

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

BẠCH THANH HẢI

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

BẠCH THANH HẢI

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Bạch Thanh Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	viii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG.....	9
NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1.Nguồn nhân lực.....	9
1.1.2.Chất lượng nguồn nhân lực.....	11
1.1.3.Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	13
1.2. Phân loại nguồn nhân lực và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	14
1.2.1.Phân loại nguồn nhân lực.....	14
1.2.2.Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....	15
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	20
1.4.Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	25
1.4.1. Những yếu tố bên ngoài	25
1.4.2.Những yếu tố bên trong.....	26
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức.....	28

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam	28
1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn FPT	30
1.5.3. Bài học kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam	31
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1	33
CHƯƠNG 2	34
THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG	34
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM	34
2.1. Khái quát về Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	34
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động của Tổng công ty Cổ phần xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).....	37
2.1.3. Cơ cấu tổ chức tại Tổng công ty CP Xây lắp Dầu khí Việt Nam	39
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam.....	41
2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực.....	41
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực	46
2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực	49
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam.....	51

2.4.Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).....	65
2.4. 1. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp	65
2.4.2. Những yếu tố bên trong.....	68
2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần xây lắp Dầu khí Việt Nam.....	72
2.5.1. Những kết quả đạt được	72
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân	74
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	77
CHƯƠNG 3.	78
PHƯƠNG HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM	78
3.1. Chiến lược phát triển của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực 78	
3.1.1.Phương hướng phát triển của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)	78
3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)	84
3.2. Các nhóm giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam.....	86
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực	86
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực	89

3.2.3. Hoàn thiện công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ	92
3.2.4. Tăng cường tuyên truyền, giáo dục và kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Tổng công ty	94
3.2.5. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty	95
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	99
KẾT LUẬN.....	100
TÀI LIỆU THAM KHẢO	102
PHỤ LỤC.....	104

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
PVN (PetroVietnam)	Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam
PVC	Tổng công ty Cổ phần Xây lắp dầu khí Việt Nam
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
Th.S	Thạc sỹ
ĐH	Đại học
CĐ	Cao đẳng
TC	Trung cấp
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa
NNL	Nguồn nhân lực
TDTT	Thể dục thể thao
NLĐ	Người lao động
BCH	Ban Chỉ huy

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Tổng hợp chất lượng lao động của Tổng công ty Cổ phần xây lắp dầu khí	42
Bảng 2.2. Kết quả tự đánh giá về các kỹ năng làm việc của bản thân	45
Bảng 2.3. Mức độ phù hợp về sức khỏe, thể lực của CBCNV TCT-PVC	48
Bảng 2.4 - Bảng số liệu về ý thức lao động của lao động của Tổng công ty trong những năm gần đây	50
Bảng 2.5. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng công ty	54
Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty	56
Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về phân công công việc	59
Bảng 2.8. Mức độ quan tâm đến sức khỏe CBCNV của công ty.....	61
Bảng 3.1. Các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu giai đoạn 2016-2020.	83
Bảng 3.2. Tỷ trọng các lĩnh vực kinh doanh, giai đoạn 2016-2020.	84

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam (PVC).....	40
Biểu đồ 2.1. Cơ cấu lao động gián tiếp chia theo ngành đào tạo	44
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu CNKT chia theo ngành đào tạo	45
Biểu đồ 2.3. Tình trạng sức khỏe của Cán bộ nhân viên Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí	47

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay, để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng khốc liệt, không chỉ các doanh nghiệp trong và ngoài nước, các tổ chức FDI, mà cả các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập của Nhà nước, các công ty cổ phần cũng không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Một trong những yếu tố cạnh tranh bên trong tổ chức đặc biệt quan trọng đó là nguồn nhân lực. Đây là yếu tố then chốt quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kì một tổ chức nào.

Một tổ chức với nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ luôn đạt được hiệu quả trong hoạt động và đạt được các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Mặt khác, trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu và rộng, môi trường hoạt động của tổ chức ngày càng phức tạp, để tồn tại và phát triển bền vững các tổ chức cần phải có một nguồn nhân lực chất lượng cao.

Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) là thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PetroVietnam) - Tập đoàn kinh tế hùng mạnh hàng đầu đất nước. 30 năm qua, PVC đã nỗ lực vươn lên trở thành một doanh nghiệp xây lắp chủ lực của ngành, với trình độ quản lý và công nghệ mang tầm quốc tế trong xây lắp chuyên ngành Dầu khí và các công trình công nghiệp dân dụng quy mô lớn.

Đến nay, qua 30 năm hình thành và phát triển, đặc biệt từ năm 2007 trở lại đây, PVC đã khẳng định uy tín, năng lực vượt trội trên các công trình trọng điểm của ngành Dầu khí và đất nước. Từ Căn cứ Dịch vụ Tổng hợp trên bờ tại Vũng Tàu, đến các công trình Đường ống dẫn khí từ Long Hải về các khu công nghiệp Phú Mỹ, Mỹ Xuân, Đồng Nai; các công trình trọng điểm quốc gia như Nhà máy Đạm Phú Mỹ, , Cụm khí điện đạm Cà Mau, Nhà máy lọc

dầu Dung Quất, Nhà máy Nhiệt điện Vũng Áng I và mới nhất là Nhà máy Nhiệt điện Thái Bình II... đều ghi dấu vai trò quan trọng của Tổng Công ty PVC.

PVC không ngừng việc củng cố, phát triển các lĩnh vực thế mạnh truyền thống như xây dựng hệ thống tàng trữ, vận chuyển các sản phẩm Dầu khí, cơ khí lắp đặt và chế tạo các thiết bị Dầu khí. PVC còn khẳng định thương hiệu của mình trong lĩnh vực xây dựng công nghiệp và dân dụng. PVC có bước tiến vượt bậc trong công nghệ xây dựng nhà cao tầng như: Trung tâm Tài chính Dầu khí, Văn phòng Viện Dầu khí, Toà nhà Dầu khí Phú Mỹ Hưng, Khách sạn Dầu khí Vũng Tàu, Cao ốc văn phòng Dragon Tower...

Hiện nay, với quy mô hoạt động ngày càng mở rộng, sự hội nhập của các đối thủ cạnh tranh thì bài toán Chất lượng nguồn nhân lực đang là thách thức lớn của Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam. Để giải quyết những vấn đề tồn tại trên cũng như tìm ra phương hướng cho sự phát triển trước mắt và lâu dài, Tổng Công ty PVC cần phải có những giải pháp cụ thể, những biện pháp thiết thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tháo gỡ những khó khăn, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển ổn định, bền vững trong giai đoạn hiện nay cũng như trong tương lai. Đây là lý do mà học viên chọn đề tài "***Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam***" làm đề tài nghiên cứu.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Cho đến nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu của các tác giả khác nhau về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực trong tổ chức nói riêng. Một số công trình nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể kể đến là:

Tác giả Phan Thanh Tâm (2000) "***Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất***

nước". Luận án tiến sĩ đã trình bày luận cứ khoa học về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực với công cuộc công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Đưa ra bức tranh toàn cảnh của nguồn nhân lực Việt Nam, hiện trạng, các tiêu chí đánh giá. Từ đó đề xuất giải pháp khắc phục những hạn chế. Nổi bật nhất là chính sách về giáo dục, đào tạo.

Viện kinh tế Thế giới (2003) có nghiên cứu về *"Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo- Kinh nghiệm Đông Á"*. Cuốn sách đã giới thiệu các thành tựu đạt được của nhóm nước trong khu vực trong phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo. Các chính sách thành công về giáo dục và đào tạo của các nước Đông Á là giải pháp quan trọng trong cung cấp nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa. Đó cũng là bài học cho Việt Nam trong sự nghiệp phát triển nguồn nhân lực.

Tác giả Phùng Rân (2008) với bài *"Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ"* đã trăn trở với vấn đề chất lượng nguồn nhân lực đã đưa ra nhận định rằng: sự hưng thịnh hay suy vong của một quốc gia, dân tộc hay sự thành công của một tổ chức đều dựa vào nguồn nhân lực và trình độ có được có nguồn nhân lực đó. Đây là chìa khóa, là đầu mối để có những quyết sách và chiến lược thành công.

Tác giả Đoàn Anh Tuấn (2015) có công trình luận án tiến sĩ nghiên cứu *"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam"*. Luận án hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tập đoàn dầu khí. Tập trung phân tích kỹ tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành.

Tác giả PGS.TS. Lê Hữu Lập (Báo Nhân Dân điện tử ngày 09/04/2016), Mỗi quốc gia, muốn phát triển kinh tế - xã hội, cần các nguồn lực gồm: Tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người... Trong đó nguồn lực con người là yếu tố quan trọng và có tính chất quyết định nhất. Nguồn nhân lực chất lượng cao là một bộ phận không tách rời nguồn nhân lực quốc gia, khi quốc gia đó chuyển dần sang nền kinh tế dựa trên tri thức là chủ yếu. Cộng với xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa quốc tế, nguồn nhân lực chất lượng cao có vai trò quyết định, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là gia tăng giá trị cho con người cả về vật chất, tinh thần, trí tuệ, kỹ năng, làm tươi mới năng lực và phẩm chất để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao cho phát triển kinh tế - xã hội. Nhưng tựu chung, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của một quốc gia chính là sự thay đổi số lượng và chất lượng về kiến thức, kỹ năng, thể lực và tinh thần; là quá trình tạo lập và sử dụng năng lực toàn diện của con người cho phát triển kinh tế - xã hội và sự hoàn thiện của mỗi cá nhân. Vậy, các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao là gì? Không phải tất cả những người đã qua đào tạo đều đáp ứng các công việc. Nhân lực chất lượng cao không chỉ thể hiện ở tấm bằng, chứng chỉ học vấn, nghề nghiệp mà chủ yếu ở chất lượng văn hóa, trình độ tay nghề, kỹ năng lao động để làm ra các sản phẩm có chất lượng cao.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị nói riêng và đất nước nói chung. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, để đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực cần phải xác định được các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cũng như áp dụng phương pháp đánh giá phù hợp. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ ra các tiêu chí chung phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi mỗi đơn vị, mỗi địa phương cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá riêng căn cứ vào đặc điểm và điều kiện

riêng của mình. Vì vậy, việc nghiên cứu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thông qua xây dựng các tiêu chí đánh giá và áp dụng các phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại các đơn vị cụ thể là rất cần thiết.

Tính đến thời điểm hiện nay, việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực **Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)** là vấn đề mới ở vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng và các hoạt động nâng cao chất lượng; đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC). Từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất những giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) đến năm 2020.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực
- Xác định các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực
- Nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.
- Nghiên cứu thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) thông qua việc phân tích các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

- Đưa ra các kiến nghị với cơ quan quản lý cấp trên nhằm tạo cơ sở tiền đề để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2010 – 2015 để minh họa, đánh giá và phân tích trong quá trình nghiên cứu, từ đó đưa ra các giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê – phân tích:

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Tổ chức - Hành chính, phòng Kế toán của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) còn có các tài liệu, văn bản khác từ các cơ quan quản lý cấp trên Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra điểm mạnh, điểm yếu về chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

- Phương pháp điều tra xã hội học: phương pháp điều tra bằng bảng hỏi dành cho các nhóm đối tượng: Lao động quản lý (phó phòng trở lên); Nhân viên, công nhân của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Quy mô mẫu điều tra: Số phiếu phát ra là 100 phiếu với cơ cấu 10 phiếu lao động quản lý; 40 phiếu nhân viên công ty (Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ); 50 phiếu công nhân kỹ thuật ở các công trường. Kết quả thu về là 97 phiếu.

Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính.

- Phương pháp quan sát tại nơi làm việc: tác giả thực hiện quan sát người lao động: thao tác làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ giao tiếp ứng xử tại nơi làm việc.

- Phương pháp phỏng vấn sâu: tác giả thực hiện phỏng vấn sâu với một số lãnh đạo của Tổng Công ty, công nhân, một số cán bộ quản lý trực tiếp của Tổng Công ty trên và các chuyên gia về nguồn nhân lực.

6. Nội dung chi tiết

Hệ thống hóa vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực;

Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực làm thước đo để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC). Từ các tiêu chí này, giúp cho Ban lãnh đạo Tổng Công ty đánh giá chính xác về chất lượng nguồn nhân lực, đưa ra các quyết định quản trị nguồn nhân lực hiệu quả.

Phân tích rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các thước đo về trí lực, thể lực, tâm lực của nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đang áp dụng tại. Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Tác giả đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với thực tiễn Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC). Đây là các giải pháp quan trọng giúp cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) cả trước mắt và lâu dài.

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được cấu trúc gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

Cho đến nay, đã có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực, cụ thể:

Theo tổ chức Lao động quốc tế (ILO) đã chỉ ra nguồn nhân lực quốc gia: là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và tính sáng tạo của con người có quan hệ đến sự phát triển của cá nhân và đất nước. Với quan điểm này, Liên hợp quốc đã chỉ rõ những đặc trưng của nguồn nhân lực mà đó cũng là các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực.

Ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: "Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân". Lúc này nguồn nhân lực trở thành một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác như: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên... Sự khác biệt của vốn nhân lực nằm ở chức năng của nó là để khai thác, duy trì và sử dụng các nguồn vốn vật chất.

Theo giáo trình Nguồn nhân lực của Trường Đại học Lao động – Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, "*Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động*" [14, tr7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh, Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội (2008) "*Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng*

huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng, chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội”.

[1, tr 13]

Nguồn nhân lực được xem xét và đánh giá theo số lượng, chất lượng và cơ cấu:

Về số lượng: thể hiện quy mô nguồn nhân lực và tốc độ tăng nguồn nhân lực.

Về chất lượng: thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc.

Về cơ cấu nguồn nhân lực thông qua các tỷ lệ của từng bộ phận nguồn nhân lực được phân chia theo các tiêu thức chất lượng khác nhau trong tổng nguồn nhân lực như: cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi, theo giới tính, theo trình độ chuyên môn...

Từ các quan điểm trên, nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động. Theo nghĩa hẹp thì nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động, là tổng thể của các yếu tố thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động.

Trong phạm vi luận văn, nguồn nhân lực trong tổ chức được hiểu là tổng số cán bộ công chức, viên chức và người lao động có trong danh sách của một tổ chức, làm việc bằng thể lực, trí lực của họ và hoạt động theo chức năng nhiệm vụ của tổ chức. Hay có thể gọi là lực lượng lao động của tổ chức.

1.1.2. *Chất lượng nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực không chỉ được xem xét dưới góc độ số lượng mà còn ở khía cạnh chất lượng. Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực.

Theo PGS. TS. Nguyễn Tiệp thì “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư.*”[14, tr10]

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở các mặt sau:

- Sức khỏe;
- Trình độ văn hóa;
- Trình độ chuyên môn – kỹ thuật;
- Năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp;
- Tính năng động xã hội (khả năng sáng tạo, thích ứng, linh hoạt, nhanh nhạy với công việc;
- Phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc và môi trường làm việc;
- Hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực;
- Thu nhập, mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động.

Còn theo quan điểm PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh thì chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực*”. [1, tr55]

Trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh cao và hội nhập sâu rộng thì chất lượng nguồn nhân lực được coi là chỉ tiêu quan trọng phản ánh trình độ phát triển kinh tế và đời sống của con người trong một xã hội nhất định.

Theo PGS.TS. Phùng Rân thì chất lượng nguồn nhân lực được đo bằng 2 tiêu chí: “là *năng lực hoạt động của NNL và phẩm chất đạo đức của NNL đó*”[17,tr 2]. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Phẩm chất đạo đức là khả năng giám nghĩ, giám làm, giám chịu trách nhiệm và khó có tiêu chí nào làm thước đo để đánh giá phẩm chất đạo đức của NNL.

Với các cách hiểu khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực, nhưng nhìn chung lại thì chất lượng nguồn nhân lực là một khái niệm tổng hợp, bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái thể lực, trí lực, đạo đức và phẩm chất. Nó thể hiện trạng thái nhất định của nguồn nhân lực với tư cách vừa là một khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các quan hệ xã hội. Trong đó:

- Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lực do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó. Thể lực có ý nghĩa quan trọng quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

- Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy xét đoán của mỗi con người. Trí lực thực tế là một hệ thống thông tin đã được xử lý và lưu giữ lại trong bộ nhớ của mỗi cá nhân con người, được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau. Nó được hình thành và phát triển thông qua giáo dục đào tạo cũng như quá trình lao động sản xuất.

- Đạo đức, phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quán phong cách,

thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật..., gắn liền với truyền thống văn hóa. Một nền văn hóa với bản sắc riêng luôn là sức mạnh nội tại của một dân tộc. Kinh nghiệm thành công trong phát triển kinh tế của Nhật Bản và các nước NICs châu Á là tiếp thu kỹ thuật phương Tây trên cơ sở khai thác và phát huy giá trị tốt đẹp của nền văn hóa dân tộc để đổi mới và phát triển.

Các yếu tố này có quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại, là tiền đề phát triển của nhau. Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải nâng cao cả ba mặt: thể lực, trí lực và đạo đức, phẩm chất. Tuy nhiên mỗi yếu tố trên lại liên quan đến một lĩnh vực rất rộng lớn. Thể lực và tình trạng sức khỏe gắn với dinh dưỡng, y tế và chăm sóc sức khỏe. Trí lực gắn với lĩnh vực giáo dục đào tạo, còn đạo đức phẩm chất chịu ảnh hưởng của truyền thống văn hóa dân tộc, nền tảng văn hóa và thể chế chính trị... Do vậy, để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thường xem xét trên ba mặt: sức khỏe, trình độ văn hóa và chuyên môn kỹ thuật, năng lực phẩm chất của người lao động.

Trong luận văn này chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: “Chất lượng nguồn nhân lực là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: Thể lực, trí lực, tâm lực. Tất cả các mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó cả 3 yếu tố: thể lực, trí lực và tâm lực đều là yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực”.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất và năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên đến một trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội trong một giai đoạn phát triển của một quốc gia, một tổ chức. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực chính

là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế- xã hội. Thông qua chất lượng nguồn nhân lực thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã hội.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...) môi trường văn hóa, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao. Việc quản lý và sử dụng đúng nguồn nhân lực sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân phục vụ cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định đến thành công của doanh nghiệp.

Trong phạm vi luận văn, khái niệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng công việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực và tâm lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”*.

1.2. Phân loại nguồn nhân lực và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Phân loại nguồn nhân lực

Cá nhân người lao động đều có thể lực, trí lực, tâm lực khác nhau đòi hỏi doanh nghiệp cần sắp xếp và sử dụng nhân lực hợp lý để có sự thống nhất trong hành động và hiệp tác. Vì thế việc phân loại nguồn nhân lực là cần thiết. Có thể phân loại nguồn nhân lực như sau:

Theo vị trí của người lao động trong doanh nghiệp, chia thành: Lao động quản lý, Lao động chuyên môn nghiệp vụ, Lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh.

Theo tính chất của lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh: nguồn nhân lực trực tiếp và nguồn nhân lực gián tiếp. Nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất là sử dụng công cụ lao động tác động trực tiếp để làm ra sản phẩm. Nguồn nhân lực gián tiếp là nguồn nhân lực quản lý và phục vụ quản lý.

Theo mức độ phức tạp của lao động: lao động phức tạp (lao động kỹ thuật, lao động qua đào tạo...), lao động giản đơn (lao động chưa qua đào tạo, lao động phổ thông...).

Trong phạm vi của luận văn chủ yếu đề cập đến lao động theo cách phân loại dựa trên tính chất lao động: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

1.2.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

1.2.2.1. Trí lực

Tri thức là yếu tố cơ bản của trí lực, là sự tổng hợp khái quát kinh nghiệm cuộc sống, là nhận thức lý tính. Nắm bắt được nó sẽ có lợi trong việc chỉ đạo thực tiễn, có lợi trong việc nâng cao khả năng phân tích và lý giải vấn đề.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức nhưng không phải là tri thức xếp đống. Một đống tri thức đơn giản chỉ có thể là cuốn từ điển trong kho chứa sách và được mọi người sử dụng, còn kết tinh lại bao gồm cả việc chất lọc, cải tạo và chế tác tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiến hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kỹ năng kỹ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

- *Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ*

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của NLĐ trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh ; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các doanh nghiệp NLĐ có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh. Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLĐ có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Khi nói tới nhân lực, ngoài thể lực và trí lực của con người cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn; bởi vì kinh nghiệm sống, đặc biệt là những kinh nghiệm nếm trải trực tiếp của con người, đó là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào việc tìm tòi, cách tân các hoạt động, các giải pháp mới trong công việc như một sự sáng tạo văn hóa; đồng thời, nói đến NL tức là nói đến con người thì yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là phẩm chất đạo đức, thái độ và phong cách làm việc của con người. Trước đây chúng ta thường hiểu NL đơn giản chỉ là sức người với thể lực và trí lực của họ

- *Kỹ năng mềm*

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

Một số tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về trí lực:

a, Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn.

SL NNL có trình độ học vấn (12/12)

$$\text{Tỷ lệ NNL trình độ văn hóa} = \frac{\text{SL NNL có trình độ học vấn (12/12)}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

SL NNL có trình độ CM loại i

$$\text{Tỷ lệ NNL trình độ CM loại i} = \frac{\text{SL NNL có trình độ CM loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

(Trong đó: Loại i là trình độ chưa qua đào tạo, sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học hay trên đại học,...)

1.2.2.2. Thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu : Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hành động thực tiễn

Thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Một số tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về thể lực:

a, Chiều cao/cân nặng

$$\text{Tỷ lệ NNL có chiều cao/} = \frac{\text{Số lượng NNL có chiều cao/ cân nặng loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

cân nặng loại i

b, Sức khỏe (sức khỏe loại 1, loại 2, loại 3, loại 4, tình trạng ốm đau)

$$\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại i} = \frac{\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

1.2.2.3. Tâm lực

Chất lượng NNL còn được thể hiện như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, lương tâm nghề nghiệp, Thái độ làm việc (tần suất: nghỉ làm có phép hoặc không phép, đi muộn, bỏ nơi làm việc để làm việc riêng); tâm lý làm việc và khả năng chịu đựng áp lực (sẵn sàng tăng ca, nhiệt tình trong công việc, tự chủ khi gặp khó khăn)..... Đây là yếu tố rất quan trọng và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Khi nhắc đến NNL, người ta thường nhấn mạnh đến các phẩm chất văn hóa, đạo đức và truyền thống kinh doanh, tác phong làm việc công nghiệp... như là một nhân tố cấu thành nên đặc thù NNL riêng. Bên cạnh việc nâng cao số lượng NNL thì việc nâng cao chất lượng NNL là một yếu tố quan trọng không thể không nhắc đến. Vì vậy, việc xây dựng truyền thống văn hoá trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là những nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng NNL.

Dưới đây là tiêu chí cụ thể đánh giá về tâm lực:

$$\text{Tỷ lệ lao động vi phạm nội quy, kỷ luật} = \frac{\text{Số lượng lao động vi phạm nội quy, kỷ luật}}{\text{Tổng số lao động trong công ty}} \times 100$$

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Đào tạo và phát triển nhân lực

Trí lực của NNL là tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của NNL. Nâng cao trí lực chính là nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc của người lao động. Vì vậy, để nâng cao trí lực NNL, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho NNL nhằm nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm làm việc cho người lao động.

Đào tạo và phát triển là chính sách quan trọng tác động trực tiếp đến nâng cao nguồn nhân lực trong một tổ chức. Đào tạo giúp người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng, tay nghề và theo kịp sự phát triển của khoa học, kỹ thuật tiên tiến trên thế giới. Đây là điều kiện đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao. Đào tạo nguồn nhân lực có nhiều hình thức và phương pháp khác nhau, tùy thuộc vào việc vận dụng và thực hiện chính sách đào tạo của từng doanh nghiệp để lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo nào đem lại hiệu quả nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như nâng cao hiệu quả công việc.

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cho doanh nghiệp trong tương lai. Phát triển và đào tạo là hai hoạt động song hành, nếu

nghư đào tạo chủ yếu liên quan đến mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước mắt thì phát triển lại hướng đến tương lai.

Các doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo phát triển bài bản, được thực hiện thường kỳ vì nó sẽ thay đổi căn bản chất lượng nguồn nhân lực nội bộ. Đặc biệt cần chú ý đến xu hướng mới trong đào tạo, phát triển nguồn nhân lực theo các tiêu chuẩn của các nước tiên tiến trong khu vực và quốc tế để đáp ứng các yêu cầu về nguồn nhân lực khi hội nhập như: kỹ năng mềm, ngoại ngữ,...

1.3.2. Tuyển dụng nhân lực

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không phải là nguồn lực đóng mà chúng ta hoàn toàn có thể thu hút các nguồn nhân lực từ bên ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua tuyển dụng.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng. Tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài tùy theo chiến lược của doanh nghiệp và vị trí tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Bên cạnh những hoạt động tuyển dụng thường kỳ khi có nhu cầu các doanh nghiệp vẫn thường thực hiện hoạt động "săn đầu người" thu hút nhân tài, lãnh đạo giỏi có thể làm thay đổi sâu sắc chất lượng

nguồn nhân lực của tổ chức nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao.. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng lao động.

Thời kỳ hội nhập doanh nghiệp sẽ yêu cầu cao hơn đối với nguồn nhân lực với tiêu chí tuyển dụng cao hơn, quy trình khắt khe hơn đòi hỏi nguồn nhân lực phải có nhiều kỹ năng khác ngoài kiến thức chuyên môn như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc nhóm, kỹ năng báo cáo hay trình độ tin học. ..

1.3. 3. Quy hoạch và sử dụng nhân lực

Quy hoạch NNL là một quá trình dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL trong doanh nghiệp, để từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo doanh nghiệp có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp thực hiện các công việc, nhằm thực hiện mục tiêu đề ra.

Nâng cao chất lượng NNL phải có tầm nhìn chiến lược, thể hiện ở công tác quy hoạch nhân lực ngắn hạn, trung hạn, dài hạn gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển của tổ chức.

Quy hoạch NNL là cơ sở cho các hoạt động nâng cao chất lượng NNL.. Cụ thể phân tích hiện trạng nguồn nhân lực, môi trường bên trong, bên ngoài và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp giúp cân đối cung - cầu lao động hợp lý. Từ đó có chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, tinh giản tương ứng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Sử dụng nhân lực là.... Bố trí và sử dụng nhân lực phải đảm bảo nguyên tắc đúng người, đúng việc. Bố trí nhân lực vào các vị trí, chức danh công tác phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng của từng người để phát huy sở trường, năng lực, nâng cao khả năng sáng tạo. Từ đó mới tạo ra hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, đây là mặt phản ánh chất lượng nguồn nhân lực.

Trong công tác cán bộ, quy hoạch các vị trí lãnh đạo, quản lý, các doanh nghiệp thường sử dụng nhân lực bố trí sắp xếp thuyên chuyển, luân chuyển để đào

tạo đa kỹ năng, kiến thức chuyên môn tạo môi trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực trình độ cao.

1.3.4. Chăm sóc và khám sức khỏe định kỳ

Các doanh nghiệp có nghĩa vụ tổ chức khám sức khỏe định kỳ để theo dõi thông tin về thể lực người lao động. Hoạt động này được tổ chức dưới dạng liên kết hợp tác với đơn vị y tế. Đây là điều rất cần thiết nhất là với những doanh nghiệp mà người lao động làm việc trong môi trường nhiều yếu tố độc hại, nguy hiểm như: xăng dầu, khai thác than... Theo quy định tại Thông tư số 14/2013/TT-BYT ngày 06/05/2013 của Bộ Y tế, các cơ quan, doanh nghiệp cần tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động ít nhất một lần/năm và 6 tháng 1 lần đối với các nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

Ngoài ý nghĩa chung của khám sức khỏe là khám, sàng lọc định kỳ các bệnh lý thường gặp theo từng độ tuổi, giới tính, địa dư... vì thông qua các cuộc kiểm tra, sẽ biết được tổng trạng của cơ thể, đồng thời dự báo các yếu tố nguy cơ bệnh lý có thể mắc phải thì việc kiểm tra, chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động cũng đóng đóng vai trò rất quan trọng để đảm bảo nhân viên của các doanh nghiệp được theo dõi sức khỏe liên tục và toàn diện.

Với người lao động, áp lực công việc, cuộc sống khiến cho hầu hết nhân viên của các cơ quan, doanh nghiệp có rất ít thời gian quan tâm tới sức khỏe bản thân. Trong khi đó, mỗi công việc đều có nguy cơ tiềm ẩn riêng dẫn tới mắc bệnh nghề nghiệp. Công nhân thường có nguy cơ mắc một số bệnh: Bệnh lý hệ cơ xương khớp, hệ hô hấp, bệnh ngoài da... Nhân viên văn phòng thường mắc các bệnh: Rối loạn chuyển hóa mỡ máu, bệnh lý về mắt, hệ cơ xương khớp...

Chăm lo sức khỏe cho cán bộ, nhân viên chính là một cách để các chủ doanh nghiệp thể hiện được sự tôn trọng và quan tâm với người lao động. Đó

sẽ là phương pháp hiệu quả để người lao động gắn bó, nhiệt huyết với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên giúp cho chủ doanh nghiệp nhận biết được mức độ sức khỏe của họ, từ đó điều tiết công việc một cách phù hợp. Ngoài ra, khám sức khỏe định kỳ cũng gần giống như một hoạt động tập thể, gián tiếp tăng cường đoàn kết nội bộ.

1.3.5. Tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động

Một trong những giải pháp hàng đầu để xây dựng được mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định, tiến bộ trong mỗi doanh nghiệp là phải nâng cao hiểu biết về pháp luật cho người lao động. Có hiểu biết pháp luật thì người lao động mới có ý thức chấp hành và có thể bảo vệ quyền lợi hợp pháp của mình, nhờ đó mới hạn chế được các mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa chủ doanh nghiệp với người lao động.

Mục đích của việc tuyên truyền, nâng cao ý thức lao động cho người lao động nhằm từng bước hình thành thói quen hành động theo pháp luật; giúp người lao động giải quyết hài hòa các mối quan hệ xã hội theo pháp luật; hạn chế tình trạng xung đột trong mối quan hệ với người sử dụng lao động.

Để nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác tuyên truyền, phổ biến giáo dục pháp luật, các cấp công đoàn cụ thể hóa các nội dung của các văn bản pháp luật để tuyên truyền, phổ biến thông qua nhiều hình thức đa dạng, phong phú, phù hợp với đặc điểm từng doanh nghiệp, từng ngành nghề, lứa tuổi, điều kiện làm việc của người lao động như tập huấn, đối thoại, tọa đàm... Ngoài ra, các cấp công đoàn thường xuyên phối hợp với các ngành chức năng tiến hành kiểm tra việc thực hiện Bộ luật Lao động và Luật BHXH tại các doanh nghiệp. Trong quá trình kiểm tra các đoàn kiểm tra đã kết hợp tư vấn, hướng dẫn các chủ doanh nghiệp thực hiện tốt các quy định của Bộ luật Lao động, đồng thời yêu cầu các doanh nghiệp đủ điều kiện chưa có tổ chức công đoàn thành lập tổ chức công đoàn, thực hiện nghiêm các quy định của Bộ luật

Lao động và Luật BHXH khi tham gia quan hệ lao động; đảm bảo các chế độ, chính sách cho người lao động theo quy định của pháp luật.

1.3.6. Kiểm tra, giám sát quá trình lao động

Giám sát là chỉ hoạt động theo dõi, quan sát và kiểm tra xem có thực hiện đúng những điều quy định không. Giám sát mọi hoạt động của người lao động theo quy trình của doanh nghiệp...Kiểm tra, giám sát quá trình lao động là nhằm phòng ngừa, phát hiện và kiến nghị xử lý đối với những hành vi vi phạm pháp luật, xâm hại quyền, lợi ích hợp pháp của người lao động và người sử dụng lao động.

Nội dung kiểm tra, giám sát tập trung chủ yếu vào việc thực hiện pháp luật về hợp đồng lao động, thoả ước lao động tập thể, tuyển dụng, cho thôi việc, tiền lương, tiền thưởng, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, kỷ luật lao động, bảo hộ lao động, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; pháp luật về cán bộ, công chức; pháp luật công đoàn và các lĩnh vực chính sách, pháp luật khác có liên quan đến quyền, lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động.

1.4.Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Những yếu tố bên ngoài

1.4.1.1. Hội nhập kinh tế Quốc tế

Hiện nay, Việt Nam đã là thành viên chính thức của ASEAN, APEC, ASEM và WTO. Việc hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển và đây cũng là xu hướng tất yếu. Rõ ràng rằng, việc hội nhập của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới trong thời gian qua đã thúc đẩy hoạt động xuất khẩu, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng kinh tế.

1.4.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam

Trong các văn kiện đại hội Đảng cũng như đường lối chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước ta luôn coi : "coi người là động lực phát triển", nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển đất nước. Quyết sách hàng đầu để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bền vững vẫn là giáo dục và đào tạo. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần phải có tầm nhìn chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn, nhưng đồng thời, trong mỗi thời kỳ nhất định, cần xây dựng những định hướng cụ thể, để từ đó đánh giá thời cơ, thách thức, những khó khăn, hạn chế và nguyên nhân... để đề ra mục tiêu và giải pháp phát triển thích hợp cho giai đoạn đó phù hợp với bối cảnh kinh tế-xã hội trong nước và quốc tế.

Tại Quyết định 579/QĐ-TTg, ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020

Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

1.4.2. Những yếu tố bên trong

1.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh. Từ đó, giữ chân được nhân tài trong tổ chức, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài về làm việc cho tổ chức.

Bên cạnh đó, nếu lãnh đạo tổ chức không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

1.4.2.2. Tình hình tài chính

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nguồn nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước đã có chính sách đào tạo nguồn nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nguồn nhân lực cần được quan tâm hàng đầu...đặc biệt nước ta là các nước đang phát triển thì việc phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

1.4.2.3. Chính sách đãi ngộ lao động

Chính sách đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp....) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc...). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp FDI, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình. Các

chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

1.4.2.4. Văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức được xem là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung.

Văn hóa của tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó.

Đồng thời, văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lý thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lý thuyết, sẽ không có tổ chức này có văn hóa giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam đánh giá cao vai trò của nguồn nhân lực và luôn chú trọng vào các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Tập đoàn đặc biệt quan tâm đầu tư

kinh phí xây dựng chương trình đào tạo, tổ chức các chương trình đào tạo cho cán bộ, công nhân viên của tập đoàn cả ở trong và ngoài nước. Nhờ đó mà Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam luôn có nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc, thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh. Cụ thể:

Trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam tiếp tục được triển khai thực hiện một cách đồng bộ, hiệu quả. Trong đó, Tập đoàn đã chú trọng, tập trung đào tạo vào lĩnh vực quản lý nhằm nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, điều hành doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, cán bộ nguồn trong diện quy hoạch; xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia trong năm lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính; tiếp tục tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên (CBCNV) và người lao động; đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ nhằm tận dụng triệt để nguồn chất xám, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các thế hệ người lao động trong Tập đoàn, đồng thời tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả đào tạo & phát triển nhân lực. Năm 2015, Tập đoàn tiếp tục thực hiện chủ trương phân cấp trong hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực (ĐT&PTNL), Tập đoàn đã thực hiện giao/chấp thuận Kế hoạch ĐT&PTNL cho các đơn vị trực thuộc và đơn vị thành viên nhằm đáp ứng kịp thời yêu cầu đào tạo nhân lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh theo đặc thù của từng đơn vị.

Tổng hợp kết quả ĐT&PTNL năm 2013 của toàn Tập đoàn như sau:

+ *Công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam*: đã tổ chức cho 5.388 lượt cán bộ tham dự các khóa đào tạo đạt 177% so với kế hoạch (tăng 63% so với kết quả thực hiện năm 2012 – 3.303 lượt người); Tổng chi phí thực hiện đào tạo năm 2013 là 63,74 tỷ đồng.

+ *Tổng số lượt học viên toàn Tập đoàn đã tham gia đào tạo năm 2015*: 99.273 lượt người, đạt 142 % so với kế hoạch và tăng 19% so với tổng số lượt học viên đã thực hiện đào tạo năm 2014 (83.680 lượt người).

+ *Tổng chi phí đào tạo toàn Tập đoàn đã thực hiện năm 2015*: 370,9 tỷ đồng đạt 105% so với kế hoạch và tăng 21% so với năm 2012 (305,3 tỷ đồng).

+ *Số khóa học được tổ chức trong toàn Tập đoàn năm 2015*: 5.070 khóa học, trong đó có 4.635 khóa được tổ chức ở trong nước (chiếm 91,4%) và chỉ có 435 khóa đào tạo được tổ chức ở nước ngoài (chiếm 8,6%).

+ Tỷ lệ bình quân CBCNV của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam được đào tạo trong năm 2015 là 1,8 lần/năm.

Như vậy, với khả năng tài chính vững mạnh và sự quan tâm của lãnh đạo Tập đoàn, Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam đã tổ chức tốt các khóa đào tạo trong nội bộ tập đoàn và gửi cán bộ, nhân viên đi đào tạo ở nước ngoài. Các hoạt động đào tạo được thực hiện hiệu quả đã góp phần duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn, góp phần thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu.

1.5.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn FPT

Trong suốt 25 năm phát triển, FPT đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, tập đoàn FPT luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nổi bật của FPT là:

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt

chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Đào tạo và phát triển nhân lực: FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức, điều này thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia các khóa đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp.

Ngoài ra, FPT cũng thực hiện rất tốt chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Ở FPT, tiền lương của người lao động được trả theo công việc và kết quả thực hiện công việc và đảm bảo tiền lương không thấp hơn các công ty khác cùng ngành, lĩnh vực trên thị trường. Nhờ đó, luôn kích thích được cán bộ nhân viên công ty nỗ lực trong công việc, học tập rèn luyện bản thân để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam

- Thứ nhất, Công ty cần tập trung nguồn lực, đầu tư cho các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực. Trong đó, cần đầu tư kinh phí phù hợp, xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp và lựa chọn tổ chức, cơ sở đào tạo có uy tín để hợp tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty. Bên cạnh đó, cần tăng cường xây dựng và phát triển đội ngũ

giảng viên, chuyên gia để phát triển đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp là hình thức đào tạo hiệu quả nhất, tiết kiệm thời gian, chi phí và sát thực tế SXKD của Tổng công ty/Đơn vị. Lựa chọn và cử/gửi cán bộ tham gia đào tạo kèm cặp/hoặc cùng làm việc tại các đơn vị có thể mạnh, kinh nghiệm là xu hướng đào tạo thông minh, hiệu quả và tiết kiệm. Công ty mẹ Tổng công ty chưa khai thác hình thức đào tạo này. Đây được coi là hoạt động cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

- *Thứ hai*, Công ty cần xây dựng và thực hiện tốt chính sách quy hoạch cán bộ. Trong đó, cần xây dựng và triển khai tốt quy trình quy hoạch cán bộ nguồn, kết hợp với đào tạo cán bộ nguồn để chuẩn bị lực lượng cán bộ quản lý, lãnh đạo tài năng trong tương lai. Bên cạnh đó, cần thực hiện chính sách chuyển cán bộ hợp lý, tạo cơ hội cho cán bộ thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của cán bộ và tăng chất lượng công việc.

- *Thứ ba*, thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

- *Thứ tư*, nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, coi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành công của công ty. Sự quan tâm, đầu tư, cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo cấp cao của Tổng công ty/đơn vị, sự phối hợp và tư vấn kịp

thời của các Ban/đơn vị là yếu tố quan trọng, quyết định thành công trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Việc nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, đặc biệt là trưởng các Ban, Đơn vị trực thuộc Công ty mẹ đối với công tác đào tạo và phát triển là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty và các đơn vị. Bài học này, đã được các Đơn vị phía Nam, đặc biệt PVC-MS thực hiện tốt công tác này.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 tác giả đã hệ thống hoá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tác giả đã nêu ra hệ thống các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trong chương 1, tác giả của đã nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam và tập đoàn FPT và rút ra bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam . Đó chính là cơ sở để phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam sẽ được trình bày cụ thể ở chương 2.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG

NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam có tên tiếng Anh: PETROVIETNAM CONSTRUCTION JOINT STOCK CORPORATION - PVC, hình thức pháp lý là Tổng công ty Cổ phần (có cổ phần chi phối của Nhà nước) với vốn điều lệ là 4.000.000.000.000 (Bốn nghìn tỷ đồng), hình thức hoạt động của Tổng công ty theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, có địa chỉ giao dịch tại Tầng 25, Tòa nhà CEO, Lô HH2-1, Khu đô thị Mỹ Đình 2, phường Mỹ Đình 2, Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Website: www.pvc.vn

Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) là thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PetroVietnam) - Tập đoàn kinh tế hùng mạnh hàng đầu đất nước. 30 năm qua, PVC đã nỗ lực vươn lên trở thành một doanh nghiệp xây lắp chủ lực của ngành, với trình độ quản lý và công nghệ mang tầm quốc tế trong xây lắp chuyên ngành Dầu khí và các công trình công nghiệp dân dụng quy mô lớn.

Tiền thân của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam là *Xí nghiệp Liên hiệp Xây lắp Dầu khí*, được thành lập ngày 14/9/1983, theo quyết định của Chính phủ (Chỉ thị 224/CT và 225/CT ngày 30/8/1983) với nhiệm vụ chủ yếu là chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ cho ngành Dầu khí. Trong giai đoạn từ khi thành lập đến năm 1990, Xí nghiệp đã từng bước khắc phục những khó khăn ban đầu, thực hiện những thay đổi trong bộ máy quản lý,

phương thức chỉ đạo, điều hành, đảm bảo tiến độ và chất lượng các công trình của ngành.

Năm 1990, khi Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam được thành lập (tiền thân của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam), Xí nghiệp liên hiệp xây lắp Dầu khí là đơn vị chủ lực của ngành Dầu khí đảm nhiệm vai trò thực hiện các công trình thiết kế và xây lắp dầu khí. Năm 1995, Xí nghiệp được đổi tên thành **Công ty Thiết kế và Xây dựng Dầu khí** (PVECC). Trong giai đoạn 1990 – 1997, Xí nghiệp liên hiệp Xây lắp Dầu khí đã hoàn thành có chất lượng trên 20 chân đế các giàn khoan cố định và hoàn thành trên 10 khối chân đế cho các cụm DK1 (nhà nổi) trên thềm lục địa phía nam và ở quần đảo Trường Sa, góp phần bảo vệ quốc phòng, an ninh vùng biển của Tổ quốc. Công ty cũng đã xây dựng, lắp đặt thành công hệ thống đường ống dẫn khí từ mỏ Bạch Hổ vượt 100km đường biển và 20 km trên đất liền để vận hành nhà máy điện Bà, qua đó khẳng định vai trò của chuyên ngành xây dựng Dầu khí trong lĩnh vực xây lắp công nghiệp.

Ngày 17/3/2005, Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam đã phê duyệt Đề án và quyết định chuyển đổi Công ty PVECC thành Công ty Cổ phần xây lắp dầu khí và ngày 1/4/2006, sau gần 2 năm thực hiện tiến trình cổ phần hóa, công ty đã chính thức đi vào hoạt động. Năm 2007, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam đã ký nghị quyết số 3604/NQ-DKVN về việc phê duyệt đề án chuyển đổi Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí thành Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC).

Đến nay, qua 30 năm hình thành và phát triển, đặc biệt từ năm 2007 trở lại đây, PVC đã khẳng định uy tín, năng lực vượt trội trên các công trình trọng điểm của ngành Dầu khí và đất nước. Từ Căn cứ Dịch vụ Tổng hợp trên bờ tại Vũng Tàu, đến các công trình Đường ống dẫn khí từ Long Hải về các khu công nghiệp Phú Mỹ, Mỹ Xuân, Đồng Nai; các công trình trọng điểm quốc

gia như Nhà máy Đạm Phú Mỹ, , Cụm khí điện đạm Cà Mau, Nhà máy lọc dầu Dung Quất, Nhà máy Nhiệt điện Vũng Áng I và mới nhất là Nhà máy Nhiệt điện Thái Bình II và Nhà máy Nhiệt điện Sông Hậu 1... đều ghi dấu vai trò quan trọng của Tổng Công ty PVC.

Trưởng thành qua từng công trình, dự án, từ vai trò thầu phụ cho các nhà thầu quốc tế, PVC đã vươn lên trở thành Tổng thầu EPC thực hiện các công trình có quy mô ngày càng lớn, yêu cầu kỹ thuật phức tạp như: Tổng kho LPG Gò Dầu, Nhà máy nhiệt điện Thái Bình II, Nhà máy Nhiệt điện Nhơn Trạch II, Nhà máy nhiên liệu sinh học Ethanol Phú Thọ, Nhà máy Xơ sợi Tổng hợp Polyeste Đình Vũ...

Đặc biệt, PVC tiếp tục khẳng định thế mạnh trong lĩnh vực xây lắp chuyên ngành Dầu khí qua việc thực hiện thi công hầu hết các dự án về vận chuyển, tàng trữ dầu và khí theo hình thức EPC như Kho xăng dầu Cù Lao Tào, Kho chứa LPG và trạm xuất xe bồn Dung Quất... Trong lĩnh vực Thiết kế, chế tạo, xây lắp giàn khoan, chân đế giàn khoan: PVC thi công chế tạo hàng loạt công trình xây lắp, kết cấu trọng điểm trên cả nước của ngành Dầu khí Việt Nam trong đó có những công trình lớn kỷ lục Việt Nam như chân đế giàn khoan Đại Hùng, chân đế và khối thượng tầng giàn Mộc Tinh 1 – Dự án Biển Đông...

PVC không ngừng việc củng cố, phát triển các lĩnh vực thế mạnh truyền thống như xây dựng hệ thống tàng trữ, vận chuyển các sản phẩm Dầu khí, cơ khí lắp đặt và chế tạo các thiết bị Dầu khí...

PVC còn khẳng định thương hiệu của mình trong lĩnh vực xây dựng công nghiệp và dân dụng. PVC có bước tiến vượt bậc trong công nghệ xây dựng nhà cao tầng như: Trung tâm Tài chính Dầu khí, Văn phòng Viện Dầu khí, Tòa nhà Dầu khí Phú Mỹ Hưng, Khách sạn Dầu khí Vũng Tàu, Cao ốc văn phòng Dragon Tower...

Trên những chặng đường đã qua, Tổng Công ty và các đơn vị thành viên đã không ngừng trưởng thành, góp phần vào sự phát triển chung của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và của đất nước. “Mục tiêu lớn, đòi hỏi những nỗ lực lớn” là mục tiêu toàn thể tập thể lãnh đạo và CBCNV của PVC đều thấu hiểu. Với nền tảng vững chắc đã tạo dựng trên chặng đường phát triển và sự quyết tâm của “người PVC”, Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam quyết tâm tiếp tục khắc ghi những dấu ấn trên chặng đường mới, góp phần vào sự phát triển chung của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và sự phát triển thịnh vượng của đất nước.

Quá trình phát triển của Tổng Công ty đã ghi dấu những công hiến không nhỏ vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Minh chứng cho những đóng góp lớn lao đó, PVC đã được Đảng, Nhà nước phong tặng nhiều danh hiệu cao quý như **Huân chương Lao động hạng Nhất, Danh hiệu Anh hùng Lao động...**

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động của Tổng công ty Cổ phần xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)

**** Chức năng***

Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC) là thành viên chủ chốt của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam có các quyền và nghĩa vụ của một doanh nghiệp thành viên theo quy định của Pháp luật và Điều lệ của Tập đoàn Dầu khí PVN. Tổng công ty PVC trong tổ hợp các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, là một trong các hình thức của nhóm công ty, có chức năng trực tiếp sản xuất kinh doanh và đầu tư vào các doanh nghiệp khác, hoạt động theo quy định của Luật Doanh nghiệp và các quy định pháp luật khác liên quan; thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với phần vốn góp/đầu tư vào các công ty con và công ty liên kết.

**** Nhiệm vụ***

Nhiệm vụ của Tổng công ty hiện nay theo định hướng của Tập đoàn là: Tái cấu trúc PVC, nhằm nâng cao hiệu suất kinh doanh, tính cạnh tranh để tồn tại và phát triển bền vững. Quá trình tái cấu trúc PVC sẽ thực hiện toàn diện theo 3 hướng: tái cấu trúc tài chính, tái cấu trúc hoạt động, tái cấu trúc chiến lược. Trong đó tái cấu trúc tài chính là quan trọng, tiên quyết khắc phục tình trạng mất khả năng thanh toán; thiết lập lại cấu trúc vốn vững mạnh, cung cấp đủ vốn cổ phần, dòng tiền để phục vụ SXKD và tăng trưởng bền vững.

** Các hoạt động của PVC:*

Xây lắp chuyên ngành dầu khí

PVC là doanh nghiệp chủ lực của ngành Dầu khí trong lĩnh vực xây lắp chuyên ngành Dầu khí. Đây là lĩnh vực hoạt động chủ đạo, tạo nên uy tín, thương hiệu PVC trong suốt 30 năm qua, trong đó các hoạt động mũi nhọn bao gồm:

- Thiết kế, thi công xây dựng, lắp đặt, duy tu bảo dưỡng và sửa chữa các công trình dầu khí, giàn khoan, chân đế giàn khoan (trên đất liền, ngoài biển), các kết cấu kim loại, bồn bể chứa xăng dầu, khí hóa lỏng, nước.

- Chế tạo và cung cấp các loại ống chống cần khoan, ống nối, khớp nối, đầu nối và phụ kiện phục vụ trong lĩnh vực khoan, khai thác dầu khí.

- Đóng tàu vận tải dầu, khí, hóa chất.

- Kinh doanh vật tư, thiết bị xây dựng và thiết bị phục vụ ngành dầu khí.

Xây dựng công nghiệp

PVC còn được biết đến với vai trò là nhà thầu xây dựng có năng lực trong xây dựng các công trình công nghiệp lớn trong và ngoài ngành Dầu khí:

- Đầu tư, xây dựng các nhà máy chế tạo cơ khí, đóng tàu, xi măng vật liệu xây dựng...

- Khảo sát, thiết kế, tư vấn, thi công lắp đặt hệ thống máy móc, thiết bị công nghệ, thiết bị điều khiển, tự động hóa trong xây dựng công nghiệp.

- Đầu tư, thiết kế và tổng thầu các dự án hạ tầng, giao thông, thủy lợi, đê kè, bến cảng...

- Xây dựng các nhà máy khí điện, nhiệt điện, lắp đặt hệ thống đường dây tải điện

Xây dựng dân dụng

PVC đã tham gia đầu tư, tư vấn, thiết kế, xây dựng nhiều công trình dân dụng, văn phòng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng, chung cư cao cấp, đặc biệt nhà kết cấu thép, nhà cao tầng của ngành Dầu khí và nhiều địa phương trên cả nước. PVC còn tham gia đầu tư xây dựng và khai thác các dự án khu công nghiệp và hạ tầng khu công nghiệp; đầu tư xây dựng các khu đô thị mới

Sản xuất công nghiệp

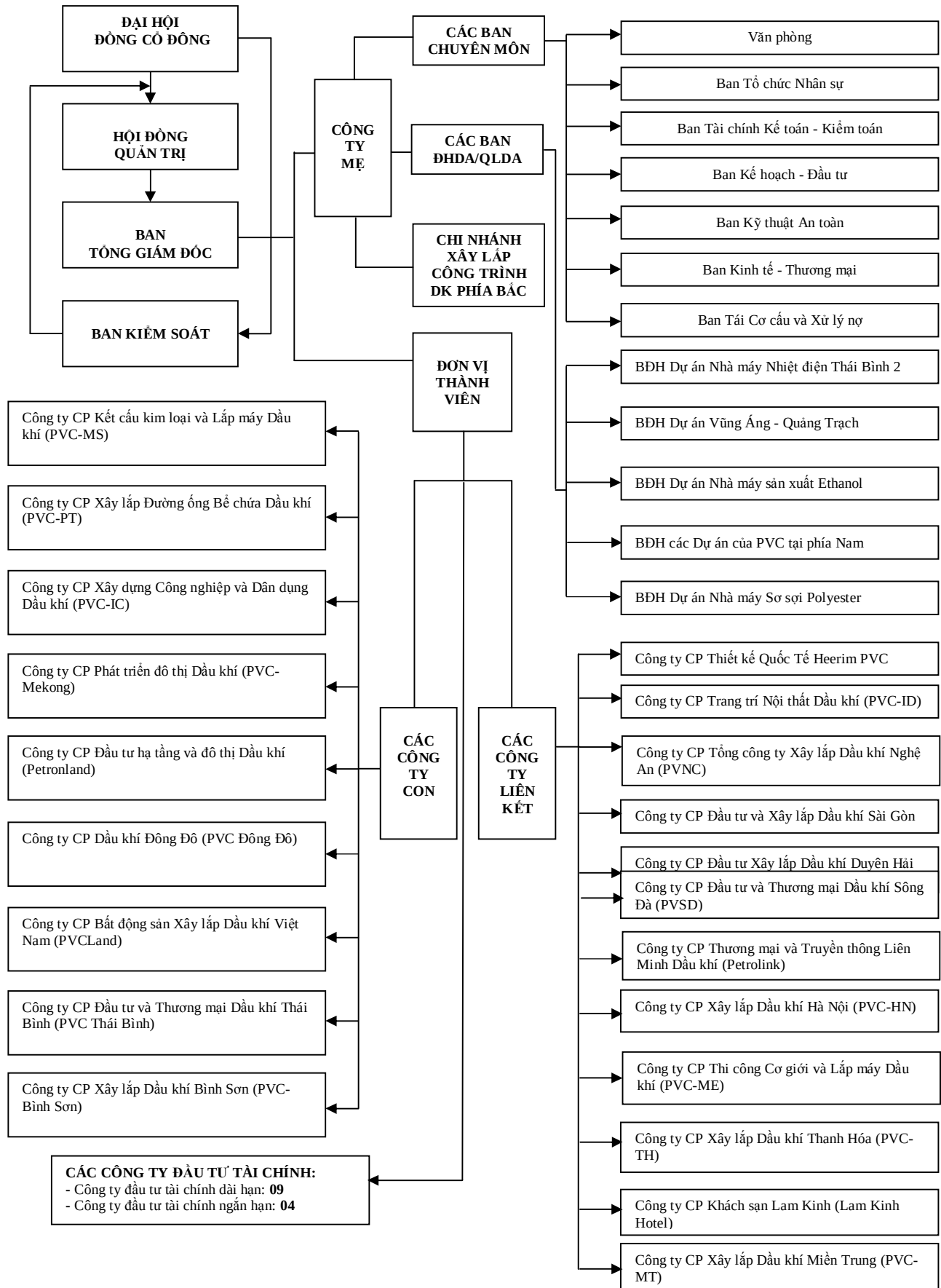
Song song với việc đẩy mạnh hoạt động xây lắp theo các lĩnh vực, PVC chú trọng đầu tư cho lĩnh vực sản xuất công nghiệp, vật liệu xây dựng và cơ khí chế tạo chuyên ngành dầu khí và sản xuất các sản phẩm công nghiệp (các nhà máy bê tông, thủy điện, điện khí)

2.1.3. Cơ cấu tổ chức tại Tổng công ty CP Xây lắp Dầu khí Việt Nam

Công ty mẹ - Tổng công ty:

Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty được thể hiện ở Sơ đồ sau:

Sơ đồ 1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam (PVC)



Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty gồm:

+ Hội đồng quản trị: gồm 05 thành viên (01 Chủ tịch, 03 Ủy viên chuyên trách và 01 Ủy viên kiêm Tổng giám đốc). Trong đó, 05 thành viên Hội đồng quản trị là Người đại diện quản lý vốn của PVN.

+ Ban Tổng giám đốc: gồm 08 thành viên (01 TGD và 07 Phó TGD).

+ Ban kiểm soát: 01 Trưởng Ban và 04 thành viên chuyên trách.

+ 07 Ban/Văn phòng chức năng gồm: Văn phòng, Tổ chức Nhân sự, Tài chính Kế toán - Kiểm toán, Kế hoạch - Đầu tư, Kinh tế - Thương Mại, Kỹ thuật An toàn, Tái cơ cấu và Xử lý nợ.

+ 05 Ban điều hành Dự án: Ban ĐHDA Nhà máy Xơ sợi Polyester, Ban ĐHDA Nhà máy Nhiệt điện Thái Bình 2, Ban ĐHDA Vũng Áng - Quảng Trạch, Ban ĐHDA Nhà máy sản xuất Ethanol, Ban điều hành các Dự án của PVC tại phía Nam.

+ Chi nhánh Xây lắp Công trình Dầu khí phía Bắc.

+ Các bộ phận khác gồm: Văn phòng Đảng ủy; Công đoàn; Đoàn Thanh niên.

+ Các đơn vị thành viên: 33 đơn vị thành viên: gồm 09 Công ty con và 12 Công ty liên kết và 12 Công ty đầu tư tài chính.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

2.2.1.1. Trình độ chuyên môn - kỹ thuật

Tính đến **29/2/2016**, tổng số CBCNV toàn Tổng công ty **5.066** (Công ty mẹ và 15 đơn vị). Công ty mẹ- Công ty con (9 đơn vị): **4.319** người.

(Ngoài ra, có 1.939 lao động làm việc theo Hợp đồng khoán việc).

**Bảng 2.1. Tổng hợp chất lượng lao động của Tổng công ty Cổ phần xây
lắp dầu khí**

Đơn vị tính: người.

TT	Đơn vị	Tổng số	Phân loại lao động theo trình độ chuyên môn								Thực tế làm việc	
			Tiến sĩ	Thạc sĩ	Kỹ sư	Cử nhân	Cao đẳng	Trung cấp	CNKT	LDPT	Đi làm	Nghỉ
A	Công ty mẹ - Tổng công ty	574	3	60	286	147	16	7	54	1	571	3
1	Cơ quan	204	1	45	57	78	2	4	16	1	201	3
2	Các Ban ĐH DA	262	2	11	182	49	4	1	13		262	
3	Chi nhánh XLCT DK phía Bắc	108		4	47	20	10	2	25		108	
B	Nhóm Công ty con	3745	2	51	797	440	146	197	1984	128	3656	89
1	Công ty CP Bất động sản Xây lắp Dầu khí Việt Nam	13			3	9	1				8	5
2	Công ty CP Dầu khí Đông Đô	59		6	17	23	1	2	7	3	56	3
3	Công ty CP Đầu tư & Thương mại Dầu khí Thái Bình	239		2	32	75	21	36	11	62	238	1
4	Công ty CP Xây lắp Dầu khí Bình Sơn	74	1	3	38	19	4	4	3	2	74	0
5	Công ty CP Đầu tư Hạ tầng & Đô thị Dầu khí	92		6	29	28	8	11	7	3	92	
6	Công ty CP Kết cấu Kim loại & Lắp máy Dầu khí	1717	1	20	353	143	35	36	1078	51	1717	0
7	Công ty CP Phát triển Đô thị Dầu khí	111		1	33	28	13	16	19	1	108	3
8	Công ty CP Xây dựng Công nghiệp & Dân dụng Dầu khí	584		7	166	49	39	73	244	6	584	0
9	Công ty CP Xây lắp Đường ống Bể chứa Dầu khí	856		6	126	66	24	19	615		779	77
C	Nhóm Công ty liên kết	747	0	19	187	196	65	79	153	48	529	218
1	Công ty CP Đầu tư Xây lắp Dầu khí Duyên Hải	87		6	22	26	8	7	16	2	84	3
2	Công ty CP Khách sạn Lam Kinh	195		2	9	58	28	43	26	29	195	
3	Công ty CP Thi công Cơ giới & Lắp máy Dầu khí	88		4	39	25	5	1	13	1	55	33
4	Công ty CP Xây lắp Dầu khí Hà Nội	220		6	70	46	15	18	57	8	74	146
5	Công ty CP Xây lắp Dầu khí Miền Trung	84			30	19	1	3	23	8	50	34
6	Công ty CP Xây lắp Dầu khí Thanh Hóa	73		1	17	22	8	7	18		71	2
	Tổng số	5066	5	130	1270	783	227	283	2191	177	4756	310

Nguồn: Thống kê Ban TCNS, tháng 2/2016

Số liệu bảng 2.1 cho thấy, trình độ chuyên môn nguồn nhân lực của Tổng công ty xây lắp dầu khí Việt Nam là khá cao và tập trung chủ yếu ở nhóm ngành xây dựng/kỹ thuật, Kinh tế/Tài chính và quản trị nhân lực/luật. Cụ thể:

*** Xét theo trình độ chuyên môn**

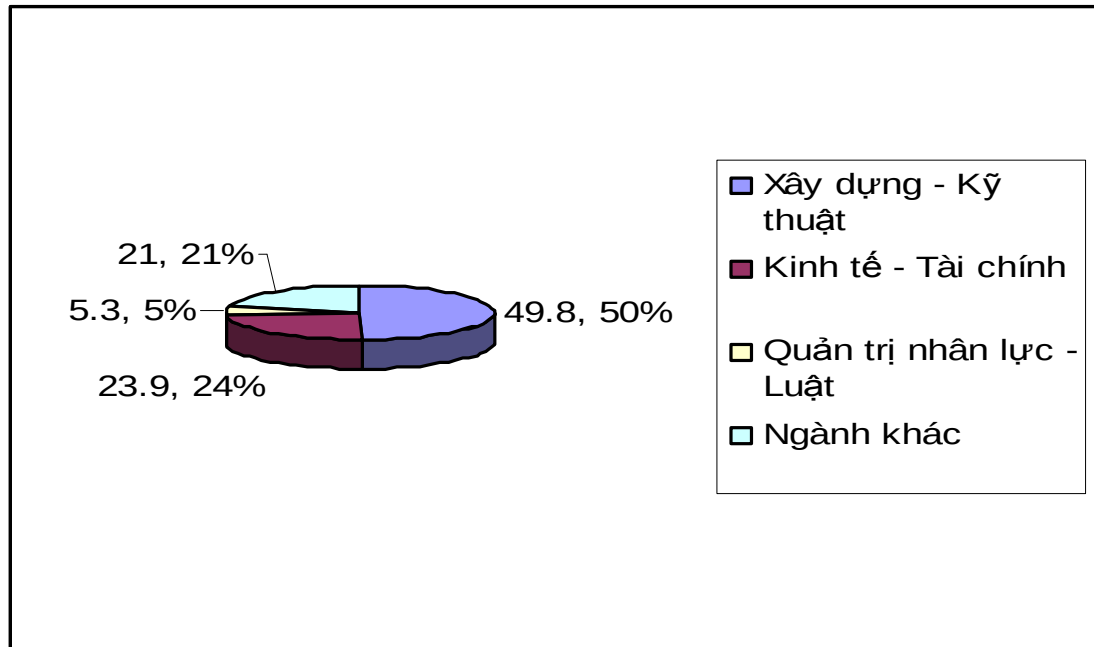
Đại bộ phận người lao động làm việc tại văn phòng tổng công ty và các công ty thành viên của Tổng công ty đã qua đào tạo, chỉ có số lượng rất nhỏ lao động phổ thông làm công nhân phụ, phụ vụ tại các công trường của các công ty thành viên.

- Trên đại học: 135 người, chiếm tỷ lệ : 2,66 %;
- Kỹ sư/cử nhân: 2.053 người, chiếm tỷ lệ : 40,53%;
- Cao đẳng/Trung cấp: 510 người, chiếm tỷ lệ: 10,07 %;
- Công nhân kỹ thuật: 2.191 người, chiếm tỷ lệ: 43,25 %;
- Lao động phổ thông: 177 người, chiếm tỷ lệ: 3,49%);

*** Về ngành đào tạo**

Với lĩnh vực hoạt động xây lắp các công trình xây lắp ngành dầu khí, xây dựng công nghiệp, dân dụng,... nên cơ cấu lao động của Tổng công ty tập trung chủ yếu ở các ngành xây dựng/kỹ thuật, làm việc trực tiếp tại các công ty thành viên (chiếm tới 49,8%), khối ngành kinh tế, tài chính chiếm 23,9% làm việc chủ yếu ở văn phòng tổng công ty và văn phòng điều hành các công ty thành viên. Cụ thể, xem biểu đồ 2.1 dưới đây:

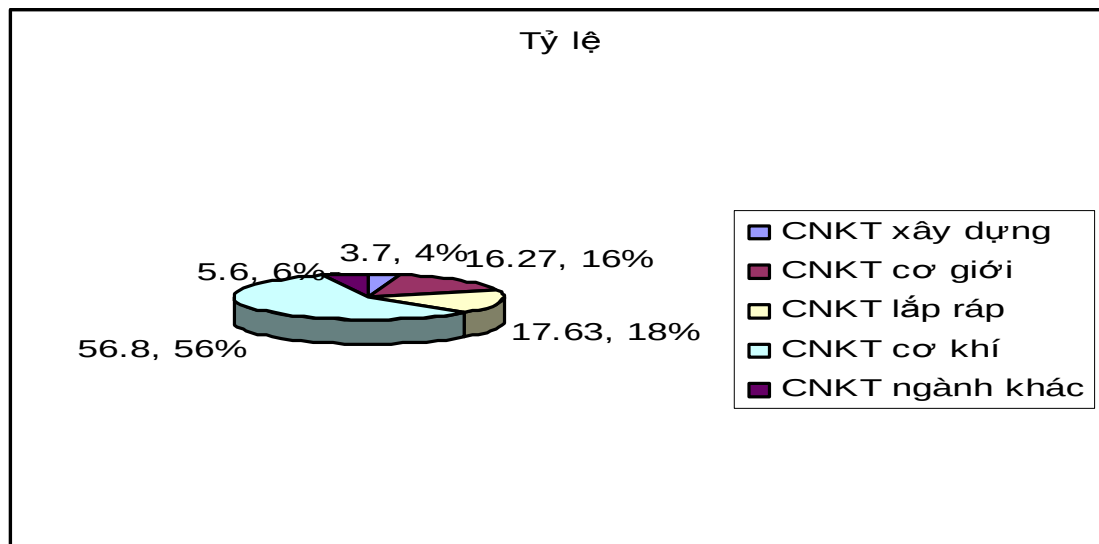
Biểu đồ 2.1. Cơ cấu lao động gián tiếp chia theo ngành đào tạo



(Nguồn: Thống kê Ban TCNS)

*** Số lượng và cơ cấu công nhân kỹ thuật (CNKT) theo ngành nghề**

Tính riêng đối với công nhân kỹ thuật, trong tổng số 2191 CNKT thì phần lớn công nhân kỹ thuật của Tổng công ty được đào tạo ở ngành xây dựng, cơ giới, lắp ráp và cơ khí. Trong đó, CNKT cơ khí chiếm tỷ lệ lớn nhất (chiếm 56,8%). Cụ thể, xem biểu đồ 2.2 dưới đây:

Biểu đồ 2.2. Cơ cấu CNKT chia theo ngành đào tạo

(Nguồn: Thống kê Ban TCNS)

2.2.1.2. Kỹ năng nghề nghiệp

Để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về kỹ năng nghề nghiệp, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi tập trung vào các kỹ năng cơ bản cần thiết trong thực hiện công việc là Kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng quản lý và phát triển bản thân; kỹ năng sử dụng máy tính; kỹ năng ngoại ngữ và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.2. Kết quả tự đánh giá về các kỹ năng làm việc của bản thân

STT	Các kỹ năng	Kém (1)		Trung Bình (2)		Khá (3)		Tốt (4)		Tổng số lượt trả lời
		Số lượt	%	Số lượt	%	Số lượt	%	Số lượt	%	
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề	0	0	26	26,80	59	60,82	12	12,37	97
2	Kỹ năng giao tiếp	0	0	30	30,93	46	47,42	21	21,65	97
3	Kỹ năng làm việc nhóm	6	6,25	40	41,67	46	47,92	4	4,16	96
4	Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân	4	4,12	44	45,36	29	29,90	20	20,62	97
5	Kỹ năng sử dụng máy tính	20	20,83	40	41,67	22	22,92	14	14,58	96
6	Kỹ năng ngoại ngữ	56	57,73	28	28,87	8	8,25	5	5,15	92

(Nguồn: Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi)

Bảng 2.2 cho thấy cán bộ, công nhân viên Tổng công ty cổ phần xây lắp Dầu khí có kỹ năng cơ bản về giao tiếp, giải quyết vấn đề, làm việc nhóm, quản lý và phát triển bản thân. Theo số liệu, phần lớn người trả lời phiếu cho rằng các kỹ năng này họ ở mức trung bình và khá. Một số lượng không nhỏ (trên 10%) tự đánh giá khả năng sử dụng các kỹ năng này ở mức tốt (Cụ thể: kỹ năng giải quyết vấn đề, tự đánh giá là tốt chiếm 12,37%; kỹ năng giao tiếp là 21,65%; kỹ năng quản lý và phát triển bản thân là 20,62%). Riêng kỹ năng sử dụng máy tính và kỹ năng ngoại ngữ thì tỷ lệ % ý kiến tự đánh giá là kém chiếm tỷ lệ khá cao, đặc biệt là ngoại ngữ. Nguyên nhân là trong mẫu phiếu hỏi, có tỷ lệ khá lớn (50 phiếu) hỏi công nhân. Bộ phận lao động này không dùng hoặc không có cơ hội sử dụng máy tính và ngoại ngữ, còn lại lao động quản lý và nhân viên văn phòng tổng công ty thì kỹ năng sử dụng máy tính và ngoại ngữ cũng đạt loại trung bình và khá là phổ biến.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực

Theo số liệu khảo sát và thống kê năm 2015 của công ty, tình hình sức khỏe của người lao động như sau :

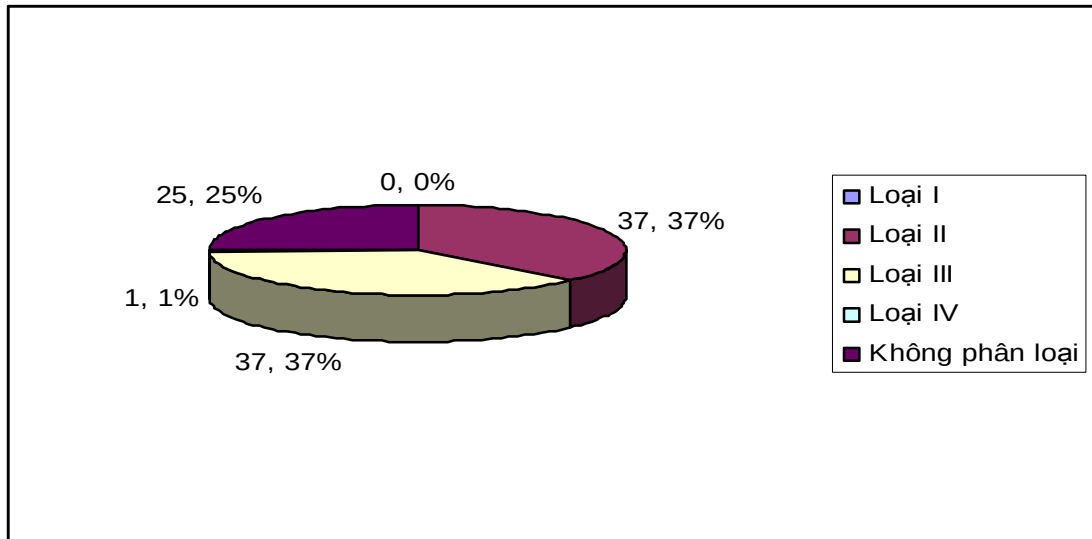
Số liệu thống kê cho thấy, chỉ có 74% lao động đạt sức khỏe loại III trở lên (Loại I: 0%; Loại II: 37%; Loại III: 37%), còn 26% lao động đạt sức khỏe loại IV hoặc không đi kiểm tra sức khỏe (*Xem biểu đồ 2.3*) . Trong đó:

Khối lao động trực tiếp sản xuất : do tính chất công việc tiếp xúc nhiều với các vật liệu xây dựng có độ độc hại nhất định nên công ty rất chú trọng các khâu Bảo hộ lao động và an toàn nơi làm việc. Tuy nhiên, số lượng người hoàn toàn khỏe mạnh chiếm 58% và vẫn có 42% mắc các bệnh liên quan đến công việc như : ô nhiễm tiếng ồn, có vấn đề về đường hô hấp...

Khối lao động gián tiếp : Địa điểm gần trung tâm thành phố hơn, điều kiện vật chất, phòng ốc, không gian cũng rộng rãi và tiện nghi hơn, góp phần

cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có 39% lao động bị bệnh văn phòng như : các bệnh về mắt, khớp, tĩnh mạch, béo phì, cột sống ...

Biểu đồ 2.3. Tình trạng sức khỏe của Cán bộ nhân viên Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí



(Nguồn: Thống kê Ban TCNS, năm 2015)

Nguyên nhân chính gây ra các bệnh này đó là người lao động vẫn chưa có ý thức về việc tự chăm lo và đảm bảo sức khỏe cá nhân của mình, lười vận động, tập thể dục thể thao; đặc biệt đối với khối lao động trực tiếp sản xuất thì ý thức về an toàn lao động vẫn còn rất thấp.

Bảng 2.3. Mức độ phù hợp về sức khỏe, thể lực của CBCNV TCT-PVC

Yêu cầu	Tỷ lệ thực tế Năm 2015		Tỷ lệ chuẩn		Đánh giá
Sức khỏe	74% đạt từ loại III trở lên		100% đạt từ loại III trở lên		Thấp hơn tỷ lệ chuẩn
Thể hình	Nam	Nữ	Nam	Nữ	
Chiều cao(Nam, nữ)	1m 65	1m 56	1m54- trên 1m603	1m47- trên 1m55	Vượt tỷ lệ chuẩn
Cân nặng (Nam, nữ)	62,7kg	46,5kg	45kg – trên 50kg	40kg- trên 45kg	Vượt tỷ lệ chuẩn

(Nguồn: Thống kê Ban TCNS, năm 2015)

Về chiều cao, cân nặng thì chiều cao và cân nặng bình quân của cả nam và nữ tại Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam đều cao hơn so với tiêu chuẩn. Cụ thể, chiều cao bình quân của nam nhân viên Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam là 1m65, trong khi tiêu chuẩn chỉ là 1m54- trên 1m603, chiều cao bình quân của nữ là 1m 56, trong khi tiêu chuẩn là 1m47- trên 1m55. Về cân nặng, cân nặng bình quân của nam nhân viên Công ty là 62,7kg (tiêu chuẩn 45kg – trên 50kg), cân nặng bình quân của nữ là 46,5kg (tiêu chuẩn 40kg- trên 45kg). Chiều cao, cân nặng đều vượt so với tiêu chuẩn là do công ty đã có tiêu chuẩn tuyển dụng, nam và nữ phải đảm bảo chiều cao, cân nặng đảm bảo mới qua vòng sơ tuyển. Hơn nữa, tỷ lệ lao động dưới 40 tuổi của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam 73,3% tổng số cán bộ, công nhân viên công ty, lực lượng lao động ở độ tuổi này có chiều cao vượt trội so với thể hệ lao động trước (trên 40 tuổi).

Như vậy, vẫn còn một tỷ lệ nhất định lao động có sức khỏe loại IV. Nhưng nhìn chung sức khỏe nguồn nhân lực của Tổng công ty cổ phần xây

lắp dầu khí Việt Nam đáp ứng đúng theo yêu cầu của Nhà nước và tổng công ty quy định.

2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

Xét về thái độ và tinh thần làm việc, Nhìn chung CBCNV Tổng công ty là những người có phẩm chất đạo đức tốt, tin tưởng và trung thành với chủ trương đường lối đổi mới của Đảng, có tinh thần yêu nước; tuân thủ chính sách, pháp luật của Nhà nước. Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, xã hội khá phức tạp, song nhìn chung đại đa số cán bộ công nhân viên Tổng công ty luôn vượt lên trên những cám dỗ vật chất tầm thường, đấu tranh chống quan liêu, tham nhũng, ngăn chặn tiêu cực ở cơ quan và ngoài xã hội. Có lập trường sống tích cực, tham gia các hoạt động sáng tạo, đóng góp nhiều cho sự phát triển của đơn vị. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận cán bộ công nhân viên, việc chấp hành tổ chức, kỷ luật lao động vẫn còn hạn chế, Cụ thể:

Tình trạng đi muộn và về sớm vẫn còn xảy ra tại Tổng công ty, vẫn còn tình trạng làm việc riêng trong giờ (đọc báo, vào mạng internet, chơi game..). Vẫn còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau. Bên cạnh đó, ý thức chấp hành các nguyên tắc an toàn vệ sinh lao động vẫn còn chưa tốt, dẫn đến các vụ tai nạn lao động tại các Dự án của Tổng công ty Xây lắp dầu khí thi công và tiềm ẩn nhiều nguy cơ mất an toàn. Nguyên nhân của các vụ tai nạn lao động xảy ra do không thực hiện đúng quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động, sự chủ quan, lơ là của cả người lao động và người sử dụng lao động.

Tuy nhiên, trong thời gian gần đây, theo báo cáo của Ban tổ chức nhân sự thì tình hình đã có dấu hiệu tốt dần khi năm 2015 tỉ lệ đi muộn về sớm đã giảm hẳn và số vụ tai nạn lao động cũng giảm tới mức thấp nhất.

**Bảng 2.4 - Bảng số liệu về ý thức lao động của lao động của Tổng công ty
trong những năm gần đây**

Đơn vị: Số vụ

STT	Nội dung	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Vắng mặt không lý do	31	42	44	38	36	31
2	Đi muộn, về sớm	110	151	160	171	141	145
3	Làm việc riêng trong giờ	71	82	66	75	62	59
4	Rời bỏ vị trí làm việc	12	24	26	14	14	13
5	Tham ô, móc ngoặc với người ngoài ăn trộm tài sản Công ty	3	3	2	3	3	2
6	Sử dụng máy móc, thiết bị của Công ty vì mục đích cá nhân	11	10	8	7	6	5
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	3	3	2	3	3	2
8	Uống bia rượu, hút thuốc lá khi đang trong giờ làm việc	6	6	5	6	5	3
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	0	2	2	0	1	0
10	Gây gổ, đánh nhau với đồng nghiệp	7	5	5	4	4	3

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Qua bảng số liệu thống kê trên ta thấy số trường hợp vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc tăng lên trong năm 2010-2013 và từ năm 2014 có xu hướng giảm xuống trong năm 2015. Có sự thay đổi tích cực trong năm 2015 là bởi công ty đã kịp thời thắt chặt quản lý, giám sát kiểm tra CBCNV trong việc thực hiện nội quy, quy chế làm việc. Tuy vậy, Công ty vẫn cần phải nâng cao ý thức người lao động cũng như tăng thêm các chế tài xử lý đối với các trường hợp vi phạm, đặc biệt là đối với các trường hợp làm tổn hại đến uy tín và hình ảnh của Tổng công ty, các trường hợp không tuân thủ nguyên tắc, tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động gây tai nạn nghiêm trọng.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam

2.3.1. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những hoạt động luôn được ban lãnh đạo của PVC quan tâm và có một kế hoạch dài hạn, trong đó xác định cách thức nguồn nhân lực được khai thác thông qua việc sử dụng hệ thống tích hợp các nỗ lực của đào tạo và phát triển nghề nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu cá nhân và của Tổng công ty. Cụ thể, Trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Tổng công ty cổ phần xây lắp Dầu khí đề ra mục tiêu:

- Cải thiện năng suất, chất lượng; Giảm thiểu tai nạn/rủi ro.
- Tăng khả năng thích ứng của người lao động; Tăng sự thỏa mãn trong công việc và giảm tỷ lệ bỏ việc đối với NNL thiết yếu; Giảm bớt công việc nhàm chán.
- Nâng cao nhận thức về nhu cầu văn hóa học tập - nền tảng của cải tiến liên tục;

- Phát triển năng lực của đội ngũ quản trị để họ chủ động tham gia vào quá trình học tập nhờ đó có thể sáng tạo tri thức;

- Phát triển năng lực học tập trong toàn tổ hợp PVC; Khai thác và ứng dụng công cụ học trực tuyến (E-learning) cho việc chia sẻ và sáng tạo tri thức;

- Tăng cường đào tạo nội bộ, đào tạo trong công việc.

Để đạt được mục tiêu trên, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí đã xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm và tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo:

Về kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực năm 2016 của Tổng công ty

Kế hoạch đào tạo năm 2016 của PVC được Tập đoàn chấp thuận tại công văn số 762/DKVN-ĐTTL ngày 21/4/2016, gồm:

- *. Tổng công ty

- Kinh phí: 17.121 triệu đồng;

- Lượt người tham gia đào tạo: 4.846 học viên.

- *. Công ty mẹ

- Kinh phí: 1.920 triệu đồng;

- Lượt người tham gia đào tạo: 437 lượt học viên.

Kết quả thực hiện

Tính đến 31/5/2016, toàn Tổng công ty đã thực hiện 45 khoá đào tạo, cụ thể:

- Kinh phí thực hiện: 2.650 triệu đồng (đạt 22% kế hoạch 6 tháng đầu năm).

- Lượt người đào tạo: 2.859 lượt người (đạt 167% kế hoạch 6 tháng đầu năm), trong đó có 27 lượt người được cử tham gia các khóa đào tạo do PVN tổ chức.

- *. Công ty mẹ

- Kinh phí: 445,175 triệu đồng (trong đó có 250 triệu là kinh phí PVN hỗ trợ);

- Lượt người đào tạo: 141 học viên (đạt 32,2 % kế hoạch 6 tháng đầu năm).

*. Công ty con (9 đơn vị).

- Kinh phí thực hiện: 2.204,8 triệu đồng.

- Lượt người tham gia đào tạo: 2.718 học viên.

Như vậy, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí đã rất quan tâm đến các hoạt động đào tạo, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng việc đầu tư nhiều kinh phí, tổ chức nhiều khóa đào tạo và thu hút nhiều lao động trong Tổng công ty tham gia. Đây là những ưu điểm trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng Công ty. Tuy nhiên, những số liệu trên mới phản ánh được sự quan tâm của Tổng công ty cũng như sự đầu tư kinh phí, số lượng các khóa đào tạo mà PVC tổ chức. Để đánh giá chất lượng, hiệu quả các khóa đào tạo do PVC tổ chức, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.5. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng công ty

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		TB
						%	Số phiếu	
Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc	7,37	11,58	15,26	31,58	34,21	100	97	3,85
Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong công ty	5,26	8,42	5,26	46,32	34,74	100	97	3,92
Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	8,42	25,89	21,05	36,11	10,53	100	97	3,30
Nhân viên hài lòng với các chương trình đào tạo của công ty	7,37	9,47	21,05	48,42	13,68	100	97	3,62

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu bảng 2.5 cho thấy người lao động khá hài lòng về các chương trình đào tạo tại Tổng công ty với mức đánh giá trung bình về mức độ hài lòng là 3,52. Tỷ lệ người trả lời “rất hài lòng” chiếm 13,68% và con số này là 48,42% đối với câu trả lời “hài lòng”. Người lao động đánh giá mức độ hài lòng về các khía cạnh: họ được “Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc (TB=3,85) khi có tới 44,21% số người được hỏi hoàn toàn đồng ý và 31,58% số người được hỏi đã đồng ý với nhận định này”. “Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt” cũng là một tiêu chí nhận được sự nhất trí cao của NLD với điểm trung bình cao nhất (TB=3,30),

có tới 46,64% người được hỏi “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định này.

Tuy nhiên vẫn có một tỷ lệ không nhỏ cho rằng các chương trình đào tạo của công ty chưa thực sự hiệu quả (55,36%). Điều này, đòi hỏi lãnh đạo Tổng công ty cũng như Ban tổ chức nhân sự, đặc biệt là bộ phận phụ trách đào tạo nghiên cứu xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp hơn để công tác đào tạo phát triển nhân lực của Tổng công ty đem lại hiệu quả cao hơn nữa.

2.3. 2. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động để tuyển chọn nhân lực có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, yêu cầu của tổ chức, có thể lực tốt và gắn bó lâu dài với Tổng công ty. Để công tác tuyển dụng thực hiện tốt trước tiên PVC cần xây dựng đề án vị trí việc làm, đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong thời gian tới và xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong năm.

Tuyển dụng gồm hai khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Cả hai khâu đều cần có giải pháp đồng bộ cụ thể như sau:

Để có nhiều ứng viên tham gia tuyển mộ, PVC đăng tuyển rộng rãi, sử dụng các trang thông tin đại chúng: báo, đài phát thanh. Thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho PVC tuyển dụng được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc, giàu tiềm năng.

Bên cạnh đó, PVC cũng ưu tiên cho nguồn cán bộ đang làm hợp đồng và con em các cán bộ công nhân viên trong ngành.

Phương thức tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí. Thực hiện đầy đủ nguyên tắc xét tuyển đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai trong suốt quá trình tổ chức tuyển dụng. Tạo điều kiện cho ứng viên từ khâu nộp hồ sơ đến khâu

tham gia các vòng thi xét tuyển đã tạo tâm lý thoải mái cho ứng viên khi tham gia xét tuyển tại Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam.

Để đánh giá về hoạt động tuyển dụng của Tổng công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi để lấy ý kiến của người lao động và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	5,26	12,37	14,47	36,85	31,05	100	97	3,87
Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng	16,84	22,63	16,84	30,26	13,42	100	97	3,10
Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên	11,58	20,05	18,96	31,58	16,84	100	97	3,29
Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch	10,53	33,68	10,53	37,89	7,37	100	97	3,07
Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc	14,74	30,53	17,89	28,42	8,42	100	97	2,94

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu bảng 2.6 cho thấy, người lao động đã đánh giá cao về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh

giá đều khá cao. Cụ thể: Về quy trình tuyển dụng, người lao động cho rằng công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng và rất rõ ràng chiếm tỷ lệ gần 80%, số điểm trung bình của tiêu chí đánh giá này là 3,87; Tiêu chí công ty đã xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cũng được người lao động đánh giá cao với số trung bình là 3,1; tiêu chí công ty thực hiện tốt việc tuyển thu hút ứng viên và tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai minh bạch cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 3,29 và 3,07. Tiêu chí có số điểm trung bình thấp nhất là “Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” cũng đạt điểm trung bình là 2,94. Điều này cho thấy, người lao động trong công ty khá hài lòng với công tác tuyển dụng của công ty cả về quy trình tuyển dụng, xác định nhu cầu tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và tuyển chọn ứng viên phù hợp. Tuy nhiên, tiêu chí “Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” chỉ đạt điểm trung bình là 2,94, trong đó có trên 45% không đồng ý với ý kiến này và 17,89% tạm chấp nhận cho thấy mặc dù công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng cụ thể, có thực hiện xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện tuyển dụng công khai, minh bạch nhưng vẫn còn tình trạng đưa người nhà, họ hàng, người thân quen vào hoặc giải quyết theo quan hệ, dẫn đến nhiều khi việc tuyển chọn không đúng người phù hợp với yêu cầu công việc.

2.3. 3. Quy hoạch và sử dụng nguồn nhân lực

**** Về công tác quy hoạch cán bộ***

Công tác quy hoạch cán bộ của Tổng Công ty được thực hiện theo quy chế. Quy chế quy hoạch được xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển của Tổng Công ty, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ trọng tâm khác; quy hoạch cán bộ trên cơ sở thực trạng của đội ngũ cán bộ quản lý, tiêu chuẩn từng chức danh. Công ty có quy chế giao cho Ban Tổ chức nhân sự có chức

năng và quyền hạn kiểm tra, khảo sát, lựa chọn cán bộ, lập quy hoạch và tổ chức đào tạo bồi dưỡng. Các phòng ban bộ phận trong Công ty giới thiệu cán bộ kế cận thay thế có trách nhiệm bồi dưỡng đào tạo để thay thế. Công ty xây dựng thời gian quy hoạch cán bộ được xác định theo từng kỳ sản xuất trên cơ sở tiêu chí về chuyên môn, năng lực, phẩm chất, khả năng phát triển. Như vậy, công tác quy hoạch tuy đã có những định hướng nhất định nhưng qua kết quả phân tích thực tế cho thấy, công tác quy hoạch cán bộ chưa được quan tâm đúng mức, chủ yếu vẫn nặng về giải quyết những công việc cụ thể, trước mắt, lực lượng cán bộ quản lý vẫn còn non về kinh nghiệm nên chưa chủ động trong việc xử lý tình huống công việc, cần xác định chính xác hơn về nhu cầu cán bộ để việc quy hoạch cán bộ đảm bảo phù hợp cho nhiều giai đoạn khác nhau.

** Về sử dụng cán bộ*

Tổng công ty thường xuyên thực hiện luân chuyển cán bộ giữa công ty mẹ và các công ty con nhằm nâng cao năng lực quản lý và kinh nghiệm cho cán bộ, nhân viên. Cụ thể, trong 06 tháng đầu năm 2016, Tổng công ty đã thực hiện luân chuyển 4 cán bộ (01 tại Ban ĐHDA Thái Bình 2; 03 tại PVC-MS) về làm việc tại PVC. Những cán bộ này ngày càng khẳng định được năng lực, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và luôn thể hiện tốt được phẩm chất đạo đức, tinh thần, thái độ làm việc tốt.

Ngoài ra, Tổng công ty cũng thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ đến các đơn vị thành viên để đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên ở các đơn vị thành viên. Cụ thể, trong 6 tháng đầu năm 2016, Tổng công ty đã cử 24 cán bộ làm công tác đào tạo từ Công ty mẹ đến các Đơn vị thành viên và 07 cán bộ tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.

Việc luân chuyển cán bộ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để Tổng công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

Để lấy ý kiến người lao động về công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về phân công công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân	6,12	15,69	9,77	43,26	25,16	100	97	3,77
Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động	19,56	21,05	6,32	44,21	8,46	100	97	3,09
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	5,22	19,81	8,89	55,83	10,05	100	97	3,56

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.7 cho thấy: phần lớn người lao động Tổng công ty thực hiện quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,77. Trong đó, có tới 68,42% số người được hỏi trả lời “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định cho rằng “quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân”. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và chuyển giao lao động cũng được người lao động đánh giá cao. Cụ thể, phân công rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,56 với ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm tới 66,32%; Công ty thực hiện chuyển giao người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động có điểm trung bình là 3,09. Trong đó, có 52,67% ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” cho rằng Công ty thực hiện chuyển giao người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động.

Như vậy, công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ của công ty được thực hiện khá tốt, được người lao động đánh giá cao, đã góp phần phát triển được lực lượng lao động của Tổng công ty nói chung và đội ngũ lao động quản lý giỏi. Bên cạnh đó, việc luân chuyển cán bộ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để Tổng công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

2.3.4. Chăm sóc và khám sức khỏe định kỳ

Đối với Tổng công ty Xây lắp Dầu khí PVC thì tài sản quan trọng nhất chính là đội ngũ nhân viên. Chính vì thế, sức khỏe của họ cần được quan tâm đúng mức, bởi nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Khám sức khỏe định kỳ để giúp cho PVC có thể nắm rõ tình hình sức khỏe cán bộ nhân viên của mình, đảm bảo nguồn lực lao động cũng như kế hoạch kinh doanh.

Hiện nay, các công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ nhân viên là công việc không chỉ thực hiện theo đúng chính sách của nhà nước mà đó còn là một trong những chính sách đãi ngộ cần thiết cho cán bộ công nhân viên (CBCNV) của mình.

Việc khám sức khỏe định kỳ đã được thực hiện theo đúng ý nghĩa thực tế của nó là kiểm tra tổng quát về tình hình sức khỏe của cán bộ công nhân viên. Từ đó các đơn vị y tế đưa ra những tư vấn thích hợp giúp nhân sự công ty có các chính sách sử dụng nhân sự thích hợp hơn thông qua các nhận xét chi tiết về sức khỏe của từng nhân viên.

Hàng năm Tổng công ty cổ phần xây lắp Dầu khí tổ chức khám sức khỏe cho toàn CBCNV 1 lần và cho riêng các chị em phụ nữ thêm 1 lần nữa (thông thường vào cuối năm), toàn bộ chi phí khám sức khỏe (mời bác sĩ, y tá của các bệnh viện có uy tín, các chi phí thuốc men,...) do Tổng công ty chi, đã thu hút được đông đảo cán bộ công nhân viên tham gia khám sức khỏe định kỳ hàng năm, qua đó phát hiện bệnh sớm để có hướng điều trị kịp thời. Nhờ có hoạt động khám sức khỏe định kỳ mà cán bộ nhân viên công ty có ý thức bảo vệ sức khỏe, sinh hoạt lành mạnh đã góp phần nâng cao sức khỏe thể chất cho mỗi người lao động trong Tổng công ty.

Để đánh giá rõ hơn mức độ quan tâm, bảo vệ sức khỏe người lao động của Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.8. Mức độ quan tâm đến sức khỏe CBCNV của công ty

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Cung cấp đầy đủ, đúng hạn chế độ BHYT	0	0	23,05	57,89	19,05	100	97	4,08
Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cẩn thận, chu đáo	0	10,05	15,00	52,89	22.05	100	97	3,99
Thường xuyên quan tâm đến sức khỏe của CBCNV	2,06	9,28	13,40	51,55	23,71	100	97	3,97

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Như vậy, Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí rất quan tâm đến sức khỏe của cán bộ nhân viên công ty bằng các hoạt động thiết thực như cung cấp đủ đủ, đúng hạn thẻ bảo hiểm y tế và các chế độ bảo hiểm y tế, tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cẩn thận, chu đáo với việc hợp tác với các cơ sở khám chữa bệnh uy tín về tận văn phòng Tổng công ty để khám sức khỏe tổng thể và tư vấn cho cán bộ nhân viên các chế độ ăn uống, tập luyện để đảm bảo sức khỏe. Số liệu bảng 2.8 cũng cho thấy rõ điều đó khi điểm trung bình của các tiêu chí đều khá cao (Cụ thể, tiêu chí cung cấp đầy đủ, đúng hạn các chế độ bảo hiểm y tế có điểm trung bình là gần 4,08; tổ chức khám sức khỏe thường xuyên hàng năm cẩn thận, chu đáo là 3,99 và mức độ thường xuyên quan tâm đến sức khỏe của Cán bộ công nhân viên của Tổng công ty có điểm trung bình là 3,97.

2.3.5. Công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động

Để nâng cao ý thức trách nhiệm của cán bộ, công nhân viên tổng công ty, Ban lãnh đạo tổng công ty đã chỉ đạo công đoàn, đoàn thanh niên và ban tổ chức nhân sự phối hợp tuyên truyền, giáo dục ý thức trách nhiệm trong công việc, tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động. Một trong những hoạt động mà Tổng công ty đặc biệt quan tâm trong thời gian qua là việc tuân thủ nội quy kỷ luật và công tác an toàn vệ sinh lao động, giảm tai nạn lao động. Do đó, trong thời gian qua, Đảng ủy, ban lãnh đạo công ty đã chỉ đạo sát sao, tuyên truyền, phổ biến đến người lao động về ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật và đặc biệt là ý thức tuân thủ nghiêm ngặt về công tác an toàn vệ sinh lao động nhằm giảm thiểu tai nạn lao động. Cụ thể, các hoạt động tuyên truyền giáo dục ý thức của người lao động được Tổng công ty thực hiện như sau:

Trong những năm qua, Tổng công ty PVC và các đơn vị thành viên luôn quyết tâm, nỗ lực trong việc tổ chức thực hiện nội quy lao động, an toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ). Đa số các đơn vị đều có phòng an toàn, cán bộ làm công tác ATVSLĐ phần lớn có trình độ đại học. Công tác đầu tư thiết bị an toàn năm sau tăng so với năm trước với nhiều trang thiết bị hiện đại. Công tác

huấn luyện về ATVSLĐ cho người lao động được thực hiện rộng rãi. Hầu như 100% người lao động đều được huấn luyện các nội dung công tác ATVSLĐ như: Quy định pháp luật về ATVSLĐ; quy trình, quy phạm kỹ thuật an toàn và phương pháp sơ cấp cứu cho người bị TNLĐ... Tổng công ty đã tập trung chỉ đạo công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát các công trường, phân xưởng; rút kinh nghiệm sâu rộng mỗi lần xảy ra sự cố... Mặt khác, để nâng cao nhận thức cho người lao động, Tổng công ty cũng thực hiện nhiều giải pháp mạnh như: Quy định xử lý nghiêm người đứng đầu doanh nghiệp khi để đơn vị xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng, quy định thưởng những đơn vị đạt mục tiêu đảm bảo an toàn lao động... với mục tiêu năm sau giảm hơn 10% tai nạn lao động so với năm trước, tiến tới mục tiêu giảm hẳn tai nạn lao động trong ngành.

Tổng công ty PVC đang tiếp tục thực hiện và không ngừng nâng cao hiệu quả của chương trình tự chủ an toàn để nâng cao trách nhiệm về công tác an toàn lao động trong công nhân, cán bộ và người lao động, kiên quyết quán triệt tư tưởng chỉ đạo “Nơi nào không an toàn, nơi đó không được đưa công nhân vào làm việc”. Các đơn vị sản xuất chú trọng công tác huấn luyện, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng làm việc cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, giám sát an toàn, chỉ huy sản xuất; tăng cường công tác tuyên truyền, giáo dục về an toàn lao động, trang bị sổ tay an toàn đến từng người lao động. Nâng cao tính tự chủ để tiến tới mục tiêu “Văn hoá an toàn nơi làm việc”.

Để quản lý tốt công tác an toàn vệ sinh lao động, PVC đã thành lập bộ máy làm công tác an toàn chuyên trách thống nhất từ TCT đến các đơn vị thành viên. Trong đó, người đứng đầu doanh nghiệp chịu trách nhiệm chính về an toàn lao động, bộ phận giúp việc chủ lực là các thanh tra an toàn lao động, thanh tra mỏ. Ở mỗi đơn vị chi nhánh cũng đều có sự phân công rõ ràng. Ngoài ra cũng có nhóm giám sát viên an toàn và giám sát để thông báo kịp thời khi phát hiện nguy cơ có thể xảy ra ở từng ca, từng giờ. Với mạng lưới kiểm tra, giám sát như vậy, cùng với nỗ lực nâng cao ý thức tự chủ an

toàn cho người lao động, tổng công ty đã hạn chế đến mức thấp nhất những vụ sự cố tai nạn trong sản xuất.

Như vậy, với việc thường xuyên tuyên truyền ý thức chấp hành nội quy kỷ luật của Tổng công ty, ý thức tuân thủ các nguyên tắc an toàn vệ sinh lao động, trong những năm qua, Tổng công ty đã giảm được được số lượng vi phạm nội quy kỷ luật, giảm thiểu số vụ tai nạn lao động tại các công trường thi công.

2.3.6. Công tác kiểm tra, giám sát

Bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục ý thức người lao động, Tổng công ty đã thường xuyên thực hiện việc kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy, kỷ luật người lao động, kiểm tra giám sát việc tuân thủ quy tắc, tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động. Cụ thể:

Tổng công ty đã thực hiện kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy kỷ luật của người lao động, có chế tài xử phạt nặng đối với các hành vi tái phạm và đặc biệt Tổng công ty đã thành lập đoàn kiểm tra, giám sát việc thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động-Phòng chống cháy nổ (ATVSLĐ, PCCN) tại Tổng công ty và các dự án trọng điểm của Tổng công ty như: Dự án Nhà máy nhiệt điện Thái Bình 2, Dự án Nhà máy Nhiệt điện Sông Hậu 1...; ban hành nội quy, quy định về ATVSLĐ, PCCN trong nhà xưởng, xây dựng đầy đủ các quy trình vận hành, làm việc an toàn và được áp dụng riêng đối với mỗi khu vực làm việc. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Tổng công ty đã chỉ việc treo biển báo nguy hiểm, bảng nội quy, hướng dẫn ATVSLĐ, PCCN, trang bị, cấp phát phương tiện bảo hộ lao động phù hợp với công việc. Tiến hành đo kiểm môi trường làm việc định kỳ để có phương án giải quyết kịp thời khi môi trường làm việc không đảm bảo. Việc kiểm định máy móc, thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về ATVSLĐ được theo dõi, thực hiện nghiêm túc, đầy đủ. Cùng với đó là công tác kiểm tra chặt chẽ việc tuân thủ các nguyên tắc và các tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động, việc sử dụng các phương tiện bảo hộ lao

động tại các bộ phận, các đơn vị nhằm hạn chế những nguy cơ tai nạn lao động.

Như vậy, với việc đẩy mạnh các hoạt động tuyên truyền, giáo dục ý thức kết hợp với việc kiểm tra giám sát ý thức chấp hành nội quy, kỷ luật lao động và tuân thủ các quy tắc, tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động tại Tổng công ty và các đơn vị thành viên, các vụ vi phạm nội quy kỷ luật và số các vụ tan nạn lao động do không thực hiện đúng quy tắc và tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động đã giảm đáng kể trong những năm gần đây. Đây là tín hiệu đáng mừng, cần được Tổng công ty tiếp tục duy trì, phát huy hơn nữa trong những năm tới.

2.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)

2.4. 1. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.4.1.1. Hội nhập kinh tế Quốc tế và sự cạnh tranh trên thị trường

Công ty mẹ Tập đoàn và các Đơn vị thành viên Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đã và đang tiếp tục đối mặt với những khó khăn, thách thức chưa từng có, mà nguyên nhân cơ bản nhất là giá dầu suy giảm mạnh, kéo dài và tình hình Biển Đông rất phức tạp.

- Giá dầu thô suy giảm mạnh từ tháng 10/2014 đến nay, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động SXKD và đầu tư của Tập đoàn. Hoạt động SXKD hiện nay của Tổng công ty phụ thuộc chính vào kế hoạch đầu tư của Tập đoàn và các đơn vị thành viên Tập đoàn.

- Năm 2016, là năm đầy khó khăn, hội nhập quốc tế sâu rộng vừa là cơ hội cũng vừa là thách thức, PVC sẽ gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt của các Doanh nghiệp xây lắp trong và ngoài nước, PVC cần phải phát huy nội lực mạnh mẽ, đẩy mạnh tái cấu trúc, nâng cao năng lực quản trị để giảm tối đa chi phí, tạo sức cạnh tranh, xây dựng thế và lực mới đến năm 2020.

- Đợt El Nino 2014-2016 có ảnh hưởng lớn nhất ở Việt Nam trong vòng 60 năm qua, khiến tình trạng nắng nóng, khô hạn kéo dài sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến ngành xây dựng, một ngành chịu ảnh hưởng lớn về tiến độ từ thời tiết, khí hậu.

- Sự vươn lên mạnh mẽ trực tiếp tham gia sản xuất trong lĩnh vực xây lắp, cơ khí chế tạo, xây lắp các công trình của các tập đoàn trong và ngoài nước cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của Tổng công ty và áp lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty, từ đó nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường.

2.4.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam

Tại Quyết định 579/QĐ-TTg ngày 14/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ thì: Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

- Nhân lực Việt Nam có thể lực tốt, tầm vóc cường tráng, phát triển toàn diện về trí tuệ, ý chí, năng lực và đạo đức, có năng lực tự học, tự đào tạo, năng động, chủ động, tự lực, sáng tạo, có tri thức và kỹ năng nghề nghiệp cao, có khả năng thích ứng và nhanh chóng tạo được thể chủ động trong môi trường sống và làm việc.

- Xây dựng được đội ngũ nhân lực khoa học và công nghệ, đặc biệt là nhóm chuyên gia đầu ngành có trình độ chuyên môn - kỹ thuật tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, có đủ năng lực nghiên cứu, tiếp nhận, chuyển giao và đề xuất những giải pháp khoa học, công nghệ, giải quyết về cơ

bản những vấn đề phát triển của đất nước và hội nhập với các xu hướng phát triển khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và công nghệ trên thế giới;

- Xây dựng được đội ngũ doanh nhân, chuyên gia quản trị doanh nghiệp chuyên nghiệp, có bản lĩnh, thông thạo kinh doanh trong nước và quốc tế, đảm bảo các doanh nghiệp Việt Nam và nền kinh tế Việt Nam có năng lực cạnh tranh cao trong nền kinh tế thế giới.

- Nhân lực Việt Nam hội đủ các yếu tố cần thiết về thái độ nghề nghiệp, có năng lực ứng xử, (đạo đức, lương tâm nghề nghiệp, tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tinh thần hợp tác, tinh thần trách nhiệm, ý thức công dân ...) và tính năng động, tự lực cao, đáp ứng những yêu cầu đặt ra đối với người lao động trong xã hội công nghiệp;

- Thông qua Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020, xây dựng nhân lực Việt Nam có cơ cấu trình độ, ngành nghề và vùng miền hợp lý. Cùng với việc tập trung phát triển nhân lực trình độ cao đạt trình độ quốc tế, tăng cường phát triển nhân lực các cấp trình độ đáp ứng yêu cầu phát triển của các vùng, miền, địa phương;

- Xây dựng được xã hội học tập, đảm bảo cho tất cả các công dân Việt Nam có cơ hội bình đẳng trong học tập, đào tạo, thực hiện mục tiêu: Học để làm người Việt Nam trong thời kỳ hội nhập; học để có nghề, có việc làm hiệu quả; học để làm cho mình và người khác hạnh phúc; học để góp phần phát triển đất nước và nhân loại;

- Xây dựng được hệ thống các cơ sở đào tạo nhân lực tiên tiến, hiện đại, đa dạng, cơ cấu ngành nghề đồng bộ, đa cấp, năng động, liên thông giữa các cấp và các ngành đào tạo trong nước và quốc tế, phân bố rộng khắp trên cả nước, góp phần hình thành xã hội học tập, đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời của người dân.

Với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam như trên, chất lượng nguồn nhân lực của nước ta sẽ được nâng lên trong những năm tới. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi để các tập đoàn, các Tổng công ty lớn như PVC có điều kiện thuận lợi trong việc thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao vào làm việc cho Tổng công ty, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường.

2.4.2. Những yếu tố bên trong

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo Tổng công ty

Trong bối cảnh kinh tế, chính trị, xã hội đầy biến động, ngành dầu khí nói chung và Tổng công ty cổ phần xây lắp Dầu khí nói riêng đang gặp nhiều khó khăn thách thức. Nhiều dự án, công trình xây lắp dầu khí tạm thời dừng lại do giá dầu thế giới suy giảm mạnh trong những năm qua nên việc khai thác dầu khí chỉ mang tính cầm chừng. Hơn nữa Tập đoàn và Tổng công ty xây lắp dầu khí cũng đang gặp khó khăn về vốn cho đầu tư, phát triển. Do đó, lãnh đạo Tổng công ty có quan điểm chỉ đạo nhằm vượt qua giai đoạn khó khăn và hướng vào các nội dung trong tầm sau:

+ Nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý các dự án/công trình

Hoạt động quản lý các dự án/công trình, là hạt nhân cơ bản trong cơ chế quản lý Tổng công ty PVC. Thực hiện các nguyên tắc trong quản lý thi công và trách nhiệm, năng lực, phẩm chất của đội ngũ Giám đốc dự án quyết định thành bại cho PVC trong cơ chế thị trường, hội nhập quốc tế sâu, rộng.

+ Nâng cao năng lực thi công xây lắp có tính cạnh tranh cao

Là mục tiêu hàng đầu, từng bước xây dựng PVC trở thành một đơn vị xây lắp chuyên ngành mạnh, đủ sức cạnh tranh với các nhà thầu khác trong nước về thực hiện tổng thầu EPC các công trình dầu khí thuộc lĩnh vực: Lọc hóa dầu, công nghiệp điện/đạm/khí và gia công chế tạo kết cấu kim loại,...

Điều kiện tiên quyết để Công ty mẹ Tổng công ty “Trực tiếp tham gia SXKD..” thực hiện thành công mục tiêu này đến năm 2020, cần phải xây dựng đề án/kế hoạch phát triển phát triển Chi nhánh các công trình dầu khí phía Bắc (CNPB). Đề án phải được tập trung trí tuệ, đầu tư, nghiên cứu xây dựng và sớm ban hành. Đây là kế hoạch đồng bộ, dài hạn từ: Đầu tư máy móc thiết bị thi công; Công tác quản trị; Tài chính; Kế hoạch nhân lực; Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực.

- Thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp, đặc biệt trong công tác thoái vốn tại các đơn vị SXKD thua lỗ, kém hiệu quả.

- Đẩy mạnh xây dựng chiến lược nguồn nhân lực bao gồm các kế hoạch tổng thể được kết nối tạo ra hệ thống hoạt động nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực nhất quán, trong đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng được đề cập. Chiến lược nguồn nhân lực tập trung vào các các hoạt động: Quản lý thành tích cao; Quản lý tri thức; Tuyển dụng; Quản lý nhân tài, quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao; Đào tạo và phát triển NNL; Đãi ngộ. Với chủ trương chỉ đạo này, đây là điều kiện rất quan trọng để Tổng công ty tái cấu trúc bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian tới.

2.4.2.2. Chính sách đãi ngộ lao động

Hiện nay, PVC đã thiết kế lại hệ thống lương và phúc lợi cho phù hợp với tình hình mới để vừa đáp ứng đúng kỳ vọng của người lao động (nhất là những nhân tài), vừa giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu phát triển lâu dài.

Ngoài mức lương cao hằng tháng không còn là yếu tố duy nhất giúp PVC thu hút và giữ được nhân tài. PVC có xu hướng sẵn sàng cung cấp cho người lao động những gói phúc lợi đáp ứng các nhu cầu cá nhân một cách toàn diện hơn, đồng thời luôn đánh giá đúng thành tích làm việc của họ.

Bên cạnh đó, cần phải tiếp tục xây dựng các chính sách động viên khác như khen thưởng những nhân viên đạt thành tích xuất sắc, cung cấp các chương trình bảo hiểm y tế toàn diện, chế độ nghỉ dưỡng bổ sung, xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh... nhằm giúp người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình.

Đối với cấp quản lý, chính sách đãi ngộ mà các công ty đang có xu hướng áp dụng bao gồm ba phần là lương cơ bản, các khoản khuyến khích ngắn hạn và các khoản khuyến khích dài hạn, trong đó các khoản khuyến khích dài hạn đang được áp dụng khá phổ biến nhằm gắn trách nhiệm của các cấp điều hành đối với các mục tiêu trung hạn và hướng đến sự tăng trưởng bền vững dài hạn của PVC

Cách làm như vậy giúp PVC chú trọng hơn đến sự đóng góp của người lao động thông qua nhiều vai trò linh hoạt hơn và đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn, đồng thời buộc các cấp quản lý phải cân nhắc kỹ hơn trong việc trả lương cũng như có trách nhiệm nặng nề hơn khi thực hiện nhiệm vụ phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên.

Với chính sách đãi ngộ tốt (lương, thưởng, phúc lợi cao hơn so với mức bình quân trên thị trường lao động) nên ngành dầu khí nói chung và Tổng công ty cổ phần Xây lắp dầu khí nói riêng luôn có lợi thế trong cạnh tranh nguồn nhân lực, thu hút nhân tài. Nhờ đó mà Tổng công ty trong những năm qua luôn có lực lượng lao động ổn định, chất lượng đảm bảo yêu cầu nhiệm vụ.

2.4.2.3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Chính vì vậy, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam coi việc xây dựng và thực hiện văn hoá doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong công tác đổi mới doanh nghiệp của Tập đoàn. Ngày 6/5/2008, Hội đồng quản trị Tập đoàn đã có Nghị quyết số 3149/NQ-DKVN về việc chấp thuận nội dung Đề án “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam” và ngày 20/5/2008, Tổng giám đốc Tập đoàn đã có Quyết định số 1093 /QĐ-DKVN về việc thực hiện “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam”. Tổng giám đốc Tập đoàn yêu cầu các Ban/ Văn phòng Tập đoàn và Người đại diện phần vốn của Tập đoàn tại các đơn vị: Nghiêm túc quán triệt, triển khai và thực hiện tại đơn vị mình “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam” ban hành kèm theo Quyết định số 1093/QĐ-DKVN ngày 20/5/2008 của Tổng giám đốc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Trên cơ sở “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam”, Tổng công ty cổ phần xây lắp Dầu khí đã vận dụng để xây dựng văn hoá doanh nghiệp đặc trưng của đơn vị mình cho phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh và các sản phẩm, dịch vụ của đơn vị. Định kỳ hàng quý báo cáo Lãnh đạo Tập đoàn về việc thực hiện “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam” tại đơn vị mình, nêu các khó khăn vướng mắc (nếu có) và kiến nghị sửa đổi, các giải pháp để “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam” ngày càng hoàn thiện hơn.

Hàng năm, Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí đều tổ chức tuần Văn hoá doanh nghiệp vào dịp kỷ niệm ngày thành lập Ngành Dầu khí Việt Nam với các chương trình hoạt động cụ thể cho tuần Văn hoá doanh nghiệp đó và tích cực hưởng ứng, tham gia vào tất cả các chương trình “Văn hoá Doanh nghiệp PetroVietnam” do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam tổ chức và phát động.

Với việc chỉ đạo sát sao của tập đoàn cùng với sự quyết tâm của lãnh đạo Tổng công ty, Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với nét riêng của Tổng công ty hướng tới sự chuyên nghiệp, hiệu quả, văn minh từ đó nâng cao thương hiệu của Tổng công ty trên thương trường. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến ý thức giữ gìn nét văn hóa riêng của Tổng công ty, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần xây lắp Dầu khí Việt Nam

2.5.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực

- Hệ thống văn bản quản lý nội bộ của Tổng công ty/đơn vị đầy đủ và kịp thời, đã tạo hành lang pháp lý để thực hiện tốt công tác ĐT-PTNL;

- Kiện toàn hệ thống quản lý và tổ chức ĐT-PTNL từ công ty mẹ đến các đơn vị thành viên: xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ làm công tác ĐT-PTNL (gần 30 người) và đội ngũ giảng viên nội bộ (22 người) trong toàn tổ hợp PVC;

- Hàng năm, hoàn thành tốt, vượt chỉ tiêu kế hoạch về lượt cán bộ tham gia đào tạo và tiết kiệm tối đa chi phí; các nội dung chuyên đề, thời lượng sát thực tế SXKD; Giảng viên uy tín, phương pháp sư phạm tốt, kinh nghiệm thực tế cao:

- Đã bước đầu thực hiện một số khóa đào tạo chuyên sâu: Quản lý dự án và tổ chức thi công (10 tuần, tại Học viên KICTE và Hanshin E&C Hàn Quốc); QLDA theo thông lệ quốc tế do G.S Hiệu trưởng ĐH Bắc Carolina-Hoa kỳ trực tiếp giảng dạy; giám sát, thi công Sơn; phần mềm TEKLA, phần mềm QLDA Primavera P.6.

- Tăng cường đào tạo nội bộ, đào tạo trong công việc tại một số đơn vị chủ chốt.

Thứ hai, về công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ. Tổng công ty đã thực hiện tốt công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ, phân công bố trí lao động hợp lý, chuyển đổi nghề lao động phù hợp, đã phát huy được khả năng, sở trường của người lao động. Từ đó phát triển được lực lượng lao động giỏi, nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

Thứ ba, về tuyển dụng nhân lực. Tổng công ty đã triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực với nguồn tuyển dụng đa dạng (người lao động tự do, từ các công ty khác, là con em cán bộ, công nhân viên công ty) với mục tiêu tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc. Công ty đã thực hiện thu hút ứng viên thông qua nhiều kênh (đài báo, ti vi, internet, giới thiệu của cán bộ, công nhân viên,...) nên số lượng ứng viên tham gia dự tuyển rất lớn trong mỗi lần Tổng công ty thực hiện tuyển dụng. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện công khai, minh bạch và đã tuyển dụng nhân được nhiều ứng viên xuất sắc cho Tổng công ty.

Thứ tư, Tổng công ty luôn quan tâm, chăm sóc sức khỏe cho người lao động bằng các hoạt động thể dục thể thao, chăm sóc và khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho người lao động nhằm đảm bảo có được lực lượng lao động giỏi chuyên môn và có sức khỏe tốt để thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ được tập đoàn và tổng công ty giao cho.

Thứ năm, Công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát ý thức, tinh thần trách nhiệm của người lao động trong quá trình làm việc luôn được Đảng ủy, ban lãnh đạo công ty quan tâm. Đặc biệt là tuyên truyền, giáo dục ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, ý thức tuân thủ các nguyên tắc, tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ nhằm giảm thiểu hỏa hoạn và tai nạn lao động trong khi thi công các công trình xây dựng.

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

- Thứ nhất, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực

+ Đào tạo và phát triển nhân lực hàng năm của Tổng công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng. Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu.

+ Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, còn tỷ lệ không nhỏ ý kiến cho rằng các chương trình đào tạo của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí còn chưa thực sự hiệu quả.

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực chưa đạt được hiệu quả như mong đợi xuất phát từ những nguyên nhân sau:

+ Nguyên nhân chính là thiếu kinh phí để cử đi đào tạo ở nước ngoài. Do đó, các hoạt động đào tạo chủ yếu thực hiện tại công ty do chính giảng viên nội bộ công ty và giảng viên đến từ các cơ sở đào tạo trong nước. Trong khi, các cơ sở đào tạo trong nước hiện chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia, đặc biệt đào tạo đội ngũ giám đốc điều hành các dự án lớn và đội ngũ tư vấn thiết kế. Bên cạnh đó, việc kinh phí đào tạo bị cắt giảm mạnh trong những năm gần đây dẫn đến hạn chế số lượng học viên được tham gia, chất lượng các chương trình đào tạo cũng bị ảnh hưởng, suy giảm (từ năm 2012 đến nay, kinh phí đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng công ty giảm mạnh. Cụ thể, Kinh phí trung bình chi cho đào tạo, từ 90-160 triệu VNĐ/năm, thường xuyên dựa vào nguồn hỗ trợ của Tập đoàn (Trung bình, nhận được hỗ trợ từ 550-600 triệu đồng/năm). Kinh phí hạn chế lại phải hỗ trợ hầu hết các Công ty con gặp nhiều khó khăn trong SXKD nên kinh phí chi cho đào tạo và phát triển nhân lực bị cắt giảm nhiều trong những năm gần đây.

+ Áp dụng công nghệ thông tin trong quản trị nhân lực và đào tạo còn rất yếu, dẫn tới khó khăn trong xử lý số liệu để thiết kế các chương trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Không có những phòng học tiêu chuẩn làm ảnh hưởng lớn đến đào tạo, đặc biệt là đào tạo nội bộ.

+ Do nhiều Công ty con SXKD thua lỗ, kém hiệu quả nên nguồn lao động biến đổi nhanh, khó lường dẫn tới số liệu tổng hợp, thống kê không đầy đủ, không phản ánh chính xác chất lượng nguồn nhân lực, dẫn tới kết quả công tác dự báo nguồn nhân lực thiếu chính xác, làm ảnh hưởng đến xác định nhu cầu đào tạo và tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp.

+ Đội ngũ từ quản lý cấp trung trở lên, đặc biệt Trưởng các Ban/Đơn vị đa số thiếu ý thức tham gia đào tạo, dẫn tới việc chưa thực sự tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia khóa học, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo.

+ Đội ngũ làm công tác đào tạo- PTNL còn thiếu cả về số lượng và chất lượng, hầu hết đều kiêm nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản lý, tổ chức đào tạo còn nhiều hạn chế cũng đã ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả của các khóa đào tạo tại Tổng công ty.

+ Là Đơn vị xây lắp chủ lực của ngành Dầu khí, các dự án/công trình của Tổng công ty trải dài và trên diện rộng khắp mọi miền của Tổ quốc và hầu hết tập trung ở những vùng sâu, vùng xa, nên việc tổ chức đào tạo tập trung cho CBCNV gặp rất nhiều khó khăn.

- Thứ hai, về công tác tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân lực mặc dù đã có quy trình tuyển dụng rõ ràng, việc thực hiện tuyển dụng nhân lực cũng được thực hiện trên cơ sở xác định nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng. Tuy nhiên, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Nguyên nhân dẫn đến hạn chế này là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân người lao động, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của cán bộ, công nhân viên, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu cầu của vị trí công việc.

- Thứ ba, Về công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực

Công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực về cơ bản là tốt, đáp ứng yêu cầu tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn.

Nguyên nhân của hạn chế trong công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ là do Tổng công ty còn thiếu các giải pháp tổng thể, đồng bộ về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổng công ty, dẫn đến việc quy hoạch cán bộ chủ yếu mang tính giải quyết tình huống trước mắt, ngắn hạn. Bên cạnh đó, việc sử dụng cán bộ như đề bạt, bổ nhiệm còn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, dẫn đến việc quy hoạch, đề bạt bổ nhiệm còn dựa trên quan hệ thân quen,...

- Thứ tư, Công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức

Công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức người lao động chủ yếu mới tập trung nhiều vào ý thức về phòng chống cháy nổ, an toàn vệ sinh lao động còn các hoạt động lao động khác, ý thức chấp hành nội quy lao động, giờ giấc làm việc và ứng xử với đồng nghiệp chưa được chú ý nhiều nên vẫn còn tình trạng tự ý nghỉ việc, đi muộn về sớm, đánh nhau,...

Nguyên nhân của hạn chế này là do Tổng công ty có 9 đơn vị thành viên và các đơn vị sản xuất thi công ở các công trường trên khắp mọi miền tổ quốc nên việc tuyên truyền và kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy, kỷ luật còn gặp nhiều khó, đặc biệt là đối với công nhân ở các công trường xây dựng,...

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 luận văn khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam. Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Tổng công ty, tác giả đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực và thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam, chỉ rõ những kết quả đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam.

CHƯƠNG 3.

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP DẦU KHÍ VIỆT NAM

3.1. Chiến lược phát triển của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

3.1.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)

Phương án tái cơ cấu Tổng công ty đã được Tập đoàn phê duyệt (theo Quyết định số 2034a/QĐ-DKVN ngày 20/9/2013 và Quyết định số 905/QĐ-DKVN ngày 20/4/2015 của HĐQT PVN) đang gặp những khó khăn, thách thức;

- Kế hoạch 5 năm 2016-2020 và chiến lược phát triển Tổng công ty đến năm 2025, định hướng đến năm 2035 đã được Tập đoàn chấp thuận (theo Nghị quyết số 3773/NQ-DKVN ngày 9/6/2015 của Tập đoàn);

- Thực trạng nguồn lực (tài chính, năng lực con người, năng lực máy móc thiết bị, kinh nghiệm,..) của Tổng công ty/Đơn vị.

Phương hướng phát triển

Phát triển bền vững, tăng cường đoàn kết, ổn định bộ máy tổ chức hoạt động SXKD với bảo vệ môi trường, đẩy mạnh tái cơ cấu ngành nghề SXKD, chuyển đổi mô hình quản lý và hoạt động, đặt mục tiêu chất lượng, năng suất, hiệu quả và sức cạnh tranh lên hàng đầu.

Hợp tác chặt chẽ với các đối tác trong và ngoài ngành, tận dụng tối đa lợi thế là thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.

Đẩy mạnh liên doanh, liên kết với các đơn vị có năng lực trong và ngoài nước, giảm thiểu cạnh tranh, tránh đối đầu trực tiếp, từng bước tiếp thu, áp dụng chuyển giao công nghệ, đầu tư có trọng điểm, nâng cao năng lực nhằm

chiếm lĩnh thị trường trong ngành, dần mở rộng ra thị trường ngoài ngành và nước ngoài.

Nâng cao năng lực thi công, củng cố năng lực tài chính, xây dựng Tổng công ty trở thành một trong những đơn vị dịch vụ kỹ thuật cao thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Tổng thầu EPC lớn trong lĩnh vực thi công các công trình dầu khí, như: các nhà máy điện, các dự án khí/đạm, các công trình tàng trữ và vận chuyển các sản phẩm dầu khí, gia công chế tạo cơ khí, xây lắp các công trình dân dụng, các công trình giao thông/hạ tầng cơ sở,...

Mức tăng trưởng doanh thu bình quân trong giai đoạn 2016-2020 là 7%/năm và định hướng đến năm 2035 đạt từ 7- 9%/năm;

Từng bước nâng cao tỷ trọng các công trình ngoài ngành Dầu khí, như: công trình dân dụng và giao thông/cơ sở hạ tầng; tìm kiếm cơ hội mở rộng ra thị trường nước ngoài.

Mục tiêu cụ thể

- Tập trung đầu tư phương tiện, thiết bị, cơ sở hạ tầng, hoàn thiện hệ thống định mức tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật và nâng cao năng lực về mọi mặt để tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính, cụ thể:

- + Xây lắp các công trình tàng trữ, vận chuyển dầu, khí;
- + Xây lắp các công trình lọc hóa dầu, chế biến và xử lý dầu, khí;
- + Gia công chế tạo, lắp đặt, duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa, tháo dỡ, giàn khoan;
- + Xây lắp các công trình điện/đạm và các công trình công nghiệp khác;
- + Xây lắp các công trình dân dụng trong và ngoài ngành;
- + Xây lắp các công trình giao thông/cơ sở hạ tầng.

Cơ hội

Tổng công ty luôn được Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đặc biệt quan tâm hỗ trợ, tạo điều kiện thông qua các cơ chế, chính sách đặc thù, giao thầu, chỉ

định thầu các công trình/dự án lớn trọng điểm của ngành trong lĩnh vực xây lắp.

Trong kế hoạch 5 năm 2016-2020, Tổng công ty có cơ hội tiếp cận, tham gia các dự án công trình thuộc các lĩnh vực:

- Các công trình Dầu khí trên bờ

PVC tiếp tục hướng vào lĩnh vực có tiềm năng và kinh nghiệm thực hiện như: xây lắp và gia công, chế tạo cơ khí tại các nhà máy điện (khí điện, nhiệt điện, phong điện); các nhà máy LHD, NM xử lý khí/chế biến khí; các tuyến ống dẫn dầu, khí; Các khu căn cứ, bồn bể tàng trữ dầu khí; các khu căn cứ cảng dịch vụ dầu khí, như: Quảng Trạch 1, Long Phú; LHD Nghi Sơn; NM xử lý khí Cà Mau, Quảng Trị, Quảng Ngãi; Đường ống dẫn khí Lô B-Ô Môn, hệ thống đường ống khu vực đồng bằng sông Hồng, hệ thống đường ống từ kho LNG phía Bắc kết nối với khu vực đồng bằng sông Hồng.

Ngày 9/3/2016, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và các đơn vị thành viên, trong đó có PVC đã tiến hành khảo sát khởi động cụm dự án 3,8 tỷ USD tại Quảng Nam (do Tập đoàn Exxon Mobil của Mỹ làm nhà điều hành), sẽ mở ra cơ hội tốt cho một số đơn vị thành viên Tập đoàn, trong đó có PVC: Nhà máy điện (2 tổ máy) 600-700 MW (1,6 tỷ USD); Đường ống vận chuyển khí 88km. Ngoài ra, ở Quảng Ngãi sẽ có dự án nhà máy điện quy mô tương tự. Khả năng năm 2017 sẽ khởi động dự án NMNĐ Quảng Trạch 1.

- Gia công, chế tạo và cung cấp các dịch vụ cơ khí

Việc đầu tư mới, gia công sửa chữa và bảo dưỡng các giàn DK sẽ vẫn là thị trường lớn. Đây là lĩnh vực luôn có yêu cầu cạnh tranh rất cao, do đó PVC sẽ có nhiều khó khăn tiếp cận và rủi ro khi thực hiện, cụ thể một số dự án như sau: Tê giác Trắng; Kinh ngư Trắng/Kinh ngư Vàng; Sư tử Trắng; Thỏ Chu.

- Dịch vụ lắp đặt, sửa chữa, bảo dưỡng, tháo dỡ giàn khoan

Việc phát triển số lượng mỏ và giàn khoan trong thời gian tới không những chỉ mở ra thị trường cơ khí, gia công chế tạo mà nó còn mở ra thị trường lắp đặt, sửa chữa, bảo dưỡng rất lớn, ngày càng gia tăng do các công trình hiện hữu ngày một cũ đi, đây chính là thị trường đầy tiềm năng trong thời gian tới.

- Các công trình dân dụng

Tiếp tục phát huy mọi lợi thế đối với thị trường hiện có là các công trình dân dụng, phục vụ cho các dự án công nghiệp của các Đơn vị trong ngành; đồng thời dần mở rộng thị trường ra ngoài ngành.

- Các công trình giao thông/hạ tầng cơ sở

Giai đoạn 2016-2020, dự kiến sẽ có khoảng 230 nghìn tỉ đồng (vốn ngoài ngân sách) sẽ đầu tư vào lĩnh vực giao thông như: đường bộ, cảng hàng không quốc tế Long Thành, các dự án cảng biển,... Bên cạnh đó, Nhà nước đã và đang đưa ra rất nhiều giải pháp về thể chế, chính sách, thúc đẩy và thu hút mạnh mẽ nguồn vốn xã hội vào lĩnh vực giao thông. Đây là thị trường lớn, nhưng cũng là thị trường có nhiều thách thức và sức cạnh tranh cao đối với PVC.

- Phương hướng phát triển của Tổng công ty trong giai đoạn 2016-2020.

+ Khôi phục hoạt động SXKD, từng bước khẳng định thương hiệu, uy tín của PVC trong lĩnh vực thi công xây lắp là mục tiêu đặt lên hàng đầu, từng bước xây dựng PVC trở thành một đơn vị xây lắp chuyên ngành mạnh, đủ sức cạnh tranh với các nhà thầu khác trong nước về thực hiện tổng thầu EPC các công trình dầu khí thuộc lĩnh vực: lọc hóa dầu, công nghiệp điện/đạm/khí và gia công chế tạo kết cấu kim loại,...

+ Tập trung triển khai thi công/bàn giao các dự án trọng điểm của Ngành đảm bảo tiến độ và chất lượng theo yêu cầu của Chủ đầu tư: Nhà máy nhiệt điện Thái Bình 2, Kho chứa LNG Thị Vải, Nhà máy nhiệt điện Quảng Trạch 1, Nhà máy nhiệt điện Long Phú 1, Nhà máy nhiệt điện Sông Hậu, Đường ống dẫn khí Lô B Ô Môn, Dự án Lọc hóa dầu Nghi Sơn, NPK Phú Mỹ, Dự án tổng kho chứa ngoại quan dầu khí Phú Quốc, Dự án cảng dịch vụ Dầu khí, v.v;

+ Hoàn thiện hệ thống quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là kế toán quản trị, cân đối dòng tiền và dự báo rủi ro;

+ Sắp xếp lại 15 công ty con hiện có, còn 05 công ty con, tập trung vào hoạt động thi công xây dựng, trong đó 02 công ty hoạt động trong lĩnh vực gia công, chế tạo cơ khí, lắp đặt kết cấu, thi công đường ống bể chứa,..và 03 công ty hoạt động trong lĩnh vực thi công xây dựng dân dụng và công nghiệp;

+ Từng bước mở rộng thị trường ra ngoài ngoài dầu khí và nước ngoài; phấn đấu đến năm 2020 tỷ trọng lĩnh vực xây lắp các công trình ngoài ngành chiếm khoảng 15-20% tổng doanh thu của PVC;

+ Doanh thu bình quân tăng 7%, lợi nhuận tăng 3%, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ tài chính đảm bảo việc làm và đời sống ổn định cho người lao động;

+ Xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành và chuyên viên kỹ thuật đủ năng lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật và nghiệp vụ quản lý điều hành trong xây lắp chuyên ngành dầu khí.

+ Xây dựng và đào tạo đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, nòng cốt làm việc trực tiếp trên các công trường/dự án đáp ứng nhu cầu SXKD của PVC.

Dưới đây là một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu giai đoạn 2016 – 2020 của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam

*** Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu giai đoạn 2016-2020 của PVC**

Bảng 3.1. Các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu giai đoạn 2016-2020.

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Giai đoạn 2016-2020
1.	Vốn CSH Công ty mẹ	962,47	1.054,47	1.156,47	1.270,87	1.401,27	1.401,27
-	Vốn điều lệ	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
-	Tỷ lệ sở hữu của TĐ	51%	51%	51%	51%	51%	
2	Giá trị SXKD	10.700	11.700	12.700	13.500	14.500	63.100
3	Tổng doanh thu	9.500	10.200	11.000	11.500	12.500	54.700
-	Riêng công ty mẹ	8.500	9.200	10.000	10.500	11.500	49.700
4	Lợi nhuận TT	221,0	258,0	296,0	363,0	415,0	1.553,0
	Riêng công ty Mẹ	83,0	92,0	102,0	143,0	163,0	583,0
5	Lợi nhuận sau thuế	167,0	200,0	232,0	267,0	302,0	1.168,0
	Riêng công ty Mẹ	83,0	92,0	102,0	114,4	130,4	521,8
6	Giá trị đầu tư	111,26	79,17	111,26	47,09	47,09	395,87
	Riêng công ty Mẹ	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00
7	Nộp ngân sách NN	489,0	557,0	604,0	680,0	756,0	3.086,0
8	Tỷ suất LNST/VCSH bình quân	12%	13%	13%	13%	13%	

Ghi chú: Giá trị đầu tư chưa bao gồm đầu tư MMTB của PVC và các đơn vị.

Bảng 3.2. Tỷ trọng các lĩnh vực kinh doanh, giai đoạn 2016-2020.*Đơn vị tính: %*

TT	Các lĩnh vực	2016	2017	2018	2019	2020
1	Các công trình tàng trữ, vận chuyển dầu khí	4,20 %	15,06 %	14,77 %	21,08%	14,78 %
2	Các nhà máy lọc hóa dầu, chế biến và xử lý dầu khí	4,50 %	8,72 %	6,44 %	12,99 %	18,08 %
3	Các nhà máy điện/đạm	89,01 %	72,10 %	73,59 %	58,54 %	56,58%
4	Các công trình dân dụng	0,66 %	1,21 %	1,70 %	2,16 %	2,19 %
5	Các công trình giao thông/cơ sở hạ tầng	0,48 %	1,76 %	2,44 %	3,83 %	6,95 %
6	Hoạt động SXKD khác	1,15 %	1,15 %	1,06 %	1,40 %	1,42%

3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam (PVC)

*** Định hướng tổng quát**

Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, khoa học công nghệ và công nhân kỹ thuật PVC đồng bộ, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, khoa học công nghệ, nghiệp vụ quản lý và điều hành tiên tiến hàng đầu Việt Nam và vươn tầm khu vực, để tự điều hành SXKD lĩnh vực cốt lõi xây lắp các công trình dầu khí với thị trường mục tiêu là các dự án dầu khí chuyên ngành, dần mở ra thị trường ngoài ngành và các nước trong khu vực.

*** Định hướng cụ thể**

- Từng bước xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật lành nghề phấn đấu đưa PVC trở thành một đơn vị xây lắp chuyên ngành mạnh, đủ sức cạnh tranh với các nhà thầu khác trong nước về thực hiện

tổng thầu EPC các công trình dầu khí thuộc lĩnh vực: Lọc hóa dầu; Công nghiệp điện/đạm/khí và gia công chế

tạo kết cấu kim loại,...

+ Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý dự án PVC tiên tiến, toàn diện, đủ số lượng đảm bảo chất lượng (từ nội dung quản lý, phương pháp quản lý, yêu cầu quản lý và trách nhiệm của giám đốc Ban ĐHDA);

+ Tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác tư vấn, thiết kế, đảm bảo thực hiện tốt 02 nhiệm vụ giai đoạn: Quản lý thiết kế và Thiết kế biện pháp tổ chức thi công, đảm bảo giám sát hiệu quả;

+ Xây dựng và đào tạo đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, nòng cốt

làm việc trực tiếp trên các công trường/dự án Tổng công ty/đơn vị.

- Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực Kinh tế, Thương mại, Đấu thầu, Tài chính và Quản trị rủi ro.

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn hóa chức danh công việc, hệ thống khung năng lực, đánh giá và đào tạo cho lao động,...

- Ưu tiên đào tạo các chức danh liên quan đến lĩnh vực hoạt động chính của PVC (thiết kế, quản lý dự án, kỹ sư cơ khí và xây dựng).

- Xây dựng nguồn nhân lực theo hướng chuyên nghiệp hóa thông qua việc (1). tổ chức, sắp xếp lại lao động, phân công lao động một cách khoa học, tạo sự chuyên môn hóa sâu trong lao động; (2). các hoạt động chuyên môn được quản lý, hoạt động theo quy trình, quy định, biểu mẫu khoa học và theo tiêu chuẩn quốc tế, mọi lao động phải hiểu biết chuyên sâu về các quy trình, quy định liên quan; (3) ứng dụng Khoa học Công nghệ vào công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Xây dựng bản sắc và văn hóa PVC trên cơ sở nhân lực năng động, sáng tạo, có trình độ chuyên môn và quản lý chuyên nghiệp.

- Phân nhóm nhân sự tại Công ty mẹ để xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực phù hợp.

3.2. Các nhóm giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam

Giải pháp đào tạo và phát triển nhân lực PVC có quan hệ mật thiết với giải pháp tổ chức, quản trị doanh nghiệp và nhân sự trong toàn giai đoạn.

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

Hiện nay, Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam đã xây dựng được quy chế tuyển dụng. Tuy nhiên, trên thực tế việc áp dụng còn mang tính cứng nhắc, chưa thực sự mang lại hiệu quả cao trong Tổng công ty, nhiều khi bỏ qua cơ hội để tuyển được những ứng viên tài năng. Do đó, để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu công việc, Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng cả từ nguồn bên trong (nội bộ công ty) và nguồn bên ngoài (nguồn từ thị trường lao động). Với việc mở rộng và đa dạng nguồn tuyển, số lượng ứng viên sẽ thu hút được nhiều hơn, đây là cơ sở quan trọng để lựa chọn được nhiều ứng viên xuất sắc.

Để công tác tuyển dụng nhân lực thực sự có chất lượng, Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam đã xây dựng được một quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể. Tuy nhiên, việc tuyển chọn trong những năm qua vẫn chưa thực sự hiệu quả. Nhiều khi tuyển chọn chưa đúng người phù hợp nhất với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức. Do đó, để khắc phục những bất cập, hạn chế này, nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, việc thi tuyển của Tổng công ty cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

- Tuyển dụng đúng người người có trình độ chuyên môn trên cơ sở yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

- Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng dân chủ, công khai minh bạch từ khâu lập kế hoạch cũng như tổ chức thi tuyển.

- Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người dự thi đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm từ cao đến thấp, cho đến khi hết chỉ tiêu cần tuyển.

- Đổi mới nội dung thi tuyển, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo bám sát với trình độ nghiệp vụ cần tuyển.

- Xây dựng lại quy trình tuyển dụng và siết chặt trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong tuyển dụng. Hiện nay, Tổng công ty đang thực hiện tuyển dụng theo quy trình tuyển dụng và thực hiện báo cáo với Tập đoàn nhưng trong quá trình triển khai thực hiện lại không đúng quy trình dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không được đảm bảo. Do đó, Tổng công ty cần rà soát lại quy trình tuyển dụng đồng thời quy định rõ trách nhiệm của các thành viên trong hội đồng tuyển dụng, để nâng cao ý thức, trách nhiệm của các thành viên trong công tác tuyển dụng, từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty. Đặc biệt là có thể truy cứu trách nhiệm, kỷ luật đối với cán bộ, bộ phận để xảy ra sai sót trong quá trình tuyển dụng.

- Như phần thực trạng đã phân tích, một trong những nguyên nhân chính dẫn đến việc tuyển dụng chưa đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức là do Tổng công ty chưa xây dựng được tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng, cụ thể. Do đó, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, việc trước mắt là Tổng công ty cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần xây dựng được các tiêu chuẩn tuyển dụng. Từ các tiêu chuẩn đó, xây dựng các tiêu chí đánh giá ứng viên cho từng vị trí chức danh công việc cần tuyển cho phù hợp. Cụ thể, khi tiêu chuẩn tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những

đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển chọn. Trên cơ sở đó đưa ra các tiêu chí tuyển chọn rõ ràng cụ thể như sau:

Tiêu chí tuyển chọn không phải là giới tính, tuổi tác mà là năng lực nghề nghiệp được cấu thành bởi 3 yếu tố (ASK) :

- Thái độ đối với nghề (Attitude)
- Kỹ năng hành nghề (Skill)
- Tri thức chuyên môn (Knowledge)

Trong đó: (1) Attitude (Thái độ): là thái độ đối với công việc của ứng viên. Được thể hiện về mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc.

Trong tiêu chí thái độ có thể phân ra thành 4 mức cụ thể như sau:

- Không bao giờ xảy ra
- thỉnh thoảng xảy ra thái độ này
- Luôn luôn xảy ra
- Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Hoặc thái độ đặc thù với nghề: cầu tiến, công bằng, lạc quan...

Do vậy trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình cần xác định ứng viên thuộc thái độ nào xem mức độ phù hợp với công việc của ứng viên là bao nhiêu % theo các tiêu chí đã xây dựng.

(2) Skill (Kỹ năng): là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên đến đâu. Hay nói cách khác thể hiện sự làm được việc. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để phát hiện ra sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

(3) Knowledge (kiến thức): là sự am hiểu về công việc của ứng viên đến mức độ nào, chuyên môn trong công việc.

Việc đưa ra hệ thống tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá ứng viên rõ ràng và thống nhất trong hội đồng tuyển dụng, sẽ hạn chế được sự cảm tính trong quá trình tuyển chọn, việc đưa người thân, họ hàng, hoặc mối quan hệ cá nhân vào làm việc mà không trên cơ sở khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Trong những năm qua, Tổng công ty Cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam cũng đã rất quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực, tuy nhiên hiệu quả đào tạo chưa thực sự cao. Do đó, trong thời gian tới, Tổng công ty cần hoàn thiện hơn công tác đào tạo và phát triển nhân lực, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng công ty cần tập trung vào các hoạt động cụ thể sau:

Thứ nhất, xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo

Xây dựng chính sách đào tạo có mục tiêu, phân loại theo từng đối tượng và bám sát vào Chiến lược phát triển của Tổng công ty; đặc biệt chú trọng đến các chương trình đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, lực lượng công nhân có tay nghề cao, chuyên sâu phù hợp với nhiệm vụ của Tổng công ty và được cấp chứng chỉ quốc tế; đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dự án theo hướng chuẩn quốc tế; Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia cho các dự án

Xây dựng và đào tạo đội ngũ giám đốc công trình và cán bộ kế cận

Thứ hai, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp

Với đặc thù công việc của PVC, bộ phận phụ trách đào tạo của Tổng công ty cần thiết kế nội dung, chương trình theo các nội dung cụ thể sau:

- Bố trí kế hoạch và trình bày kế hoạch hệ thống;
- Dự toán công trình, gọi thầu và đấu thầu, điều khoản hợp đồng;

- Kiểm tra chất lượng, xây dựng biện pháp kỹ thuật, quyết toán tài chính;
- Đào tạo kiến thức cơ bản hiện đại về quản lý công trình, gồm: Đặc điểm, quy luật, tư tưởng quản lý, trình tự quản lý, cơ chế quản lý, cơ cấu tổ chức, kế hoạch xây dựng, hợp đồng xây dựng, kiểm soát xây dựng, quản lý xây dựng, kỹ năng đàm phán.

- Đào tạo kỹ thuật quản lý xây dựng: Kỹ thuật hệ thống, khoa học hành vi, hệ thống công trình, giá trị công trình,...

- Đào tạo Quản lý dự án theo tiêu chuẩn PMI.

- Đào tạo an toàn vệ sinh lao động; QLDA, Chỉ huy trưởng công trường, tổ chức thi công ; giám sát thi công (son, hàn, lắp đặt cơ khí,..); Hoàn công, nghiệm thu công trình, phần mềm Tekla và các nội dung theo yêu cầu của dự án.

- Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên chuyên môn/nghề nghiệp vụ như:

- + Phổ biến pháp luật liên quan đến: kỹ thuật; kinh tế- thương mại; tài chính-kế toán; đầu tư; quản lý nhân lực, chế độ chính sách,...

- + Nghiệp vụ tài chính-kế toán-kiểm toán; Hợp đồng thương mại, đấu thầu ; quản trị nhân lực; Pháp luật hợp đồng; Quản trị rủi ro tài chính ; Kỹ năng thu hồi công nợ; Quản lý dự án đầu tư,...

Thứ ba, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp

Trong những năm qua, Tổng công ty đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo, tuy nhiên các chương trình đào tạo còn đại trà, chưa chuyên sâu và chủ yếu do giảng viên nội bộ trực tiếp đào tạo nên hiệu quả chưa cao. Do đó, thời gian tới, Tổng công ty cần triển khai đào tạo theo hướng:

- Đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Để nâng cao chất lượng đào tạo cho kỹ sư tư vấn thiết kế và quản lý dự án.

- Đào tạo nội bộ, tham gia thực tập công việc (vừa học vừa làm) tại Trung tâm tư vấn, thiết kế PVC-MS.

- Đào tạo tập trung: Sử dụng, ứng dụng phần mềm TEKLA và kết nối từ các Ban điều hành dự án đến Ban chuyên môn của Tổng công ty.

- Gửi cán bộ, nhân viên đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước.

Với mỗi nhóm đối tượng sẽ chọn phương pháp đào tạo phù hợp và lựa chọn giảng viên phù hợp có uy tín trực tiếp giảng dạy và hướng dẫn thực hành. Với các chương trình đào tạo nội bộ thì công ty có thể sử dụng giảng viên nội bộ để giảng dạy và hướng dẫn thực hành; đối với các chương trình đào tạo định hướng chuyên gia nên thuê chuyên gia bên ngoài (có kiến thức, kinh nghiệm và uy tín trong và ngoài nước) đào tạo theo nội dung đặt hàng của Tổng công ty hoặc kết hợp giữa chuyên gia thuê ngoài và giảng viên nội bộ Tổng công ty.

Thứ tư, về kinh phí đào tạo. Tổng công ty cần chủ động trích quỹ đào tạo hàng năm, đồng thời tranh thủ kinh phí đào tạo từ tập đoàn để có nguồn kinh phí lớn, để có thể thực hiện chiến lược đào tạo dài hạn, đặc biệt là thực hiện các chương trình đào tạo phải thuê chuyên gia nước ngoài hoặc gửi cán bộ, nhân viên đi đào tạo chuyên sâu tại nước ngoài.

Thứ năm, cần có biện pháp sử dụng nhân lực hợp lý sau đào tạo.

Sau khi kết thúc các chương trình đào tạo, cần sắp xếp, bố trí những lao động đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo. Điều này vừa giúp người lao động áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích người lao động tự tham gia đào tạo nâng cao trình độ vì họ thấy kiến thức mình học được được sử dụng trong công việc

Ngoài ra công ty nên xây dựng cam kết đào tạo và sử dụng sau đào tạo đối với những người lao động được cử đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước đặc biệt là những trường hợp nhân tài được cử đi đào tạo bằng chi

phí của Công ty nhằm hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám sau khi đào tạo. Xây dựng và thực hiện chính sách ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía Tổng công ty. Nội dung của cam kết đào tạo đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật lao động và chiến lược phát triển của công ty, đem lại lợi ích lâu dài cho cả Tổng công ty và người lao động muốn gắn bó làm việc lâu dài cho Tổng công ty.

3.2.3. Hoàn thiện công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần thực hiện tốt việc quy hoạch và sử dụng cán bộ để đảm bảo có nguồn nhân lực chất lượng, ổn định lâu dài cho Tổng công ty.

Để thực hiện tốt công tác quy hoạch, Tổng công ty cần tập trung làm tốt các nội dung sau:

- Thứ nhất, Xây dựng các kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực

Như đã phân tích ở phần thực trạng, trong những năm qua, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam đã thực hiện quy hoạch nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc quy hoạch mới chỉ thực hiện trọng ngắn hạn, trước mắt mà chưa có chiến lược dài hạn. Hạn chế này làm ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực và ảnh hưởng đến việc hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, trong bối cảnh thị trường luôn biến động. Do đó, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần căn cứ vào chiến lược sản xuất kinh doanh, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của Tổng công ty, trên cơ sở đó quy hoạch nguồn nhân lực hướng tới chiến lược nguồn nhân lực. Việc này sẽ giúp cho Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam chủ động nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh. Hơn nữa, việc quy hoạch nguồn nhân lực tốt sẽ giúp tạo tâm lý tin tưởng phấn khởi của đội ngũ lao động khi thấy tương lai của mình được quan tâm, đảm bảo, có cơ hội phát triển.

- Thứ hai, Nội dung quy hoạch nguồn nhân lực phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể

Trước hết, quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác quản lý, lãnh đạo. Trong thời gian tới, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần tiếp tục rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý của đơn vị mình, trên cơ sở đó điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới và đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện. Đồng thời, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ nguồn. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch luận chuyển, bố trí, sử dụng cán bộ để tạo điều kiện cho cán bộ trong quy hoạch rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau, nhất là vị trí công tác kế cận cho chức danh quy hoạch, đồng thời để kiểm chứng bản lĩnh chính trị, trình độ, phẩm chất, tạo vị thế, uy tín cần thiết, qua đó tuyển chọn cán bộ phù hợp nhất cho các vị trí lãnh đạo, quản lý.

Quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất. Để thực hiện tốt công tác này, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần tiến hành các nhiệm vụ: Tiến hành rà soát nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất hiện có, trên cơ sở mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong từng giai đoạn. Trong quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất cần đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực ngành nghề, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính. Trên cơ sở quy hoạch này, cần xây dựng kế hoạch cụ thể về phương án tạo nguồn như: thu hút ứng viên phù hợp trên thị trường lao động, tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng, thực hiện đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác chuyên môn nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất hiện có và lực lượng lao động mới tuyển nhằm giúp đội ngũ lao động này nhanh chóng hòa nhập với Tổng

công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam và thực hiện tốt công việc của mình.

3.2.4. Tăng cường tuyên truyền, giáo dục và kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Tổng công ty

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc, ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục tinh thần trách nhiệm, ý thức tận tâm, tận lực với nhiệm vụ được giao, ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam cần đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật lao động. Việc thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế của Tổng công ty cần được thực hiện bởi các trưởng bộ phận, đồng thời có sự tham gia của các nhân viên để đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng. Bên cạnh đó, cần có cơ chế khuyến khích cán bộ, nhân viên thực hiện nghiêm các quy quy, quy chế của Tổng công ty và có chế tài xử phạt đối với những hành vi vi phạm, đặc biệt những trường hợp đã vi phạm lại tiếp tục tái phạm. Ví dụ: Mỗi CBCNV không vi phạm nội quy, quy định trong tháng được hưởng 100% phụ cấp ăn trưa, hoặc được thưởng chuyên cần. Nếu cán bộ, công nhân viên có hành vi vi phạm nội quy quy định trong tháng sẽ bị khấu trừ tỷ lệ % tương ứng với mức quy định khấu trừ hoặc trừ toàn bộ phụ cấp hoặc có hình thức kỷ luật tùy theo mức độ vi phạm. Mức khấu trừ cụ thể có thể quy định như sau:

**** Thời gian làm việc***

- Đi muộn về sớm (không báo cáo xin phép) quá 30 phút trong một ngày làm việc lần thứ nhất bị khấu trừ 20%. Nếu tái phạm lần thứ hai trong tháng sẽ bị khấu trừ tiếp 30%.

- Đi muộn về sớm (Không báo cáo xin phép) cộng dồn trong một tháng quá 60 phút bị trừ 40%. Quá từ 90 phút đến 120 phút trở lên bị khấu trừ 60%, cao hơn 120 phút bị trừ toàn bộ và có thể xử lý kỷ luật.

- Tự ý bỏ việc ra ngoài cơ quan (không báo cáo) từ 01 lần sẽ bị cắt phụ cấp ăn trưa, 02 lần trở lên có thể xem xét kỷ luật.

** Tác phong làm việc*

- Uống rượu bia, hút thuốc là trong giờ làm việc bị khấu trừ 30%. Tái phạm lần thứ hai bị khấu trừ 50%. Lần thứ 3 trở lên sẽ bị trừ toàn bộ.

- Thiếu trách nhiệm, gây lãng phí tài sản của công ty sẽ bị xử lý kỷ luật theo mức độ thiệt hại cho công ty.

- Không tuân thủ đúng quy trình tác nghiệp của bộ phận, các thao tác, quy trình vận hành, quy tắc an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ dẫn đến tai nạn cho mình hoặc cho người khác hoặc gây hỏng hóc máy móc, thiết bị, thiệt hại về kinh tế, uy tín của Tổng công ty sẽ bị trừ toàn bộ các khoản phúc lợi như ăn trưa, chuyên cần và bị xử lý kỷ luật, đền bù thiệt hại tùy theo hành vi và mức độ thiệt hại gây ra theo quy định của pháp luật và nội quy, kỷ luật của công ty.

- Tham gia chơi cờ bạc, hoặc ngồi xem chơi cờ bạc sẽ bị xử lý kỷ luật từ khiển trách trở lên,...

3.2.5. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty

Cơ chế, chính sách bảo vệ và đãi ngộ cán bộ, công nhân viên là vấn đề cực kỳ quan trọng, cơ chế chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ khuyến khích tính tích cực, sự hăng hái, cố gắng và yên tâm công tác của cán bộ, nhân viên công ty, nó sẽ nâng cao được tinh thần trách nhiệm, phát huy được tinh thần lao động sáng tạo của cán bộ, nhân viên, thu hút được nhân tài làm cho tập thể đoàn kết nhất trí, qua đó thúc đẩy phát triển tổ chức. Ngược lại nếu cơ chế,

chính sách đãi ngộ không hợp lý sẽ tạo ra tâm trạng chán nản, kìm hãm sự sáng tạo, triệt tiêu tính tích cực của các thành viên trong tập thể, nội bộ có thể nảy sinh mất đoàn kết và nhiều tiêu cực do đó có thể kìm hãm, triệt tiêu, cản trở sự phát triển. Đối với Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam, là một doanh nghiệp nhà nước, được quản lý bởi các quy định, các chính sách của nhà nước nên luôn bị hạn chế trong việc khuyến khích thu hút nhân tài. Do vậy việc đổi mới các chính sách đãi ngộ càng phải được đổi mới nhanh, từ đó tạo ra sức thu hút đối với lực lượng đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi về với công ty.

Về mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút chuyên gia quản lý, cán bộ chuyên môn giỏi và mức độ hợp lý của việc tổ chức đào tạo bổ sung cho cán bộ quản lý doanh nghiệp mới. Chuyên gia quản lý doanh nghiệp là người giỏi cả về lý thuyết lẫn thực tế. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, khi đất nước hội nhập sâu vào kinh tế khu vực và thế giới doanh nghiệp, Việt Nam cũng thiếu chuyên gia quản lý. Cuộc tranh giành chuyên gia quản lý ngày càng trở nên quyết liệt. Doanh nghiệp chỉ thu hút được chuyên gia quản lý khi có chính sách hấp dẫn và cách thức thích hợp. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn giỏi là mức độ đáp ứng, phù hợp về mặt giá trị, cả về mặt cách thức của những cam kết trong chính sách thu hút với những nhu cầu ưu tiên thỏa mãn của ứng viên mục tiêu. Mức độ đáp ứng, phù hợp càng cao tức là mức độ hấp dẫn càng cao. Tổ chức đào tạo bổ sung là hoàn toàn cần thiết vì mục tiêu, các điều kiện của doanh nghiệp khác nhau thường khác nhau. Đào tạo, bổ sung cần có mục tiêu cụ thể, rõ ràng và tuân thủ nghiêm ngặt theo bài bản. Thu hút được nhiều chuyên gia quản lý và đào tạo bổ sung hợp lý góp phần đáng kể làm tăng chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty.

Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, những cán bộ quản lý, chuyên môn giỏi đều là những con người thông minh có chất xám cao, luôn năng động, hơn nữa thương trường cũng luôn tìm cách chiêu dụ những tài năng ấy khiến họ có nhiều động cơ để ra đi. Chính vì vậy để có thể cạnh tranh, thu hút, chiêu mộ đội ngũ cán bộ giỏi và giữ chân họ gắn bó với công ty, công ty cần phải xây dựng được chế độ đãi ngộ hợp lý.

Do đó vấn đề quan trọng có tính quyết định là phải tham gia xây dựng, hoàn thiện cơ chế chính sách bảo vệ, đãi ngộ hợp lý. Tuy nhiên khi tham gia xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, nhân viên vẫn phải quán triệt các yêu cầu cơ bản sau:

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải trên cơ sở cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước.

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải đảm bảo quyền lợi gắn liền với trách nhiệm, đảm bảo công bằng và đảm bảo khuyến khích cả vật chất lẫn tinh thần nhằm kích thích tài năng sáng tạo, có sức hấp dẫn lôi cuốn để mọi người nỗ lực phấn đấu vươn lên.

- Về chính sách tiền lương, thu nhập: để cán bộ quản lý, nhân viên có tâm huyết với công việc, thì công tác tiền lương của Tổng công ty cần phải tiếp tục được nghiên cứu hoàn thiện, để tiền lương phản ánh được trình độ, năng lực thực tế của từng người, phản ánh được khả năng đóng góp hữu ích của mỗi người và tiền lương phải là nguồn thu nhập chính, chủ yếu, nó không chỉ giúp cho người lao động tâm huyết với công việc, phấn đấu hoàn thành tốt công việc mà còn giúp ngăn chặn đẩy lùi những tiêu cực, tham nhũng trong đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty. Trong chính sách tiền lương cần có chính sách đãi ngộ đối với các cán bộ quản lý kiêm nhiệm, bằng cách có quy định phụ cấp trách nhiệm xứng đáng cho cán bộ hoạt động kiêm nhiệm để họ nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc được giao.

- Về khen thưởng: công tác khen thưởng cần được tiến hành thường xuyên theo định kỳ. Việc khen thưởng phải gắn khen thưởng với những kết quả cụ thể mà người lao động đạt được. Khen thưởng phải kịp thời nhằm động viên khuyến khích người lao động hăng say hoạt động, sáng tạo, chú ý kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng về vật chất với động viên khuyến khích về tinh thần. Hàng tháng, quý, năm có chế độ khen thưởng khuyến khích người lao động có sáng kiến, năng suất cao, có cải tiến về công tác quản lý, tổ chức sản xuất, mang lại hiệu quả cao trong sản xuất. Đảm bảo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực, tâm huyết với công ty. Việc đánh giá năng lực của nhân viên không chỉ dựa trên cơ sở đánh giá thái độ trách nhiệm đối với công việc mà còn bằng quá trình, kết quả công tác. Đối với cá nhân có thành tích đặc biệt cần được công nhận và thể hiện sự công nhận đó bằng sự cân nhắc đặc biệt lên các vị trí quản lý cao hơn, xứng đáng hơn. Biểu hiện đó không chỉ tạo ra sự khích lệ đối với cán bộ quản lý đó mà còn là tấm gương cho các cán bộ khác noi theo, học tập. Ngoài ra cần chú trọng bảo hộ, bảo vệ và khen thưởng thích đáng đối với người lao động dũng cảm đấu tranh chống tiêu cực, tham nhũng, chống lại các tệ nạn xã hội, dám đấu tranh bênh vực lẽ phải để bảo vệ người lao động.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3, tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam . Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được 05 giải pháp lớn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam đó là (1) Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực; (2) Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nhân lực; (3) Hoàn thiện công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực; (4) Tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực hiện nội quy, kỷ luật của Tổng công ty và (5) Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Các giải pháp này đã được trình bày cụ thể, gắn với thực tế tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam và mang tính khả thi cao.

KẾT LUẬN

Ngày nay vấn đề nâng cao chất lượng và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đã trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với tất cả các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp trong lĩnh vực xây lắp nói riêng. Nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả lao động, từ đó làm tăng hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, việc nghiên cứu đề tài Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một tổng công ty lớn của Nhà nước là rất cần thiết nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế ngày càng mạnh mẽ.

Luận văn mặc dù còn tồn tại một số hạn chế nhưng cũng đã đạt được mục tiêu đặt ra. Cụ thể:

- Luận văn đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam, kinh nghiệm của tập đoàn FPT và rút ra bài học kinh nghiệm cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam.

- Luận văn đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực, thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam, chỉ rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam.

- Luận văn đã chỉ rõ phương hướng phát triển của công ty, phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đề xuất được 05 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam. Những giải pháp này, nếu được triển khai thực tế tại Tổng công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Việt Nam, sẽ góp phần nâng cao

hơn các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty trong thời gian tới./

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS.Trần Xuân Cầu, PGS.TS.Mai Quốc Chánh (2007), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, Trường đại học Kinh tế quốc dân, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
4. Lê Thị Hồng Điệp (2005), “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*”, luận án tiến sĩ kinh tế chính trị, Trung tâm đào tạo bồi dưỡng giảng viên lý luận chính trị, Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Th.S Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, 2*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
7. Vũ Thu Hương, Tạp chí kinh tế (2010), Thực trạng nguồn nhân lực của Việt Nam hiện nay
8. Bùi Hoàng Lợi (2007), *Quản trị nhân lực*, Tủ sách nhà quản trị doanh nghiệp, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
9. TS. Phạm Công Nhất (2008), “Nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế”, *Tạp chí Cộng sản* số 786.

10. Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao Động-Xã hội, Hà Nội.
11. PGS.TS Lê Văn Tâm, TS. Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
13. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
14. PGS.TS. Nguyễn Tiếp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Trường đại học Lao động – xã hội, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
15. Nguyễn Phú Trọng (2000) với đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KHXH.05.03 “*Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước*”.
16. Th.S. Lương Văn Úc (2003), *Tâm lý học lao động*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
17. PGS.TS. Phùng Rân (2008), “*Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*”, trường Cao đẳng Viễn Đông, TP.HCM.
18. Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam, “Giới thiệu chung về tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam”,
http://www.pvn.vn/?portal=news&page=detail&category_id=7&id=388
19. Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí, “*Giới thiệu chung về Tổng công ty cổ phần xây lắp dầu khí - 30 năm hình thành và phát triển*”,
<http://pvc.vn/gioithieu/tabid/201/id/805/Gioi-thieu-chung.aspx>.
20. Tổng công ty Cổ phần Xây lắp dầu khí Việt Nam, “Báo cáo của các Ban/VP/CN”.

PHỤ LỤC

BẢNG HỎI

(Dành cho cán bộ công nhân viên tại Công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam)

Với mục đích nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tìm ra nguyên nhân, đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây lắp dầu khí Việt Nam. Tôi mong nhận được sự hợp tác của các cán bộ, công nhân viên tại công ty trong việc trả lời các câu hỏi trong Phiếu bảng hỏi. **Mục đích khảo sát chỉ phục vụ cho nghiên cứu không sử dụng cho mục đích nào khác.**

I. Thông tin chung về người trả lời phiếu

Họ và tên người trả lời phiếu:.....

STT	Câu hỏi	Trả lời
1.	Giới tính	1. Nam ☐ 2. Nữ ☐
2.	Công việc đảm nhận	1. Lãnh đạo công ty ☐ 2. Cán bộ quản lý ☐ 3. Nhân viên ☐ 4. Công nhân ☐
3.	Trình độ chuyên môn	1. Lao động phổ thông ☐ 2. Trung cấp ☐ 3. Cao đẳng ☐ 4. Đại học ☐ 5. Trên đại học ☐

II. Bảng khảo sát

1. Anh/Chị hãy tự đánh giá khả năng của bản thân theo các kỹ năng sau

(đánh X vào ô mình lựa chọn)

STT	Các kỹ năng	Kém (1)	Trung Bình (2)	Khá (3)	Tốt (4)
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề				

2	Kỹ năng giao tiếp				
3	Kỹ năng làm việc nhóm				
4	Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân				
5	Kỹ năng sử dụng máy tính				
6	Kỹ năng ngoại ngữ				

2. Anh/Chị vui lòng đánh giá về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty theo bảng dưới đây:

Hướng dẫn: Đánh dấu X vào ô mà mình lựa chọn. Các giá trị từ 1 đến 5 trên mỗi câu hỏi tương ứng với mức độ đồng ý hoặc mức độ hài lòng tăng dần. Ý nghĩa các giá trị lựa chọn như sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Tạm đồng ý	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Tiêu chí			Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1. Đặc điểm công việc	1	Công việc phù hợp với năng lực của cá nhân					
	2	Công việc thú vị					
	3	Công việc có nhiều thách thức					
2. Tuyển dụng nhân lực	1	Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể					
	2	Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng					
	3	Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên					
	4	Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch					

	5	Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc					
3. Cơ hội đào tạo kỹ năng nghề nghiệp	1	Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc					
	2	Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong công ty					
	3	Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt					
	4	Nhân viên hài lòng với chương trình đào tạo của công ty					
4. Quy hoạch và sử dụng nhân lực	1	Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân					
	2	Công ty thực hiện chuyển đổi người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động					
	3	Phân công công việc rõ ràng, hợp lý					
5. Tiền lương và phúc lợi	1	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty					
	2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc					
	3	Nhân viên hài lòng với chế độ lương trong công ty					
	4	Chính sách khen thưởng và kỷ luật hợp lý					
6. Thời gian làm việc và nghỉ ngơi	1	Thời gian làm việc, nghỉ ngơi rất phù hợp					
	2	Hài lòng với hình thức làm thêm ngoài giờ					
	3	Việc bắt buộc làm thêm ngoài giờ					
7. Mức độ an toàn vệ sinh lao động	1	Hài lòng với môi trường làm việc					
	2	Nơi làm việc có đảm bảo an toàn					
	3	Ban lãnh đạo quan tâm tới việc bảo hộ cho công nhân thi công tại công trường					
	4	Hỗ trợ kịp thời những rủi ro không đáng có					

		trong công việc					
	5	Việc thực hiện đầy đủ, đúng quy định về việc mặc đồ bảo hộ lao động hàng ngày là rất quan trọng					
8. Các hoạt động thể dục thể thao trong công ty	1	Hài lòng với các hoạt động thể dục thể thao của công ty					
	2	Công ty có nhiều phong trào thể thao phù hợp					
	3	Toàn thể CBCNV công ty tham gia những hoạt động thể thao					
10. Mức độ quan tâm đến sức khỏe CBCNV của công ty	1	Cung cấp đầy đủ chế độ BHYT					
	2	Thăm khám sức khỏe định kỳ hàng năm					
	3	Thường xuyên quan tâm đến sức khỏe của CBCNV					
11. Hoạt động tuyên truyền ý thức lao động cho CBCNV	1	Có văn bản pháp luật về ý thức LĐ tới từng nhân viên					
	2	Hằng quý có phòng hành chính tới tuyên truyền ý thức LĐ cho từng khối cán bộ					
	3	Hoạt động tuyên truyền giúp cho NLĐ có ý thức cao trong công việc					
12. Mức độ hài lòng của CBCNV đối với công ty	1	Mong muốn gắn bó với công ty lâu dài					
	2	Coi công ty như ngôi nhà thứ 2					
	3	Muốn giới thiệu người thân bạn bè vào làm tại công ty					

Đề xuất của Ông/Bà về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trong thời gian tới?

.....
.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ nhiệt tình của Ông/Bà!