn nàn về vệ sinh thực phẩm.
- Trình bày các món ăn tạo cảm giác.
- Không để khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ.v.v..

Đây là phương pháp khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác. Tuy nhiên nó cũng có những hạn chế như các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả và phụ thuộc vào trình độ người đánh giá.

Khi đánh giá khả năng thực hiện của nhân viên, nhà quản trị thường vấp phải một số sai lầm cần phải chú ý và khắc phục như sau:

Tiêu chuẩn không rõ ràng. Đây là sai lầm thường xuyên xảy ra, các tiêu chuẩn không được cụ thể hóa, chỉ đánh giá theo cách nhìn chủ quan, không có căn cứ cụ thể nào để đánh giá người lao động, điều này sẽ gây ảnh hưởng không tốt tới cả tổ chức và cả người lao động.

Lỗi thiên kiến: chỉ dựa vào một yếu tố đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên. Chỉ dựa vào một đặc điểm nổi trội của nhân viên hoặc chỉ nhìn vào các khuyết điểm của nhân viên để đánh giá chủ quan của nhà quản trị là một điều thường xuyên xảy ra. Chỉ một vấn đề người lao động vượt trội là đánh giá tất cả các vấn đề khác đều tốt là điều khó có thể chấp nhận được, điều này cần phải được gạt bỏ đi, cần đánh giá một cách tổng quát nhất, nó sẽ giúp tạo dựng lòng tin tốt nhất ở người lao động.

Xu hướng thái quá: một số nhà quản trị có xu hướng đánh giá tất cả các nhân viên theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Cách đánh giá này khiến cho nhân viên hoặc tự mãn hoặc bi quan không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc. Đánh giá các nhân viên theo một bảng đánh giá, nhưng nhìn chung nó sẽ không thể hiện được hết những điều nhà quản trị muốn nói. Đây là xu hướng không nên có ở

nhà quản trị, nó thể hiện sự thiếu quan tâm, quan sát của nhà quản trị đối với nhân viên.

Xu hướng trung bình chủ nghĩa: đánh giá chung chung hướng về mức trung bình. Với xu hướng này sẽ làm cho các nhân viên giỏi cảm thấy không hài lòng, cũng như các nhân viên còn nhiều hạn chế sẽ không còn cố gắng làm việc nữa.

Định kiến cá nhân. Đây là ý kiến cá nhân chủ quan của nhà quản trị, nó sẽ gây ảnh hưởng xấu đối với các cá nhân đã có các ảnh hưởng không tốt với tổ chức cũng như với nhà quản trị. Đây là cơ sở đánh giá không nên có trong mỗi nhà quản trị, khi việc đánh giá cần sự công bằng và khách quan nhất.

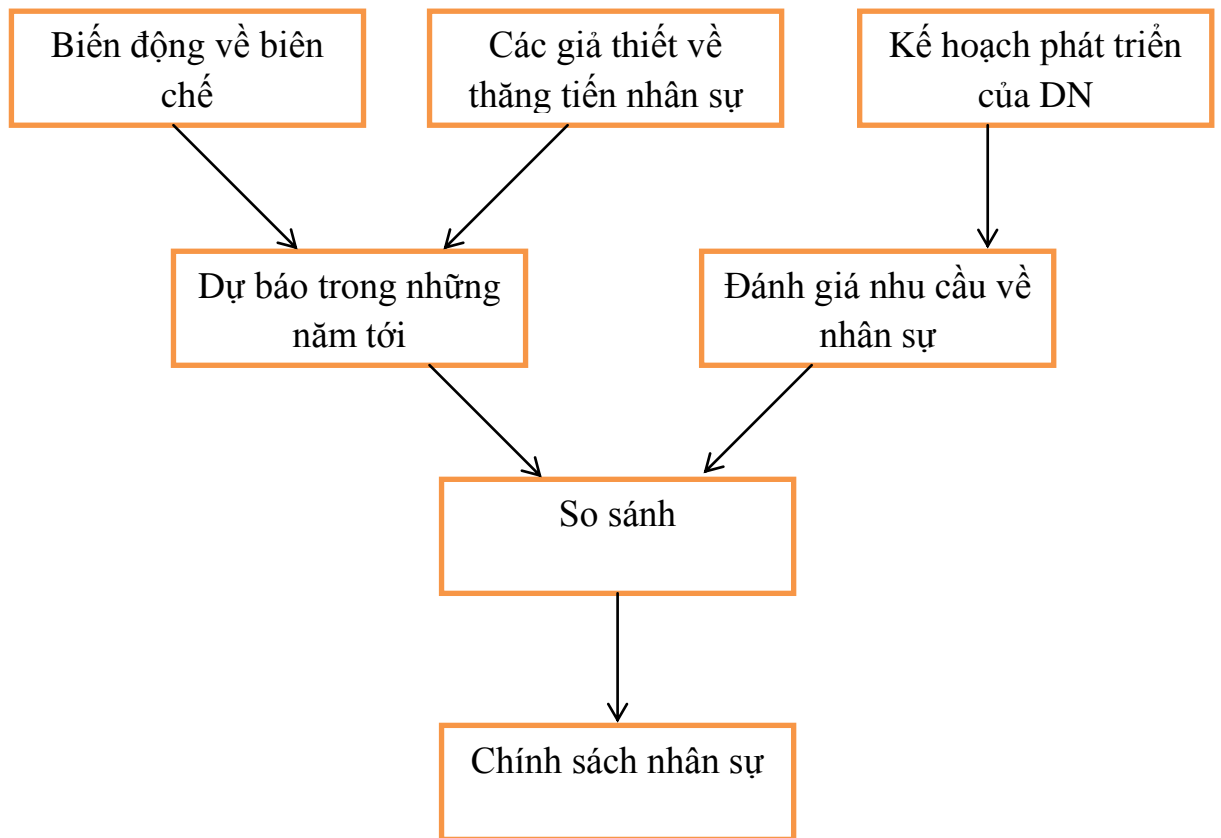
Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin vào sự công bằng. Trong đánh giá cần phải dân chủ, cho nhân viên tham dự trong tiến trình này. Hệ thống đánh giá phải được thực hiện xây dựng một cách kỹ lưỡng, người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện toàn diện. Trên cơ sở đánh giá đúng đắn khách quan để thực hiện chính sách lương thưởng, kỉ luật kịp thời, nghiêm minh nhằm khuyến khích, động viên nhân viên, chú ý đào tạo phát triển họ đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược kinh doanh trong tương lai.

Như vậy, phụ thuộc vào điều kiện hoàn cảnh của từng doanh nghiệp mà nhà quản trị quyết định lựa chọn phương pháp phù hợp để đánh giá năng lực nhân viên. Tuy nhiên nhà quản trị nên kết hợp nhiều phương pháp và nhiều đối tượng đánh giá thì sẽ đảm bảo tính đồng bộ và toàn diện hơn.

1.3.3. So sánh về nhu cầu và khả năng đáp ứng về nhân sự

So sánh về nhu cầu và khả năng đáp ứng về nhân sự thực chất là tìm ra các vị trí công việc còn trống hay những vị trí chưa tìm được người thích hợp để từ đó đưa ra các giải pháp tạo cán bộ nguồn trong dài hạn hay đưa ra các quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, thay đổi công việc, chuyển công tác... trong ngắn hạn.

Phân tích GAP (chênh lệch) là cân đối giữa nhu cầu và nhân sự của doanh nghiệp và khả năng đáp ứng nhân sự. Trong dài hạn nó sẽ cho phép doanh nghiệp đưa ra được các giải pháp tạo cán bộ nguồn; còn trong ngắn hạn nó cho phép đưa ra các quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, chuyển công tác...



Sơ đồ 1.2: Phân tích GAP (3, Tr.71)

Phân tích GAP có thể cho 3 kết quả

- Nhu cầu và khả năng cung ứng cân bằng.
- Mức cầu vượt quá mức cung chi báo khả năng khan hiếm.
- Mức cung vượt quá mức cầu chi báo khả năng dư thừa.

Sự so sánh này phản ánh về mặt số lượng, năng lực và chi phí. Từ đó doanh nghiệp có thể đề ra các chương trình và chính sách điều chỉnh. Cụ thể là:

- Trường hợp nhu cầu nhỏ hơn khả năng cung ứng của doanh nghiệp thì nhà quản trị áp dụng các biện pháp sau:

- + Hạn chế việc tuyển dụng.
- + Giảm bớt giờ lao động.
- + Khuyến khích nghỉ hưu sớm hay sa thải bớt lao động theo quy định của pháp luật.

- Trường hợp nhu cầu vượt quá mức cung, khi đó nhà quản trị nên có các biện pháp điều chỉnh như sau:

- + Tuyển dụng bổ sung nhân sự.
- + Tìm cách tăng năng suất lao động.

Tuy nhiên sau khi sắp xếp lại mà doanh nghiệp vẫn không cân đối được nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn thông qua việc khai thác nguồn nhân lực từ bên ngoài.

- Trường hợp khả năng phù hợp với nhu cầu, lúc này nhà quản trị cần áp dụng những biện pháp hoàn thiện như sau:

- + Thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất.
- + Thăng chức căn cứ vào thâm niên, thành tích và khả năng làm việc của nhân viên.
- + Giáng chức đối với nhân viên thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm, làm biếng...

Có thể nói đây là vấn đề tế nhị, phức tạp, khó khăn do đó đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng khi thực hiện quyết định.

1.3.4. Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự.

Bố trí và sử dụng nhân sự cần được xem xét thực hiện theo 3 dạng: các hoạt động trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Trong ngắn hạn, hoạt động điều chỉnh về bố trí nhân sự nhằm mục tiêu đảm bảo độ thích ứng giữa nhu cầu của doanh nghiệp và người lao động. Thực chất trong ngắn hạn, nếu như cầu về lao động của doanh nghiệp không được đáp ứng đủ hoặc doanh nghiệp có số lao động vượt quá yêu cầu thì đều có tác động không tốt đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hoạt động điều chỉnh về bố trí nhân sự ngắn hạn nhằm tránh các tác động của vấn đề thời vụ, một số biến động khủng hoảng kinh tế, tài chính ngắn hạn... Hoạt động này thường tập trung giải quyết 3 vấn đề thường xảy ra đó là: tính thời vụ trong kinh doanh; cao điểm của sản xuất; giảm chất lượng. Trường hợp doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực mà có nhu cầu có tính thời vụ thì cần phải có sự mềm dẻo và phản ứng nhanh theo biến đổi của nhu

cầu. Khi đó doanh nghiệp có thể áp dụng các giải pháp như: sử dụng lao động thời vụ, làm thêm giờ, hợp đồng có thời hạn, không gia hạn hợp đồng có thời hạn, nghỉ việc tạm thời, giảm thời gian làm việc...

Về trung hạn, nhà quản trị cần bám sát các thông tin về nhân sự hiện tại cũng như các hướng phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn. Nhận định các khó khăn và thuận lợi có thể có trong trung hạn sẽ góp phần tiến hành các giải pháp bố trí và sử dụng nhân sự có hiệu quả. Doanh nghiệp có thể sử dụng một trong các giải pháp sau để khắc phục tình trạng thiếu hoặc thừa nhân sự: tăng cường sử dụng điều chuyển nội bộ; giảm sử dụng nguồn nội bộ với một số vị trí, nhất là người lao động có học vấn thấp; sửa đổi lộ trình công danh và phát triển nhân sự; về hưu sớm...

Trong dài hạn, doanh nghiệp cần có kế hoạch phát triển nhân sự phù hợp với môi trường hoạt động của mình, tạo ra được sự hài hoà giữa dự báo nhu cầu nhân sự và sự vận động phát triển của nhân viên. Điều này rất quan trọng vì nó sẽ tạo ra cho doanh nghiệp bầu không khí khuyến khích phát triển.

1.3.5. Kiểm soát nhân sự.

Kiểm soát nhân sự là hoạt động giúp doanh nghiệp nắm bắt tình hình nhân sự được bố trí và sử dụng để từ đó tiến hành các biện pháp và hành động can thiệp kịp thời, hợp lý để phát huy được năng lực của nhân sự. Hoạt động kiểm soát nhân sự phải thực thi một cách khéo léo để: biết rõ năng lực của nhân sự; điều chuyển nhân sự sang vị trí công tác phù hợp hơn; thấy được quyết định bố trí và sử dụng nhân sự có hợp lý hay không; giúp đỡ nhân sự được bố trí sử dụng làm tốt công việc được giao. Để kiểm soát nhân sự hiệu quả tốt nhất thì doanh nghiệp phải kết hợp nhiều nguồn thông tin về nhân sự trên cơ sở tập trung dân chủ, trong đó, một quy tắc không thể bỏ qua đó là căn cứ vào thực tiễn công tác của nhân lực. Chỉ có thông qua thực tiễn, con người mới bộc lộ đầy đủ được năng lực, bản chất của mình.

Kiểm soát nhân sự cần đảm bảo nắm được một số thông tin cơ bản liên quan đến:

- Mức độ hoàn thành công việc của nhân lực được bố trí và sử dụng
- Năng lực của từng cá nhân người lao động được bố trí và sử dụng.

Tâm tư, nguyện vọng của người lao động được bố trí và sử dụng.

Mức độ phù hợp của nhân lực được bố trí và sử dụng với công việc, môi trường làm việc.

Để nắm bắt được các thông tin trên, khi kiểm soát nhân sự được bố trí và sử dụng cần đảm bảo thu thập thông tin từ một số đối tượng như: Nhân lực được bố trí, sử dụng; Quản lý trực tiếp của nhân sự được bố trí và sử dụng; Đồng nghiệp (bao gồm cả cùng bộ phận và khác bộ phận có quan hệ phối hợp trong công việc) của nhân lực được bố trí và sử dụng...

Phương pháp để tiến hành thu thập thông tin có thể sử dụng kết hợp với các phương pháp trong đánh giá thực hiện công việc (phương pháp thang điểm, phương pháp nhật ký công việc, phương pháp phỏng vấn, phương pháp đánh giá chéo...)

Sau khi nắm bắt được thông tin liên quan đến nhân lực được bố trí và sử dụng, tùy thuộc trường hợp cụ thể các nhà quản trị có thể thực hiện một số biện pháp sau nhằm hướng tới nâng cao hiệu quả của bố trí và sử dụng nhân sự: Luân chuyển nhân lực sang vị trí công việc khác; Thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực khác để hỗ trợ cho bố trí và sử dụng nhân sự như đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân sự...; Sa thải nhân sự; Rút bài học kinh nghiệm cho các lần bố trí và sử dụng nhân sự kế tiếp...

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp

1.4.1 Nhân tố khách quan

1.4.1.1 Tình hình kinh tế - chính trị - xã hội trong nước.

Nền kinh tế luôn thay đổi theo nhiều xu hướng, lúc thì kinh tế phát triển mạnh mẽ, lúc thì bị suy thoái vì vậy quá trình bố trí và sử dụng nhân sự của công ty hiện nay cũng phải thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh tế. Nếu trong thời kỳ nền kinh tế bị suy thoái, doanh nghiệp hoạt động kinh doanh khó khăn thì doanh nghiệp sẽ có thể phải thu hẹp quy mô, giảm thiểu chi phí, vì thế có thể số lượng lao động bị yêu cầu ngừng làm việc sẽ xảy ra nhiều. Tuy nhiên nếu mà nền kinh tế trong thời kỳ theo xu thế phát triển mạnh thì quy mô sản xuất kinh doanh của công

ty mở rộng kéo theo nhu cầu lao động cao làm cầu lao động tăng dẫn đến nhu cầu tuyển dụng tăng, việc bố trí nhân sự cũng phải thay đổi theo. Bố trí nguồn nhân lực sao cho hợp lý nhất, đúng người đúng việc để nâng cao năng suất lao động, góp phần giảm chi phí, tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.4.1.2 Hệ thống pháp luật.

Việt Nam là một quốc gia có hệ thống chính trị, pháp luật ổn định và đang có sự chuyên biến rõ rệt về kinh tế, điều này có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp hiện nay và cụ thể trong công tác bố trí và sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Những quy định về môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, thời gian làm việc, chính sách bảo hộ lao động của Nhà nước là tiền đề, căn cứ để doanh nghiệp tiến hành các hoạt động tuyển dụng đãi ngộ và các hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự.

Các yếu tố thuộc môi trường chính trị – pháp luật chi phối mạnh mẽ đến hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự tại doanh nghiệp. Sự ổn định chính trị được xác định là một trong những tiền đề quan trọng cho hoạt động kinh doanh cũng như hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự của doanh nghiệp. Sự thay đổi của môi trường chính trị có thể ảnh hưởng có lợi cho một nhóm doanh nghiệp này nhưng lại kìm hãm sự phát triển nhóm doanh nghiệp khác hoặc ngược lại. Hệ thống pháp luật hoàn thiện, không thiên vị là một trong những tiền đề ngoài kinh tế của kinh doanh. Mức độ hoàn thiện, sự thay đổi và thực thi pháp luật trong nền kinh tế có ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định và tổ chức thực hiện các bước quy trình quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Bởi vì môi trường pháp luật ảnh hưởng đến mặt hàng sản xuất, ngành nghề, phương thức kinh doanh... của doanh nghiệp. Không những thế nó còn tác động đến chi phí của doanh nghiệp cũng như là chi phí lưu thông, chi phí vận chuyển, mức độ về thuế... đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu còn bị ảnh hưởng bởi chính sách thương mại quốc tế, hạn ngạch do nhà nước giao cho, luật bảo hộ cho các doanh nghiệp tham gia hoạt động kinh doanh.

Tóm lại môi trường chính trị – luật pháp có ảnh hưởng rất lớn đến việc nâng cao hiệu quả bố trí và sử dụng nhân sự tại doanh nghiệp bằng cách tác động đến hoạt động của doanh nghiệp thông qua hệ thống công cụ luật pháp, công cụ vĩ mô...

1.4.1.3. Chất lượng của thị trường lao động.

Thị trường lao động của nước ta luôn dồi dào về số lượng, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động trên tổng số dân số là cao do đó nếu xét trên phương diện lượng thì thị trường lao động của nước ta đang ở tình trạng cung vượt quá cầu. Mặt khác, giá nhân công lại tương đối rẻ càng tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tuyển dụng và bố trí lao động theo mục tiêu, yêu cầu sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Tuy vậy, chất lượng lao động còn chưa cao, những lao động có trình độ tay nghề có thể đáp ứng đúng yêu cầu công việc vẫn còn hạn chế khiến doanh nghiệp khó khăn trong việc bố trí đúng người đúng việc.

1.4.1.4. Tình hình phát triển khoa học kỹ thuật.

Hiện nay với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật cũng ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp áp dụng dây chuyền sản xuất tự động, ứng dụng tự động hóa trong sản xuất sẽ dẫn đến tình trạng không cần nhiều lao động phổ thông trong khi đó sự thuyên chuyển lao động là điều tất yếu. Bài toán đặt ra trong lúc này là bố trí và sử dụng lao động này như thế nào cho phù hợp? Có trường hợp, doanh nghiệp đã phải cắt giảm nhân công lao động để không ảnh hưởng đến mục tiêu cơ bản nhất của doanh nghiệp là lợi nhuận.

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 được cho là đã bắt đầu từ vài năm gần đây, đại thể là cuộc cách mạng về sản xuất thông minh dựa trên các thành tựu đột phá trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ nano,... với nền tảng là các đột phá của công nghệ số.

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tác động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, với sự xuất hiện của robot có trí tuệ nhân tạo mang lại nhiều ứng dụng trong xã hội. Nhờ công nghệ AI, người máy làm việc càng thông minh, có khả năng ghi nhớ, học hỏi vô biên, trong khi khả năng đó ở con người càng già càng yếu đi. Ưu điểm làm việc 24/24, không cần trả lương, đóng thuế, bảo hiểm... của robot cũng đang đe dọa đến sự tương quan trong việc sử dụng lao động là người thật hay người máy.

Trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, những yếu tố mà các nước như Việt Nam đã và đang tự coi là có ưu thế như lực lượng lao động thủ công trẻ, dồi dào sẽ không còn là thế mạnh nữa, thậm chí bị đe dọa nghiêm trọng. Trong tương lai, người dân có thể mất việc làm, bởi những lĩnh vực mà công nghệ robot có thể tác động tới trải dài từ xây dựng, dịch vụ, giải trí cho đến y tế, giao thông, giáo dục...

1.4.1.5. Chính sách thu hút nhân tài của đối thủ cạnh tranh.

Đây cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp. Khi đối thủ cạnh tranh có chính sách thu hút nhân tài như môi trường làm việc tốt, chính sách đãi ngộ cao hơn, thời gian làm việc linh động... sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến việc sử dụng nhân tài trong doanh nghiệp. Khi đó nếu doanh nghiệp không có sự thay đổi phù hợp có thể sẽ không duy trì được những lao động lành nghề, những nhân viên giỏi tiếp tục cống hiến cho doanh nghiệp.

1.4.2. Nhân tố chủ quan.

1.4.2.1. Trình độ, kinh nghiệm và nghệ thuật của nhà quản lý.

Nhà quản lý có vai trò rất to lớn, là con chim đầu đàn của doanh nghiệp, sẽ đưa ra các quyết định quan trọng liên quan đến sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Nếu nhà quản lý có thể xây dựng được một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ tạo ra “nền móng” vững chắc cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và hoạt động quản trị nói riêng. Một nhà quản lý giỏi không chỉ giỏi về chuyên môn nghiệp vụ mà doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, mà quan trọng hơn, nhà quản lý đó phải biết cách dùng người cụ thể là bố trí và sử dụng nhân sự dưới quyền đúng người đúng việc, biết khích lệ và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, tạo môi trường làm việc tốt nhất để họ phát huy năng lực làm việc ở mức cao nhất, thậm chí có thể tạo ra sánh kiến và thành quả bình thường mà họ cũng không nghĩ tới. Ngược lại, nếu nhà quản lý chỉ giỏi về chuyên môn mà không biết cách dùng người sẽ ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Khi bố trí và sử dụng nhân lực không hợp lý sẽ dẫn tới lãng phí lao động, làm tăng chi phí kinh doanh dẫn tới giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh và lợi nhuận của doanh nghiệp.

1.4.2.2. Mục tiêu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Cách bố trí và sử dụng nhân sự là một trong những điều kiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Nếu doanh nghiệp đang kinh doanh đơn ngành chuyển sang kinh doanh đa ngành hoặc đang kinh doanh ít loại hình dịch vụ chuyển sang kinh doanh nhiều loại hình dịch vụ hoặc nếu doanh nghiệp mở rộng (thu hẹp) hay thay đổi thị trường^{1/4} đều đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét lại xem cách bố trí và sử dụng nhân sự cũ có còn phù hợp hay phải thay đổi và có thể và cần phải thay đổi theo hướng nào.

Môi trường kinh doanh thay đổi không chỉ dẫn đến thay đổi các mục tiêu chiến lược cho phù hợp mà nó còn trực tiếp tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, buộc tổ chức kinh doanh cũng phải thay đổi theo. Tuy nhiên sự tác động đòi hỏi phải thay đổi cách thức bố trí và sử dụng nhân sự như thế nào không chỉ phụ thuộc vào mức độ biến động của môi trường kinh doanh mà còn phụ thuộc vào bản thân cách thức bố trí và sử dụng nhân sự của doanh nghiệp.

Vì vậy khi triển khai thực hiện chiến lược các doanh nghiệp thường phải xem xét lại cách thức bố trí và sử dụng nhân sự để có thể phải điều chỉnh lại cho phù hợp.

Hiện nay một điều được chấp nhận chung là chiến lược và cách thức bố trí và sử dụng nhân sự là hai mặt không thể tách rời trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Chiến lược được thực hiện thành công hay không tùy thuộc vào các hoạt động của tổ chức được phân chia, sắp xếp và phối hợp nhân sự như thế nào.

Mỗi một doanh nghiệp tùy vào từng thời kì khác nhau sẽ có những mục tiêu và chiến lược khác nhau. Ví dụ như tại thời kì phát triển, khi doanh nghiệp đã đi vào ổn định và muốn mở rộng các hoạt động kinh doanh, tăng quy mô sẽ đòi hỏi phải tuyển dụng thêm lao động hoặc bố trí nhân sự để đáp ứng tình hình mới, khi đó sẽ tạo ra sự biến đổi về nhân sự trong doanh nghiệp. Ngược lại, khi doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc có sự biến đổi về chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp tiến hành cách giảm lao động, tổ chức lại nguồn nhân sự. Như vậy, tương ứng với từng thời

điểm mà mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ thay đổi cũng làm ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

1.4.2.3. Quy mô doanh nghiệp.

Quy mô của công ty cũng quyết định rất lớn đến số lượng lao động, phương thức tổ chức lao động, phân công lao động và hợp tác lao động. Công ty có quy mô càng lớn sử dụng càng nhiều lao động khi đó việc tổ chức làm việc, phân công công việc càng gặp nhiều khó khăn và ngược lại. Khi doanh nghiệp có quy mô lớn thì yêu cầu nhà quản lý càng phải có cái nhìn tổng quát thì mới có thể tạo ra một cơ cấu hợp lý, sử dụng triệt để để nguồn nhân lực, tránh tình trạng chồng chéo gây lãng phí nguồn nhân lực. Thứ hạng của công ty lại càng ảnh hưởng lớn hơn đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự của khách sạn vì thứ hạng cao, chất lượng dịch vụ tuyệt vời thì yêu cầu đối với lao động cũng cao. Việc phân công nhân sự có tính chuyên môn hoá cao. Ngược lại đối với những khách sạn có quy mô, thứ hạng thấp, chất lượng dịch vụ bình dân thì phân công lao động chủ yếu theo hình thức kiêm nhiệm

1.4.2.4 Tình trạng trang thiết bị, khoa học công nghệ của doanh nghiệp.

Tùy vào trình độ trang thiết bị và khoa học công nghệ của doanh nghiệp mà đòi hỏi việc bố trí và sử dụng lao động, sắp xếp công việc, lựa chọn nhân viên sao cho phù hợp. Đối với những doanh nghiệp có trang thiết bị hiện đại, chủ yếu sử dụng dây chuyền sản xuất tự động thì việc bố trí và sử dụng lao động sẽ đơn giản hơn vì máy móc đã thay thế được sức lao động của con người.

1.4.2.5. Chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân sự.

Chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân sự có ảnh hưởng khá lớn đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự, nó là tiền đề, là cơ sở cho công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp. Nếu công tác tuyển dụng nhân sự tốt, tuyển dụng được đủ số lượng lao động cần thiết, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc sẽ tạo điều kiện cho việc bố trí và sử dụng nhân sự dễ dàng, đơn giản hơn.

1.4.2.6. Trình độ, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Với đội ngũ lao động có trình độ và kinh nghiệm, doanh nghiệp chỉ cần sử dụng một số ít nhân lực song vẫn đảm bảo hoàn thành công việc với chất lượng cao hơn so với việc sử dụng đội ngũ lao động ít được đào tạo do đó cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp sẽ đơn giản hơn kéo theo công tác bố trí và sử dụng nhân sự cũng đơn giản hơn.

Ngoài các nhân tố trên vẫn còn những nhân tố khác cũng ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp như: nguồn lực tài chính của doanh nghiệp, sự đầu tư cho lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11

2.1 Khái quát về Công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần Sông Đà 11 tiền thân là một Đội điện nước thuộc Tổng Công ty Xây dựng Thủy điện Thác Bà do Bộ Kiến trúc thành lập từ năm 1961, đến năm 1973 được nâng cấp thành Công trường Cơ điện. Năm 1976 theo Quyết định của Bộ Xây dựng, chuyển đơn vị về Thị xã Hoà Bình để chuẩn bị cho khởi công Nhà máy Thủy điện Hoà Bình trên Sông Đà và được đổi tên là “Xí nghiệp Lắp máy Điện nước” thuộc Tổng Công ty Xây dựng Thủy điện Sông Đà.

Công ty cổ phần Sông Đà 11 tiền thân là một Đội điện nước thuộc Tổng Công ty Xây dựng Thủy điện Thác Bà do Bộ Kiến trúc thành lập từ năm 1961, đến năm 1973 được nâng cấp thành Công trường Cơ điện.

Năm 1976 theo Quyết định của Bộ Xây dựng, chuyển đơn vị về Thị xã Hoà Bình để chuẩn bị cho khởi công Nhà máy Thủy điện Hoà Bình trên Sông Đà và được đổi tên là “Xí nghiệp Lắp máy Điện nước” thuộc Tổng Công ty Xây dựng Thủy điện Sông Đà.

Đến năm 1989 theo Quyết định số 03/TCT-TCLĐ ngày 12/12/1989 của Tổng Giám đốc Tổng Công ty, Xí nghiệp Lắp máy Điện nước được nâng cấp lên thành Công ty Xây lắp Điện nước.

Năm 1993 theo Quyết định của Bộ trưởng Bộ Xây dựng, Công ty Xây lắp Điện nước được đổi tên thành “Công ty Xây lắp Năng lượng” thuộc Tổng Công ty Xây dựng Thủy điện Sông Đà.

Ngày 11/3/2002 Bộ Xây dựng có quyết định số 285/QĐ đổi tên thành Công ty Sông Đà 11.

Thực hiện Nghị quyết TW 3 về đổi mới và sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, ngày 17/8/2004 Bộ Xây dựng đã có quyết định số 1332/QĐ-BXD về việc chuyển Công ty Sông Đà 11 thuộc Tổng Công ty Sông Đà thành Công ty cổ phần Sông Đà 11.

Là một đơn vị thành viên qua hơn 55 năm phát triển và trưởng thành cùng Tổng Công ty Sông Đà, Công ty cổ phần Sông Đà 11 đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực thi công xây lắp và điều hành sản xuất. Đến nay, Công ty đã có một đội ngũ hơn 1200 cán bộ kỹ thuật, cử nhân, công nhân lành nghề (trong đó có hơn 250 cán bộ kỹ thuật có trình độ đại học và trên đại học).

Định hướng và mục tiêu phát triển trong giai đoạn 2015-2020 của Công ty là xây dựng và phát triển thành một đơn vị mạnh, lấy hiệu quả Kinh tế - Xã hội làm thước đo chủ yếu cho sự phát triển bền vững. Phát huy ngành nghề truyền thống của Công ty, tăng cường đoàn kết, tích cực đổi mới, thực hiện đa dạng hoá ngành nghề, đa dạng hoá sản phẩm. Tăng nhanh giá trị sản xuất công nghiệp và kinh doanh đô thị nhà ở. Lấy sản xuất kinh doanh điện nước; kinh doanh nhà ở đô thị, thí nghiệm hiệu chỉnh nhà máy điện, chế tạo sản xuất vật tư thiết bị điện làm sản phẩm chính để đầu tư phát triển. Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao. Phấn đấu vì sự phát triển bền vững của Công ty và Tổng Công ty Sông Đà, không ngừng nâng cao cổ tức cho cổ đông.

Công ty hiện có trụ sở tại Tầng 7 Toà nhà hỗn hợp Sông Đà - Hà Đông, km 10 đường Trần Phú, Phường Văn Quán - Quận Hà Đông - Hà Nội.

Trong những năm qua, công ty đã tham gia xây dựng và hoàn thành nhiều công trình. Các công trình bàn giao được chủ đầu tư đánh giá cao, đạt chất lượng tốt, thi công đúng tiến độ.

Công ty cổ phần Sông Đà 11 được Bộ xây dựng tặng Cờ thi đua xuất sắc trong các năm liên tiếp từ 2001 tới 2005, Chủ tịch nước đã trao tặng Huân chương lao động hạng nhất vào 2 năm 2004, 2005.

Năm 2014 các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây lắp còn gặp khó khăn trong việc tìm kiếm việc làm cho đơn vị mình, tuy nhiên Công ty cổ phần Sông Đà 11 lại đạt được những thành quả đáng ghi nhận. Ông Lê Văn Tuấn - Tổng Giám đốc Công ty cho biết: Đây là thành quả lao động kế thừa truyền thống của một thương hiệu mạnh đã duy trì và phát triển từ nhiều năm qua nhờ sự đoàn kết, nỗ lực sáng tạo, phấn đấu lao động sản xuất của toàn thể CNVC Sông Đà 11 tạo nên.

Ban Lãnh đạo Công ty đã tiến hành đổi mới, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức với mục tiêu tái cấu trúc để mở rộng mô hình sản xuất kinh doanh đa ngành. Công ty chủ trương thu gọn một số chi nhánh nhằm sáp nhập vào từng khu vực để tập trung sự chỉ đạo, đảm bảo công tác thi công.

Đó là những phần thưởng cao quý thể hiện sự nỗ lực lớn của lãnh đạo, chỉ huy cũng như toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.1.2.1 Chức năng

Xây lắp đường dây tải điện, trạm biến áp đến cấp điện áp 500kv, xây dựng công trình thủy điện thủy lợi, giao thông, bưu điện, quản lý, vận hành, phân phối điện năng các dự án do Tổng công ty Sông Đà là tổng thầu xây lắp hoặc chủ đầu tư.

Xây lắp hệ thống cấp thoát nước khu đô thị và khu công nghiệp, xây lắp các kết cấu công trình, quản lý vận hành nhà máy thủy điện vừa và nhỏ, nhà máy nước tại các khu công nghiệp và khu đô thị.

Sản xuất kinh doanh các sản phẩm về cơ khí, quản lý và vận hành kinh doanh bán điện.

Mua bán phương tiện vận tải cơ giới, chuyên chở hàng hóa đường bộ, vật tư thiết bị phục vụ thi công xây dựng, xuất nhập khẩu, vật tư, thiết bị, phụ tùng cơ giới và công nghệ xây dựng, các công trình giao thông, thủy lợi và bưu điện.

Xây lắp, thí nghiệm, hiệu chỉnh, bảo dưỡng, lắp ráp tủ bảng điện công nghiệp cho đường dây, nhà máy điện, trạm biến áp và các dây chuyền công nghệ có cấp điện áp đến 500KV

Bảo trì, bảo dưỡng định kỳ các nhà máy điện, trạm biến áp, sử lý sự cố bất thường cho các công trình điện. Tư vấn chuyên ngành thiết kế hệ thống điện, điện tử, tự động hóa.

Kinh doanh xây dựng các khu đô thị, nhà cao tầng và trung cư, kinh doanh xây dựng khu công nghiệp

Kinh doanh các ngành nghề khác được pháp luật cho phép phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của công ty.

2.1.2.2 *Nhiệm vụ*

Cũng giống như các Công ty khác, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 hoạt động theo đúng pháp luật, quy định của nhà nước; bên cạnh đó Công ty còn chịu sự điều chỉnh của Bộ Quốc Phòng, thực hiện đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ đối với nhà nước.

Với chức năng là một doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng trực thuộc Tổng công ty Sông Đà của Công ty là đảm nhận xây dựng các công trình xây dựng, trạm điện. Đó là mục tiêu, song có rất nhiều khó khăn phía trước như: thị trường xây dựng luôn là thị trường có sự cạnh tranh quyết liệt; cơ chế chính sách, yêu cầu của ngành xây dựng chặt chẽ hơn... Do vậy, để Công ty ngày càng phát triển, đứng vững trên thị trường và khẳng định thương hiệu Sông Đà trong xây dựng đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty, cụ thể là:

Nâng cao năng lực lãnh đạo toàn diện của Đảng uỷ và Ban giám đốc Công ty. Cán bộ công nhân viên trong đơn vị phải đoàn kết đồng lòng, xác định tốt trách nhiệm quyết tâm xây dựng tập thể Công ty ngày càng lớn mạnh.

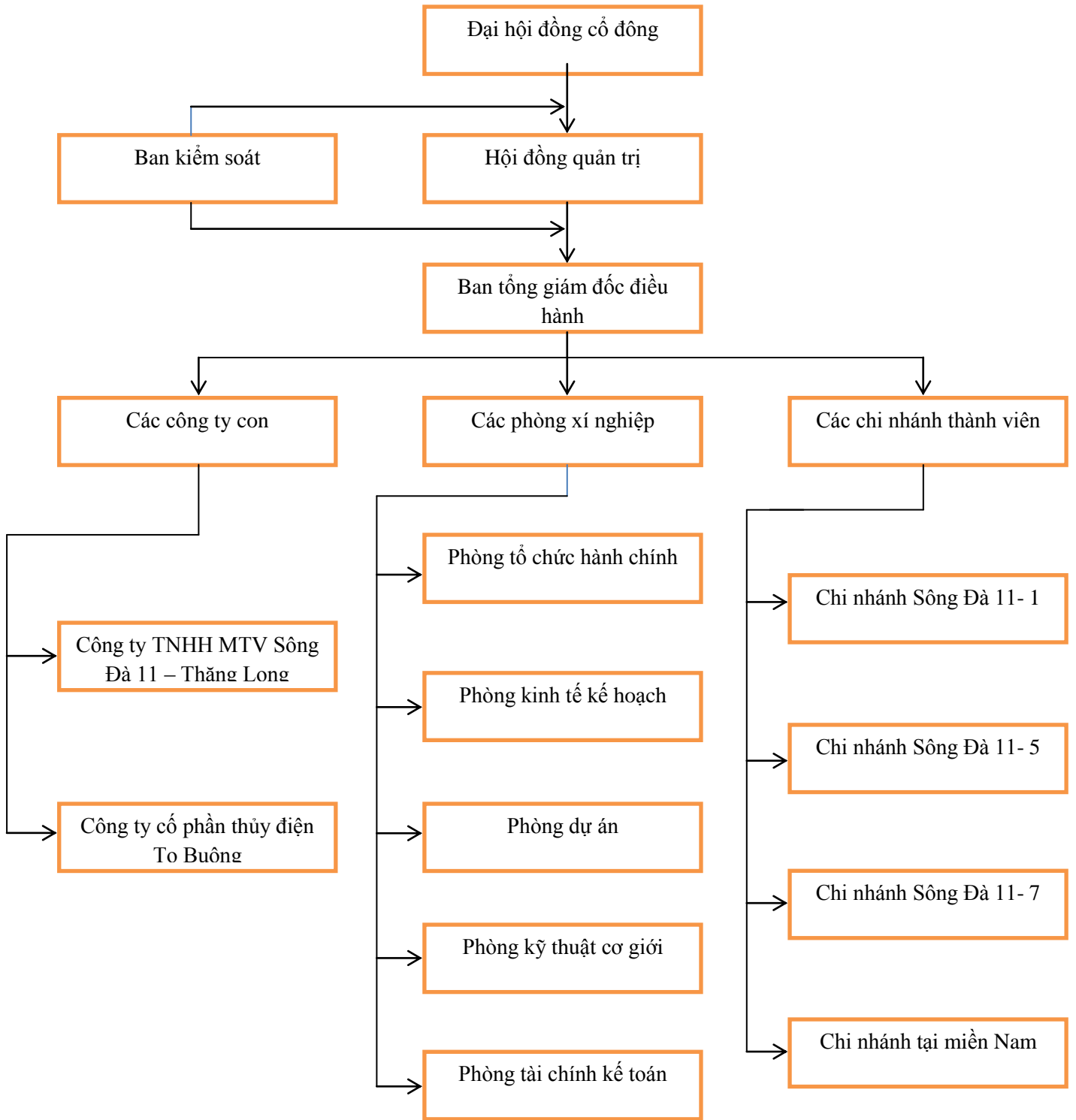
Nâng cao năng lực lãnh đạo toàn diện của tất cả các ngành, đòi hỏi từ các cấp lãnh đạo, chỉ huy đến nhân viên kỹ thuật và công nhân viên đều phải liên tục học tập cập nhật về chuyên môn để tiến tới xây dựng tiêu chuẩn ISO 9001:2000

Xây dựng môi trường làm việc văn minh, hiệu quả, quan tâm chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. Xây dựng các tổ chức thực sự mạnh làm hạt nhân cho các hoạt động và phong trào học tập, làm việc, văn hoá văn nghệ. Thúc đẩy thể thao trong xã hội.

Với đối tượng hợp đồng lao động cần xác định tốt nhiệm vụ, tự hào được làm việc trong môi trường doanh nghiệp quân đội, đặc biệt một đơn vị có bề dày truyền thống như Công ty Cổ phần Sông Đà 11; ra sức rèn luyện nâng cao trình độ chuyên môn, luôn tiếp cận tiếp thu nghiệp vụ kỹ thuật ở trình độ cao.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ bộ máy Công ty Cổ phần Sông Đà 11



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Sông Đà 11)

Đại hội đồng cổ đông: gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất trong công ty, thông qua định hướng phát triển của công ty.

Hội đồng quản trị: gồm 5 thành viên, bao gồm: 1 chủ tịch hội đồng quản trị, 1 phó chủ tịch và 3 ủy viên. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị thường xuyên giám sát hoạt động kinh doanh, hoạt động kiểm soát nội bộ và hoạt động quản lý rủi ro của Công ty.

Ban kiểm soát: gồm 3 thành viên, bao gồm 1 trưởng ban kiểm soát và 2 thành viên. Ban này có trách nhiệm thẩm định báo cáo tài chính hàng năm, kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến hoạt động tài chính khi xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông lớn. Ban kiểm soát báo cáo Đại hội đồng cổ đông về tính chính xác, trung thực và hợp pháp của chứng từ, sổ sách kế toán, báo cáo tài chính và hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Ban tổng giám đốc điều hành: gồm 5 thành viên, bao gồm : 1 tổng giám đốc và 4 phó tổng giám đốc. Đứng đầu là tổng giám đốc giữ vai trò lãnh đạo chung toàn công ty. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước nhà nước, trước hội đồng quản trị, đại hội đồng cổ đông về sự hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Các phó tổng giám đốc là người giúp việc cho giám đốc trong việc lãnh đạo chung và các phần công việc được lãnh đạo phân công ủy quyền.

Công ty còn bao gồm 2 công ty con và 4 chi nhánh thành viên.

Các phòng xí nghiệp:

+ Phòng tổ chức hành chính:

Chức năng:

➤ Tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc công ty và tổ chức thực hiện các việc trong lĩnh vực tổ chức lao động, quản lý và bố trí nhân lực, bảo hộ lao động, chế độ chính sách, chăm sóc sức khỏe cho người lao động, bảo vệ quân sự theo luật và quy chế công ty; Kiểm tra, đôn đốc các bộ phận trong công ty thực hiện nghiêm túc nội quy, quy chế công ty.

Nhiệm vụ:

- Đối nội: công tác nội vụ của cơ quan, tiếp nhận, tổng hợp thông tin. Xử lý các thông tin theo chức năng, quyền hạn của phòng.
- Đối ngoại: tiếp khách, tiếp nhận tổng hợp các thông tin từ bên ngoài đến công ty. Xử lý các thông tin đó theo chức năng, quyền hạn của mình; Soạn thảo văn bản, trình giám đốc ký các văn bản đối nội, đối ngoại và phải chịu trách nhiệm trước giám đốc về giá trị pháp lý của văn bản đó...
- Tuyển dụng, quản lý nhân lực, điều động, thuyên chuyển người lao động; Giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động theo luật định và quy chế công ty....
- Hướng dẫn, kiểm tra khách và CBCNV khi ra vào công. Phối hợp cùng các bộ phận duy trì thời gian làm việc.

+ Phòng Kinh tế – Kế hoạch:

Chức năng: Tham mưu, giúp việc Tổng giám đốc công ty trong các lĩnh vực về xây dựng định hướng, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư; công tác thống kê tổng hợp, điều độ sản xuất kinh doanh; công tác lập dự toán, quản lý hợp đồng kinh tế và thanh quyết toán hợp đồng kinh tế; công tác đấu thầu, tổ chức sản xuất kinh doanh, theo dõi, quản lý, kiểm tra và giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh; công tác sản xuất kinh doanh khác: tiếp thị, tìm kiếm và phát triển thị trường trong và ngoài nước theo chiến lược của công ty.

Nhiệm vụ:

Xây dựng chiến lược, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn và tham gia đóng góp ý kiến vào chiến lược sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên; Công tác kế hoạch và đầu tư; Tổ chức thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh khác của công ty, tiếp thị, tìm kiếm và phát triển thị trường trong và ngoài nước theo chiến lược của Tổng công ty; Kiểm tra, giám sát các đơn vị trong quá trình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty và duyệt quyết toán các sản phẩm theo quy định...

+ Phòng dự án:

Chức năng: Tiếp thị, tìm kiếm công việc, lập hồ sơ đấu thầu các dự án, công trình tạo việc làm cho Công ty; Công tác đầu tư phát triển dự án, quản lý và khai thác các dự án đảm bảo hiệu quả cao và mục tiêu phát triển của Công ty.

Nhiệm vụ: Lập dự án đầu tư các công trình phù hợp với chức năng hoạt động của Công ty; Thiết kế quy hoạch chuyên ngành phù hợp với chức năng hoạt động của Công ty; Thẩm tra dự án đầu tư xây dựng; Tư vấn đấu thầu và quản lý các dự án đầu tư xây dựng...

+ Phòng kỹ thuật cơ giới:

Chức năng: Công tác quản lý và giám sát kỹ thuật, chất lượng; Công tác quản lý Vật tư, thiết bị; Công tác quản lý an toàn, lao động, vệ sinh môi trường tại các dự án; Công tác soát xét, lập, trình duyệt thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công kiểm định chất lượng thi công, chất lượng công trình; Soát xét trình duyệt hồ sơ hoàn công công trình;

Nhiệm vụ: Xây dựng trình Tổng giám đốc kế hoạch và chương trình làm việc của đơn vị mình được quy định tại mục a, đảm bảo đúng quy định, chất lượng và hiệu quả của công tác tham mưu; Bảo đảm tuân thủ theo quy định của Công ty và pháp luật của Nhà nước trong quá trình thực hiện công việc; Bảo quản, lưu trữ, quản lý hồ sơ tài liệu, ...thuộc công việc của phòng theo đúng quy định, quản lý các trang thiết bị, tài sản của đơn vị được Công ty giao;

+ Phòng tài chính kế toán:

Chức năng : Quản lý, kiểm tra, hướng dẫn và thực hiện chế độ kế toán - thống kê; Quản lý tài chính, tài sản theo Pháp lệnh của Nhà nước, Điều lệ và quy chế tài chính của Công ty; Đáp ứng nhu cầu về tài chính cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo kế hoạch; Bảo toàn và phát triển vốn của Công ty và các cổ đông.

Nhiệm vụ : Xây dựng trình Tổng giám đốc và Hội đồng quản trị ban hành quy chế quản lý tài chính của Công ty, đôn đốc kiểm tra việc thực hiện quy chế, đồng thời xây dựng kế hoạch tài chính hàng tháng, quý, năm của Công ty phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh; Đảm bảo nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, kiểm tra, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, tài

sản của Công ty; Tổ chức hạch toán, thống kê kế toán, phản ánh chính xác, đầy đủ các số liệu, tình hình luân chuyển các loại vốn trong sản xuất kinh doanh của Công ty; Phối hợp với các phòng chức năng khác về việc khai thác, sử dụng các tài sản, máy móc, vật kiến trúc của Công ty một cách có hiệu quả nhất...

2.1.4. Đánh giá kết quả kinh doanh

Để đánh giá kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trước tiên ta xem xét thông qua bảng sau:

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong 3 năm 2014, 2015, 2016

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh năm 15/14		So sánh năm 16/15	
				Số tiền	Tỷ lệ %	Số tiền	Tỷ lệ
1. Doanh thu BH và CCDV	1344829921454	1134629746449	968875469382	- 210200175005	-15.63%	- 165754277067	-14.61%
2. Các khoản giảm trừ DT	384619738	129012247	-	-255607491	-66.46%	-	#VALUE!
3. Doanh thu thuần về BH và CCDV	1344445301716	1134500734202	968875469382	- 209944567514	-15.62%	- 165625264820	-14.60%
4. Giá vốn hàng hóa	1125086416698	940880702631	823615519481	- 184205714067	-16.37%	- 117265183150	-12.46%
5. Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	219358885018	193620031571	145259949901	-25738853447	-11.73%	-48360081670	-24.98%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	1888995815	3123811385	2735307198	1234815570	65.37%	-388504187	-12.44%
7. Chi phí tài chính	29556270943	27535127768	42022599544	-2021143175	-6.84%	14487471776	52.61%
8. Chi phí bán hàng	-	101590360	-	-	-	-	-
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	124954148409	50962017637	82712018643	-73992130772	-59.22%	31750001006	62.30%
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD	66737461481	118145107191	23260638912	51407645710	77.03%	-94884468279	-80.31%
11. Thu nhập khác	438861893	4830091756	26060412973	4391229863	1000.59%	21230321217	439.54%
12. Chi phí khác	9587093631	5886737947	4109381367	-3700355684	-38.60%	-1777356580	-30.19%

13. Lợi nhuận khác	(9148231738)	(1056646191)	21953031606	8091585547	-88.45%	23009677797	- 2177.61%
14. Tổng LN trước thuế	57589229743	117088461000	45213670518	59499231257	103.32%	-71874790482	-61.39%
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	12658091739	22214652071	9714007829	9556560332	75.50%	-12500644242	-56.27%
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	(45929402)	(349332590)	(226623388)	-303403188	660.59%	122709202	-35.13%
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	44977067406	95223141519	37764286077	50246074113	111.71%	-57458855442	-60.34%
18. LN sau thuế của công ty mẹ	44977067406	91723641308	32179784403	46746573902	103.93%	-59543856905	-64.92%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán Công ty cổ phần Sông Đà 11)

Qua bảng ta nhận thấy Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã hoạt động kinh doanh khá hiệu quả:

Mặc dù thu nhập khác tăng đột biến, tăng 439,54%, song doanh thu từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ và doanh thu từ hoạt động tài chính năm 2016 đều giảm so với năm 2015 nên lợi nhuận sau thuế giảm 59.543.856.905ng đồng tương ứng giảm 64,92%.

Do đặc điểm chung của các doanh nghiệp xây dựng là luôn trong tình trạng thiếu vốn, đặc biệt là vốn lưu động vì thời gian xây dựng kéo dài, khi công trình hoàn thành thì chủ đầu tư mới nghiệm thu và thanh toán nên các doanh nghiệp đa phần phải đi vay vốn, điều này ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của các doanh nghiệp. Qua bảng ta nhận thấy lợi nhuận hoạt động tài chính của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 qua các năm đều bị âm bởi vì tuy sử dụng rất hiệu quả nguồn vốn nhưng công ty vẫn phải đi vay nên chi phí hoạt động tài chính là tương đối nhiều, chủ yếu là lãi vay. Để có thể nắm được rõ hơn về hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 qua các năm gần đây, em xin trình bày bảng đánh giá hiệu quả kinh doanh qua các chỉ tiêu phân tích như sau:

Bảng 2.2 : Đánh giá hiệu quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong 3 năm 2014->2016

Đơn vị tính : VNĐ

CHỈ TIÊU	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh năm 15/14		So sánh năm 16/15	
				Số tuyệt đối	Tỷ lệ %	Số tuyệt đối	Tỷ lệ %
Doanh thu thuần	1344445301716	1134500734202	968875469382	- 209944567514	-15.62%	- 165625264820	- 14.60%
Vốn kinh doanh bình quân	1456127248152	1364233264228	918186173002	-91893983924	-6.31%	- 446047091226	- 32.70%
Lợi nhuận trước thuế	57589229743	117088461000	45213670518	59499231257	103.32%	-71874790482	- 61.39%
Tài sản cố định	119036130660	445610596830	618126123850	326574466170	274.35%	172515527020	38.71%
Tỷ suất vốn/DT	1.083	1.202	0.948	0.119	11.03%	-0.255	- 21.19%
Tỷ suất LN/vốn	0.040	0.086	0.049	0.046	117.01%	-0.037	- 42.63%
Tỷ suất LN/TSCĐ	0.484	0.263	0.073	-0.221	-45.69%	-0.190	- 72.16%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán Công ty Cổ phần Sông Đà 11)

Qua bảng số liệu trên ta thấy tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là khá tốt vì:

Tỷ suất vốn trên doanh thu năm 2015 là 1,202 tăng 0,119 so với năm 2014 và nhưng tới năm 2016 lại giảm là 0,255. Chỉ tiêu này cho ta thấy để có 1 đồng doanh thu thì công ty cần bỏ ra bao nhiêu đồng vốn kinh doanh. Hệ số này càng nhỏ càng tốt vì chứng tỏ Công ty sử dụng hiệu quả nguồn vốn kinh doanh. Điều này được thể hiện rõ qua nguồn vốn kinh doanh của Công ty trong các năm gần đây luôn được duy trì và đảm bảo để luôn đạt được đúng theo mong muốn cũng như mục tiêu đề ra của Công ty.

Chỉ tiêu lợi nhuận trên vốn thể hiện 1 đồng sinh ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Chỉ tiêu này cao sẽ chứng tỏ xí nghiệp thực sự sử dụng hiệu quả nguồn vốn kinh doanh. Qua số liệu trên, chỉ tiêu này đã tăng mạnh trong năm 2015 so với năm 2014, cụ thể tăng 0,046, và đã bị giảm đi trong năm 2016 đi đáng kể là 0,037 so với năm 2015.

Chỉ tiêu lợi nhuận trên tài sản cố định nhằm đánh giá thực trạng tài sản cố định ở xí nghiệp là yếu hay tốt, việc đầu tư vào tài sản cố định có hiệu quả hay không? Chỉ tiêu này đặc biệt cao trong năm 2016 vì trong năm này, Công ty khấu hao hết 1 số tài sản cố định và chưa đầu tư mua mới hay trong tình trạng sửa chữa. Do đó chỉ tiêu này trong năm 2016 đã giảm 0,19 so với năm 2015.

Như vậy có thể nói tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là khá tốt, mặc dù doanh thu và lợi nhuận không tăng qua các năm nhưng vẫn đảm bảo cho công ty làm việc bình thường, đảm bảo công ăn việc làm cho nhân viên.

2.2. Phân tích thực trạng bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty cổ phần sông đà 11

2.2.1. Phân tích tình hình lao động tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.2.1.1. Số lượng nhân sự

Khác với các doanh nghiệp thương mại và sản xuất khác, do đặc điểm sản xuất kinh doanh của ngành xây dựng có những đặc thù như: sản phẩm sản xuất đơn

chiếc, chu kỳ sản xuất dài , nơi sản xuất không tập trung mà phân tán ở nhiều nơi mang tính bộ phận nhỏ lẻ,... Tất cả các yếu tố trên ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng, lao động và việc bố trí lao động trong công ty. Đặc biệt là lao động thời vụ tại các công trường, đây là lực lượng chính, có quân số đông, tham gia sản xuất trực tiếp tạo ra sản phẩm xây lắp và phụ thuộc vào quy mô của từng công trình mà số lượng là ít hay nhiều trong khi số lao động trong danh sách chỉ chiếm một phần không nhiều trên tổng số lao động toàn công ty. Điều này được thể hiện cụ thể qua bảng sau:

Bảng 2.3: Tình hình biến động về số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

CHỈ TIÊU	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2015/2014			So sánh 2016/2015		
	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	TL(%)	SN	TT(%)	TL(%)
Tổng số lao động	1040	100	1100	100	1250	100	60	0	5.77%	150	0	13.64%
1. Lao động chủ chốt	550	52.88%	640	58.18%	615	49.20%	90	0.053	16.36%	-25	-0.09	-3.91%
-Viên chức	320	30.77%	434	39.45%	337	26.96%	114	0.087	35.63%	-97	-0.125	-22.35%
- Hợp đồng dài hạn	124	11.92%	105	9.55%	214	17.12%	-19	-0.02	-15.32%	109	0.0757	103.81%
- Hợp đồng ngắn hạn	106	10.19%	101	9.18%	64	5.12%	-5	-0.01	-4.72%	-37	-0.041	-36.63%
2. Lao động thời vụ	490	47.12%	460	41.82%	635	50.80%	-30	-0.05	-6.12%	175	0.0898	38.04%

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Sông Đà 11)

Qua bảng ta thấy rằng: tổng số lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 không đều qua các năm. Tổng số lao động năm 2014 là 1040 người, năm 2015 tăng lên 60 người tương ứng với tỷ lệ tăng là 5,77%. Đến năm 2016 tổng số lao động đã tăng lên 150 người so với năm 2015 (hay tăng 210 người so với năm 2014) tương ứng với tỷ lệ tăng là 13,64%. Ta nhận thấy tỷ lệ tăng lao động qua các năm là không đồng đều nhau, cụ thể là tỷ lệ tăng của năm 2016/2015 tăng nhanh hơn tỷ lệ của năm 2015/2014. Sự biến động này là do có sự tăng giảm của từng bộ phận lao động trong xí nghiệp, cụ thể là:

Lao động chủ chốt trong năm 2014 chiếm tỷ trọng 52,88% nhưng trong năm 2015, tỷ lệ này tăng 0,053% (chiếm 58,18%), số lao động chủ chốt vẫn tăng 90 người, tương ứng với 16,36%. Đến năm 2016, lao động chủ chốt chiếm tỷ trọng là 49,20% ,giảm 0,09% so với năm 2015, tức là giảm 25 người tương ứng với 3.91%. Lao động chủ chốt tức là lao động chịu sự quản lý trực tiếp của công ty, việc cắt giảm lao động của công ty nhằm mục đích bố trí lao động hợp lý hơn, giảm bớt lao động dư thừa gây lãng phí về tiền của cũng như là sức lao động của Công ty. Qua đó thể hiện trình độ bố trí lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 được nâng cao, sử dụng hiệu quả hơn nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động góp phần tăng doanh thu và lợi nhuận cho Công ty. Lao động chủ chốt bao gồm: viên chức, hợp đồng dài hạn và hợp đồng ngắn hạn.

+ Viên chức: trong năm 2014, đối tượng viên chức của Công ty là 320 người chiếm tỷ trọng là 30,77% lao động chủ chốt. Tỷ trọng này đã tăng 0,087% trong năm 2015 và tăng lên 114 người tương ứng với 35,63% so với năm 2014. Đến năm 2016 số viên chức giảm đi 97 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 22,35%. Như vậy, số lượng viên chức của Công ty đã giảm trong năm 2016 do số lượng công nhân viên ở độ tuổi về hưu nhiều, số lượng nhân viên trẻ hạn chế được cho vào trong đội ngũ công nhân viên và chắc chắn còn giảm trong các năm tiếp theo do yêu cầu cắt giảm nhân sự của công ty, đây chính là một sự thay đổi khá lớn của công ty trong công tác bố trí và tuyển dụng nhân sự.

+ Hợp đồng dài hạn: Ngược lại với sự giảm mạnh của các lao động viên chức, hợp đồng dài hạn lại có xu hướng tăng qua các năm. Số hợp đồng dài hạn năm 2014 là 124 người chiếm tỷ trọng 11,92% tổng số lao động chủ chốt và đã tăng lên 12 người tương ứng tăng 9,68% trong năm 2015. Con số này tiếp tục tăng trong năm 2016 là 78 người tương ứng tăng 57,35%. Có thể nói chính sách sử dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã thay đổi: thay vì sử dụng lao động là viên chức, Công ty đã quyết định tăng số lao động trong hợp đồng dài hạn. Đây là quyết định được cho là hợp lý với yêu cầu cắt giảm nhân sự là viên chức theo chủ trương mới của Nhà nước.

+ Hợp đồng ngắn hạn: Cũng giống như lao động là viên chức, lao động hợp đồng ngắn hạn có xu hướng giảm qua các năm. Số lao động hợp đồng ngắn hạn trong năm 2014 là 106 người chiếm tỷ trọng 10,19% số lao động chủ chốt, đã giảm xuống 36 người tương ứng giảm 33,96% trong năm 2015. Đến năm 2016, số lao động hợp đồng ngắn hạn chỉ còn 64 người, tức là giảm 6 người tương ứng giảm 8,57% so với năm 2015. Vì lý do đã có lao động thời vụ cũng như số lượng lao động dài hạn tăng đáp ứng đủ yêu cầu nên việc cắt giảm hợp đồng ngắn hạn là hợp lý.

Nhìn chung, số lao động chủ chốt có xu hướng giảm chủ yếu do số lao động là viên chức giảm mạnh nhưng lại có sự tăng lên của hợp đồng dài hạn làm cho tỷ lệ giảm của lao động chủ chốt không nhiều (3,91% của năm 2016/2015). Đây là một bước chuyển biến quan trọng đối với Công ty Cổ phần Sông Đà 11 – việc giảm số lượng lao động là viên chức là một vấn đề rất khó khăn đối với một công ty bước ra từ công ty nhà nước.

Lao động thời vụ: Năm 2014 lao động thời vụ là 490 người chiếm tỷ trọng 47,12%. Số lao động thời vụ giảm đi 30 người trong năm 2015 (460 người) tương ứng với tỷ lệ là 6,12%. Nhưng, trong năm 2016, số lao động thời vụ là 635 người, tăng 175 người so với năm 2015 (38,04%). Sở dĩ số lao động thời vụ tăng lên là do yêu cầu của công việc, đối với những công trình lớn đòi nhiều lao động thì Công ty

phải tuyển dụng thêm lao động thời vụ để hoàn thành đúng tiến độ công trình. Qua đây ta có thể nhận thấy hoạt động kinh doanh của Công ty ngày càng phát triển.

Như vậy, sự biến đổi lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 có chủ yếu là về lao động là viên chức, lao động hợp đồng dài hạn và đặc biệt là lao động thời vụ. Số lao động viên chức giảm đi, số lao động hợp đồng lại tăng lên 1 phần do cơ chế thị trường, việc tuyển dụng lao động trở nên đơn giản, dễ dàng hơn; mặt khác Công ty muốn dễ dàng hơn trong việc bố trí và sắp xếp lại nhân sự, cắt giảm lao động dư thừa, giảm nhẹ bộ máy quản lý công kênh, nâng cao công tác bố trí và sử dụng nhân sự góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh.

2.2.1.2. Chất lượng nhân sự

Chất lượng nhân sự là một trong các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Sông Đà 11. Việc nâng cao chất lượng nhân sự có ý nghĩa hết mực quan trọng để tăng năng suất lao động từ đó tăng doanh thu và lợi nhuận cho Công ty. Nếu chất lượng nhân sự không cao sẽ làm giảm sút hiệu quả kinh doanh, Công ty khó có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường như hiện nay nhất là khi Việt Nam đang trên đà hội nhập và phát triển. Là một công ty xây dựng, chất lượng nhân sự không chỉ thể hiện ở bằng cấp mà còn thể hiện vào tay nghề, kinh nghiệm lâu năm của nhân sự, chính vì thế nếu chỉ đánh giá chất lượng nhân sự qua bằng cấp thì không hoàn toàn đúng nhưng đa phần số lượng tay nghề cao nhưng không có bằng cấp hoặc bằng cấp thấp đang ngày càng hạn chế hoặc đã ở tuổi về hưu tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 nên phần đánh giá chất lượng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 sẽ được đánh giá một cách tương đối xét theo bằng cấp của nhân sự. Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nhân sự, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã và đang có nhiều biện pháp để nâng cao chất lượng nhân sự và đã thu được một số kết quả khả quan được thể hiện cụ thể thông qua bảng sau:

Bảng 2.4 : Tình hình chất lượng lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

CHỈ TIÊU	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2015/2014			So sánh 2016/2015		
	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	TL(%)	SN	TT(%)	TL(%)
Tổng số lao động	1040	100	1100	100	1250	100	60	0	5.77%	150	0	13.64%
1. Trình độ đại học và trên đại học	210	20.19%	231	21.00%	295	23.60%	21	0.81%	10.00%	64	2.60%	27.71%
2. Trình độ cao đẳng	146	14.04%	183	16.64%	234	18.72%	37	2.60%	25.34%	51	2.08%	27.87%
3. Trình độ trung cấp	120	11.54%	170	15.45%	216	17.28%	50	3.92%	41.67%	46	1.83%	27.06%
4. Thợ bậc cao	235	22.60%	214	19.45%	189	15.12%	-21	-3.14%	-8.94%	-25	-4.33%	-11.68%
5. Lao động khác	329	31.63%	302	27.45%	316	25.28%	-27	-4.18%	-8.21%	14	-2.17%	4.64%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Sông Đà 11)

Với đặc thù của ngành xây dựng ở nước ta, phần lớn lao động trong Công ty là lao động phổ thông hay là lao động thời vụ. Khi xây dựng các công trình, xí nghiệp thuê mướn thêm lao động phổ thông như thợ xây, thợ phụ hồ,... để tiến hành thi công công trình do đó số lao động này thường chỉ mới tốt nghiệp phổ thông hoặc thậm chí còn chưa qua bất kỳ trường lớp đào tạo nào. Bên cạnh đó là những lao động có trình độ đại học, cao đẳng thường là các lao động được bố trí làm việc tại các phòng, ban đảm nhận những công việc quan trọng liên quan đến các vấn đề quản lý, tổ chức điều hành công việc hay là hoạch định các chính sách, chiến lược hoạt động kinh doanh của Công ty ... Cụ thể về tình hình chất lượng lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là:

+ Trình độ đại học chiếm tỷ lệ chưa cao so với tổng số lao động của toàn Công ty là 20,19% (210 người) trong năm 2014. Số lao động có trình độ đại học và trên đại học đã tăng thêm 21 người trong năm 2015 (231 người) và tiếp tục tăng thêm 64 người trong năm 2016 (295 người), điều này chứng tỏ chất lượng lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 ngày càng được nâng cao. Công ty đã chú trọng khâu tuyển dụng, chỉ tuyển dụng những lao động có đủ trình độ chuyên môn, được đào tạo cơ bản vào đảm nhận các vị trí công việc thích hợp góp phần tăng năng suất lao động cũng như đáp ứng tốt những công việc cần yêu cầu ngày càng tăng cao của Công ty.

+ Trình độ cao đẳng chiếm tỷ trọng tương đối thấp: 14,04% (146 người) trong năm 2014. Năm 2015 số người có trình độ cao đẳng tăng 37 người tương ứng tăng 25,34% so với năm 2014 và cũng tiếp tục tăng trong năm 2016 là 51 người tương ứng là 27,87% so với năm 2015. Do tổng số lao động toàn Công ty tăng lên nên dù số trình độ cao đẳng tăng lên tương đối nhưng tỷ trọng chỉ tăng tương đối ít 2,08% năm 2016/2015.

+ Trình độ trung cấp có tỷ trọng thấp hơn so với 2 trình độ trên, điều này chứng tỏ chất lượng lao động của Công ty tương đối tốt. Năm 2014 số lao động có trình độ trung cấp là 120 người tương ứng 11,54% và tăng lên 50 người trong năm 2015 (tỷ lệ tăng là 41,67%). Nhưng đến năm 2016 tỷ lệ này đã giảm đi còn 27,06%

so với năm 2015 tương ứng với 46 người tức số lao động này trong năm 2006 là 216 người. Do trình độ Đại học, cao đẳng tăng cũng ảnh hưởng 1 phần tới vấn đề nhân sự ở trình độ trung cấp giảm bớt, vì theo ý kiến chủ quan của nhà quản trị công việc yêu cầu ngày càng cao thì sẽ sử dụng nhân sự trình độ cao hoặc công việc chân tay thì sẽ yêu cầu nhân sự trình độ thấp hơn, nên ở đây trình độ chất lượng nhân sự trung cấp sẽ khó được sử dụng.

+ Trình độ thợ bậc cao chiếm tỷ trọng tương đối lớn, đứng thứ hai sau lao động phổ thông. Năm 2014 tỷ trọng của thợ bậc cao là 22,6% (235 người), tuy nhiên tỷ lệ này đã giảm 3,14% còn 19,45% trong năm 2015 tương ứng với giảm 21 người và cũng tiếp tục giảm nhiều trong năm 2016 là 25 người tức là giảm 11,68% so với năm 2015. Công ty là một công ty xây dựng nên vấn đề yêu cầu các lao động có tay nghề lâu năm, thợ lành nghề là một yếu tố quan trọng để đảm bảo khâu xây dựng, sản xuất đúng quy chuẩn, thời gian hợp lý. Tuy nhiên là thợ bậc cao, đã có tay nghề cao nhưng tuổi đời sẽ cao hơn so với các trình độ lao động khác, vì thế nên sẽ giảm dần theo các năm nếu như công ty không đủ điều kiện đào tạo cũng như tuyển dụng được các lao động này.

Ta nhận thấy số lao động có trình độ đại học và trên đại học đã tăng lên qua các năm. Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã tiến hành nâng cao công tác bố trí và sử dụng lao động sao cho hiệu quả nhất, giảm bớt lao động dư thừa, tổ chức lại bộ máy gọn nhẹ tạo ra “nền móng” vững chắc cho hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị kinh doanh nói riêng. Còn trình độ trung cấp đã giảm điều này cho thấy ban lãnh đạo rất chú trọng đến tình hình chất lượng nhân sự. Tuy nhiên trình độ thợ bậc cao giảm dần theo các năm cũng là một vấn đề lớn đối với công ty, trình độ đại học tăng nhưng về vấn đề tay nghề không thể đảm bảo được như trình độ thợ bậc cao, chính vì thế công ty cần phải đào tạo, bổ sung cũng như thu hút các lao động trình độ này nếu như muốn đáp ứng đủ lượng công việc ngày càng lớn càng yêu cầu khắt khe của đối tác.

+ Lao động khác: như đã trình bày ở trên thì lao động khác chiếm tỷ trọng lớn nhất trong Công ty cụ thể trong năm 2014 là 31,63% (329 người), tỷ lệ này đã

giảm nhẹ trong năm 2015 là 27,45%, tức giảm đi 4,18% so với năm 2014. Đến năm 2016 thì số lao động này tăng thêm 14 người (316 người) tương ứng với 4,64% so với năm 2015. Sự tăng lên của lực lượng này không phản ánh chất lượng lao động giảm đi mà điều này là do Công ty đấu thầu được nhiều công trình hơn đòi hỏi số lao động trực tiếp ngoài công trường phải tăng lên để đáp ứng mục tiêu là hoàn thành công trình đúng thời hạn. Điều này thể hiện nên sự phát triển ngày càng cao của Công ty, tuyển dụng các đối tượng lao động như thế này sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí ăn ở, đi lại thu nhập rất nhiều đối với khi tuyển dụng lao động với các đối tượng trình độ cao.

Để có thể nhìn nhận một cách sát thực hơn về tính hình chất lượng nhân sự của số lao động trong danh sách tức chịu sự quản lý trực tiếp của Công ty, ta xem xét bảng sau:

Bảng 2.5: Chất lượng lao động trong danh sách của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

CHỈ TIÊU	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2015/2014			So sánh 2016/2015		
	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	TL(%)	SN	TT(%)	TL(%)
Tổng số lao động trong danh sách	711	100	798	100	934	100	87	0	12.24%	136	0	17.04%
1. Trình độ đại học và trên đại học	210	29.54%	231	28.95%	295	31.58%	21	-0.59%	10.00%	64	2.64%	27.71%
2. Trình độ cao đẳng	146	20.53%	183	22.93%	234	25.05%	37	2.40%	25.34%	51	2.12%	27.87%
3. Trình độ trung cấp	120	16.88%	170	21.30%	216	23.13%	50	4.43%	41.67%	46	1.82%	27.06%
4. Thợ bậc cao	235	33.05%	214	26.82%	189	20.24%	-21	-6.23%	-8.94%	-25	-6.58%	-11.68%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Sông Đà 11)

Qua bảng ta thấy chất lượng đội ngũ lao động trong danh sách của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là tương đối cao. Số lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ trọng khá cao: 31,58% trong năm 2016. Số lao động có trình độ cao đẳng cũng tăng khá cao, tăng 27,87% năm 2016/2015. Số lao động có trình độ trung cấp trong năm 2016 cũng tăng 27,06 % so với năm 2015 tức chiếm tỷ trọng là 23,13% tổng số lao động trong danh sách, cũng tương đối thấp so với 2 trình độ trên. Chiếm tỷ trọng nhiều nhất là thợ bậc cao: 33,05% năm 2014 nhưng tỷ lệ này đã giảm dần qua các năm, đến năm 2016, thợ bậc cao chỉ chiếm 20,24%. Điều này ta có thể khẳng định thêm một lần nữa là chất lượng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 ngày càng được nâng cao qua các năm.

2.2.2. Phân tích tình hình bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.2.2.1 Thực trạng áp dụng các nguyên tắc trong bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

Hiện nay, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đang áp dụng 3 nguyên tắc cơ bản trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự đó là :

- Bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ vào kế hoạch;
- Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính;
- Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự.

Cụ thể của việc áp dụng các nguyên tắc như sau:

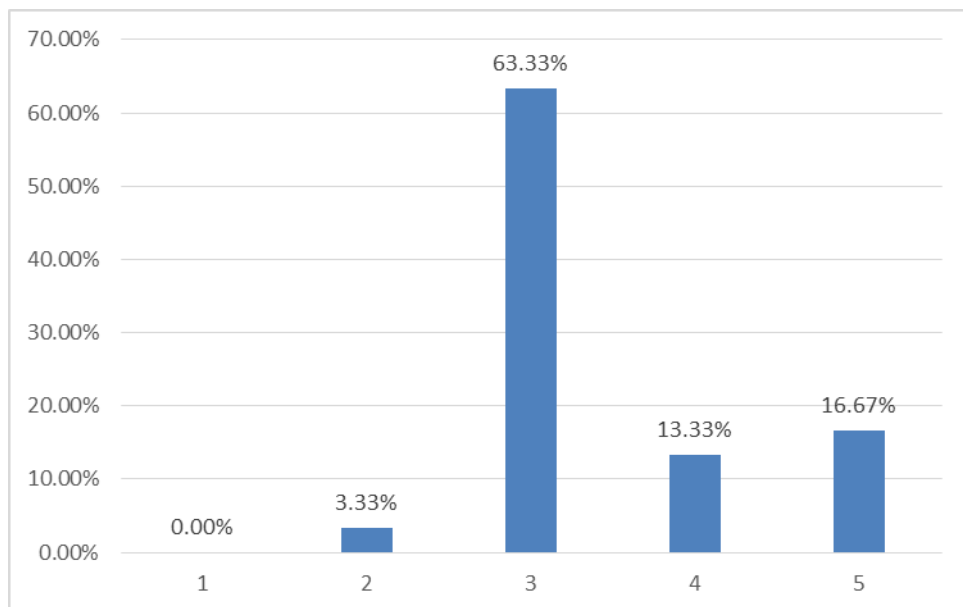
A, Nguyên tắc: bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ vào kế hoạch

Hàng năm, Công ty bị giảm đi một số lượng lao động không nhiều do đến thời hạn nghỉ hưu hoặc hết thời hạn hợp đồng lao động do đó để đảm bảo đủ số lượng lao động cần thiết, Công ty đã tiến hành tuyển thêm lao động dù không nhiều, đôi khi chỉ là 2 đến 3 người làm việc trong các phòng ban hoặc trong các đội xây dựng, còn lao động thời vụ làm việc ngoài công trường thì số lượng tuyển thêm là khá đông, có thể lên đến gần 100 người phụ thuộc vào quy mô từng công trình.

Trên thực tế trước khi kí kết hợp đồng, thông qua hồ sơ đấu thầu Công ty đã biết được quy mô, thời gian thi công, kỹ thuật thi công công trình, từ đó phòng kinh

tế kế hoạch sẽ tiến hành xây dựng xây dựng kế hoạch phương án thi công công trình giám đốc phê duyệt. Sau đó chỉ huy công trường căn cứ tiến độ thi công để lập kế hoạch thuê lao động thời vụ cho phù hợp. Trong quá trình thi công, nếu không đạt được tiến độ thi công theo đúng kế hoạch, chỉ huy công trường sẽ có sự điều chỉnh lao động để đẩy nhanh tiến độ thi công hoàn thành đúng thời hạn như thuê thêm lao động thời vụ.

Khảo sát nhà quản lý về tình hình nhân viên được bố trí và sử dụng tại các phòng ban, đội xây dựng căn cứ theo quy hoạch. Phiếu khảo sát được phát ra lấy ý kiến của 30 nhà quản lý từ phó phòng, đội phó các đội xây dựng.



Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát ý kiến Nhà quản trị về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo kế hoạch

Từ biểu đồ thu được trên ta thấy tình hình bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã phần nào căn cứ theo kế hoạch, vì với ý kiến thu được từ phía nhà quản lý việc bố trí được đánh giá ở mức độ thứ 3, mức độ tầm trung là 63,33% . Tuy nhiên vẫn còn ý kiến của nhà quản trị tồn tại 3,33% về việc không hoàn toàn đồng ý với tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo kế hoạch khi đánh giá ở mức độ thứ 2. Với đặc thù là một Công ty xây dựng, yếu tố đột xuất phát sinh là không tránh khỏi, song với bề dày kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo Công ty cần có các biện pháp tốt hơn để có thể phân bổ, bố trí nhân sự theo đúng kế hoạch đề ra.

Điều này cần được giải quyết trong khâu đánh giá thực trạng nguồn nhân lực đang cần, đang thiếu như thế nào để khắc phục và giải quyết.

Ta thấy tùy vào phức tạp của từng hạng mục, từng công việc mà chỉ huy công trường bố trí số lượng lao động phù hợp nhất, đảm bảo tiến độ thi công cũng như chất lượng công trình. Tùy vào khối lượng và tính chất phức tạp của công việc mà số ngày hoàn thành công việc là dài hay ngắn (tổng công lao động là nhiều hay ít). Cụ thể như công việc xây dựng một trạm biến áp lớn cần 30 ngày mới hoàn công việc trong khi đó đối với công việc xây dựng một trạm biến áp nhỏ cũng với số lượng là 25 người nhưng chỉ cần 20 ngày là hoàn thành.

Bên cạnh đó, Công ty luôn tạo điều kiện thăng tiến cho cán bộ công nhân viên, tiến hành cải cách lại nguồn nhân sự đảm bảo bố trí đúng người đúng việc, do đó để có thể chủ động trước những thay đổi về nhân sự sắp diễn ra trong Công ty. Công ty đã tiến hành quy hoạch trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự. Tuy nhiên Công ty đã chưa thực sự áp dụng triệt để nguyên tắc này bởi vì trong quá trình quy hoạch, đôi khi chưa có tính khách quan mà chỉ mang tính chủ quan của lãnh đạo cấp trên.

Trong quá trình quy hoạch ban lãnh đạo đã tiến hành đánh giá năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động để từ đó bố trí vào các vị trí thích hợp. Khi nhận thấy nhân viên nào có năng lực, đồng thời có phẩm chất đạo đức tốt, luôn có tinh thần tập thể vì sự phát triển của xí nghiệp thì ban lãnh đạo Công ty sẽ tạo điều kiện phát triển, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên đó.

B, Nguyên tắc : Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính

Với nguyên tắc này, trước khi bố trí và sử dụng nhân sự, Công ty đã phải cân nhắc, đánh giá năng lực của người lao động khá kỹ lưỡng để từ đó tìm ra được ưu điểm hay là mặt mạnh nhằm đảm bảo cho họ thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn. Đối với nhân viên mới tuyển dụng, thông qua hồ sơ xin việc và các bài thi viết, phỏng vấn để xem xét bố trí họ vào những công việc phù hợp với nhu cầu cũng như là trình độ của họ. Còn đối với những nhân viên đã làm việc tại Công ty, căn cứ vào quá trình công tác, làm Công ty mà phát hiện ra sở trường từ đó

có những thay đổi hợp lý như chuyển công tác hoặc tạo điều kiện thăng tiến có thể phát huy hết sở trường của bản thân. Ví dụ như một bảng đánh giá năng lực của một nhân viên :

Bảng 2.6 : Đánh giá năng lực của nhân viên Nguyễn Văn A – nhân viên kế toán Công ty Cổ phần Sông Đà 11

Các tiêu chí	Thang điểm				
	1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm
1.Mức độ hoàn thành công việc : -Số lượng công việc -Chất lượng công việc			x	x	
2.Kỹ năng chuyên môn				x	
3.Năng lực giao tiếp				x	
4.Ý thức chấp hành quy chế				x	
5.Năng lực giúp đỡ người khác			x		
6.Khả năng thuyết phục				x	
7.Tinh thần tập thể				x	
8.Tổng điểm	30 điểm				

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Tiêu chuẩn chấm điểm :

- Trên 35 điểm : nhân viên xuất sắc
- 30->34 điểm: nhân viên giỏi
- 25->29 điểm :nhân viên ưu tú
- 20->24 điểm :nhân viên có triển vọng phát triển
- 15->19 điểm : nhân viên trung bình cần cố gắng
- Dưới 15 điểm nhân viên kém.

Như vậy nhân viên Nguyễn Văn A đạt tổng điểm là 30, là một nhân viên giỏi, có trình độ chuyên môn và phẩm chất đạo đức tốt, đặc biệt có khả năng thuyết phục nên có thể phát triển làm cán bộ quản lý.

Trong quá trình đánh giá năng lực của nhân viên, ngoài phương pháp mức thang điểm thì Công ty chủ yếu sử dụng phương pháp ghi chép lưu trữ vì phương pháp này dễ áp dụng hơn.Ví dụ :

Bảng 2.7 : Giai đoạn đánh giá từ 01/02/2017 – 28/02/2017

Ngày tháng	VIỆC TÍCH CỰC	Ngày tháng	VIỆC TIÊU CỰC
04/2	Đồng chí Trần Văn Nam có những đột phá mới trong công tác xây lắp đường dây và trạm.	26/2	Đồng chí Đoàn Thị Thúy ban tài chính làm thất thoát 15 triệu đồng.
15/2	Đồng chí Phạm Dũng hoàn thành việc đi tiền trạm để thi công các đường điện, khoan đào và tìm nguồn nước phục vụ cho thi công.		

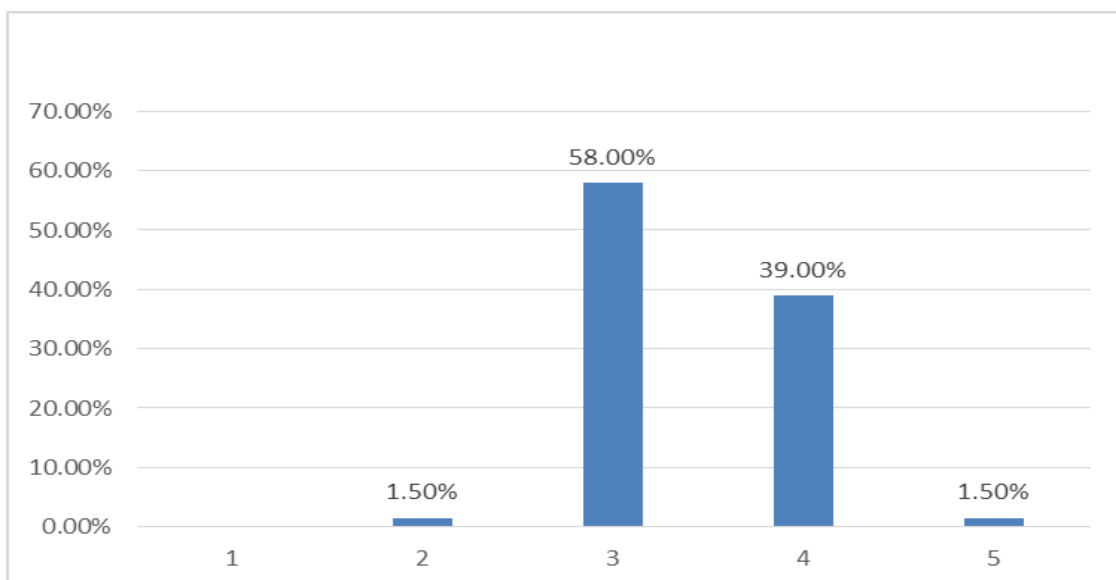
(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã nắm bắt được năng lực, sở trường của từng nhân viên của các phòng ban cũng như chỉ huy các công trường, thợ bậc cao...từ đó bố trí họ vào các công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của từng người lao động, nâng cao hiệu quả công việc.

Một trong các mục tiêu bố trí và sử dụng nhân sự là đảm bảo sử dụng nhân sự đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của họ nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hiểu rõ được vấn đề này Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã xây dựng được một cấu trúc tổ chức tương đối hợp lí, phân công công việc rõ ràng. Gồm một ban Tổng giám đốc, 5 phòng ban xí nghiệp, 2 Công ty con và 4 Chi nhánh thành viên đã được trình bày ở phần 2.1.3. Mỗi bộ phận có chức năng và nhiệm vụ riêng biệt tuy nhiên vẫn có sự liên quan với nhau và đều ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của toàn Công ty. Đứng đầu các bộ phận là các trưởng ban, các Giám đốc có trách nhiệm đôn đốc, giám sát nhân viên dưới quyền làm tốt nhiệm vụ được phân công và chịu trách nhiệm trước ban Tổng giám đốc điều hành và toàn Công ty. Trong quá trình công tác, các nhà quản trị căn cứ vào những đóng góp của từng nhân viên, căn cứ và tài năng và trình độ chuyên môn của họ mà cất nhắc họ vào những vị trí thích hợp.

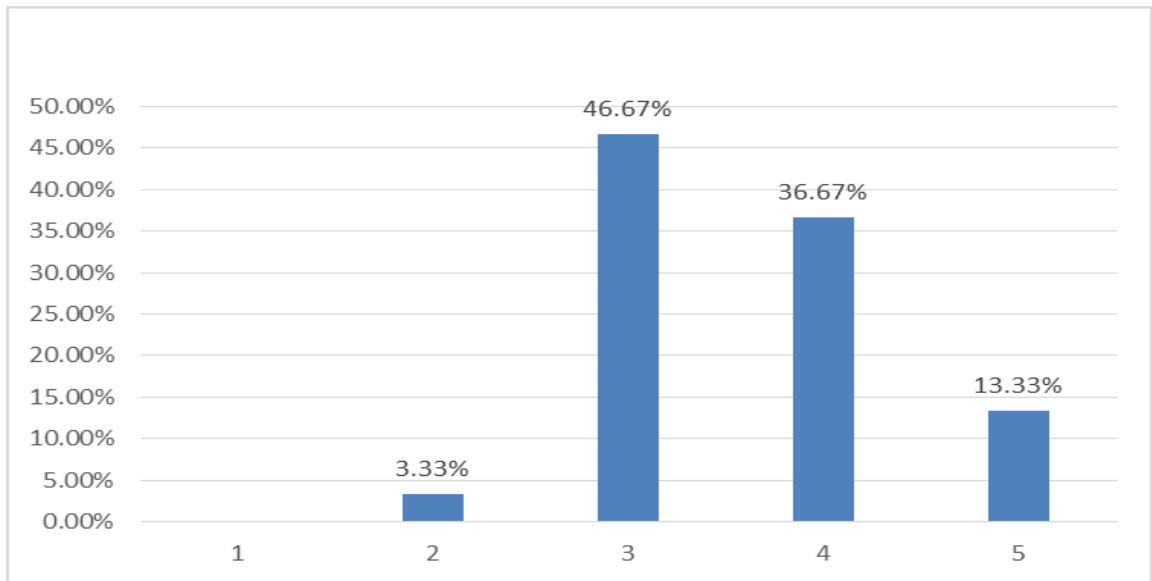
Dưới đây là bảng tổng hợp phiếu khảo sát về việc Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong quá trình bố trí và sử dụng nhân sự có dựa trên năng lực của nhân viên hay không?

Ý kiến khảo sát của nhân viên:



Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát nhân viên về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo năng lực

Ý kiến khảo sát đối với nhà quản trị:



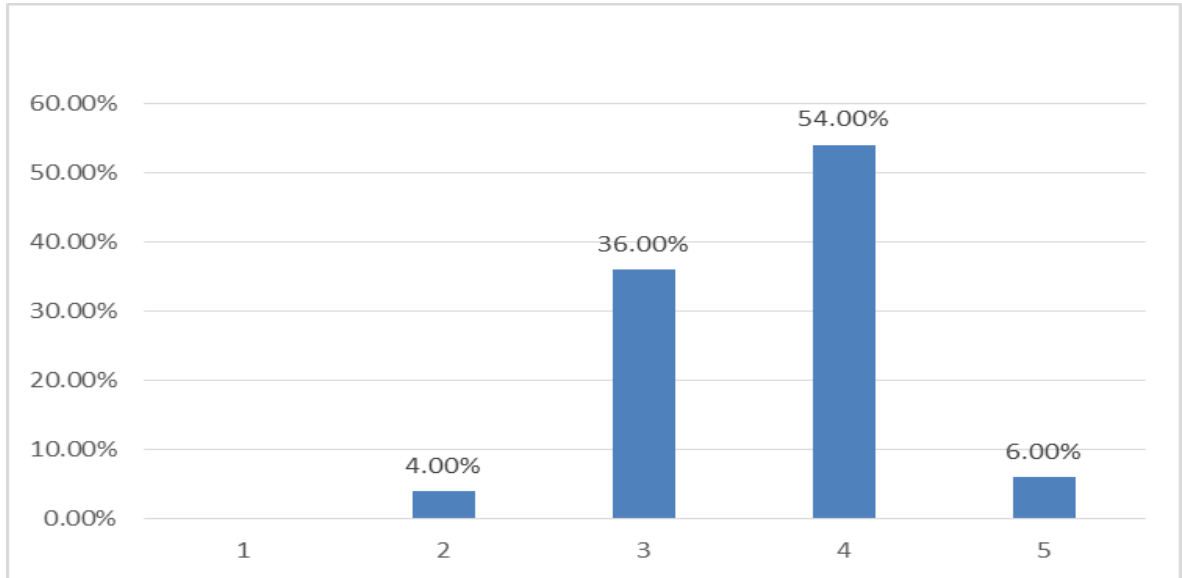
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát nhà quản trị về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự theo năng lực

Trên đây là hai biểu đồ thông qua việc khảo sát lấy ý kiến từ 30 Nhà quản trị và 200 Người lao động về tình hình bố trí và sử dụng nhân sự có được Công ty Cổ phần Sông Đà 11 lấy năng lực, lấy sở trường làm chính hay không. Từ hai ý kiến trên đều thống nhất đa phần hầu hết các nhân viên đều được làm việc theo đúng chuyên môn năng lực của bản thân. Song vấn đề đặt ra là yếu tố được đánh giá ở mức độ thứ 2 vẫn còn tồn tại, đánh giá sự bố trí và sử dụng nhân sự bước đầu còn chưa được hoàn thiện, nhân viên cũng như nhà quản trị phải mất một khoảng thời gian dài mới có thể được sắp xếp vào một vị trí phù hợp, điều này gây ra lãng phí chất xám cũng như tài lực của Công ty. Điều này cần được giải quyết và làm tốt ở bước dự báo nhu cầu nhân sự, tuyển chọn nhân sự.

Một câu hỏi khác đặt ra là, khi mà nhân viên được chuyển chuyển như thế thì đã phù hợp với năng lực của bản thân hay chưa hay vẫn chỉ là chuyên theo ý kiến chủ quan của nhà quản trị cũng như cơ cấu của phòng ban.

Bảng khảo sát dưới đây đánh giá về việc chuyển chuyển công tác mới của nhân viên có phù hợp đúng với năng lực thật sự hay không? Phiếu khảo sát được

phát ra cho 50 nhân viên đã từng được thuyên chuyển bộ phận để phù hợp với năng lực sở trường.



Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát tình hình nhân viên được thuyên chuyển sang bộ phận mới theo năng lực bản thân

Với 54% ý kiến được đánh giá ở mức độ thứ 4 và 6% được đánh giá ở mức độ cao nhất là hoàn toàn đồng ý cho rằng khi được thuyên chuyển sang bộ phận khác thì hiệu quả làm việc cao hơn, đạt năng suất tốt hơn là một tín hiệu đáng mừng. Nhưng vẫn còn tồn tại số lượng không ít nhân viên đã được thuyên chuyển nhưng vẫn không phát huy được hết khả năng của mình một phần do ý kiến chủ quan của nhà quản lý, một phần cũng là do ý thức thái độ làm việc kém của nhân viên. Điều này cần phải được xem xét và tìm hướng giải quyết để Công ty Cổ phần Sông Đà 11 có thể xây dựng lên một đội ngũ nhân viên có đầy đủ phẩm chất, năng lực tốt nhất giúp cho Công ty ngày một phát triển.

C. Nguyên tắc : Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự

Trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã phát huy tính dân chủ tập trung. Trước khi bố trí đề bạt nhân sự, ban xí nghiệp đã tiến hành các cuộc trao đổi với người được bố trí đồng thời cũng lấy ý kiến của tập thể lao động, lắng nghe ý kiến của họ để từ đó đưa ra quyết định cuối cùng. Đặc biệt với các chức danh quan trọng, sự cân nhắc và trung cầu ý kiến càng được áp dụng

rộng rãi và kỹ càng hơn để có được quyết định đúng đắn nhất và được tập thể người lao động ủng hộ, tránh tình trạng chống đối ảnh hưởng đến tổ chức.

Mặt khác, lãnh đạo Công ty Cổ phần Sông Đà 11 rất tôn trọng đến ý kiến của người trực tiếp sử dụng lao động. Bởi vì chính người sử dụng lao động mới nắm bắt chính xác được tình hình thừa, thiếu lao động cũng như năng lực làm việc của họ, từ đó kịp thời đưa ra các giải pháp điều chỉnh sao cho thích hợp nhất. Ví dụ như đối với lao động dưới công trường thì chỉ huy công trường tự tuyển chọn lao động sau đó lập danh sách gửi về ban kế hoạch – lao động tiền lương thẩm định, trình giám đốc phê duyệt.

Công tác tuyển dụng, phân công và bố trí lao động được quy trách nhiệm rõ ràng đối với từng cá nhân, bộ phận chuyên trách. Ban Tổng giám đốc điều hành đưa ra quyết định bố trí và sử dụng các chức danh như kế toán trưởng, nhân viên phòng ban, chỉ huy công trường, Giám đốc các công ty con và các chi nhánh,... còn chỉ huy công trường có trách nhiệm tuyển dụng, bố trí lao động phù hợp và báo cáo với cấp trên.

Nhìn chung trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã áp dụng nguyên tắc tương đối hiệu quả, song vẫn còn một số hạn chế do cơ chế khoán trong công việc nên tính liên kết giữa các bộ phận trong Công ty chưa thực sự cao, đôi khi việc đề bạt thăng tiến cho nhân viên còn mang tính chủ quan của nhà quản trị cấp cao. Khoảng cách giữa ban lãnh đạo cấp cao và nhân viên còn tương đối lớn, nhân viên đôi khi còn rụt rè và chịu nhiều áp lực về tâm lý khi tiếp xúc với ban lãnh đạo, chưa thực sự mạnh dạn đưa ra ý kiến đóng góp cho tổ chức.

2.2.2.2 Thực trạng công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

Tình hình bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 qua 3 năm 2014, 2015, 2016 được thể hiện cụ thể qua bảng sau:

Bảng 2.8: Bảng lao động phân theo tổ chức quản lý

CHỈ TIÊU	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2015/2014			So sánh 2016/2015		
	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	SN	TT(%)	TL(%)	SN	TT(%)	TL(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Tổng số lao động	1040	0	1100	0	1250	0	60	0	5.77%	150	0	13.64%
Tổng số CNV	711	100	798	100	934	100	87	0	12,24%	136	0	17,04%
1, Hội đồng quản trị	5	0.70%	5	0.63%	5	0.54%	0	-0.08%	0.00%	0	-0.09%	0.00%
2. Ban kiểm soát	3	0.42%	3	0.38%	3	0.32%	0	-0.05%	0.00%	0	-0.05%	0.00%
3. Ban tổng giám đốc điều hành	5	0.70%	5	0.63%	5	0.54%	0	-0.08%	0.00%	0	-0.09%	0.00%
4. Các cơ quan xí nghiệp	98	9.42%	124	15.54%	135	14.45%	26	6.12%	26.53%	11	-1.08%	8.87%
- Phòng tổ chức hành chính	15	2.11%	18	2.26%	22	2.36%	3	0.15%	20.00%	4	0.10%	22.22%
- Phòng kinh tế kế hoạch	21	2.95%	26	3.26%	33	3.53%	5	0.30%	23.81%	7	0.28%	26.92%

- Phòng dự án	27	3.80%	34	4.26%	39	4.18%	7	0.46%	25.93%	5	-0.09%	14.71%
- Phòng kỹ thuật cơ giới	24	3.38%	31	3.88%	24	2.57%	7	0.51%	29.17%	-7	-1.32%	-22.58%
- Phòng tài chính kế toán	11	1.55%	15	1.88%	17	1.82%	4	0.33%	36.36%	2	-0.06%	13.33%
5. Công ty con	220	30.94%	246	30.83%	278	29.76%	26	-0.12%	11.82%	32	-1.06%	13.01%
6. Chi nhánh thành viên	380	53.45%	415	52.01%	508	54.39%	35	-1.44%	9.21%	93	2.38%	22.41%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng lao động trong các phòng ban cũng như các đội trong Công ty Cổ phần Sông Đà 11 có sự biến động không nhiều đặc biệt là các ban lãnh đạo không có sự thay đổi qua các năm, hàng năm trong Hội đồng quản trị vẫn có 5 thành viên, Ban kiểm soát giữ nguyên số lượng 3 thành viên và Ban Tổng giám đốc điều hành vẫn duy trì với số lượng là 5 người. Sự thay đổi cụ thể trong các phòng ban còn lại và đội xây dựng cụ thể như sau:

- Tổng số lao động trong cơ quan xí nghiệp trong năm 2014 chiếm tỷ trọng là 9,24% trong tổng số công nhân viên toàn Công ty, tỷ lệ này tăng lên 6,12%, chiếm 15,54% trong năm 2015, cụ thể tăng thêm 26 người so với năm 2014 tương ứng tỷ lệ tăng là 26,53%. Đến năm 2016, số lao động trong cơ quan xí nghiệp cũng vẫn tiếp tục tăng nhưng ít hơn là 11 người tương ứng tăng 8,87% so với năm 2015; lúc này số lao động trong cơ quan xí nghiệp giảm chiếm tỷ trọng 14,45%. Cơ quan xí nghiệp bao gồm: Phòng tổ chức hành chính, Phòng kinh tế kế hoạch, phòng dự án, Phòng kỹ thuật cơ giới, Phòng tài chính kế toán.

Trong các phòng ban thì hầu như tăng đều theo các năm. Trong các phòng ban, ta nhận thấy Phòng dự án chiếm tỷ trọng cao nhất. Trong năm 2014, số lao động trong Phòng dự án là 27 người, chiếm 3,8% số lao động Công ty. Tỷ lệ này đã tăng lên 0,46% trong năm 2015 tức là chiếm 4,26% số lao động Công ty, tốc độ tăng lên của lao động ban hành chính trong năm này là 25,93% tương ứng với 7 người. Đến năm 2016, số lao động ban hành chính lại tiếp tục tăng thêm 5 người tương ứng với tỷ lệ tăng là 14,71% so với năm 2015. Phòng dự án sở dĩ chiếm tỷ trọng cao nhất là do Công ty ngày càng phát triển nhiều dự án cùng một lúc, đòi hỏi nhiều nhân viên để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của công ty. Nhìn chung trong cơ quan xí nghiệp, số lao động giữa các Phòng tổ chức hành chính, Phòng kinh tế kế hoạch, Phòng kỹ thuật cơ giới là tương đối đồng đều, Phòng chiếm tỷ trọng thấp nhất là Phòng tài chính kế toán với 1,82% trong năm 2016.

- Đối với Công ty con: Công ty có 2 Công ty con, tổng số lao động của đơn vị này năm 2014 là 220 người chiếm 30,94% tổng số lao động của Công ty. Mặc dù số lượng lao động vẫn tăng nhưng tỷ lệ này giảm dần qua các năm và lần

lượt là 30,83% năm 2015, 29,76% năm 2016. Trong năm 2016, tổng số lao động của Công ty con là 278 người

- Đối với các chi nhánh thành viên: Số lượng lao động cũng tăng dần theo các năm vì đòi hỏi số lượng công việc đang tăng theo, cùng với đó là tỷ lệ lao động của năm 2016 với năm 2015 cũng tăng, tăng 93 người, tương ứng với 22,41%.

A, Tình hình bố trí nhân sự về các bộ phận

➤ Việc bố trí nhân sự đối với nhân sự mới được tuyển dụng. Tuỳ theo công việc mà sẽ ký kết các hợp đồng lao động khác nhau.

+ Đối với những người người thuộc tổ chức ngoài Công ty, có giao kết làm việc bán thời gian hoặc cộng tác với Công ty sẽ được ký hợp đồng cộng tác viên. Đối với loại hợp đồng lao động này, Công ty sẽ không phải chịu trách nhiệm đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động.

+ Với công nhân lao động địa phương: Sau khi thoả thuận thuê mướn thì bố trí ngay việc cho họ làm, lý do là những công việc này người lao động đã rất quen thuộc do hàng năm Công ty vẫn sử dụng lực lượng lao động này.

+ Với những người lao động ở các Phòng, Ban ở trụ sở của Công ty hoặc Cán Bộ nguồn của các Đội sản xuất. Sau hai tuần học việc, nếu đạt kết quả tốt sẽ tiếp tục ký hợp đồng thử việc, thời gian thử việc không quá hai tháng. Nếu trong giai đoạn thử việc, nhân viên mới được đánh giá có khả năng đáp ứng tốt công việc cần tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức. Tuỳ theo tính chất công việc và những đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện mà Công ty sẽ ký hợp đồng với người lao động theo hợp đồng lao động cơ bản hoặc hợp đồng lao động chuyên môn.

+ Đối với những loại lao động khác, sau khi có quyết định tuyển dụng sẽ được bố trí học việc trong thời gian 2 tuần, trong thời gian này nhân viên sẽ được người phụ trách trong Công ty hướng dẫn công việc và làm quen dần với môi trường lao động mới. Cũng trong thời gian này, nhân viên mới sẽ được cung cấp các thông tin theo chương trình định hướng nhân viên, bao gồm các thông tin như: Tiền công và phương thức trả công, Khối lượng công việc tối thiểu cần đạt được, Nội

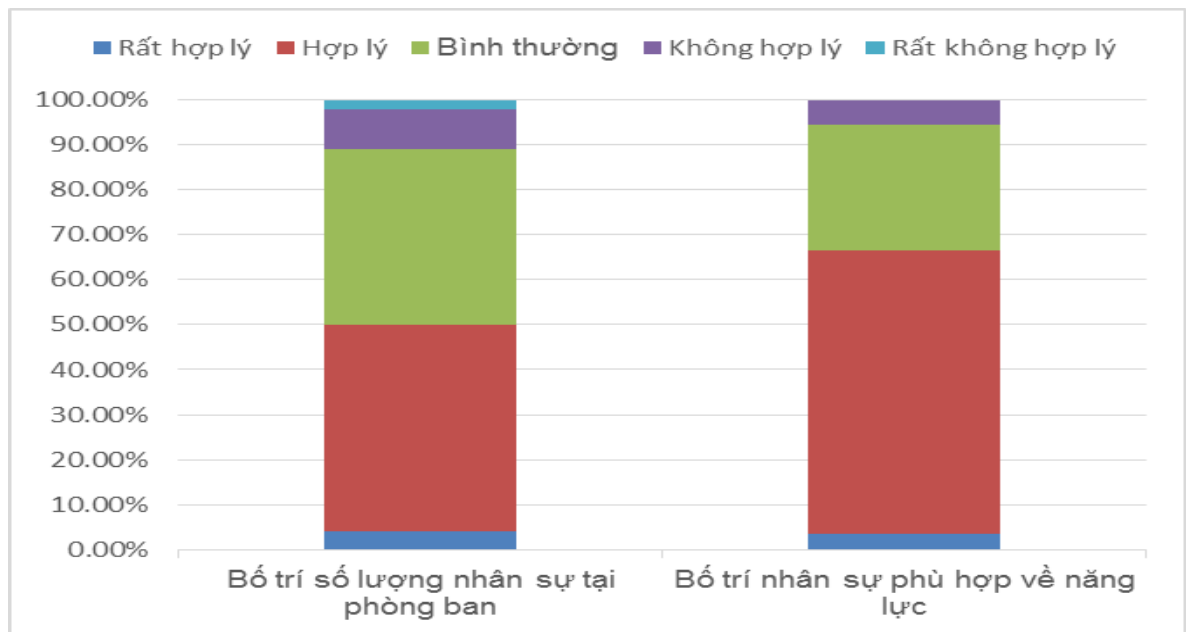
quy, quy định của Công ty, Cơ cấu tổ chức của Công ty, Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất...

➤ Việc bố trí nhân sự đối với các nhân sự đã làm việc trong Công ty và có sự chuyên môn giữa các phòng ban.

Trong quá trình quản lý phòng ban, cũng như sự kết hợp làm việc giữa các phòng ban, nhà quản trị có thể nhìn nhận và xem xét được trình độ làm việc cũng như công việc phù hợp của các nhân viên, để từ đó đề xuất chuyển công tác cho các nhân viên sang các phòng ban khác phù hợp với hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các phòng trong Công ty.

Công việc bố trí nhân sự ở đây được thể hiện rõ ở việc nhà quản trị nhìn nhận ra mức độ công việc phù hợp với người lao động để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình. Bộ phận nhân sự cùng với trưởng các bộ phận sẽ kết hợp để làm sao cho người lao động nhanh thức ứng nhất với các vấn đề trong phòng.

➤ Để nắm rõ được việc bố trí lao động về các bộ phận có phù hợp về số lượng hay về năng lực sở trường hay không, tôi đã làm bộ phiếu điều tra với 200 nhân viên để nắm rõ hơn tình trạng bố trí lao động cũng như để kịp thời thay đổi cho phù hợp.



Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát bố trí nhân sự tại các phòng ban và về năng lực làm

việc

Từ bảng điều tra có thể thấy tình hình bố trí nhân sự về mặt số lượng tại các phòng ban tuy không phải đáng lo ngại nhưng cũng cần điều chỉnh để tránh dư thừa ở phòng này nhưng phòng khác lại thiếu nhân sự. Cụ thể ở phòng tài chính kế toán luôn luôn yêu cầu cần thêm nhân sự vì khối lượng công việc luôn cao hay như phòng hành chính nhân sự với khối lượng công việc nhiều nhưng nếu để quá nhiều nhân sự làm chông công việc lẫn nhau như tình hình hiện tại thì là điều không ổn.

Bảng trên, cho thấy việc bố trí nhân sự đã tương đối phù hợp về mặt năng lực của người lao động. Thông qua quá trình tuyển dụng, xem xét hồ sơ, thử việc cũng như làm việc của người lao động. Song đôi chỗ vẫn còn một số bộ phận người lao động cảm thấy bản thân mình cũng như đồng nghiệp không phù hợp với vị trí của mình, điều này cần được xem xét bố trí lại để tạo lên sự thoải mái sáng tạo một cách tốt nhất đối với người lao động.

Tồn tại lớn nhất trong quá trình bố trí nhân sự ở Công ty cổ phần Sông Đà 11 là công tác đánh giá thành tích công tác:

Các tiêu chuẩn đặt ra để đánh giá công việc như trên của Công ty cổ phần Sông Đà 11 khá chặt chẽ và chi tiết. Tuy nhiên, các công việc liên quan đến chuyên môn cụ thể không được đánh giá một cách cặn kẽ, chỉ được xếp chung vào các nhóm công việc mang tính chất phổ biến. Một số công việc được xem là chuyên môn chính của công ty như xây dựng, lắp đặt, thi công... lại không được đem ra để phân tích, đưa ra các chỉ tiêu cụ thể. Trong khi một số công việc khác như bảo vệ, lái xe, ... không phải là nghiệp vụ chính của công ty lại được đem ra xem xét chi tiết.

Tuy nhiên, việc đánh giá của công ty mới chỉ căn cứ vào kết quả cuối cùng là số lượng và chất lượng sản phẩm hay khối lượng công việc được hoàn thành thì chưa có đủ thông tin để kết luận về trình độ của người lao động.

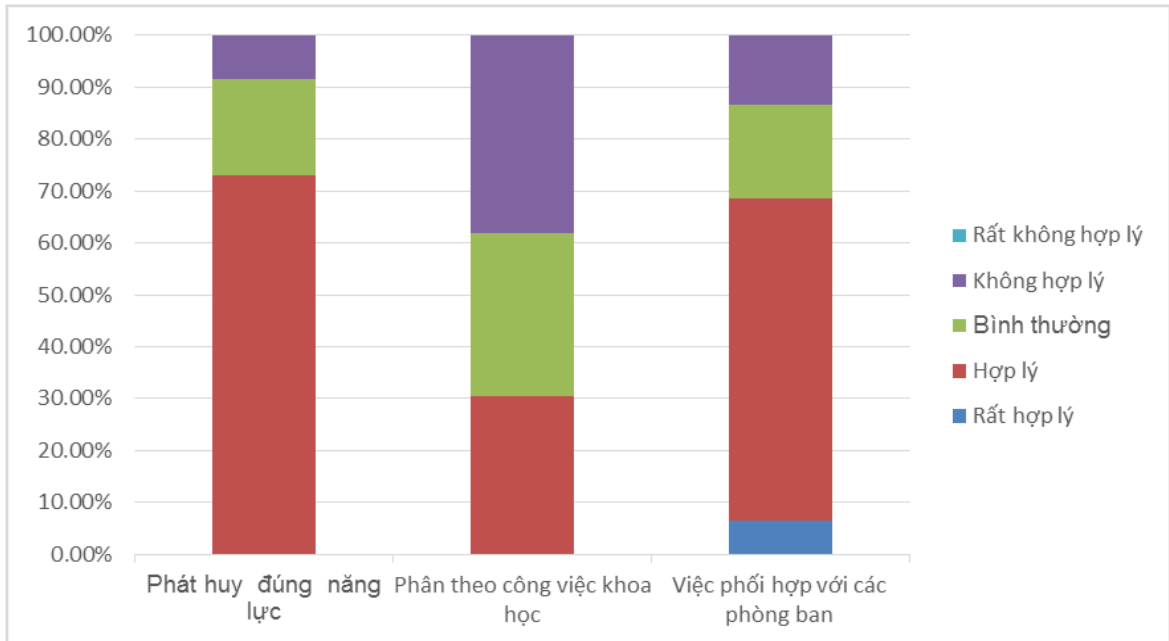
Mặt khác, hệ thống đánh giá không có tính nhạy cảm, không cho thấy sự chênh lệch giữa những kết quả thực hiện công việc của người lao động. Nó chỉ có một mức duy nhất để quyết định đó là hoàn thành hay không hoàn thành, không

phân biệt được mức độ hoàn thành của từng người. Như vậy, không cho phép nhà quản trị biết được mức độ hoàn thành của từng người. Như vậy không cho phép nhà quản trị biết được trình độ kinh nghiệm, kỹ năng cùng các yếu tố khác của người lao động đang làm ở vị trí công việc ấy đã hoàn thành được bao nhiêu phần trăm hay hoàn thành ở mức nào: xuất sắc, khá, trung bình,... để làm cơ sở cho bố trí lao động vào vị trí công việc tương tự như vậy.

Thời gian đánh giá công việc của công ty cũng là một vấn đề đáng bàn. Việc đánh giá thành tích chỉ được thực hiện mỗi năm một lần vào các dịp cuối năm trước khi tổng kết thi đua. Thời gian này xem ra quá dài. Nếu chỉ đánh giá thành tích công tác một lần trong một năm thì e rằng thành tích được đánh giá không chính xác. Người có công tác tốt không được khen thưởng kịp thời hay người có khuyết điểm không được khắc phục ngay, dễ gây ra tình trạng khuyết điểm tồn tại lâu trong công việc. Thiết nghĩ, việc đánh giá công việc nên được tiến hành thường xuyên hơn, có thể là một tháng, một quý một lần. Như vậy thì môi trường làm việc của công ty sẽ ổn định và quy củ hơn. Những nhân lực có khả năng sẽ được phát hiện và được bồi dưỡng kịp thời. Những nhân lực vi phạm khuyết điểm sẽ được sửa chữa, uốn nắn đúng lúc.

Tóm lại, công tác đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động mới dừng lại ở mức đánh giá để tính lương, chưa đi sâu vào đánh giá năng lực thực tế của người lao động về tất cả các khía cạnh để từ đó dẫn đến mức độ hoàn thành của người lao động. Do đó, làm mất đi tính tin cậy trong vai trò là cơ sở khoa học cho việc bố trí nhân sự hợp lý. Và đặc biệt là sẽ mất đi sự tín nhiệm của người lao động đối với công ty, việc “chảy máu chất xám” là một vấn đề rất dễ xảy ra khi công ty không thực hiện tốt công việc này.

B, Tình hình sử dụng nhân sự tại các bộ phận



Biểu đồ 2.6: Kết quả khảo sát tình hình sử dụng nhân sự tại các bộ phận

Vấn đề trong quá trình sử dụng lao động có phát huy được năng lực của người lao động là một vấn đề được các nhà quản trị hết sức quan tâm. Theo kết quả thu được từ 200 phiếu điều tra đối với nhân viên công ty, có thể thấy đa phần đã sử dụng tốt “chất xám” của người lao động điều đó thể hiện ở những bước phát triển ngày càng lớn của Công ty cổ phần Sông Đà 11. Tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến là không hợp lý, đó là sử dụng người lao động quá mức cho phép hay có thể là do ý kiến của một số nhân viên là nhân viên khác đang làm quá “nhàn hạ” so với vị trí của họ. Để khắc phục những điều này Nhà quản trị cần phải quan sát, tìm hiểu cũng như trò chuyện nhiều với nhân viên để có thể tìm hiểu kỹ các vấn đề tránh gây bức xúc nội bộ.

Là một công ty xây dựng, không thể tránh được các vấn đề sử dụng lao động phân công công việc không được khoa học, không đúng ý định của nhà quản trị. Khi nhà quản trị đề xuất được ý định sử dụng nhân sự theo kế hoạch, song khi xuống công trường, phát sinh các yếu tố sẽ làm cho các kế hoạch đặc biệt là sử dụng nhân sự, tăng lên, giảm đi sẽ là điều không thể tránh khỏi. Vì những phát sinh này thì sẽ khiến cho quản lý không thể kịp thời bố trí sao cho khoa học nhất, sẽ bố trí

cho phù hợp nhất với hoàn cảnh, địa điểm. Chính vì thế nên mức độ đánh giá ở đây được xếp vào phần không hợp lý khá nhiều.

Về phần sử dụng lao động có sự phối hợp giữa các phòng ban hay không cũng là vấn đề đáng được quan tâm. Theo khảo sát thì việc này đang được làm tương đối tốt tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11, khi được đánh giá ở mức hợp lý khá nhiều. Nhưng vẫn còn tồn tại một số vấn đề, việc trình ký giấy tờ cần nhiều bộ phận cho phép với một công việc gấp đang diễn ra khá chậm.

Để sử dụng lao động một cách tốt nhất, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 cũng rất chú trọng tới Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ban quản trị công ty khuyến khích toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty học tập để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ.

Hàng năm công ty còn lập kế hoạch đào tạo và gửi đi đào tạo cán bộ tùy thuộc vào yêu cầu tổ chức bộ máy và phát triển kinh doanh. Ngoài ra, 10% phần kinh phí của quỹ phát triển sản xuất để giành cho đào tạo.

Người lao động được công ty khuyến khích học kỹ thuật nghiệp vụ, ngoại ngữ ngoài giờ hành chính. Chủ trương này được hầu hết nhân viên trong công ty ủng hộ. Trường hợp đặc biệt cần thiết được công ty cho đi học trong giờ hành chính. Cán bộ công nhân viên chức có đủ 3 năm trở lên công tác tại công ty phải có đơn mới được xét chọn cử đi học tập bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và ngoại ngữ ngắn hạn trong giờ từ 3-6 tháng theo khóa học của các trường. Thời gian học không quá 3 ngày/1 tuần và 4 tiếng/1 ngày và người lao động vẫn phải bảo đảm hoàn thành những công việc trong thời gian đi học.

Người lao động đã có thời gian công tác từ 3 năm trở lên nếu có đơn xin phép vào các trường học tại chức, tập trung bồi dưỡng đào tạo chuyên môn nghiệp vụ ngoại ngữ từ 1-5 năm, kèm theo đơn phải có bản thỏa ước lao động. Tùy theo nhu cầu công việc mà người lao động được Công ty xét duyệt cho đi học. Cán bộ được gửi đi bồi dưỡng, đào tạo học tập về chính trị, chuyên môn, quản lý... là những đối tượng bồi dưỡng đào tạo trong quy hoạch cán bộ lãnh đạo và quản lý của công ty. Phần kinh phí Công ty sẽ chi phí toàn bộ.

Công ty cũng đề ra các tiêu chuẩn để nhân viên được xét và gửi đi bồi dưỡng học tập, đào tạo, đó là:

- Có nhu cầu đào tạo phục vụ cho công việc và có thể sắp xếp được.
- Là lao động tích cực, hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao. Có khả năng và tinh thần phấn đấu vươn lên trong học tập để nâng cao trình độ phục vụ công tác lâu dài tại đơn vị. Về tuổi đời từ 45 đối với nam, 40 tuổi đối với nữ trở lại cần phải đào tạo qua các trường, kể cả trong và ngoài nước.

Với các tiêu chuẩn trên ta có thể thấy rằng, công ty luôn tạo ra những điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể học tập, nâng cao trình độ của mình. Đây là chính sách của công ty khuyến khích nhân viên học tập, nâng cao trình độ, chứng tỏ công ty rất coi trọng công tác đào tạo nhân lực. Thế nhưng trong việc đào tạo cũng nảy sinh một số vấn đề, mà thực tế đã xảy ra. Đó là:

- Những người được chọn cử cho đi học mà kết quả đạt không tốt do không cố gắng hoặc sử dụng thời gian đi học vào công việc cá nhân thì sẽ bị xử lý tùy thuộc mức độ sai phạm.
- Những người đã được chọn sử dụng đi bồi dưỡng, đào tạo mà tự ý chấm dứt hợp đồng để sang đơn vị khác, không phục vụ công ty, ngoài việc phải bồi hoàn toàn bộ chi phí đào tạo còn bị bồi hoàn thiệt do phải tìm người thay thế hoặc đào tạo lại người khác từ 1-3 triệu đồng (áp dụng cho đào tạo tại chức tập trung dài hạn).

Vì vậy, để tránh tình trạng trên, bên cạnh các chính sách khuyến khích, công ty cũng phải tạo ra một môi trường làm việc tốt, có các chính sách lương bổng, đãi ngộ hợp lý, để nhân viên ý thức được công việc của mình, yên tâm làm việc và học tập, cảm thấy gắn bó với công ty hơn. Thực tế, công ty đã đề ra các chính sách đãi ngộ cho cán bộ nhân viên rất chi tiết.

Tuy nhiên, công ty cần có kế hoạch đào tạo vào đúng thời điểm thích hợp. Vì nếu không thực hiện đào tạo vào đúng thời điểm, đào tạo sẽ trở nên rất tốn kém. Khi kế hoạch đào tạo được gắn liền với kế hoạch hóa nguồn nhân lực thì người lao động sẽ có điều kiện tham gia các chương trình đào tạo mà họ có thể thực hành vào ngay công việc của mình. Như vậy, các nhân viên sẽ có khả năng vận dụng triệt để những

kỹ năng đã được học. Việc lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho mỗi cá nhân có thể sẽ giúp họ chuẩn bị cho các công việc trong tương lai ở doanh nghiệp hay lựa chọn những cơ hội khác nhau cho mình. Các kế hoạch này thúc đẩy sự tiến bộ của nhân viên theo cách phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Phát triển và đào tạo cũng có thể được sử dụng để khuyến khích người lao động đóng góp các ý tưởng mới và sáng tạo cho doanh nghiệp.

Quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

2.2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.2.3.1 Nhân tố khách quan

 Tình hình kinh tế - chính trị - xã hội trong nước.

Việt Nam là một quốc gia có hệ thống chính trị, pháp luật ổn định và đang có sự chuyển biến rõ rệt về kinh tế, điều này có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp hiện nay và cụ thể trong công tác bố trí và sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Khi đó các doanh nghiệp có điều kiện phát triển không ngừng, mở rộng quy mô do vậy sẽ cần tuyển thêm lao động để đáp ứng tình hình mới. Sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức là điều không thể tránh khỏi. Doanh nghiệp phải bố trí, sắp xếp lại lao động sao cho phù hợp, tránh tình trạng chỗ thừa chỗ thiếu hay không đúng người đúng việc. Mặt khác Việt Nam đã chính thức gia nhập tổ chức Thương mại quốc tế WTO, đây vừa là cơ hội cũng đồng thời là thách thức đối với doanh nghiệp trong nước. Công ty phải đối mặt với những thách thức như sức cạnh tranh của tổ chức, tập đoàn kinh tế nổi tiếng và lớn mạnh trên thế giới khi các doanh nghiệp của chúng ta hầu hết là doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiềm lực tài chính ít, trình độ nguồn nhân lực chưa cao; do đó để có thể tồn tại và phát triển thì một trong những biện pháp mà doanh nghiệp nên áp dụng là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể là bố trí nguồn nhân lực sao cho hợp lý nhất, đúng người đúng việc để nâng cao năng suất lao động, góp phần giảm chi phí, tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Theo báo cáo năm 2016, Ngành xây dựng vẫn còn tồn tại một số vấn đề như: Chất lượng hoàn thiện công trình xây dựng chưa tốt, chất lượng sử dụng, vấn đề cháy nổ chưa đảm bảo, nhiều công trình xuống cấp nhanh, ảnh hưởng chất lượng cuộc sống, an toàn tính mạng người dân. Nguyên nhân để xảy ra tình trạng trên chính là việc kiểm soát từ khâu quy hoạch, dự án chưa chặt chẽ, công trình chưa đảm bảo quy chuẩn, tiêu chuẩn vẫn được đưa vào xây dựng, sử dụng. Đặc biệt là vấn đề cháy nổ, Bộ Xây dựng cần phối hợp với các cơ quan liên quan để kiểm tra, giám sát.

Bên cạnh đó, tình trạng thất thoát lãng phí trong đầu tư xây dựng tại một số công trình rất nghiêm trọng, giá tăng cao nhiều so với công trình tương ứng. Việc này không thể coi nhẹ; Quản lý phát triển đô thị vẫn lúng túng trong việc tổ chức bộ máy quản lý đô thị; Cấu trúc thị trường bất động sản được quan tâm nhưng tình trạng lệch pha cung - cầu tăng,...

Năm 2016, các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội chủ yếu của ngành Xây dựng duy trì được mức tăng trưởng khá. Giá trị sản xuất ngành Xây dựng năm 2016 theo giá hiện hành ước đạt khoảng 1.089,3 nghìn tỷ đồng, tăng 10,4% so với năm 2015 đạt 104% kế hoạch năm ; tính theo giá so sánh năm 2010 đạt khoảng 862,5 nghìn tỷ đồng, tăng 10,1% so với năm 2015. Theo giá so sánh năm 2010, giá trị tăng thêm của ngành Xây dựng năm 2016 đạt khoảng 189,2 nghìn tỷ đồng, tăng 10% so với năm 2015, chiếm tỷ trọng 6,19% GDP cả nước (năm 2015 chiếm 5,97% GDP).

Từ các vấn đề trên cho thấy Công ty không chỉ đối mặt với các tổ chức bên ngoài mà ngay cả với sự khắt khe trong ngày Xây dựng, qua đó cần xem xét và làm tốt công tác bố trí và sử dụng nhân sự bên trong để có thể phát triển một cách tốt nhất.

✚ Hệ thống pháp luật, các chủ trương chính sách của Đảng và nhà nước.

Mỗi Công ty tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh mà chịu sự quản lý, chi phối bởi các bộ luật và văn bản pháp luật có liên quan, và doanh nghiệp phải tuân thủ nghiêm chỉnh những quy định đó. Doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ các quy định,

chính sách pháp luật của Nhà nước về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, an toàn lao động...trước khi tiến hành bố trí và sử dụng nhân sự. Luật pháp là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng quy định làm việc cho người lao động.

Theo yêu cầu chung đối với toàn ngành xây dựng, Phó Thủ tướng đề nghị Bộ Xây dựng cần tiếp tục tập trung hoàn thiện thể chế, cụ thể hóa Luật Nhà ở, Luật Xây dựng, Luật Kinh doanh BĐS; Hoàn thiện quy chuẩn, tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật trong đầu tư xây dựng, nhân tố quyết định trong đầu tư, thất thoát, lãng phí, kiểm soát thất thoát lãng phí từ chất lượng công trình; Phối hợp với các địa phương, gắn với việc xây dựng tái cấu trúc ngành sản xuất, gắn với ứng phó biến đổi khí hậu, nước biển dâng; tăng cường sự kiểm soát của nhà nước trong đầu tư xây dựng.

Về quản lý phát triển đô thị, cần tập trung rà soát, bổ sung, cập nhật, lập mới quy hoạch, cụ thể hóa quy hoạch chung trên cơ sở của tình hình thực tiễn và dự báo tương lai, cầu thị trường gắn với kế hoạch phát triển. Qua đó, lập kế hoạch đầu tư xây dựng theo quy hoạch, việc này là cần thiết để khắc phục đầu tư theo phong trào. Trong năm 2017, Bộ Xây dựng tập trung vào lĩnh vực nhà ở xã hội bao gồm: nhà thu nhập thấp đô thị, nhà cho công nhân KCN, khu chế xuất, khu kinh tế, nhà ở cho người nghèo nông thôn, người có công, nhà ở phòng chống thiên tai vùng ĐBSCL, bão lũ miền Trung,... Tiếp tục quản lý có hiệu quả lĩnh vực VLXD, rà soát lại quy hoạch xi măng; Kiểm soát đầu tư phát triển VLXD, tập trung phát triển VLXD mới, chọn DN có năng lực, kinh nghiệm trong đầu tư phát triển công nghiệp hỗ trợ, cơ khí, công nghệ vật liệu mới; tiếp tục đẩy mạnh cổ phần hóa các DN nhà nước.

Bộ Xây dựng rà soát lại chức năng nhiệm vụ, rà soát lại bộ máy, bố trí con người, đẩy mạnh cải cách hành chính. Các đơn vị sự nghiệp ngành Xây dựng gắn nghiên cứu, đào tạo với nhu cầu thị trường, tránh tình trạng đào tạo ra nhưng không sử dụng; tăng cường tính tự chủ về tài chính,...

Về những nhiệm vụ trong năm 2017, toàn ngành Xây dựng sẽ nỗ lực phấn đấu để hoàn thành các chỉ tiêu đề ra: tỷ lệ đô thị hóa đạt khoảng 37,5%; tỷ lệ quy hoạch vùng tỉnh đạt 100%, quy hoạch chung đô thị đạt 100%, quy hoạch phân khu

đạt khoảng 78%, quy hoạch chi tiết 1/500 đạt khoảng 38%, quy hoạch xây dựng nông thôn đạt 100%; Tỷ lệ người dân đô thị được cung cấp nước sạch qua hệ thống cấp nước tập trung đạt 84 - 85%, thất thoát, thất thu nước sạch giảm xuống còn 23%, tỷ lệ thu gom và xử lý chất thải rắn sinh hoạt đô thị đạt khoảng 85,5-86%; Diện tích bình quân nhà ở toàn quốc đạt khoảng 23,4 m²/người; Tổng sản lượng xi măng tiêu thụ đạt khoảng 78 - 80 triệu tấn; Giá trị sản xuất xây dựng toàn ngành theo giá hiện hành tăng khoảng 10% so với năm 2016.

Để đạt được những chỉ tiêu đó, Bộ Xây dựng đề ra một số nhiệm vụ trọng tâm trong năm 2017, trong đó: Xây dựng và tổ chức thực hiện nghiêm túc, chất lượng Chương trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật năm 2017, trong đó trọng tâm là xây dựng dự thảo Luật Quản lý phát triển đô thị, Luật Kiến trúc; hoàn thiện các văn bản quy phạm pháp luật, đề án đã trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ; Tăng cường quản lý, kiểm soát chất lượng công trình, an toàn trong thi công xây dựng.

Bên cạnh đó, Bộ tập trung tổ chức thực hiện đưa Luật Xây dựng, các Nghị định, Thông tư hướng dẫn vào cuộc sống - tăng cường quản lý, giám sát hoạt động đầu tư xây dựng, nâng cao hiệu quả công tác thẩm định dự án, thiết kế, dự toán, rà soát sửa đổi, bổ sung hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật; tiếp tục đổi mới, nâng cao chất lượng công tác quy hoạch; quản lý, kiểm soát chặt chẽ quá trình phát triển đô thị.

Năm 2017, Bộ Xây dựng coi công tác thể chế là công tác hàng đầu, cấp bách và tập trung chỉ đạo, tăng cường hiệu quả quản lý nhà nước chống thất thoát, lãng phí. Năm 2016, Bộ đã tập trung chủ yếu xây dựng thể chế trong ban hành văn bản, năm 2017 sẽ chuyển mạnh sang kiểm tra, hướng dẫn thi hành nhằm đảm bảo tính khả thi của Luật đã ban hành. Đồng thời, Bộ cũng sẽ nắm bắt tình hình, phản ứng kịp thời các chính sách, loại bỏ ngay những chính sách không hợp lý. Đây là trọng tâm hàng đầu của Bộ Xây dựng, qua đó đánh giá tinh thần, khả năng của cán bộ Bộ Xây dựng.

Từ các hệ thống pháp luật, chính trị trên có thể thấy sự quan tâm sát sao của nhà nước cụ thể về vấn đề bố trí và sử dụng nhân sự của các công ty.

✚ Chất lượng của thị trường lao động.

Trong bối cảnh hiện nay, Việt Nam đang tập trung phát triển hạ tầng kinh tế, các khu công nghiệp và quá trình đô thị hóa đang diễn ra, với nhiều dự án nhà cao tầng, công trình văn hóa, dịch vụ... được đầu tư mạnh mẽ, các hoạt động xây dựng đang phát triển với tốc độ cao, điều này đòi hỏi nguồn nhân lực kỹ thuật rất lớn trong nhiều lĩnh vực của ngành xây dựng.

Lao động ngành xây dựng bao gồm những lao động phổ thông hay lao động có tay nghề tham gia xây dựng cơ sở hạ tầng, các công trình, nhà cửa. Lao động xây dựng được chia thành các loại hình nghề nghiệp cụ thể như: thợ nề, thợ mộc, thợ lót thảm, thợ trộn hồ, thợ điện, thợ xây hàng rào, thợ sắt, thợ tô, thợ sửa ống nước, thợ hàn, thợ sơn, thợ mài, trang trí nội thất, thiết kế phong cảnh...

Theo Tổng hội Xây dựng Việt Nam, đội ngũ công nhân ngành xây dựng - những người trực tiếp lao động tạo ra thực thể công trình còn thiếu về số lượng, ít về chất lượng. Lực lượng công nhân trực tiếp sản xuất lực lượng quyết định đến năng suất lao động, chất lượng, tiến độ của công trình đang là vấn đề rất đáng quan tâm.

Tỷ lệ công nhân qua đào tạo nghề rất thấp, cụ thể, năm 2015, theo báo cáo của Bộ Xây dựng chỉ tiêu đào tạo là 25.585 chỉ tiêu, trong đó đào tạo từ trung học chuyên nghiệp đến đại học là 11.855. Trong khi chỉ tiêu đào tạo nghề là 12.730 và trong thực tế chỉ đạt 50% chỉ tiêu, nhiều trường dạy nghề không tuyển được công nhân. Theo cơ cấu bình quân hiện nay ở Việt Nam giữa kỹ sư - trung cấp chuyên nghiệp - công nhân học nghề là 1:1,3:0,5 trong khi ở các nước trên thế giới bình quân là 1:4:10. Số liệu trên cho thấy, tình trạng thừa thầy, thiếu thợ, tình trạng phổ biến hiện nay tại các công trình tỷ lệ công nhân, lao động chưa qua đào tạo chiếm tỷ lệ lớn và nguy cơ là tỷ lệ này ngày càng tăng.

Thực trạng nguồn nhân lực ngành xây dựng đang thiếu về số lượng, yếu về chất lượng được xem làm một nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp, tiến

độ chậm, chất lượng sản phẩm còn nhiều sai phạm, làm giảm sức cạnh tranh ngay trên thị trường nội địa, hạn chế về năng lực khi tham gia vào thị trường quốc tế và khối cộng đồng chung ASEAN.

Đa số người lao động theo nghề xây dựng một cách ngẫu nhiên, người thợ đi lên bằng con đường tự học và thường bắt đầu bằng công việc lao động phổ thông. Số lượng người được đào tạo nghề có tăng nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành và không cân đối giữa các trình độ đào tạo.

Số lượng lao động có nhu cầu tuyển dụng vào làm việc rất cao, song khi làm việc thì không đáp ứng được yêu cầu của nhà tuyển dụng. Trong khi số lượng lao động làm lâu năm đã không đáp ứng được yêu cầu của công ty song họ nằm trong số lượng nhân viên biên chế của công ty chưa tới tuổi về hưu. Là một công ty chuyên về xây dựng các công trình lớn, yêu cầu về mặt kỹ thuật cũng như kinh nghiệm là rất quan trọng song phần cung về mặt nhân sự vẫn đang không đáp ứng được yêu cầu của công ty.

Tình hình phát triển khoa học kỹ thuật.

Với việc áp dụng khoa học kỹ thuật mới vào trong việc xây dựng, lắp đặt các công trình là yếu tố cần thiết, đảm bảo được yếu tố chính xác cũng như an toàn cho người xây dựng và người sử dụng. Nhưng cũng chính về vấn đề này là một lượng lớn nhân sự được cắt giảm vì đã có yếu tố máy móc thay thế. Ngoài ra vấn đề đào tạo ra một lớp nhân viên mới có thể sử dụng tốt các trang thiết bị khoa học kỹ thuật mới cũng là một vấn đề đặt ra cho Công ty để làm như thế nào vừa tiết kiệm chi phí vừa thu được hiệu quả tốt nhất.

Chính sách thu hút nhân tài của đối thủ cạnh tranh.

Đây là yếu tố rất quan trọng với một công ty chuyên về xây dựng công trình như Công ty Sông Đà 11, khi đào tạo ra một nhân viên có đầy đủ tố chất hoàn thành tốt công việc thì sẽ là mối lo ngại khi các đối thủ cạnh tranh khác muốn lấy đi. Một trong những đối thủ cạnh tranh với Công ty cũng như là đối thủ cạnh tranh với Tổng công ty là Vinaconex và đối thủ được coi là cạnh tranh trực tiếp là Vinaconex 17, với chức năng gần như tương tự với Công ty Cổ phần Sông Đà 11... Ở đây

Vinaconex đã không ngừng đầu tư nâng cao năng lực máy móc thiết bị thi công, mạnh dạn nghiên cứu và ứng dụng công nghệ tiên tiến trong xây dựng, như công nghệ đúc hẫng dùng cho thi công cầu, công nghệ đổ bê tông cốt-pha trượt dùng trong xây dựng dân dụng và công nghiệp, hay công nghệ bê tông dự ứng lực dùng cho các cấu kiện đòi hỏi cường độ cao, v.v.. Tuy nhiên trên hết, yếu tố con người luôn được VINACONEX đặt lên hàng đầu. Với hơn 40.000 cán bộ, kỹ sư, chuyên gia, công nhân có trình độ chuyên môn và kiến thức chuyên sâu, trong đó nhiều người đã được đào tạo ở nước ngoài, đến nay VINACONEX đã làm chủ được nhiều công nghệ xây lắp hiện đại, sẵn sàng đáp ứng những yêu cầu khắt khe của các công trình xây dựng không chỉ trong nước mà cả nước ngoài.

Đây là một đối thủ cạnh tranh trực tiếp được coi là mạnh nhất trong hàng loạt các đối thủ cạnh tranh khác. Ngoài ra nằm trong Tổng Công ty Sông Đà còn là hệ thống hàng loạt các công ty con Sông Đà 9, Sông Đà 5,... tuy đã được phân chia chức năng nhiệm vụ cụ thể nhưng các công ty này luôn cạnh tranh gián tiếp với nhau để nhằm thu hút được sự đầu tư hỗ trợ từ phía Tổng công ty.

2.2.3.2. Nhân tố chủ quan.

✚ Trình độ, kinh nghiệm và nghệ thuật của nhà quản lý.

Với đội ngũ Hội đồng quản trị gồm 5 thành viên, Ban Tổng giám đốc điều hành cũng như Ban kiểm soát đều là những Thạc sỹ kinh tế cũng như Kỹ sư lành nghề thì Công ty Cổ phần Sông Đà đã và đang đi đúng hướng và làm rất tốt nhiệm vụ của mình theo định hướng của Tổng công ty Sông Đà.

Được biết đội ngũ lãnh đạo của công ty cũng đều là những nhân viên của Công ty được tiến cử lên, họ nắm chắc tình hình cũng như phương thức hoạt động của công ty từ những khâu nhỏ nhất. Đội ngũ nhà quản trị cũng xuất phát từ nhân viên của Công ty từ những ngày đầu thành lập và dần dần được tiến cử lên, họ luôn làm tốt yếu tố kiểm soát cũng như nắm rõ tâm lý, năng lực của các nhân viên để từ đó đưa ra các cách thức bố trí và sử dụng nhân sự hợp lý nhất.

Tuy nhiên một phần là do ý kiến chủ quan của nhà quản trị cũng như khoảng cách giữa nhân viên và nhà quản trị không được gần gũi, sâu sát đôi lúc sẽ có những

đánh giá, sắp xếp không phù hợp với từng nhân viên, điều này sẽ gây lên sự thiếu tin cậy cũng như kém năng suất lao động trong quá trình làm việc.

✚ Mục tiêu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục tiêu, chiến lược kinh doanh sẽ thay đổi theo từng thời điểm, nếu như trước đây khi bước sang cổ phần hóa Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã nỗ lực rất lớn để phát triển được như bây giờ, đi kèm với nó là sự thay đổi trong nội bộ Công ty, thay đổi cách thức bố trí sử dụng nhân sự để phù hợp với mục tiêu là giữ vững mức độ tăng trưởng khi chuyển đổi phương thức quản lý của công ty.

Và với tình hình đặt ra sắp tới, Tổng công ty Sông Đà cho biết năm 2017 sẽ thoái vốn tại 4 Công ty trong đó có Công ty Cổ phần Sông Đà 11, điều này sẽ làm cho mục tiêu chiến lược của Công ty bắt buộc phải thay đổi, sẽ phải tự cạnh tranh khắc liệt hơn, yêu cầu bắt buộc là yếu tố nhân sự phải được bố trí và sử dụng hợp lý hiệu quả một cách tối đa.

✚ Quy mô doanh nghiệp.

Với quy mô hơn 1200 người cho 1 công ty Xây dựng thì đây là một quy mô không hề nhỏ, hơn nữa Công ty Cổ phần Sông Đà 11 lại là một thành viên của Tổng Công ty Sông Đà – Tổng công ty lớn của Việt Nam, đây là một bài toán khó đối với các nhà quản lý khi bố trí và sử dụng nhân sự. Số lượng nhân viên thường xuyên là hơn 1200 song trong quá trình sản xuất kinh doanh số lượng đó luôn vượt quá con số 1500 người, điều này càng làm cho việc bố trí cũng như hiểu rõ để sử dụng nhân sự hợp lý là một vấn đề không phải là dễ. Việc bố trí và sử dụng nhân sự đột xuất do điều kiện tự nhiên của môi trường xây dựng là việc thường xuyên xảy ra, ở đây nhà quản trị cần nhạy bén, thông minh để giải quyết một cách hợp lý nhất.

✚ Chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân sự.

Nhu cầu tuyển dụng của một công ty xây dựng là không bao giờ hết, cùng với đó là nguồn cung lao động dù có tay nghề hay không có tay nghề cũng không ít, nhưng để đáp ứng đúng yêu cầu, thời gian cũng như môi trường công ty thì là 1 vấn đề lớn với Phòng hành chính nhân sự để sắp xếp, bố trí đúng người đúng việc.

Công tác tuyển dụng luôn được công ty đặt lên hàng đầu, trong mỗi cuộc tuyển dụng đều áp dụng các buổi thi viết, phỏng vấn trực tiếp và thử việc rất khắt khe, điều này giúp cho nhà quản trị hiểu rõ về nhân viên của mình để từ đó giúp cho nhân viên phát huy năng lực bản thân một cách tốt nhất trong vị trí được giao. Điều này được thể hiện rõ vì chất lượng nhân sự của công ty ngày càng phát triển. Tuy nhiên vì bắt đầu của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là một công ty nhà nước, sẽ không tránh khỏi các yếu tố đánh giá chủ quan với các đối tượng ưu tiên, điều này có thể sẽ giúp nội bộ công ty gắn bó chặt chẽ với nhau hơn nhưng cũng có thể vì năng lực yếu kém của một số cá nhân làm ảnh hưởng tới sự khó khăn trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự, ảnh hưởng tới sự phát triển chung của công ty.

Ngoài các nhân tố trên vẫn còn những nhân tố khác cũng ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp như: nguồn lực tài chính của doanh nghiệp, sự đầu tư cho lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.3 Đánh giá chung về bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

2.3.1 Ưu điểm và nguyên nhân

A, Ưu điểm:

Nhìn chung công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã được chú trọng và ngày càng hoàn thiện hơn. Hiện nay Công ty có 1 đội ngũ lao động tương đối lành nghề, năng động và sáng tạo trong công việc.

Qua tiếp xúc thực tế với nhân viên trong Công ty, có thể thấy đa phần người lao động cảm thấy hài lòng đối với công việc họ đang đảm nhận và luôn nỗ lực để hoàn thành tốt công việc được giao. Đây chính là một thắng lợi lớn của Công ty Cổ phần Sông Đà 11. Như chúng ta đã biết, một nhà quản trị giỏi đến đâu mà không có được sự ủng hộ hết lòng của những người dưới quyền thì họ khó có thể đưa doanh nghiệp của họ ngày càng phát triển thịnh vượng.

Như đã phân tích tình hình chất lượng lao động của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trong phần 2.2 ta thấy chất lượng nhân sự của Công ty Cổ phần Sông Đà 11

ngày càng cao. Số lao động có trình độ đại học và trên đại học, cao đẳng... tăng lên còn những lao động có trình độ thấp đặc biệt là lao động phổ thông đã giảm dần qua các năm. Lao động khác thực chất không được đào tạo về mặt chuyên môn chủ yếu là sơ cấp do trước đây, khi Công ty còn ở trong thời kỳ cơ chế bao cấp chất lượng lao động còn bị hạn chế, những lao động này sau nhiều năm làm việc đã tích lũy được kinh nghiệm. Hiện tại do tuổi cao, sức khỏe không đảm bảo nên việc sử dụng đối tượng lao động này có xu hướng giảm, thay thế vào đó là những lao động trẻ, năng động, có năng lực chuyên môn cao.

Hàng năm, Công ty vẫn tổ chức các chuyến du lịch, nghỉ mát cho toàn thể công nhân viên tạo điều kiện cho họ được nghỉ ngơi và cũng là tạo cơ hội cho họ hiểu nhau hơn, giải quyết các bất đồng, mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình công tác. Đồng thời cũng góp phần cải thiện mối quan hệ giữa ban lãnh đạo và nhân viên cấp dưới thêm gần gũi nhờ đó tăng cường sự hiểu biết và gắn kết lẫn nhau, khuyến khích người lao động mạnh dạn bày tỏ quan điểm, đưa ra các kiến nghị đề xuất trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự để tạo ra một cơ cấu tổ chức hợp lý nhất.

B, Nguyên nhân

Nhờ phân công công việc hợp lý mà năng suất lao động ngày càng tăng, doanh thu của Công ty do vậy cũng tăng lên kéo theo thu nhập của người lao động ngày một cao. Khi đời sống của họ được cải thiện thì họ sẽ ngày càng hăng say và nhiệt tình hơn trong công việc điều này rất có ý nghĩa đối với Công ty.

Công ty đã luôn cố gắng dân chủ trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự nhờ vậy mà phần lớn người lao động trong Công ty rất yên tâm công tác, họ làm việc không chỉ vì lợi ích của cá nhân mà còn vì lợi ích của tập thể, tất cả đã tạo thành một khối thống nhất từ ban lãnh đạo đến các phòng ban cùng như các Công ty con, Chi nhánh thành viên. Đây chính là một trong những nguyên nhân chủ yếu giúp cho Công ty hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn trong những năm gần đây.

Công ty luôn tạo cơ hội cho cán bộ, công nhân viên được bồi dưỡng kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn giúp người lao động có thể hoàn thành công việc tốt hơn.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 luôn cố gắng tạo ra một môi trường làm việc tốt cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân

A, Hạn chế

Tuy Công ty đã rất nỗ lực trong vấn đề quản trị nhân lực nói chung và trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự nói riêng nhưng vẫn không thể tránh khỏi một số hạn chế trong quá trình bố trí. Cụ thể như:

Vẫn còn tồn tại một số ít người lao động chưa được bố trí đúng năng lực và sở trường của họ hoặc là một số lượng lao động có trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Năng suất lao động hàng năm tăng lên nhưng đó vẫn chưa phải là năng suất tối đa mà Công ty có thể đạt được. Trong giờ làm việc vẫn còn tình trạng người lao động chưa thực sự chú tâm vào công việc.

Việc tuyển thêm nhân viên đột xuất ứng với từng địa điểm, thời điểm xây dựng thường xuyên xảy ra, cùng với đó số lao động thường xuyên đã ký hợp đồng với công ty thì không được sử dụng hết hiệu suất, điều này sẽ khiến càng làm tăng lên số lao động dôi dư, thiếu việc làm đối với nhân sự, ảnh hưởng đến tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty.

Còn tồn tại tình trạng bố trí và sử dụng nhân sự chưa được hoàn thiện, nhà quản trị cũng như nhân viên phải mất một thời gian dài mới có thể sắp xếp và thích ứng với vị trí phù hợp, điều này gây ra lãng phí chất xám cũng như tài lực của công ty.

Việc bố trí và sử dụng nhân sự ban đầu hay việc chuyển chuyển vẫn xảy ra các vấn đề chưa đáp ứng đúng khả năng cũng như nhu cầu thật sự của người lao động, việc đánh giá trình độ, đánh giá khen thưởng nhân viên cũng chưa được hoàn thiện như trên phần bố trí nhân sự đã phân tích, điều này đã làm một phần nhân sự có tay nghề cao được các đối thủ cạnh tranh quan tâm hơn, và việc mất đi lao động giỏi là việc đã xảy ra.

Số lao động làm việc dưới công trường cần nhiều hơn so với yêu cầu thực tế công việc khiến chi phí nhân công lớn, giảm doanh thu và lợi nhuận của Công ty.

Xí nghiệp chưa đầu tư kịp thời các trang thiết bị máy móc, phù hợp với điều kiện làm việc của người lao động, nhất là như hiện nay khi trình độ khoa học công nghệ đang phát triển rất nhanh và mạnh.

Vẫn còn tồn tại tình trạng nhân sự không cố định, môi trường làm việc không ổn định, các vấn đề kỹ thuật áp dụng không thống nhất theo từng địa điểm thi công xây dựng.

Nhân viên cấp dưới vẫn cảm thấy áp lực khi tiếp xúc với lãnh đạo cấp trên. Người lao động chưa mạnh dạn đưa ra ý kiến đóng góp cho sự lớn mạnh của tổ chức. Đây là tình trạng hạn chế chung của nhiều doanh nghiệp cả trong và ngoài quốc doanh.

B, Nguyên nhân

Các hạn chế trên bắt nguồn từ một số nguyên nhân cơ bản sau:

Còn số người lao động chưa được bố trí đúng năng lực và số lượng lao động có trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc một phần do cơ chế cũ mang lại. Một số lao động làm việc lâu năm có trình độ không cao, ví dụ như một số thợ làm việc trong các đội dưới công trường, nằm trong diện công nhân viên chức, chưa đến tuổi nghỉ hưu và khó có thể điều chuyển họ sang các vị trí công việc khác.

Năng suất lao động chưa đạt được năng suất tối đa, người lao động chưa thực sự chú tâm vào công việc. Vì đôi khi khối lượng công việc không nhiều, người lao động chỉ cần bỏ ra một lượng thời gian nhất định nào đó đã có thể hoàn thành mà công việc mới vẫn chưa có nên họ có thời gian rỗi làm những việc khác không liên quan đến công việc.

Việc tuyển thêm nhân viên đột xuất ứng với từng địa điểm, thời điểm xây dựng thường xuyên xảy ra vì đặc thù riêng của các công ty xây dựng.

Còn tồn tại tình trạng lãng phí chất xám cũng như tài lực của công ty vì việc bố trí và sử dụng nhân sự còn chưa đảm bảo theo kế hoạch., việc dự báo nhu cầu,

việc đánh giá thực trạng nguồn nhân sự chưa được xem xét và thay đổi kịp thời.

Việc bố trí, sử dụng nhân sự ban đầu hay việc chuyển chuyển vẫn xảy ra các vấn đề chưa đáp ứng đúng khả năng cũng như nhu cầu thật sự của người lao động vì việc bố trí và sử dụng nhân sự theo đúng năng lực chuyên môn là yếu tố đặc biệt cần thiết nhưng chưa được coi trọng, yếu tố chuyển chuyển bộ phận chưa phù hợp.

Số lao động làm việc dưới công trường cần nhiều hơn so với yêu cầu thực tế công việc trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ chưa cao, chưa đáp ứng được tính chất của công việc.

Xi nghiệp chưa đầu tư kịp thời các trang thiết bị máy móc vì Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tổng công ty Sông Đà, ngoài ra còn 1 bộ phận cổ đông lớn, do đó khi Xi nghiệp muốn đầu tư mua sắm trang thiết bị, máy móc cần xin ý kiến của các cơ quan lãnh đạo cấp trên, nếu được phê duyệt mới được cấp vốn đầu tư nên không phải lúc nào Xi nghiệp cũng được đầu tư kịp thời, phù hợp với điều kiện kinh doanh mới, nhất là như hiện nay khi trình độ khoa học công nghệ đang phát triển rất nhanh và mạnh.

Nhân sự, môi trường làm việc không ổn định, các vấn đề kỹ thuật áp dụng không thống nhất theo từng địa điểm thi công xây dựng vì công tác kiểm soát nhân sự chưa kịp thời phát hiện các sai sót trong quá trình bố trí và sử dụng nhân sự, giúp cho người lao động tin tưởng làm việc hơn.

Nhân viên cấp dưới vẫn cảm thấy áp lực khi tiếp xúc với lãnh đạo cấp trên dù đã cố gắng tạo ra môi trường làm việc thân thiện, rút ngắn khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới. Vì bộ máy Quản trị của Công ty có quá nhiều ban lãnh đạo, kiểm soát.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11

3.1 Mục tiêu, nhiệm vụ và các giải pháp thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian tới

3.1.1 Mục tiêu, nhiệm vụ của công ty

3.1.1.1 Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh

Năm 2016 công ty đã bàn giao đưa vào sử dụng các công trình như ĐZ 220KV Xekaman 1 (Hatxam) - Pleiku, DZ 230KV thủy điện Xekaman 1 DZ 110 KV Phong Thổ - Than Uyên, đường dây 220KV Phan Thiết đi Phú Mỹ, đường dây 110KV Vĩnh Tường, đường dây 550KV Bắc Ninh - Phó Núi.

Sản lượng điện thương phẩm của các nhà máy do Công ty quản lý vận hành kinh doanh đạt 87,1 triệu KW/h. Riêng nhà máy Thủy điện Thác Trắng (Điện Biên) 21 triệu KW bằng 95% kế hoạch năm. Công ty đã đầu tư nâng cao năng lực để thi công và quản lý điều hành tạo điều kiện làm chủ tiến độ trên các công trình đáp ứng yêu cầu cạnh tranh với tổng giá trị đầu tư là 2,5 tỷ đồng. Năm 2016 Công ty đã góp 35 tỷ đồng từ số vốn trong điều lệ theo đăng ký vào công ty cổ phần Thủy điện To Buông, đảm bảo vốn đối ứng các dự án thủy điện ở To Buông và Thủy điện Đông Khùa (Yên Châu - Sơn La). Từ 1/07/2016 Nhà máy thủy điện To Buông đã chính thức đã phát điện thương mại đạt 16073KW, doanh thu đạt trên 15 tỷ đồng.

Dự kiến cuối năm 2017 sẽ hoàn thành đầu tư xây dựng và đưa nhà máy thủy điện Đông Khùa vào khai thác.

Công ty đã góp vốn 3 tỷ đồng vào công ty cổ phần thủy điện Đăk Glei (Công ty này đã được UBND tỉnh Kum Tum cấp phép đầu tư dự án. Đến nay Công ty đang quyết liệt triển khai các thành phần công việc cần thiết để tiến hành khởi công vào đầu tháng 6/2017. Nhờ sự đoàn kết năng động của HĐQT, sự điều hành tích cực sát sao và quyết liệt của ban tổng giám đốc lên công tác sản xuất kinh doanh của Công ty đạt và vượt 145% mức doanh thu. Đạt lợi nhuận trước thuế là 58%.

Hiện nay ngoài thị trường trong nước, Ban lãnh đạo Công ty tiếp tục chỉ đạo mở rộng thị trường công tác tiếp thị - đấu thầu sang các nước bạn trong khu vực

như Lào và Cam-pu-chia. Với mục tiêu nâng cao sản lượng, đảm bảo lợi nhuận, ổn định đời sống cho CBCNV, đảm bảo an sinh xã hội tại cơ sở. Khẳng định vị thế Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trên thị trường.

Kết thúc năm 2016, tổng giá trị SXKD 1.096 tỷ đồng đạt 110% KHN; Doanh số bán hàng 1.042 tỷ đồng đạt 116 % KHN; Lợi nhuận 71,6/61,8 tỷ đồng đạt 116% KHN; Nộp nhà nước 78,5/76,9 tỷ đồng đạt 102% KHN.

Năm 2017, Công ty sẽ tiếp tục thâm nhập vào thị trường xây dựng các phân khúc các công trình lắp đường dây và trạm biến áp đến cấp điện áp 500KV; Xây dựng các công trình điện và thí nghiệm hiệu chỉnh điện; Xây dựng công trình hệ thống cấp và thoát nước; Sản xuất và kinh doanh điện thương phẩm.

Quan tâm hơn nữa đối với các đối tác truyền thống đang có mối quan hệ tốt đẹp với Công ty trong lĩnh vực xây dựng các công trình thủy điện, duy trì mối quan hệ tốt để nhận việc và đảm bảo nguồn việc cho công ty trong năm 2017 và các năm tiếp theo. Năm 2017, Công ty sẽ tiếp thị và đấu thầu các dự án phân đấu trúng thầu với giá trị khoảng 800 tỷ đồng.

Để hoàn thành nhiệm vụ này, Công ty đang tập trung kiện toàn, sắp xếp lại các đơn vị theo hướng kiểm soát chặt chẽ kinh tế, tài chính; rà soát sửa đổi, bổ sung quy chế, quy định trong công tác quản lý và điều hành. Định biên, sắp xếp lại bộ máy nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Đẩy mạnh đổi mới tư duy quản lý, điều hành và tổ chức sản xuất tại các đơn vị trực thuộc; Tăng cường đầu tư nâng cao năng lực máy móc thiết bị thi công; Thu hút công nhân kỹ thuật bậc cao, tuyển dụng, đào tạo để có nguồn nhân công chất lượng,..xây dựng các đội xây lắp đường dây, trạm biến áp chuyên nghiệp.

Công ty sẽ áp dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro trong sản xuất kinh doanh, áp dụng thiết thực và có hiệu quả hơn hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2015; Hoàn thiện năng lực quản lý kỹ thuật, kinh tế, tài chính đảm bảo các bộ phận tác nghiệp hiệu quả.

3.1.1.2 Mục tiêu, nhiệm vụ đơn vị xây dựng

Trong những ngày giữa tháng 10 năm 2016, mưa lũ tại miền Trung đã khiến người dân các tỉnh Hà Tĩnh, Quảng Bình phải hứng chịu nhiều tổn thất và hậu quả nặng nề. Hàng nghìn ngôi nhà, trường học, trụ sở, trạm y tế... bị ngập và bị nước cô lập; nhiều hoa màu, vật nuôi và tài sản của người dân bị lũ cuốn trôi; đời sống, sinh hoạt của bà con gặp rất nhiều khó khăn, thiếu thốn, một số nơi đã bị thiệt hại về người. Đồng cảm với những mất mát mà bà con miền Trung phải trải qua, hưởng ứng lời kêu gọi của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam và Công đoàn Tổng Công ty Sông Đà, Công ty cổ phần Sông Đà 11 đã kịp thời tổ chức chuyến đi thiện nguyện vào vùng lũ lụt để hỗ trợ bà con miền Trung sau bão lũ.

Phát huy truyền thống “Tương thân, tương ái”, “Lá lành đùm lá rách” trong cán bộ, đảng viên, đoàn viên, công nhân lao động của Tổ hợp Sông Đà 11. Ban Lãnh đạo, Ban Thường vụ Công đoàn Công ty cổ phần Sông Đà 11 tổ chức vận động toàn thể cán bộ, đảng viên, công nhân viên đang làm việc tại Công ty con và các đơn vị trực thuộc, hưởng ứng và dành tình cảm, tấm lòng của mình hướng về đồng bào miền Trung, mỗi người ủng hộ ít nhất 01 ngày lương để góp phần chia sẻ khó khăn, giúp đồng bào sớm khắc phục hậu quả thiên tai và ổn định cuộc sống. Sau 3 ngày vận động, tổng số tiền quyên góp đã lên tới gần 150 triệu đồng. Trước thông tin khu vực huyện Hương Khê, Hà Tĩnh - nơi cũng là quê hương của nhiều CBCNV đang làm việc tại Công ty cổ phần Sông Đà 11 - bị thiệt hại nặng nề do lũ lụt. Ban Lãnh đạo Công ty đã phối hợp với BCH Công đoàn khẩn trương tổ chức chuyến đi thiện nguyện, đưa khoản tiền ủng hộ trị giá 100 triệu đồng đến hỗ trợ bà con vùng lũ với mong muốn được chia sẻ nỗi đau mất mát, đồng viên tinh thần và góp phần giảm bớt khó khăn cho người dân nơi đây.

Chiều ngày 03/11/2016 đoàn thiện nguyện của Công ty đã lên đường đến với những vùng chịu ảnh hưởng nặng nề nhất của bão lũ tại huyện Hương Khê, tỉnh Hà Tĩnh. Với phương châm “Một miếng khi đói bằng một gói khi no”, đoàn dự kiến đến trao quà tận tay cho khoảng 200 hộ dân khó khăn nhất trong khu vực với hy

vọng, những phần quà dù nhỏ bé nhưng là tấm lòng của cả tập thể CBCNV trong Công ty, sẽ giúp bà con giảm bớt phần nào khó khăn trước mắt.

Đêm ngày 03/11/2016 đoàn đã đến xã Hương Thủy, huyện Hương Khê, tỉnh Hà Tĩnh. Có mặt tận nơi và chứng kiến tận mắt những hậu quả nặng nề do mưa lũ để lại cho người dân trong vùng, các thành viên trong đoàn không khỏi xót xa trước cảnh tan hoang của xóm làng, một số bà con không còn nơi sinh sống phải ở cả trên mái nhà... và càng thấu hiểu cho tâm trạng của những người con của mảnh đất này đang công tác nơi xa mỗi khi nghe tin mưa lũ, thiên tai trên quê hương mình.

Ngay sau khi có mặt tại vùng lũ, đoàn đã liên hệ với Chính quyền địa phương, tổ chức tìm hiểu tình hình và rà soát trong địa bàn khu vực với tiêu chí ưu tiên hỗ trợ những người yếu thế, những gia đình khó khăn ở vùng sâu, vùng bị thiệt hại nặng hơn nhằm mục đích đưa những phần quà đến được tận tay bà con, đúng đối tượng cần hỗ trợ.

Cùng với đó, nằm trong chuỗi chương trình "Kết nối trái tim - Chia sẻ yêu thương", đoàn công tác của Công ty cổ phần Sông Đà 11 đã đến thăm, tặng quà giáo viên, học sinh tiểu học và cán bộ trạm Y tế tại huyện Mèo Vạc (Hà Giang). Đoàn công tác đã vượt gần 40km đường núi hiểm trở đến thăm, tặng quà các thầy cô giáo cùng các em học sinh tại Trường PTDT bán trú tiểu học Thượng Phùng - một ngôi trường chênh vênh giữa lưng chừng núi thuộc một xã đặc biệt khó khăn của huyện Mèo Vạc, Hà Giang.

Tiếp nối những truyền thống tốt đẹp đó, Đảng bộ Công ty cổ phần Sông Đà 11 cần có những quyết định và phương hướng tốt nhất để phát triển trong năm 2017 nói riêng và các năm sau nữa.

Ngày 20-01-2017 Đảng bộ Công ty cổ phần Sông Đà 11 đã tổ chức Hội nghị học tập quán triệt, triển khai các nghị quyết, kết luận Hội nghị Trung ương 4 Khóa XII cho cán bộ chủ chốt. Hơn 40 cán bộ chủ chốt thuộc các Đảng bộ bộ phận, Chi bộ trực thuộc Công ty đã được các đồng chí trong ban thường vụ Đảng ủy công ty truyền đạt những nội dung cơ bản về tăng cường xây dựng và chỉnh đốn Đảng; ngăn chặn, đẩy lùi sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống, những biểu hiện

“tự diễn biến”, “tự chuyển hóa” trong nội bộ; Nghị quyết về một số chủ trương, chính sách lớn nhằm tiếp tục đổi mới mô hình tăng trưởng, nâng cao chất lượng tăng trưởng, năng suất lao động, sức mạnh của nền kinh tế; Nghị quyết về thực hiện có hiệu quả tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, giữ vững ổn định chính trị - xã hội trong bối cảnh nước ta tham gia các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới; Kết luận về tình hình kinh tế - xã hội, ngân sách nhà nước năm 2016; kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, dự toán ngân sách nhà nước năm 2017.

Đảng ủy Công ty yêu cầu Cấp ủy các cấp tổ chức tổ chức quán triệt, nâng cao nhận thức cho toàn thể cán bộ, Đảng viên về mục tiêu, quan điểm, nhiệm vụ, giải pháp của nghị quyết. Chủ trì xây dựng chương trình hành động của tập thể, vận dụng các mục tiêu quan điểm nhiệm vụ giải pháp của Nghị quyết đồng thời phải bám sát tình hình thực tiễn của đơn vị.

Người đứng đầu cấp ủy, chính quyền cơ quan, đơn vị phải có kế hoạch hành động cá nhân thực hiện Nghị quyết phù hợp với chức trách, nhiệm vụ được giao; thể hiện quyết tâm tinh thần đổi mới, chủ động sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm. Việc xây dựng chương trình, kế hoạch hành động là khâu ưu tiên và phải được thể hiện rõ từng khâu; xây dựng, quán triệt, tổ chức thực hiện, kiểm tra đôn đốc và phải hoàn thành ngay sau khi học tập, quán triệt nghị quyết.

Vận dụng triệt để những nội dung cơ bản của nghị quyết vào tình hình cụ thể của từng đơn vị, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ chính trị và sản xuất kinh doanh năm 2017 cùng những năm tiếp theo.

Cùng với đó, vừa qua, Ban thường vụ Đoàn Tổng công ty Sông Đà tổ chức Đại hội Đoàn các cấp tiến tới Đại hội đại biểu Đoàn TNCS Hồ Chí Minh Tổng công ty Sông Đà lần thứ XI, nhiệm kỳ 2017 - 2022. Đại hội đã thảo luận và thông qua báo cáo cáo Tổng kết Công tác Đoàn và phong trào thanh niên Công ty Cổ phần Sông Đà 11 khóa X, nhiệm kỳ 2014-2017 và phương hướng nhiệm vụ khóa XI nhiệm kỳ 2017-2019 trình trước Đại hội.

Trong nhiệm kỳ qua, công tác giáo dục của Đoàn thanh niên Công ty đã được triển khai sâu rộng và có những nét mới, sáng tạo, đặc biệt là công tác giáo

dục truyền thống đã góp phần bồi dưỡng nâng cao nhận thức chính trị, niềm tin, lòng tự hào dân tộc cho thanh niên. Tuổi trẻ Công ty không ngừng phấn đấu tham gia cuộc vận động “Tuổi trẻ Việt Nam học tập và làm theo lời Bác”. Nhiệm kỳ qua Đoàn thanh niên Công ty đã đạt được rất nhiều thành quả: Thường xuyên tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao giữa các chi đoàn trong Công ty và với đơn vị bạn, đăng ký và tổ chức đảm nhận được nhiều công trình, phần việc thanh niên, ủng hộ các hoạt động an sinh xã hội, tham gia cuộc vận động hiến máu nhân đạo.... Các kết quả đạt được vô cùng đáng khích lệ, nêu cao tinh thần và ý thức trách nhiệm của Đoàn thanh niên Công ty với cộng đồng và xã hội.

Đại hội nhất trí cao phương hướng nhiệm vụ, chương trình hoạt động của Đoàn, Hội trong nhiệm kỳ mới. Phát biểu chỉ đạo tại Đại hội đã đánh giá cao các kết quả mà Đoàn Thanh niên, Công ty đã đạt được trong nhiệm kỳ vừa qua, những kết quả đó đã góp phần vào việc hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị. Đồng thời cũng chỉ rõ những mặt tồn tại và hạn chế của tổ chức Đoàn, Công ty và định hướng các giải pháp để nâng cao chất lượng hoạt động của nhiệm kỳ mới.

Đại hội đã tập trung, sáng suốt bầu ra Ban chấp hành đoàn thanh niên Công ty khóa XI, nhiệm kỳ 2017 - 2019 gồm có 09 đồng chí có năng lực, nhiệt tình, sáng tạo và tâm huyết với công tác đoàn. Tiếp thu ý kiến tại đại hội, BCH Đoàn đã lập ra chương trình hành động cụ thể cho phong trào Đoàn thanh niên trong Công ty, đưa Nghị quyết của đại hội vào thực tiễn, thực hiện thắng lợi nhiệm vụ chính trị mà các cấp Đảng ủy giao phó, đáp ứng những nhu cầu lợi ích chính đáng của đoàn viên, thanh niên và góp phần xây dựng tổ chức đoàn vững mạnh và góp phần vào sự phát triển bền vững của Công ty.

3.1.2 Các biện pháp chủ yếu thực hiện kế hoạch năm 2017

3.1.2.1. Biện pháp thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, quản trị doanh nghiệp

❖ Biện pháp về khai thác, phát triển thị trường

Thực hiện sáp nhập chi nhánh 11.7 vào chi nhánh 11.1 để nâng cao năng lực điều hành và hiệu quả. Chuyển trụ sở chi nhánh 11.1 từ Sơn La về Lương Sơn Hòa Bình. Hợp tác đầu tư nâng cao hiệu quả công khai thác mỏ đá suối Nậy, Tỉnh Hòa

Bình Công ty đã hợp tác khai thác sản xuất và kinh doanh đã xây dựng với Công ty TNHH xây dựng Thương mại Nghĩa Tân bước đầu đạt hiệu quả tốt. Sắp xếp lại phòng kỹ thuật cơ giới và vận hành thí điểm bộ phận kiểm tra giám sát kiện toàn ban chỉ huy các công trường thi công xây lắp trực thuộc phòng kỹ thuật cơ giới, nhằm đảm bảo nâng cao chất lượng các sản phẩm và thực hiện công tác an toàn bảo hộ lao động trên các công trường, nhà máy. Xây dựng lại kế hoạch và giao kế hoạch khoa học đảm bảo cơ sở để HĐQT kiểm tra giám sát cũng như kiểm điểm và đánh giá tình hình hoạt động công tác điều hành SXKD. Công tác ký kết và quản lý các hợp đồng kinh tế đã thực hiện theo quy định của pháp luật và của công ty.

Hiện nay ngoài thị trường trong nước, Ban lãnh đạo Công ty tiếp tục chỉ đạo mở rộng thị trường công tác tiếp thị - đấu thầu sang các nước bạn trong khu vực như Lào và Cam-pu-chia. Với mục tiêu nâng cao sản lượng, đảm bảo lợi nhuận, ổn định đời sống cho CBCNV, đảm bảo an sinh xã hội tại cơ sở. Khẳng định vị thế Công ty Cổ phần Sông Đà 11 trên thị trường.

Năm 2017, Công ty sẽ tiếp tục thâm nhập vào thị trường xây dựng các phân khúc các công trình lắp đường dây và trạm biến áp đến cấp điện áp 500KV; Xây dựng các công trình điện và thí nghiệm hiệu chỉnh điện; Xây dựng công trình hệ thống cấp và thoát nước; Sản xuất và kinh doanh điện thương phẩm.

Quan tâm hơn nữa đối với các đối tác truyền thống đang có mối quan hệ tốt đẹp với Công ty trong lĩnh vực xây dựng các công trình thủy điện, duy trì mối quan hệ tốt để nhận việc và đảm bảo nguồn việc cho công ty trong năm 2017 và các năm tiếp theo. Năm 2017, Công ty sẽ tiếp thị và đấu thầu các dự án phân đấu trúng thầu với giá trị khoảng 800 tỷ đồng.

Để hoàn thành nhiệm vụ này, Công ty đang tập trung kiện toàn, sắp xếp lại các đơn vị theo hướng kiểm soát chặt chẽ kinh tế, tài chính; rà soát sửa đổi, bổ sung quy chế, quy định trong công tác quản lý và điều hành. Định biên, sắp xếp lại bộ máy nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Đẩy mạnh đổi mới tư duy quản lý, điều hành và tổ chức sản xuất tại các đơn vị trực thuộc; Tăng cường đầu tư nâng cao năng lực máy móc thiết bị thi công; Thu hút công nhân kỹ thuật bậc

cao, tuyển dụng, đào tạo để có nguồn nhân công chất lượng...xây dựng các đội xây lắp đường dây, trạm biến áp chuyên nghiệp.

Một số nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trọng tâm năm 2017 trong năm là:

- Xây dựng các biện pháp cụ thể để hoàn thành toàn diện các giải pháp sản xuất kinh doanh. Tổ chức thi công các công trình đảm bảo an toàn đúng tiến độ đạt chất lượng của các chủ đầu tư.

- Vận hành các nhà máy Thủy điện Thác Trắng, Đăk Doa, To Buông, Đông Khùa, Sông Miện đúng quy trình quy định đảm bảo an toàn thiết bị và con người. Tìm mọi biện pháp và gia tăng sản lượng điện nhất là phát điện vào giờ cao điểm

❖ *Biên pháp về kế hoạch - quản lý điều hành sản xuất kinh doanh:*

- Công ty đã xây dựng các biện pháp và chỉ đạo triển khai toàn diện các kế hoạch đề ra định kỳ họp HĐQT để kiểm điểm tình hình thực hiện các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, kịp thời nắm bắt thông tin về các khó khăn vướng mắc và ra các quyết sách giải quyết kịp thời. Đảm bảo chế độ giao ban hàng tuần tại công ty và các công trường.

- Tiếp tục duy trì thực hiện, hoàn thiện nâng cao quản lý theo phương pháp khoán trong thi công xây dựng công trình và thực hiện theo sự điều hành chung của Công ty.

- Thực hiện nghiêm túc các quy định về nghiệm thu thanh toán, bảo hành, đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình.

- Công ty sẽ áp dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro trong sản xuất kinh doanh, áp dụng thiết thực và có hiệu quả hơn hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2015; Hoàn thiện năng lực quản lý kỹ thuật, kinh tế, tài chính đảm bảo các bộ phận tác nghiệp hiệu quả.

❖ *Biên pháp quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh:*

- Tích cực, kịp thời trong khâu thanh toán, giải ngân, đòi nợ để có vốn phục vụ cho sản xuất, hạn chế tối đa vay vốn ngân hàng.

- Triển khai đầy đủ, ghi chép rõ ràng các loại sổ sách theo quy định của ngành dọc cấp trên và quy định của Công ty. Tạo nề nếp tốt trong hạch toán kế toán và

quản lý tài chính ở cả cấp Công ty và các phòng ban.

- Chấp hành đúng nguyên tắc tài chính về nộp ngân sách, nộp cấp trên, thu, chi, tạm ứng, thanh toán, chế độ chứng từ kế toán... tăng cường kiểm tra, kiểm soát trong mọi khâu.

- Thực hiện theo sự điều hành chung của Công ty.

❖ *Biện pháp tổ chức, lao động tiền lương:*

- Tạo điều kiện cho số lao động trong biên chế có việc làm có, có thu nhập.

- Chuẩn bị mọi mặt cho công tác đổi mới, sắp xếp lại doanh nghiệp theo hướng đa dạng hoá sở hữu.

- Tăng cường quản lý đối với lao động ở công trường, nâng cao chất lượng tuyển dụng, sử dụng lao động hợp đồng kỹ thuật tuyển trong năm, chấm dứt hợp đồng lao động với các đối tượng không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

- Thực hiện theo đơn giá tiền lương được duyệt, nghiên cứu để không ngừng tăng thu nhập cho người lao động, duy trì các biện pháp đã có và thực hiện theo sự điều hành chung của Công ty.

❖ *Biện pháp đảm bảo kỹ thuật hậu cần:*

Đã có các giải pháp chặt chẽ hệ thống quản lý chất lượng tại các công trình và các đơn vị trực thuộc. Thực hiện kiểm tra kiểm soát tiến độ hoàn thành hồ sơ chất lượng phục vụ nghiệm thu kỹ thuật, nghiệm thu thanh toán và quyết toán các công trình.

Được sự quan tâm, chỉ đạo và giúp đỡ của Tổng Công Ty Sông Đà, các chủ đầu tư ngành, địa phương, đặc biệt là các ban quản lý dự án trực thuộc NPT, EVN. Công ty đã khẳng định được uy tín vị thế trên các thị trường được các chủ đầu tư đánh giá cao. Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2017 tập thể lãnh đạo công nhân viên chức công ty luôn đoàn kết không ngừng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc để hoàn thành thi công các công trình được giao, thi công xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp đảm bảo theo tiến độ hợp đồng với chủ đầu tư.

Sử dụng máy móc thiết bị an toàn, hiệu quả, nhất là những trang thiết bị mới.

Duy trì biện pháp giao quản lý sử dụng, nộp khâu khai cho các bộ phận nhằm nâng cao trách nhiệm trong quản lý, bảo quản, đảm bảo hiệu quả sử dụng.

Tiếp tục đầu tư máy móc, thiết bị cho các công trình mới, yêu cầu chất lượng tiến bộ.

❖ *Biện pháp bảo đảm an toàn, vệ sinh môi trường:*

- Tích cực học tập áp dụng các biện pháp thi công, máy móc thi công mới để nâng cao năng suất và chất lượng công trình. Chú ý khâu bảo hộ, kiểm tra an toàn thường xuyên, không để xảy ra mất an toàn lao động, an toàn giao thông.

- Áp dụng các biện pháp để bảo vệ môi trường phù hợp với từng công trình và nơi xây dựng công trình như: che chắn, hạn chế bụi, đổ rác thải vật tư thừa...

- Thường xuyên đôn đốc kiểm tra để kịp thời điều chỉnh, chỉ đạo, tránh tư tưởng chạy theo thành tích, tiến độ mà bỏ qua quy trình, quy phạm về quản lý kỹ thuật chất lượng, về an toàn vệ sinh trong lao động, đảm bảo đầy đủ nguồn công việc và các điều kiện thuận lợi nhất.

- Liên tục tổ chức tốt phong trào Xanh - Sạch - Đẹp trong các nhà máy, công xưởng, xí nghiệp, công trường của Công ty đảm bảo vệ sinh môi trường nơi ăn, ở, làm việc. Thi đua giữ gìn và không ngừng cải thiện điều kiện sống và làm việc cho Công nhân viên chức, người lao động. Đối với những cơ sở sản xuất công nghiệp xây dựng tiêu chuẩn ISO 14000 về vệ sinh và môi trường. Tuyệt đối đảm bảo an toàn lao động trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

❖ *Biện pháp đào tạo, huấn luyện:*

Trong suốt hơn 15 năm qua mặc dù tình hình đất nước nói chung có nhiều khó khăn nhưng Công ty vẫn duy trì ổn định và phát triển sản xuất, đảm bảo việc làm cho hơn 1000 cán bộ công nhân viên, thu nhập của người lao động năm sau cao hơn năm trước, đời sống được cải thiện và nâng cao. Hoạt động của Công đoàn Công ty trong giai đoạn này tiếp tục được đổi mới Phong trào thi đua yêu nước được đẩy mạnh, trọng tâm là thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo với mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả; phong trào xây dựng đời sống văn hóa ở cơ sở, văn hóa doanh nghiệp; phong trào xanh - sạch - đẹp; bảo đảm an toàn lao động và vệ

sinh môi trường; phong trào học tập nâng cao trình độ học vấn, tay nghề, xây dựng đội ngũ công nhân có chất lượng cao có sức cạnh tranh trên thị trường, đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển. Công tác phát triển đoàn viên, xây dựng cơ sở công đoàn vững mạnh được chú trọng, trong 15 năm qua đã kết nạp hơn 800 đoàn viên. Tính đến nay Công đoàn Công ty có 1220 đoàn viên với 5 Công đoàn cơ sở thành viên và 7 Công đoàn bộ phận trực thuộc. Liên tục nhiều năm qua Công đoàn Công ty hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình, được công nhận là tổ chức Công đoàn cơ sở vững mạnh, được Tổng Liên đoàn và Công đoàn ngành Xây dựng tặng bằng khen.

Công đoàn công ty luôn sát sao, tạo điều kiện cho nhân viên được tham gia học tập, đào tạo nâng cao tri thức, nâng cao tay nghề, cụ thể như:

- Tổ chức học tập thi nâng bậc cho các đối tượng đến niên hạn. Tiếp tục tạo điều kiện cho các đồng chí theo học các lớp tại chức.
- Tạo điều kiện cho những cán bộ công nhân viên có nhu cầu học nâng cao bậc học để phát triển bản thân cũng như phát huy tốt trong công việc.
- Thường xuyên quán triệt, huấn luyện về công tác an toàn lao động và phòng ngừa tai nạn, giảm thiểu rủi ro cũng như các lớp kỹ năng mềm để có thể áp dụng trong môi trường xây dựng của công ty.

3.1.2.2. Biện pháp thực hiện kế hoạch xây dựng đơn vị:

Có thể nói, lịch sử phát triển của công đoàn Sông Đà 11 luôn gắn liền với các công trình trọng điểm của đất nước. Hơn 50 năm - một chặng đường vinh quang và rất đỗi tự hào của mỗi người con Sông Đà nói chung và Sông Đà 11 nói riêng. Ngày nay, nhắc đến truyền thống vẻ vang của Sông Đà 11 phải nói đến các nét truyền thống đặc trưng, đó là: Truyền thống lao động dũng cảm, cần cù, thông minh và sáng tạo; Truyền thống trung thực, đoàn kết, thống nhất ý chí và hành động của mọi tập thể và cá nhân trong đơn vị - Đây là nguồn gốc cơ bản để tạo nên sức mạnh của công đoàn Sông Đà 11 qua nhiều thế hệ; Truyền thống về tình cảm và sự quan tâm sâu sắc, sự tương thân tương ái giúp đỡ lẫn nhau, giữa tập thể và cá nhân trong cộng đồng Sông Đà 11 qua nhiều thế hệ; Truyền thống thi đua yêu nước, luôn vượt qua

mọi khó khăn gian khổ để hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao; Truyền thống say mê học tập, nghiên cứu khoa học, không ngừng vươn lên, nâng cao trình độ về mọi mặt.

Chính vì thế, Công ty cần có các biện pháp cụ thể để có thể giữ vững truyền thống cũng như từ đó phát huy để Công ty ngày càng phát triển:

- Tổ chức học tập quán triệt, thông báo thời sự tại Công ty và ở các công trường.
- Tăng cường quản lý, kiểm tra, xây dựng đội ngũ đảng viên và các tổ chức đảng có ý thức chính trị, kỷ luật cao, luôn xây dựng mối đoàn kết thống nhất, dân chủ phê và tự phê bình.
- Chú trọng công tác giáo dục chính trị tư tưởng, nắm bắt diễn biến tư tưởng trong điều kiện Công ty chuẩn bị thực hiện việc đổi mới, sắp xếp lại doanh nghiệp theo hướng đa dạng hoá sở hữu.
- Bố trí, kiện toàn đội ngũ cán bộ. Chú trọng khâu sử dụng và phát huy khả năng chuyên môn của cán bộ.
- Sâu sát đơn vị, tăng cường giáo dục ý thức cảnh giác chấp hành nghiêm các qui định về bảo vệ an ninh, trực ban, trực chiến đấu, xây dựng địa bàn an toàn.
- Tăng cường giáo dục tinh thần trách nhiệm trong sản xuất kinh doanh, sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất. Quản lý chặt chẽ vật tư, tài chính, tài sản không để hao hụt. Phấn đấu đơn vị tuyệt đối an toàn.
- Duy trì kỷ luật, thường xuyên kiểm tra đôn đốc việc tổ chức thực hiện, duy trì tốt các chế độ sinh hoạt học tập của các tổ chức.
- Thường xuyên tổ chức các đợt thi đua xây dựng đơn vị, động viên khuyến khích công nhân viên hăng hái thi đua sản xuất, phấn đấu xây dựng đơn vị vững mạnh toàn diện.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11

3.2.1 Các giải pháp chủ yếu

3.2.1.1 Nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực

Công tác dự báo nhu cầu nhân sự có ý nghĩa rất quan trọng giúp Công ty nắm được nhu cầu về nhân sự đối với từng công việc trong thời gian sắp tới và yêu cầu về trình độ chuyên môn để có thể làm tốt công việc đó. Nếu công tác này không được chú trọng hợp lý hay dự báo không chính xác sẽ gây lãng phí tiền của cũng như làm giảm sút hiệu quả sử dụng nhân sự. Tiếp đó để có thể làm tốt công tác bố trí và sử dụng nhân sự Công ty nhất thiết phải đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của Công ty. Việc đánh giá chính xác thực trạng nguồn nhân lực nội tại của Công ty sẽ giúp nhà quản trị phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị nhân sự và cụ thể là công tác bố trí và sử dụng nhân sự. Em xin trình bày các bước thực hiện quá trình phân tích nguồn nhân sự nội tại bao gồm:

Bước 1: Thu thập thông tin, bao gồm các thông tin sau:

- Phân tích cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận nhằm phát hiện ra những bất hợp lý của cơ cấu lao động trong tổ chức.
- Phân tích khả năng làm việc của nhân viên căn cứ vào hồ sơ nhân viên. Loại thông tin này sẽ giúp nhà quản trị biết rõ cơ cấu lao động về lứa tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nghề nghiệp, kỹ năng, sở thích về nghề nghiệp, sở thích muốn được đào tạo phát triển của người lao động.
- Dùng bản câu hỏi, phỏng vấn để đánh giá nhân viên và các vấn đề khác có liên quan như sự thỏa mãn đối với công việc, môi trường văn hóa của tổ chức...

Bước 2: Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian, hiệu quả công suất máy móc thiết bị..

Bước 3: Tổng hợp các nguồn thông tin đã thu thập được để xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lao động của doanh nghiệp.

Bước 4: Đề ra các giải pháp, cơ sở của giải pháp là so sánh nhu cầu với khả năng thực tế của doanh nghiệp.

Để có đánh giá thực trạng nguồn nhân sự một cách chính xác thì cán bộ thực hiện công tác này phải hết sức khách quan, thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, tránh việc đánh giá theo tình cảm chủ quan sẽ có thể dẫn tới tình trạng lãng phí nhân tài hay bố trí lao động không phù hợp...

Trên cơ sở phân tích nguồn nhân sự nội tại, tiếp theo Công ty sẽ tiến hành bố trí và sử dụng nhân sự. Nếu Công ty Cổ phần Sông Đà 11 tiến hành thực hiện tốt lần lượt các bước trên thì nhất định công tác bố trí và sử dụng nhân sự sẽ đạt hiệu quả cao hơn.

3.2.1.2 Cần giải quyết càng sớm càng tốt số lao động dôi dư

Như đã trình bày ở trên số lao động dôi dư chủ yếu là thợ bậc cao vẫn đang nằm trong lực lượng viên chức của Công ty, họ không được đào tạo cơ bản vào làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm sau nhiều năm làm việc trong một thời gian tương đối dài trong khi sức khỏe đã kém, không thể đi công tác xa, chính vì vậy ảnh hưởng đến chất lượng công tác bố trí và sử dụng lao động. Bởi vì khi cần điều động người lao động tới làm việc tại các công trường ở xa, Công ty không thể sử dụng các lao động này mà lại phải hoặc thuê ngoài tức là ký hợp đồng ngắn hạn hoặc phải có phương án điều động lao động khác để phục vụ thi công công trình. Như vậy việc sử dụng những lao động này không mang lại nhiều lợi ích cho Công ty, đôi khi còn gây lãng phí về mặt tiền của của Công ty. Do đó Công ty một mặt cần có biện pháp thay đổi cơ cấu tổ chức để giảm thiểu sự lãng phí, mặt khác có kiến nghị lên các cơ quan cấp trên có thẩm quyền giải quyết hợp lý số sản phẩm dôi dư này.

Việc tổ chức và sử dụng hợp lý lao động có ý nghĩa rất lớn tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Hiện nay Công ty luôn tìm cách để có thể nâng cao chất lượng lao động, giảm bớt lao động trong biên chế và thay vào đó là những lao động có trình độ, được đào tạo cơ bản thông qua hình thức hợp đồng lao động ngắn hạn hoặc dài hạn, chủ yếu là hợp đồng ngắn hạn. Việc này được thể hiện rõ trong khâu tuyển dụng người lao động trong các năm gần đây, song cần làm cương quyết mạnh mẽ hơn đối với các đối tượng có mối quan hệ thân thiết với công ty.

Tuy nhiên trong quá trình giải quyết số lao động này, Công ty cũng không thể vội vàng mà cần có chế độ chính sách hợp lý tạo tư tưởng thoải mái cho họ, tránh tình trạng khiếu nại hay phản đối đồng thời cũng tạo sự tin tưởng cho các lao động khác yên tâm công tác.

3.2.1.3 Thực hiện tốt các nguyên tắc trong bố trí và sử dụng nhân sự

Để đảm bảo việc bố trí và sử dụng nhân sự luôn có thể linh hoạt dựa trên kế hoạch công việc của công ty trước hết cần phải luôn xây dựng một kế hoạch công việc thống nhất và ổn định.

Thông thường nhu cầu nhân lực xuất phát từ yêu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh đặc biệt đó là kế hoạch về khối lượng sản phẩm và doanh thu...

Các bước để có thể bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo theo kế hoạch công việc của Công ty:

Bước 1: Tiến hành xác định khối lượng công việc cần thực hiện trong kỳ kế hoạch: có thể phản ánh qua khối lượng, số lượng sản phẩm doanh thu...

Bước 2: Xác định nhu cầu nhân lực cần thiết theo từng loại công việc trên cơ sở sử dụng các tỷ lệ quy đổi.

Từ khối lượng công việc, căn cứ vào định mức lao động để tính ra tổng thời gian cần hoàn thành công việc, từ đó tính ra số lao động cần thiết cho từng công việc. Cụ thể như sau:

- Đối với công việc sản xuất: có thể tính được mức thời gian, mức sản lượng từ đó sẽ quy đổi ra mức hao phí lao động cho một đơn vị sản phẩm.

Bước 3: Tính ra số lao động quản lý các loại.

Để tính lao động quản lý, phải sử dụng tiêu chuẩn định biên và xác định một cách trực tiếp cho từng phòng ban bộ phận. Nếu chức năng càng phức tạp thì càng làm nhiều người. Tuy nhiên nếu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp không tốt thì sẽ làm cho kết quả dự đoán tăng lên một cách không hợp lý, vì vậy cần phải cải tiến bộ máy trong tổ chức trước khi tiến hành xác định số lượng lao động quản lý.

3.2.1.4 Tổ chức luân chuyển nhân sự hiệu quả

Như đã trình bày ở trên, việc bố trí, tổ chức luân chuyển nhân sự vẫn còn nhiều vấn đề, nhiều nhân sự vẫn chưa được thử thách hay lựa chọn đúng chuyên môn của mình, việc bố trí và sử dụng nhân sự vẫn còn các công việc cần được giải quyết để có thể đạt được hiệu quả tốt nhất.

Dưới đây là các bước để giúp cho Công ty có thể tổ chức luân chuyển nhân sự hiệu quả:

Phát hiện tiềm năng phát triển

Người làm nhân sự giỏi phải là người hiểu rõ được là việc sắp xếp, quy hoạch lực lượng lao động tương xứng với nhu cầu tiềm năng trong phát triển nhân sự của tổ chức. Quá trình này luôn được tiến hành hết sức cẩn trọng, với sự tham gia của nhiều bộ phận, trong đó bộ phận quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò chủ đạo.

Nhiều nhà quản trị thường nhầm lẫn rằng việc kế thừa chỉ đơn thuần là tiếp nhận những gì đã làm được để phát triển, và đánh đồng hoạt động sắp xếp nhân sự với việc lộ trình nghề nghiệp. Không ít người được thăng chức, giao nhiệm vụ quản lý không xuất phát từ năng lực thật sự mà từ các mối quan hệ, tình cảm hoặc những biểu hiện tức thời

Phân biệt hiệu quả và tiềm năng

Một nhân viên xuất sắc ở một vị trí với thành tích nổi bật chắc chắn sẽ được trọng dụng và đáng được tặng thưởng những ưu đãi riêng. Tuy nhiên, tiềm năng để người đó có thể phát triển ở vị trí cao hơn hoặc một bộ phận khác đang cần người là điều không thể nhận định qua thành tích của họ. Sai lầm phổ biến mà nhiều tổ chức

mắc phải có thể kể ra như: một nhân viên kinh doanh bán hàng với doanh thu trăm triệu mỗi tháng được luân chuyển trở thành người kế nhiệm ở mạng lưới marketing và PR bởi khả năng của anh ta.

Luân chuyển nhân sự để họ phát triển là hoàn toàn đúng đắn, nhưng đặt họ nhầm chỗ thì lại là thảm họa cho cả doanh nghiệp và nhân viên đó. Do đó lời khuyên ở đây là, cần hết sức cẩn trọng khi xây dựng đội ngũ kế thừa, không nên vội vàng "đưa vào quy hoạch" một cán bộ hay nhân viên chỉ đơn giản vì người đó đang làm tốt công việc hiện tại, hoặc có sự đóng góp lâu năm.

Xây dựng kế hoạch đánh giá

Để nhận diện những nhân lực kế thừa chính xác thì nhà quản trị phải có một kế hoạch đánh giá rõ ràng. Như đã đề cập, hệ thống đánh giá này cần tham khảo trên bảng thành tích nhưng tránh nhầm lẫn và quy chụp làm một, bởi vấn đề lấy chỗ thừa đắp vào chỗ thiếu chỉ là bề ngoài, còn thực chất là chuẩn bị để lực lượng kế cận.

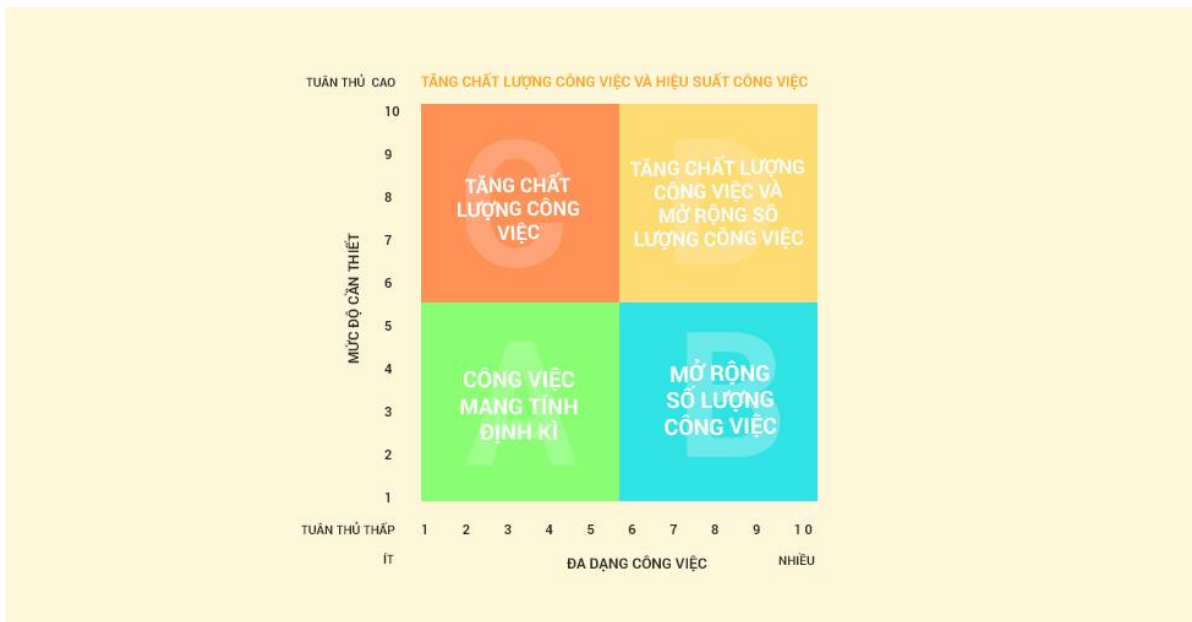
Các tiêu chí đánh giá nhân lực có thể phát triển cần phải hết sức rõ ràng bao gồm từ thành tích được định lượng, kinh nghiệm làm việc, năng lực đóng góp và kỹ năng mềm... Không chỉ vậy, các tiêu chí này phải được thống nhất từ cả hai phía người đánh giá và nhân viên được đánh giá mới có được đánh giá công tâm và chuẩn xác nhất.

Chính sách luân chuyển phải rõ ràng và công khai

Nhà quản trị cũng nhất định phải xem xét một cách cẩn thận yêu cầu này trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào về luân chuyển nhân lực. Quy trình này không chỉ mang ý nghĩa mục tiêu của người lãnh đạo khi tìm kiếm người có khả năng trong công việc mà ảnh hưởng trực tiếp tới tâm lý, năng lực cống hiến của người liên quan. Do đó, mọi đánh giá, kế hoạch cần được thông báo rõ ràng và công khai để những người có tiềm năng hiểu và phấn đấu phù hợp với sở thích, nguyện vọng, mục tiêu nghề nghiệp, năng lực hiện hữu, và quan trọng nhất là tố chất và khả năng tiếp thu của bản thân họ.

Đương nhiên, không phải ai cũng được đưa vào diện xem xét để "luân chuyển": vì thế đừng tạo ra sự chắc chắn "ai đi ai ở" để tránh ảnh hưởng đến không khí chung khi sự xáo động thực sự diễn ra. Nhiều người nhầm lẫn rằng việc thông báo về kế hoạch luân chuyển là cách giữ chân người tài, cảnh cáo những nhân viên kém, thực tế đó chỉ là tác động sẽ xảy đến chứ không phải mục tiêu...

Đa phần các kế hoạch luân chuyển thường được công khai cho chính người được quy hoạch biết, nhằm tăng động cơ phấn đấu. Tuy nhiên, điều này cũng có thể gây tác dụng ngược, khi người được quy hoạch cảm thấy đã "chắc ăn" nên sinh ra ý lười và lơ là trong công việc. Do đó, nhiều công ty lớn luôn đề xuất giải pháp luân chuyển thường xuyên và thực hiện trên diện rộng để thúc đẩy cạnh tranh tăng hiệu quả công việc.



3.2.1.5 Thu hút và duy trì nhân viên giỏi

Đây chính là một vấn đề mà các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần Sông Đà 11 nói riêng rất bận tâm. Theo kết quả điều tra chúng ta nhận thấy lương là một trong những yếu tố quan trọng trong việc cầm chân nhân tài. Vậy điều gì là quan trọng với họ? Các nhà lãnh đạo có thể làm gì để giữ lòng nhiệt tình và sự cam kết của nhân viên luôn ở mức độ cao?

Các nhân viên cho rằng, điều quan trọng nhất với họ là khả năng để:

- A, Học và phát triển trong công việc
- B, Làm công việc được thử thách và có ý nghĩa
- C, Làm việc với những người giỏi
- D, Có cảm giác họ là một thành viên nhóm được đánh giá cao
- E, Làm việc với các ông chủ giỏi
- F, Các đóng góp của họ được thừa nhận
- G, Tự chủ và cảm giác kiểm soát trong công việc
- H, Linh hoạt về giờ giấc và trang phục
- I, Mức lương

Sau đây sẽ là một số biện pháp có thể thu hút và duy trì nhân viên giỏi trong Công ty Cổ phần Sông Đà 11:

❖ Duy trì sự cam kết của tổ chức:

Giữ nhân viên sẽ rất quan trọng với thành công của Công ty. Tìm hiểu nhân viên và những mong muốn của họ. Sau khi đã xác định các nhân tố quan trọng để duy trì, Công ty sẽ hành động như một ban quản lý, hỗ trợ nhân viên cả khía cạnh nghề nghiệp và cá nhân.

❖ Quan tâm ở góc độ con người

Lực lượng lao động ngày nay đánh giá cao sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Công ty nên tạo ra một bầu không khí làm việc thoải mái cho nhân viên. Khi có thể, cho mọi người nghỉ ngơi sau một dự án dài. Cố gắng để thúc đẩy một môi trường vui vẻ, hiệu quả, ít căng thẳng.

❖ Dành nhiều thời gian để lãnh đạo, ít thời gian để quản lý

Điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo chứng tỏ sự tin cậy của nhân viên dành cho mình bằng cách cho nhân viên nhiều cơ hội để định hướng thời gian và công việc của họ, luôn lắng nghe và sử dụng đóng góp của họ. Nhà lãnh đạo sẽ như một người hướng dẫn, làm gương cho nhân viên. Hầu hết các nhà lãnh đạo thường biết điều gì là quan trọng với nhân viên, do đó các nhà lãnh đạo cần quan tâm đến những nguyện vọng và mong muốn của nhân viên nhiều hơn.

Khi thu hút được nhiều nhân tài thì công tác bố trí và sử dụng nhân sự sẽ đạt hiệu quả hơn vì những nhân viên đó là người có năng lực, có khả năng đảm nhận tốt công việc. Việc bố trí họ sẽ trở nên dễ dàng và đơn giản hơn.

3.2.1.6 Tăng cường bố trí, áp dụng tốt khoa học kỹ thuật cao

Việc áp dụng trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ cần được xem xét và sử dụng ngay vì môi trường làm việc tại các công trường xây dựng là hết sức nguy hiểm và khó khăn. Việc này cần được giải quyết nếu như không muốn xảy ra các vấn đề như chậm tiến độ thi công, tốn kém chi phí nhân sự, hay tai nạn lao động trong khi làm việc. Chính vì thế việc đưa ra đề xuất và xin ý kiến đồng ý của các cổ đông cũng như các nhà quản trị là việc cần phải làm gấp để giúp cho người lao động làm việc một cách tốt nhất, hiệu quả nhất.

3.2.1.7. Chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Loài người đang sống trong một thời đại mà nhịp độ công nghệ thay đổi diễn ra với tốc độ vũ bão - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những thay đổi này là tác động mạnh đến kỹ thuật sản xuất, cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của tất cả mọi người, và cũng chính sự bùng nổ này mà các nhà quản trị thấy cần phải trang bị cho nhân viên các kiến thức mới để theo kịp với sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Đào tạo và phát triển là quá trình cung cấp kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong Công ty nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và trong tương lai.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của Công ty. Nói cách khác, mục tiêu đào tạo và huấn luyện nhân viên là nhằm thực hiện mục tiêu của Công ty. Đào tạo và phát triển nhân viên là một tiến trình liên tục không bao giờ ngừng. Các bước tiến hành thông thường là:

- Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển: Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người, do kiến thức cơ bản, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau.
- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể.

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp.

Nhu cầu đào tạo và phát triển quy định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào hợp với mọi nhu cầu. Chương trình và phương pháp cần được chọn lựa trên cơ sở chúng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân và hoàn thành các mục tiêu phát triển nhân sự và mục tiêu của doanh nghiệp một cách có kết quả và hữu hiệu đến mức nào. Vấn đề quan trọng sao cho việc đào tạo phải gắn liền với thực tiễn.

Sau khi đã nghiên cứu nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự, Công ty phải tiếp tục nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự.

Những người được chọn làm việc cho Công ty Cổ phần Sông Đà 11 hầu hết đã có những kỹ năng cần thiết, nhưng vẫn còn tồn tại những người có rất ít hoặc không có khả năng thích hợp. Do vậy, Công ty cần phải đào tạo và huấn luyện những người này.

Các hoạt động đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên rất quan trọng đối với Công ty và cả cá nhân người lao động. Đối với Công ty, đào tạo, huấn luyện truyền đạt những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động. Những tiến bộ về công nghệ dẫn đến sự thay đổi về những nhu cầu đối với nguồn nhân lực. Do đó, để khỏi bị lạc hậu cần phải cập nhật các kỹ năng và kiến thức. Việc đào tạo, huấn luyện nhân viên có thể được thực hiện theo 3 giai đoạn: lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian làm việc và để chuẩn bị cho những công việc mới.

Hiện nay, các doanh nghiệp thường tổ chức nhiều hình thức đào tạo khác nhau như sau:

A, Huấn luyện tại nơi làm việc.

Hầu hết mọi nhân viên đều có thể tiếp thu được kinh nghiệm nghề nghiệp khi làm việc. Họ có thể học hỏi thông qua quan sát và sự chỉ dẫn của cấp trên của họ. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan. Học bằng thực hành là phương pháp đào tạo trực tiếp qua

việc làm cụ thể dưới sự hướng dẫn của một người có trình độ và kinh nghiệm.

B, Huấn luyện ngoài nơi làm việc.

Nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Các doanh nghiệp hoặc gửi người theo học ở các trường lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, hoặc tổ chức các lớp ngay tại doanh nghiệp. Ở các nước tiên tiến, các công ty tổ chức các phương pháp đào tạo phức tạp và tốn kém hơn như đào tạo ngoài hành lang, trong đó nhân viên được tập làm việc, thao tác trên những máy móc, thiết bị như trong phòng làm việc thật sự, nhưng ở trong phòng được dành riêng để đào tạo.

Ngày nay đã có sự thay đổi rất sâu, rộng về phương pháp được sử dụng để truyền đạt những kỹ năng và kiến thức tùy theo từng công việc khác nhau như thông qua các buổi thảo luận, các cuộc trao đổi kiến thức kinh nghiệm, phương pháp hội nghị, trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống v.v....

Hiện nay, Công ty cổ phần Sông Đà 11 chưa thực sự chú trọng đúng mức đến công tác đào tạo và huấn luyện người lao động, hầu như chỉ có đào tạo tại Công ty. Việc đào tạo và dạy nghề trong Công ty phải có kế hoạch và được giám đốc Công ty phê duyệt. Khi có yêu cầu đột xuất của người lao động, nếu ban lãnh đạo thấy cần phải đào tạo thêm mới hoàn thành được nhiệm vụ được giao thì sẽ chấp nhận cho người đó được đào tạo bổ sung. Để có thể sử dụng người lao động có hiệu quả nhất thì Công ty cổ phần Sông Đà 11 nên tạo điều kiện hơn cho người lao động được đào tạo, hoàn thiện những thiếu hụt trong trình độ hay là kinh nghiệm để hoàn thành tốt công việc được giao. Khi Công ty ngày càng phát triển, đòi hỏi người lao động thực hiện khối lượng công việc càng lớn, chất lượng công việc càng cao, do đó việc không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự là điều tất yếu. Mặt khác, trong thời gian tới, Công ty cổ phần Sông Đà 11 nên tiếp tục cải cách đội ngũ lao động trong biên chế tăng cường tuyển dụng lao động có trình độ chuyên môn cao đáp ứng yêu cầu của công việc ngày một phức tạp. Song song với công tác đào tạo, Công ty cần tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động hơn nữa. Như vậy sẽ tạo động lực mạnh mẽ khiến họ hăng say với công việc và làm việc hết mình không chỉ

vì lợi ích của cá nhân họ mà còn vì sự phát triển bền vững của Công ty cổ phần Sông Đà 11.

3.2.1.8 Tăng cường công tác kiểm soát sau bố trí và sử dụng nhân sự

Nhờ kiểm soát thường xuyên và liên tục mà Công ty kịp thời nhận thấy những mặt còn hạn chế trong quá trình bố trí nhân sự từ đó có sự điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự. Kiểm soát có mục đích đảm bảo cho kết quả các hoạt động phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Như vậy, kiểm soát bao gồm các giai đoạn chính sau:

Thứ nhất là lựa chọn các tiêu chuẩn tức là xác định các mục tiêu cần đạt và mức độ cần đạt trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự. Tiếp theo là so sánh các kết quả đo lường được với các tiêu chuẩn đó, nếu phát hiện ra sai lệch giữa chúng thì các nhà quản trị sẽ tìm hiểu nguyên nhân và cuối cùng đưa ra các biện pháp khắc phục. Để kiểm soát tốt các nhà quản trị cần có một phương pháp kiểm soát hợp lý phù hợp với tình hình thực tế. Kiểm soát cần được tiến hành thường xuyên, liên tục trong mọi thời điểm với nhân viên cấp dưới. Do vậy các nhà quản trị sẽ nắm được đầy đủ thông tin cần thiết đồng thời đo lường mức độ thành thạo của nhân viên dưới quyền. Nhận biết được điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên từ đó tiến hành công tác bố trí nhân sự theo đúng năng lực sở trường của nhân viên.

Công tác kiểm soát nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11 tuy đã được quan tâm nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Hiện tại công tác quản trị nhân sự do ban kế hoạch đảm nhận. Ngoài lĩnh vực nhân sự, ban kế hoạch vẫn còn phụ trách các lĩnh vực khác như: nắm tình hình thực hiện kế hoạch, hoạt động trên các công trình; lập kế hoạch mua sắm trang thiết bị vật tư, khí tài, thông kê kiểm tra vật tư thiết bị theo qui định nên công tác kiểm soát nhân sự vẫn còn tồn tại nhưng khiếm khuyết khó tránh khỏi. Do vậy, với tình hình phát triển như hiện nay, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 nên thành lập một phòng ban riêng chỉ chuyên trách các nội dung của quản trị nhân sự, khi đó hiệu quả sử dụng nhân sự sẽ cao hơn.

3.2.2. Các giải pháp khác

3.2.2.1. Chế độ đãi ngộ hợp lý

Thực hiện Nghị quyết “Về xây dựng giai cấp công nhân Việt Nam thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước”; Chỉ thị “Về tăng cường công tác lãnh đạo, chỉ đạo xây dựng quan hệ lao động hài hoà, ổn định tiến bộ doanh nghiệp” và Chương trình cải cách hành chính, Công ty chỉ đạo việc giải quyết công việc liên quan đến người lao động chân tình cởi mở trên tinh thần dân chủ đoàn kết do vậy nội bộ vui vẻ, ổn định, đoàn kết.

Công đoàn gần gũi, nắm bắt những phát sinh, đề xuất từ cơ sở, từ người lao động, kiến nghị lãnh đạo Công ty xem xét, giải quyết hợp tình, hợp lý những phát sinh như: hiệu chỉnh đơn giá tiền lương, định mức ca cần trực, mua sắm dụng cụ cho các bếp ăn tập thể, nâng mức ăn ca.

Công ty cần tạo ra nhiều các chế độ hợp lý, thể hiện sự quan tâm với nhân viên như:

Mặc dù còn nhiều khó khăn, nhưng đơn vị tập trung tiết kiệm chi phí nâng mức ăn ca của công nhân trực tiếp từ 15.000 đồng lên 25.000 đồng một suất; trang bị 51 tủ lạnh và 72 quạt trần cho 46 bếp tập thể trong Công ty.

Trong các năm 2015, 2016, Công đoàn Công ty tổ chức cho CNVC – LĐ tham quan nghỉ mát. Vận động công nhân viên chức – Lao động tham học tập chương trình tiết kiệm, phòng chống lãng phí tham những, phòng chống tệ nạn xã hội, xây dựng gia đình văn hóa, tích cực tổ chức cho CNVC- LĐ học tập nâng cao tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ: nâng bậc cho 215 công nhân, nâng lương cho 68 gián tiếp và 64 thợ bậc cao, tổ chức 04 lớp học tập nắm bắt công nghệ cho 104 người, cử 54 cán bộ học tập nâng cao nghiệp vụ. Tổ chức cho 95% CNVC-LĐ khám sức khoẻ định kỳ và kiến nghị với chuyên môn sắp xếp bố trí công việc phù hợp cho số công nhân mắc bệnh nghề nghiệp, công nhân có sức khoẻ loại 4,5. Việc tổ chức trồng cây xanh, kiểm tra vệ sinh, kiểm tra các bếp ăn hàng tuần được Công đoàn Công ty quan tâm chỉ đạo và kịp thời chấn chỉnh những tồn tại.

Công đoàn và Đoàn thanh niên Công ty cũng thường xuyên tổ chức các hoạt

động văn hoá, thể thao, giao lưu với các Đoàn bạn tạo không khí vui tươi, phấn khởi trong CNVC – LĐ sau giờ sản xuất, thu hút thanh niên vào các hoạt động bổ ích, nhằm hạn chế tệ nạn xã hội trong thanh niên. Hưởng ứng cuộc vận động vì người nghèo và xây dựng mái ấm tình thương, Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã trích quỹ và vận động cán bộ công nhân viên chức trong Công ty để xây dựng 2 căn nhà tình nghĩa tặng cho 2 công nhân là bảo vệ và thợ điện của công ty có hoàn cảnh khó khăn trong công ty do cha mẹ già yếu con nhỏ.

Công ty cổ phần Sông Đà 11 được Tổng công ty xét khen thưởng và đề nghị khen thưởng nhiều danh hiệu cao quý của Chính phủ, của Tổng liên đoàn, của Bộ xây dựng, của Thành đoàn thành phố Hà Nội minh chứng phong trào công nhân viên chức – lao động của đơn vị và đời sống của người lao động ngày càng được nâng cao.

Công ty luôn coi trọng việc đãi ngộ nhân sự, coi việc đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự có vai trò rất lớn không chỉ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà còn góp phần thoả mãn nhu cầu của người lao động. Đãi ngộ nhân sự tạo điều kiện cho người lao động không ngừng nâng cao đời sống vật chất, có thể khẳng định bản thân và ngày càng hăng hái nhiệt tình trong công việc, phát huy tính sáng tạo. Đãi ngộ bao gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Doanh nghiệp không thể chỉ chú trọng riêng hình thức đãi ngộ nào mà phải quan tâm đến cả hai hình thức đãi ngộ này bởi vì người lao động ngoài mục đích kiếm tiền còn có những giá trị khác để họ theo đuổi như được coi trọng và có cơ hội thăng tiến, được thể hiện bản thân, được đối xử công bằng... Trên thực tế, các doanh nghiệp hiện nay đã quan tâm hơn đến đãi ngộ phi tài chính và Công ty Cổ phần Sông Đà 11 cũng vậy, tuy nhiên công tác này vẫn cần được chú trọng hơn nữa. Thu nhập của người lao động luôn được HĐQT Công ty quan tâm, hàng tháng yêu cầu Công đoàn Công ty báo cáo về thu nhập của người lao động. Nhưng điều Đảng uỷ và Tổng giám đốc công ty quan tâm, xem xét hơn cả là lương bình quân của

công nhân lao động trực tiếp, đặc biệt là thu nhập của công nhân thủy điện tại công trường – lực lượng lao động nặng nhọc này còn chưa ổn, những trở ngại đó như một sự nhắc nhở với những người chỉ đạo thi công, những người quản lý phải tìm tòi sáng kiến, hợp lý hoá sản xuất, tiết kiệm chi phí vật tư, xe máy và kiên quyết cùng với Chủ đầu tư giải quyết những vướng mắc về thiết kế để mở rộng mặt bằng thi công, đảm bảo đủ việc làm, đẩy mạnh năng suất, nâng cao thu nhập và giảm nhẹ sức lao động cho công nhân trực tiếp. Do vậy, tiền lương (chưa tính thu nhập khác) bình quân năm 2015 của một công nhân lao động trực tiếp đạt 5,20 triệu đồng/người/tháng và bình quân của một CBNV đạt 5,8 triệu đồng/người/tháng. Giao ban tuần đầu của tháng, điều mà chủ tịch HĐQT kiểm điểm trước tiên là thực hiện công tác làm lương và trả lương cho người lao động trong đơn vị, nhờ có quan tâm đặc biệt đó, mà trong năm 2015 từ ngày 20 đến 25 của tháng sau đơn vị đã trả xong lương tháng trước cho người lao động. Bên cạnh sự điều chỉnh về mức lương cũng như là tiền thưởng, tiền phụ cấp, trợ cấp,... Công ty Cổ phần Sông Đà 11 cần có một chế độ đãi ngộ phi tài chính hợp lý hơn nữa trước tiên Công ty cổ phần Sông Đà 11 sẽ tiếp tục xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau.

Môi trường làm việc gồm có hai phần cứng và mềm. Môi trường mềm chính là mối quan hệ giữa người với người trong Công ty, bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau. Nói một cách khác, môi trường mềm thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau của mọi thành viên trong tổ chức.

Môi trường cứng bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc... Môi trường này lệ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của Công ty. Trong thời gian tới, Công ty nên tăng cường đầu tư trang thiết bị, máy móc để tạo ra một môi trường làm việc có cơ sở vật chất đầy đủ và hiện đại nhất trong khả năng tài chính cho phép.

Môi trường mềm quan trọng hơn môi trường cứng rất nhiều vì không thể giải quyết tất cả vấn đề bằng tiền được. Mà muốn cải thiện tình hình tài chính của Công ty phải có môi trường mềm thật tốt. Một trong những lý do chính mà các doanh

nghiệp Việt Nam thường không tìm ra được người giỏi hoặc để mất người cho doanh nghiệp nước ngoài là do môi trường mềm chưa được tốt.

Bên cạnh đó, Công ty nên hiểu rõ thu nhập chưa phải là tốt và đối với người lao động. Như đã trình bày ở trên, thu nhập bao gồm lương bổng, lợi ích xã hội, trợ cấp, tiền thưởng và lợi nhuận. Thu nhập sẽ khẳng định và làm thỏa mãn giá trị và địa vị của nhân viên. Tuy nhiên, sự thiếu thốn về tài chính cũng không thể cản trở việc thu hút và giữ chân người giỏi nếu Công ty tạo ra một môi trường làm việc tốt, luôn khuyến khích, động viên người lao động kịp thời và quan tâm đến cả gia đình của họ, hãy coi người lao động và gia đình họ như là một bộ phận không thể tách rời của Công ty.

3.2.2.2. Tăng cường mối quan hệ thân thiện giữa cán bộ công nhân viên và ban lãnh đạo

Để có thể xóa bỏ khoảng cách giữa nhân viên và lãnh đạo các nhà quản trị cần chủ động tạo ra một không khí chan hòa, cởi mở khi giao tiếp với nhân viên cấp dưới. Chỉ có như vậy thì nhân viên mới thực sự thoải mái và đưa ra ý kiến, suy nghĩ của bản thân họ. Làm việc trong một môi trường mọi người hiểu và thông cảm lẫn nhau, không phân biệt lãnh đạo và nhân viên xét trên góc độ con người, khi đó hiệu quả công việc sẽ tăng lên. Muốn đạt được điều này, ban lãnh đạo Công ty cổ phần Sông Đà 11 nên thường xuyên tổ chức các cuộc giao lưu, trò chuyện trên tinh thần dân chủ và thẳng thắn, lắng nghe ý kiến đóng góp của cấp dưới và quan trọng là thực hiện theo những đóng góp đó nếu đóng góp mang tính tích cực. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo không nên chỉ là làm việc trên bàn giấy mà nên trực tiếp gặp gỡ nhân viên tại nơi họ làm việc từ đó hiểu hơn về cách làm việc của nhân viên, nắm bắt kịp thời những sai sót trong tác phong làm việc cũng như kịp thời khuyến khích động viên nhân viên làm việc tích cực hơn. Mặt khác, các nhà lãnh đạo hãy tỏ ra tôn trọng nhân viên vì được tôn trọng là một trong những nhu cầu mang tính xã hội của mỗi một con người (thang bậc nhu cầu của Maslov). Khi được tôn trọng nhân viên sẽ thấy mình có vai trò quan trọng trong tổ chức, do vậy nhân viên đó sẽ nỗ lực phấn đấu làm việc tốt hơn nữa để khẳng định bản thân.

Để có thể tạo ra sự gắn gũi giữa lãnh đạo và nhân viên cấp dưới, các nhà lãnh đạo không chỉ quan tâm đến công việc mà còn phải quan tâm tới nhân viên trên khía cạnh đời sống riêng tư, luôn sẵn sàng chia sẻ và quan tâm đến cuộc sống gia đình của nhân viên để có thể tạo điều kiện thuận lợi nhất cho nhân viên tập trung tối đa hoàn thành tốt công việc được giao. Khi khoảng cách giữa ban lãnh đạo và nhân viên được rút ngắn, ban lãnh đạo sẽ đánh giá được chính xác hơn năng lực làm việc của nhân viên đồng thời hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ để có thể bố trí nhân sự hợp lý; đồng thời sử dụng những đóng góp ý kiến xác đáng của nhân viên trong quá trình bố trí và sử dụng nhân sự, Công ty cổ phần Sông Đà 11 sẽ xây dựng được một cơ cấu tổ chức hợp lý, phân công đúng người đúng việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

3.3. CÁC KIẾN NGHỊ

3.3.1. Kiến nghị đối với Nhà nước

Việt Nam là quốc gia có nền dân số trẻ, số người trong độ tuổi lao động chiếm một tỷ lệ rất lớn trên tổng số dân cả nước vì vậy mà thị trường lao động của nước ta rất dồi dào dẫn đến tình trạng cung vượt quá cầu nên giá nhân công lại rẻ. Tuy nhiên vấn đề đặt ra ở chỗ chất lượng lao động của nước ta lại không cao. Vì vậy để có thể phát huy tối đa lợi thế về số lượng lao động thì nhà nước cần có các biện pháp nâng cao chất lượng lao động, cụ thể như tạo điều kiện thuận lợi cho các ngành giáo dục và đào tạo triển khai các chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo bằng cách đầu tư nhiều hơn cho giáo dục, trang bị các phương tiện kỹ thuật cần thiết phục vụ cho công tác giảng dạy; tiến hành học đi đôi với hành. Hầu hết các sinh viên, học sinh,... hiện nay học tập chỉ mang tính lý thuyết chứ chưa đi vào thực tiễn nên khi thực tế vào làm việc còn gặp nhiều trở ngại. Nhà nước nên chỉ đạo bộ giáo dục và đào tạo và các ban ngành liên quan tiến hành cải cách giáo dục một cách hợp lý hơn nữa, tránh tình trạng cải cách không hợp lý gây lãng phí ngân sách quốc gia.

Bên cạnh đó, nước ta là nhà nước “của dân, do dân và vì dân”, “luôn lấy dân làm gốc” do vậy rất coi trọng việc bảo vệ lợi ích người lao động. Tuy nhiên, để có

thể thực sự vì lợi ích của người lao động và đảm bảo công bằng hơn nữa thì nhà nước nên lắng nghe ý kiến của những người lao động và của cả những cơ quan, đơn vị, nhà máy,... sử dụng lao động để kịp thời tiến hành sửa đổi, bổ sung hoàn thiện hơn luật lao động. Tiếp tục hoàn thiện các chính sách về lương bổng, thuế thu nhập tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác.

Sau cùng, Nhà nước cần quan tâm tới các vấn đề sau đây để có thể nâng cao chất lượng lao động - một nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp hiện nay:

- Có chính sách giải quyết lao động dôi dư, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhà nước nói chung và Công ty cổ phần Sông Đà 11 nói riêng cải cách lại cơ cấu tổ chức lao động hợp lý, nâng cao chất lượng lao động, tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

3.3.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Sông Đà

Công ty cổ phần Sông Đà 11 chịu sự điều chỉnh của Tổng Công ty Sông Đà do đó các phương hướng cũng như là chính sách kinh tế của Tổng Công ty Sông Đà ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Hiện nay, vấn đề nổi bật ảnh hưởng đến Công ty đó là quyết định thoái vốn của Tổng Công ty. Vì vậy, Tổng công ty cần có những quyết định cũng như hướng dẫn đúng đắn để Công ty có thể phát triển, ổn định kinh doanh.

KẾT LUẬN

Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân sự ở Công ty Cổ phần Sông Đà 11 là một lĩnh vực quan trọng và cần thiết để giúp Công ty có một đội ngũ lao động giỏi, năng động, phát huy tốt năng lực sở trường, giúp Công ty phát triển ngày càng lớn mạnh.

Đề tài đã được hệ thống hóa theo quy trình ba bước: từ những lý luận cơ bản về bố trí và sử dụng nhân sự, theo đó đưa ra thực trạng công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11, và cuối cùng đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11. Qua khảo sát cũng như tìm hiểu Công ty tôi nhận thấy nhìn chung Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã thực hiện một cách tương đối hiệu quả đối với công tác bố trí và sử dụng nhân sự. Nhờ đó hiện nay Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đang phát triển khá tốt luôn được nhà nước khen thưởng và đi đầu trong mọi lĩnh vực xây dựng và thương mại. Nhờ công tác nhân lực tốt và lấy yếu tố nguồn nhân lực là yếu tố quyết định và hỗ trợ cho các nguồn lực khác, đến nay Công ty đã có một đội ngũ lãnh đạo chủ chốt, một đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân có tay nghề kỹ thuật cao và kỷ luật lao động tốt giúp Công ty đã và đang có những bước phát triển vững chắc trên các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên, trong quá trình phát triển và muốn tồn tại bền vững thì bất kỳ Công ty nào trên thế giới nói chung và Công ty Cổ phần Sông Đà 11 nói riêng phải luôn chú trọng tới công tác bố trí và sử dụng nhân lực một cách đúng mức và phù hợp với hiện tại và tương lai phát triển của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 .

Theo đó tôi có đưa ra các nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11: nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu và đánh giá thực trạng nhân lực, giải quyết số lao động dôi dư hay như làm tốt công tác tuyển dụng, đưa ra chế độ đãi ngộ hợp lý...

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo TS.Trần Thị Hoàng Hà cùng sự giúp đỡ nhiệt tình của các ban lãnh đạo quản lý Công ty và các cô, chú, anh, chị trong các phòng ban của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 đã giúp em hoàn thiện luận văn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Brian Tracy, Dịch giả: Trương Hồng Dũng - Trương Thảo Hiền, (2012), “*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*”. Nhà xuất bản: First News & NXB Tổng hợp TP. HCM
2. Brian Tracy, Dịch giả: Anh Tuấn, (2014), “*Thuật Thúc Đẩy Nhân Viên*”, Nhà xuất bản: Thế Giới.
3. PGS.TS Hoàng Văn Hải – ThS. Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
4. Ken Langdon & Christina Osborne, Dịch giả: Hoàng Ngọc Tuyền, (2014), “*Cẩm Nang Quản Lý Hiệu Quả - Đánh Giá Năng Lực Nhân Viên*”, Nhà xuất bản: Tổng hợp Tp Hồ Chí Minh.
5. TS. Mai Thanh Lan – PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), “*Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*”, Nhà xuất bản Thống kê.
6. TS Trần Kiều Trang (2008), Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường: “*Hoàn thiện kỹ năng quản trị nhân sự của chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành thủ công mỹ nghệ Hà Nội trong giai đoạn hiện nay.*”
7. GS.TS Vũ Huy Từ (2008), “*Giáo trình Quản lý nhân sự*”, Nhà xuất bản Hà Nội.
8. William J. Rothwell , Dịch giả: Vũ Cẩm Thanh, (2011), “*Tối đa hóa năng lực nhân viên*”. Nhà xuất bản: Alphabooks & NXB Lao động xã hội.
9. William J. Rothwell, (2010), “*Chuyển hóa nguồn nhân lực*”, Nhà xuất bản: Thaihabooks & NXB ĐH Kinh tế quốc dân
10. Tài liệu của Công ty Cổ phần Sông Đà 11:
 - Bản thông tin chung của Công ty Cổ phần Sông Đà 11
 - Báo cáo tài chính của Công ty Cổ phần Sông Đà 11 3 năm 2014, 2015, 2016.
11. Website: <http://songda11.vn/Trang-chu.html>

Tiếng Anh:

12. Bob Nelson Ph.D (2012), *1501 Ways to Reward Employees*, Paperback.
13. Sheryl Sandberg (2013), *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* , Hardcover Deckle.
14. Mr. Wayne Outlaw (2014), *Smart Staffing: How to Hire, Reward and Keep Employees to Grow Your Company*, Paperback.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1
PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM
(Dành cho người lao động)

Nhằm mục đích phục vụ chuyên sâu hơn trong việc thực hiện đề tài luận văn: **“Bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11”**.

Mong Ông (Bà) điền thông tin vào phiếu điều tra, tôi xin cam đoan những thông tin trả lời trong Phiếu điều tra của Ông (Bà) sẽ được giữ bí mật và sử dụng đúng mục đích nêu trên.

A. THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên Ông (Bà):

Chức vụ:

E-mail:

Telephone/Mobile:

B. THÔNG TIN CỤ THỂ

Xin vui lòng đánh dấu (x) vào ô trống để trả lời câu hỏi (mỗi câu chỉ duy nhất 1 phương án)

1. Mức độ quan trọng của việc bố trí, sử dụng nhân sự của công ty như thế nào?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rất quan trọng | <input type="checkbox"/> Trung bình |
| <input type="checkbox"/> Quan trọng | <input type="checkbox"/> Không quan trọng |

2. Việc bố trí và sử dụng nhân sự của công ty đã đảm bảo những nguyên tắc nào dưới đây?

- Bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ vào kế hoạch
- Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic hiệu suất
- Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic tâm lý xã hội
- Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính
- Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự.

3. Mức độ đánh giá của việc áp dụng 3/5 nguyên tắc trên tại công ty

3.1 Bố trí và sử dụng nhân sự theo quy hoạch

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

3.2 Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

3.3 Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

4. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới việc bố trí và sử dụng nhân sự trong công ty

(Xếp thứ tự độ quan trọng giữa các nhân tố từ 1-6. Trong đó: 1 là cực kỳ quan trọng; 2 là rất quan trọng; 3 là khá quan trọng; 4 là quan trọng; 5 là ít quan trọng; 6 là bình thường).

STT	Các nhân tố ảnh hưởng	Mức độ quan trọng
1	Mục tiêu và chiến lược của tổ chức	
2	Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức	
3	Quy mô của tổ chức	
4	Đặc điểm về kỹ thuật, công nghệ của tổ chức	
5	Môi trường bên ngoài của tổ chức	
6	Trình độ của nhân viên, quản lý.	

5. Mức độ đánh giá về công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty

12. Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật hiện nay và môi trường làm việc có đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh của công ty không?

- Đáp ứng được Chưa đáp ứng được

13. Nhận xét về cách bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty?

- Hợp lý Chưa hợp lý

14. Sự cần thiết thay đổi về cách bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty trong thời gian tới không?

- Cần thiết Không cần thiết

Ông (Bà) có kiến nghị đề xuất gì để hoàn thiện việc bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp và giúp đỡ của quý vị !

PHỤ LỤC 2
PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM
(Dành cho nhà quản trị)

Nhằm mục đích phục vụ chuyên sâu hơn trong việc thực hiện đề tài luận văn: **“Bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Đà 11”**.

Mong Ông (Bà) điền thông tin vào phiếu điều tra, tôi xin cam đoan những thông tin trả lời trong Phiếu điều tra của Ông (Bà) sẽ được giữ bí mật và sử dụng đúng mục đích nêu trên.

C. THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên Ông (Bà):

Chức vụ:

E-mail:

Telephone/Mobile:

D. THÔNG TIN CỤ THỂ

Xin vui lòng đánh dấu (x) vào ô trống để trả lời câu hỏi (mỗi câu chỉ duy nhất 1 phương án)

6. Mức độ quan trọng của việc bố trí, sử dụng nhân sự của công ty như thế nào?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rất quan trọng | <input type="checkbox"/> Trung bình |
| <input type="checkbox"/> Quan trọng | <input type="checkbox"/> Không quan trọng |

7. Việc bố trí và sử dụng nhân sự của công ty đã đảm bảo những nguyên tắc nào dưới đây?

- Bố trí và sử dụng nhân sự phải căn cứ vào kế hoạch
- Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic hiệu suất
- Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic tâm lý xã hội
- Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính
- Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự.

8. Mức độ đánh giá của việc áp dụng 3/5 nguyên tắc trên tại công ty

3.1 Bố trí và sử dụng nhân sự theo quy hoạch

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

3.2 Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

3.3 Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân sự

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

9. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới việc bố trí và sử dụng nhân sự trong công ty

(Xếp thứ tự độ quan trọng giữa các nhân tố từ 1-6. Trong đó: 1 là cực kỳ quan trọng; 2 là rất quan trọng; 3 là khá quan trọng; 4 là quan trọng; 5 là ít quan trọng; 6 là bình thường).

STT	Các nhân tố ảnh hưởng	Mức độ quan trọng
1	Mục tiêu và chiến lược của tổ chức	
2	Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức	
3	Quy mô của tổ chức	
4	Đặc điểm về kỹ thuật, công nghệ của tổ chức	

5	Môi trường bên ngoài của tổ chức	
6	Trình độ của nhân viên, quản lý.	

10. Mức độ đánh giá về công tác bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty

Nội dung		Mức độ đánh giá				
		Rất hợp lý	Hợp lý	Bình thường	Không hợp lý	Rất không hợp lý
Bố trí lao động về các phòng ban	Số lượng nhân sự					
	Về năng lực sở trường					
Sử dụng lao động	Phát huy năng lực					
	Phân theo công việc khoa học					
	Việc phối hợp với các phòng ban					

11. Theo ông(bà), Việc bố trí nhân sự của công ty đảm bảo dựa trên kế hoạch công việc của đơn vị hay không?

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

7. Trong quá trình bố trí và sử dụng nhân sự có dựa trên năng lực của nhân viên hay không?

Mức độ	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoàn toàn đồng ý

8. Số lượng phòng ban đã phù hợp với hoạt động của công ty chưa?

Cần thêm phòng ban Cần bớt phòng ban

Phù hợp

9. Sự thay đổi số lượng nhân viên trong phòng ban, bộ phận quý vị công tác như thế nào?

Tăng thêm Giảm xuống Giữ nguyên

10. Nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của các phòng ban đã được phân chia rõ ràng chưa?

- Phân định rõ Ý kiến khác Chưa phân định rõ

11. Bố trí, sử dụng nhân viên trong phòng ban, bộ phận đã hợp lý chưa?

- Phù hợp Không phù hợp Ý kiến khác

12. Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật hiện nay và môi trường làm việc có đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh của công ty không?

- Đáp ứng được Chưa đáp ứng được

13. Nhận xét về cách bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty?

- Hợp lý Chưa hợp lý

14. Sự cần thiết thay đổi về cách bố trí và sử dụng nhân sự tại công ty trong thời gian tới không?

- Cần thiết Không cần thiết

Ông (Bà) có kiến nghị đề xuất gì để hoàn thiện việc bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty:

.....
.....
.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp và giúp đỡ của quý vị !