

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

THÁI THẢO NGỌC

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Phúc Nguyên**

Phản biện 2: **TS. Đoàn Hồng Lê**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 03 năm 2013.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực luôn là mối quan tâm của các doanh nghiệp, công ty. Bởi lẽ vai trò của nguồn nhân lực lại luôn là yếu tố quyết định sự thắng lợi của các doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Lilama7 là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - Tổng Công ty hàng đầu trong lĩnh vực lắp máy và xây dựng tại Việt Nam. Công ty Lilama7 rất chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực và đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên so với yêu cầu hiện tại, so với các đối thủ cạnh tranh và để thắng lợi trong việc sản xuất kinh doanh, công ty cần phát triển nguồn nhân lực. Đó là lý do tác giả chọn đề tài "*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7*" làm luận văn tốt nghiệp nhằm góp phần thiết thực cho việc phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7 trong thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Lilama 7 trong 5 năm đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu*

Là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7.

- Phạm vi nghiên cứu

+ Về mặt nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần Lilama 7.

+ Về không gian: Các nội dung trên được nghiên cứu tại công ty cổ phần Lilama 7.

+ Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện những mục tiêu trên, trong quá trình thực hiện đề tài tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc,

- Phương pháp điều tra, phương pháp khảo sát, phương pháp chuyên gia,

- Phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp, phương pháp khái quát hóa,

- Các phương pháp quản trị khác...

5. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận nội dung đề tài gồm có 3 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7

Chương 3: Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Lilama 7 trong 5 năm tới.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. KHÁI QUÁT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người, gồm thể lực, trí lực và nhân cách.

b. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), bao gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

c. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là một tổng thể các cách thức, biện pháp làm gia tăng đáng kể chất lượng của nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức và nhu cầu của người lao động.

1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

- Trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn;
- Giải quyết các vấn đề tổ chức;
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới;
- Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp;
- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc;
- Giảm bớt sự giám sát;
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới ...

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Số lượng nguồn nhân lực

Đối với một doanh nghiệp, số lượng nhân lực chính là quy mô nguồn nhân lực tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, tức là số lao động của doanh nghiệp đó ở một thời kỳ nhất định.

Quy mô là một khái niệm chỉ mức độ lớn hay bé, ít hay nhiều về mặt khối lượng, số lượng do vậy có thể đo đếm được.

Số lượng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp được quyết định thông qua phân tích công việc, khối lượng công việc cần hoàn thành, tức là khối lượng các công việc quản lý cần phải giải quyết và cách thức thực hiện chúng. Do đó, tùy thuộc vào quy mô và các điều kiện bên trong, bên ngoài của doanh nghiệp để lựa chọn quy mô cho phù hợp.

1.2.2. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực là một khái niệm kinh tế, phản ánh thành phần, tỷ lệ các bộ phận hợp thành và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận ấy trong tổ chức, doanh nghiệp.

Cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp, nó thể hiện ở số lượng, cơ cấu ngành nghề, trình độ và sự phân bố của nguồn nhân lực tại các bộ phận trong doanh nghiệp ấy nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức trong giai đoạn hiện tại và tương lai.

Xác định cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của chiến lược phát triển kinh tế, xã hội mà các tổ chức hay trong doanh nghiệp đã xây dựng. Nói cách khác phải xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc phải hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, từ quy trình công nghệ mà chuẩn bị cơ cấu nguồn nhân lực cho phù hợp. Điều này cũng có nghĩa là, khi chiến lược, mục tiêu, điều kiện kinh doanh của các tổ chức hay doanh nghiệp thay đổi, thì cơ cấu của nguồn nhân lực phải thay đổi tương ứng.

1.2.3. Nâng cao trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn là những điều hiểu biết có được hoặc do từng trải, hoặc nhờ học tập. Trình độ chuyên môn gồm 3 yếu tố: kiến thức tổng hợp kiến thức chuyên ngành và kiến thức đặc thù.

Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật là nâng cao kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác, là phát triển, nâng cao kiến thức về kỹ thuật, kinh tế, xã hội. Vì vậy, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể có được, thông qua đào tạo. Cho nên bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo.

Phát triển trình độ chuyên môn là nội dung quan trọng trong việc đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, doanh nghiệp cần thực hiện các kế hoạch, chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn nhằm bồi dưỡng nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân viên và nhà quản trị.

1.2.4. Nâng cao kỹ năng của người lao động

Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Những kỹ năng sẽ giúp cho người công nhân đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

Nâng cao năng lực kỹ năng là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên, quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Bởi lẽ, cho dù đạt được một trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao nhưng thiếu những kỹ năng cần thiết, người lao động không thể hoàn thành một cách có hiệu quả quá trình lao động sản xuất của mình trong thực tiễn. Để phát triển kỹ năng, doanh nghiệp cần thiết nhằm hoàn thành tốt các công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Đồng thời, doanh nghiệp cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.5. Nâng cao nhận thức của người lao động

Thái độ của người lao động cho thấy cách nhìn nhận của người đó về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình đối với các công việc, điều này sẽ được thể hiện qua các hành vi của họ. Một người có kỹ năng tốt nhưng thái độ không đúng thì hiệu quả đóng góp sẽ không cao.

Trình độ nhận thức của người lao động là trình độ phản ánh mức độ sự hiểu biết về chính trị, xã hội và tính tự giác trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực, vì trình độ nhận thức của mỗi người khác nhau, dẫn đến kết quả cũng khác nhau.

Nâng cao nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong công nghiệp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc.

1.2.6. Nâng cao động lực thúc đẩy nguồn nhân lực

Theo tác giả, có bốn yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc:

*** *Nâng cao động lực thúc đẩy bằng công tác tiền lương***

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng công tác tiền lương là sử dụng các biện pháp điều tiết về tiền lương một cách hữu hiệu, bao gồm các vấn đề liên quan như lương, các khoản thù lao,

các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội... để kích thích người lao động làm việc.

**** Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng việc đánh giá thành tích công việc***

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng việc đánh giá thành tích công việc tức là dùng lợi ích tinh thần để nâng cao tính tích cực, khả năng làm việc của người lao động. Đánh giá nhân viên là một hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực.

**** Nâng cao động lực thúc đẩy bằng môi trường làm việc***

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao.

**** Nâng cao động lực thúc đẩy bằng phát triển nghề nghiệp và sự thăng tiến***

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý là việc sử dụng sự thăng tiến hợp lý để kích thích, thúc đẩy, nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động. Nắm bắt được nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường xã hội

- + Môi trường kinh tế
- + Pháp luật, chính sách của Nhà nước
- + Thị trường lao động
- + Đối thủ cạnh tranh
- + Khoa học công nghệ
- + Các yếu tố văn hoá, xã hội của quốc gia
- + Điều kiện tự nhiên

1.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- + Chính sách phát triển nguồn nhân lực

- + Chiến lược phát triển của doanh nghiệp
- + Tăng trưởng, sự đổi mới, công nghệ mới của doanh nghiệp
- + Môi trường văn hóa tổ chức
- + Tiềm lực tài chính

1.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Lịch sử hình thành của công ty

Công ty cổ phần Lilama7 là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - Tổng Công ty hàng đầu trong lĩnh vực lắp máy và xây dựng tại Việt Nam.

b. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

Chức năng chính của Công ty cổ phần Lilama 7 là sản xuất, kinh doanh xây dựng theo quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành xây dựng của Nhà nước.

c. Bộ máy tổ chức hoạt động của công ty

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến - chức năng.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của công ty

a. Nguồn nhân lực

Hiện nay, công ty đang có một đội ngũ nhân lực trên 800 người gồm có các cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề có trình độ cao, tay nghề giỏi được trang bị nhiều phương tiện, dụng cụ thi công chuyên ngành tiên tiến.

b. Cơ sở vật chất

- Trụ sở chính của công ty tại 322 Đường 2-9, Đà Nẵng
- Công ty có một nhà máy chế tạo đóng tại khu công nghiệp Hòa Khánh (Đà Nẵng). Bên cạnh đó, công ty còn có một xưởng chế biến gia công thiết bị nằm trên khu công nghiệp Hòa Cầm (Đà Nẵng).

c. Nguồn lực tài chính:

* **Nguồn vốn:** Nguồn vốn của công ty gồm 3 nguồn:

- Nguồn vốn do Tổng công ty lắp máy Việt Nam quản lý.
- Nguồn vốn huy động từ cán bộ công nhân viên trong công ty.
- Nguồn vốn huy động từ bên ngoài.

* **Tài sản:**

+ Tài sản ngắn hạn: Trong tài sản ngắn hạn của công ty phần lớn nằm dưới dạng khoản phải thu và hàng tồn kho, còn tiền và tài sản ngắn hạn khác chỉ chiếm ở mức thấp.

+ Tài sản dài hạn: Trong tài sản dài hạn của Lilama 7 thì chủ yếu đó là tài sản cố định và tài sản dài hạn khác.

2.1.3. Quá trình hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian qua

a. Hoạt động kinh doanh chính:

- Lắp đặt máy móc, thiết bị, dây chuyền công nghệ, gia công chế tạo kết cấu thép, đường ống, bể áp lực, các thiết bị tiêu chuẩn;
- Tư vấn đầu tư lắp đặt các dây chuyền công nghệ, kiểm tra mới hàn bằng phương pháp không phá hủy (siêu âm, thẩm thấu);

.....

b. Đánh giá tổng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Lilama 7

Công ty cổ phần Lilama 7 là một công ty trong lĩnh vực xây lắp nên nó có những khác biệt về sự cấu thành doanh thu cũng như chi phí so với các công ty sản xuất thông thường khác.

2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

2.2.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lao động của Công ty thường xuyên biến động do tính chất công việc mang tính thời vụ để đảm bảo đúng tiến độ thi công các công trình. Mặt khác do đặc điểm của ngành xây dựng và lắp máy nên số lao động thời vụ, mất việc, nghỉ hưu sớm là lớn, đặc biệt là số lượng lao động cơ cấu theo độ tuổi đã có những thay đổi rất lớn để phù hợp với tiến trình cổ phần hóa trên toàn Công ty.

Bảng 2.3: Số lượng lao động tại Lilama 7 qua các năm

(ĐVT: người)

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011
Tổng số lao động	600	850
- Lao động trực tiếp	487	725
- Lao động gián tiếp	113	125

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

Năm 2011 số lượng lao động trong Công ty có nhiều thay đổi con số này tăng lên 250 người so với năm 2010. Điều này là do trong năm 2011 khối lượng công việc tăng và Công ty trở thành đơn vị được chỉ định thầu một số công trình quan trọng do nhà nước giao.

2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Lao động gián tiếp là những cán bộ nhân viên làm việc tại các phòng ban chiếm 14,7%. Còn lại hầu hết công nhân viên trong Công ty đều là công nhân kỹ thuật là lao động trực tiếp con số này chiếm 85,3%. Như vậy, công nhân chiếm tỷ lệ cao và cứ 3 công nhân thì có một cán bộ quản lý, đây là một tỷ lệ khá cao ở nước ta. Tuy nhiên tỷ lệ này vẫn còn chưa phù hợp ở các nước phát triển khi 7 công nhân có 1 cán bộ công nhân viên. Đây là một điểm cần có thay đổi của Công ty nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả lao động và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề

Tại Lilama 7, do đặc điểm sản xuất kinh doanh nên tính chất số lượng ngành nghề khác nhau khá nhiều.

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo ngành nghề năm 2011

Ngành nghề	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Công nghiệp cơ khí	380	44,71
Công nghiệp lắp máy	258	30,35
Công nghiệp xây dựng	75	8,82
Công nghiệp cơ giới	25	2,94
Điện, điện tự động	14	1,65
Tài chính kế toán	21	2,47
Kinh doanh	12	1,41
Quản trị nhân sự	9	1,06
Hành chính	8	0,94
Quản lý chất lượng	14	1,65
Công nghệ thông tin	5	0,59
Kế hoạch – đầu tư	8	0,94
Môi trường	5	0,59
Ngành nghề khác (Sơn, tiện...)	16	1,88
Tổng số	850	100

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

Do đặc thù là công ty lắp máy nên tính chất nghề nghiệp nặng về các ngành công nghiệp đáp ứng được quy mô sản xuất của Lilama 7.

2.2.3. Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực

Do đặc thù của công ty là phải cần nhiều công nhân có trình độ kỹ thuật để đáp ứng những công trình có yêu cầu cao về mặt kỹ thuật nên số lượng công nhân này chiếm đa số trong tổng số lao động có chuyên môn và có xu hướng gia tăng qua các năm.

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ trong thời gian qua

Trình độ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	TL (%)	Số lượng	TL (%)	Số lượng	TL (%)
Đ.học & trên Đ.học	80	14,65	82	13,67	90	10,59
C đẳng & trung cấp	60	10,99	72	12,00	95	11,18
L động có tay nghề	406	74,36	446	74,33	665	78,24
Tổng số	546	100,00	600	100,00	850	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

Để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, bên cạnh gia tăng lực lượng công nhân kỹ thuật, số lượng nguồn nhân lực có trình độ từ trung cấp đến đại học và trên đại học cũng không ngừng tăng lên qua các năm.

2.2.4. Kỹ năng của nguồn nhân lực tại công ty

a. Nhóm lao động gián tiếp

Theo tính chất của công việc tổng số cán bộ nhân viên gián tiếp là 125 người chiếm 19,17% và tất cả đều có trình độ đại học và cao đẳng, trung cấp chủ yếu được đào tạo qua các ngành xây dựng, cơ khí, điện và kinh tế và hầu hết có trình độ chính trị sơ cấp và một số là cao cấp, làm việc ở các bộ phận quản lý điều hành.

Kỹ năng gắn với kinh nghiệm công tác, kinh nghiệm là những điều hiểu biết có được do tiếp xúc thực tế, do từng trải trong cuộc sống, trong lao động và công tác. Chính vì thế, kỹ năng nghiệp vụ của cán bộ quản lý phải luôn được quan tâm hàng đầu, nó có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh.

b. Nhóm lao động trực tiếp

Đối với nhóm lao động trực tiếp là đội ngũ công nhân kỹ thuật trong Công ty họ đã vận dụng được những trình độ chuyên môn sẵn có và bằng những kỹ thuật tinh xảo, khả năng làm việc tốt để thực thi vào quá trình làm việc của mình.

Trình độ lành nghề của một người lao động thể hiện ở sự hiểu biết lý thuyết kỹ thuật sản xuất, kỹ năng thực hành để hoàn thành những công việc có mức độ phức tạp nhất định thuộc một nghề, một chuyên môn nào đó. Kỹ năng lành nghề của công nhân, nhân viên kỹ thuật thể hiện ở tiêu chuẩn, cấp bậc kỹ thuật.

2.2.5. Trình độ nhận thức của nguồn nhân lực tại công ty

Trình độ nhận thức thể hiện ở tình hình chấp hành nội quy kỷ luật được xây dựng dựa trên điều kiện hoạt động sản xuất thực tế của công ty và những qui định có trong bộ luật Lao động hiện hành của Việt Nam.

Tuy nhiên thực tế tại Công ty đôi khi việc chấp hành nội quy kỷ luật cũng chưa thật nghiêm túc, chưa chấp hành đúng những qui định đã ban hành. Chưa tuân thủ nghiêm ngặt giờ làm và giờ nghỉ, cán bộ nhân viên còn làm việc riêng trong giờ, một số cán bộ công nhân không tự giác làm việc khi không vắng mặt cán bộ quản lý, tự ý nghỉ giữa giờ làm việc,. Còn hiện tượng công nhân không sử dụng hoặc sử dụng không đúng trang phục bảo hộ...Do vậy Công ty cần phải có biện pháp quản lý tổ chức sản xuất và các chế tài xử phạt nghiêm khắc hơn để việc chấp hành nội quy kỷ luật lao động được tốt hơn.

2.2.6. Nâng cao động lực thúc đẩy tại công ty

a. Yếu tố tiền lương

Kết quả khảo sát cho thấy chỉ có 8.22% cán bộ công nhân viên hoàn toàn hài lòng và 36.22% hài lòng với mức lương hiện tại. Có đến 74 số người (tỷ lệ 16.44%) được hỏi đưa ra ý kiến không muốn duy trì mức lương hiện tại và họ muốn có sự thay đổi.

Cũng theo đánh giá trên các tiêu thức *hệ thống lương được quy định rõ ràng, minh bạch, chính sách phúc lợi hợp lý, phụ cấp lương là hợp lý* thì hầu hết người lao động đều cho rằng các chế độ đó tại công ty khá thỏa đáng.

Tuy nhiên, với câu hỏi *tiền thưởng tương xứng với thành tích và chính sách tiền lương theo mức độ hoàn thành công việc* thì được đội ngũ lao động đánh giá khá thấp

b. Đánh giá thành tích công việc

Trong 450 cán bộ công nhân viên được hỏi chỉ có 243 người (tương ứng 55,78%) hoàn toàn hài lòng và hài lòng việc đánh giá thành tích nhân viên là công bằng, chính xác, còn lại 31.11% đội ngũ thấy bình thường và 13.11% cán bộ cho rằng chưa thực sự công bằng trong đánh giá công việc hiện nay của công ty. Đồng thời, có 2,67% số người hoàn toàn không hài lòng và 11.11% số người không hài lòng trong tiêu thức *cách đánh giá thành tích công việc hiện nay đã*

hợp lý chưa cho thấy nhân viên đánh giá thấp công tác đánh giá nhân viên của công ty.

c. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc của người lao động là một nhân tố có tác động rất lớn tới chất lượng thực hiện công việc. Nhận thức được vấn đề này trong những năm qua Công ty luôn nỗ lực cải thiện nâng cấp cơ sở vật chất nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt cho người lao động như trang bị các máy móc thiết bị trợ giúp người lao động trong việc vận chuyển hàng hoá nặng và công kênh, đầu tư các máy móc thiết bị hiện đại năng suất cao...Ngoài ra Công ty trang bị đầy đủ bảo hộ lao động cho người lao động nhằm hạn chế tối đa các tác động xấu do tính chất nghề nghiệp tới người lao động...

Bên cạnh những mặt tích cực trên thì cũng có nhiều mặt hạn chế cần khắc phục nhằm tạo môi trường làm việc cho người lao động được tốt hơn.

d. Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Có đến 270 người trong tổng số 450 người được hỏi (chiếm tỷ lệ 60%) hoàn toàn hài lòng và hài lòng khi nói rằng họ biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến, chỉ có 20.22% đội ngũ nhân viên không biết được các điều kiện thăng tiến nên họ thực sự chưa hài lòng thậm chí không hoàn toàn hài lòng với vấn đề trên.

Với hai tiêu thức *chính sách phát triển nghề nghiệp và cơ thăng tiến hợp lý* và *công ty tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển cá nhân* thì được cán bộ đánh giá khá hài lòng. Tuy nhiên vẫn còn một số thành viên cảm thấy những chính sách phát triển và cơ hội thăng tiến cũng nhiều công ty có tạo nhiều cơ hội cho nhân viên chưa được rõ ràng cho lắm vì thế có đến 20% không hài lòng với chính sách phát triển và 15.56% không hài lòng với các cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân của công ty.

Trong tất cả các tiêu thức đưa ra khảo sát thì tiêu thức *được đối xử công bằng trong việc xem xét thăng chức hoặc phát triển nghề nghiệp* được đội ngũ Lilama 7 đánh giá thấp nhất, cho thấy công ty vẫn chưa thực sự công bằng trong việc thăng tiến của nhân viên.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG VÀ NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG HẠN CHẾ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

2.3.1. Đánh giá chung thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

a. Ưu điểm

- Đã có tiến hành xây dựng chính sách, chiến lược, và kế hoạch đầy đủ.

- Đảm bảo đáp ứng yêu cầu quản lý của công ty đồng thời đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động.

- Thường xuyên tổ chức tuyển dụng nhằm đảm bảo nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Công ty đã chú trọng tới việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hiện tại: nâng cao, đồng bộ chất lượng trong tổ chức.

- Công ty xác định được rõ mục tiêu lấy con người làm trung tâm cho sự phát triển.

b. Hạn chế

- Đội ngũ lãnh đạo còn trẻ thiếu kinh nghiệm

- Lực lượng này phần lớn chưa qua đào tạo chuyên môn, thiếu kinh nghiệm làm việc thực tiễn.

- Đa số cán bộ lãnh đạo, quản lý của Lilama 7 đều có xuất phát từ những người làm công tác kỹ thuật, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kỹ thuật.

- Việc bố trí sử dụng lao động hiện nay chủ yếu dựa vào chuyên môn bằng cấp được đào tạo mà chưa chú ý đến các kỹ năng và phẩm chất cá nhân.

2.3.2. Nguyên nhân của những hạn chế sự phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

- Chính sách thu hút nguồn nhân lực;
- Chế độ đào tạo và đào tạo lại;
- Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm kìm hãm phát triển nguồn nhân lực.
- Cơ chế quản lý nội bộ của Doanh nghiệp;
- Do sức ép của xã hội đối với người lao động;
- Hiện nay tốc độ công nghiệp hoá ở Đà Nẵng cũng khá cao và thu hút được một lượng khá lớn nguồn đầu tư từ bên ngoài;
- Quá trình hội nhập quốc tế và khu vực đã đặt ra cho công ty nhiệm vụ cần phải coi trọng nhiều hơn đến việc phát triển số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực, nhất là coi trọng việc nâng cao trình độ chuyên môn và tác phong công nghiệp.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Căn cứ vào môi trường kinh doanh công ty

- Diễn biến của tình hình kinh tế - tài chính của thế giới và trong nước.
- Các chính sách, pháp luật của Chính phủ, các quy định thiên về thủ tục, giấy tờ.
- Sự cạnh tranh của Công ty trong lĩnh vực cơ khí là lĩnh vực trọng điểm của nền công nghiệp nên có nhiều công ty đang phục vụ trong lĩnh vực này.
- Các nhu cầu về lao động và trình độ lao động

3.1.2. Chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới

Công ty cổ phần Lilama 7 đề ra chiến lược phát triển bền vững trong dài hạn. Công ty không ngừng nâng cao năng lực thi công sản xuất đồng thời mở rộng quy mô phát triển thông qua việc xây dựng Nhà máy chế tạo cơ khí Lilama 7 và thành lập các công ty con.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp

- Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi, là điều kiện cơ bản nhất để các doanh nghiệp có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững.

- Phát triển nguồn nhân lực được xây dựng trên quan điểm coi nguồn nhân lực là tài sản lớn nhất của Công ty, coi chi phí phát triển nguồn nhân lực là chi phí cho đầu tư phát triển.

- Phát triển nguồn nhân lực phải gắn với tăng năng suất lao động so với các chuẩn mực chung của các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

- Phát triển nguồn nhân lực phải xuất phát từ nhu cầu, phải phù hợp với đặc điểm tình hình và khả năng tài chính của công ty.

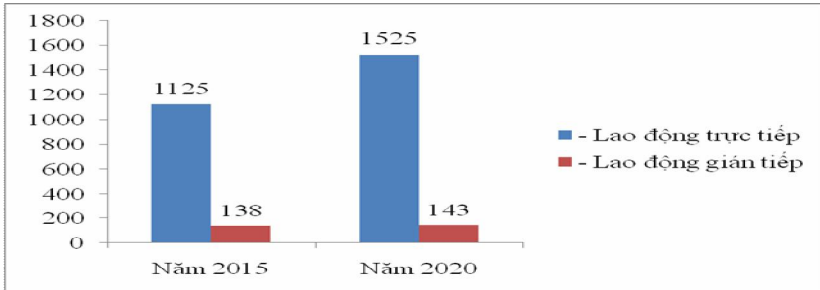
- Những giải pháp được đề xuất liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Lilama 7 phải căn cứ vào chủ trương, chính sách của Nhà nước, căn cứ vào định hướng của Bộ xây dựng, trong việc phát triển Công ty.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Bảo đảm số lượng nguồn nhân lực

Căn cứ vào mục tiêu và định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới thì Lilama 7 có thể dự báo số lượng nguồn nhân lực phát triển theo hướng như sau:

Hình 3.1: Dự báo nhu cầu nhân lực Lilama 7 đến năm 2020
(ĐVT: người)



Để đảm bảo số lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, Lilama 7, công ty cần phải có các giải pháp về công tác tuyển dụng và phải thực hiện các chính sách thu hút, duy trì những người lao động giỏi để gia tăng số lượng nguồn nhân lực theo các dự báo trên đạt hiệu quả cao, cụ thể:

a. Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong tình hình mới:

* Một là, cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn; các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ.

* Hai là, quá trình tuyển dụng có thể được xây dựng theo những giải pháp sau:

- Chuẩn bị những bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh
- Không liệt kê các yêu cầu trong quảng cáo tuyển dụng, thay vào đó, hãy mô tả những cơ hội.
- Huấn luyện người làm công tác tuyển dụng làm việc với những người giỏi nhất.
- Định hướng và theo dõi nhân viên

b. Công ty cần thu hút những người xuất sắc tới công ty bằng cách thực hiện các chính sách thu hút, duy trì những người lao động giỏi. Theo tác giả có 3 giải pháp sau:

* Chiến lược giữ chân người giỏi: Công ty phải có chiến lược giữ người từ 4 mặt trận: thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác. Trong đó danh tiếng công ty là yếu tố đầu tiên, quan trọng nhằm thu hút người giỏi từ bên ngoài vào đồng thời cũng giữ được người giỏi bên trong.

* Công ty cần phải sáng tạo khi công nhận và thưởng nhân viên. Những chính sách khen thưởng và ghi nhận phù hợp này sẽ làm nhân viên hài lòng và thu hút được nhân viên mới.

* Công ty cần thu hút người giỏi bằng cung cấp cho họ cơ hội học tập và tạo cho họ cơ hội phát triển: Công ty nên tập trung nhiều vào việc tạo ra môi trường cho họ ứng dụng những điều đã học vào nơi làm việc và tạo con đường phát triển nghề nghiệp cho họ lâu dài hơn là chỉ đơn thuần ràng buộc về vấn đề tài chính giữa công ty và nhân viên về chi phí đào tạo.

3.2.2. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực

a. Hoạch định nguồn nhân lực cần xây dựng cho từng giai đoạn, căn cứ vào mục tiêu, chiến lược kinh doanh của Công ty:

- Cần đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân sự.

- Lập kế hoạch nguồn nhân lực theo một quy trình rõ ràng dựa vào mục tiêu chiến lược của công ty.

- Cần thiết lập hệ thống thông tin về thị trường lao động với sự trợ giúp đặc lực và có hiệu quả của các công nghệ thông tin hiện đại.

b. Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý của Lilama 7:

- Tuyển chọn con em cán bộ công nhân viên có phẩm chất đạo đức, có học lực tốt để gởi đi đào tạo tại các trường đại học có uy tín;

- Chọn cử con cán bộ công nhân viên có thành tích học tập xuất sắc, cán bộ công nhân viên trẻ có triển vọng tham gia trong các chương trình đào tạo kỹ sư tài năng, đào tạo sau đại học ở nước ngoài

3.2.3. Nâng cao trình độ chuyên môn nguồn nhân lực

* Hoàn thiện về đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển: Việc đánh giá cần gắn liền với phân tích tổ chức, với mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp.

* Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo, phát triển: Xây dựng kế hoạch đào tạo rõ ràng, dựa trên chiến lược kinh doanh của công ty, và chiến lược này phải được sử dụng nhất quán và thường xuyên trong quá trình quản lý và điều hành công ty.

* Hoàn thiện công tác tổ chức, thực hiện đào tạo và phát triển: Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo và phát triển, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng.

* Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển: Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo

3.2.4. Nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực

Để nâng cao kỹ năng của cán bộ công nhân viên cần chú trọng phát triển hai vấn đề sau:

* Một là, đào tạo phải gắn liền cho việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực đúng năng lực. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

- Bản mô tả công việc; bản tiêu chuẩn công việc; yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc.

- Năng lực thực tế của người lao động.

- Đảm bảo nguyên tắc

- Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong Công ty

- Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài bản mô tả công việc cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm.

* Hai là, áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực cho từng vị trí công việc:

Thông thường nhu cầu đào tạo ở một Công ty rất lớn, gồm nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó không thể có kinh phí để đào tạo ngay một lúc, mà phải xếp thứ tự ưu tiên cho từng thời kỳ của từng cấp quản lý khác nhau cũng như từng vị trí công việc khác nhau.

Nguyên tắc xếp thứ tự ưu tiên trong đào tạo là lĩnh vực nào yếu nhất và có tầm quan trọng đặc biệt nhất thì nên tổ chức đào tạo trước, nguyên tắc đó gọi là Phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực.

3.2.5. Nâng cao nhận thức của nguồn nhân lực

- Xây dựng hệ thống nội qui kỷ luật lao động rõ ràng, hợp lý và cụ thể.

- Xây dựng và nâng cao vai trò của văn hoá công sở trong việc phát huy nhận thức lao động của cán bộ, công chức.

- Tạo được cơ chế tốt để các nhân viên có điều kiện phát triển, một môi trường hòa đồng, thân thiện có tính đoàn kết cao.

- Giáo dục, nâng cao giá trị nghề nghiệp của cán bộ công nhân viên tại Công ty

3.2.6. Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy tại Công ty

a. Yếu tố tiền lương

- Đổi mới chính sách tiền lương

- Cải tiến hình thức trả lương

b. Đánh giá thành tích công việc

- Lãnh đạo Công ty cần xác định rõ các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá đối với từng nhân viên cụ thể.

- Không đưa chức danh, trình độ, tay nghề và thâm niên công tác vào việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Những người làm công tác đánh giá cần tham gia các khóa học về kỹ năng đánh giá nhân viên.

- Phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc.

c. Môi trường làm việc

- Tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái và tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên và các bộ phận;

- Quan tâm như nhau đến các thành viên và các bộ phận;

- Tăng cường công tác uỷ quyền và giao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới;

- Thường xuyên cố vấn cho nhân viên dưới quyền về các mục tiêu cũng như các hướng cải tiến công việc;

- Cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp, về hướng sản xuất phát triển kinh doanh trung tâm trong tương lai;

d. Phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

- Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của Công ty, cung cấp đầy đủ các thông tin về các cơ hội nghề nghiệp;

- Đổi mới chế độ đề bạt, điều động nhân viên;

- Xây dựng chính sách động viên, bồi dưỡng, giáo dục, giúp đỡ cá nhân thăng tiến;

3.3. MỘT SỐ KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

3.3.1. Kết luận

Đề tài đã vận dụng lý thuyết và thực tiễn để hoàn thành một số nội dung:

- Hệ thống hóa được các lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở hệ thống hóa lý luận phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Lilama 7.

- Xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Lilama 7.

- Đưa ra các giải pháp.

3.3.2. Kiến nghị

- Nhà nước cần có chính sách thu hút đầu tư trong và ngoài nước đặc biệt là đối với những công trình có vốn FDI cần giao cho các doanh nghiệp trong nước thực hiện.

- Có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp về vốn, bên cạnh giảm thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế xuất khẩu đặc biệt là đối với mặt hàng máy móc.

- Các dự án lớn Nhà nước làm chủ đầu tư có thể giao cho các doanh nghiệp trong nước thực hiện, bởi trong nước không thiếu các doanh nghiệp có đủ trình độ để thực hiện trong đó LILAMA 7 là một đơn vị đã đạt được nhiều thành tựu và đã được ghi nhận.

- Mở rộng và nâng cao chất lượng các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp.

- Nhà nước cần hỗ trợ cho các doanh nghiệp về thông tin lao động, vốn, đặc biệt là hỗ trợ trong việc đào tạo nguồn nhân sự để giúp doanh nghiệp tiếp cận với cách quản lý hiện đại.

KẾT LUẬN

Hiện nay, nước ta có nguồn nhân lực khá dồi dào, song nhìn chung chất lượng còn thấp, chưa đủ sức đáp ứng những yêu cầu của quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Do vậy, phát triển nguồn nhân lực con người trên phạm vi cả nước đang thực sự là nhu cầu cấp bách. Song sự phát triển nguồn lực con người là một việc mang tính xã hội, nên nó đòi hỏi không chỉ đóng góp của nhà nước, mà còn phải có sự đóng góp của từng địa phương, từng doanh nghiệp, cũng như mỗi cá nhân người lao động.

Phát triển nguồn lực con người được xem là hướng ưu tiên của Công ty cổ phần Lilama 7 nhằm thực hiện thắng lợi những mục tiêu kinh tế của công ty. Trên cơ sở những phương hướng trên, công ty đã xác định rõ hướng phát triển nguồn lực của mình, đó là phải coi việc phát triển nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự phát triển của công ty.