

R

STT

TÊN CHUYÊN ĐỀ

- 1 Tác động của toàn cầu hoá, KH-CN và các yếu tố văn hoá đối với quản lý NNL trong lĩnh vực sản xuất- dịch vụ
- 2 Mô hình tổ chức quản lý NNL trong lĩnh vực sản xuất- dịch vụ ở một số nước điển hình
- 3 Quá trình chuyển dịch cơ cấu ngành và những vấn đề đặt ra đối với quản lý NNL khu vực sản xuất- dịch vụ
- 4 Mô hình chung về quản lý NNL trong lĩnh vực sản xuất dịch vụ
- 5 Hệ thống các công cụ quản lý NNL trong khu vực sản xuất- dịch vụ
- 6 Nghiên cứu mô hình quản lý NNL trong doanh nghiệp sản xuất
- 7 Nghiên cứu mô hình quản lý NNL trong doanh nghiệp ngành thương mại, dịch vụ
- 8 Nghiên cứu mô hình quản lý NNL trong các lĩnh vực mũi nhọn
- 9 Đặc điểm hình thành, phát triển NNL nông thôn và tác động của chúng đến quản lý NNL ở khu vực nông thôn
- 10 Chuyển dịch cơ cấu sản xuất, cơ cấu xã hội và vấn đề quản lý NNL ở nông thôn và trong ngành nông nghiệp
- 11 Đặc điểm của sản xuất nông- lâm- ngư nghiệp và tác động của chúng đến tổ chức quản lý NNL và các mô hình quản lý NNL trong khu vực sản xuất, dịch vụ ở nông thôn
- 12 Sự hình thành, phát triển các tập đoàn kinh tế lớn và những yêu cầu đặt ra đối với việc tổ chức và đổi mới quản lý NNL trong khu vực sản xuất- dịch vụ
- 13 Đổi mới quản lý kinh tế vĩ mô và cải cách hành chính đối với việc tổ chức quản lý trong khu vực sản xuất- dịch vụ
- 14 Phân tích và đánh giá thực trạng các chính sách quản lý NNL đối với khu vực sản xuất- dịch vụ
- 15 Thực trạng phương hướng và giải pháp hoàn thiện đội ngũ cán bộ lãnh

5471-6

1379105

đạo trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng NNL trong khu vực sản xuất- dịch vụ

- 16 Những giải pháp chung về hoàn thiện quản lý NNL nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL trong khu vực sản xuất- dịch vụ

TÁC ĐỘNG CỦA TOÀN CẦU HÓA, KH-CN VÀ CÁC YẾU TỐ VĂN HOÁ ĐỐI VỚI QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG LĨNH VỰC SẢN XUẤT - DỊCH VỤ

Toàn cầu hoá cùng với tự do hoá thương mại và sự phát triển vũ bão của khoa học, công nghệ, nhất là công nghệ cao đẩy nhanh cường độ phát triển của thị trường vốn, thị trường hàng hoá và dịch vụ, thị trường sức lao động và thị trường khoa học-công nghệ. Trong các quá trình đó, nền kinh tế tri thức được hình thành và phát triển sẽ làm phát sinh, đặt ra những thách thức và yêu cầu mới đối với sự phát triển của nguồn nhân lực.

Trong nền kinh tế hiện đại, sự đổi mới công nghệ diễn ra nhanh chóng đòi hỏi mỗi người làm việc phải ứng phó linh hoạt với những thay đổi của công nghệ, của thị trường và không ngừng nắm bắt, học hỏi và trang bị những tri thức mới. Tính chất và mục tiêu hoạt động của người lao động sẽ thay đổi cơ bản về chất.

Trước hết, mục tiêu của chính sách việc làm chuyển từ phát triển theo chiều rộng lấy toàn dụng lao động là tiêu chuẩn chính sang đáp ứng nhu cầu về tiền lương, thu nhập cao và tăng nhanh nhằm đáp ứng nhu cầu tái sản xuất sức lao động ngày càng cao và đa dạng.

Thứ hai, tính chất và yêu cầu của việc làm thay đổi nhanh hơn, nhiều công việc cũ mất đi và nhanh chóng thay vào đó là những việc làm mới với những tiêu chuẩn và đòi hỏi mới cao hơn, ngặt nghèo hơn và kèm theo đó là nguy cơ xuất hiện những rủi ro liên quan đến mất việc làm sẽ tăng lên. Vì vậy, con người phải cơ động, linh hoạt hơn và luôn phải sẵn sàng chấp nhận thay đổi, rủi ro. Tính cạnh tranh trong tìm kiếm và duy trì việc làm tăng lên, nguy cơ xuất hiện stress ngày càng phổ biến và với tần xuất cao. Do đó, thể lực của mỗi người phải được tăng cường để sẵn sàng đối phó, thích ứng với những biến đổi khôn lường đó.

Thứ ba, do nhiều công đoạn và tác nghiệp lao động được chia nhỏ tiện lợi cho việc cơ giới hoá và tự động hoá nên chức năng chính của lao động là quan sát, kiểm tra, điều khiển thiết bị, máy móc. Vì vậy, người lao động cần phải có kiến thức và kỹ năng tổng hợp, đa ngành.

Thứ tư, người lao động phải học tập, nâng cao trình độ nhiều hơn, nhanh hơn, vấn đề hình thành “xã hội học tập” và “học tập suốt đời” trở thành một yêu cầu cấp bách bảo đảm cho sự phát triển bền vững, nhiều giá trị xã hội và văn hoá bị tác động mạnh và cần phải được thích nghi, sự phân hoá xã hội diễn ra nhanh,

manh hơn (ví dụ, yêu cầu của việc học suốt đời sẽ làm thay đổi thước đo giá trị dựa vào bằng cấp hiện đang thống trị hiện nay)...

Thứ năm, xu thế chuẩn hoá, quốc tế hoá về những tiêu chuẩn tổ chức lao động và điều kiện làm việc (đặc biệt là những tiêu chuẩn kỹ thuật được quy định bởi tính năng của máy móc thiết bị và được xác định ngay trong quá trình thiết kế) đòi hỏi những quốc gia nhập khẩu máy móc thiết bị phải tuân theo, đòi hỏi con người phải được phát triển về tâm vóc và thể lực tương ứng để phù hợp và sử dụng có hiệu quả những công cụ lao động mới, hiện đại này.

Thứ sáu, kinh tế tri thức thúc đẩy sự dân chủ hoá trong quản lý NNL : quan hệ lao động thay đổi từ tính chất đối đầu sang hợp tác; mô hình quản lý tập trung không còn phù hợp đang được thay thế bằng mô hình phi đẳng cấp, phi tập trung, mô hình mạng.

**Sự biến đổi của các vấn đề liên quan đến phát triển NNL
trong nền kinh tế cũ và nền kinh tế mới (kinh tế tri thức)**

	Nền kinh tế cũ	Nền kinh tế mới
- Mục tiêu chính sách:	Toàn dụng lao động	Thu nhập và tiền lương cao
- Kỹ năng:	Đặc thù cho từng công việc	Kỹ năng rộng, đa ngành
- Yêu cầu về GD-ĐT:	Bằng cấp về trình độ, kỹ năng	Học suốt đời
- Quản lý quan hệ lao động:	Đối đầu, tập trung	Hợp tác, dân chủ
- Tính chất việc làm:	Ổn định	Năng động, thay đổi bởi những rủi ro và cơ hội

Trong quá trình toàn cầu hoá, trên phạm vi toàn thế giới sẽ diễn ra các hiện tượng sau :

- Kiến thức đổi mới rất nhanh, theo đó những người trong nhóm sáng tạo ra tri thức cũng chính là người tiếp thu nhanh, sâu sắc và làm chủ những tri thức mới;
- Sản xuất, dịch vụ, vốn đầu tư, sức lao động... ngày càng mang tính hệ thống nhiều hơn và vượt ra khỏi biên giới các quốc gia. Hoạt động của các công ty xuyên quốc gia ngày càng rộng, vai trò của chúng ngày càng tăng. Vì vậy, sự tác động và kết quả hoạt động của chúng mang tính dây truyền và tác động cùng một lúc đến nhiều quốc gia;

- Để nâng cao năng lực cạnh tranh và tránh tụt hậu, yêu cầu bắt buộc các quốc gia phải đầu tư nhiều hơn cho Nghiên cứu và Triển khai (R & D) và phát triển nguồn nhân lực để tạo và nâng cao khả năng hấp thụ, tiếp nhận những kiến thức đã được hệ thống hoá.

Trong bối cảnh trên phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đứng trước những thách thức rất nghiêm trọng, cụ thể là :

1. Số lượng nguồn nhân lực còn tăng nhanh, trong khi tình trạng thất nghiệp và bán thất nghiệp còn khá trầm trọng nên nên mục tiêu tạo việc làm qua đó tăng thu nhập, xoá đói giảm nghèo trước mắt vẫn rất cấp thiết và là sức ép lớn đối với đào tạo và tạo việc làm cho NNL.

2. Thể lực của nguồn nhân lực còn thấp và thua kém so với các nước trong khu vực về các mặt chiều cao, cân nặng, sức sức dẻo dai, sức bền, tỷ lệ suy dinh dưỡng cao...

3. Phần lớn nguồn nhân lực tập trung ở khu vực nông thôn và trong nông nghiệp. Năng lực tiếp nhận, xử lý và hấp thụ những kỹ năng và phong cách làm việc theo yêu cầu CNH, HĐH nhìn chung còn thấp, hạn chế kể cả về nhận thức, cơ sở vật chất-kỹ thuật, phương pháp và cách thức tổ chức. Khoảng cách tụt hậu về cơ sở vật chất và công nghệ của nền kinh tế cũng như của hệ thống đào tạo NNL còn thiếu và lạc hậu.

4. Thị trường nói chung và thị sức lao động nói riêng chỉ mới bước đầu hình thành, kém phát triển nên chưa thể tạo điều kiện thuận lợi cho sự di chuyển lao động một cách dễ dàng, thông thoáng.

5. Hệ thống luật pháp đang trong quá trình hình thành nên hành lang pháp lý cho môi trường sản xuất, kinh doanh còn nhiều hạn chế, cả đối với những lĩnh vực trong nước, cả về sự tương đồng, khớp nối quốc tế.

Sự xuất hiện kinh tế tri thức và xu thế toàn cầu hoá vừa là thách thức, song cũng là cơ hội để Việt Nam tận dụng để phát triển nhanh nguồn nhân lực, từng bước đuổi kịp và hội nhập với trình độ phát triển NNL của các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Nhiều người đều thống nhất kết luận rằng yếu tố quan trọng nhất đảm bảo sự chủ động và thành công trong quá trình hội nhập quốc tế và hình thành, phát triển nền kinh tế tri thức không phải là tài nguyên thiên nhiên hoặc tiền vốn, mà là con người có tri thức. Tri thức và thông tin ngày càng có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Trong quá trình phát triển, tri thức là yếu tố quan trọng hơn nhiều so với các yếu tố vật chất khác và trở thành

sản phẩm có giá trị kinh tế cao, chiếm tỷ trọng ngày càng cao so với các sản phẩm vật chất khác trong GDP. Chính vì vậy, đầu tư vô hình (cho con người, cho giáo dục, khoa học và văn hoá xã hội...) phải cao hơn đầu tư hữu hình (đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật). Đó là xu thế chung tất yếu, những yêu cầu mới mà Việt Nam phải tính đến trong việc xác định và lựa chọn ưu tiên phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh toàn cầu hoá với đặc trưng là tiến bộ khoa học-công nghệ tiến nhanh như vũ bão và kèm theo đó là xuất hiện nền kinh tế tri thức.

Trong bối cảnh hiện nay, phương thức sản xuất đang thay đổi nhanh chóng. Trên thế giới đang xuất hiện một phương thức sản xuất mới tiên tiến và hùng hậu hơn nhiều so với phương thức sản xuất công nghiệp trước đây. Phương thức sản xuất mới đó dựa vào tin học, điện tử vi mô, các hệ thống sản xuất tự động hoá và Robot hoá, trong đó, tri thức-sự thành thạo-nguyên lý sáng tạo chiếm vị trí hàng đầu. Tất cả sự biến đổi đó ảnh hưởng sâu sắc đến tất cả các lĩnh vực của đời sống của Thế giới nói chung, và Việt nam cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó.

Sự tác động của phương thức sản xuất mới đối với quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp được thể hiện trong những khía cạnh chủ yếu sau :

1. Cơ cấu lực lượng lao động có sự biến đổi sâu sắc về chất, số lao động dịch vụ đã trở nên nhiều hơn công nhân công nghiệp, và điều đó cũng xảy ra ở các doanh nghiệp sản xuất. ở một số doanh nghiệp công nghiệp, số công nhân thực sự làm việc về trí óc ngày càng tăng.

2. Sản xuất của các doanh nghiệp trở nên đa dạng và phong phú hơn về kiểu mẫu, loại hình và khuôn khổ, ngày càng tiến sát đến việc sản xuất theo đơn đặt hàng. Thị trường phân phối hàng loạt đang bị phân nhỏ và tan ra thành những bộ phận chuyên môn nhỏ gọi là "vi mô", thêm vào đó có sự tiếp xúc của hệ thống quảng cáo với hệ thống sản xuất nhằm hướng tới nhu cầu và sở thích cá nhân.

3. Phương thức sản xuất mới ngày càng dựa vào thông tin, tri thức và văn hoá. Vai trò của người lao động trong sản xuất ngày càng phụ thuộc vào lượng thông tin nắm bắt được.

4. Sự tiến bộ ngày càng nhanh của khoa học, công nghệ và kỹ thuật, ngoài những mặt tích cực mà nó mang lại cho các doanh nghiệp, còn mang đến cho người lao động mối lo ngại không nhỏ, đó chính là thất nghiệp.

Từ nghiên cứu trên, có thể rút ra 3 điều kiện để tác động và thu hút người lao động tham gia vào quá trình quản lý nguồn nhân lực (nhằm mục đích nâng cao hiệu quả quản lý) là:

1. Cần mở rộng hơn việc thu thập thông tin cho người lao động. Mỗi một người lao động cần phải biết thông tin về sản phẩm cạnh tranh của doanh nghiệp mình trên thương trường, phải biết nắm bắt thông tin để cung cấp càng nhiều càng tốt cho lãnh đạo doanh nghiệp.

2. Triển vọng được thưởng xứng đáng với những ý tưởng của người lao động làm lợi cho doanh nghiệp. Ngoài ra cũng biết dung thứ cho những lầm lẫn của sáng chế.

3. Cho phép mỗi người tự chọn lấy nhịp độ lao động để giải phóng năng lực sáng tạo. Tiến bộ KHKT đòi hỏi những khuôn khổ thời gian lao động linh hoạt hơn, người lao động không bị bó hẹp và không gắn chặt vào máy móc như kỷ nguyên của tổ chức kiểu "Logic Taylor", tổ chức lao động được hướng tới bổ sung "Logic tình cảm" của Elton Mayor.

Trong quá trình toàn cầu hoá, trên phạm vi toàn thế giới sẽ diễn ra các hiện tượng sau : (1) Kiến thức đổi mới rất nhanh, theo đó những người trong nhóm sáng tạo ra tri thức cũng chính là người tiếp thu nhanh, sâu sắc và làm chủ những tri thức mới; (2) Sản xuất, dịch vụ, vốn đầu tư, sức lao động... ngày càng mang tính hệ thống nhiều hơn và vượt ra khỏi biên giới các quốc gia. Vì vậy, sự tác động và kết quả hoạt động của chúng mang tính dây truyền và tác động cùng một lúc đến nhiều quốc gia; (3) Yêu cầu bắt buộc các quốc gia phải đầu tư nhiều hơn cho Nghiên cứu và Triển khai (R & D) và phát triển nguồn nhân lực để tạo và nâng cao khả năng hấp thụ, tiếp nhận những kiến thức đã được hệ thống hoá.

II. VỀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG ĐIỀU KIỆN TOÀN CẦU HOÁ

Căn cứ vào nội dung phát triển NNL, những lĩnh vực tác động của chính sách phát triển NNL trong quản lý NNL ở cấp vĩ mô có thể được phân theo 4 nhóm lớn như sau :

1. Chính sách bảo vệ và tăng cường thể lực nguồn nhân lực

Đó là những chính sách chăm sóc, bảo vệ và tăng cường sức khoẻ cho mọi người dân nhằm tạo dựng nên những thế hệ người Việt Nam cân đối, cường tráng không thua kém các nước trong khu vực, đáp ứng nhu cầu phát triển toàn diện con người và thực hiện công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Vì vậy, cùng với các chính sách tác động vào những con người hiện tại, phải tập trung nhiều hơn nữa vào việc hoạch định và thực hiện những chính sách nhằm cải thiện thể chất và thể lực các thế hệ tương lai.

2. Chính sách phát triển trí lực và kỹ năng của nguồn nhân lực

2.1. Chính sách phát triển giáo dục cơ bản

Giáo dục cơ bản có ý nghĩa tạo nền móng cần thiết ban đầu, là tiền đề cần thiết cho phát triển đào tạo NNL và là một nhân tố cơ bản của phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trong việc đánh giá phát triển NNL của một quốc gia, trước hết người ta dựa vào trình độ phát triển giáo dục phổ thông (tỷ lệ biết chữ, trình độ phổ cập giáo dục-số năm giáo dục bắt buộc, tỷ lệ đi học của trẻ em trong các nhóm tuổi của mỗi cấp học...), coi đó là nhân tố thuận lợi hay trở ngại cho việc đầu tư và hoạt động kinh doanh. Trong số các chính sách phát triển giáo dục thì chính sách phổ cập giáo dục là trọng tâm và trở thành một trong những chính sách phát triển NNL của nhiều quốc gia trên thế giới. Tùy thuộc vào trình độ phát triển KT-XH và điều kiện cụ thể, mỗi quốc gia đặt mục tiêu phổ cập giáo dục cho một thời kỳ nhất định, thông thường trước hết là phổ cập tiểu học, sau đó là các cấp học tiếp theo (căn cứ vào sự phân cấp hệ thống giáo dục phổ thông theo 2 hoặc 3 cấp) hoặc phổ cập về số năm đi học bắt buộc.

2.2. Chính sách phát triển đào tạo nguồn nhân lực.

Có thể phân biệt những nhóm chính sách này như sau :

- **Chính sách về quy mô đào tạo :** Mục tiêu là nhằm điều tiết quy mô đào tạo chung và của từng cấp độ đào tạo khác nhau, theo đó có thể khuyến khích mở rộng hoặc thu hẹp quy mô đào tạo ở một cấp nhất định nào đó.
- **Chính sách về cơ cấu đào tạo :** Mục tiêu của chính sách này là nhằm điều tiết hai loại hình cơ cấu đào tạo là cơ cấu về trình độ đào tạo và cơ cấu ngành nghề đào tạo.
- **Chính sách tài chính trong phát triển đào tạo nguồn nhân lực :** Chính sách tài chính trong phát triển NNL có ý nghĩa quan trọng hàng đầu trong quản lý phát triển NNL. Hiện nay ở nước ta chính sách tài chính trong phát triển đào tạo nguồn nhân lực có những nội dung chủ yếu sau : (a) Đa dạng hoá các nguồn tài chính nhằm huy động ngày càng nhiều và đa dạng các nguồn tài chính cho phát triển đào tạo; (b) Ưu tiên tăng nhanh chi ngân sách nhà nước cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực và (c) Lựa chọn các lĩnh vực ưu tiên để phân bổ các nguồn tài chính cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực.

3. Chính sách thu hút và sử dụng lao động (chính sách việc làm)

Có thể nói đây là nhóm chính sách tác động trực tiếp nhất đến quá trình quản lý NNL ở nước ta hiện nay. Cùng với việc phát triển nền kinh tế thị trường

định hướng XHCN, các chính sách thu hút và sử dụng lao động đã được đổi mới từng bước nhằm đáp ứng và thích nghi với cơ chế thị trường. Sự đổi mới này được thể hiện vừa cả trong nội dung, phạm vi và phương pháp tác động của các chính sách, theo đó vừa tăng cường vai trò của Nhà nước, vừa sử dụng ngày càng rộng rãi các công cụ của thị trường trong quản lý nguồn nhân lực. Căn cứ vào tính chất và đối tượng tác động của, những chính sách về thu hút và sử dụng lao động được phân tổ theo các nhóm sau :

3.1. Nhóm chính sách vĩ mô về việc làm

1. Chính sách đa dạng hoá việc làm và theo đó là đa dạng hoá các nguồn vốn và chủ thể tạo việc làm : Nhà nước không phải là nguồn và chủ thể duy nhất tạo việc làm, mà thực hiện chính sách khuyến khích và hỗ trợ (bằng khuôn khổ pháp lý, tài chính, kinh nghiệm...) tất cả các thành phần kinh tế và mọi người dân cùng tạo việc làm cho người lao động.

2. Chính sách khuyến khích, hỗ trợ tạo việc làm : Nhà nước chủ động và tích cực trực tiếp tạo việc làm trong tất cả các ngành kinh tế quốc dân, trong đó ưu tiên các ngành có tác dụng kích thích và lan toả tác động đến các thành phần kinh tế khác tạo việc làm và chính sách hỗ trợ các thành phần kinh tế, mọi người dân tự tạo việc làm cho mình và cho mọi người. Nội dung của chính sách không chỉ nhằm tạo hành lang pháp lý thuận lợi mà còn hỗ trợ về tài chính (tín dụng ưu đãi, tạo điều kiện vật chất như xây dựng cơ sở hạ tầng, đào tạo, cung cấp thông tin...)

3. Chính sách về cơ cấu việc làm : Thông qua chính sách đầu tư, theo đó Nhà nước trực tiếp đầu tư và có những giải pháp khuyến khích hoặc hạn chế đầu tư vào những ngành, lĩnh vực, vùng lãnh thổ... để tạo việc làm sẽ có ý nghĩa quyết định và tác động liên ngành, liên vùng nhằm tạo ra sự chuyển dịch tiến bộ về cơ cấu việc làm với ba hình thức cơ cấu chính là *cơ cấu việc làm theo ngành* (chuyển từ lao động nông nghiệp sang khu vực phi nông nghiệp), *cơ cấu việc làm theo trình độ trang bị kỹ thuật* (chuyển dịch từ lao động thủ công là chính sang lao động cơ giới hoá và tiến tới tự động hoá) và *cơ cấu việc làm theo khu vực lãnh thổ* (chủ yếu là chuyển từ lao động nông thôn sang lao động thành thị với kiểu sống, lối sống thành thị và với kỹ năng, hiệu quả và năng suất cao hơn).

3.2. Nhóm chính sách điều tiết quan hệ và điều kiện lao động

Đó là những chính sách của nhà nước nhằm điều tiết quan hệ và điều kiện lao động (hình thức và phương pháp giao kết Hợp đồng lao động, trả công lao động, quy định thời gian lao động, ban hành những chuẩn mực về vệ sinh-an toàn

lao động và chính sách bảo hiểm xã hội....). Trong điều kiện phát triển kinh tế thị trường, trong đó có thị trường sức lao động, Nhà nước tập trung nhiều hơn vào việc tạo hành lang pháp lý và những giải pháp kinh tế tác động đến mức trả công lao động để điều tiết quan hệ cung cầu và giá cả sức lao động trên thị trường...

3.3. Chính sách thị trường lao động

Đây là nhóm chính sách đặc biệt vì nhằm kích thích, điều tiết phát triển thị trường lao động phục vụ lợi ích chung và lợi ích của người lao động, do ở nước ta loại thị trường này hiện nay mới chỉ trong giai đoạn đang hình thành nên có những đặc điểm là kém phát triển và còn nhiều khuyết tật (kém phát triển, bị chia cắt khá mạnh giữa các khu vực và theo lãnh thổ, thiếu khuôn khổ pháp lý... Vì vậy, cần phải có những chính sách riêng để quản lý và thúc đẩy sự phát triển của loại thị trường đặc biệt này. Sự hình thành và phát triển ngày càng rộng rãi thị trường lao động cùng với việc hội tụ khá đầy đủ những yếu tố thị trường sẽ tác động nhiều mặt và mạnh mẽ hơn đến quá trình phát triển nguồn nhân lực.

Các chính sách lao động và việc làm của Nhà nước ngày càng bao quát rộng hơn đến toàn bộ lực lượng lao động trong xã hội và từng bước đáp ứng những yêu cầu về quản lý phát triển NNL trong điều kiện nền kinh tế thị trường, song còn chậm thích ứng, chậm được thực thi và đứng trước hai thách thức lớn : lao động khu vực nhà nước chậm được đổi mới và số người dôi dư sẽ tăng lên trong quá trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước đang tiếp tục là gánh nặng kể cả cho doanh nghiệp và cho nhà nước; một lực lượng lớn người lao động (lao động khu vực ngoài quốc doanh) chưa được quan tâm một cách đầy đủ và chưa được là đối tượng điều tiết của các chính sách lao động, nên tạo ra nhiều vấn đề xã hội sẽ tiếp tục dồn nén lại và trở nên ngày càng bức xúc (quan hệ lao động, bảo hiểm xã hội....). Chính sách đầu tư và chính sách việc làm chưa thực sự gắn kết với nhau (vốn đầu tư liên tục tăng, song số lượng và chất lượng việc làm được tạo ra thấp và sự chuyển dịch cơ cấu lao động diễn ra chậm chạp).

4. Chính sách đặc thù (đối tượng đặc thù cụ thể và khuyến khích tài năng)

Cùng với những chính sách chung cho toàn bộ nguồn nhân lực, trong từng giai đoạn nhất định, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể mà Nhà nước có những chính sách riêng đối với từng nhóm người lao động. Nhìn chung, đó là những nhóm đối tượng có vai trò đặc biệt quan trọng và quyết định đến sự phát triển, hưng thịnh của quốc gia hoặc là những nhóm nhạy cảm, dễ bị tổn thương trước sự tác động tiêu cực của thị trường. Đối với nước ta trong thời gian hiện nay,

đang và cần phải cải tiến, hoàn thiện các chính sách phát triển NNL cho những nhóm đặc thù sau :

- Chính sách phát triển nguồn nhân lực khu vực quản lý hành chính nhà nước, đặc biệt là đối với đội ngũ những người ra quyết định và tham gia hoạch định chính sách.
- Chính sách phát triển nguồn nhân lực khoa học-công nghệ, trong đó tập trung vào những ngành KH-CN mũi nhọn như công nghệ tin học, công nghệ sinh học, tự động hoá và công nghệ vật liệu mới.
- Chính sách phát triển đội ngũ các doanh nhân, trong đó ưu tiên đối với các doanh nghiệp xuất khẩu và doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- Chính sách phát triển công nhân kỹ thuật trình độ cao, trước hết là phải đạt được trình độ chuẩn trong khu vực Đông-Nam Á và tiến tới trình độ quốc tế.
- Chính sách đối với một số nhóm lao động thuộc các ngành nghề, lĩnh vực và vùng lãnh thổ đặc biệt.

Mục tiêu chính của những chính sách đặc thù nói trên là cùng với việc sử dụng những công cụ đòn bẩy của thị trường, Nhà nước phải là người chủ động đề xướng, tổ chức, làm nòng cốt, thực hiện sự hỗ trợ cần thiết về tài chính và tạo môi trường thuận lợi cho việc mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực và điều kiện để mọi công dân phát huy được tài năng, sáng tạo.

Hệ thống chính sách phát triển, thu hút và sử dụng lao động trong quản lý nguồn nhân lực bao gồm những giải pháp rộng, liên quan đến rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Kinh nghiệm của nhiều nước và thực tế ở Việt Nam chứng tỏ sức mạnh đột phá của chính sách phát triển nguồn nhân lực Vì vậy, để nâng cao hiệu quả sử dụng NNL, cần phải xác định và lựa chọn những khâu, điểm đột phá tương tự như đã áp dụng khoán sản phẩm trong nông nghiệp (về bản chất, khoán sản phẩm cũng là một giải pháp tổ chức lao động dựa trên nguyên tắc khuyến khích động lực vật chất đối với người lao động). Việc lựa chọn một số điểm mấu chốt trong số những chính sách đặc thù kể trên chắc chắn sẽ tạo ra được những sự đột phá cần thiết này.

- Tiến hành công tác đào tạo trong lĩnh vực mang lại lợi ích trực tiếp cho hoạt động kinh doanh của người sử dụng lao động
- Đáp ứng đúng loại hình đào tạo do Hội đồng phát triển NNL qui định
- Đào tạo nhân công là công dân Malaysia.
- **Trợ giúp tài chính thông qua kế hoạch đào tạo**

Các doanh nghiệp tiến hành đào tạo NNL được trợ giúp tài chính bằng nhiều hình thức khác nhau thông qua 4 chương đào tạo trong khuôn khổ Quỹ phát triển NNL như sau :

- **Chương trình SBL**

Đây là chương trình cấp vốn chính của Quỹ phát triển NNL cho doanh nghiệp, theo đó, các doanh nghiệp được trợ giúp dưới dạng trợ cấp đào tạo cho tất cả các loại chương trình đào tạo nhằm đào tạo lại hoặc nâng cao tay nghề cho người lao động phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp đã đăng ký với Hội đồng phát triển NNL.

- **Chương trình PROLUS**

Theo chương trình này, các doanh nghiệp gửi người lao động dự chương trình đào tạo ATP (Chương trình đào tạo đã được phê duyệt). Đối với các trường hợp chưa có phê duyệt trước của Hội đồng phát triển NNL, có thể được thanh toán chi phí đào tạo khi kết thúc chương trình, nhưng phải phù hợp với điều kiện tham chiếu do Hội đồng qui định.

- **Chương trình PLT**

Chương trình này được hình thành để khuyến khích doanh nghiệp xây dựng các kế hoạch đào tạo hàng năm. Theo chương trình này, doanh nghiệp được trợ giúp trong việc tư vấn xây dựng kế hoạch đào tạo theo các lĩnh vực sau:

- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Xây dựng các chương trình đào tạo một cách có hệ thống
- + Xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm

- **Chương trình PERLA**

Theo chương trình này, các doanh nghiệp chỉ phải trả một tỷ lệ phần trăm phí đào tạo và được trợ giúp tài chính tham gia đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo chương trình PROPLUS đã được phê chuẩn căn cứ vào Thỏa thuận được ký giữa Hội đồng phát triển NNL và cơ sở đào tạo. Số còn lại, cơ quan đào tạo sẽ thanh toán với Hội Đồng phát triển NNL và tổng số sẽ được điều chỉnh theo tài khoản riêng của người sử dụng lao động.

- *Trợ cấp đào tạo cho các doanh nghiệp nhỏ*

Các doanh nghiệp nhỏ có đăng ký với Hội đồng phát triển NNL, có đóng thuế phát triển NNL sẽ được chính phủ trợ cấp chi phí đào tạo theo tỷ lệ do chính phủ qui định.

5. Thái Lan

Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng đối với mọi doanh nghiệp công nghiệp Thái Lan. Nó không những giúp cho việc đào tạo kỹ năng cần thiết mà còn củng cố thêm tinh thần vì doanh nghiệp, dẫn đến nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong nhiều trường hợp, những kiến thức và kỹ năng đào tạo ở các cơ sở đào tạo còn chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc thực tế trong doanh nghiệp. Để giải quyết vấn đề này và để nâng cao năng suất lao động, các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp đã được khuyến khích tiến hành đào tạo nội bộ (đào tạo tại nhiệm sở) phù hợp với yêu cầu riêng của mình. Với việc thừa nhận rằng đào tạo nội bộ là tốn kém, nên Chính phủ đã có sự hỗ trợ cho các doanh nghiệp bằng nhiều hình thức. Một trong những hình thức trợ giúp đó là năm 1995 đã thông qua Luật cho phép người sử dụng lao động (doanh nghiệp) được khấu trừ vào thuế khoản chi phí dành cho đào tạo nội bộ. Việc khuyến khích về thuế này đang được Chính phủ xúc tiến mạnh trong những năm gần đây.

Trong hai thập kỷ qua Thái Lan đã thực hiện theo mô hình Nhật Bản về đào tạo nội bộ và coi đây như một yếu tố quan trọng bậc nhất trong việc đẩy nhanh tăng trưởng công nghiệp.

Nhiều nhà khoa học có nhận xét chung rằng trong giai đoạn bùng nổ kinh tế (từ cuối những năm 1980-đầu những năm 1990), các doanh nghiệp Thái Lan đã thành công trong việc đào tạo để có được NNL phù hợp nhằm đáp ứng được nhu cầu lao động của công nghiệp chế tác.

Trong những năm 1991-1992, nhiều doanh nghiệp Thái Lan phải đương đầu với sự khan hiếm nghiêm trọng về đội ngũ cán bộ kỹ thuật, nhưng với sự hợp tác chặt chẽ giữa Chính phủ và doanh nghiệp, nên đã khắc phục được tình trạng này.

Các doanh nghiệp Thái Lan luôn coi trọng, đánh giá cao sự hợp tác và hỗ trợ của nước ngoài trong đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp. Nhiều mô hình đào tạo NNL doanh nghiệp đều áp dụng những khái niệm, mô hình từ các nước phát triển. Ví dụ, mô hình đào tạo nghề và đào tạo nội bộ được học hỏi từ các

công ty liên doanh với Nhật Bản; Mô hình đào tạo song hành (Trường học-Nhà máy) là học từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp CHLB Đức. Có thể nêu một số mô hình sau :

- 1) Hội Xúc tiến Công nghệ Thái-Nhật, Bangkok. Doanh nghiệp có thể gửi đào tạo theo nhiều chủ đề về kỹ thuật và công nghệ như công cụ đo lường công nghiệp, quản lý năng lượng, bảo dưỡng phòng ngừa, an toàn công nghiệp, công nghệ sản xuất, quản lý nhà máy thường nhật, đào tạo về giám sát và TQM, ISO .v.v.
- 2) Viện Kỹ thuật Thái-Đức, Khu Công nghiệp Bangprakong, Chonburi: Các doanh nghiệp nhận được sự hỗ trợ đào tạo và chuyển giao công nghệ chế tác thông qua những khoá đào tạo kỹ thuật với sự nhấn mạnh đặc biệt vào thực hành trên máy móc và thiết bị hiện đại được sử dụng rộng rãi ở các nhà máy.
- 3) Trung tâm Đổi mới Kỹ thuật Thái - Pháp, Bangkok: Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp được cung cấp dịch vụ đào tạo và trình diễn kỹ thuật về các lĩnh vực như công nghệ hàn, tự động hoá, điện và điện tử, vi tính, cơ khí và nghiên cứu ăn mòn kim loại.

Các chương trình Phát triển Nguồn Nhân lực ở Thái Lan được thực hiện như thế nào?

Ở Thái Lan, các chương trình PTNNL được thực hiện với sự hợp tác giữa Chính phủ và các doanh nghiệp. Quá trình hợp tác này phản ánh sự liên kết mở rộng giữa các doanh nghiệp và hệ thống đào tạo. Để thực hiện những chương trình hợp tác đào tạo NNL doanh nghiệp, các doanh nghiệp với tư cách là thành viên của Liên đoàn Công nghiệp Thái Lan kết hợp chặt chẽ với hệ thống đào tạo. Chương trình hợp tác này đã được bắt đầu từ năm 1992. Mục đích của chương trình là nhằm để tăng số lượng các kỹ thuật viên và kỹ sư đủ khả năng đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp. Vào năm 1995, Liên đoàn Công nghiệp Thái Lan đã triển khai chương trình hợp tác với các trường đại học tư nhân để hợp tác giáo dục và đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực bền vững cho khu vực doanh nghiệp.

Nhiệm vụ chính của Liên đoàn Công nghiệp Thái Lan là cung cấp các nhà máy để thực tập. Các nhà máy này được chọn lọc, có trang thiết bị, công nghệ hiện đại cho sinh viên thực tập. Trong quá trình thực tập, sinh viên có điều kiện tiếp cận để học về công nghệ và quản lý sản xuất với các cán bộ có kỹ năng và kinh nghiệm.

Qua đó họ có thể trực tiếp học hỏi được những kỹ năng và kinh nghiệm trong quá trình sản xuất và quản lý. Trước khi nhận bằng, sinh viên phải được đánh giá bởi ba bên. Trong quá trình đào tạo, thực tập công ty có thể đánh giá được khả năng và phẩm chất của học viên cho nên khi tuyển dụng họ có thể tránh được nguy cơ nhận những người không có kỹ năng vào làm việc. Các trường đại học và cao đẳng đóng vai trò là nơi sinh viên có thể học lý thuyết, khung ý tưởng và các kiến thức cơ bản.

MÔ HÌNH CỦA CÁC NƯỚC VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC DOANH NGHIỆP

1. Nhật Bản

Để đảm bảo nhân lực cho sự phát triển kinh tế và trong điều kiện 85% lực lượng lao động của Nhật Bản làm việc trong các công ty công nghiệp và dịch vụ tư nhân, nên hệ thống đào tạo nghề trong công ty theo kiểu mới đã được hình thành và đóng vai trò quan trọng.

Theo Luật Dạy nghề, *đào tạo nghề có thể được uỷ quyền cho các nhà sử dụng lao động, hiệp hội giới chủ, các cá nhân có tư cách pháp lí, hoặc các hội thương mại thành lập các trường dạy nghề, trường Cao đẳng dạy nghề (Junior Vocational Colleges) hoặc các trung tâm phát triển kĩ năng. Chính quyền trung ương và địa phương có trách nhiệm giúp đỡ cả giới chủ và người lao động đang đào tạo nghề trong các công ty được uỷ quyền dưới các hình thức như: Tồn dụng đào tạo, phụ cấp đào tạo cho những người thất nghiệp, giúp đỡ tài chính cho các doanh nghiệp nhỏ, tư vấn nghề nghiệp và các dịch vụ về tổ chức... Chính phủ tiến hành sự trợ giúp về tài chính nhằm thúc đẩy dạy nghề tư nhân*, mặc dù còn nhỏ so với tổng chi tiêu cho giáo dục ở các trường của chính phủ. Năm 1981, đã có 2,092 tỉ Yên được trợ cấp cho chi phí quản lí trong 812 cơ sở đào tạo được uỷ quyền trong công ty; 186 triệu Yên cho 14 cơ sở đào tạo nghề và 172 triệu Yên cho mua sắm thiết bị dạy nghề.

Như vậy, ngoài hệ thống giáo dục chính qui tập trung, *các hình thức giáo dục tại gia đình, các công ty (nhất là đào tạo trong công việc – on the job training- OJT) cũng đặc biệt được coi trọng. Điều đó thể hiện rất rõ trong các công ty của Nhật Bản. Đa số các công ty lớn đều có các cơ sở đào tạo của riêng mình. Mỗi nhân viên khi được tiếp nhận vào làm việc đều được đào tạo cơ bản hoặc đào tạo thêm về chuyên môn, kĩ năng kinh doanh, tiếp thị và quản lí theo chương trình riêng của mình. Việc đào tạo cán bộ trong mỗi công ty được thực hiện đa dạng theo các hình thức khác nhau (đào tạo trong công việc, các buổi hội thảo, các cuộc họp chính thức và không chính thức, truyền thông của công ty, đặt các tạp chí, các buổi nói chuyện của các vị chủ tịch công ty... Thậm trí thỉnh thoảng tổ chức các cuộc liên hoan, các chuyến đi ngắn ngày được coi là một phần của hoạt động giáo dục - đào tạo) và phù hợp với mỗi giai đoạn và vị trí công tác của họ cho tới khi về hưu và nó là một bộ phận*

không thể tách rời của hệ thống chung các quan hệ lao động. Nó đảm bảo *chế độ làm việc suốt đời* của những người lao động và xác lập những mối quan hệ đặc biệt tin cậy giữa người làm thuê và Ban lãnh đạo công ty. Mối quan hệ đó cho phép công ty thực hiện các nguyên tắc đào tạo cán bộ liên tục trong khuôn khổ sử dụng, đề bạt cán bộ.

Cách đào tạo và sử dụng cán bộ của Nhật Bản là nhằm phát huy cao độ tính chủ động sáng tạo của người lao động; Tạo điều kiện để họ mở rộng tầm nhìn bằng cách luân chuyển vị trí làm việc, khuyến khích tham gia các nhóm làm việc có chuyên môn cao để họ có cơ hội bộc lộ hết năng lực cá nhân; Đảm bảo khả năng thích ứng nhanh với điều kiện làm việc luôn thay đổi và nhạy bén trong việc làm chủ công nghệ và các hình thức sản xuất mới. Những phẩm chất này là hết sức quan trọng trong điều kiện của nền kinh tế phát triển, luôn đổi mới và đa dạng hoá. Có thể nói rằng hình thức này ở Nhật Bản được phát triển cao so với nhiều nước khác trên thế giới và là mô hình mà các nước Phương Tây đã, đang nghiên cứu và học tập.

Tuy nhiên, hiện càng trở nên rõ ràng là hệ thống giáo dục cần có những chuyển biến để trở nên thích hợp hơn trong giai đoạn cơ cấu lại ngành công nghiệp, phát triển công nghệ và quốc tế hoá đối với xã hội Nhật Bản hiện nay để “ từ một chỗ là nơi sản xuất, các doanh nghiệp Nhật Bản đang chuyển thành nơi suy nghĩ và sáng tạo “.

2. Cộng hoà Liên Bang Đức

Thông thường, người theo hướng học nghề bắt đầu từ sau năm học lớp 9 hoặc lớp 10 hệ phổ thông. Thời gian học nghề thường là 3 năm và có lương tháng đủ sống. Ở độ tuổi này, có tới 75% số người chọn con đường học nghề và trong số đó thì 3/4 là đi theo *hệ thống đào tạo nghề theo phương thức thực hiện ở cả 2 cơ sở tại xí nghiệp và đến trường học*, gọi là *hệ thống song hành (Dual System)*, còn lại 1/4 học tại các trường dạy nghề thuần túy. Về nguyên tắc, người học nghề theo hệ song hành không bắt buộc phải có một trình độ văn hoá nào, nó được chấp nhận cho mọi người trên 15 tuổi, do đó, có khoảng 15 % số người học nghề theo hệ thống này đã có bằng tú tài (học hết lớp 12 hoặc 13). Việc phân phối thời gian được thực hiện với 60% là thực hành, 40% là lí thuyết và được xen kẽ trong tuần hoặc tập trung vào một khoảng thời gian trong năm. Các môn học chuyên ngành (toán, kinh tế, cơ khí...) và phổ thông (văn, chính trị...) cũng tuân theo tỉ lệ thời gian như trên. Các trường dạy nghề thường được tổ

chức và phân theo những ngành chính như: sản xuất, thương mại, thủ công, nông nghiệp...

Việc kiểm tra và tư vấn cho các xí nghiệp đào tạo nghề là công việc thuộc chức năng của các phòng, hiệp hội công thương nghiệp, thủ công nghiệp, nông nghiệp, luật sư và công chứng... Đây là các tổ chức tự quản của nền kinh tế. Họ kiểm tra sự thích hợp của các xí nghiệp cũng như của những người phụ trách đào tạo; Theo dõi sự đào tạo theo đúng Luật đào tạo nghề và mục đích đào tạo được ấn định trong những qui định về đào tạo; Đặt ra các tiêu chuẩn kiểm tra và Hội đồng giám khảo bao gồm đại diện của xí nghiệp, của công đoàn và của trường dạy nghề.

Phần lớn chi phí cho việc dạy nghề theo hệ thống song hành là do các xí nghiệp đài thọ (87%) và tổng số này lớn hơn 2,8 lần ngân sách do chính phủ chi cho các trường dạy nghề. Chi phí cho một chỗ đào tạo nghề trong một năm khoảng 18.000 DM, chiếm hơn 1/3 thu nhập bình quân đầu người hàng năm, bao gồm tiền lương cho giáo viên, người học và các trang thiết bị phục vụ đào tạo. Tính trên phạm vi toàn bộ nền kinh tế thì chi phí đào tạo tương đương 2,5% tổng quỹ lương hoặc 1,1% tổng sản phẩm xã hội. Lợi thế của hình thức đào tạo này là tỉ lệ thất nghiệp của thanh niên rất thấp, do quá trình đào tạo cùng với những tiêu chuẩn đào tạo linh hoạt và thích ứng với nhu cầu của nền kinh tế. Nó dựa trên một hệ thống đào tạo cơ bản có nền tảng rộng và nhằm vào tính độc lập của người thợ trong việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát công việc sau này.

Bên cạnh đào tạo nghề thì việc bồi dưỡng, bổ túc tay nghề cũng được đáp ứng rộng rãi bởi một hệ thống đa dạng trên nguyên tắc thị trường. Các xí nghiệp, hiệp hội cũng như các cơ sở tư nhân và nhà nước cùng cạnh tranh bình đẳng trong việc đáp ứng nhu cầu xã hội. Năm 1991, khoảng 21% số lao động tham gia vào đào tạo bổ túc. Số tiền các xí nghiệp bỏ vào việc đào tạo bổ túc cho nhân viên của họ lên đến 36,5 tỉ DM, tức gấp 1,5 lần số tiền dùng cho đào tạo cơ bản. Vì vậy, có thể nói rằng, CHLB Đức có hệ thống dạy nghề tốt nhất thế giới.

3. Hàn Quốc

Năm 1976, Nhà nước Hàn Quốc ban hành **Luật cơ bản về Dạy nghề**, trong đó quy định doanh nghiệp tư nhân thuộc những ngành nhất định với số

công nhân làm việc thường xuyên từ 300 người trở lên (bây giờ là 150 người) phải dành cho đào tạo một khoản chi phí tính theo tỷ lệ số lượng công nhân (hiện nay tính theo tỷ lệ phần trăm của quỹ lương). Đối với các doanh nghiệp không chấp hành, Chính phủ đánh thuế đào tạo để chi vào việc xúc tiến dạy nghề như một phần của Quỹ Xúc tiến Đào tạo Dạy nghề. Kể từ năm 1976, khuôn khổ dạy nghề ở Hàn Quốc được duy trì mà không có thay đổi gì lớn cho đến nay. Theo khuôn khổ này, dạy nghề được phân thành 3 dạng: dạy nghề của nhà nước, dạy nghề trong công ty và dạy nghề theo uỷ quyền.

Dạy nghề trong công ty do các doanh nghiệp tư nhân tiến hành, được trang trải thông qua hệ thống thuế đào tạo. Năm 1992, có 3.417 doanh nghiệp thuộc diện có nghĩa vụ phải chi cho dạy nghề một khoản tiền tính theo tỷ lệ phần trăm so quỹ lương (từ 0,1% - 0,9%). Họ thuộc diện các doanh nghiệp có trên 150 công nhân trở lên ở các ngành khai khoáng, công nghiệp chế tác, xây dựng, công trình công cộng, giao thông vận tải, viễn thông, kho tàng, và dịch vụ. Trong số 3.417 doanh nghiệp này, có 551 doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động đào tạo tại 296 trung tâm dạy nghề tại chỗ.

4. Malaixia

Cùng với việc Chính phủ có chính sách ưu tiên cao nhất cho phát triển nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cũng đưa nội dung phát triển NNL vào chiến lược tăng trưởng của mình. Nhiều người đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và quản lý NNL trong doanh nghiệp, nên ngày càng có nhiều doanh nghiệp đặt vị trí của người phụ trách quản lý NNL ngang với những người đứng đầu các bộ phận chức năng khác. Khoảng 10 năm trước đây, chức danh của người quản lý NNL thường là trực thuộc hành chính quản trị. Nhưng ngày nay mọi thứ đã đổi khác và các công ty đã chú trọng đến quản lý NNL đúng theo tầm quan trọng của nó. Ngày nay người quản lý NNL giữ vai trò đóng góp tích cực cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D), nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh.

Để đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực có tay nghề, hiệu quả và kỷ luật nhằm nâng cao năng suất, phát triển doanh nghiệp bền vững, mục tiêu dài hạn của phát triển NNL trong các doanh nghiệp Malaixia bao gồm:

- i) Nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực để có thể thích ứng một cách năng động với môi trường công nghiệp và công nghệ đang liên tục thay đổi, nâng cao;
- ii) Trang bị cho nguồn nhân lực các kỹ năng chuyên môn hoá, tiên tiến đáp ứng được yêu cầu sản xuất với kỹ thuật ngày càng phức tạp;
- iii) Tạo điều kiện cho các công ty nâng cao năng suất, hiệu quả và giá trị gia tăng của lao động và qua đó tăng cường được khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế;
- iv) Tăng cường phát triển nguồn nhân lực được đào tạo tốt, có khả năng thích ứng cao nhằm giúp duy trì được lợi thế so sánh của doanh nghiệp;
- v) Khắc sâu những giá trị tốt đẹp và thái độ tích cực để xây dựng, phát triển doanh nghiệp.

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thực hiện với sự hỗ trợ tích cực của Quỹ phát triển nguồn nhân lực (Quỹ phát triển NNL được thành lập sau khi Đạo luật phát triển NNL được Quốc hội thông qua năm 1992). Mục tiêu của Quỹ phát triển NNL là nhằm để phục vụ cho công tác đào tạo lại và nâng cao kỹ năng của lực lượng lao động doanh nghiệp.

Những doanh nghiệp thuộc đối tượng điều chỉnh của Đạo luật phát triển NNL 1992, tức là được hưởng lợi từ Quỹ phát triển nguồn nhân lực bao gồm:

- a) Có số lượng lao động từ 50 nhân công trở lên, thuộc ngành công nghiệp chế tác;
- b) Có số lượng lao động từ 10-49 nhân công, với vốn cổ đông đã góp trên 2,5 triệu Ringgit, thuộc ngành công nghiệp chế tác;
- c) Có số lượng lao động từ 10 nhân công trở lên thuộc 9 ngành dịch vụ chọn lọc: khách sạn, vận tải hàng không, quảng cáo, vận tải biển, dịch vụ bưu chính, viễn thông, kinh doanh máy tính, dịch vụ lữ hành, và
- d) Có số lượng lao động từ 10-49 nhân công và vốn cổ đông đã góp dưới 2,5 triệu ringgit thuộc ngành công nghiệp chế tác: đối tượng này được quyền tự do đăng ký với Hội đồng PTNNL.

• **Các tiêu chuẩn để nhận được tài trợ phát triển NNL:**

Tất cả những doanh nghiệp sử dụng lao động có đăng ký ở Malaysia, thoả mãn các điều kiện sau đều được nhận tài trợ từ Quỹ phát triển NNL:

- Có đăng ký với Hội đồng phát triển NNL
- Có đóng thuế phát triển NNL trong thời gian 6 tháng

QUÁ TRÌNH CHUYỂN DỊCH VỀ CƠ CẤU NGÀNH VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA ĐỐI VỚI QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC SẢN XUẤT - DỊCH VỤ

1. *Khái niệm về cơ cấu*

Cơ cấu (hay kết cấu) là một phạm trù triết học phản ánh cấu trúc bên trong của đối tượng và được hiểu như tập hợp của những mối quan hệ cơ bản, tương đối ổn định giữa các yếu tố cấu thành nên đối tượng đó trong một thời gian nhất định.

Một cách khái quát, *cơ cấu kinh tế có thể được định nghĩa*: là tổng thể các mối quan hệ chủ yếu về chất lượng và số lượng, tương đối ổn định của các yếu tố kinh tế hoặc các bộ phận của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất (quan hệ giữa chúng với nhau và với toàn bộ hệ thống) trong một hệ thống tái sản xuất xã hội với những điều kiện kinh tế – xã hội nhất định vào một khoảng thời gian nhất định.

Tương tự như trên, *cơ cấu lao động cũng có thể được hiểu là* tổng thể các mối quan hệ chủ yếu về chất lượng và số lượng, tương đối ổn định của yếu tố lao động (quan hệ giữa các bộ phận của yếu tố này và với toàn bộ hệ thống kinh tế) trong những điều kiện kinh tế – xã hội nhất định vào những khoảng thời gian nhất định.

Quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động

2.1. *Thời kì trước đổi mới 1985*

2.1.1. *Quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế*

Cơ cấu kinh tế nhìn chung mất cân đối giữa sản xuất và kết cấu hạ tầng, khu vực dịch vụ ít được chú ý, do phát triển theo học thuyết tái sản xuất kinh tế kế hoạch Mác xít với hệ thống phân ngành MPS (Material Production System). Quá trình phát triển nhanh công nghiệp (bao trùm là đường lối phát triển công nghiệp nặng), một mặt do hạn chế nguồn vốn trong nước, mặt khác do nhận thức chưa đầy đủ tầm quan trọng của kết cấu hạ tầng và dịch vụ khác nên khi xây dựng chỉ tập trung vào các công trình sản xuất chính, thiếu hẳn các công trình như giao thông, nhà ở, bệnh viện, trường học... Tương ứng với đường lối phát triển nói trên là một cơ cấu dàn đều, không có ngành mũi nhọn. Do quá nhấn mạnh tính tổng hợp công nghiệp theo lãnh thổ nên tạo ra cơ cấu công nghiệp địa phương trùng lặp, kém hiệu quả, không tạo ra các ngành mũi nhọn, “ cực tăng trưởng ”, đồng thời không cân đối liên ngành.

Giai đoạn này, kinh tế kém phát triển; kém hiệu quả, chủ yếu phát triển theo hướng thay thế nhập khẩu, song lại phụ thuộc nhiều vào nước ngoài (Liên Xô cũ), chưa hội nhập vào khu vực.

2.1.2. *Quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động*

Tương ứng với cơ cấu kinh tế nói trên, cơ cấu lao động của các ngành sản xuất vật chất chiếm chủ yếu trong tổng lao động xã hội (91-93%), trong đó, lao

động nông – lâm nghiệp chiếm tới 68-72%; lao động công nghiệp- xây dựng cũng chỉ chiếm khoảng 15%. Không chỉ lao động nông – lâm nghiệp, mà hầu hết lao động trong ngành CN chủ yếu làm việc trong khu vực tập thể và cá thể (68,6% - 1985). Số lao động công nghiệp TƯ cũng chỉ chiếm 50% tổng số lao động ngành này đang làm việc tại các xí nghiệp quốc doanh và công tư hợp doanh. Lao động của khu vực không sản xuất vật chất chỉ chiếm một tỉ trọng rất nhỏ (6,8 – 8,3%). *Các số liệu nói trên cho thấy cơ cấu phân công lao động (cả số và chất lượng) trong thời kì này của toàn bộ nền kinh tế còn rất thấp kém.*

1.2. Thời kì đổi mới nền kinh tế theo cơ chế thị trường định hướng XHCN (từ 1986 đến nay)

Đại hội Đảng lần VI (1986) đã đánh dấu một bước ngoặt mới về đường lối đổi mới trong kinh tế, tiến hành đổi mới cơ cấu kinh tế theo hướng thị trường. Đây là sự đổi mới khá cơ bản về đường lối công nghiệp hoá, có thể tạm gọi là giai đoạn chuyển đổi nền kinh tế, cụ thể là:

- Nền kinh tế được chuyển từ nguyên tắc kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự điều tiết vĩ mô của nhà nước.
- Nền kinh tế từ cơ cấu tương đối khép kín sang nền kinh tế có cơ cấu mở, hội nhập vào khu vực và thế giới.
- Cơ cấu thành phần từ hai chủ thể sở hữu là nhà nước và hợp tác xã thành cơ cấu đa thành phần đan xen.

Những kết quả chính đã đạt được:

2.2.1. Cơ cấu kinh tế đã chuyển dịch một bước. Cơ cấu ngành (tính theo giá trị gia tăng) có thay đổi đáng kể: Nông nghiệp tăng khá về giá trị tuyệt đối nhưng tỉ trọng trong GDP giảm từ 38,7% (1990) xuống còn khoảng 24,1% (2000). Tương ứng tỉ trọng GDP của công nghiệp – xây dựng tăng từ 22,7% (1990) lên khoảng 36,6% (2000) và dịch vụ tăng từ 38,6% lên khoảng 39,3% (2000). Công cuộc đổi mới và chuyển dịch cơ cấu kinh tế trong thời gian qua đã tạo cho nền kinh tế đạt được tốc độ tăng trưởng cao nhất từ trước tới nay. Từ 4% (1987), tăng trưởng đã đạt tới 9% (1996) và trung bình là 7,3%/ năm trong thập kỉ 90. Do ảnh hưởng của khủng hoảng khu vực 1998, tốc độ tăng trưởng kinh tế đã giảm chỉ còn 5,8% (1998). Tuy nhiên từ quý II năm 2000, tốc độ tăng trưởng đã cao dần lên, đặc biệt năm 2001 tăng cao hơn năm 2000 trong điều kiện tốc độ tăng trưởng kinh tế toàn cầu giảm sút mạnh.

- *Khu vực công nghiệp – xây dựng* do có tốc độ tăng trưởng cao

hơn tốc độ tăng chung nên tỉ trọng trong GDP đã tăng liên tục. Tăng trưởng trong công nghiệp chủ yếu là do đẩy mạnh đầu tư trực tiếp nước ngoài, khoảng 20%, tuy nhiên đến nay, tốc độ tăng của khu vực này có xu hướng chậm lại, năm 1997 chỉ còn 10%.

Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu kinh tế theo GDP (%)

Năm	Tốc độ tăng				Cơ cấu			
	Tổng số	Nông lâm thủy sản	CN & XD	Dịch vụ	Tổng số	Nông - lâm - thủy sản	CN & XD	Dịch vụ
1986	2,84	2,99	10,94	- 2,27	100	38,06	28,88	33,06
1987	3,63	-1,14	8,46	4,57	100	40,56	28,36	31,08
1989	6,01	3,65	5,0	8,77	100	46,3	23,96	29,74
1990	5,09	1,0	2,27	10,19	100	38,74	22,67	38,59
1991	5,81	2,18	7,71	7,38	100	40,49	23,79	35,72
1992	8,7	6,88	12,79	7,58	100	33,94	27,26	38,8
1993	8,08	3,28	12,62	8,64	100	29,87	28,9	41,23
1994	8,83	3,37	13,39	9,56	100	27,43	28,87	43,7
1995	9,54	4,8	13,6	9,83	100	27,18	28,76	44,06
1996	9,34	4,4	14,46	8,8	100	27,76	29,73	42,51
1997	8,15	4,33	12,62	7,14	100	25,77	32,08	42,15
1998	5,76	3,53	8,33	5,08	100	25,78	32,49	41,73
1999	4,77	5,23	7,68	2,25	100	25,43	34,49	40,08
2000	6,75	4,04	10,07	5,57	100	24,3	36,61	39,09
2001 (Sơ bộ)	6,84	2,75	10,36	6,13	100	23,3	37,75	38,95

Sự chuyển dịch cơ cấu nội bộ ngành công nghiệp trong những năm qua rất đáng kể. *Tỉ trọng ngành công nghiệp chế biến* (hiện chiếm tới 80% sản lượng công nghiệp) trong GDP, một chỉ tiêu quan trọng thể hiện mức độ tiến tới một nước công nghiệp, năm 1990 mới đạt 12,3% và 1995 tăng lên 15% đến năm 2000 đạt 18,7% thì đến 2001 đã đạt 19,6%. Như vậy là xu hướng tăng của ngành công nghiệp này đã ngày càng nhanh hơn. Trong ngành công nghiệp chế tác, chế biến lương thực và thực phẩm là chủ yếu với tỉ lệ 30% sản lượng công nghiệp (1996),

tiếp đó là vật liệu xây dựng (18%), dệt may (9%) và hoá chất, phân bón (8%). Tỷ trọng các phân ngành trong công nghiệp chế tác tương đối ổn định trong những năm gần đây.

Sự phát triển của ngành công nghiệp khai thác, chủ yếu là dầu khí tăng nhanh nhất, như là một “ đột phá ” với giá trị xuất khẩu đạt khoảng 2,02 tỉ USD năm 1999 (hiện chiếm 16% giá trị sản lượng công nghiệp).

Cơ cấu nội bộ ngành công nghiệp thời kì 1990 – 2000

Đơn vị : %

	Khai thác	Chế biến	Điện nước
1990	9,5	83,8	6,7
1995	13,5	80,5	6,0
2000	15,0	79,0	6,0

Ngành xây dựng, một ngành có nhiệm vụ chuyển vốn đầu tư thành năng lực và tài sản cố định của các ngành và tạo ra hạ tầng kinh tế – xã hội của đất nước nhưng mấy năm trước đây tỷ trọng trong GDP thấp, thậm chí có năm còn giảm (6,9% - 1995 chỉ còn 5,4% - 1999) thì đến năm 2001 đã tăng lên 5,8% nhờ vốn đầu tư tăng khá và có thể là do thực hiện Luật doanh nghiệp trong 2 năm trở lại đây. Đây là yếu tố vật chất quyết định tốc độ tăng trưởng kinh tế trong những năm tới.

- *Khu vực dịch vụ* có những biến chuyển mạnh mẽ, tỷ trọng dịch vụ trong GDP của nền kinh tế đã tăng từ 18,3% (1985) lên hơn 39% (2000). Trong thời gian vừa qua, khu vực dịch vụ tiếp tục tăng cùng với mức tăng trưởng GDP, tuy có bị ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ châu Á làm cho mức tăng trưởng bị chậm lại. Ngành thương mại chiếm từ 31-37% tỷ trọng GDP của dịch vụ có tốc độ tăng trưởng tương đối cao. Tốc độ xuất khẩu bình quân 5 năm 1991 – 1995 đạt trên 20%, riêng 1998 do cuộc khủng hoảng chỉ đạt 2,4%, trong đó xuất khẩu sang châu Á giảm nhưng sang EU vẫn tăng. Giao thông vận tải và các dịch vụ có liên quan là khu vực phát triển nhất; dịch vụ máy tính, bảo hiểm thương mại, kiểm toán và thanh toán cũng phát triển tương đối tốt. Tuy nhiên, khu vực này – vừa là đầu vào, vừa là đầu ra của của sản xuất trong mấy năm gần đây có tốc độ tăng thấp hơn tốc độ tăng chung nên tỷ trọng trong GDP cũng bị giảm sút từ 44,1% (1995) còn 39% (2001). Một số ngành dịch vụ quan trọng trong khu vực này hiện đang giữ một tỷ trọng rất thấp, như tài chính , tín dụng (1,9%), hoạt động khoa học và công nghệ (0,56%)... Nguyên nhân chính là do việc *đầu tư cho các*

hoạt động này còn thấp, bản thân đổi mới còn chậm; nhiều hoạt động dịch vụ còn đang do các cơ quan, doanh nghiệp kiêm nhiệm hoặc trên danh nghĩa nhà nước để thu lợi cục bộ, chưa mang tính chuyên nghiệp. Điều này vừa làm cho năng suất, chất lượng, hiệu quả của hoạt động này thấp, vừa hạn chế các cơ quan này tập trung vào thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ chính của mình.

- *Nông – lâm nghiệp & thủy sản* có sự chuyển dịch theo hướng tích cực. Đó là chuyển đổi từ đất cấy lúa với năng suất và hiệu quả thấp sang nuôi trồng thủy sản, trồng màu, cây công nghiệp, cây ăn quả có hiệu quả hơn như: cà phê tăng rất nhanh (20,8%), cao su tăng 16,7%, chè tăng 6,2%. Sự phát triển mạnh mẽ các ngành nông nghiệp phi truyền thống đã góp phần hình thành một cơ cấu đa dạng hoá nông nghiệp. Cơ cấu ngành nông nghiệp đã có cải thiện.

Cơ cấu nội bộ ngành nông nghiệp thời kì 1990 – 2000 (% GDP)

	Trồng trọt	Chăn nuôi	Dịch vụ nông nghiệp
1990	74,4	24,1	1,5
1995	80,4	16,6	3,0
2000 (ước)	80	17,3	2,7

Trong tổng giá trị sản xuất của khu vực này, tỉ trọng nông nghiệp đã giảm từ 82,5% (1990) xuống còn 81,2% (1995), 80,2% (2000) và còn 78,8% (2001), trong khi tỉ trọng thủy sản đã tăng trong thời gian tương ứng từ 10,9%, 13,3%, 15,4% và 17%. Trong tổng giá trị sản xuất thủy sản, tỉ trọng nuôi trồng đã tăng từ 31,9% (1995) lên 36,4% (2000) và 42,1% (2001). Và năm 2001, đánh dấu sự khởi đầu quan trọng trong chuyển dịch cơ cấu của khu vực nông nghiệp theo hướng chuyển từ cây con có giá trị thấp sang nuôi trồng cây con có giá trị cao để tăng hiệu quả của 1 ha canh tác. Tuy việc chuyển dịch cơ cấu trong nội bộ nông nghiệp mấy năm qua đã tiến bộ, nhưng vẫn còn mang tính tự phát. Điều này dẫn tới tình trạng nuôi trồng – chặt phá, vừa lúng túng, vừa kém hiệu quả.

*** Những hạn chế cơ bản của quá trình chuyển dịch cơ cấu:**

- *Nền kinh tế vẫn theo cơ cấu thay thế nhập khẩu* Trong mấy năm gần đây, tốc độ tăng xuất khẩu khá cao 3,5 lần (1991-1996), bình quân 26-28%/năm, song không làm thay đổi đáng kể cơ cấu sản phẩm. Tỉ lệ kim ngạch xuất khẩu thô (nguyên liệu, khai khoáng) trong xuất khẩu chiếm 85% (1990), tuy có giảm song vẫn còn tới 70% (1996). Hàng nhập khẩu quan trọng là nhiên liệu, sắt thép, phân bón, linh kiện điện tử, hàng dệt, phụ tùng xe máy... tăng nhanh. Nhưng nếu trừ các

sản phẩm phục vụ gia công xuất khẩu (vải, da...) và phân bổn cho nông nghiệp thì các sản phẩm nhập khẩu khác chủ yếu phục vụ sản xuất trong nước thay thế nhập khẩu. Tỷ trọng xuất khẩu / GDP (%) trong giai đoạn vừa qua cho thấy xu thế mở cửa của nền kinh tế nước ta: từ 25,5% (1991) lên 34,3% (1998).

- *Cơ cấu kinh tế đi theo hướng phát triển các ngành có dung lượng vốn lớn hơn là các ngành sử dụng nhiều lao động.* Khi nền kinh tế hướng mạnh vào xuất khẩu thì sản phẩm chủ yếu vẫn gắn với ưu thế lao động rẻ, đòi hỏi trình độ công nghệ và kĩ thuật thấp như da giày, sản phẩm dệt may... Tuy nhiên khi trình độ phát triển được nâng cao thì lợi thế này không còn nữa. So với các nước, Việt Nam tăng trưởng GDP do sự đóng góp của vốn rất lớn, trong khi yếu tố lao động là thế mạnh của nền kinh tế thì phần đóng góp vào tăng trưởng lại thấp.

- *Chưa hình thành được các ngành công nghiệp mũi nhọn.* Kể từ năm 1990 tới nay, cơ cấu nội bộ ngành không thay đổi nhiều trong giai đoạn 1991-1995. Căn cứ kết quả tính toán mức độ tập trung theo cơ cấu thì hướng chuyển dịch của cơ cấu phân tán hơn theo thời gian. Đến nay, Việt Nam chưa hình thành rõ các ngành mũi nhọn để tạo ra các bước chuyển biến mới trong công nghiệp. Nói cách khác, là dàn đều, không tạo ra được các cực tăng trưởng.

2.2.2. Quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động

* *Chuyển dịch cơ cấu lao động theo ngành kinh tế*

Do quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế còn hạn chế nên quá trình chuyển dịch lao động từ những ngành/ khu vực có năng suất thấp sang những ngành/ khu vực có năng suất cao rất chậm chạp. Điều này không những không nâng cao được năng suất lao động xã hội còn làm cho thu nhập và sức mua của dân cư vốn đã thấp nhưng khả năng cải thiện tăng rất chậm chạp. Nguyên nhân rất lớn là do cơ cấu kinh tế chủ yếu theo hướng phát triển các ngành có dung lượng vốn lớn, sử dụng ít lao động để sản xuất thay thế nhập khẩu. Để những ngành này tồn tại, nhà nước có chế độ bảo hộ, làm tăng chi phí của các ngành khác. Đầu tư từ NSNN không thiết thực, gây nhiều lãng phí, kể cả các dự án ODA, sử dụng ít lao động, khả năng làm tăng GDP cũng như thu hồi vốn thấp...

Cơ cấu lao động theo nhóm ngành (%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000
Tổng số	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1. CN & XD	13,6	13,5	13,4	13,6	13,3	12,9	12,5	11,9	13,1
2. Nông nghiệp	72,6	72,9	73,0	72,8	69,7	69,2	69,0	63,5	62,61
3. Dịch vụ	13,8	13,6	13,6	13,6	17,0	17,8	18,5	24,5	24,28

Số liệu của biểu trên cho thấy, trong giai đoạn 1996 – 2000 tỉ trọng *lao động trong nhóm ngành CN & XD giảm so với 5 năm trước đó*. Năm 2000, cả nước có 4,76 triệu người làm việc trong nhóm ngành CN & XD, chiếm 13,1% so với tổng số. Tuy tỉ trọng của nhóm ngành này đã tăng trở lại nhưng chưa đạt được mức như năm 1995. Bình quân hàng năm (1996-2000) số lao động làm việc thường xuyên trong nhóm ngành này tăng thêm 7,49% với qui mô tăng là 298,7 ngàn người.

Năm 2000, số người làm việc trong nhóm ngành nông nghiệp là 22,65 triệu, chiếm 62,6% so với tổng số. Tỉ trọng lao động thuộc nhóm ngành nông nghiệp đã giảm dần từ khoảng 73% (1993), năm có tỉ trọng cao nhất xuống còn 62,6% (2000) tức trung bình mỗi năm giảm khoảng 1,48%. Giai đoạn 1996-2000, mức giảm bình quân hàng năm là 1,02% tương đương với 237,8 ngàn người. Do trồng trọt vẫn chiếm tỉ trọng lớn (80%), chăn nuôi và các ngành nghề phi nông nghiệp còn rất thấp trong cơ cấu ngành nông nghiệp nên tỉ lệ thời gian được sử dụng ở khu vực nông thôn còn thấp: Trung bình cả nước là 73,86% (2000), trong đó chủ yếu là những người làm việc trong nhóm ngành nông nghiệp. Hai vùng có tỉ lệ thời gian được sử dụng nhiều nhất cũng chỉ là: 76,74% (Tây Nguyên) và 76,44% (Đông Nam Bộ).

Lao động trong khu vực dịch vụ có xu hướng tăng liên tục trong 10 năm qua, đặc biệt là từ 1995 trở lại đây. Năm 2000, cả nước có hơn 8,79 triệu người làm việc trong khu vực này, chiếm 24,28% so với tổng số. Năm 1996, các chỉ tiêu tương ứng là 6,86 triệu và 17,8%. Bình quân mỗi năm trong giai đoạn 1996-2000 tăng thêm 482,5 ngàn người.

Tóm lại, trong 10 năm qua, cơ cấu phân công lao động đã có sự dịch chuyển theo chiều hướng tiến bộ hơn do tác động của chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tuy nhiên sự chuyển dịch cơ cấu lao động đã chậm hơn so với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế.

Lao động nông nghiệp đã giảm cả tuyệt đối và tỉ trọng, song do lao động thuần nông còn khá lớn trong khi GDP nông nghiệp thấp và giảm nhanh dẫn tới tình trạng thiếu việc làm của lao động nông nghiệp, nông thôn là nghiêm trọng. Năng suất lao động nông nghiệp tuy có tăng nhưng rất thấp (khoảng 3 triệu đ/ người) chỉ bằng 1/6 NSLĐ ngành CN & XD và 1/5 NSLĐ Dịch vụ.

Lao động công nghiệp & xây dựng tăng bình quân trong 10 năm qua (1991 – 2000) là 4%/năm, NSLĐ là 7% / năm trong khi GDP tăng là 11,3%/năm. Lao động công nghiệp đã có sự phân bổ hợp lí hơn, tạo điều kiện cho hình thành nhiều cơ sở và trung tâm công nghiệp mới, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và thế giới. Tuy nhiên, sự tăng trưởng nhanh của công nghiệp chủ yếu dựa vào các ngành có dung lượng vốn lớn nhưng sử dụng ít lao động. Các ngành công nghiệp phục vụ nông nghiệp – nông thôn và công nghiệp hàng tiêu dùng, đặc biệt là công nghiệp gia dụng, công nghiệp chế biến có thị trường rất lớn phục vụ cuộc sống của gần 78 triệu dân, trên 17 triệu hộ gia đình, đặc biệt là ở nông thôn và tạo ra nhiều việc làm chưa được quan tâm phát triển. Vì vậy, lao động được thu hút vào nhóm ngành này không lớn, thể hiện ở tỉ trọng hầu như không thay đổi (nếu không nói có thời kì còn giảm).

- Ngành dịch vụ với 13 phân ngành đã tăng nhanh và có chuyển biến tích cực trong cơ cấu GDP và thu hút thêm nhiều lao động góp phần chuyển dịch cơ cấu lao động từ nông nghiệp sang dịch vụ. Tuy tổng số và tỉ trọng lao động làm việc trong khu vực dịch vụ đã tăng khá nhưng trung bình số lao động làm dịch vụ trên 10.000 dân ở nước ta năm 1997 mới đạt 896 người, thấp xa so với các nước trong khu vực nên khả năng đáp ứng và chất lượng dịch vụ thấp. Tỷ trọng lao động làm dịch vụ năm 2000 chiếm 22% là vẫn thấp so với nước có GDP/người 320 USD (25%) trong khi ta đã đạt 400USD/người. Do đó, khu vực dịch vụ nếu có chính sách tốt còn nhiều tiềm năng tạo việc làm thu hút thêm lao động, tăng thu nhập đặc biệt là cho lao động nữ đồng thời góp phần tích cực vào phát triển NNL.

- Chuyển dịch cơ cấu lao động theo ngành ở khu vực nông thôn cũng rất chậm chạp do tình hình chung của cả nước.

Chuyển dịch cơ cấu lao động theo ngành khu vực nông thôn

Đơn vị: %

	1990	1994	2000
Tổng số LĐ trong các ngành KTQD khu vực nông thôn	100	100	100
Nông lâm nghiệp	83,8	80,5	77,0
Công nghiệp & xây dựng	8,8	10,5	11,0
Thương mại dịch vụ	7,4	9,0	12,0

Số liệu ở biểu trên cho thấy cơ cấu lao động nông thôn đã có sự chuyển dịch theo hướng CNH. Tỉ trọng lao động nông lâm nghiệp giảm dần, tăng dần tỉ trọng lao động CN & XD, thương mại dịch vụ.

Theo số liệu của Tổng điều tra nông thôn, nông nghiệp và thủy sản năm 2001 cho thấy cơ cấu ngành nghề trong khu vực nông thôn đã có sự chuyển hướng. Số lượng và tỉ trọng của các nhóm hộ công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp và xây dựng chiếm 5,8% (2001) trong khi chỉ có 1,6% (1994); các số tương ứng của nhóm hộ dịch vụ là 11,2% (2001) và 6,4% (1994). Như vậy tỉ trọng các hộ CN, XD & DV đã tăng 9% so với 1994. Sự chuyển biến cơ cấu ngành nghề trong các hộ nông thôn rất chênh lệch theo vùng. Chỉ có 2/8 vùng có tỉ lệ hộ CN – TTCN trên 5% (Đông Nam Bộ và ĐB Sông Hồng), số còn lại dưới 3%. Đông Nam Bộ có tỉ lệ hộ CN & DV là 32,8% (2001) trong khi năm 1994 chỉ là 18,2%. Các hộ sản xuất phi nông – lâm – thủy sản ở Tây Bắc chỉ là: 2,8% (1994) và 5,3% (2001).

Cơ cấu ngành trong nhóm hộ nông – lâm – thủy sản cũng đã có sự thay đổi theo hướng thủy sản, lâm nghiệp tăng lên. Năm 1994, nhóm hộ thủy sản chiếm 2,3% trong nhóm hộ nói trên và 1,9% trong tổng số hộ nông thôn thì đến năm 2001 các con số tương ứng là 3,5% và 2,8%.

Sản xuất nông nghiệp theo hướng hàng hoá đã có bước phát triển mới. Mô hình trang trại gia đình được nhân rộng khắp các vùng trong cả nước. Đến 1/10/2001 cả nước có 60758 trang trại, tăng 4906 so với năm 2000, trong đó số trồng cây hàng năm: 35,9%; cây lâu năm 27,9%; chăn nuôi 2,9%; lâm nghiệp 2,7%; nuôi trồng thủy sản 27,9%; kinh doanh tổng hợp 3,3%. Nhìn chung, qui mô trang trại còn nhỏ bé: bình quân 6,2 lao động, 136,5 triệu đồng vốn sản xuất, 6,08 ha đất và mặt nước đang sử dụng; đã thu hút được một lực lượng lao động dư thừa ở nông thôn; tạo ra một khối lượng sản phẩm tương đối lớn, tỉ suất hàng hoá bình quân là 92,6%.

Tuy nhiên, sự chuyển dịch cơ cấu của khu vực nông thôn còn quá chậm và cơ cấu lao động lạc hậu hơn nhiều so với cơ cấu chung của cả nước, tình trạng thiếu việc làm ở khu vực này là nghiêm trọng (30% tổng số).

*** Chuyển dịch cơ cấu lao động theo thành phần kinh tế**

Với chủ trương phát triển nền kinh tế nhiều thành phần theo định hướng XHCN, cơ cấu lao động theo thành phần kinh tế *bước đầu có sự biến đổi*. Tuy nhiên, sự biến đổi này là không đáng kể.

Cơ cấu lao động theo thành phần kinh tế

Đơn vị: %

	1991	1995	1999
Tổng số	100	100	100
Trong đó:			
Khu vực NN	10,5	8,7	11,0
Ngoài nhà nước	89,5	91,3	89,0

Đã có chuyển dịch cơ cấu lao động theo thành phần kinh tế trong giai đoạn 1991-1995, từ 10,5% (1991) xuống 8,7% (1995). Đến năm 1999, *tỉ trọng lao động nhà nước lại tăng lên 11%*. Theo kết quả điều tra 1/4/1999, trong tổng số 32,4 triệu lao động đang làm việc ở khu vực ngoài nhà nước thì có: 9,7 triệu (30%) – khu vực KT tập thể; 0,3 triệu người (0,95%) – tư nhân; 21,8 triệu (67,6%) – cá thể; 0,3 triệu (0,8%) – KT hỗn hợp và 0,2 triệu (0,5%) – có vốn nước ngoài... Nguyên nhân chủ yếu của tình trạng trên chủ yếu là do khu vực kinh tế ngoài nhà nước còn quá nhỏ bé mặc dù đã có chính sách ưu đãi đối với đầu tư nước ngoài và đầu tư trong nước; mặt khác do việc sắp xếp các doanh nghiệp nhà nước (cổ phần hoá, bán khoán, cho thuê) làm quá chậm chạp; *việc triển khai chủ trương XHH các hoạt động Y tế, giáo dục, văn hoá, thể dục – thể thao* sau khi đã có Nghị định Chính phủ số 73/1999/ Qui định các chính sách ưu tiên đối với XHH các hoạt động nói trên *hầu như chưa tiến triển*.

*** Chuyển dịch cơ cấu lao động theo trình độ học vấn và chuyên môn nghề nghiệp**

- *Trình độ học vấn của LLLĐ đã tăng lên*, nhưng có sự chênh lệch rất đáng kể giữa thành thị và nông thôn và giữa các vùng. Sự chuyển dịch cơ cấu trình độ học vấn của LLLĐ trong giai đoạn 1996 – 2000 có những chuyển biến khá: Số người mù chữ đã giảm từ 5,75% xuống còn 3,97%; số người chưa TN cấp I giảm từ 20,92% còn 16,49%; Số người có trình độ từ cấp II trở lên tăng từ 73,3% lên

79,5%, trong đó chủ yếu là tăng số người có trình độ TN cấp III (từ 13,47% lên 17,24%).

Tỷ lệ người có trình độ tốt nghiệp THCS trở lên trong LLLĐ ở thành thị là 63,9% và nông thôn là 44,3%; *Vùng đạt cao nhất là ĐB Sông Hồng: 75,4% và thấp nhất là ĐB Sông Cửu Long: 21,8%*. Số người có trình độ học vấn tốt nghiệp PTTH (12 năm) trở lên chiếm 38% LLLĐ ở thành thị và 49,8% tổng số người có trình độ này trong cả nước; Ở nông thôn con số tương ứng nói trên là 11,2% và 50,2%. Tỷ lệ người có trình độ tốt nghiệp PTTH trở lên trong tổng LLLĐ ở thành thị cao gấp 3,4 lần ở nông thôn, còn ở trình độ tốt nghiệp CD, DH & trên DH là trên 7,5 lần.

Số năm đi học cao nhất bình quân của NNL đã tăng lên từ 4,6 năm (1979) lên 5,1 năm (1989), 6,1 năm (1993) và năm 1998 đạt 7,3 năm (nữ: 7 năm), trong đó thành thị: 8,8 năm (nữ: 8,6 năm); nông thôn: 6,9 năm (nữ: 6,6 năm); Vùng đạt cao nhất là ĐB Sông Hồng: 8,6 năm và vùng đạt thấp nhất là ĐB Sông Cửu Long: 5,9 năm.

- *Trình độ chuyên môn nghề nghiệp của LLLĐ cũng đã tăng lên nhưng nhìn chung còn thấp, đặc biệt là ở nông thôn. Có sự khác biệt rất lớn giữa các vùng.*

Theo số liệu thống kê của Bộ LĐ - TB & XH, cả nước có 5,974 triệu lao động đã qua đào tạo nghề. Qui mô của đội ngũ nhân lực đã qua đào tạo đã tăng liên tục với tốc độ cao 4,05%/năm thời kỳ 1980-1989 và 4,51%/năm thời kỳ 1990-2000, thời kỳ 1996-2000 đạt 4,6%/năm, cao hơn tốc độ tăng của NNL, nên tỷ trọng lao động đã qua đào tạo trong tổng số lao động trong độ tuổi đã tăng nhưng rất chậm từ 8% (1979) lên 10,4% (1989), 12,2% (1995) và 12,9% (2000). Tỷ lệ LĐ qua đào tạo so tổng số lao động đang làm việc trong nền KTQD tương ứng là 12,7% (1995) và 15,5% (2000) là quá thấp (tỷ lệ này của các nước trong khu vực là 49-50%).

Tuy số năm đi học bình quân của một lao động ở nước ta là khá cao nhưng chủ yếu là học văn hoá ở trường phổ thông, số năm được đào tạo nghề bình quân lại rất thấp nên đã ảnh hưởng đến khả năng tạo việc làm và tìm kiếm việc làm, sử dụng NNL, đồng thời đã hạn chế việc chuyển giao tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất và đời sống dẫn đến tình trạng thiếu việc làm nghiêm trọng ở nông thôn và thất nghiệp cao ở thành thị.

Theo kinh nghiệm của thế giới, mỗi giai đoạn phát triển của tiến bộ kỹ thuật cần có cơ cấu chất lượng lao động theo các trình độ thích hợp tương ứng. Nếu ở giai đoạn 3, từ thủ công lên cơ khí hoá (như nước ta hiện nay) thì cơ cấu đội ngũ lao động cần có 1 đại học và 4 trung cấp kỹ thuật /20 công nhân lành nghề/ 60 công nhân tay nghề thấp và 15 lao động giản đơn - 1/4/60/20/15). Còn chất lượng lao động thực tế của nước ta ước năm 2000 có tỷ lệ tương ứng là 3,02/3,7/14,55*/78 (* là gồm cả lành nghề và chưa lành nghề). Cơ cấu chất lượng lao động như vậy là rất bất hợp lý và chiều hướng biến đổi chưa đúng với qui luật và yêu cầu của chuyển dịch cơ cấu kinh tế và lao động.

2.3. Những tác động của các chính sách và tồn tại của quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động

- Những chủ trương chính sách tác động tới quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động trong thời gian qua

+ Cơ chế chính sách xử lý lao động dôi dư trong khu vực nhà nước do chuyển đổi cơ chế

Các quyết định 176, 315, 109 và 110 về sắp xếp lao động dôi dư trong khu vực nhà nước và Nghị quyết 120 về giải quyết việc làm nêu trong 2-3 năm đã cơ bản xử lý xong khoảng 80 vạn lao động dôi dư trong khu vực nhà nước bằng việc cho đi đào tạo lại để chuyển đổi nghề mới, trợ cấp tạo việc làm mới chủ yếu ở khu vực phi kết cấu. Tuy nhiên do cơ chế quản lý lao động còn nhiều lỏng lẻo nên tình trạng dư thừa nhiều lao động lại xảy ra khi phải chịu tác động của khủng hoảng kinh tế – tài chính khu vực (1997-1998).

+ Ban hành một số chính sách quan trọng về kinh tế, tài chính có tác dụng thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động, tạo việc làm.

Các chính sách: khuyến khích đầu tư trong nước và nước ngoài; chính sách ưu đãi đối với đầu tư vào các vùng khó khăn; chính sách giao đất giao rừng lâu dài cho hộ nông dân; chính sách vay tín dụng ưu đãi đối với hộ nông dân, ngư dân; đầu tư xây dựng các công trình thuỷ lợi, đường giao thông nông thôn, hỗ trợ kiên cố hoá kênh mương; hình thành các vùng cây công nghiệp, vùng nuôi trồng thuỷ sản; phát triển các làng nghề; hỗ trợ phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ; Chuyển giao công nghệ mới về giống cây, con... đã tạo điều kiện tạo thêm nhiều việc làm mới, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động. Trong 10 năm qua ngành nông lâm ngư đã có hơn 4,7 triệu người có việc làm mới.

+ *Hình thành quỹ Quốc gia hỗ trợ việc làm và chương trình mục tiêu quốc gia về việc làm.* Thông thường ở các nước, thị trường chỉ có thể giải quyết khoảng 70-80% nhu cầu tìm việc làm của người lao động, số còn lại nhà nước phải can thiệp bằng chính sách xã hội để hỗ trợ người lao động tự tạo việc làm. Khi chuyển sang cơ chế kinh tế thị trường, nhà nước ta thành lập Quỹ quốc gia hỗ trợ việc làm để hỗ trợ cho các dự án nhỏ giải quyết việc làm vay vốn với lãi suất ưu đãi; thành lập chương trình mục tiêu quốc gia về việc làm. Ngoài nội dung hoạt động của Quỹ quốc gia, chương trình còn có hoạt động xây dựng các trung tâm dịch vụ việc làm, hệ thống thông tin thị trường lao động và đào tạo cán bộ làm công tác giải quyết việc làm. Đây là mô hình mới về giải quyết việc làm trong cơ chế thị trường. Thông qua chương trình nói trên, từ năm 1992 – 2000 đã có 2 triệu lao động được giải quyết việc làm mới hoặc tăng thêm việc làm.

+ *Đã hình thành được các điều kiện cơ bản của thị trường lao động* như ban hành bộ Luật lao động (23/6/1994), luật pháp hoá mức lương tối thiểu, ban hành chính sách về Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm Y tế, hình thành các Trung tâm dịch vụ việc làm (144 trung tâm)... để tạo điều kiện cho thị trường lao động bước đầu đi vào hoạt động.

- *Những tồn tại cơ bản trong thúc đẩy sự chuyển dịch cơ cấu lao động*

+ Sự chuyển dịch cơ cấu đầu tư, cơ cấu kinh tế trong thời gian qua chưa tạo được sự chuyển biến mạnh mẽ về chuyển dịch cơ cấu lao động.

+ Chưa tạo được hệ thống chính sách đủ mạnh để khai thác mọi tiềm năng của các thành phần kinh tế phát triển sản xuất thu hút lao động và chuyển dịch cơ cấu lao động.

+ Công tác đào tạo nghề chưa đáp ứng được yêu cầu và đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu lao động.

+ Chính sách quản lý hộ khẩu hiện nay chưa thực sự có tác dụng tích cực tới chuyển dịch cơ cấu lao động từ nông nghiệp sang phi nông nghiệp (quản lý dòng di dân nông thôn – thành thị và hình thành các khu dân cư đối với lao động nhập cư). Chính sách tuyển dụng lao động hiện nay, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chưa tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp trong thuê lao động...

3. Những vấn đề đặt ra đối với quản lý nguồn nhân lực

- *Thúc đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế và do đó là cơ cấu lao động theo hướng hiệu quả hơn.*

- **Đổi mới cơ cấu đầu tư:** khắc phục những hạn chế trong cơ cấu đầu tư thời gian qua. Cần đầu tư có trọng tâm, trọng điểm, hạn chế và thận trọng khi quyết định đầu tư vào các công trình vốn lớn nhưng dung lượng sử dụng lao động thấp; không đầu tư vào sản xuất những sản phẩm cung đã vượt cầu, những sản phẩm thay thế nhập khẩu; tiến hành đầu tư với những bước đi thích hợp để có thể giảm tỉ suất vốn, tiết kiệm chi phí, đưa nhanh công trình vào sử dụng; Sử dụng vốn ngân sách vào nâng cấp cơ sở hạ tầng kinh tế – xã hội tạo thuận lợi cho đầu tư của mọi thành phần trong và ngoài nước...

Chính sách đầu tư đối với khu vực nông thôn cần được chú ý tập trung về nguồn lực và khuyến khích: Tập trung đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, xử lí môi trường; miễn tiền thuê đất, miễn giảm thuế lâu dài cho các nhà đầu tư về khu vực nông thôn; đổi mới thể chế và nâng mức vốn tín dụng cho nông dân vay đủ chuyển dịch cơ cấu sản xuất; hình thành các khu kinh tế tập trung cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, làng nghề truyền thống.

- **Đối với nhóm ngành nông – lâm nghiệp – thủy sản:**

+ *Tiếp tục chuyển đổi cơ cấu nông nghiệp trong nền kinh tế quốc dân,*
tỉ trọng của ngành nông nghiệp sẽ giảm dần trong cơ cấu GDP từ khoảng 23,3% (2001) xuống 20-21% (2005) và đến năm 2010 là 16-17%.

+ *Tăng cường chuyển đổi cơ cấu trong nội bộ ngành đồng bộ theo 3 nội dung: Điều chỉnh ngành sản xuất nông nghiệp; điều chỉnh sản phẩm của từng ngành hàng sản xuất nông nghiệp và Điều chỉnh qui mô hàng hoá của sản phẩm nông nghiệp.*

Chuyển dịch cơ cấu từ trồng trọt sang chăn nuôi với tỉ trọng trồng trọt giảm từ 79% - 2000 xuống còn 70% - 2010 và chăn nuôi tăng từ 21% - 2000 lên 30% - 2010, chuyển từ đất trồng cây có giá trị thấp sang trồng cây có giá trị cao (từ trồng lúa 3 vụ sang trồng màu, cây công nghiệp và cây ăn quả) tận dụng triệt để thế mạnh của nền nông nghiệp nhiệt đới, phù hợp với điều kiện thời tiết và khí hậu từng mùa trong năm, hình thành các vùng cây đặc sản có chất lượng cao phù hợp với nhu cầu thị trường trong nước và xuất khẩu;

+ *Phát triển lâm nghiệp với mục đích chủ yếu là bảo vệ môi trường sinh thái, bảo vệ rừng hiện có và tăng cường trồng mới để từng bước nâng độ che phủ lên 43% diện tích tự nhiên. Tỉ trọng trong giá trị sản xuất của cả nhóm ngành có giảm chút ít, chiếm khoảng 3,5% (2010).*

+ *Phát triển sản xuất thủy sản* mở rộng đánh bắt xa bờ, tập trung nuôi trồng, xuất khẩu thủy sản, đặc biệt đầu tư phát triển các vùng nuôi tôm thâm canh tập trung phù hợp với điều kiện môi trường sinh thái. Tăng tỉ trọng thủy sản trong giá trị sản xuất ngành nông nghiệp từ 15,3% (2000) lên 22,5% (2010). Đẩy mạnh xuất khẩu thủy hải sản đến năm 2010 sẽ đóng góp cho khối ngành khoảng 22-23% giá trị sản xuất, sẽ là ngành có giá trị kim ngạch xuất khẩu tương đối cao khoảng 3-3,4 tỉ USD (tương đương 30-40% kim ngạch xuất khẩu của cả khối ngành).

- **Đối với nhóm ngành Công nghiệp – xây dựng, dịch vụ**

Trước hết cần xác định và phân loại nhóm ngành mũi nhọn và ưu tiên phát triển để có chính sách thích hợp. Đối với nhóm ngành mang tính gia công, lắp ráp thì từng bước nội địa hoá sản phẩm đầu vào, nhà nước tạo điều kiện khuyến khích phát triển các ngành sản phẩm liên quan tới phương hướng nói trên. Đối với các sản phẩm gia công xuất khẩu, nhà nước cải thiện quan hệ hợp tác, giúp doanh nghiệp để mở rộng hạn ngạch, đối tác... Đối với sản phẩm khả năng cạnh tranh chưa cao, nhưng thị trường có xu hướng tăng trong tương lai (xây dựng, vật liệu xây dựng, ngân hàng, bảo hiểm, du lịch...) thì cần tăng cường đầu tư chiều sâu, nâng cao kĩ thuật, chất lượng sản phẩm từng bước mở rộng thị trường.

- **Qui hoạch phát triển vùng** trên cơ sở phát huy lợi thế và phù hợp với đặc điểm riêng trong khuôn khổ phát triển chung của cả nước. Do đó cần có các chính sách ưu đãi riêng đối với phát triển kinh tế và chuyển dịch cơ cấu kinh tế, hỗ trợ chuyển đổi cơ cấu lao động (xây dựng cơ sở hạ tầng, cung cấp giống, giá đầu vào của sản xuất nông nghiệp, tiêu thụ sản phẩm, hỗ trợ vốn ban đầu...).

- **Chuyển dịch cơ cấu kinh tế và lao động nông thôn** từ thuần nông là chủ yếu sang đa ngành để tạo thêm việc làm, tăng năng suất lao động, thu nhập cho dân cư nông thôn. Đó là quá trình giảm tỉ trọng nông nghiệp và tăng tỉ trọng công nghiệp và dịch vụ trong tổng giá trị sản xuất và giá trị tăng thêm ở khu vực nông thôn. Chuyển dịch cơ cấu kinh tế và lao động nông thôn theo hướng CNH là chuyển lao động từ khu vực có năng suất thấp (nông thôn) sang khu vực có năng suất cao hơn (CN & dịch vụ) từ đó tiến tới HĐH kinh tế nông thôn trên cơ sở cơ cấu đa ngành, đa sản phẩm. Phát triển mạnh các ngành CN chế biến nông sản, tiểu thủ công nghiệp truyền thống, sản xuất các mặt hàng phục vụ tiêu dùng, xuất khẩu, các hoạt động dịch vụ vận tải, thu gom nông sản trên cơ sở kinh tế hộ gia đình và các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- **Chính sách đào tạo nghề và chuyển giao công nghệ cho người lao động**

Cùng với tăng cường đào tạo nghề trên phạm vi cả nước nói chung, cần chú trọng phát triển (cả số và chất lượng) hệ thống đào tạo nghề ở nông thôn vốn rất yếu kém. Tỷ lệ qua đào tạo từ sơ cấp trở lên ở khu vực này mới chỉ chiếm 9,27% LLLĐ, do đó hầu hết lao động làm việc không được đào tạo. Thậm trí ngay cả ở những nghề phi nông nghiệp, đặc biệt tiểu thủ công nghiệp lao động cũng chỉ được kèm cặp trong sản xuất là chính. Với tình trạng trên, việc chuyển dịch cơ cấu sản xuất, và do đó là cơ cấu lao động rất khó khăn. Do vậy, phải nhanh chóng triển khai thực hiện Quy hoạch mạng lưới trường dạy nghề giai đoạn 2001-2010, mới được Chính phủ phê duyệt gần đây để xoá 10 “ tỉnh trắng về dạy nghề ” và phủ kín 18 tỉnh chưa có trường dạy nghề của địa phương. Đồng thời đẩy mạnh công tác khuyến nông, lâm ngư, chuyển giao công nghệ giúp nông dân chuyển đổi cơ cấu sản xuất theo hướng có hiệu quả hơn. lồng ghép công tác này trong các chương trình mục tiêu về việc làm, xoá đói giảm nghèo, chương trình mục tiêu phát triển kinh tế – xã hội cho các xã đặc biệt khó khăn...

- **Các chính sách liên qua tới đảm bảo cho thị trường lao động hoạt**

động: Chính sách tuyển dụng lao động cần được thay đổi theo hướng tạo điều kiện cho các doanh nghiệp được trực tiếp tuyển lao động, đảm bảo sử dụng có hiệu quả lao động qua đào tạo; Nâng cao chất lượng hoạt động của trung tâm dịch vụ việc làm (Quy chế hoạt động, cơ sở vật chất và nhân lực hoạt động...); Xây dựng hệ thống thông tin TTLĐ thống nhất trong cả nước (liên ngành, liên vùng)...

- Nghiên cứu và triển khai các mô hình doanh nghiệp thích hợp nhằm thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động ở nông thôn: Xí nghiệp ở nông thôn như dạng xí nghiệp hương trấn ở Trung Quốc hoạt động trong lĩnh vực chế biến nông sản, vật liệu xây dựng, sản xuất tiểu thủ công nghiệp, ngành nghề truyền thống, dịch vụ sửa chữa...; Làng nghề truyền thống; Liên kết giữa các nhà sản xuất với nông dân vùng trồng nguyên liệu...

MÔ HÌNH CHUNG VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG LĨNH VỰC SẢN XUẤT- DỊCH VỤ

Trong một nền kinh tế đang chuyển đổi, hệ thống quản lý nguồn nhân lực khu vực SX-KD tất yếu cũng chịu tác động của quá trình chuyển đổi này. Theo đó, hệ thống quản lý NNL khu vực SX-KD cũng đang thay đổi với những đặc trưng chủ yếu như : từ một khuôn mẫu quản lý áp dụng chung cho nền kinh tế một thành phần sang sự đa dạng của nhiều thành phần kinh tế, từ kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường, từ những phương pháp hành chính-tổ chức là chính sang các phương pháp kinh tế là chính, từ tập trung cao độ sang phân cấp và dân chủ hoá... Trong quá trình này, mô hình quản lý NNL trong các doanh nghiệp nhà nước và khu vực tập thể đang phải nhanh chóng đổi mới, còn trong các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài... đang từng bước được xác lập và phát triển. Hệ thống quản lý NNL trong các thành phần kinh tế ở nước ta phải tuân theo những khuôn khổ pháp lý chung, song cũng có nhiều nét đặc thù riêng có thể bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau

Ở mọi thời đại đã chứng minh được vai trò cực kỳ to lớn của công tác quản lý nguồn nhân lực. Thông thường, quản lý được định nghĩa là quá trình thực hiện các tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để phối hợp hoạt động của các cá nhân và tập thể, nhằm thực hiện đạt các mục tiêu đã hoạch định của doanh nghiệp. Hay nói một cách khác, quản lý nguồn nhân lực là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.

Thật vậy, thông qua cảm nhận từ thực tế, đại đa số dân chúng đã nhận thức rất rõ về vai trò to lớn của công tác quản lý trong việc bảo đảm sự tồn tại và phát triển của nền kinh tế xã hội. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nhận thức về vai trò quản lý, một mặt cần nâng cao nhận thức thực tế, mặt khác cần nâng cao hơn nhận thức về mặt lý luận. Có như vậy chúng ta mới có thể nhận thức đầy đủ và sâu sắc tầm quan trọng của công tác quản lý, hiểu biết về quản lý và thực hành quản lý, không ngừng nâng cao trình độ quản lý, đáp ứng với sự biến đổi không ngừng của nền kinh tế xã hội.

Quản lý nguồn nhân lực là một bộ phận không thể thiếu của công tác quản lý sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp; nó nhằm củng cố và duy trì đầy đủ về số lượng và chất lượng người lao động cần thiết cho doanh nghiệp để đạt mục tiêu đã hoạch định; nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể được đóng góp nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp; đồng thời cũng tạo ra cơ hội để chính người lao động phát triển không ngừng.

Ở Việt Nam nước ta, trong thời gian qua, nhất là sau khi Bộ Luật Lao động ra đời, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản pháp lý nhằm chấn chỉnh, tăng cường công tác quản lý nguồn nhân lực nói chung và NNL trong các doanh nghiệp nói riêng, nhằm phù hợp với yêu cầu của công cuộc đổi mới đất nước.

Trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, một thách thức lớn đặt ra đối với các doanh nghiệp trong khu vực sản xuất dịch vụ (SXDV) là đề ra những chính sách, phương pháp hợp lý, phù hợp với bộ Luật Lao động của Nhà nước và các văn bản dưới luật hướng dẫn thực hiện, nhằm quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất, không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành, nâng cao trình độ chuyên môn và khả năng sáng tạo, đóng góp của người lao động, góp phần tích cực vào việc tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm trong nền kinh tế thị trường luôn biến động và quá trình hội nhập quốc tế như hiện nay.

Một quá trình tìm kiếm sự hài hoà tối ưu có thể giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của một doanh nghiệp sẽ được thực hiện trên phương diện định lượng là giải quyết vấn đề biên chế, bằng cách cố gắng giảm thiểu tình trạng thừa hoặc thiếu biên chế; và phương diện định tính là giải quyết vấn đề năng lực và động cơ lao động, bằng cách giảm thiểu tình trạng trình độ chuyên môn nghề nghiệp quá thấp hoặc quá cao so với yêu cầu của doanh nghiệp, thậm chí không phù hợp với công việc, hoà hợp động cơ lao động với nhu cầu lao động của người lao động với những yêu cầu của công việc đặt ra trong tương lai.

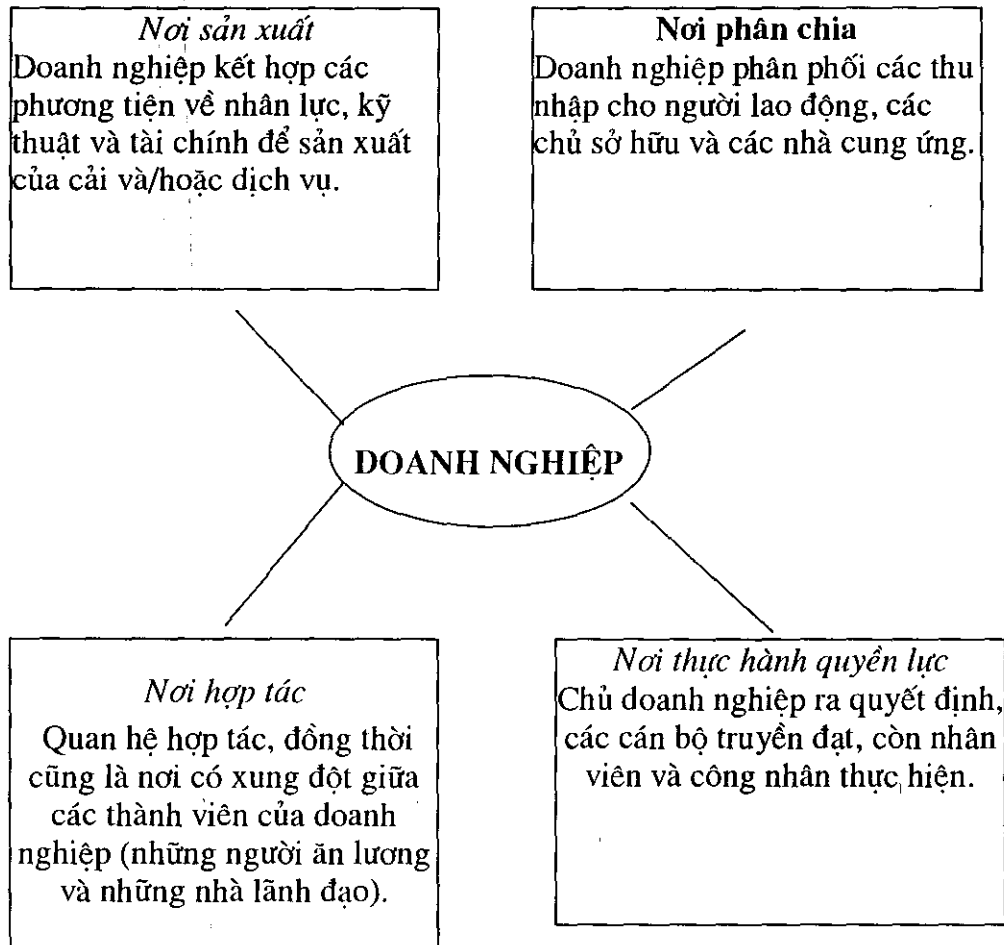
I. NHỮNG NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT-DỊCH VỤ VÀ VẤN ĐỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Để hiểu rõ hơn về việc nhận thức vai trò của công tác quản lý nguồn nhân lực khu vực sản xuất-kinh doanh, trước hết cần xem xét những nguyên tắc và mô hình tổ chức doanh nghiệp, vì đó là một trong những cơ sở để tổ chức quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất (DNSX).

1. Quan niệm về doanh nghiệp

Theo quan niệm chung nhất, doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế mà chức năng chính của nó là sản xuất ra các của cải vật chất và/hoặc các dịch vụ dùng để bán.

Từ quan niệm này, dưới góc độ các mối quan hệ phục vụ cho việc tổ chức quản lý nói chung và tổ chức quản lý nguồn nhân lực nói riêng, có thể biểu thị doanh nghiệp qua sơ đồ sau:



2. Chức năng của doanh nghiệp sản xuất-dịch vụ

Doanh nghiệp là nơi tổ chức sử dụng các nguồn nhân lực để tạo ra những sản phẩm vật chất và dịch vụ. Vì vậy, muốn đạt được mục tiêu đã hoạch định của doanh nghiệp, cần phải xác định, xây dựng và vận hành được một mô hình tổ chức nhân sự và quản lý nguồn nhân lực hợp lý nhất. Mô hình tổ chức là cơ cấu tổ chức được thể hiện bằng sơ đồ tổ chức, trong đó, thể hiện rõ chức trách của từng người, nhiệm vụ và mối liên kết giữa chúng với nhau.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp được thể hiện theo các hình thức sau:

- a. **Theo cấp bậc:** Mỗi một người cấp dưới chỉ nhận lệnh của một cấp chỉ huy duy nhất;
- b. **Theo chức năng:** Mỗi một cán bộ chuyên môn được chuyên trách trên một số công việc của doanh nghiệp, có quyền trong phạm vi thẩm quyền chuyên môn được giao;

c. **Theo cách kết hợp:** Trong doanh nghiệp tồn tại hai dạng liên kết là liên kết theo cấp bậc và liên kết theo chức năng. Như vậy, doanh nghiệp như một tổng thể được cấp bậc hoá theo chức năng.

Với cách nêu trên, doanh nghiệp được đặc trưng hoàn toàn bằng một hệ thống tổ chức và kỹ thuật vừa theo cấp bậc, vừa theo chức năng nhằm điều tiết toàn bộ quá trình vận hành của doanh nghiệp để đạt được những mục tiêu đã định. Chính vì vậy, để tạo ra được một cơ cấu hiệu quả, các nhà quản lý doanh nghiệp đã đề cập đến phân loại chức năng quản lý doanh nghiệp dựa trên các căn cứ sau:

a. *Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động quản lý*

- Chức năng marketing
- Chức năng hậu cần
- Chức năng sản xuất
- Chức năng tài chính-kế toán
- Chức năng tổ chức
- Chức năng hành chính

b. *Căn cứ vào quá trình quản lý*

- Chức năng kế hoạch hoá
- Chức năng tổ chức
- Chức năng lãnh đạo (chỉ huy, phối hợp và điều hành)
- Chức năng kiểm tra, giám sát.

Chức năng chỉ huy tất cả mọi chức năng của doanh nghiệp là chức năng lãnh đạo. Đây là chức năng quan trọng nhất trong một doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp sản xuất nói riêng, vì rằng bản sắc của doanh nghiệp là do các nhà lãnh đạo tạo ra, hướng dẫn nó về một mục tiêu đã hoạch định trước để nó tồn tại và phát triển. Việc định hướng theo các tiêu chuẩn về lợi nhuận, về tăng trưởng và tồn tại của doanh nghiệp, việc gây áp lực đối với toàn bộ các chức năng khác để tăng cường sức sống cho doanh nghiệp, đó là nhiệm vụ xác định chức năng của lãnh đạo.

Ngày nay, mọi việc thay đổi không ngừng. Công nghệ mới, sản phẩm mới, các ý tưởng mới, hoàn cảnh mới, các luật lệ mới, các cơ cấu mới, các thành phần xã hội khác nhau đòi hỏi các nhà lãnh đạo có sự nhạy cảm, có sự tiếp cận thực dụng sao cho bản thân mình thích ứng được với các hoàn cảnh thay đổi, tránh không để tình trạng công nghệ mới và sự phát triển mới bỏ rơi họ.

Hiện nay, trong các doanh nghiệp khu vực sản xuất-kinh doanh, chức năng lãnh đạo được thể hiện bằng những trách nhiệm sau:

1. **Tổ chức** : Trách nhiệm này đòi hỏi phải thiết lập được một cơ cấu tổ chức bộ máy có hiệu quả của doanh nghiệp.

2. **Thúc đẩy hoạt động:** Thực hiện trách nhiệm này, với phong cách lãnh đạo của mình, nhà lãnh đạo phải tạo lập và thực hiện những nguyên tắc điều khiển và động viên nhân sự trong doanh nghiệp hướng vào việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.
3. **Kế hoạch:** Mỗi lãnh đạo doanh nghiệp phải có trách nhiệm xây dựng kế hoạch, trong đó xác định mục tiêu, ấn định đường lối và lựa chọn các công cụ để đạt mục tiêu.

3. Đặc điểm của doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh

Từ những nhìn nhận khái quát về doanh nghiệp sản xuất-dịch vụ và chức năng của nó, có thể tổng hợp các đặc điểm của doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh như sau:

1. Mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp là để tìm kiếm lợi nhuận
2. Về thực thể xã hội : Doanh nghiệp là một tập hợp các nhóm người có tổ chức và có cấp bậc
3. Về thực thể vật chất : Doanh nghiệp là tổ hợp các nhân tố sản xuất
4. Về tính chất hoạt động : Doanh nghiệp là để sản xuất ra những của cải vật chất và/hoặc dịch vụ để bán
5. Về mối quan hệ trong hoạt động : Doanh nghiệp hoạt động trên nguyên tắc phân chia các kết quả hoạt động và lợi nhuận.

Như vậy, nhìn từ bên ngoài, doanh nghiệp sản xuất giống như một thiết chế vững chắc. Nó tồn tại như chính biểu hiện hay biểu tượng của nó đã chứng thực điều đó. Doanh nghiệp sản xuất-dịch vụ là đồng nghĩa với chính sản phẩm có uy tín của nó. Tuy nhiên, trong thế giới biến động ngày nay, sự tồn tại của doanh nghiệp sản xuất-dịch vụ, phần lớn, đều có sự mong manh. Điều đó được cắt nghĩa nhiều nguyên nhân, song ở đây có thể khái quát 3 nguyên nhân cơ bản rút ra từ thực tế hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất. Đó là:

+ Khoa học, kỹ thuật và công nghệ

Trong thời đại cách mạng khoa học-công nghệ tiến nhanh như vũ bão, phương pháp làm ra sản phẩm, chất lượng tạo nên sản phẩm và nhiều đặc tính khác của quá trình sản xuất, tiêu dùng luôn biến động, quyết định đến đặc điểm sử dụng, giá thành và thị hiếu của thị trường, vì vậy nó là yếu tố đầu tiên quyết định sự sống còn của doanh nghiệp sản xuất.

+ Thay đổi về nhu cầu

Sản phẩm cần phải đáp ứng cho mọi nhu cầu luôn biến đổi trên thị trường, vòng đời của một sản phẩm có xu hướng ngày càng rút ngắn. Vì thế, sẽ không có

một sản phẩm nào là vĩnh viễn. Bên cạnh đó, để cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển, cần phải có trải nghiệm thị trường để tìm hướng ra cho những sản phẩm mới đáp ứng với nhu cầu mới.

+ Quan hệ chất lượng- giá cả

Sản phẩm đáp ứng với yêu cầu của thị trường cạnh tranh là sản phẩm có chất lượng thoả mãn với nhu cầu cao nhất của người mua khi họ lựa chọn và phải có một mức giá nhất định nào đó. Điều này buộc các doanh nghiệp sản xuất phải có khả năng đối mặt với các đối thủ cạnh tranh, bằng cách, thông qua việc làm chủ giá thành, thể hiện trong việc phải tạo được hiệu quả sản xuất cao hơn so với hiệu quả sản xuất của các đối thủ khác.

Tuy nhiên, trên thị trường, có những sản phẩm có giá cao hơn các sản phẩm tương tự nhưng chúng vẫn tồn tại và phát triển. Đó là phần vì việc hiện đại hoá các qui trình sản xuất của họ đã bù đắp được sự bất lợi về đồng lương cao hơn khi họ có hiệu quả sản xuất lớn hơn. Hơn thế nữa, sản phẩm của họ có phẩm chất cao nhất, có sự thích ứng với các thay đổi về nhu cầu nhanh hơn và có nhãn hiệu hàng hoá nổi tiếng hơn, mà dưới con mắt của người tiêu dùng, các nhãn hiệu này là tuyệt hảo về giá trị.

Đối với một số sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng, tuổi thọ của sản phẩm cũng là những quân chủ bài có thể cải thiện được mối quan hệ chất lượng-giá cả.

Như vậy, tính chất cạnh tranh của một sản phẩm không tự nó làm giảm giá sản phẩm, ngay cả trong trường hợp giá thành là một yếu tố quyết định.

Vì vậy, trên tất cả những điều đã nêu, các doanh nghiệp sản xuất vẫn phải chịu một sức ép rất mạnh là **thiếu thời gian**. Với sức ép này, doanh nghiệp sản xuất có thể nhanh chóng bị tụt hậu, ngay cả khi đã có được một kỹ thuật hoàn hảo và một "gam" sản phẩm thích ứng được với thị trường. Muốn vượt qua, ngoài việc doanh nghiệp cần có vốn, phải có một cơ cấu tổ chức hợp lý, một người lãnh đạo có phong cách phù hợp với thời đại mới, hay nói cách khác, phải biết quản lý nguồn nhân lực "tồn kho" và quản lý nguồn nhân lực "theo luồng" một cách tối ưu nhất để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động đạt mục tiêu hoạch định.

4. Các nguyên tắc tổ chức doanh nghiệp sản xuất

Phương pháp và hình thức tổ chức doanh nghiệp tác động nhiều đến quá trình quản lý NNL trong doanh nghiệp. Do tác động mạnh của phương thức sản xuất mới, sự phát triển chóng mặt của KHKT, cho nên đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp sản xuất nói riêng phải có phương pháp và hình thức tổ chức phù hợp để đáp ứng với những yêu cầu phát triển chung đó. Tất cả các doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, đều cần phải theo kịp các nguyên tắc tổ chức sau đây:

4.1.. Nguyên tắc thích nghi và chất lượng

Doanh nghiệp cần phải mở cửa hướng vào các đòi hỏi của thị trường, nhu cầu của khách hàng. Đặc trưng cơ bản của nguyên tắc này là phục vụ khách hàng (vua) một cách tốt nhất, phương pháp hoạt động được thể hiện bằng "5 không" là không sai sót (sản phẩm) - không chờ đợi (trong sản xuất, khi giao hàng) - không tồn đọng - không hỏng hóc - không giấy tờ (thủ tục hành chính). Nguyên tắc này đòi hỏi người lao động phải thành thạo và luôn nâng cao trình độ chuyên môn, năng động và có tinh thần tổ chức, kỷ luật cao.

4.2.. Nguyên tắc giao lưu và đối thoại

Cần phải tạo ra một sự giao lưu ở mọi mức độ (giữa các cán bộ với nhau, giữa cán bộ với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau...), hay nói cách khác là thực hiện "dân chủ". Nguyên tắc này có ý nghĩa cảnh báo, gióng lên những hồi chuông "báo tử" đối với những "ông chủ" độc đoán và những người thực hiện "luôn cúi". Với nguyên tắc này, người lãnh đạo doanh nghiệp phải là người cổ vũ, biết bớt chút thời gian lắng nghe người khác, biết đối thoại một cách bình đẳng với mọi người, biết làm cho mọi người phát huy sáng tạo trong công việc.

4.3.. Nguyên tắc trách nhiệm và tự quản

Để giao lưu và đối thoại tốt phải có sự tin cậy lẫn nhau, vì tin cậy sẽ làm cho người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc được giao. Với nguyên tắc này, lãnh đạo doanh nghiệp phải biết xác lập, phát động tính tự quản, sự chịu trách nhiệm và huy động các "nguồn lực con người". Nguyên tắc này có tầm cao hơn việc người lãnh đạo uỷ nhiệm công việc cho người dưới quyền, nó thể hiện tinh thần "cấp trên sẽ không làm những điều mà cấp dưới có thể thực hiện được".

4.4.. Nguyên tắc đào tạo và tin thông nghề nghiệp

Đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố chủ đạo của khoa học quản lý doanh nghiệp, là một công cụ hàng đầu của quản lý nguồn nhân lực vì nó là chìa khoá mở ra sự thông nghề nghiệp, là mấu chốt tìm kiếm sự hài hoà tối ưu có thể giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Lời tuyên bố sau có thể sẽ nói lên hết được bản chất và tầm quan trọng của nguyên tắc này : "Lâu nay người ta đã coi người làm công như một bàn tay mà quên mất rằng họ chắc chắn vẫn là bàn tay, song trước hết và càng ngày họ càng là một cái đầu".

4.5.. Nguyên tắc huy động và tổng hợp

Đây là nguyên tắc cốt trù của khoa học quản lý doanh nghiệp - huy động được tất cả mọi người xung quanh một đề án chung duy nhất : kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài sự phụ thuộc vào công nghệ, máy móc, trang thiết bị,

hiệu suất của doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc nhiều vào sự tin cậy và động cơ làm việc của người lao động.

Những nguyên tắc tổ chức doanh nghiệp trên đồng thời cũng là những cơ sở để xác định nguyên tắc tổ chức quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

II. QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KHU VỰC SẢN XUẤT-KINH DOANH

1. Những nhân tố tác động đến hệ thống quản lý nguồn nhân lực khu vực SX-KD ở nước ta hiện nay

Nguồn nhân lực thuộc khu vực sản xuất-kinh doanh ở nước ta được xác định là những người làm việc trong tất cả các ngành thuộc hệ thống phân ngành kinh tế quốc dân, loại trừ các ngành/lĩnh vực sau : Hoạt động khoa học và công nghệ; giáo dục và đào tạo; y tế và hoạt động cứu trợ xã hội; quản lý nhà nước và an ninh quốc phòng, đảm bảo xã hội bắt buộc; hoạt động văn hoá và thể thao, các hoạt động đảng, đoàn thể và hiệp hội.

Với tư cách là đối tượng quản lý, căn cứ vào vị thế trong quan hệ lao động, toàn bộ nguồn nhân lực trong khu vực SX-KD được phân chia thành 2 nhóm lớn sau :

- Những người lao động làm thuê, làm công ăn lương
- Những người tự làm (kinh tế hộ gia đình không thuê lao động)

Mỗi nhóm đối tượng quản lý trên có những yêu cầu và đặc điểm riêng về chủ thể, công cụ và phương pháp quản lý. Quản lý nguồn nhân lực đối với những người lao động tự làm là tự quản, tự quyết định tất cả. Chủ thể quản lý đối tượng này là Nhà nước, song Nhà nước cũng chỉ có thể tác động, can thiệp bằng những công cụ và phương pháp thông qua hệ thống các chính sách kinh tế vĩ mô và những hướng dẫn.

Là một tế bào của nền kinh tế và một cơ cấu của xã hội, được tạo nên bởi sự hoạt động của nhiều người và hệ thống kỹ thuật, việc quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Có thể liệt kê những nhân tố tác động đến hệ thống quản lý NNL trong khu vực SX-KD ở Việt Nam hiện nay như sau :

a. Phát triển nền kinh tế nhiều thành phần

Nền kinh tế Việt nam là một nền kinh tế đa thành phần sở hữu. Vì vậy, tất cả doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở nước ta được phân nhóm theo các thành phần kinh tế như sau :

- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế nhà nước.

- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tập thể.
- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân.
- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế các thể.
- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế hỗn hợp.
- Doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài.

Hình thức tổ chức quản lý nguồn nhân lực phụ thuộc khá nhiều vào quy mô doanh nghiệp. Cho đến nay, phần lớn doanh nghiệp ở nước ta thuộc loại vừa và nhỏ. Theo Điều tra doanh nghiệp, phân bổ các doanh nghiệp ở nước ta theo quy mô lao động như sau :

Phân bổ doanh nghiệp theo quy mô lao động

	Tổng số	Trong đó :		
		DNNN	NN ngoài QD	DN có FDI
Tổng số	100.00	100.00	100.00	100.00
<i>Trong đó</i>				
Dưới 5 người	25.40	0.00	30.81	1.45
5 – 9 người	24.70	0.90	29.72	3.36
10 – 49	27.19	19.29	28.51	27.63
50 – 199	13.97	40.44	8.38	37.96
200 – 499	5.40	23.07	1.78	19.08
500 – 999	2.03	9.75	0.50	7.38
1000 – 4999	1.22	6.13	0.30	3.15
Từ 5000 trở lên	0.08	0.50	0.00	0.59

Như vậy, có đến 90% trong tổng số các doanh nghiệp có quy mô dưới 200 lao động, thuộc loại doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong đó hầu hết các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, khoảng 60% doanh nghiệp nhà nước và gần 70% doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Tính đến thời điểm 1-3-2003, tổng số doanh nghiệp còn hoạt động trong nền kinh tế là 70,2 ngàn doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp công nghiệp là 14,9 ngàn. Bình quân một doanh nghiệp công nghiệp chỉ có 155 lao động với 34 tỷ đồng vốn.

Do những nguyên nhân khách quan, quy mô và trình độ phát triển của doanh nghiệp trong mỗi thành phần kinh tế rất khác nhau, nên mỗi thành phần kinh tế đều có những đặc thù nhất định về tổ chức quản lý sản xuất-kinh doanh. Hình thức và phương pháp quản lý NNL trong các doanh nghiệp nhà nước đang được cải cách, đổi mới; trong các doanh nghiệp có FDI tiếp thu được một số yếu tố

tiên tiến và mang màu sắc văn hoá của nước chủ đầu tư; trong khu vực tư nhân có tính chất pha trộn và trong khu vực tập thể thì chưa thể hiện được nét đặc trưng của riêng mình.

b. Trình độ khoa học-công nghệ và khả năng tiếp nhận, chuyển giao tiến bộ khoa học-công nghệ

Nhìn chung, trình độ khoa học-công nghệ của khu vực SX-KD ở nước ta còn thấp, thể hiện ở mức trang bị tài sản cố định bình quân một lao động trong ngành công nghiệp, ở khu vực doanh nghiệp nhà nước vào khoảng 137 triệu đồng (khoảng gần 9.000 USD), doanh nghiệp ngoài quốc doanh là 37 triệu đồng, các cơ sở kinh tế cá thể chỉ khoảng 8,6 triệu đồng, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài ở mức cao nhất là 191,6 triệu đồng.

Trong toàn ngành công nghiệp, nhóm ngành công nghệ cao chỉ chiếm 20,6%, nhóm ngành công nghệ trung bình chiếm 20,7% và nhóm ngành công nghệ thấp chiếm 58,7%. Các chỉ tiêu tương ứng của Thái Lan là 30,8%; 26,5% và 42,7%, của Xingapore là 73,0%; 16,5% và 10,5%. Hệ số đổi mới tài sản cố định mới đạt 19% (trong khi yêu cầu là 24-25%)¹.

Mặc dù vậy, quá trình ứng dụng các tiến bộ khoa học-công nghệ vào sản xuất-kinh doanh diễn ra nhanh hơn so với trước kia qua các kênh như nhập khẩu công nghệ, máy móc, thiết bị, đi kèm theo dòng vốn FDI, đào tạo... đòi hỏi cả người quản lý và người lao động phải không ngừng nâng cao kiến thức, tay nghề, phải không ngừng đổi mới phương thức tổ chức lao động-sản xuất, tăng cường kỷ luật và tinh thần hợp tác...

c. Môi trường pháp lý và thể chế đang từng bước được hoàn thiện

Trong lĩnh vực quản lý lao động, sau khi Luật Lao động được ban hành và có hiệu lực từ năm 1995, hàng loạt các văn bản hướng dẫn dưới Luật được soạn thảo và áp dụng.

Hệ thống các văn bản pháp lý phục vụ cho việc quản lý nguồn nhân lực khu vực sản xuất-kinh doanh hiện nay ở nước ta có thể phân theo các nhóm (căn cứ vào tính chất và đối tượng điều chỉnh của văn bản) như sau :

- Chế độ và hình thức giao kết hợp đồng lao động (tuyển dụng lao động)
- Đào tạo
- Trả công lao động, tiền lương, tiền thưởng
- Tham gia của người lao động vào việc quản lý
- Tổ chức lao động : thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi

¹ Vũ Đình Tích. Phát triển công nghiệp 3 năm 2001-2003. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 81, tháng 3-2004, trang 8.

- Kỷ luật lao động
- Điều kiện lao động : môi trường, vệ sinh, an toàn lao động....
- Chế độ bảo hiểm xã hội
- Xử lý tranh chấp lao động
- Tổ chức thị trường lao động

Luật Công đoàn, Pháp lệnh cán bộ-công chức, Điều lệ bảo hiểm xã hội... cũng tham gia rất tích cực vào quá trình quản lý nguồn nhân lực trong khu vực sản xuất-kinh doanh.

Nét nổi bật là trong khi môi trường pháp lý và hệ thống luật chưa đầy đủ và tương thích chung cho tất cả các thành phần kinh tế thì hiện vẫn còn phổ biến xu thế áp dụng những quy định riêng có của khu vực nhà nước cho các thành phần kinh tế khác.

d. Hệ thống bộ máy quản lý NNL đang được cải cách, hoàn thiện

Công cuộc cải cách hành chính ở cả cấp vĩ mô và vi mô đang được đẩy mạnh đòi hỏi phải thay đổi những mô hình, phương pháp quản lý nguồn nhân lực không còn phù hợp, hiệu lực thấp, kém hiệu quả tạo và điều kiện thuận lợi cho việc nghiên cứu, áp dụng và phổ biến những mô hình, phương pháp mới theo hướng đổi mới và hiện đại hoá.

Nhà nước thực hiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực bằng việc soạn thảo và ban hành những văn bản pháp quy về lao động, tổ chức hướng dẫn thực hiện và kiểm tra, giám sát việc thực hiện những văn bản đó.

Việc quản lý nguồn nhân lực cụ thể trong khu vực sản xuất-kinh doanh chủ yếu do các cơ sở doanh nghiệp tự chủ dựa trên cơ sở hệ thống pháp luật của Nhà nước.

d. Trình độ học vấn của người lao động khá cao

Trình độ học vấn của lực lượng lao động cả nước nói chung và trong khu vực sản xuất-kinh doanh nói riêng khá cao. Tỷ lệ người tốt nghiệp trung học cơ sở trở lên trong lực lượng lao động là 48,75%, trong đó 18,3% tốt nghiệp trung học phổ thông (năm 2002) chứng tỏ người lao động được trang bị khối lượng kiến thức cơ bản tương đối lớn và khá toàn diện, là thuận lợi cơ bản cho việc đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kiến thức và nghề nghiệp... Đồng thời, cũng đòi hỏi phương pháp quản lý phải hướng vào việc khơi dậy và phát huy được tính chủ động và năng lực sáng tạo của người lao động.

e. Thị trường lao động cùng với những công cụ của thị trường chưa phát triển

Trong khu vực sản xuất-dịch vụ, nếu trừ đi số người làm kinh tế hộ gia đình, tự làm, hộ cá thể không thuê lao động, hầu hết những người làm việc trong các doanh nghiệp đều tham gia thị trường lao động. Một bộ phận không nhỏ người lao động của hộ gia đình cũng tham gia vào thị trường lao động khi họ đi làm thuê trong những thời gian nhất định.

Vì toàn bộ nền kinh tế nước ta đang trong quá trình chuyển đổi, hệ thống các thể chế của nền kinh tế thị trường, trong đó có thị trường lao động đang trong quá trình hình thành, từng bước hoàn thiện và phát triển, nên các yếu tố của hệ thống quản lý NNL cũng đang từng bước được xác lập. Vì vậy, những công cụ thị trường để quản lý lao động còn khó vận hành và hiệu lực kém.

g. Thể chế bảo đảm xã hội và mạng lưới an sinh xã hội chưa đầy đủ

Cùng với hệ thống các thể chế thị trường còn đang trong quá trình xây dựng, hiện tại ở nước ta chưa xác lập được một hệ thể chế bảo đảm xã hội và mạng lưới an sinh xã hội đồng bộ, hiệu lực và hiệu quả cao. Thực tế đó dẫn đến kết quả là trách nhiệm và quyền lợi của các bên tham gia vào hệ thống quản lý NNL (nhà nước, doanh nghiệp, người lao động và các tổ chức liên đới...) chưa rõ ràng, cụ thể đang tạo ra những khó khăn trong việc cải tiến quản lý NNL cả ở cấp vĩ mô và trong phạm vi từng doanh nghiệp. Nhà nước hoặc là còn duy trì sự bao cấp không cần thiết đối với nhóm này, song lại chưa có sự bảo đảm hỗ trợ cần phải có cho một số nhóm khác. Doanh nghiệp chưa xác định được rõ trách nhiệm, nhiều khi phải gánh vác trách nhiệm xã hội, đôi khi lại là gánh nặng kinh tế đối với doanh nghiệp...

i. Hội nhập kinh tế quốc tế

Hội nhập kinh tế quốc tế sẽ mở rộng các mối quan hệ và tăng tần xuất của mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác ngoài nước, chịu sự tác động cả tích cực và tiêu cực của những biến động của thương trường quốc tế. Quá trình này đòi hỏi hệ thống quản lý NNL của doanh nghiệp phải năng động, không ngừng đổi mới để tiếp cận trình độ quản lý tiên tiến và góp phần tích cực hơn nữa vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

HỆ THỐNG NHỮNG CÔNG CỤ QUẢN LÝ NNL TRONG KHU VỰC SX-KD

Hiện nay ở nước ta có những công cụ quản lý NNL chính sau đang được sử dụng :

- Pháp luật, chính sách vĩ mô chung của Nhà nước. Trước hết đó là Luật Lao động và các văn bản dưới Luật (Nghị định của Chính phủ, Thông tư của các Bộ...) hướng dẫn thi hành luật. Tiếp theo đó là các bộ Luật như Luật doanh nghiệp, Luật doanh nghiệp Nhà nước, Luật đầu tư nước ngoài, Luật công đoàn, Nghị định 12/CP ngày 26-1-1995 của Chính phủ ban hành Điều lệ Bảo hiểm xã hội và Điều lệ BHXH cùng với các văn bản liên quan đến BHXH, Nghị định 07/1999/NĐ-CP của Chính phủ về ban hành Quy chế thực hiện dân chủ trong doanh nghiệp nhà nước...

- Những Quy định cụ thể của doanh nghiệp về quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp. Đó là những văn bản về Thỏa ước tập thể, Nội quy lao động, kỷ luật, vệ sinh-an toàn lao động, quy chế về tiền lương, khen thưởng, đào tạo... do doanh nghiệp xây dựng và ban hành phù hợp với các văn bản pháp quy của Nhà nước và điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

- Các tổ chức xã hội-ngề nghiệp. Đó là các tổ chức xã hội, nghề nghiệp đại diện cho người lao động như Công đoàn, Hội Phụ nữ, Đoàn Thanh niên... tham gia vào việc quản lý NNL với tư cách là tổ chức đại diện cho người lao động trong doanh nghiệp. Sự hợp tác giữa những tổ chức xã hội-ngề nghiệp này với lãnh đạo doanh nghiệp có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với việc quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp SX-KD.

- Các giá trị truyền thống của Việt Nam. Các nhà quản lý nguồn nhân lực cần khai thác và phát huy những giá trị văn hoá truyền thống quý báu của dân tộc Việt Nam vào việc quản lý NNL như truyền thống ham học, cần cù, tính cộng đồng... Đồng thời, cũng cần chú ý khắc phục những tác động tiêu cực của các thói hư, tật xấu vốn là những nhược điểm khá phổ biến như tính kỷ luật chưa cao, tinh thần hợp tác còn hạn chế...

- Kinh nghiệm quản lý của các nước. Kinh nghiệm của các nước trong quản lý NNL cần được nghiên cứu, áp dụng sáng tạo vào điều kiện cụ thể của Việt Nam.

Mức độ sử dụng những công cụ quản lý trên trong các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Tuy nhiên, có một điểm chung là các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhà nước vẫn còn dựa quá nhiều vào những quy định chung của Nhà nước, mà chưa chủ động tạo ra được bản sắc riêng của mình.

II. CÁC NHÓM CHỦ THỂ VÀ ĐỐI TƯỢNG THAM GIA QUẢN LÝ NNL TRONG KHU VỰC SX-KD

Những nhóm chủ thể và đối tượng chính tham gia vào quá trình quản lý NNL trong khu vực SX-KD hiện nay bao gồm :

- Nhà nước
- Doanh nhân (lãnh đạo doanh nghiệp hoặc giới chủ)
- Người lao động
- Các tổ chức chính trị-xã hội và quần chúng, nghề nghiệp.

Do tác động của các nhân tố quản lý, của quá trình đổi mới và cải cách hành chính, nên vị trí, vai trò của mỗi nhóm trên đang thay đổi. Phương thức và công cụ tác động đến đối tượng quản lý, mà nổi bật là hệ thống các luật pháp và chính sách về quản lý NNL đang liên tục được bổ sung, đổi mới. Người lãnh đạo, các tổ chức xã hội-ngề nghiệp và người lao động đang trong quá trình nhận thức ngày càng rõ vai trò, vị trí, trách nhiệm và quyền lợi của mình trong doanh nghiệp. Quan hệ hợp tác, đồng thuận đang thực sự trở thành một trong những nguyên tắc ứng xử cơ bản giữa các đối tác trong quản lý nguồn nhân lực.

III. NHỮNG THÀNH TỐ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KHU VỰC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT-KINH DOANH

Hệ thống các thành tố quản lý nguồn nhân lực chính là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý rút ngắn được chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu của doanh nghiệp và nguồn nhân lực. Sau đây sẽ giới thiệu một số các phương tiện tác động quản lý nguồn nhân lực hiện nay trong các doanh nghiệp sản xuất.

2.1. Tuyển dụng

Tuyển dụng là một phương tiện để thu hẹp chênh lệch cả về lượng và chất của nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, đây là một phương tiện mang tính chất chiến lược và tốn kém nhiều so với đào tạo. Việc tuyển dụng đòi hỏi các doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ và thực hiện khá công phu, vì rằng nếu tuyển dụng không thành công, doanh nghiệp phải gánh chịu hậu quả hết sức nặng nề và phải trả giá trong thời gian hàng chục năm.

2.2. Đào tạo

Đây là phương tiện được sử dụng để giảm thiểu được sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó giúp người lao động tiếp nhận được những năng lực mới và tăng cường những năng lực sẵn có. Đối với các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, do phải giải quyết vấn đề quản lý nguồn nhân lực vốn có "tồn kho", việc tuyển dụng hết sức hạn chế nếu không có đầu tư mở rộng mới (hoặc có nhưng rất nhỏ), phương tiện này đang được ưu tiên sử dụng hơn cả.

Ngoài ra, đào tạo cũng là phương tiện có tác động phụ đối với động cơ làm việc của người lao động.

2.3. Điều động

Điều động ở đây được hiểu theo nghĩa là điều động cán bộ trong nội bộ doanh nghiệp theo các loại hình sau:

- Điều động về vị trí địa lý : Đó là việc điều động người lao động đến làm việc ở địa bàn khác của doanh nghiệp, nhưng vẫn giữ công việc cũ;

- Điều động về mặt chức năng: có sự thay đổi về công việc, thậm chí cả thay đổi cả nghề nghiệp. Điều động chức năng bao gồm theo chiều ngang (không có thay đổi về vị trí cấp bậc) và điều động theo chiều dọc (điều động thăng tiến nếu chuyển làm công việc khác có trình độ cao hơn, đề bạt, bổ nhiệm...).

Điều động là một phương tiện tác động tích cực đến động cơ và năng lực làm việc của người lao động. Vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp khi điều động nhân sự phải có sự chuẩn bị kỹ càng, đặc biệt là tạo nguồn cán bộ và chuẩn bị đội ngũ kế cận, đảm bảo cho việc điều động được hợp lý, có chất lượng.

2.4. Sắp xếp thời gian lao động

Đây là một phương thức nhằm giảm thiểu chênh lệch về lượng giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Trong các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước, việc sắp xếp thời gian hợp lý cho phép giải quyết được tình trạng thừa biên chế của nhân sự "tôn kho". Tuy nhiên, phương thức này hiện nay rất ít được sử dụng vì thời gian lao động được sắp xếp một cách cứng nhắc ở các doanh nghiệp.

2.5. Trao đổi, tiếp xúc nội bộ

Đây là phương thức tác động tích cực vào động cơ làm việc của người lao động, vì vậy nó giảm thiểu được sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp. Phương thức này xem ra rất dễ thực hiện tại các doanh nghiệp, thế nhưng thực chất, tại các doanh nghiệp thường coi nhẹ và bỏ qua phương tiện này, họ quan tâm nhiều hơn đến việc trao đổi và tiếp xúc với các đối tượng bên ngoài.

2.6. Trả lương và chế độ thưởng công lao động

Trả lương và chế độ thưởng công lao động có tác động tích cực đến động cơ làm việc của người lao động. Đây cũng là một phương thức có khả năng làm giảm thiểu được chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực.

Hiện nay, các doanh nghiệp khu vực sản xuất-kinh doanh dùng các hình thức trả lương chính là : theo thời gian, theo sản phẩm và trả lương theo khoán. Chế độ thưởng gồm có chính sách thưởng từ quỹ lương, quỹ thưởng và phúc lợi dựa trên hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, việc sử dụng phương thức này rất phức tạp và không phải lúc nào cũng đạt được kết quả tích cực. Nhiều

doanh nghiệp khi áp dụng hình thức thưởng theo hiệu quả và năng suất lao động (theo chỉ số đánh giá A,B,C) đã không khuyến khích được người lao động, mà ngược lại làm cho họ thấy chán nản, không hài lòng với lãnh đạo, có những hành vi gây nhiều thiệt hại cho doanh nghiệp.

2.7. Tổ chức lao động, mô tả công việc và xác định việc làm

Đây là một phương tiện để giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực sử dụng, là một biện pháp tối ưu hoá năng lực sẵn có trong doanh nghiệp.

Để minh hoạ cho phương thức này, có thể dùng sơ đồ sau:

Công việc	Đào tạo	Nhân viên
- Năng lực cần có - Lợi ích kèm theo	Làm cho nhân viên gần công việc Tổ chức lao động: Làm cho công việc gần nhân viên	- Năng lực - Khả năng - Động cơ

Như vậy, tổ chức lao động và xác định việc làm là một phương tiện làm giảm thiểu chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phương thức này tương đối đặc thù và thường được phổ biến, mặc dù nó được thực hiện một cách không chính thức trong các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước, nơi mà phần đông các nhà quản lý không được phép chọn nhân viên của mình. Đây cũng là một phương tiện được sử dụng như một biện pháp nhằm tối ưu hoá năng lực sẵn có của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, phương tiện này còn được kết hợp với nhiều phương tiện khác như đào tạo, trả lương nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng.

2.8. Tổ chức quản lý

Đây là một phương tiện nhằm tác động lên yếu tố năng lực và động cơ làm việc của người lao động. Nó là biện pháp làm giảm thiểu chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Điểm đặc biệt và khác so với các phương tiện khác, phương tiện này sử dụng các công cụ đánh giá và chế tài thuộc phạm vi thẩm quyền của các nhà quản lý doanh nghiệp.

2.9. Quan hệ xã hội

Đây là phương thức hành động đặc thù của các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước. Sử dụng phương thức này nhằm giải quyết các mối quan hệ đặc biệt đối với các đối tác xã hội như công đoàn, phụ nữ, đoàn thanh niên.... Bằng phương thức này, sẽ phát huy được vai trò của các đối tác xã hội để tác động tích cực đến động cơ làm việc của người lao động.

2.10. Điều kiện làm việc

Việc thiết lập điều kiện lao động hợp lý làm giảm các yếu tố bất lợi cho người lao động, có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của họ. Vì vậy, phương tiện này có tác dụng làm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.11. Các phương thức tác động khác

Đây là các phương thức từ hoạt động của các cơ quan dịch vụ xã hội và y tế. Tuy hoạt động của các cơ quan này độc lập, không phối hợp toàn diện với các doanh nghiệp, nhưng nó có thể tác động trực tiếp và gián tiếp đến động cơ và khả năng làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

2.12. Các phương thức kết hợp

Đó là phương thức điều động thăng tiến kết hợp với các phương thức đào tạo, phương thức trả lương, trả thưởng. Tuy nhiên, nhiều khi sử dụng các phương thức kết hợp cũng mang lại hiệu quả không mong muốn, vì khi điều động, đề bạt người lao động sang vị trí có mức lương cao hơn có thể ảnh hưởng tiêu cực đến điều động nội bộ, vì người lao động chỉ muốn chuyển sang vị trí công việc có thu nhập cao hơn, không muốn làm việc ở vị trí cũ.

4. Các nguồn lực và ràng buộc cần tính đến trong quản lý nguồn nhân lực khu vực SX-KD

Khi tiến hành các phân tích các dữ liệu và thực hành công tác quản lý nguồn nhân lực, cần tính đến các nguồn lực và những ràng buộc sau:

a. Qui chế nhân sự

Qui chế này tạo ra một số ràng buộc hạn chế khả năng lựa chọn các phương thức và công cụ quản lý nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp;

b. Công nghệ và qui trình công nghệ, quy trình kỹ thuật

Công nghệ và qui trình có tác động rất lớn đến nội dung công việc, nhu cầu về năng lực và việc tổ chức lao động của một doanh nghiệp. Phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình công nghệ mà không thể tự tiện thay đổi chúng. Ngoài ra, nó còn có tác động đến cả việc nắm bắt phương thức thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

c. Nhiệm vụ của doanh nghiệp và sự mong đợi của khách hàng

Nhiệm vụ của doanh nghiệp thường biến đổi do nhiều lý do khách quan và chủ quan. Ngoài ra, sự mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng khắt khe hơn, đòi hỏi nguồn nhân lực phải thường xuyên đổi mới để thích ứng với việc thực hiện các nhiệm vụ và sự mong đợi đó;

d. Đặc điểm của nguồn nhân lực thực tế

Nguồn nhân lực thực tế của doanh nghiệp thường không đồng nhất mà luôn có sự khác nhau về độ tuổi, trình độ học vấn, thành phần xã hội, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và động cơ làm việc;

e. Ngân sách

Ngân sách và việc sử dụng ngân sách hiện có của doanh nghiệp cũng là một tác nhân có ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý nguồn nhân lực;

f. Lịch sử và văn hoá của doanh nghiệp

Lịch sử và văn hoá của doanh nghiệp là yếu tố bất biến và chúng có thể thay đổi phong phú hơn cùng với thay đổi của tổ chức doanh nghiệp. Với yếu tố lịch sử và văn hoá, nhiều doanh nghiệp có thể áp đặt hoặc ngăn cấm một số phương thức hoạt động nào đó;

g. Tổ chức và cơ cấu hiện hành

Tổ chức và cơ cấu hiện hành có ảnh hưởng rất lớn đến các công cụ quản lý nguồn nhân lực (công cụ phân tích nhu cầu nguồn nhân lực, công cụ phân tích nguồn nhân lực, công cụ nghiên cứu dự báo nguồn nhân lực...);

h. Nguồn lực vật chất

Đây cũng là một yếu tố có ảnh hưởng lớn đến phương tiện quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp mà không thể xem nhẹ được, nhất là trong việc thực hiện dự án quản lý nguồn nhân lực (như dự án đào tạo, tuyển dụng...).

IV. TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT-KINH DOANH

Tổ chức bộ máy quản lý nguồn nhân lực là công cụ để thực hiện những giải pháp quản lý nguồn nhân lực nhằm đạt được những mục tiêu định trước. Do tính chất phức tạp của việc quản lý nguồn nhân lực, nên những hoạt động quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tính và trình độ chuyên nghiệp cao. Vì vậy, mỗi đơn vị tổ chức doanh nghiệp đều phải có bộ phận chức năng về quản lý nguồn nhân lực của mình.

1. Chức năng và mục đích hoạt động của bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Bộ phận quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp hình thành như một thực thể mới, hoặc để thay thế cho bộ phận quản lý nhân sự. Nhằm giải quyết hai

phương diện định lượng và định tính của nguồn nhân lực, bộ phận quản lý nguồn nhân lực gồm có các chức năng và mục đích hoạt động như sau :

a. Chức năng

- Xác định nhu cầu về lượng và chất cho cơ cấu tổ chức hiện có và trong tương lai;
- Tiến hành đánh giá cả về lượng và chất của nguồn nhân lực hiện có và dự kiến nguồn nhân lực trong tương lai;
- Xác định mức độ chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp (mức độ bất hợp lý trong sử dụng và lãnh phí nguồn nhân lực);
- Tìm biện pháp nhằm khắc phục những chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có, cả về số lượng và chất lượng.

Để thực hiện các chức năng kể trên, bộ phận quản lý nguồn nhân lực cần tiến hành các công việc sau:

- + Phân tích việc làm (vị trí, công việc, nghề nghiệp) để xác định yêu cầu về năng lực của vị trí làm việc và cấp độ việc làm;
- + Thống kê nguồn nhân lực hiện có, đánh giá năng lực và động cơ làm việc của người lao động theo từng vị trí làm việc trong doanh nghiệp.
- + Phân tích sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp, lựa chọn phương thức sử dụng hiệu quả nhằm rút ngắn sự chênh lệch đó;
- + Tìm kiếm và áp dụng các biện pháp can thiệp (đào tạo, tuyển dụng, thuê mướn, hợp đồng...);
- + Đánh giá kết quả đạt được.

b. Mục đích hoạt động

Từ những chức năng đã nêu trên, bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phải có những biện pháp hành động thực tế để thực hiện thành công các chức năng đó. Đó cũng chính là mục đích hoạt động của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.

Việc thực hiện các chức năng của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp hết sức phức tạp, nó đòi hỏi phải đáp ứng ở hai lĩnh vực "vừa là khách hàng" vừa là "nhà cung cấp" đối với ba "khách hàng" khác nhau trong cùng một đơn vị là: cấp trên (người lãnh đạo cao nhất), ban lãnh đạo trung gian (khâu giữa), các nhân viên và đại diện của họ. Đặc điểm nổi bật của 3 "khách hàng" đó là:

- Họ là những người có lợi ích khác nhau, thậm chí có lúc trái ngược nhau. Do vị trí công việc khác nhau, cho nên cách nhìn nhận thực tế của họ khác

nhau, và quan điểm về việc quản lý nguồn nhân lực của họ cũng rất khác nhau.

- Ba "khách hàng" đó còn là nhà cung cấp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực nhiều thông tin cần thiết để bộ phận này phân tích và tiến hành thực hiện tốt chức năng của mình.

Chính vì vậy, nhiệm vụ quan trọng đòi hỏi bộ phận quản lý nguồn nhân lực phải tìm được mục tiêu chung cho 3 "khách hàng", xác định được phương thức hành động nhằm khớp nối và qui tụ những nhu cầu và lợi ích của ba tác nhân đó chung lại với nhau. Mặt khác, với ba tác nhân vừa là "khách hàng" (cần cung cấp nhân lực) vừa là "nhà cung cấp" (cung cấp thông tin về nhân lực), đòi hỏi bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải biết khi nào thì cần đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của ba đối tác đó, và ngược lại, khi nào thì cần ba đối tác đó thỏa mãn nhu cầu cho mình.

2. Tổ chức bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong khu vực sản xuất-kinh doanh

Công tác quản lý nguồn nhân lực là một lĩnh vực hoạt động rất phức tạp và khó khăn vì nó thực hiện trực tiếp với nhân tố "con người". Vì vậy, nó đòi hỏi bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải là những người có năng lực khác nhau và có khả năng bổ sung cho nhau. Bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải được tổ chức khoa học, có sự phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng giữa các thành viên, để có khả năng xử lý toàn bộ các vấn đề phức tạp của hoạt động này.

Cơ sở để tổ chức bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm có:

a. Phân rõ yếu tố tập thể và yếu tố cá nhân

Quản lý tập thể là quản lý bằng các chính sách và kỹ thuật, mang tính tập trung và được thực hiện bởi các chuyên gia cao cấp và trung cấp về quản lý nguồn nhân lực.

Quản lý cá nhân mang tính phân cấp cao, thuộc về cấp độ tác nghiệp.

b. Phân rõ yếu tố định lượng và yếu tố định tính

Một trong những thành công của công tác quản lý nguồn nhân lực là phân rõ được yếu tố định lượng và yếu tố định tính của nguồn nhân lực, trên cơ sở đó mới áp dụng đúng các biện pháp nhằm rút ngắn mức độ chênh lệch về nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hiện nay, việc quản lý định lượng và định tính, ở nhiều doanh nghiệp, thuộc thẩm quyền của nhiều chủ thể quản lý khác nhau.

c. Lựa chọn biện pháp hành động

Bản chất của các phương tiện quản lý nguồn nhân lực là thiết kế các hoạt động cụ thể như tuyển dụng, đào tạo, phân tích công việc, tổ chức trả công lao động... Mỗi hoạt động cụ thể cần có những khả năng chuyên môn nhất định. Mặt khác, trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực thường nảy sinh những thách thức rất lớn. Vì vậy, việc lựa chọn một khối lượng lớn các phương tiện quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi mức độ chuyên môn hoá rất cao ở các nhà quản lý.

Ngoài ra, quản lý nguồn nhân lực không những đòi hỏi phải nắm vững các nguyên tắc, các qui định mà còn đòi hỏi phải có trình độ hiểu biết sâu sắc về văn hoá tổ chức, vì nó có ảnh hưởng rất quan trọng trong việc xây dựng các biện pháp để quản lý nguồn nhân lực.

d. Những vấn đề cần lưu ý trong tổ chức bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Nhằm tránh được việc thực hiện chồng chéo, manh mún khi thực hiện công tác quản lý nguồn nhân lực, cần lưu ý mấy điểm sau:

- Xây dựng và sơ đồ hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực để các chủ thể xác định được vị trí, vai trò của mình trong hoạt động theo định hướng chung;
- Ưu tiên hình thức thông qua dự án để sử dụng biện pháp quản lý nguồn nhân lực;
- Tạo điều kiện để các chủ thể quản lý nguồn nhân lực được trao đổi kinh nghiệm, bổ sung kiến thức về lĩnh vực này cho nhau.

3. Nhiệm vụ của người phụ trách quản lý nguồn nhân lực

Để điều hành bộ phận quản lý nguồn nhân lực thực hiện tốt chức năng của mình, người phụ trách bộ phận đó có những nhiệm vụ sau:

a. Xác định chính sách

Việc xác lập chính sách quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở để trả lời cho các câu hỏi cần đặt ra như sau:

- Hoạt động quản lý nguồn nhân lực nhằm giải quyết vấn đề gì trong doanh nghiệp?
- Những mục tiêu quan trọng mà hoạt động này cần đạt được là gì?
- Nhu cầu của ba tác nhân (lãnh đạo doanh nghiệp, ban lãnh đạo, tập thể người lao động) đối với hoạt động này là gì?

Như vậy, việc tiến hành phân tích các tình huống để hiểu rõ các yếu tố cấu thành nhằm tìm kiếm và lựa chọn câu trả lời hợp lý cho các câu hỏi trên là một việc làm nghiêm túc và cần bố trí thời gian thích đáng. Cốt lõi của công việc quản lý nguồn nhân lực là đảm bảo sự hài hoà mối quan hệ giữa mục tiêu phát triển

doanh nghiệp, mục tiêu quản lý nguồn nhân lực với các phương tiện hành động và nguồn nhân lực để thực hiện các mục tiêu đó.

b. Tham mưu cho lãnh đạo

Khi hoạt động quản lý nguồn nhân lực mang tính chiến lược, lãnh đạo doanh nghiệp có nhu cầu tham gia vào các dự án của hoạt động này để đảm bảo cho dự án được thành công, vì vậy đòi hỏi các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực có nhiệm vụ tham mưu cho họ một số vấn đề cần giải quyết trực tiếp.

Ngoài ra, khi thực hiện chức năng tham mưu, chuyên gia quản lý nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu khác nhau của lãnh đạo doanh nghiệp đối với lĩnh vực hoạt động này.

c. Tổ chức bộ máy

Công việc này được thể hiện như việc phân công trách nhiệm trong bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

d. Giám sát các hoạt động, xử lý trực tiếp những vấn đề nhạy cảm

Tuy không thể can thiệp trực tiếp vào toàn bộ các khâu công việc cụ thể của hoạt động này, nhưng người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cần phải theo dõi chặt chẽ các vấn đề nảy sinh và trực tiếp can thiệp khi cần thiết.

Ngoài ra, người phụ trách quản lý nguồn nhân lực còn có trách nhiệm giải quyết các mối quan hệ với các cơ quan có thẩm quyền, các đối tác xã hội khác.

e. Trực tiếp điều hành, quản lý nhóm làm việc

- Quản lý các hoạt động của nhân viên dưới quyền, xem xét các vấn đề nảy sinh;
- Quản lý các thành viên trong đơn vị, đánh giá năng lực và động cơ làm việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ, điều hành các cuộc họp, xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị, giải quyết các xung đột cá nhân...;
- Quản lý thông tin: Thu thập thông tin và điều phối lại với các nhân viên của đơn vị.

f. Kiểm tra việc tiến hành các hoạt động và đánh giá kết quả

Công việc này được thực hiện bằng cách sử dụng các công cụ điều hành khác nhau của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đó là:

- Kiểm tra việc thực hiện các chính sách đã đề ra (bằng các sơ đồ, bảng, biểu...);
- Dựa trên số liệu kiểm tra việc thực hiện các chính sách đã đề ra, đánh giá hiệu quả của các hoạt động đã được thực hiện. Đây là hoạt động mang tính chất định tính, tìm hiểu nguyên nhân thành công hay thất bại, kết quả ra sao, ảnh hưởng như thế nào của hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

III. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Quản lý nguồn nhân lực một cách khoa học là quá trình vận động không thể đảo ngược được của các doanh nghiệp trong khu vực sản xuất-kinh doanh. Trong bối cảnh nền kinh tế luôn biến động và trong điều kiện phải hạn chế về "lượng", cần thiết phải tập trung phát triển về "chất" của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh, đòi hỏi các doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Nhất là các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, vấn đề quản lý "tài sản con người" là một yếu tố trọng tâm của quản lý nguồn nhân lực, bởi lẽ trong khu vực này, đội ngũ những người lao động mang tính ổn định, tác động từ bên ngoài vào thấp hơn.

Nhìn chung, hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh thuộc khu vực Nhà nước ngày nay đang đứng giữa dòng. Các doanh nghiệp không hoàn toàn còn ở trong tình trạng quản lý nhân sự (quản lý hành chính con người), nhưng cũng chưa thực sự dứt khoát chuyển hẳn sang quản lý nguồn nhân lực (quản lý năng lực và động cơ lao động).

Mặc dù tình hình mỗi doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh mang đặc thù riêng, các doanh nghiệp đã có nhiều hoạt động được tiến hành nhằm giải quyết các vấn đề khác nhau của quản lý nguồn nhân lực, nhưng nhìn chung, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất trong những năm qua chủ yếu tập trung vào hai hướng đào tạo và thực hành quản lý. Công việc tuyển dụng lao động mới còn hạn chế vì cần phải tận dụng nguồn lao động hiện có "tồn kho" bằng cách đào tạo họ có năng lực hơn, phù hợp hơn với sự phát triển của doanh nghiệp. Đây cũng là những hoạt động quản lý nguồn nhân lực đã thu được một số kết quả nhất định trong các doanh nghiệp sản xuất.

Để hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong khu vực sản xuất-kinh doanh thu được nhiều kết quả hơn, cần quan tâm nhiều hơn việc giải quyết những hướng sau:

1. Phân tích hệ thống việc làm (vị trí làm việc, công việc, nghề nghiệp...)

Việc phân tích hệ thống việc làm và việc mô tả năng lực cần có là một vấn đề căn bản của quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó cho phép xác định nhu cầu lao động của doanh nghiệp. Đây là một bản danh mục hệ thống việc làm cần phải được xây dựng một cách công phu và chất lượng.

2. Áp dụng các hình thức mới để đánh giá người lao động

Việc làm này được thực hiện thông qua đánh giá trình độ, kỹ năng nghề nghiệp và yêu cầu công việc để thống kê số lượng và đánh giá năng lực của nhân viên.

3. Thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc và nguồn nhân lực

Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất không thể bỏ qua những vấn đề trầm trọng và kéo dài nảy sinh từ tình trạng bất cập giữa nhu cầu công việc và nguồn nhân lực hiện có. Vì vậy, việc thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc và nguồn nhân lực cho phép các doanh nghiệp tránh được nguy cơ hành động nóng vội trong khi xử lý các vấn đề bất cập nêu trên.

4. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực

Công việc này được hoạch định một cách tổng thể, tránh sự manh mún như hiện có. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần được "sơ đồ hoá", trên cơ sở xác định các vấn đề ưu tiên giải quyết.

NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

Đặt vấn đề

Ở mọi thời đại đã chứng minh được vai trò cực kỳ to lớn của công tác quản lý. Thông thường, quản lý được định nghĩa là quá trình thực hiện các tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để phối hợp hoạt động của các cá nhân và tập thể, nhằm thực hiện đạt các mục tiêu đã hoạch định của doanh nghiệp. Hay nói một cách khác, quản lý là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.

Thật vậy, thông qua cảm nhận từ thực tế, đại đa số dân chúng đã nhận thức rất rõ về vai trò to lớn của công tác quản lý trong việc bảo đảm sự tồn tại và phát triển của nền kinh tế xã hội. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nhận thức về vai trò quản lý, một mặt cần nâng cao nhận thức thực tế, mặt khác cần nâng cao hơn nhận thức về mặt lý luận. Có như vậy chúng ta mới có thể nhận thức đầy đủ và sâu sắc tầm quan trọng của công tác quản lý, hiểu biết về quản lý và thực hành quản lý, không ngừng nâng cao trình độ quản lý, đáp ứng với sự biến đổi không ngừng của nền kinh tế xã hội.

Quản lý nguồn nhân lực là một bộ phận không thể thiếu của công tác quản lý sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp; nó nhằm củng cố và duy trì đầy đủ về số lượng và chất lượng người lao động cần thiết cho doanh nghiệp để đạt mục tiêu đã hoạch định; nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể được đóng góp nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp; đồng thời cũng tạo ra cơ hội để chính người lao động phát triển không ngừng.

Ở Việt nam nước ta, trong thời gian qua, nhất là sau khi Bộ Luật Lao động ra đời, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản pháp lý nhằm chấn chỉnh, tăng cường công tác quản lý nguồn nhân lực nói chung và trong các doanh nghiệp nói riêng, nhằm phù hợp với yêu cầu của công cuộc đổi mới đất nước.

Trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, một thách thức lớn đặt ra đối với các doanh nghiệp trong khu vực sản xuất dịch vụ (SXDV) là đề ra những chính sách, phương pháp hợp lý, phù hợp với bộ Luật Lao động của Nhà nước và các văn bản dưới luật hướng dẫn thực hiện, nhằm quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất, không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành, góp phần tích cực vào việc tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm trong nền kinh tế thị trường luôn biến động và quá trình hội nhập quốc tế như hiện nay.

Một quá trình tìm kiếm sự hài hoà tối ưu có thể giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của một doanh nghiệp sẽ được thực hiện trên phương diện định lượng là giải quyết vấn đề biên chế, bằng cách cố gắng giảm thiểu tình trạng thừa hoặc thiếu biên chế; và phương diện định tính là giải quyết vấn đề năng lực và động cơ lao động, bằng cách giảm thiểu tình trạng trình độ chuyên môn nghề nghiệp quá thấp hoặc quá cao, thậm chí không phù hợp với công việc, hoà hợp động cơ lao động với nhu cầu lao động của người lao động với những yêu cầu của công việc đặt ra trong tương lai.

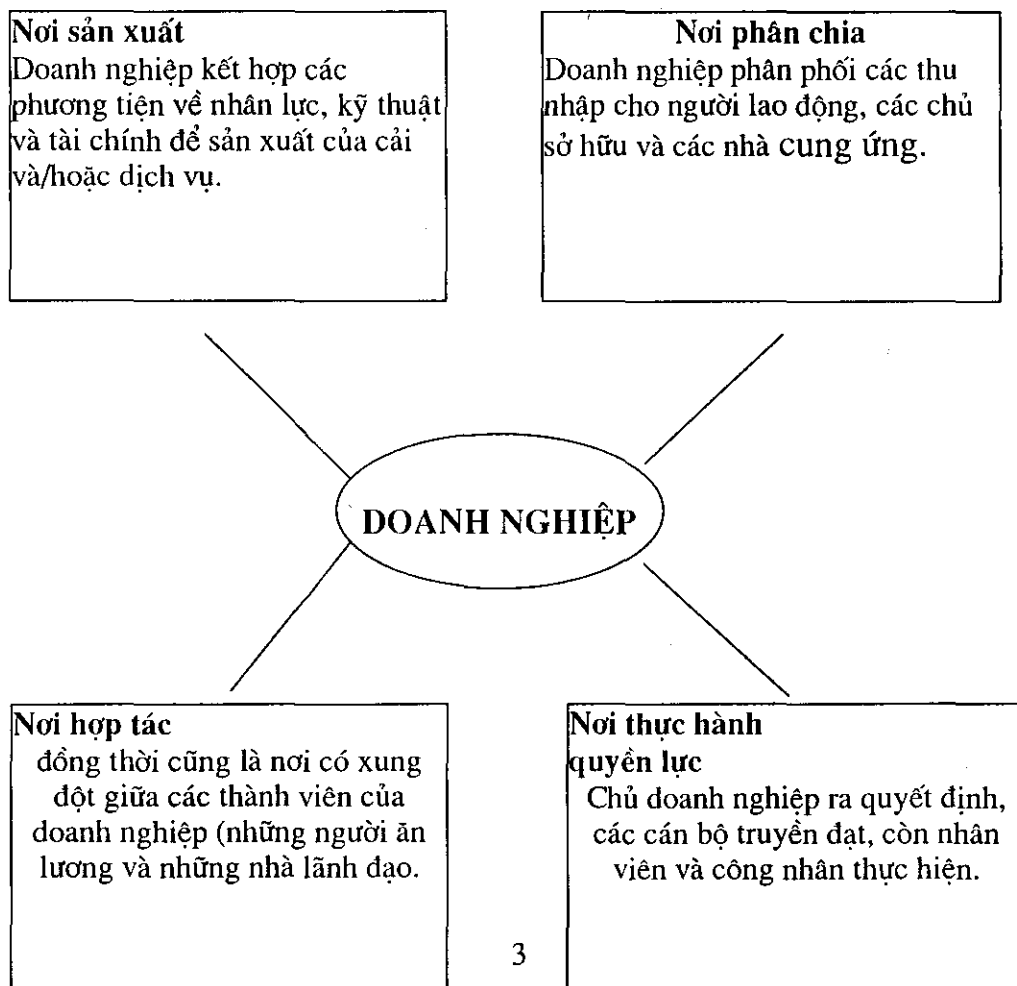
Để hiểu rõ hơn về việc nhận thức vai trò của công tác quản lý, việc hiểu biết về quản lý và thực hành quản lý ở các doanh nghiệp hiện nay, chúng ta đi sâu nghiên cứu mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất (DNSX).

I. NHỮNG NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

1. Định nghĩa khái quát:

Theo tài liệu của Trung tâm thông tin, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế mà chức năng chính của nó là sản xuất ra các của cải vật chất và/hoặc các dịch vụ dùng để bán.

Từ định nghĩa đó, có thể biểu thị doanh nghiệp qua sơ đồ sau:



2. Chức năng của doanh nghiệp sản xuất.

Doanh nghiệp là nơi sử dụng nhiều nhân lực, vì vậy, muốn đạt được mục tiêu đã hoạch định của doanh nghiệp, cần phải xác định và thực hành được một mô hình tổ chức nhân sự hợp lý nhất. Mô hình tổ chức là cơ cấu tổ chức được thể hiện bằng sơ đồ tổ chức, trong đó, thể hiện rõ chức trách của từng người, nhiệm vụ và mối liên kết giữa chúng với nhau.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp được thể hiện theo các hình thức sau:

a. Theo cấp bậc: Mỗi một người cấp dưới chỉ nhận lệnh của một cấp chỉ huy duy nhất;

b. Theo chức năng: Mỗi một cán bộ chuyên môn được chuyên trách trên một số công việc của doanh nghiệp, có quyền trong phạm vi thẩm quyền chuyên môn được giao;

c. Theo cách kết hợp: trong doanh nghiệp tồn tại hai dạng liên kết là liên kết theo cấp bậc và liên kết theo chức năng. Như vậy, doanh nghiệp như một tổng thể được cấp bậc hoá theo chức năng.

Với cách nêu trên, doanh nghiệp được đặc trưng hoàn toàn bằng một hệ thống vừa cấp bậc, vừa kỹ thuật nhằm điều tiết sự vận hành của nó. Chính vì vậy, để tạo ra được một cơ cấu hiệu quả, các nhà quản lý doanh nghiệp đã đề cập đến phân loại chức năng quản lý doanh nghiệp dựa trên các căn cứ sau:

a. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động quản lý:

- Chức năng marketing
- Chức năng hậu cần
- Chức năng sản xuất
- Chức năng Tài chính-kế toán
- Chức năng tổ chức
- Chức năng hành chính

b. Căn cứ vào quá trình quản lý:

- Chức năng kế hoạch hoá
- Chức năng tổ chức
- Chức năng lãnh đạo (chỉ huy, phối hợp và điều hành)
- Chức năng kiểm tra.

Chức năng chỉ huy tất cả mọi chức năng của doanh nghiệp là chức năng lãnh đạo. Đây là chức năng quan trọng nhất trong một doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp sản xuất nói riêng, vì rằng bản sắc của doanh nghiệp là do các nhà lãnh đạo tạo ra, hướng dẫn nó về một mục tiêu đã hoạch định trước để nó tồn tại và phát triển. Việc định hướng theo các tiêu chuẩn về lợi nhuận, về tăng trưởng và tồn

tại của doanh nghiệp, việc gây áp lực đối với toàn bộ các chức năng khác để tăng cường sức sống cho doanh nghiệp, đó là nhiệm vụ xác định chức năng của lãnh đạo.

Ngày nay, mọi việc thay đổi không ngừng. Công nghiệp mới, các ý tưởng mới, hoàn cảnh mới, các luật lệ mới, các cơ cấu mới, các thành phần xã hội khác nhau đòi hỏi các nhà lãnh đạo có sự nhạy cảm, có sự tiếp cận thực dụng sao cho bản thân mình thích ứng được với các hoàn cảnh thay đổi, tránh không để tình trạng công nghệ mới và sự phát triển mới bỏ rơi họ.

Hiện nay, trong các doanh nghiệp sản xuất, chức năng lãnh đạo được thể hiện bằng những trách nhiệm sau:

1. Tổ chức : thiết lập một cơ cấu hiệu quả của doanh nghiệp
2. Thúc đẩy hoạt động: Với phong cách lãnh đạo của mình, nhà lãnh đạo có nguyên tắc điều khiển và động viên nhân sự trong doanh nghiệp.
3. Kế hoạch: xác định mục tiêu, ấn định đường lối và lựa chọn các công cụ để đạt mục tiêu.

3. Đặc điểm của doanh nghiệp sản xuất:

Từ những nhìn nhận khái quát về doanh nghiệp sản xuất và chức năng của nó, có thể tổng hợp các đặc điểm của doanh nghiệp sản xuất như sau:

1. Doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận
2. Doanh nghiệp là một nhóm người có tổ chức và có cấp bậc
3. Doanh nghiệp tổ hợp các nhân tố sản xuất
4. Doanh nghiệp sản xuất ra của cải và/hoặc dịch vụ để bán
5. Doanh nghiệp phân chia các lợi nhuận.

Như vậy, nhìn từ bên ngoài, doanh nghiệp sản xuất giống như một thiết chế vững chắc. Nó tồn tại như chính biểu hiện hay biểu tượng của nó đã chứng thực điều đó. Doanh nghiệp sản xuất là đồng nghĩa với chính sản phẩm có uy tín của nó. Tuy nhiên, trong thế giới biến động ngày nay, sự tồn tại của doanh nghiệp sản xuất, phần lớn, đều có sự mong manh. Điều đó được cắt nghĩa nhiều nguyên nhân, song ở đây có thể khái quát 3 nguyên nhân cơ bản rút ra từ thực tế hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất. Đó là:

- + Lý do về kỹ thuật-công nghệ: Là yếu tố quyết định phần cung trên thị trường, vì vậy nó là yếu tố đầu tiên quyết định sự sống còn của doanh nghiệp sản xuất.
- + Thay đổi về nhu cầu: Sản phẩm cần phải đáp ứng cho mọi nhu cầu luôn biến đổi trên thị trường, vì thế sẽ không có một sản phẩm nào là vĩnh viễn. Bên cạnh đó, để cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển, cần phải có trắc

nghiệm thị trường để tìm hướng ra sản phẩm mới đáp ứng với nhu cầu mới.

+ Quan hệ chất lượng-giá cả: Sản phẩm đáp ứng với yêu cầu của thị trường cạnh tranh là sản phẩm có chất lượng thoả mãn với nhu cầu cao nhất của người mua khi họ lựa chọn và phải có một mức giá nhất định nào đó. Điều này buộc các doanh nghiệp sản xuất phải có khả năng đối mặt với các đối thủ cạnh tranh, bằng cách, thông qua việc làm chủ giá thành, thể hiện một hiệu quả sản xuất ít giống nhất với hiệu quả sản xuất của các đối thủ khác.

Tuy nhiên, trên thị trường, có những sản phẩm có giá cao hơn các sản phẩm tương tự nhưng chúng vẫn tồn tại và phát triển. Đó là phần vì việc hiện đại hoá các qui trình sản xuất của họ đã bù đắp được sự bất lợi về đồng lương cao hơn khi họ có hiệu quả sản xuất lớn hơn. Hơn thế nữa, sản phẩm của họ có phẩm chất cao nhất, có sự thích ứng với các thay đổi về nhu cầu nhanh hơn và có nhãn hiệu hàng hoá nổi tiếng hơn, mà dưới con mắt của người tiêu dùng, các nhãn hiệu này là tuyệt hảo về giá trị.

Đối với một số sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng, tuổi thọ của sản phẩm cũng là những quân chủ bài có thể cải thiện được mối quan hệ chất lượng-giá cả.

Như vậy, tính chất cạnh tranh của một sản phẩm không tự nó làm giảm giá sản phẩm, ngay cả trong trường hợp giá thành là một yếu tố quyết định.

Vì vậy, trên tất cả những điều đã nêu, các doanh nghiệp sản xuất vẫn phải chịu một sức ép rất mạnh là **thiếu thời gian**. Với sức ép này, doanh nghiệp sản xuất có thể nhanh chóng bị tụt hậu, ngay cả khi đã có được một kỹ thuật hoàn hảo và một "gam" sản phẩm thích ứng được với thị trường. Muốn vượt qua, ngoài việc doanh nghiệp cần có vốn, phải có một cơ cấu tổ chức hợp lý, một người lãnh đạo có phong cách phù hợp với thời đại mới, hay nói cách khác, phải biết quản lý nguồn nhân lực "tồn kho" và quản lý nguồn nhân lực "theo luồng" một cách tối ưu nhất để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động đạt mục tiêu hoạch định.

4. Nguyên tắc tổ chức doanh nghiệp sản xuất hiện nay.

Do tác động mạnh của phương thức sản xuất mới, sự phát triển chóng mặt của KHKT, cho nên đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp sản xuất nói riêng phải tổ chức như thế nào để đáp ứng với sự phát triển chung đó. Tất cả các doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, đều cần phải theo kịp các nguyên tắc tổ chức sau đây:

1. Nguyên tắc thích nghi và chất lượng: Doanh nghiệp cần phải mở cửa hướng vào các đòi hỏi của thị trường, nhu cầu của khách hàng. Đặc trưng cơ bản của nguyên tắc này là phục vụ khách hàng (vua) một cách tốt nhất, phương pháp hoạt động được thể hiện bằng "5 không" là không sai sót (sản phẩm) - không chờ

đội (trong sản xuất, khi giao hàng) - không tồn đọng - không hỏng hóc - không giấy tờ (thủ tục hành chính).

2. *Nguyên tắc giao lưu và đối thoại*: Cần phải tạo ra một sự giao lưu ở mọi mức độ (giữa các cán bộ với nhau, giữa cán bộ với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau...). Nguyên tắc này giống lên hồi chuông "báo tử" đối với những "ông chủ" độc đoán và những người thực hiện "luôn cúi". Với nguyên tắc này, người lãnh đạo doanh nghiệp phải là người cổ vũ, biết bớt chút thời gian lắng nghe người khác, biết đối thoại một cách bình đẳng với mọi người, biết làm cho mọi người phát huy sáng tạo trong công việc.

3. *Nguyên tắc trách nhiệm và tự quản*: Để giao lưu và đối thoại tốt phải có sự tin cậy lẫn nhau, vì tin cậy sẽ làm cho người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc được giao. Với nguyên tắc này, doanh nghiệp biết kêu gọi tính tự quản, sự chịu trách nhiệm và sự huy động các "nguồn lực con người". Nguyên tắc này có tầm cao hơn việc người lãnh đạo uỷ nhiệm công việc cho người dưới quyền, nó thể hiện tinh thần "cấp trên sẽ không làm những điều mà cấp dưới có thể thực hiện được".

4. *Nguyên tắc đào tạo và tin thông nghề nghiệp*: Đào tạo con người là nét chủ đạo của khoa học quản lý doanh nghiệp, là một phương tiện của quản lý nguồn nhân lực vì nó là chìa khoá mở ra sự tin thông nghề nghiệp, là mấu chốt tìm kiếm sự hài hoà tối ưu có thể giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Lời tuyên bố sau có thể sẽ nói lên hết được bản chất của nguyên tắc này "Lâu nay người ta đã coi người làm công như một bàn tay mà quên mất rằng họ chắc chắn vẫn là bàn tay, song trước hết và càng ngày họ càng là một cái đầu".

5. *Nguyên tắc huy động và tổng hợp*: Đây là nguyên tắc cốt trụ của khoa học quản lý doanh nghiệp - huy động được tất cả mọi người xung quanh một đề án chung duy nhất: kết quả của doanh nghiệp. Ngoài sự phụ thuộc vào máy móc, trang thiết bị, hiệu suất của doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào sự tin cậy và động cơ làm việc của người lao động.

II. QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT.

1. Các yếu tố lao động, việc làm

1.1. Tác động của phương thức sản xuất mới đến lực lượng lao động:

Theo nghiên cứu mới đây cho thấy, vấn đề "lao động-việc làm-thất nghiệp" luôn luôn là hiện tượng xã hội hàng đầu, làm đau đầu các nhà lãnh đạo cấp cao của đất nước và là mối bận tâm hàng ngày của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

Vì sao vậy?

Trong bối cảnh hiện nay, bản thân phương thức sản xuất đang thay đổi. Trên thế giới đang xuất hiện một phương thức sản xuất mới tiên tiến và hùng hậu hơn nhiều so với phương thức sản xuất công nghiệp trước đây. Phương thức sản xuất mới đó dựa vào tin học, điện tử vi mô, các hệ thống sản xuất tự động hoá và Robot hoá, trong đó, tri thức-sự thành thạo-nguyên lý sáng tạo chiếm vị trí hàng đầu. Tất cả sự biến đổi đó ảnh hưởng sâu sắc đến tất cả các lĩnh vực của đời sống của Thế giới nói chung, và Việt nam cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó.

Sự tác động của phương thức sản xuất mới đối với lực lượng lao động được thể hiện:

1. Cơ cấu lực lượng lao động có sự biến đổi sâu sắc về chất, số lao động dịch vụ đã trở nên nhiều hơn công nhân công nghiệp, và điều đó cũng xảy ra ở các doanh nghiệp sản xuất. ở một số doanh nghiệp công nghiệp, số công nhân thực sự làm việc về trí óc ngày càng tăng.

2. Sản xuất của các doanh nghiệp trở nên đa dạng và phong phú hơn về kiểu mẫu, loại hình và khuôn khổ, ngày càng tiến sát đến việc sản xuất theo đơn đặt hàng. Thị trường phân phối hàng loạt đang bị phân nhỏ và tan ra thành những bộ phận chuyên môn nhỏ gọi là "vi mô", thêm vào đó có sự tiếp sức của hệ thống quảng cáo với hệ thống sản xuất nhằm hướng tới nhu cầu và sở thích cá nhân.

3. Phương thức sản xuất mới ngày càng dựa vào thông tin, tri thức và văn hoá. Vai trò của người lao động trong sản xuất ngày càng phụ thuộc vào lượng thông tin nắm bắt được.

4. Sự tiến bộ ngày càng lớn của khoa học kỹ thuật, ngoài những mặt tích cực mà nó mang lại cho các doanh nghiệp, nó mang đến cho người lao động mối lo ngại không nhỏ, đó chính là thất nghiệp.

Từ nghiên cứu trên, có thể rút ra 3 điều kiện để tiến bộ KHKT có lợi hơn cho lực lượng lao động là:

1. Cần mở rộng hơn việc thu thập thông tin cho người lao động. Mỗi một người lao động cần phải biết thông tin về sản phẩm cạnh tranh của doanh nghiệp mình trên thương trường, phải biết nắm bắt thông tin để cung cấp càng nhiều càng tốt cho lãnh đạo doanh nghiệp.

2. Triển vọng được thưởng xứng đáng với những ý tưởng của người lao động làm lợi cho doanh nghiệp. Ngoài ra cũng biết dung thứ cho những lầm lẫn của sáng chế.

3. Cho phép mỗi người tự chọn lấy nhịp độ lao động để giải phóng năng lực sáng tạo. Tiến bộ KHKT đòi hỏi những khuôn khổ thời gian lao động linh hoạt hơn, người lao động không bị bó hẹp và không gắn chặt vào máy móc như kỷ

nguyên của tổ chức kiểu "Logic Taylor", tổ chức lao động được hướng tới bổ sung "Logic tình cảm" của Elton Mayor.

1.2. Động thái việc làm của các doanh nghiệp sản xuất.

Để hiểu rõ hơn động thái việc làm của các doanh nghiệp sản xuất, cần đi sâu phân tích các dữ liệu lao động trong doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp, vì vậy việc phân tích các dữ liệu lao động trong doanh nghiệp là một phương tiện của quản lý nguồn nhân lực, một hoạt động mang tính khoa học cao, trong đó, bao gồm toàn bộ các yếu tố tổng hợp tác động đến cung-cầu lao động của doanh nghiệp.

Việc phân tích các dữ liệu lao động trong doanh nghiệp sản xuất được lấy xuất phát điểm từ thị trường lao động. Đây là thị trường luôn chịu tác động mạnh của các yếu tố sau đây:

1. Tác động của phương thức sản xuất mới;
2. Tác động của các dữ liệu lao động trong nước như: lực lượng lao động (số người đang làm việc, số người thất nghiệp) và lực lượng không lao động (trẻ em, người già, người tàn tật, người nghỉ hưu, sinh viên)
3. Động thái việc làm của các doanh nghiệp trong nước.

Ở mục này, dưới đây sẽ đi sâu nghiên cứu động thái việc làm của các doanh nghiệp sản xuất trong nước.

Ở Việt nam nước ta, trong tổng số các doanh nghiệp sản xuất hiện có, số doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng đáng kể, các doanh nghiệp đó đã và đang tạo ra nhiều chỗ làm việc cho người lao động, đóng góp tích cực vào công cuộc giải quyết việc làm, giảm nạn thất nghiệp của đất nước. Theo số liệu nghiên cứu của các nhà kinh tế, động thái việc làm ở các doanh nghiệp sản xuất được thể hiện:

- Các doanh nghiệp năng động luôn tạo thêm nhiều chỗ làm việc hàng năm. Trong số đó, số doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm con số đáng kể (60-70%).
- Các doanh nghiệp ổn định (gồm các doanh nghiệp rất nhỏ, mang tính cá thể) luôn có số chỗ làm việc ổn định.
- Các doanh nghiệp mới thành lập tạo thêm chỗ làm việc bằng hình thức tuyển dụng mới và tuyển dụng hàng năm, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- Các doanh nghiệp có qui mô lớn của khu vực công nghiệp luôn có xu hướng giảm bớt chỗ làm việc hàng năm do có đầu tư trực tiếp của nước ngoài.

Trong những năm qua, khu vực doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ có sức lao động rất lớn, tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, nắm giữ nhiều khâu then chốt của nền kinh tế quốc dân (như kỹ thuật điện, điện tử, dịch vụ và sửa chữa kỹ thuật,

cơ khí...). Do tính chất quan trọng đó, cho nên hiện nay Nhà nước đã có một số chế độ ưu đãi về thuế, tín dụng, tài trợ phát triển cơ sở hạ tầng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, khuyến khích họ sản xuất nhiều mặt hàng cho xuất khẩu.

Trong mối quan hệ cung-cầu lao động giữa các doanh nghiệp sản xuất và thị trường lao động, doanh nghiệp phải thường xuyên thực hiện việc phân tích những vấn đề nội bộ của doanh nghiệp về nhân sự, về tổ chức nhân sự, nhu cầu việc làm, điều kiện lao động, điều kiện vật chất... để có kế hoạch tuyển dụng lao động hợp lý. Những năm qua cho thấy những khu vực kinh tế năng động trong phát triển chỗ làm là khu vực có nhiều doanh nghiệp được tạo ra từ cơ sở của chúng (như Xi măng, dầu khí, than,...). Phần lớn các doanh nghiệp mới đó tận dụng số lao động hiện có của khu vực, một số rất ít chỗ làm việc là tạo mới. Tuy nhiên, thực tế thấy rằng một số doanh nghiệp tuyển dụng lao động mới ngay từ khi mới thành lập; một số doanh nghiệp khác lại tuyển dụng bổ sung vào những năm sau đó.

2. Các phương tiện tác động của quản lý nguồn nhân lực.

Các phương tiện tác động của quản lý nguồn nhân lực chính là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý rút ngắn được chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu của doanh nghiệp và nguồn nhân lực. Sau đây sẽ giới thiệu một số các phương tiện tác động quản lý nguồn nhân lực hiện nay trong các doanh nghiệp sản xuất.

2.1. Đào tạo:

Đây là phương tiện được sử dụng để giảm thiểu được sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó giúp người lao động tiếp nhận được những năng lực mới và tăng cường những năng lực sẵn có. Đối với các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, do phải giải quyết vấn đề quản lý nguồn nhân lực vốn có "tồn kho", việc tuyển dụng hết sức hạn chế nếu không có đầu tư mở rộng mới (hoặc có nhưng rất nhỏ), phương tiện này đang được ưu tiên sử dụng hơn cả. Ngoài ra, đào tạo cũng là phương tiện có tác động phụ đối với động cơ làm việc của người lao động.

2.2. Tuyển dụng:

Tuyển dụng là một phương tiện để thu hẹp chênh lệch cả về lượng và chất của nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, đây là một phương tiện mang tính chất chiến lược và tốn kém nhiều so với đào tạo. Việc tuyển dụng đòi hỏi các doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ và thực hiện khá công phu, vì rằng nếu tuyển dụng không thành công, doanh nghiệp phải gánh chịu hậu quả hết sức nặng nề và phải trả giá trong thời gian hàng chục năm.

2.3. Điều động:

Điều động ở đây được hiểu theo nghĩa là điều động cán bộ trong nội bộ doanh nghiệp theo các loại hình sau:

- Điều động người lao động đến làm việc ở địa bàn khác của doanh nghiệp, nhưng vẫn giữ công việc cũ;
- Điều động về mặt chức năng: có sự thay đổi về công việc, thậm chí cả nghề nghiệp (chuyển làm công việc khác có trình độ cao hơn, đề bạt...).

Điều động là một phương tiện tác động tích cực đến động cơ và năng lực làm việc của người lao động. Vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp khi điều động nhân sự phải có sự chuẩn bị kỹ càng, đặc biệt là tạo nguồn cán bộ và chuẩn bị đội ngũ kế cận, đảm bảo cho việc điều động được hợp lý, có chất lượng.

2.4. Sắp xếp thời gian lao động:

Đây là một phương tiện nhằm giảm thiểu chênh lệch về lượng giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Trong các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước, việc sắp xếp thời gian hợp lý cho phép giải quyết được tình trạng thừa biên chế của nhân sự "tồn kho". Tuy nhiên, phương tiện này hiện nay rất ít được sử dụng vì thời gian lao động được sắp xếp một cách cứng nhắc ở các doanh nghiệp.

2.5. Trao đổi, tiếp xúc nội bộ:

Đây là phương tiện tác động tích cực vào động cơ làm việc của người lao động, vì vậy nó giảm thiểu được sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phương tiện này xem ra rất dễ thực hiện tại các doanh nghiệp, thế nhưng thực chất, tại các doanh nghiệp thương coi nhẹ và bỏ qua phương tiện này, họ quan tâm nhiều hơn đến việc trao đổi và tiếp xúc với các đối tượng bên ngoài.

2.6. Trả lương:

Đây cũng là một phương tiện có khả năng làm giảm thiểu được chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó tác động tích cực đến động cơ làm việc của người lao động.

Hiện nay, các doanh nghiệp dùng hình thức trả lương theo thời gian và trả lương theo khoán, ngoài ra còn có chính sách thưởng từ quỹ lương, quỹ thưởng và phúc lợi dựa trên hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, việc sử dụng phương tiện này rất phức tạp và không phải lúc nào cũng đạt được kết quả tích cực. Nhiều doanh nghiệp khi áp dụng hình thức thưởng theo hiệu quả, năng suất lao động (theo chỉ số đánh giá A,B,C) đã không khuyến khích được người lao động, mà ngược lại làm cho họ thấy chán nản, không hài lòng với lãnh đạo, có những hành vi gây nhiều thiệt hại cho doanh nghiệp.

2.7. Tổ chức lao động và xác định việc làm:

Để minh họa cho phương tiện này, có thể dùng biểu sau:

Công việc:	Đào tạo:	Nhân viên:
- Năng lực cần có - Lợi ích kèm theo	Làm cho nhân viên gần công việc Tổ chức lao động: Làm cho công việc gần nhân viên	- Năng lực - Khả năng - Động cơ

Như vậy, tổ chức lao động và xác định việc làm là một phương tiện làm giảm thiểu chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phương tiện này tương đối đặc thù và thường được phổ biến, mặc dù nó được thực hiện một cách không chính thức trong các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước, nơi mà phần đông các nhà quản lý không được phép chọn nhân viên của mình. Đây cũng là một phương tiện được sử dụng như một biện pháp nhằm tối ưu hoá năng lực sẵn có của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, phương tiện này còn được kết hợp với nhiều phương tiện khác như đào tạo, trả lương nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng.

2.8. Tổ chức quản lý:

Đây là một phương tiện nhằm tác động lên yếu tố năng lực và động cơ làm việc của người lao động. Nó là biện pháp làm giảm thiểu chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Điểm đặc biệt và khác so với các phương tiện khác, phương tiện này sử dụng các công cụ đánh giá và chế tài thuộc phạm vi thẩm quyền của các nhà quản lý doanh nghiệp.

2.9. Quan hệ xã hội:

Đây là phương tiện hành động đặc thù của các doanh nghiệp thuộc khu vực Nhà nước. Sử dụng phương tiện này nhằm giải quyết các mối quan hệ đặc biệt đối với các đối tác xã hội như công đoàn, phụ nữ, đoàn thanh niên.... Phương tiện này cũng tác động tích cực đến động cơ làm việc của người lao động.

2.10. Điều kiện làm việc:

Việc thiết lập điều kiện lao động hợp lý làm giảm các yếu tố bất lợi cho người lao động, có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của họ. Vì vậy, phương tiện

này có tác dụng làm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.11. Các phương tiện tác động khác:

Đây là các phương tiện từ hoạt động của các cơ quan dịch vụ xã hội và y tế. Tuy hoạt động của các cơ quan này độc lập, không phối hợp toàn diện với các doanh nghiệp, nhưng nó có thể tác động trực tiếp và gián tiếp đến động cơ và khả năng làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

2.12. Các phương tiện kết hợp:

Đó là phương tiện điều động thăng tiến kết hợp với phương tiện đào tạo, phương tiện trả lương, trả thưởng. Tuy nhiên, nhiều khi sử dụng các phương tiện kết hợp cũng mang lại hiệu quả không mong muốn, vì khi điều động, đề bạt người lao động sang vị trí có mức lương cao hơn, ảnh hưởng tiêu cực đến điều động nội bộ, vì người lao động chỉ muốn chuyển sang vị trí công việc có thu nhập cao hơn, không muốn làm việc ở vị trí cũ.

3. Tuyển dụng lao động.

Trước khi đi vào nội dung chính của công tác tuyển dụng lao động-một trong những phương tiện quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp, cũng cần nói thêm rằng, hiện nay đối với các doanh nghiệp sản xuất của khu vực Nhà nước có đội ngũ người lao động "ổn định" đến mức khó thay đổi, hay có thể hiểu rằng dòng nhân công ra vào rất nhỏ và chậm. Từ thị trường lao động, các doanh nghiệp của khu vực Nhà nước không thể tuyển dụng hàng loạt người lao động có năng lực làm việc mới, thích ứng với sự vận động biến đổi của nội dung công việc. Vì vậy, các doanh nghiệp sản xuất khu vực Nhà nước buộc phải cải biến những năng lực sẵn có, áp dụng quản lý nguồn nhân lực "tồn kho" hiện có, chứ không phải "theo luồng" được. Điều này có nghĩa các doanh nghiệp sản xuất của khu vực Nhà nước có khả năng thích ứng phải được thực hiện bởi nhân lực nội bộ, quản lý nguồn nhân lực vốn có.

Như vậy, vấn đề quan trọng cần phải giải quyết ở đây là:

- Đào tạo nguồn nhân lực hiện có là biện pháp giữ vai trò chiến lược. Số lượng nhân lực được đào tạo hàng năm phải lớn, chất lượng đào tạo phải đảm bảo, hoạt động đào tạo phải có khả năng phát triển, nâng cao trình độ chuyên môn của toàn thể đội ngũ người lao động, không kể khả năng học tập của họ như thế nào.

- *Chất lượng tuyển dụng là yêu cầu cơ bản.* Vì rằng, những sai lầm trong khâu tuyển dụng người lao động của các doanh nghiệp sản xuất khu vực Nhà nước là khó sửa chữa. Sau đó, phải chuyên nghiệp hoá nhiều lần người lao động được tuyển dụng trong suốt quá trình làm việc của họ.

3.1. Vài nét về chiến lược tuyển dụng lao động:

Dưới sự tác động của phương thức sản xuất mới và môi trường kinh tế cạnh tranh khốc liệt, nhân tố quyết định cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp là con người, cụ thể là toàn bộ nhân sự của doanh nghiệp. Bởi vậy, công tác tuyển dụng lao động trở thành một trong những phương tiện quản lý nguồn nhân lực và là một chiến lược then chốt trong vận hành doanh nghiệp; những người được tuyển dụng phải là những người có năng lực, đảm bảo thỏa mãn đầy đủ các yêu cầu của vận hành doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đã hoạch định. Chính mục tiêu này đòi hỏi những người lao động của doanh nghiệp phải có đủ phẩm chất theo các tiêu chuẩn nhất định.

Đáp ứng được điều đó, công tác tuyển dụng lao động được thực hiện như một môn khoa học mới, bao gồm hai triết lý cơ bản:

- Triết lý tuyển dụng;
- Kỹ thuật tuyển dụng.

Hiện nay trên thế giới gồm có nhiều triết lý tuyển dụng khác nhau ở Nhật bản có triết lý tuyển dụng suốt đời mang tính truyền thống và mang lại nhiều thành đạt cho các doanh nghiệp của Nhật bản. Ngược lại, ở Mỹ, triết lý tuyển dụng lao động dạng hợp đồng ngắn hạn đã giúp họ tuyển dụng nhiều lao động có năng lực, có tài năng và trình độ cao cho các doanh nghiệp. Triết lý này cũng đã và đang được nhiều doanh nghiệp của các nước châu Âu và nhiều nước trên thế giới áp dụng, trong đó có Việt nam.

Tuy nhiên, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp khi lựa chọn phương pháp tuyển dụng lao động, kể cả khi áp dụng các triết lý và kỹ thuật tiên tiến của người khác, về căn bản, hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược cụ thể của từng doanh nghiệp. Có lẽ chính vì thế mà trong khi các Công ty nổi tiếng của Nhật bản theo đuổi triết lý tuyển dụng truyền thống của mình, vẫn có những nét đặc thù theo phong cách riêng của mình như Sony. Theo quan niệm của Sony: "Trong tuyển dụng nhân viên, các Công ty lớn thường đòi hỏi những người tốt nghiệp các trường nổi tiếng. Chúng tôi không bao giờ hỏi người đi xin việc tốt nghiệp trường nào, học bạ ra sao...mà là qua trắc nghiệm phỏng vấn. Người có điểm cao trong nhà trường chưa chắc đã làm việc tốt ở văn phòng. Chúng tôi thường chọn những người nhiệt tình, có cá tính".

Còn đối với hãng Samsung, theo cách nói của ông Lee - người sáng lập Công ty Samsung, khi đánh giá về sự thành đạt của Công ty mình rằng: "Thành công của tôi là nhờ đã tuyển dụng được những cộng sự tài giỏi hơn tôi".

Cũng như các doanh nghiệp của các nước trên thế giới, công việc đầu tiên của công tác quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp sản xuất Việt nam là tuyển dụng nhân viên có đủ năng lực. Tuy nhiên, việc lựa chọn kỹ thuật tuyển dụng như thế nào, áp dụng phương pháp tuyển dụng nào để có được những người lao động có năng lực, tận tâm và gắn bó với doanh nghiệp đang là vấn đề nổi cộm đối với các doanh nghiệp sản xuất của Việt nam.

3.2. Phương pháp tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt nam.

Hầu hết các doanh nghiệp sản xuất Việt nam tuyển dụng lao động theo 3 dạng hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định kỳ hạn;
- Hợp đồng lao động có xác định kỳ hạn từ 1-3 năm;
- Hợp đồng lao động theo mùa vụ, vụ việc có kỳ hạn dưới 1 năm.

Triết lý tuyển dụng lao động theo dạng hợp đồng ngắn hạn ở các doanh nghiệp sản xuất Việt nam cũng mang lại ít nhiều thành công cho các doanh nghiệp.

Ở mục này, dưới đây sẽ đi sâu nghiên cứu phương pháp tuyển dụng lao động nói chung hiện nay của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt nam.

a. Nguồn tuyển dụng lao động:

Nguồn lao động trên thị trường lao động có các dạng sau:

- Các trường đào tạo;
- Các cơ quan phụ trách lao động-việc làm của Nhà nước;
- Các tổ chức kinh doanh tư vấn môi giới việc làm;
- Những người tìm đến doanh nghiệp xin việc theo quảng cáo;
- Thông qua sự giới thiệu của người trong doanh nghiệp.

b. Nguyên tắc tuyển dụng: Tuyển dụng theo qui định của Pháp luật lao động:

- Căn cứ theo loại công việc cần tuyển dụng;
- Trình độ cần tuyển dụng;
- Số người lao động cần tuyển dụng.

c. Tiến trình tuyển dụng:

Thông thường tiến trình tuyển dụng lao động gồm có 5 bước sau:

Bước 1: Phân tích các dữ liệu về phẩm chất, năng lực của người dự tuyển trên cơ sở đơn xin việc (theo mẫu của doanh nghiệp) của họ. Nội dung cụ thể của mẫu đơn gồm trình độ học vấn, nguồn gốc đào tạo chuyên môn, kinh nghiệm làm việc đã qua... tương ứng với công việc dự định tuyển người của doanh nghiệp.

Bước 2: Tổ chức dự thi tuyển dụng để đánh giá kiến thức, sự thông minh, cá tính và cả hình dáng bề ngoài của người xin việc bằng hình thức:

- Làm bài viết theo đề thi của doanh nghiệp;
- Phỏng vấn trực tiếp.

Để tránh những sai sót, khi thực hiện phỏng vấn cần phải:

- + Chuẩn bị kỹ câu hỏi cần hỏi;
- + Lắng nghe trình bày của người dự tuyển;
- + Thảo luận bình đẳng với người xin việc;
- + Quan sát cách ăn nói, diện mạo của người xin việc, nhưng chú ý tránh tạo nên mặc cảm;
- + Tránh có sự định kiến;

Bước 3: Kiểm tra và đánh giá các dữ liệu có được như hỏi nơi đào tạo, nơi làm việc cũ của người xin việc, nhưng cần tế nhị và nên báo cho người xin việc biết.

Bước 4: Trắc nghiệm người xin việc qua thời gian thử việc để đánh giá khả năng của họ.

Bước 5: Khám sức khỏe để biết người xin việc có đủ sức khỏe đảm nhiệm công việc cần tuyển hay không, phù hợp với chế độ tuyển dụng của Bộ luật lao động.

4. Các nguồn lực và ràng buộc cần tính đến trong quản lý nguồn nhân lực

Khi tiến hành các phân tích các dữ liệu và thực hành công tác quản lý nguồn nhân lực, cần tính đến các nguồn lực và những ràng buộc sau:

a. Quy chế nhân sự:

Quy chế này tạo ra một số ràng buộc hạn chế khả năng lựa chọn các phương tiện quản lý nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp;

b. Công nghệ và qui trình:

Công nghệ và qui trình có tác động rất lớn đến nội dung công việc, nhu cầu về năng lực và việc tổ chức lao động của một doanh nghiệp. Ngoài ra, nó còn có tác động đến cả việc nắm bắt phương thức thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

c. Nhiệm vụ của doanh nghiệp và sự mong đợi của khách hàng:

Nhiệm vụ của doanh nghiệp thường biến đổi do nhiều lý do khách quan và chủ quan. Ngoài ra sự mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng khắt khe hơn;

d. Đặc điểm của nguồn nhân lực thực tế:

Nguồn nhân lực thực tế của doanh nghiệp không đồng nhất mà luôn có sự khác nhau về độ tuổi, trình độ văn hoá xã hội, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và động cơ làm việc;

e. Ngân sách:

Ngân sách và việc sử dụng ngân sách hiện có của doanh nghiệp cũng là một tác nhân có ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý nguồn nhân lực;

f. Lịch sử và văn hoá của doanh nghiệp:

Lịch sử và văn hoá của doanh nghiệp là yếu tố bất biến và chúng có thể thay đổi phong phú hơn cùng với thay đổi của tổ chức doanh nghiệp. Với yếu tố lịch sử và văn hoá, nhiều doanh nghiệp có thể áp đặt hoặc ngăn cấm một số phương thức hoạt động nào đó;

g. Tổ chức và cơ cấu hiện hành:

Tổ chức và cơ cấu hiện hành có ảnh hưởng rất lớn đến các công cụ quản lý nguồn nhân lực (công cụ phân tích nhu cầu nguồn nhân lực, công cụ phân tích nguồn nhân lực, công cụ nghiên cứu dự báo nguồn nhân lực...);

h. Nguồn lực vật chất:

Đây cũng là một yếu tố có ảnh hưởng lớn đến phương tiện quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp mà không thể xem nhẹ được, nhất là trong việc thực hiện dự án quản lý nguồn nhân lực (như dự án đào tạo, tuyển dụng...).

III. HOẠT ĐỘNG CỦA BỘ PHẬN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

1. Chức năng và mục đích hoạt động của bộ phận quản lý nguồn nhân lực.

Bộ phận quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp hình thành như một thực thể mới, hoặc để thay thế cho bộ phận quản lý nhân sự. Nhằm giải quyết hai phương diện định lượng và định tính của nguồn nhân lực, bộ phận quản lý nguồn nhân lực gồm có các chức năng và mục đích hoạt động.

a. Chức năng:

- Xác định nhu cầu về lượng và chất cho cơ cấu tổ chức hiện có và trong tương lai;
- Tiến hành đánh giá cả về lượng và chất các nguồn lực hiện có và dự kiến nguồn lực;
- Xác định mức độ chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp;
- Tìm biện pháp nhằm khắc phục các chênh lệch đó.

Để thực hiện các chức năng kể trên, bộ phận quản lý nguồn nhân lực cần tiến hành các công việc sau:

- + Phân tích việc làm (vị trí, công việc, nghề nghiệp) để xác định yêu cầu về năng lực của vị trí làm việc và cấp độ việc làm;
- + Thống kê nguồn nhân lực hiện có, đánh giá năng lực và động cơ làm việc của người lao động theo từng vị trí làm việc trong doanh nghiệp.
- + Phân tích sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp, lựa chọn phương tiện sử dụng hiệu quả nhằm rút ngắn sự chênh lệch đó;
- + Tìm kiếm và áp dụng các biện pháp can thiệp (đào tạo, tuyển dụng, thuê mướn, hợp đồng...);
- + Đánh giá kết quả đạt được.

b. Mục đích hoạt động:

Từ những chức năng đã nêu trên, bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phải có những biện pháp hành động thực tế để thực hiện thành công các chức năng đó. Đó cũng chính là mục đích hoạt động của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.

Việc thực hiện các chức năng của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp hết sức phức tạp, nó đòi hỏi phải đáp ứng ở hai lĩnh vực "vừa là khách hàng" vừa là "nhà cung cấp" đối với ba "khách hàng" khác nhau trong cùng một đơn vị là: cấp trên (người lãnh đạo), ban lãnh đạo, các nhân viên và đại diện của họ. Đặc điểm nổi bật của 3 "khách hàng" đó là:

- Họ là những người có lợi ích khác nhau, thậm chí có lúc trái ngược nhau. Do vị trí công việc khác nhau, cho nên cách nhìn nhận thực tế của họ khác nhau, và quan điểm về việc quản lý nguồn nhân lực của họ cũng rất khác nhau.
- Ba "khách hàng" đó còn là nhà cung cấp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực nhiều thông tin cần thiết để bộ phận này phân tích và tiến hành thực hiện tốt chức năng của mình.

Chính vì vậy, nhiệm vụ quan trọng đòi hỏi bộ phận quản lý nguồn nhân lực phải tìm được mục tiêu chung cho 3 "khách hàng", xác định được phương thức hành động nhằm khớp nối và qui tụ những nhu cầu và lợi ích của ba tác nhân đó chung lại với nhau. Mặt khác, với ba tác nhân vừa là "khách hàng" (cần cung cấp nhân lực) vừa là "nhà cung cấp" (cung cấp thông tin về nhân lực), đòi hỏi bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải biết khi nào thì cần đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của ba đối tác đó, và ngược lại, khi nào thì cần ba đối tác đó thỏa mãn nhu cầu cho mình.

2. Tổ chức quản lý nguồn nhân lực.

Công tác quản lý nguồn nhân lực là một lĩnh vực hoạt động rất phức tạp và khó khăn vì nó thực hiện trực tiếp với nhân tố "con người". Vì vậy, nó đòi hỏi bộ

phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải là những người có năng lực khác nhau và có khả năng bổ sung cho nhau. Bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải được tổ chức khoa học, có sự phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng giữa các thành viên, để có khả năng xử lý toàn bộ các vấn đề phức tạp của hoạt động này.

Cơ sở để tổ chức bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm có:

a. Phân rõ yếu tố tập thể và yếu tố cá nhân:

Quản lý tập thể là quản lý bằng các chính sách và kỹ thuật, mang tính tập trung và được thực hiện bởi các chuyên gia cao cấp và trung cấp về quản lý nguồn nhân lực.

Quản lý cá nhân mang tính phân cấp cao, thuộc về cấp độ tác nghiệp.

b. Phân rõ yếu tố định lượng và yếu tố định tính:

Một trong những thành công của công tác quản lý nguồn nhân lực là phân rõ được yếu tố định lượng và yếu tố định tính của nguồn nhân lực, trên cơ sở đó mới áp dụng đúng các biện pháp nhằm rút ngắn mức độ chênh lệch về nhu cầu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hiện nay, việc quản lý định lượng và định tính, ở nhiều doanh nghiệp, thuộc thẩm quyền của nhiều chủ thể quản lý khác nhau.

c. Lựa chọn biện pháp hành động:

Bản chất của các phương tiện quản lý nguồn nhân lực là thiết kế các hoạt động cụ thể như tuyển dụng, đào tạo,... Mọi hoạt động cụ thể cần có một khả năng chuyên môn nhất định. Mặt khác, trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực thường nảy sinh những thách thức rất lớn. Vì vậy, việc lựa chọn một khối lượng lớn các phương tiện quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi mức độ chuyên môn hoá rất cao ở các nhà quản lý.

Ngoài ra, quản lý nguồn nhân lực không những đòi hỏi phải nắm vững các nguyên tắc, các qui định mà còn đòi hỏi phải có trình độ hiểu biết sâu sắc về văn hoá tổ chức, vì nó có ảnh hưởng rất quan trọng trong việc xây dựng các biện pháp để quản lý nguồn nhân lực.

d. Những vấn đề cần lưu ý trong tổ chức quản lý nguồn nhân lực:

Nhằm tránh được việc thực hiện chồng chéo, manh mún khi thực hiện công tác quản lý nguồn nhân lực, cần lưu ý mấy điểm sau:

- Xây dựng và sơ đồ hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực để các chủ thể xác định được vị trí, vai trò của mình trong hoạt động theo định hướng chung;
- Ưu tiên hình thức thông qua dự án để sử dụng biện pháp quản lý nguồn nhân lực;

- Tạo điều kiện để các chủ thể quản lý nguồn nhân lực được trao đổi kinh nghiệm, bổ sung kiến thức về lĩnh vực này cho nhau.

3. Nhiệm vụ của người phụ trách quản lý nguồn nhân lực.

Để điều hành bộ phận quản lý nguồn nhân lực thực hiện tốt chức năng của mình, người phụ trách bộ phận đó có những nhiệm vụ sau:

a. Xác định chính sách:

Việc xác lập chính sách quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở để trả lời cho các câu hỏi cần đặt ra như sau:

- Hoạt động quản lý nguồn nhân lực nhằm giải quyết vấn đề gì trong doanh nghiệp?

- Những mục tiêu quan trọng mà hoạt động này cần đạt được là gì?

- Nhu cầu của ba tác nhân (lãnh đạo doanh nghiệp, ban lãnh đạo, tập thể người lao động) đối với hoạt động này là gì?

Như vậy, việc tiến hành phân tích các tình huống để hiểu rõ các yếu tố cấu thành nhằm tìm kiếm và lựa chọn câu trả lời hợp lý cho các câu hỏi trên là một việc làm nghiêm túc và cần bố trí thời gian thích đáng. Cốt lõi của công việc quản lý nguồn nhân lực là đảm bảo sự hài hoà mối quan hệ giữa mục tiêu phát triển doanh nghiệp, mục tiêu quản lý nguồn nhân lực với các phương tiện hành động và nguồn nhân lực để thực hiện các mục tiêu đó.

b. Tham mưu cho lãnh đạo:

Khi hoạt động quản lý nguồn nhân lực mang tính chiến lược, lãnh đạo doanh nghiệp có nhu cầu tham gia vào các dự án của hoạt động này để đảm bảo cho dự án được thành công, vì vậy đòi hỏi các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực có nhiệm vụ tham mưu cho họ một số vấn đề cần giải quyết trực tiếp.

Ngoài ra, khi thực hiện chức năng tham mưu, chuyên gia quản lý nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu khác nhau của lãnh đạo doanh nghiệp đối với lĩnh vực hoạt động này.

c. Tổ chức bộ máy:

Công việc này được thể hiện như việc phân công trách nhiệm trong bộ phận quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

d. Giám sát các hoạt động, xử lý trực tiếp những vấn đề nhạy cảm:

Tuy không thể can thiệp trực tiếp vào toàn bộ các khâu công việc cụ thể của hoạt động này, nhưng người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cần phải theo dõi chặt chẽ các vấn đề nảy sinh và trực tiếp can thiệp khi cần thiết.

Ngoài ra, người phụ trách quản lý nguồn nhân lực còn có trách nhiệm giải quyết các mối quan hệ với các cơ quan có thẩm quyền, các đối tác xã hội khác.

e. Trực tiếp điều hành, quản lý nhóm làm việc:

- Quản lý các hoạt động của nhân viên dưới quyền, xem xét các vấn đề nảy sinh;
- Quản lý các thành viên trong đơn vị, đánh giá năng lực và động cơ làm việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ, điều hành các cuộc họp, xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị, giải quyết các xung đột cá nhân...;
- Quản lý thông tin: Thu thập thông tin và điều phối lại với các nhân viên của đơn vị.

f. Kiểm tra việc tiến hành các hoạt động và đánh giá kết quả:

Công việc này được thực hiện bằng cách sử dụng các công cụ điều hành khác nhau của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đó là:

- Kiểm tra việc thực hiện các chính sách đã đề ra (bằng các sơ đồ, bảng, biểu...);
- Dựa trên số liệu kiểm tra việc thực hiện các chính sách đã đề ra, đánh giá hiệu quả của các hoạt động đã được thực hiện. Đây là hoạt động mang tính chất định tính, tìm hiểu nguyên nhân thành công hay thất bại, kết quả ra sao, ảnh hưởng như thế nào của hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

IV. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Quản lý nguồn nhân lực một cách khoa học là quá trình vận động không thể đảo ngược được của các doanh nghiệp nói chung, và doanh nghiệp sản xuất nói riêng. Trong bối cảnh nền kinh tế luôn biến động và trong điều kiện suy giảm về "lượng", cần thiết phải tập trung phát triển về "chất" của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sản xuất, đòi hỏi các doanh nghiệp sản xuất phải nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Nhất là các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước, vấn đề quản lý "tài sản con người" là một yếu tố trọng tâm của quản lý nguồn nhân lực, bởi lẽ trong khu vực này, đội ngũ những người lao động mang tính ổn định, tác động từ bên ngoài vào thấp hơn.

Nhìn chung, hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp sản xuất thuộc khu vực Nhà nước ngày nay đang đứng giữa dòng. Các doanh nghiệp không hoàn toàn còn ở trong tình trạng quản lý nhân sự (quản lý hành chính con người), nhưng cũng chưa thực sự dứt khoát chuyển hẳn sang quản lý nguồn nhân lực (quản lý năng lực và động cơ lao động).

Mặc dù tình hình mỗi doanh nghiệp sản xuất mang đặc thù riêng, các doanh nghiệp đã có nhiều hoạt động được tiến hành nhằm giải quyết các vấn đề khác nhau của quản lý nguồn nhân lực, nhưng nhìn chung, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất trong những năm qua chủ yếu tập trung vào hai hướng đào tạo và thực hành quản lý. Công việc tuyển dụng lao động mới

còn hạn chế vì cần phải tận dụng nguồn lao động hiện có "tồn kho" bằng cách đào tạo họ có năng lực hơn, phù hợp hơn với sự phát triển của doanh nghiệp. Đây cũng là những hoạt động quản lý nguồn nhân lực đã thu được một số kết quả nhất định trong các doanh nghiệp sản xuất.

Để hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất thu được nhiều kết quả hơn, thiết nghĩ các doanh nghiệp cần quan tâm nhiều hơn việc giải quyết những hướng sau:

1. *Phân tích hệ thống việc làm* (vị trí làm việc, công việc, nghề nghiệp...): Việc phân tích hệ thống việc làm và việc mô tả năng lực cần có là một vấn đề căn bản của quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó cho phép xác định nhu cầu lao động của doanh nghiệp. Đây là một bản danh mục hệ thống việc làm cần phải được xây dựng một cách công phu và chất lượng.

2. *Áp dụng các hình thức mới để đánh giá người lao động*: Việc làm này được thực hiện thông qua nghề nghiệp và công việc để thống kê số lượng và đánh giá năng lực của nhân viên.

3. *Thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc và nguồn nhân lực*: Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất không thể bỏ qua những vấn đề trầm trọng và kéo dài nảy sinh từ tình trạng bất cập giữa nhu cầu công việc và nguồn nhân lực hiện có. Vì vậy, việc thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc và nguồn nhân lực cho phép các doanh nghiệp tránh được nguy cơ hành động nóng vội trong khi xử lý các vấn đề bất cập nêu trên.

4. *Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực*: Công việc này được hoạch định một cách tổng thể, tránh sự manh mún như hiện có. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần được "sơ đồ hoá", trên cơ sở xác định các vấn đề ưu tiên giải quyết.

NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NGÀNH THƯƠNG MẠI-DỊCH VỤ

LỜI GIỚI THIỆU

Trong xã hội cũng như trong các doanh nghiệp, con người là yếu tố quyết định mọi sự thành công. Con người là một yếu tố cực kỳ quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh và dịch vụ thương mại của doanh nghiệp. Do vậy, khi nhân lực được xem là một nguồn lực quý giá nhất, thì quản lý nguồn nhân lực chính là một nghệ thuật, là tập hợp các hoạt động có ý thức nhằm nâng cao hiệu suất của một tổ chức, đem lại hiệu quả mong muốn cho doanh nghiệp.

Trong thế giới ngày nay, không ai có thể phủ nhận vai trò quan trọng và to lớn của công tác quản lý trong việc đảm bảo sự tồn tại và hoạt động bình thường của đời sống kinh tế xã hội. Đặc biệt, trong nền văn minh của chúng ta hiện nay được đặc trưng bằng những cải tiến mang tính cách mạng trong khoa học tự nhiên như vật lý, sinh học, điện tử, viễn thông, tin học, tự động hoá,... Mặc dù vậy, nếu chúng ta không biết khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp các hoạt động của con người thì việc áp dụng những tiến bộ của khoa học kỹ thuật vẫn còn tình trạng lãng phí và kém hiệu quả. Bởi vậy, quản lý nguồn nhân lực là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất dịch vụ của các doanh nghiệp, nó duy trì và củng cố đầy đủ về số lượng và chất lượng người lao động cần thiết cho doanh nghiệp, nhằm đạt các mục tiêu chiến lược đã đề ra; nó nhằm tìm kiếm và phát triển các hình thức, các phương pháp tốt nhất để mọi người lao động có điều kiện đóng góp được nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp; nó đồng thời cũng tạo điều kiện và cơ hội phát triển cho chính bản thân người lao động.

Chính vì vậy, quản lý nguồn nhân lực là tất yếu khách quan của quá trình lao động sản xuất dịch vụ, bất kể trong hình thái kinh tế xã hội nào. Có quản lý nguồn nhân lực thì mới đảm bảo thực hiện được phân công lao động và hiệp tác lao động, đảm bảo khai thác sử dụng được các yếu tố lao động sản xuất có hiệu quả.

Tại các doanh nghiệp, quản lý nguồn nhân lực bao gồm nhiều chức năng và do phòng quản lý nhân lực (QLNL) đảm nhiệm. Những chức năng chính đó là:

- Nghiên cứu nguồn nhân lực;
- Tổ chức;
- Đào tạo và phát triển;
- Định mức lao động;
- Định mức, phân phối tiền lương;

- Đảm bảo điều kiện lao động, an toàn lao động;
- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Để phân tích rõ hơn về vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, Chuyên đề này đi sâu nghiên cứu mô hình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Thương mại-Dịch vụ (TM-DV).

1. NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH TỔ CHỨC Ở CÁC DOANH NGHIỆP TMDV

1. Tổ chức quản lý doanh nghiệp

Cơ cấu của doanh nghiệp nói chung, trước hết, tùy thuộc vào những nguyên tắc tổ chức (nguyên tắc phân quyền) được áp dụng ở tại mỗi doanh nghiệp. Tổ chức là một quá trình sắp xếp và bố trí các công việc, giao quyền hạn và phân phối các nguồn lực tổ chức một cách "logic về hiệu suất" (phương pháp Taylor) và "logic tình cảm" (phương pháp E.Mayor) nhằm đóng góp một cách tích cực và có hiệu quả vào mục tiêu chung của doanh nghiệp.

C.Mác có nói "Một nhạc sỹ độc tấu tự điều khiển lấy mình, nhưng một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng".

Để trả lời câu hỏi "ai chỉ huy ai trong doanh nghiệp", công tác tổ chức được dựa trên 3 nguyên tắc cơ bản sau đây:

Nguyên tắc thứ nhất: Người chỉ huy duy nhất (chỉ có một sếp duy nhất). Với nguyên tắc này, cách tổ chức được thể hiện rất rõ ràng, trách nhiệm được xác định cụ thể rằng mỗi nhân viên chỉ nhận sự chỉ huy của một người lãnh đạo duy nhất. Tuy nhiên nó hạn chế sự lưu thông thông tin và sự phối hợp..

Nguyên tắc thứ hai: Quyền trong tay người chuyên môn, có nghĩa là mỗi người lãnh đạo chỉ có quyền trong một lĩnh vực chuyên môn được phân công đảm nhiệm của mình. Với nguyên tắc tổ chức này, người lãnh đạo được tập trung vào việc chuyên môn và có trình độ nghiệp vụ rất cao, ngược lại, vì quá chuyên môn hoá cho nên việc thăng chức lên cao hơn phần nào sẽ bị ảnh hưởng; mặt khác, trong đời sống của một doanh nghiệp, còn có rất nhiều vấn đề liên quan tới nhau cần phải giải quyết mà theo quyền tắc này nó sẽ bị hạn chế.

Nguyên tắc thứ ba: Mô hình hỗn hợp (phân quyền). Đây là mô hình nhằm tận dụng những ưu điểm và tránh được các nhược điểm vốn có của hai nguyên tắc đã nêu trên. Đặc trưng của nguyên tắc này là tổ chức gồm có hai tuyến, một tuyến có quyền chỉ huy (tổng quát) và tuyến kia có quyền chuyên môn (tư vấn). Theo nguyên tắc này, những người lãnh đạo được phân thành hai nhóm: nhóm chỉ huy có quyền quyết định; nhóm tham mưu nghiên cứu và đề xuất nhưng không chỉ

huy. Một trong những khó khăn mà các doanh nghiệp hiện nay hay gặp phải khi áp dụng nguyên tắc tổ chức này là xung đột có thể xảy ra giữa những người lãnh đạo ở tuyến chỉ huy và những người ở tuyến chuyên môn. Trong khi những người lãnh đạo ở tuyến chỉ huy có khuynh hướng ưu tiên cho những giải pháp có lợi trước mắt, thì những người trong bộ phận chuyên môn lại có khuynh hướng tránh xa những vấn đề thực tế hàng ngày. Vì thế, để tránh những vấn đề này, nhiều doanh nghiệp bố trí cán bộ luân lượt đảm nhiệm chức vụ ở cả hai tuyến.

Cũng như tất cả doanh nghiệp nói chung, công tác tổ chức ở các doanh nghiệp TM-DV gồm hai nội dung cơ bản:

- Tổ chức cơ cấu: Cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu thương mại-dịch vụ (đối tượng bị quản lý)
- Tổ chức quá trình quản lý và quá trình thương mại-dịch vụ.

Tổ chức cơ cấu bộ máy gồm:

- Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức;
- Nhóm hợp các hoạt động này thành các phòng, ban, bộ phận;
- Giao quyền cho một người quản lý một phòng, ban, bộ phận;
- Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động;
- Quy định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức.

2. Cơ cấu tổ chức:

Cơ cấu tổ chức là một loại hình tổ chức được thiết lập, mà trên cơ sở đó, nghệ thuật phân quyền quản lý được thực hiện một cách khoa học, đảm bảo quản lý và điều hành doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả trong một môi trường nhất định.

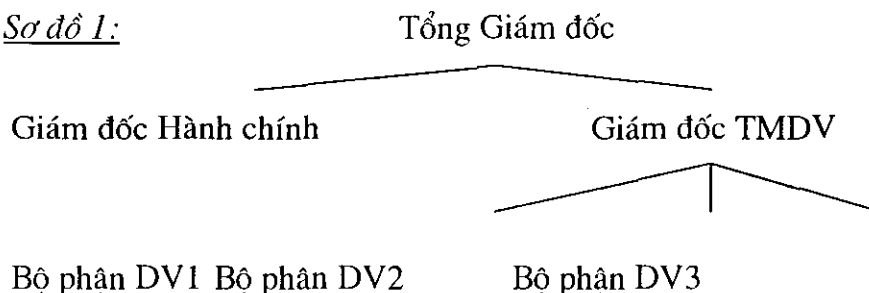
Do đặc trưng cơ bản của doanh nghiệp TMDV trong điều kiện thị trường hiện tại, có hoạt động đa dạng và có tổ chức lớn nhỏ khác nhau, nên các doanh nghiệp thường lựa chọn loại cơ cấu quản lý khác nhau trên cơ sở nguyên tắc tổ chức được lựa chọn, phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của đơn vị mình. Sau đây, có thể nghiên cứu một số kiểu cơ cấu quản lý điển hình tại các doanh nghiệp TMDV hiện nay.

a. Cơ cấu quản lý theo trực tuyến (hay còn gọi là cơ cấu cá thể hoá):

Đây là một cơ cấu đơn giản nhất, là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh trực tiếp từ một cấp trên. Với cơ cấu này, người Giám đốc giữ vai trò chủ chốt và giải quyết mọi vấn đề, ra mệnh lệnh trực tiếp không cần thông qua bộ phận giúp việc chức năng nào cho nên nhu cầu phối hợp không lớn, việc động viên nhân sự được thực hiện qua những mối quan hệ cá nhân. Quản lý theo hệ thống trực tuyến được hình thành như một đường thẳng về quyền ra lệnh từ

lãnh đạo cấp cao nhất đến cấp cuối cùng, vì vậy đòi hỏi người quản lý ở mỗi cấp phải có những hiểu biết toàn diện về các lĩnh vực.

Sơ đồ 1:



b. Cơ cấu tổ chức tập trung theo chức năng:

Các doanh nghiệp TMDV có hoạt động tương đối ổn định thường lựa chọn cơ cấu tổ chức tập trung theo chức năng. Trong cơ cấu tổ chức này, doanh nghiệp được chia ra theo chức năng và Tổng giám đốc điều hành sự phối hợp và có trách nhiệm về hiệu quả cuối cùng của doanh nghiệp, các bộ phận quản lý cấp dưới nhận mệnh lệnh từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau (Tổ chức, tài chính, Tiếp thị, Kinh doanh dịch vụ, ..v.v..). Khi áp dụng cơ cấu tập trung theo chức năng, các doanh nghiệp nhận thấy có một số ưu điểm sau:

- Nhiệm vụ được phân định rõ ràng;
- Đảm bảo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề;
- Các mối liên lạc trình tự chi tiết và chặt chẽ;
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng, giảm được chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo;
- Đảm bảo biện pháp kiểm tra chặt chẽ của Tổng giám đốc.

Tuy nhiên, bên cạnh một số ưu điểm đã nêu trên, các doanh nghiệp cũng rút ra được một số khiếm khuyết khi áp dụng cơ cấu tổ chức này, đó là:

- Quá chuyên môn hoá, tạo ra cách nhìn hạn hẹp đối với cán bộ lãnh đạo chủ chốt;
- Hạn chế sự phát triển của người lãnh đạo chung;
- Hạn chế sự phối hợp giữa các chức năng.

Sơ đồ 2:

c. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến-chức năng:

Đây là loại cơ cấu quản lý được kết hợp giữa hai cơ cấu là trực tuyến và chức năng, nhằm lựa chọn được những điểm mạnh và loại trừ được khiếm khuyết của hai loại cơ cấu đó.

Cơ cấu này hiện nay rất phổ biến đối với các doanh nghiệp thuộc khu vực TMDV. Về nguyên tắc, ở loại cơ cấu này, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống vẫn tồn tại (các Công ty con); bên cạnh đó, để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, các bộ phận chức năng như nhân sự, tài chính, tiếp thị, kế hoạch...v.v...giúp trong việc tư vấn và kiểm tra.

Một hình thức khác của loại cơ cấu này là cơ cấu theo ngành mà hiện nay nhiều doanh nghiệp TMDL lớn, hoạt động trong nhiều ngành (du lịch, vận chuyển, xuất nhập khẩu...) đang áp dụng. Với cơ cấu này, Tổng giám đốc có trách nhiệm về chiến lược tổng quát, về đầu tư tài chính và theo dõi thực hiện các mục tiêu đã hoạch định của doanh nghiệp; Các ngành trong doanh nghiệp được tổ chức theo mô hình tập trung theo chức năng.

Khi lựa chọn loại cơ cấu này, các doanh nghiệp luôn cần phải giữ cân bằng giữa hai khuynh hướng ngược nhau. Một là Tổng giám đốc phát triển vai trò phối hợp của mình và các doanh nghiệp trực thuộc hướng về mô hình tập trung theo chức năng. hai là Tổng giám đốc không có vai trò quan trọng lắm trong hoạt động của các doanh nghiệp trực thuộc và các doanh nghiệp trở thành một nhóm doanh nghiệp độc lập không có phương hướng và chiến lược chung.

Còn một loại cơ cấu mà nhiều doanh nghiệp rất lớn trên thế giới đang áp dụng là cơ cấu quản lý theo ma trận. Đây là loại cơ cấu phối hợp được nhiều ưu điểm của cơ cấu theo chức năng và cơ cấu theo ngành, là loại cơ cấu rất linh hoạt, dễ thay đổi khi hoạt động của doanh nghiệp biến chuyển nên thường được các hãng lớn, có địa bàn hoạt động rộng ở nhiều lĩnh vực áp dụng. Ở nước ta, các doanh nghiệp trong khu vực TMDV còn hạn chế về lĩnh vực và địa bàn hoạt động, doanh nghiệp tổ chức không mang tính chất hoạt động của hãng lớn, nên cơ cấu này chưa thấy được áp dụng.

d. Các nhân tố của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp:

Nhìn chung, mỗi loại hình cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp TMDV đều có những điểm mạnh và yếu khác nhau. Ở nước ta, những doanh nghiệp TMDV có hiệu năng áp dụng cả 3 loại hình cơ cấu tổ chức trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên, cho đến nay, chưa có doanh nghiệp nào chứng minh được mô hình tổ chức nào mang lại hiệu quả cao nhất. Vì vậy, để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động

mang lại hiệu quả như mong muốn, đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn loại hình cơ cấu phù hợp với hoàn cảnh riêng của mình.

Thực tiễn khi áp dụng các mô hình tổ chức, các doanh nghiệp đã rút ra được các nhân tố cần chú ý khi lựa chọn loại hình cơ cấu tổ chức như sau:

- Qui mô của doanh nghiệp: doanh nghiệp nhỏ hay doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động rộng;
- Chiến lược: hoạt động giản đơn hay đa dạng hoá hoạt động;
- Công nghệ: Dây chuyền công nghệ, máy móc thiết bị của doanh nghiệp ở dạng phức tạp hay giản đơn về kỹ thuật;
- Môi trường: Môi trường hoạt động của doanh nghiệp ổn định hay thường xuyên biến động;

Tuy nhiên, trong môi trường hoạt động hiện nay, nhiều doanh nghiệp thường vận hành theo một cơ cấu không chính thức bên cạnh cơ cấu chính thức, miễn là không có hại gì cho doanh nghiệp.

II. LÃNH ĐẠO (Chỉ huy, phối hợp và điều hành):

1. Phân quyền lãnh đạo:

Phân quyền là sự phân chia quyền định đoạt của ban lãnh đạo trong một cơ cấu tổ chức đã lựa chọn, đảm bảo cho cơ cấu đó sống và hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Như vậy, xem ra việc phân quyền có vẻ được thực hiện đơn giản, tuy nhiên, sự thành bại của người quản lý doanh nghiệp hoàn toàn phụ thuộc vào việc "chọn mặt gửi vàng" này, chứ không phải là một nguyên nhân nào khác.

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức (doanh nghiệp). Tất nhiên, không có sự phân quyền tuyệt đối trong một doanh nghiệp, vì nếu làm như vậy, cương vị quản lý của những người quản lý sẽ mất đi khi họ giao hết quyền lực của mình cho cấp dưới, khi đó cơ cấu tổ chức coi như không còn nữa. Ngược lại, một người hay một ban lãnh đạo không thể định đoạt được mọi việc mặc dù có thể có sự tập trung quyền lực vào một người trong một tổ chức. Ngoài ra, sự phân chia quyền lực là một yếu tố để thúc đẩy và làm động cơ cho nhân sự.

Vấn đề được đặt ra ở đây là một người hay một ban lãnh đạo sẽ chia quyền định đoạt cho ai và tổ chức sự phân quyền trong doanh nghiệp như thế nào để mang lại hiệu quả nhất?

Theo kinh nghiệm thực tiễn của các doanh nghiệp nói chung và thuộc ngành TMDV nói riêng, trước khi lựa chọn một loại hình tổ chức nào, các doanh nghiệp đã nghiên cứu một cách khoa học để việc phân quyền được thực hiện một cách có nghệ thuật, nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển lành mạnh trong xu thế cạnh tranh.

Hiện nay, việc phân chia quyền lực được thực hiện dưới nhiều hình thức, mà tại đó, quyền định đoạt được phân chia nhiều cách khác nhau như sau:

- Phân quyền dọc: quyền định đoạt được chia cho các cấp dưới.
- Phân quyền ngang: quyền định đoạt được chia cho các cấp chức năng.
- Phân quyền chọn lọc: Một số quyết định chủ chốt của doanh nghiệp do ban lãnh đạo hay (tài chính) thực hiện, một số khác do các cấp dưới đảm nhiệm (như tổ chức hoạt động sản xuất, bán hàng...).
- Phân quyền toàn bộ: Một cấp bậc nào đó có toàn quyền định đoạt. Tuy nhiên phân quyền theo hình thức này khá hiếm và có giới hạn.

Công việc phân quyền được thực hiện dựa trên những nguyên tắc sau đây:

1. Nguyên tắc phân quyền theo kết quả mong muốn: người được phân quyền có khả năng hoàn thành công việc theo kết quả mong muốn theo mục tiêu quản lý đã đề ra.
2. Nguyên tắc xác định theo chức năng: Quyền hạn được trao theo chức năng quản lý.
3. Nguyên tắc bậc thang: Là một chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ trên xuống dưới được xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Với nguyên tắc này, khi quyền hạn của người quản lý cao nhất đến với các vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì sự chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định càng cụ thể, thông tin trong tổ chức càng có hiệu quả hơn.
4. Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: Người quản lý ở cấp bậc nào có quyền hạn ra quyết định trong quyền hạn được giao, không được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.
5. Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Nguyên tắc này được xuyên suốt từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.
6. Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Người quản lý cấp trên hoàn toàn chịu trách nhiệm với cương vị lãnh đạo của mình, không trốn tránh bằng cách uỷ quyền.

7. Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: Trách nhiệm luôn nằm trong quyền hạn được giao phó.

2. Lãnh đạo

a. Lựa chọn cán bộ quản lý:

Qua thực tiễn chứng minh rằng: quản lý là bao gồm các hoạt động được thực hiện, nhằm đảm bảo sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của người khác. Vì vậy, công việc lựa chọn cán bộ quản lý là một việc làm không kém phần quan trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Chất lượng của người quản lý là một yếu tố cực kỳ quan trọng, có ý nghĩa quyết định duy nhất đối với sự thành bại của một doanh nghiệp. *Các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ, muốn thành công trong sản xuất kinh doanh đều phải có người quản lý giỏi.*

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp TMDV đã cho thấy việc lựa chọn người quản lý giỏi, trước hết cần hiểu rõ bản chất và cương vị cần bổ nhiệm. Trên cơ sở đó, khi lựa chọn người quản lý cần tính đến mấy yếu tố cơ bản sau:

- Kỹ năng cần có về kỹ thuật-công nghệ, cách giải quyết các vấn đề, hiểu biết tâm sinh lý con người, có kiến thức và kinh nghiệm về quản lý, có trình độ học vấn và khả năng diễn đạt những suy nghĩ bằng lời nói một cách có thuyết phục;
- Phải là người có ước muốn làm công việc quản lý;
- Có các mối quan hệ với sự đồng cảm, có kỹ năng về soạn thảo văn thư, báo cáo...và có khả năng hiểu được suy nghĩ của người khác.
- Là người chính trực và trung thực trong vấn đề tiền bạc và vật chất, trong quan hệ với mọi người;
- Có khả năng thu thập thông tin và cung cấp thông tin cho cấp trên, luôn trung thành với toàn bộ sự thật, hành động phù hợp với tiêu chuẩn đạo đức;
- Có một quá khứ rõ ràng, trong sạch.

b. Vai trò của chức năng lãnh đạo:

Chức năng lãnh đạo có vai trò rất quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Tổ tiên xưa có câu "Một người lo bằng một kho người làm" thể hiện rất rõ tầm quan trọng của người lãnh đạo. Lãnh đạo là quá trình chỉ huy, phối hợp và điều hành, gây ảnh hưởng và tác động đến con người trong doanh nghiệp, làm hài hoà các mục tiêu cá nhân để đạt được mục tiêu chung; là một yếu tố quan trọng có

ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí trong doanh nghiệp, động cơ và thái độ của nhân sự đối với việc làm.

Chức năng lãnh đạo biểu hiện rõ mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, giữa người ra mệnh lệnh và người thực hiện mệnh lệnh. Mục tiêu của chức năng lãnh đạo là định hướng cho mọi người trong doanh nghiệp tập trung về một hướng đích để đạt mục tiêu đã đề ra.

Chức năng lãnh đạo là hoạt động của một chủ thể quản lý trong doanh nghiệp. Nhìn chung, dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ, chức năng của lãnh đạo bao gồm Hoạch định - Tổ chức - Chỉ huy - Kiểm soát. Vì vậy, muốn đạt kết quả, các nhà quản lý phải có khả năng lãnh đạo và nghệ thuật thu phục người khác, làm cho họ làm việc hết lòng với mình. Nhiệm vụ cơ bản của người lãnh đạo là biết phối hợp mục tiêu của các nhân viên dưới quyền và của các bộ phận hợp thành để hợp lực thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Hiện nay, chức năng lãnh đạo ở các doanh nghiệp TMDV được thể hiện cơ bản như sau:

- Chức năng hoạch định: ấn định mục tiêu của doanh nghiệp; thiết kế chính sách, chương trình để thực hiện mục tiêu đã hoạch định; xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm; xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn.
- Chức năng tổ chức: thiết lập ra cơ cấu của doanh nghiệp; phân công nhiệm vụ và giao việc cho các bộ phận, cho các nhân viên trong doanh nghiệp; thiết lập các mô hình và các mối liên hệ về nhiệm vụ để nhân viên trong doanh nghiệp tôn trọng thi hành các nhiệm vụ được giao.
- Chức năng chỉ huy: Đây là nhiệm vụ thúc đẩy hoạt động với phong cách lãnh đạo, nguyên tắc điều khiển và động viên nhân sự. Bản chất của chức năng này là ra chỉ thị cho cấp dưới trực tiếp; giám sát việc thực thi chỉ thị của cấp dưới; lãnh đạo mọi người trong doanh nghiệp để họ tự nguyện làm việc, hăng hái thực hiện nhiệm vụ được giao vì mục tiêu của doanh nghiệp.
- Khích lệ và cổ vũ người lao động, tạo ra bầu không khí chan hoà, hiệp tác; làm cho mọi người đều hăng diện về công việc được giao, hăng diện về sản phẩm thương mại và dịch vụ của doanh nghiệp, thực sự coi doanh nghiệp là của mình.
- Thông đạt: Truyền đạt nhanh chóng, hiệu quả các thông tin liên quan; lắng nghe các ý kiến cũng như những điều chỉ trích của các cấp dưới; đảm

bảo thông tin được truyền đạt từ trên xuống dưới và ngược lại được thông suốt.

- Kiểm soát: Đây là chức năng mang tính chất quản trị doanh nghiệp như kiểm soát khối lượng và chất lượng hàng hoá-dịch vụ, doanh thu, chi phí, lợi nhuận, biến động về nhân sự, các quan hệ về nhân sự.... Thiết lập các định mức và chuẩn mực (đánh giá và kiểm điểm chính sách quản lý, các quan hệ nhân sự, xét duyệt chi phí và báo cáo công tác quản lý, phân tích nghiệp vụ tài chính...) để đánh giá hiệu quả công tác quản lý, kịp thời đề ra các biện pháp cần thiết để sửa chữa. Công tác này cần phải phân tích kỹ các sự việc, tránh ra các quyết định bằng trực giác, bảo thủ hoặc bị thu hút vào giải quyết sự vụ mà buông lỏng chức năng quản lý doanh nghiệp.

3. Lãnh đạo - quá trình tác động và quan tâm đến con người:

Để hiểu rõ hơn vai trò của lãnh đạo, ở mục này sẽ xem xét đến quá trình tác động và quan tâm đến con người của lãnh đạo. Lãnh đạo là chức năng cơ bản của nhà quản lý. Như trên đã đề cập, lãnh đạo là nhằm tác động và kêu gọi để người khác làm việc một cách tự nguyện, hăng hái đem hết khả năng của mình góp cho tập thể, nhằm đạt được mục tiêu đã hoạch định. Việc lãnh đạo cần phải dựa trên sự hiểu biết về động cơ của con người như họ cần gì, cái gì cần để thoả mãn mong muốn của họ khi họ đóng góp tích cực vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Như trên đã xem xét, công tác quản lý bao gồm việc xây dựng kế hoạch, xây dựng bộ máy quản lý, biên chế những con người có năng lực cho bộ máy quản lý, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của tổ chức thông qua kiểm tra. Tuy nhiên, tất cả các chức năng cơ bản đó của công tác quản lý sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản lý không hiểu được yếu tố con người trong các hoạt động của họ và không biết lãnh đạo con người nhằm đạt kết quả như mong muốn. Các yếu tố cơ bản cần thiết để lãnh đạo có kết quả của các nhà quản lý là:

- Truyền đạt rõ ràng và lưu ý đến những ý kiến và đề nghị của đồng nghiệp hoặc nhân viên;
- Quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của mọi người;
- Đáp ứng các đề nghị, yêu cầu chính đáng của mọi người và có giải thích lý do của các quyết định;
- Chính sách khen thưởng hợp lý, công khai; Riêng khi phê bình thì nên kín đáo;

- Tìm hiểu tâm lý từng nhân viên để biết khi nào cần khích lệ và có hình thức khích lệ hữu hiệu;
- Cần có sự thảo luận với nhân viên về kế hoạch và chương trình hoạt động, kêu gọi sự đóng góp ý kiến, sáng kiến và sự hợp tác của họ trước khi đi đến quyết định;
- Tạo điều kiện phát triển khả năng và sự suy xét của nhân viên cấp dưới để họ có khả năng tự quyết định công việc của mình;
- Phân công công việc cho cấp dưới rõ ràng, thông báo thường xuyên cho nhân viên biết kết quả công việc của họ;
- Sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm công việc với nhân viên.

III. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Qua nghiên cứu mô hình tổ chức và điều hành nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp ngành TMDV, có thể thấy rằng việc lựa chọn cơ cấu tổ chức nguồn nhân lực hợp lý, lựa chọn cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách lãnh đạo phù hợp, nhằm đạt mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp là một việc cực kỳ khó khăn, phức tạp. Đặc biệt, công việc lãnh đạo doanh nghiệp có hiệu quả là một việc vô cùng khó khăn. Vì vậy, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải có đầy đủ những phẩm chất cần thiết, không những chỉ hiểu biết sâu về nghề nghiệp mà còn phải thông hiểu rộng nhiều vấn đề có tác động đến hoạt động của doanh nghiệp. Không những thế, họ cần phải được bồi bổ kiến thức một cách thường xuyên để thích hợp với môi trường kinh doanh đang thường xuyên biến đổi như hiện nay.

Trong điều kiện môi trường kinh tế hiện nay, các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý doanh nghiệp TMDV luôn đồng nghĩa với nhà kinh doanh và người ta vẫn gọi họ là nhà kinh doanh. Điều đó được cắt nghĩa rằng hoạt động của doanh nghiệp TMDV là tạo ra các sản phẩm hàng hoá, dịch vụ dùng để bán. Mặc dù hiện nay, trong các doanh nghiệp TMDV có nhiều cấp quản lý và các nhà quản lý đó, theo truyền thống, không phải là nhà kinh doanh (được hiểu theo nghĩa là người hưởng lương). Thế nhưng, trên thực tế, nhất là trong "thời đại TMDV" hiện nay, họ có đầy đủ phẩm chất của nhà kinh doanh, và nhiều khi cũng trở thành nhà kinh doanh. Vì vậy, thực tế nghiên cứu thấy rằng "các nhà kinh doanh" bao quát đầy đủ phẩm chất của nhà lãnh đạo, nhà quản lý các cấp trong doanh nghiệp TMDV trong điều kiện hiện nay. Đó là, khi bước vào lĩnh vực kinh doanh và đi theo tiếng gọi của kinh doanh, nhà kinh doanh theo đuổi một cơ hội để đạt được những mục tiêu cuộc sống của mình:

- Có lợi nhuận: Là mục tiêu cơ bản của kinh doanh;
- Có quyền tự chủ: Mong muốn được làm chủ một doanh nghiệp;
- Được thoả mãn trong cuộc sống: thể hiện vị trí và vai trò của mình trong cộng đồng. Sự thành đạt của doanh nghiệp chính là thước đo sự thành công trong quản lý của nhà kinh doanh, qua đó nâng cao được vị trí, vai trò của họ trong nền kinh tế và đời sống xã hội.

Và chính vì vậy, nhà kinh doanh có những đặc tính sau:

- + Có cao vọng, không an phận thủ thường;
- + Chấp nhận rủi ro trong hoạt động kinh doanh của mình;
- + Có lòng tự tin vào khả năng của mình;
- + Có nhu cầu thoát khỏi những ràng buộc cũ;

Chính những tư chất của các nhà kinh doanh-nhà quản lý như đã nêu trên, việc đào tạo nghề nghiệp cho nhà kinh doanh, trước hết, phải là nhà quản lý, phải được đào tạo để có kiến thức về quản lý doanh nghiệp. Việc làm này, hiện nay, ở Việt nam cũng như ở nhiều nước trên thế giới gặp nhiều khó khăn và trở ngại.

Việc chuyển đổi từ "thị trường người bán" sang "thị trường người mua" là sự biến đổi căn bản của nền kinh tế thị trường thế giới. Điều này đòi hỏi phải có biến đổi về chất đối với những người chịu trách nhiệm chính về vận hành doanh nghiệp, và tất nhiên, trước hết cần phải có đào tạo họ, để họ được trở thành cán bộ quản lý giỏi và là cán bộ kỹ thuật tinh thông, không có sự tách biệt theo kiểu đào tạo truyền thống nữa. Họ là những người, ngoài việc đào sâu những kiến thức chuyên môn, còn nối nhịp cầu giữa kinh tế học với các ngành học hàn lâm khác (toán, sử, tâm lý học...), có đầy đủ kỹ năng quản lý doanh nghiệp phát triển trong nền kinh tế thị trường mới này.

Thế giới ngày càng phát triển đa dạng hơn với nhiều nhu cầu ngày một cao. Trước những thách thức của thế kỷ 21, đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp trong lĩnh vực TMDV nói riêng, cần có cái nhìn cao hơn về việc đào tạo các nhà kinh doanh-nhà quản lý, với mô thức có sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tiễn, để có thể tham gia tích cực vào việc quản lý doanh nghiệp đủ sức đáp ứng cho một nền kinh tế hội nhập ngày càng phát triển của thế giới.

MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT SỐ LĨNH VỰC MŨI NHON Ở VIỆT NAM

1. Tổng Công ty điện lực Việt Nam¹

Tổng Công ty điện lực Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước thuộc loại đặc biệt (Tổng Công ty 91). Chỉ tính riêng trong khối sản xuất kinh doanh điện, tổng số lao động năm 2002 đã lên tới 61.224 người. Do tính đặc thù của ngành và trong những năm qua được đầu tư lớn về trang thiết bị hiện đại nên trình độ nghề nghiệp của lao động trong Tổng công ty khá cao : Tỷ trọng lao động qua đào tạo là gần 96%; trong tổng số lao động qua đào tạo thì đại học-trên đại học chiếm 20,4%, trung học chuyên nghiệp là 10,4% và công nhân kỹ thuật là 69,2%. Tuy nhiên, do số lao động tuyển mới hàng năm lớn, do yêu cầu của công nghệ mới, của việc phải cải tiến tổ chức, quản lý... nên Tổng công ty rất quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực.

- Tách các Trường đào tạo công nhân kỹ thuật, đào tạo nghề khỏi các Công ty để đặt trực tiếp dưới sự quản lý của Tổng Công ty kể từ năm 1999. Tập trung đầu tư nâng cấp và sắp xếp lại trình độ, ngành nghề đào tạo, phân công phối hợp trong việc tổ chức đào tạo và gắn cơ sở đào tạo với cơ sở sản xuất-kinh doanh;
- Có những hình thức, chính sách đào tạo nguồn nhân lực khác nhau đối với từng khối sản xuất-kinh doanh;

+ *Đối với các nhà máy sản xuất điện năng* : Tổng công ty quy định những người vận hành phải đáp ứng những yêu cầu cơ bản và phải qua trình tự các khoá đào tạo sau : (1) Phải có trình độ học vấn cơ bản tối thiểu cần thiết (tốt nghiệp PTTH), nếu ai chưa tốt nghiệp THPT, phải đi học để đạt được trình độ này; (2) Đào tạo trực tiếp tại các trường công nhân kỹ thuật của Tổng công ty và (3) Đào tạo trực tiếp tại nhà máy để thực tập, làm quen với các loại máy móc, thiết bị mới. Tổng công ty có Quy định về chế độ phụ cấp, mức tiền lương riêng theo cơ chế khuyến khích đối với những người lao động qua đào tạo của khối sản xuất điện năng.

+ *Đối với khối truyền tải điện* : Do tính chất công việc để bảo đảm an toàn hệ thống điện, nên đòi hỏi trình độ và trách nhiệm của người lao động rất cao. Vì vậy, việc đào tạo nguồn nhân lực trong khối này luôn được quan tâm, thực hiện thường xuyên và chủ yếu được thực hiện theo 3 hình thức là đào tạo mới (vì số lao động tuyển mới hàng năm khá lớn), đào tạo lại và bồi dưỡng nâng cao trình độ tại các cơ sở đào tạo của Tổng Công ty. Việc trả lương luôn gắn với trình độ đào tạo để khuyến khích người lao động quan tâm đến việc đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn-kỹ thuật và tinh thần trách nhiệm của mình.

¹ Tổng hợp các nguồn số liệu của Tổng Công ty điện lực Việt Nam

+ *Đối với khối phân phối và kinh doanh điện năng* : Đặc điểm nổi bật của khối này là số lao động tăng thêm hàng năm lớn nhất trong 3 khối (gần 8.0%/năm) và trải rộng khắp trên tất cả các tỉnh/thành của cả nước. Do tính chất đặc biệt trong hoạt động sản xuất-kinh doanh của khối này là trực tiếp thực hiện giá trị, thu hồi cho Tổng Công ty những kết quả sản xuất, lợi nhuận, nên việc đào tạo những kiến thức về quản trị kinh doanh, tổ chức quản lý lao động, quản lý chống thất thoát điện năng có ý nghĩa rất quan trọng. Vì vậy, chính sách đào tạo nguồn nhân lực của các công ty thuộc khối này đều tập trung vào những vấn đề chủ yếu sau : (1) Đào tạo cán bộ quản lý kinh tế, quản lý và tổ chức lao động, sản xuất (bao gồm đốc công, phân xưởng trưởng, kỹ sư, cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý và giám đốc xí nghiệp; (2) Phối hợp giữa các công ty với nhau để xác định nhu cầu về đào tạo (về số lượng, cơ cấu và trình độ ngành nghề, thời gian đào tạo... để việc đào tạo bao trùm được quy mô cấp toàn quốc; (3) Các Công ty trực tiếp đầu tư vào việc đào tạo tại các Trường đào tạo của Tổng Công ty.

- Thực hiện đa dạng các hình thức tổ chức đào tạo nguồn nhân lực, bao gồm đào tạo ngắn hạn (đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao và đào tạo qua công việc) và đào tạo dài hạn.

- Có chính sách, chiến lược đào tạo dài hạn để đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua việc hỗ trợ cho học sinh, sinh viên năng khiếu trong các trường phổ thông và đại học. Hiện Tổng Công ty đang liên kết với các trường đại học kỹ thuật (Đại học bách khoa Hà Nội, TP Hồ Chí Minh..) để đào tạo kỹ sư trình độ cao.

- Rất quan tâm và có chính sách rõ ràng trong việc đào tạo cán bộ quản lý : Thường xuyên mở các lớp, khoá đào tạo ngắn hạn để cung cấp và cập nhật kiến thức quản lý, kinh tế, tài chính, pháp luật, ngoại ngữ, tin học... cho giám đốc, cán bộ quản lý các công ty, xí nghiệp trực thuộc Tổng công ty.

2. Tổng Công ty dầu khí Việt Nam²

Với đặc thù là một ngành công nghệ-kỹ thuật cao, hiện đại, Tổng Công ty dầu khí Việt Nam rất quan tâm đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trước hết, Tổng Công ty thành lập Quỹ đào tạo tập trung của TCTy để sử dụng cho việc tổ chức và điều phối các hoạt động đào tạo trong phạm vi toàn Tổng công ty. Quỹ cung cấp kinh phí cho những hoạt động đào tạo chủ yếu sau :

- Tham quan, khảo sát nước ngoài.
- Gửi sinh viên đào tạo dài hạn ở nước ngoài (trả kinh phí học tập và cấp học bổng-Học bổng của Tổng công ty).

² Tài liệu của Tổng Công ty dầu khí Việt Nam

- Hợp tác với các đối tác kinh doanh để đào tạo, chủ yếu là ở nước ngoài (tại Công ty đối tác hoặc tại cơ sở đào tạo chuyên ngành).
- Hỗ trợ kinh phí hoạt động cho Trung tâm đào tạo dầu khí (ở Vũng Tàu) để thực hiện các chương trình đào tạo theo yêu cầu của Tổng công ty và các công ty trực thuộc.
- Hỗ trợ kinh phí cho cán bộ, công nhân đào tạo ở các trường đại học-cao đẳng trong nước.
- Tổ chức các khoá đào tạo ngắn ngày (đào tạo tại chỗ hoặc đào tạo tại cơ sở đào tạo).
- Tổ chức Hội thi tay nghề...

Chính sách đào tạo của Tổng Công ty và các Công ty trực thuộc được thể hiện trong Quy chế đào tạo và tuyển dụng lao động và trong Thỏa ước lao động tập thể với những nội dung chính như sau :

1. Xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm;
2. Ưu tiên tuyển chọn những người đang làm việc trên các dây truyền sản xuất hoặc các công việc có yêu cầu thay đổi công nghệ, yêu cầu trình độ công nghệ, kỹ thuật cao để gửi đi đào tạo;
3. Người lao động có quyền đề đạt nguyện vọng đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ theo hình thức tập trung ngắn hạn và dài hạn, nếu nguyện vọng này phù hợp với quy hoạch đào tạo của Công ty, thì được ưu tiên chấp nhận và cử đi học;
4. Quy định của việc cử và tuyển chọn người đi đào tạo như sau :
 - Đáp ứng tiêu chuẩn và nghề nghiệp, chuyên môn nghiệp vụ theo chức danh đào tạo;
 - Phục vụ thiết thực cho mục tiêu phát triển của Công ty;
 - Người được đào tạo phải có cam kết cụ thể về điều kiện đào tạo;
5. Các chế độ được hưởng trong thời gian đào tạo :
 - *Đối với đi học trong nước :*
 - + Đối với các khoá học ngắn hạn do Công ty cử đi, không được hưởng sinh hoạt phí :
 - * Thời gian học 1 tháng đầu : được hưởng 100% lương cơ bản và 50% lương bổ sung;
 - * Thời gian từ tháng thứ hai trở đi : được hưởng 100% lương cơ bản;
 - + Đối với các khoá học nâng cao, tại chức do cá nhân tự túc, được Công ty chấp nhận cho đi học : được hưởng 100% lương cơ bản;
 - + Đối với hình thức học trung, dài hạn từ 1 năm trở lên : được trả lương theo quy định hiện hành của nhà nước.
 - *Đối với đi học ở ngoài nước :*

+ Thời gian học dưới 3 tháng : lương cơ bản được trả 100%; lương bổ sung được trả theo quyết định của Giám đốc;

+ Thời gian học trên 3 tháng : được trả 40% mức lương cơ bản theo quy định của Nhà nước về chế độ học tập dài hạn của cán bộ, viên chức và công nhân trong khu vực kinh tế nhà nước.

- *Đối với khảo sát, tham quan học tập kinh nghiệm ở nước ngoài :*

+ Thời gian dưới 1 tháng : được trả lương như khi đang làm việc;

+ Thời gian trên 1 tháng : được hưởng theo chế độ của Thông tư số 32/LĐTBXH-TT ngày 9/12/1999 của Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội về chế độ học tập, công tác ở nước ngoài.

6. Người lao động được Công ty cử đi đào tạo, nếu sau khi tốt nghiệp không chấp hành sự phân công của Công ty hoặc xin chuyển đi cơ quan khác thì phải bồi hoàn toàn bộ chi phí đào tạo cho Công ty;

3. Tổng công ty Unilever Việt Nam³

Với số lượng lao động gần 2.000 người, Công ty Unilever Việt Nam thuộc loại công ty lớn. Là một Công ty liên doanh giữa Việt Nam và đối tác nước ngoài, Công ty Unilever Việt Nam hiểu rất rõ và đánh giá cao việc đào tạo nguồn nhân lực làm việc trong Công ty. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực của Công ty được thể hiện bằng những hoạt động và giải pháp chính sau :

- Chú trọng đào tạo trước khi nhà máy đi vào sản xuất : Ngay trong thời gian xây dựng, Công ty đã tuyển chọn và gửi người đi đào tạo tại Công ty thành viên ở nước ngoài;

- Xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn và kế hoạch chi tiết;

Xây dựng kế hoạch đào tạo theo các chương trình. Đó là những chương trình chương trình về quy trình quản lý chất lượng ISO 9001, chương trình về quy trình bảo vệ môi trường ISO 14001, chương trình TPM. Ví dụ, Chương trình TPM (Chương trình bảo trì năng suất toàn bộ) là chương trình đào tạo có tính phổ cập và liên tục, có những nội dung chủ yếu sau :

+ Nâng cao hơn nữa trình độ và tay nghề

+ Đào tạo đa kỹ năng

+ Chuẩn hoá kỹ năng trong toàn bộ Công ty

+ Đào tạo tác phong, kỷ luật công nghiệp

- Hình thức tổ chức đào tạo : Có các hình thức tổ chức chính là :

+ Đào tạo mới và đào tạo lại

+ Đào tạo tại chỗ và đào tạo theo các lớp chính quy.

³ Theo Đào Tuyết Mai, Vũ Đình Hùng : Đào tạo nghề ở các công ty Unilever. Đặc san Đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu phát triển nhân lực. Tổng cục dạy nghề. Tháng 6-2002

- Về nội dung đào tạo : Chủ yếu là đào tạo các kiến thức cơ bản và cập nhật kỹ năng để vận hành ngay được trên những máy móc, thiết bị mới, trên các dây chuyền sản xuất hiện đại.
- Về phối hợp và hợp tác trong đào tạo nguồn nhân lực : Phối hợp với các Công ty cung cấp thiết bị để tổ chức đào tạo, thực hành vận hành ngay sau khi máy móc, thiết bị được lắp đặt.
- Về công nghệ tổ chức đào tạo : Đào tạo đội ngũ giảng viên hạt nhân để họ đào tạo, hướng dẫn cho công nhân vận hành. Các giảng viên được đào tạo một cách thống nhất theo một chương trình chung từ một nguồn. Mạng lưới đào tạo thống nhất giữa các Công ty và thường xuyên thông tin, phối hợp với nhau. Đào tạo công nhân học vận hành, sử dụng ở nước ngoài (trên những máy móc, thiết bị giống như đầu tư ở Việt Nam)
- Về những hình thức đào tạo khác : Đó là việc Công ty tổ chức học tiếng Anh và đào tạo cán bộ quản lý ở nước ngoài

Tất cả những sự kiện trên cho thấy Công ty Unilever Việt Nam có chiến lược đào tạo nguồn nhân lực rất hệ thống, nhất quán, toàn diện và sát thực với chiến lược kinh doanh của Công ty.

III. Thực trạng chính sách đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

1. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Doanh nghiệp khi tuyển dụng lao động đã tính đến yêu cầu về trình độ chuyên môn-kỹ thuật và cơ cấu ngành nghề. Tuy nhiên, việc đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là rất cần thiết, do những nguyên nhân chính sau :

- *Trình độ và chất lượng đào tạo của các cơ sở đào tạo còn chưa đáp ứng yêu cầu, buộc doanh nghiệp phải đào tạo lại hoặc đào tạo nâng cao;*

Do nhiều nguyên nhân khác nhau, trình độ và chất lượng đào tạo của nhiều cơ sở đào tạo chuyên nghiệp chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp. Vì vậy, sau khi tiếp nhận học sinh tốt nghiệp, các doanh nghiệp đều phải tổ chức đào tạo lại để phù hợp và đáp ứng nhu cầu về lao động kỹ thuật của doanh nghiệp. Điều tra của Sở Lao động-Thương binh và Xã hội Hà Nội ở 50 doanh nghiệp (22 DN TƯ, 13 DN ĐP, 15 DN liên doanh với nước ngoài) với 33.155 lao động cho thấy 46/50 doanh nghiệp (92%) đều phải tổ chức đào tạo, bồi dưỡng thêm một thời gian từ 3 tháng đến dưới 1 năm cho học sinh tốt nghiệp các trường dạy nghề sau khi được tuyển dụng⁴.

- *Trình độ chuyên môn-kỹ thuật, kỹ năng lao động còn thấp*

Mặc dù trong những năm gần đây, việc tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào những người đã qua đào tạo. Song, do một số nguyên nhân khách quan và chủ quan, vẫn còn một số lượng đáng kể lao động làm việc trong các doanh nghiệp chưa qua đào tạo. Số liệu khảo sát sau chứng tỏ điều đó.

⁴ Kỷ yếu Hội thảo Phát triển NNL thủ đô Hà Nội thời kỳ CNH, HDH, Hà Nội, 2001

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn-kỹ thuật (%)

	Chung	DNNN
Tổng số	100.0	100.0
trong đó :		
- Chưa qua đào tạo	39.2	25.7
- CNKT – sơ cấp	44.5	49.2
- Trung cấp	8.2	11.7
- CĐ-ĐH	5.7	9.8
- Trên đại học	0.2	0.4

Nguồn : Kết quả điều tra thị trường lao động. Viện Khoa học lao động và xã hội

Như vậy, tỷ trọng lao động chưa qua đào tạo trong các doanh nghiệp vẫn còn rất cao (gần 40% trong các doanh nghiệp nói chung và gần 30% trong doanh nghiệp nhà nước) cho thấy nhu cầu đào tạo mới khá lớn. Đồng thời, nhu cầu đào tạo lại và đào tạo nâng cao cũng rất cao.

- *Thay đổi khoa học-công nghệ, sản phẩm mới... đòi hỏi phải không ngừng đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật và tay nghề*

Tiến bộ khoa học-công nghệ diễn ra nhanh chóng, vòng đời của sản phẩm rút ngắn lại đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải liên tục áp dụng công nghệ mới, đưa ra những loại sản phẩm mới. Công nghệ tiến tới với những máy móc, thiết bị mới đòi hỏi người sử dụng phải nâng cao kiến thức và được đào tạo lại, hoặc đào tạo nâng cao. Nhiều công việc mới đòi hỏi con người phải có kiến thức và kỹ năng đa ngành, nên phải được bổ sung kiến thức, kỹ năng mới.

- *Phức tạp trong quản lý, tổ chức sản xuất-kinh doanh, yêu cầu hội nhập quốc tế... đòi hỏi đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và những kiến thức về pháp luật, quản lý, ngoại ngữ, công nghệ thông tin...*

Tất cả những yếu tố trên đặt ra những yêu cầu mới, lớn và cấp bách về đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

2. Chính sách của Nhà nước về đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp

Về bình diện vĩ mô, Đảng và Nhà nước đều quan tâm và có chủ trương, chính sách cụ thể về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trước hết, đó là chủ trương được ghi trong Nghị quyết Hội nghị TƯ II Khoá VIII (1996) như sau : "Nghiên cứu ban hành chính sách đóng góp phí đào tạo từ phía các cơ sở sử dụng lao động... Nhà nước quy định cơ chế cho các doanh nghiệp đầu tư vào công tác đào tạo và đào tạo lại... Phần tài trợ cho giáo dục-đào tạo dưới mọi hình thức sẽ được khấu trừ trước khi tính thuế lợi tức, thuế thu nhập".

Thứ nhất, chủ trương này được thể chế hoá bằng chính sách tạo nguồn và huy động vốn của các doanh nghiệp cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện tại mới chỉ có chính sách huy động vốn của các doanh nghiệp nhà nước cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực. Theo Nghị định của

Chính phủ số 59-CP ngày 3-10-1996, nguồn gốc để hình thành và chi trả kinh phí cho các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp là lợi nhuận được trích vào một số loại Quỹ của doanh nghiệp như Quỹ đầu tư phát triển, Quỹ dự phòng về trợ cấp việc làm, trong đó có việc sử dụng cho mục đích đào tạo nguồn nhân lực.

Quy chế quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh đối với doanh nghiệp Nhà nước, ban hành theo Nghị định của Chính phủ số 59-CP ngày 3-10-1996 quy định :

Quỹ đầu tư phát triển dùng để đầu tư phát triển kinh doanh (kể cả trường hợp liên doanh, góp vốn cổ phần, mua cổ phiếu theo quy định ở Điều 10 của Quy chế này), đổi mới máy móc thiết bị, dây truyền công nghệ, nghiên cứu áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, **trợ giúp thêm cho việc đào tạo nâng cao tay nghề** và điều kiện làm việc trong doanh nghiệp, trích nộp để hình thành quỹ đầu tư phát triển, **quỹ nghiên cứu khoa học và đào tạo tập trung (nếu có)** của Tổng công ty (nếu là thành viên của Tổng công ty) theo tỷ lệ do Hội đồng quản trị Tổng công ty quyết định.

Quỹ dự phòng về trợ cấp mất việc làm: dùng để chi cho việc **đào tạo công nhân viên** do thay đổi cơ cấu hoặc công nghệ, **đào tạo nghề dự phòng cho lao động nữ** của doanh nghiệp...

Nhìn chung, quy mô của các loại Quỹ này không lớn. Ví dụ, Quỹ Đầu tư phát triển là Quỹ có giá trị lớn nhất nhưng cũng chỉ được trích tối thiểu 50% phần lợi nhuận còn lại sau khi đã trừ rất nhiều khoản khác nhau. Theo Quy chế này, các loại quỹ trên được hình thành từ lợi nhuận nên chỉ những doanh nghiệp có lợi nhuận mới thành lập được quỹ, trong khi đó hiện nay trên cả nước chỉ có khoảng 1/3 số doanh nghiệp nhà nước hoạt động có lãi, do đó khả năng về nguồn vốn có thể huy động được không lớn và còn rất nhiều doanh nghiệp không thể tự thực hiện được việc đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực cho chính mình.

Việc sử dụng nguồn kinh phí này thường do các doanh nghiệp tự quyết định nên rất phân tán. Do đó mà rất khó xác định trên quy mô cả nước hay toàn ngành, các doanh nghiệp đã đầu tư bao nhiêu kinh phí cho phát triển nguồn nhân lực. Và cũng do giá trị của Quỹ còn hạn chế nên doanh nghiệp không thể sử dụng để đào tạo nâng cao hoặc đào tạo lại đối với các ngành nghề có yêu cầu cao hoặc cùng một lúc, do thay đổi quy trình công nghệ mà phải tiến hành đào tạo với quy mô lớn.

Nhu cầu đào tạo lại và nâng cao trình độ nghề của các doanh nghiệp trở nên cấp bách hơn do phải thay đổi và hiện đại hoá công nghệ nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Trong thời gian vừa qua có 56% số doanh nghiệp tiến hành thay đổi dây chuyền công nghệ. Do đó nhu cầu đào tạo lại và bồi dưỡng nghề nghiệp cho cả cán bộ quản lý, nhân viên kỹ thuật và công nhân là rất lớn.

Việc Nhà nước dành ngân sách nhà nước và các nguồn vốn ODA cho phát triển đào tạo dưới hình thức cấp thẳng cho các cơ sở đào tạo chỉ có tác dụng hỗ trợ gián tiếp cho các doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực. Đã đến thời điểm cần phải có sự thay đổi cơ chế này. Để trực tiếp hỗ trợ doanh nghiệp một cách có hiệu quả trong việc đào tạo nguồn nhân lực, nên chuyển một phần ngân sách nhà nước cho đào tạo để trực tiếp hỗ trợ cho doanh nghiệp.

Thứ hai, chính sách hỗ trợ, khuyến khích các doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực là quy định của Nhà nước về chế độ đãi ngộ đối với người lao động trong thời gian đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghề nghiệp như : người lao động được giữ nguyên mức lương cơ bản trong thời gian đào tạo ngắn hạn; người lao động được hưởng 40% mức lương cơ bản trong thời gian đào tạo dài hạn, thời gian đào tạo được tính vào thâm niên công tác; người được doanh nghiệp tuyển học nghề để sau đó làm việc cho chính doanh nghiệp đó thì không phải trả chi phí học nghề...

3. Thực trạng chính sách của doanh nghiệp về đào tạo nguồn nhân lực

Thực trạng chính sách đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện bằng những đặc điểm sau :

3.1. Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Xét về chính sách theo nghĩa rộng, việc có hay không kế hoạch (chương trình, chiến lược) phát triển nguồn nhân lực cũng là một tiêu chí để đánh giá về chính sách của doanh nghiệp. Nếu có kế hoạch phát triển (đào tạo) nguồn nhân lực, có thể coi doanh nghiệp có chính sách đào tạo (phát triển NNL) một cách bài bản, có hệ thống và ngược lại.

Kế hoạch (chiến lược) phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp là công cụ tổng hợp, bao trùm hầu hết các vấn đề quản lý nguồn nhân lực, và do đó việc xây dựng kế hoạch (chiến lược) phát triển nguồn nhân lực là công việc trước hết cần phải làm để thực hiện quản lý nguồn nhân lực.

Hầu hết các doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng và ý nghĩa của việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và trên thực tế đều có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực (84,3% tổng số doanh nghiệp được khảo sát), mặc dù chủ yếu là những kế hoạch ngắn hạn (1 năm và 2-3 năm).

3.2. Chính sách đãi ngộ đối với người lao động sau khi được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn-kỹ thuật

Trước hết, cần phải khẳng định rằng Luật Lao động quy định rõ trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Điều 23 của Luật Lao động ghi rõ : “Doanh nghiệp có trách nhiệm tổ chức nâng cao trình độ nghề nghiệp cho người lao động và đào tạo lại trước khi chuyển người lao động sang làm nghề khác trong doanh nghiệp”.

Nhận thức được rõ trách nhiệm và tầm quan trọng của trình độ nghề nghiệp và vấn đề đào tạo, những người thực hiện chức năng quản lý trong các

doanh nghiệp khu vực SX-DV thuộc mọi thành phần kinh tế đều quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực, thể hiện trong những điểm sau :

- * Phần lớn các doanh nghiệp (87,7%) đều có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng (tuy nhiên, chủ yếu là kế hoạch hàng năm, 52%).

- * Các doanh nghiệp đánh giá cao kết quả đào tạo và khuyến khích những người được đào tạo, thể hiện ở chỗ, nhiều doanh nghiệp (tính chung có 57%) bố trí người lao động ở vị trí cao hơn sau khi được đào tạo.

- * Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp chưa có tầm nhìn xa đối với chiến lược phát triển NNL (tức là đào tạo NNL) của doanh nghiệp, cụ thể là :

- + Phần lớn doanh nghiệp chỉ có kế hoạch đào tạo hàng năm, hoặc đôi khi mới có kế hoạch, mà chưa có kế hoạch dài hạn về đào tạo nguồn nhân lực (5 năm).

- + Nguồn kinh phí dành cho đào tạo còn hạn chế (phải huy động thêm sự đóng góp của người lao động cho đào tạo).

3.3. Phương thức tổ chức đào tạo nguồn nhân lực

Các doanh nghiệp đều áp dụng hai phương thức chính trong việc tổ chức đào tạo nguồn nhân lực là đào tạo tại chỗ (tại nhiệm sở) và gửi đào tạo ở những cơ sở đào tạo chuyên nghiệp (trường, trung tâm đào tạo).

- + *Đào tạo tại chỗ (tại nhiệm sở) chủ yếu bằng các phương pháp kèm cặp trong công việc, kiểm tra giúp đỡ của tổ chuyên môn và tổ chức hội thảo, thi tay nghề tại cơ quan, doanh nghiệp*

Hình thức này chủ yếu được các doanh nghiệp sử dụng để đào tạo cán bộ quản lý (70-80%) và ít áp dụng cho việc đào tạo lao động trực tiếp sản xuất (20-30%). Thực tế này là trái ngược với yêu cầu của việc đào tạo cán bộ chuyên môn nghiệp vụ quản lý và không giống với tình trạng rất phổ biến trên thế giới. Thông thường, vì tính chuyên nghiệp cao, tính phức tạp của nội dung đào tạo về nghiệp vụ quản lý, không có sẵn giáo viên trình độ cao và yêu cầu kinh phí cao, nên doanh nghiệp không thể trực tiếp đào tạo cán bộ quản lý, mà việc đào tạo cán bộ quản lý phải được tổ chức một cách tập trung tại những cơ sở đào tạo chính quy, trình độ cao và chuyên môn hoá sâu về quản lý. Còn việc đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp của công nhân sản xuất thì có thể thực hiện chủ yếu bằng hình thức đào tạo trực tiếp tại chỗ, trong doanh nghiệp.

- + *Đào tạo tại cơ sở đào tạo chuyên nghiệp*

Đối tượng chính của đào tạo tại cơ sở đào tạo nghiệp là chuyên gia, cán bộ quản lý và chủ yếu là theo hình thức dài hạn hoặc tại chức. Việc đào tạo công nhân kỹ thuật theo hình thức này bị hạn chế bởi vì dễ ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất, nếu cử người đi học sẽ phải tìm kiếm người thay thế.

+ *Thực tập, tham quan, trao đổi kinh nghiệm với bên ngoài, tham gia các hội thi tay nghề...*

Hình thức thực tập, tham quan, trao đổi kinh nghiệm với bên ngoài chủ yếu dành cho các đối tượng là cán bộ lãnh đạo, quản lý (giám đốc doanh nghiệp, quản đốc phân xưởng, lãnh đạo các bộ phận chức năng, nghiệp vụ...), chuyên gia, kỹ sư, kỹ thuật viên...

Hình thức thi tay nghề chủ yếu áp dụng cho đối tượng là công nhân kỹ thuật, thợ lành nghề...

3.4. Nội dung và kết quả đào tạo nguồn nhân lực

Nội dung chương trình và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định đến chất lượng đào tạo. Trên thực tế có nhiều nội dung và chương trình đào tạo khác nhau. Do khó khăn về kinh phí và hạn chế về cơ sở vật chất-kỹ thuật phục vụ cho việc đào tạo, nên để thực hiện các khoá đào tạo, bồi dưỡng, hầu hết các doanh nghiệp đều tự xác định nội dung, chương trình, phương pháp, tài liệu đào tạo hoặc sử dụng tài liệu của cơ quan cấp trên mà ít sử dụng dịch vụ tư vấn của các cơ quan đào tạo chuyên nghiệp hoặc của cơ quan tư vấn chuyên ngành. Thực tế này có những ưu điểm nhất định, vì chủ động và phù hợp với thực trạng về cơ sở vật chất, công nghệ hiện có trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng có khá nhiều hạn chế như tính chuyên nghiệp thấp, không thể nâng cao trình độ của người đào tạo để tiếp nhận công nghệ-kỹ thuật mới.

Chính vì vậy, mà hiệu quả đào tạo chưa cao. Mặc dù có đến 95% ý kiến của người quản lý ghi nhận có sự đóng góp của những người được đào tạo, song tỷ lệ những người đóng góp nhiều chỉ khoảng 21%, đóng góp tương đối nhiều là 45,5% và đóng góp vừa phải là 25%.

3.5. Chính sách sử dụng người lao động sau khi được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn-kỹ thuật

Nhiều doanh nghiệp đánh giá tích cực của việc đào tạo : Có đến 92% doanh nghiệp đánh giá kết quả đào tạo ở mức từ “Phù hợp” đến “Rất phù hợp” với nhu cầu của doanh nghiệp; Có 72% doanh nghiệp đều có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo cán bộ trước khi đề bạt, bổ nhiệm; Phần lớn doanh nghiệp nhà nước và tư nhân (60-70%) bố trí người lao động sau khi đào tạo ở vị trí mới và mức lương cao hơn. Việc vẫn còn gần 31% doanh nghiệp vẫn bố trí công việc cũ, mức lương cũ một phần nào đó chứng tỏ kế hoạch đào tạo chưa sát thực tế, hiệu quả đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu và còn lãng phí nguồn kinh phí vốn rất ít và hiếm hoi của doanh nghiệp và người lao động dành cho đào tạo. Đồng thời, cũng chưa thực sự tạo động lực về đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

3.6. Chính sách tài chính đối về đào tạo nguồn nhân lực

Việc thực hiện các chương trình đào tạo nguồn nhân lực phụ thuộc khá nhiều vào nguồn kinh phí cho đào tạo. Hiện tại trong đào tạo nguồn nhân lực ở

nước ta có tình trạng phổ biến là đào tạo tiền nhiệm sở (đào tạo nghề trước khi được tuyển dụng vào làm việc tại doanh nghiệp) chủ yếu dựa vào các nguồn kinh phí của người đi học, của ngân sách nhà nước chỉ cho các cơ sở đào tạo thuộc nhà nước quản lý và một phần rất nhỏ là sự đóng góp của doanh nghiệp (một số doanh nghiệp cấp học bổng hoặc có chương trình hợp tác riêng với cơ sở đào tạo), còn đào tạo tại nhiệm sở (đào tạo trong quá trình làm việc) thì chủ yếu dựa vào nguồn kinh phí của doanh nghiệp và một phần của người lao động.

Đào tạo tại nhiệm sở dựa trên những nguồn kinh phí chủ yếu sau :

* Nguồn kinh phí của doanh nghiệp là chính : Có khoảng 58% số doanh nghiệp được hỏi trả kinh phí cho việc tổ chức đào tạo nguồn nhân lực bằng các nguồn tài chính của mình.

* Nguồn kinh phí của người được đào tạo là chính. Nguyên tắc này thường được sử dụng trên cơ sở tự nguyện của người lao động và được áp dụng khá phổ biến (22-25% doanh nghiệp giao cho người lao động trả là chính, doanh nghiệp chỉ hỗ trợ một phần). Có thể nói, việc huy động sự đóng góp của người lao động cho đào tạo là một hiện tượng đặc biệt, và chỉ có ở Việt Nam.

* Nguồn kinh phí của doanh nghiệp và người được đào tạo cùng đóng góp ngang nhau. Việc cùng chia sẻ kinh phí đào tạo giữa doanh nghiệp và người lao động cũng rất phổ biến (khoảng 16% doanh nghiệp áp dụng nguyên tắc này).

Như vậy, hầu doanh nghiệp tự lo trang trải kinh phí đào tạo (bao gồm của doanh nghiệp và đóng góp của người lao động) và trên thực tế hầu như rất ít nguồn kinh phí hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực. Điều đó gây khó khăn về kinh phí và không khuyến khích doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực.

Một cuộc khảo sát 200 giám đốc và 200 người lao động thuộc 100 doanh nghiệp ở Hà Nội và 100 doanh nghiệp ở TP Hồ Chí Minh cách đây khá lâu (năm 1995) cho thấy những kết quả vẫn còn nguyên ý nghĩa thời sự :

- 40,2% số người lao động trả lời đã được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề. Trong đó 78% do doanh nghiệp trả kinh phí, 11% do cá nhân tự trả và 11% cùng chia sẻ kinh phí giữa doanh nghiệp và người lao động.

- 75% người lao động cho rằng cần thiết phải đào tạo thêm nghề mới. Học ngoại ngữ cũng khá quan trọng (44% cho rằng cần được bồi dưỡng về ngoại ngữ).

- 67% số người lao động sẵn sàng chịu chi phí để tham gia các khoá đào tạo.

- Phần lớn người lao động muốn được đào tạo cơ bản dài hạn (42% muốn khoá đào tạo 6 tháng-1 năm, 20,2% từ 3-6 tháng và 20% là 1-3 tháng).

Chi phí của các doanh nghiệp cho đào tạo và đào tạo lại tương đối lớn và tăng nhanh. Số liệu bảng dưới đây cho thấy thực tế đó. Để so sánh, ta thấy rằng mức chi chuẩn từ ngân sách Nhà nước bình quân cho 1 sinh viên đại học là 5,0

triệu đồng/học sinh/năm, cho 1 học sinh trung học chuyên nghiệp khoảng 3,0 triệu đồng/học sinh /năm và công nhân kỹ thuật là 3,0 triệu đồng/học sinh/năm.

Chi phí bình quân cho đào tạo 1 người lao động

do doanh nghiệp trả chi phí

Đơn vị : 1.000 VND

	1993	1994
1. Cán bộ quản lý		
- Dài hạn	8.008,1	12.720,8
- Ngắn hạn	5.202,4	4.952,6
2. Cán bộ kinh tế, kỹ thuật, nhân viên		
- Dài hạn	4.613,7	3.773,5
- Ngắn hạn	6.888,1	6.771,5
3. Công nhân		
Bình quân chung	1.141,0	2.659,8
Trong đó : ở Hà Nội	444,3	2.366,7
ở TP Hồ Chí Minh	4.804,7	2.953,0

Nguồn : Tác động xã hội của cải cách đối với doanh nghiệp. Viện Nghiên cứu quản lý TƯ

Như vậy, dù có chính sách tạo nguồn kinh phí đào tạo, song nhìn chung các doanh nghiệp đều gặp khó khăn trong việc cấp kinh phí để đào tạo lại và nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nhìn chung, một nửa khó khăn liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp và một nửa khác liên quan đến hệ thống đào tạo. Theo chính sách hiện hành, thì trên thực tế không phải tất cả các doanh nghiệp đều có sẵn nguồn tài chính để chi cho đào tạo nguồn nhân lực. Do đó, cần có một nguồn tài chính chung và ổn định để sẵn sàng trợ cấp cho các doanh nghiệp.

Phân bổ các doanh nghiệp theo loại khó khăn

trong việc đào tạo và đào tạo lại lao động

Loại khó khăn	Phân bổ (%)
<i>Tổng số các doanh nghiệp khảo sát</i>	<i>100,00%</i>
<i>Trong đó: theo loại khó khăn</i>	
- Thiếu kinh phí	25,10%
- Kinh phí ít nên chất lượng ĐT thấp	25,86%

- Các khoá học không đạt chất lượng như mong muốn	22,43%
- Có quá ít khoá học thích hợp	10,27%
- Các khoá học quá xa nơi làm việc	7,22 %

Nguồn : Tác động xã hội của cải cách đối với doanh nghiệp. Viện Nghiên cứu quản lý TU

Việc quy định trình tự trích nộp từ lợi nhuận để hình thành Quỹ phát triển sản xuất, Quỹ Quỹ dự phòng về trợ cấp việc làm, trong đó có phần dùng để đào tạo và đào tạo lại theo Nghị định 56 vẫn chưa thể hiện được đầy đủ tinh thần của Nghị quyết TƯ II là "...*Nghiên cứu ban hành chính sách đóng góp phí đào tạo từ phía các cơ sở sử dụng lao động... Nhà nước quy định cơ chế cho các doanh nghiệp đầu tư vào công tác đào tạo và đào tạo lại... Phần tài trợ cho giáo dục-đào tạo dưới mọi hình thức sẽ được khấu trừ trước khi tính thuế lợi tức, thuế thu nhập*".

Như vậy, theo tinh thần của Nghị quyết TƯ II, phần tài trợ cho giáo dục-đào tạo dưới mọi hình thức sẽ được khấu trừ *trước khi* tính thuế lợi tức, thuế thu nhập, nhưng trong Nghị định 59 thì quy định các Quỹ phát triển sản xuất, Quỹ Quỹ dự phòng về trợ cấp việc làm được hình thành *sau khi* đã nộp nhiều khoản khác nhau. Do đó, làm cho quy mô của quỹ nhỏ và không thực sự khuyến khích doanh nghiệp thành lập quỹ đào tạo. Sự khác biệt này là điều kiện tiền đề rất quan trọng để kiến nghị cải tiến quy chế nâng cao trách nhiệm và huy động vốn từ các doanh nghiệp cho phát triển sự nghiệp giáo dục nghề nghiệp. Nhiều doanh nghiệp chỉ có mức lợi nhuận thấp hoặc thua lỗ, nên không thể trích lợi nhuận để thành lập quỹ, trong khi đó việc đổi mới thiết bị và đào tạo nguồn nhân lực để sử dụng máy móc, thiết bị mới lại là điều kiện quyết định đến sự kinh doanh có hiệu quả của doanh nghiệp.

Hiện nay, đang có những kiến nghị thể chế hoá việc huy động nguồn tài chính từ các doanh nghiệp cho phát triển GD-ĐT. Từ thực tế khảo sát trên (doanh nghiệp và người lao động sẵn sàng đóng góp kinh phí) cho thấy việc áp dụng kiến nghị trên sẽ được cộng đồng các doanh nghiệp và người lao động hưởng ứng. Vấn đề là cần sớm có khuôn khổ pháp lý rõ ràng và quy định sử dụng nguồn vốn này có hiệu quả. Tuy nhiên, nếu áp dụng việc doanh nghiệp đóng góp Quỹ đào tạo thì cũng phải cần rút kinh nghiệm từ thực tế là đến ngay như bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội thì hiện nay vẫn còn khá phổ biến trường hợp các doanh nghiệp chưa đóng đầy đủ và kịp thời.

IV. Kiến nghị chính sách đào tạo nguồn nhân lực trong khu vực doanh nghiệp

1. Về chính sách vĩ mô

Như trên đã phân tích, chính sách vĩ mô của Nhà nước hiện nay chưa hỗ trợ được nhiều và tích cực cho các doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực. Trong khi các doanh nghiệp còn rất khó khăn trong việc tìm kiếm các nguồn

kinh phí cho đào tạo NNL của mình, thì theo kinh nghiệm của các nước, Nhà nước cần có chính sách cụ thể để hỗ trợ kinh phí cho doanh nghiệp. Các chính sách đó có thể là :

- Thành lập Quỹ đào tạo nguồn nhân lực phục vụ doanh nghiệp trên cơ sở các bên cùng đóng góp : Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động. Hình thức đóng góp như sau : Nhà nước đóng góp một khoản ban đầu có ý nghĩa là vốn môi, tạo động lực kích thích; doanh nghiệp và người lao động đóng góp theo tỷ lệ % căn cứ vào quỹ lương của doanh nghiệp và mức lương của người lao động. Giải pháp này có tác dụng khắc phục tình trạng nhiều doanh nghiệp không có khả năng thành lập Quỹ theo quy định 59 của Chính phủ. Các doanh nghiệp tham gia đóng góp Quỹ sẽ được hưởng trợ cấp về đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo Điều lệ của Quỹ.

- Điều chỉnh chính sách sử dụng ngân sách Nhà nước cho đào tạo nguồn nhân lực : Cơ cấu phân bổ ngân sách thay đổi theo hướng giảm cấp trực tiếp cho các cơ sở đào tạo (trợ cấp cho người cung cấp dịch vụ đào tạo) để tăng tỷ lệ và giá trị cấp cho doanh nghiệp và người lao động (trợ cấp cho người có nhu cầu đào tạo) theo các hình thức chủ yếu sau : Đóng góp vốn mỗi ban đầu cho Quỹ đào tạo nguồn nhân lực; cấp trực tiếp cho doanh nghiệp và người lao động theo các chương trình, dự án cụ thể (Nhà nước giao nhiệm vụ hoặc đặt hàng cho doanh nghiệp, Nhà nước có trách nhiệm tạo điều kiện để thực hiện nhiệm vụ đó);

- Nhà nước có chính sách hỗ trợ về tạo môi trường pháp lý và một phần kinh phí để các doanh nghiệp hợp tác với nhau, hợp tác với các cơ sở đào tạo, với các hiệp hội nghề nghiệp và với nước ngoài (doanh nghiệp và các nguồn vốn ODA) trong việc tổ chức đào tạo nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu của doanh nghiệp. Nên hướng nhiều hơn các nguồn tài chính ODA và trợ giúp về đào tạo của các công ty, tổ chức nước ngoài vào việc trực tiếp tổ chức đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

2. Về chính sách của doanh nghiệp

Cùng với sự hỗ trợ của Nhà nước, mỗi doanh nghiệp nhất thiết phải có chính sách đào tạo nguồn nhân lực của riêng mình. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp được xây dựng căn cứ vào tình hình thực tế cụ thể của doanh nghiệp và bao gồm những nội dung chính như sau :

- Về quan điểm : Doanh nghiệp phải thực sự quan tâm và quyết tâm đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực.
- Doanh nghiệp phải có chiến lược và kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực. Đối với các doanh nghiệp lớn (số lượng lao động lớn) như Tổng Công ty, Tập đoàn..., nên có cơ sở đào tạo riêng để chủ động trong việc tổ chức đào tạo cả về quy mô, trình độ và cơ cấu ngành nghề đào tạo.

- Phải xây dựng Quy chế về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh, công việc của chỗ làm việc. Trong Quy chế có những quy định cụ thể về đối tượng đào tạo, tiêu chuẩn được lựa chọn đào tạo, quyền lợi và trách nhiệm của người được đào tạo trong thời gian đào tạo và sau khi được đào tạo, cơ chế hình thành và sử dụng kinh phí đào tạo... Cụ thể là :
 - + Tiêu chuẩn đào tạo: qui định người lao động làm việc tại doanh nghiệp trong thời gian nào được cử đi đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ ở trong nước và ngoài nước.
 - + Chế độ đào tạo cho bổ nhiệm cán bộ quản lý của doanh nghiệp.
 - + Các chế độ được hưởng khi đi đào tạo.
 - + Tiêu chuẩn đào tạo lại...
- Phải có bộ máy chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Để phát huy được hiệu quả đào tạo NNL của mình, chính sách đào tạo của doanh nghiệp phải phù hợp và khai thác được những khuyến khích trong chính sách đào tạo NNL của Nhà nước./.

ĐẶC ĐIỂM HÌNH THÀNH, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC NÔNG THÔN VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHÚNG ĐẾN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC Ở KHU VỰC NÔNG THÔN

1. Đất đai và chính sách sử dụng trong nông nghiệp

Đất đai là tư liệu quan trọng nhất và việc sử dụng đất đai như thế nào có ý nghĩa quyết định đến quản lý và tổ chức sản xuất, lao động trong khu vực nông-lâm ngư nghiệp. *Đặc điểm nổi bật nhất của đất nông nghiệp ở nước ta trong mối tương quan với dân số và nguồn nhân lực là đất ít, người đông dẫn đến diện tích đất bình quân đầu người thấp kể cả tính theo lao động và tính theo dân số nông nghiệp.* Đây là nhân tố quan trọng nhất tác động đến đặc điểm của tổ chức sản xuất và theo đó là quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nông nghiệp. Thêm vào đó diện tích đất nông nghiệp lại tăng chậm, trong khi dân số nông nghiệp và lao động nông nghiệp tăng nhanh hơn nên diện tích đất đai bình quân đầu người vốn đã thấp lại không ngừng giảm dần.

Diện tích đất nông nghiệp, dân số và lao động nông nghiệp

	1978	1985	1990	1995	1998
1. Diện tích đất nông nghiệp (1000 ha)	6.954,7	6.942,2	6.993,2	7.357,5	8.080,2
2. Dân số nông nghiệp (1000 người)	35.439	41.244	45.413	50.335	52.051
3. Lao động nông nghiệp (1000 người)	13.254	15.665	17.678	24.041	24.985
4. Diện tích đất b/q đầu người (ha)					
a/ Tính cho dân cư nông nghiệp	0,196	0,168	0,154	0,146	0,155
b/ Tính cho lao động nông nghiệp	0,525	0,443	0,396	0,306	0,323

Với tổng diện tích đất gieo trồng năm 2000 là 12,5 triệu ha thì bình quân một lao động nông nghiệp cũng chỉ làm được 0,55 Ha.

Chính sách đất đai : Theo Luật đất đai của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, đất đai là tài sản quốc gia, thuộc sở hữu toàn dân. Chính sách sử dụng đất nông nghiệp hiện nay là Nhà nước giao đất cho người lao động sử dụng lâu dài (20 năm đối với đất trồng cây hàng năm và 50 năm đối với cây lâu năm và đất lâm nghiệp). Trong thời gian đó, người được giao quyền sử dụng đất có 5 quyền là :

(1) Chuyển giao quyền sử dụng đất (bán, nhượng)

(2) Chuyển đổi quyền sử dụng đất

(3) Cho thuê

(4) Thừa kế

(5) Thế chấp, cầm cố

Cho đến nay, gần 90% tổng diện tích đất canh tác nông nghiệp đã được giao cho các hộ gia đình sử dụng lâu dài.

Đồng thời với việc giao quyền sử dụng đất dài lâu dài cho người lao động, Nhà nước cũng có chính sách hạn điền nhằm hạn chế tập trung quá mức đất đai vào các hộ tư nhân. Do đó, sản xuất nông-lâm nghiệp hiện nay chủ yếu là hộ gia đình với quy mô nhỏ, phân tán và sử dụng lao động trong gia đình là phổ biến (tính trung bình diện tích đất canh tác của một hộ nông dân ở vùng ĐB Sông Hồng bao gồm 8 - 9 mảnh đất không liền nhau, không rộng quá 200-500 m² mỗi mảnh). Chỉ có khoảng 113.700 hộ (1,1% tổng số hộ nông dân) có diện tích đất canh tác khoảng 5 Ha hoặc lớn hơn một chút (trong đó 66% là ở vùng đồng bằng Sông Cửu Long), trong đó chỉ có khoảng 1.900 hộ có đất rộng hơn 10 Ha.

Hình thức tổ chức sản xuất hàng hoá với quy mô lớn và có thuê lao động chỉ mới phát triển khá mạnh trong những năm gần đây với loại hình trang trại.

Do đó, quy mô đất đai mà trước hết là đất nông nghiệp tính theo đầu người thấp và phương pháp sử dụng chúng không chỉ quyết định đến quy mô, cơ cấu trạng thái việc làm mà còn đến hình thức tổ chức lao động và quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nông nghiệp và nông thôn.

2. Cơ sở vật chất kỹ thuật và kết cấu hạ tầng ở nông thôn và trong ngành nông nghiệp còn nghèo nàn và lạc hậu

Mức cung cấp điện cho 1 lao động nông nghiệp mới đạt 74 kwh /lao động/năm. Diện tích được cày bừa bằng máy năm 1999 là 5.630 nghìn Ha/12.285 nghìn Ha tổng diện tích đất gieo trồng, tức là tỷ lệ cơ giới hoá khâu làm đất đạt khoảng 45,8%. Năm 1999, toàn ngành nông nghiệp có tổng số máy kéo các loại (kể cả lớn nhỏ) là 145.850 cái, tính chung có 1 máy/ trên 10.000 hộ. Hệ thống kết cấu hạ tầng cứng (chủ yếu là đường giao thông, hệ thống thuỷ lợi, cấp điện...) còn thiếu và lạc hậu. Tỷ lệ số xã có điện hiện chỉ là trên 85,8% (tỷ lệ số thôn có điện là ..., số hộ được sử dụng điện là ...). Tỷ lệ số xã có đường ô tô đến trung tâm xã là 92,9%.

Hệ thống kết cấu hạ tầng mềm (các thể chế, hệ thống ngân hàng, tín dụng, trình độ chuyên môn của cán bộ lãnh đạo địa phương...) còn thiếu và chưa hoàn thiện gây trở ngại đáng kể cho các hoạt động kinh tế và tạo việc làm ở nông thôn.

Ngoài những hạn chế về quy mô sử dụng đất đai trong mỗi đơn vị kinh tế nông nghiệp (chủ yếu là hộ gia đình) quá nhỏ bé và phân tán, trang bị kỹ thuật của lao động còn nhỏ bé, lạc hậu, thì việc công nghiệp hoá nông nghiệp và nông thôn chỉ mới đang chập chững những bước đi đầu tiên, cũng như mạng lưới đô thị cùng các ngành dịch vụ chưa đủ mạnh cũng đang có những tác động lớn đến trạng thái việc làm và quản lý nguồn nhân lực ở nông thôn.

II. ĐẶC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU KINH TẾ VÀ CHUYỂN DỊCH CƠ CẤU KINH TẾ NÔNG THÔN VÀ NÔNG NGHIỆP

Cơ cấu kinh tế là một trong những cơ sở quyết định đến quản lý sản xuất và theo đó là quản lý nguồn nhân lực. Đặc điểm của cơ cấu kinh tế ở khu vực nông thôn là nông nghiệp chiếm vai trò chủ đạo, còn trong khu vực nông nghiệp (theo nghĩa rộng) thì ngành nông nghiệp chiếm tỷ trọng cao nhất, sau đến thủy sản và lâm nghiệp. Tỷ trọng của ngành thủy sản tăng nhanh kể từ khi bắt đầu vào thập kỷ những năm 90 và vượt vị trí của ngành lâm nghiệp. Như vậy, có thể nói, hình thức tổ chức sản xuất nông nghiệp đang và sẽ chi phối các hình thức và tính chất quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nông thôn và trong nông nghiệp.

Riêng trong ngành nông nghiệp, trồng trọt chiếm tỷ trọng lớn nhất, sau đó là chăn nuôi và dịch vụ sản xuất nông nghiệp.

Đặc điểm tổ chức sản xuất của ngành trồng trọt, chăn nuôi và thủy sản hoàn toàn khác nhau. Quá trình lao động của ngành trồng trọt gắn liền với đất đai, phụ thuộc vào đặc điểm các thời kỳ sinh trưởng của cây trồng (nhu cầu và tính chất lao động rất khác nhau trong mỗi giai đoạn sinh trưởng của cây trồng. Phân chia khá rõ ràng giai đoạn gieo trồng, giai đoạn tăng trưởng và giai đoạn thu hoạch. Nhu cầu lao động thường lớn và tập trung cao độ vào thời hạn ngắn tuân thủ rất khắt khe thời lịch-nếu vượt ra khỏi thời hạn đó sẽ gây ra những thiệt hại về kết quả, ảnh hưởng xấu đến hiệu suất lao động. Thời gian tăng trưởng thường có nhu cầu lao động ít hơn, chủ yếu tập trung vào việc chăm sóc). Nhu cầu lao động phụ thuộc vào loại cây trồng, vào chu kỳ sinh trưởng của từng loại cây trồng. Kết quả cuối cùng không thể hiện ngay, mà phải chờ đợi sau thời gian nhất định. Tổ chức lao động trên một không gian rộng, độc lập mà không theo một dây truyền, ít phụ thuộc lẫn nhau. Khoán sản phẩm cuối cùng phù hợp và hiệu quả nhất. Dù có khoán

theo công việc thì vẫn phải điều chỉnh theo kết quả cuối cùng (đánh giá gián tiếp qua bình công, chấm điểm. chỉ đến khi có kết quả cuối cùng thì việc phân phối được thực hiện căn cứ vào sự đánh giá gián tiếp bằng công-điểm.

3.1. Đặc điểm của cơ cấu chung khu vực nông nghiệp

Trong phân ngành kinh tế quốc dân, khu vực nông nghiệp bao gồm 3 ngành chính là nông nghiệp, chăn nuôi và thủy sản, trong đó ngành nông nghiệp chiếm tỷ trọng áp đảo (trên 80%). Quá trình chuyển dịch cơ cấu giữa các ngành khá chậm : tỷ trọng ngành nông nghiệp hầu như không thay đổi, ngành thủy sản tăng nhanh kể từ năm 90, còn ngành lâm nghiệp giảm dần và đang ở mức thấp nhất.

Cơ cấu sản xuất trong khu vực nông nghiệp

(tính theo giá hiện hành, %)

	<i>Tổng số</i>	<i>Trong đó :</i>		
		<i>Nông nghiệp</i>	<i>Lâm nghiệp</i>	<i>Thủy sản</i>
1986	100,0	81,27	11,78	6,95
1990	100,0	84,11	7,57	8,33
1995	100,0	81,14	5,08	13,78
1996	100,0	80,60	5,25	14,14
1997	100,0	80,60	5,12	14,28
1998	100,0	81,48	4,63	13,89
1999	100,0	81,50	4,61	13,89

Cơ cấu sản xuất như trên dẫn đến cơ cấu lao động cũn có đặc điểm là tỷ trọng của ngành nông nghiệp lớn nhất (%), sau đó là ngành thủy sản (%) và ngành lâm nghiệp (%).

3.2. Đặc điểm cơ cấu ngành nông nghiệp

Cơ cấu sản xuất chung của ngành nông nghiệp đã có những biến đổi theo xu hướng tiến bộ (giảm tỷ trọng của ngành trồng trọt, tăng tỷ trọng của các ngành chăn nuôi và dịch vụ), song còn chậm.

Cơ cấu giá trị sản xuất nông nghiệp
(tính theo giá hiện hành, %)

	<i>Tổng số</i>	<i>Trong đó :</i>		
		<i>Trồng trọt</i>	<i>Chăn nuôi</i>	<i>Dịch vụ</i>
1985	100,0	81,26	16,37	2,37
1990	100,0	79,32	17,91	2,77
1995	100,0	78,11	18,91	2,98
1996	100,0	77,81	19,34	2,85
1997	100,0	77,75	19,51	2,74
1998	100,0	79,53	17,98	2,50
1999	100,0	79,39	18,22	2,39

Vì vậy, những biến đổi trên chưa tạo ra được sự chuyển dịch nhanh về cơ cấu nguồn nhân lực trong ngành nông nghiệp với đặc điểm nổi bật là ngành trồng trọt vẫn chiếm tỷ trọng lớn và chi phối đặc điểm quản lý lao động của ngành.

4. Đặc điểm về cơ cấu thành phần kinh tế nông nghiệp và các loại hình tổ chức sản xuất nông nghiệp

4.1. Doanh nghiệp nhà nước (Công ty, Nông trường, Lâm trường)

Điểm nổi bật và phổ biến của doanh nghiệp nhà nước trong khu vực nông-lâm-ngư nghiệp là được tổ chức với mô hình tổ chức sản xuất đặc trưng là nông-lâm trường (hiện nay đang được chuyển thành Công ty). Trong nội bộ những đơn vị này, việc khoán hộ được thực hiện rộng rãi theo những hình thức là khoán toàn bộ bằng cách ký hợp đồng giao đất cho hộ gia đình, và khoán việc (khoán từng việc cụ thể, ví dụ khoán chăm sóc vườn cây, khoán thu hoạch..., người lao động nhận được thu nhập-tiền lương theo đơn giá hoặc định mức khoán). Toàn bộ sản phẩm giao nộp cho Công ty. Hộ (lao động) là thành viên của Công ty. Khi đó công ty có trách nhiệm cung cấp các dịch vụ sản xuất, đời sống và thực hiện những chế độ chung theo Luật lao động đối với người lao động. Ngoài ra, Công ty còn có thể thuê lao động thời vụ.

Nông trường Sông Hậu (Tỉnh Cần Thơ): Nông trường giao đất khoán cho các hộ là thành viên của Nông trường (gần 3.000 hộ nhận khoán). Số lao động trong biên chế chỉ có 214 người (trong đó có 55 người là giáo viên).

Nông trường thực hiện các dịch vụ : hướng dẫn kỹ thuật, làm đất, cấp giống, phân bón, thuốc trừ sâu, bao tiêu sản phẩm. Các hộ gia đình nhận khoán tự lo

việc gieo cấy, chăm sóc, thu hoạch và được hưởng thành quả thu hoạch sau khi đã hàn trả đầy đủ các chi phí cho nông trường. Ngoài các dịch vụ sản xuất, Nông trường còn có trách nhiệm trong việc phát triển giáo dục (xoá mù chữ, phổ cập tiểu học, học ngoại ngữ, học sử dụng máy vi tính và nhạc không mất tiền), y tế và các hoạt động thể dục-thể thao..

Lâm trường Truong Bát (Tỉnh Hà Tĩnh):

Tổ chức theo hướng lâm nghiệp xã hội lấy hộ gia đình làm đơn vị kinh tế tự chủ. Bộ máy gián tiếp chỉ có 12 người. Hệ thống điều hành dự án lâm nghiệp xã hội theo sơ đồ: Chủ dự án - các trợ lý vùng/xóm trưởng - hộ thành viên (công nhân, nông dân). Giao khoán rừng theo các mô hình :

1. Mô hình sản xuất nông-lâm nghiệp với quy mô diện tích khoán bình quân mỗi hộ 5-6 Ha, trong đó 1-2 Ha đất dành cho sản xuất nông nghiệp như trồng cây công nghiệp, cây ăn quả và chăn nuôi, 4-5 Ha dành cho sản xuất lâm nghiệp (bảo vệ, khoanh nuôi và trồng rừng mới);

2. Mô hình sản xuất lâm-nông nghiệp, với quy mô mỗi hộ được giao khoán 7-10 Ha, trong đó 1,0-1,5 Ha sản xuất nông nghiệp trồng cây ăn quả và cây công nghiệp, 1 ha đồng cỏ chăn nuôi và 5-7 ha sản xuất lâm nghiệp.

Để giúp cho việc quản lý, Lâm trường có Sổ theo dõi, trong đó quy định về định mức, tiêu chuẩn, yêu cầu kỹ thuật và chi tiêu. Các hộ cùng tham gia giám sát và quản lý dự án. Lâm trường thực hiện dịch vụ về giống, xây dựng cơ sở hạ tầng như đường giao thông, giáo dục tiểu học, y tế cơ sở (phòng chống dịch bệnh), quy hoạch điểm dân cư.

Trong loại hình tổ chức kinh tế này, mặc dù có tiến bộ so với HTX và hộ gia đình, song về cơ bản người lao động vẫn là người nông dân mang trong mình những tư tưởng, cách nghĩ, cách làm của người sản xuất nhỏ theo kiểu tự túc, tự cấp, mà chưa được đặt trên một nền tảng của kiểu tổ chức lao động công nghiệp...

4.2. Hợp tác xã

Hợp tác xã (HTX) là đơn vị sản xuất được tổ chức và hoạt động theo những nguyên tắc : Tự nguyện, quản lý dân chủ và bình đẳng; tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; sau khi làm nghĩa vụ với Nhà nước, đảm bảo kết hợp lợi ích của xã viên và sự phát triển của HTX; thực hiện sự hợp ýac và phát triển cộng đồng.

Đến năm 2000 trong lĩnh vực nông-lâm-diêm-ngư (gọi chung là nông nghiệp) có 10.853 hợp tác xã, trong đó có 5.969 HTX đã chuyển đổi (chiếm 54,9% tổng số HTX nông nghiệp), 1.765 HTX được thành lập mới (chiếm 16,3%) và 3.129 HTX chưa chuyển đổi (chiếm 28,8%). HTX kiểu mới thực sự được tổ chức trên cơ sở tự nguyện, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi, quản lý dân chủ và bình đẳng ở mức cao hơn của những người lao động, hộ sản xuất kinh doanh và của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nội dung hoạt động của HTX được sắp xếp lại theo hướng nâng cao hiệu quả và mở rộng dịch vụ, xoá bỏ những hoạt động kém hiệu quả, ít tác dụng đối với kinh tế hộ trên cơ sở *tôn trọng tính tự chủ của kinh tế hộ*.

Căn cứ vào đặc điểm tổ chức sản xuất, có hai loại hình chủ yếu của HTX là :

(1) Sản xuất chuyên môn hoá (trồng trọt hoặc chăn nuôi, thuỷ sản...)

(2) Sản xuất kinh doanh tổng hợp. Những hợp tác xã này chuyển sang chủ yếu làm dịch vụ (cung ứng vật tư và các loại giống, thuỷ lợi, điện, bảo vệ thực vật...). Sản xuất nông nghiệp kể từ khi giao quyền sử dụng ruộng đất lâu dài cho nông dân chủ yếu vẫn do các hộ gia đình thực hiện theo hình thức kinh tế hộ gia đình.

Sau khi nhận đất khoán, các hộ gia đình đều có nhu cầu lớn về các loại dịch vụ. Theo điều tra ở Yên Bái, 100% hộ gia đình có nhu cầu về dịch vụ thuỷ lợi, 92% về dịch vụ giống, 90% về dịch vụ vốn và bảo vệ thực vật, 70% về dịch vụ cung ứng phân bón và 75% có nhu cầu về hỗ trợ phát triển ngành nghề.

Nhìn chung, các hợp tác xã nông nghiệp tập trung vào những hoạt động chính sau :

- Hướng dẫn các hộ gia đình xã viên chuyển đổi cơ cấu cây trồng, vật nuôi, phát triển ngành nghề thủ công;
- Tổ chức cung ứng các loại dịch vụ : thuỷ lợi phục vụ sản xuất, đảm bảo đủ nước cho sản xuất và sinh hoạt; dịch vụ làm đất; kinh doanh cung ứng vật tư (giống, phân hoá học, thuốc bảo vệ thực vật và thuốc thú y), tổ chức dịch vụ bảo vệ thực vật, dịch vụ thú y, cung cấp điện cho sản xuất và sinh hoạt...;
- Tổ chức giới thiệu sản phẩm và ký hợp đồng tiêu thụ sản phẩm cho các xã viên
- Tổ chức xây dựng, tu bổ đường sá, cầu cống, đường điện, nhà trẻ...

Trong việc phân phối sản phẩm thì ngoài tiền lương, hàng năm xã viên còn được chia lãi cổ phần. Một số HTX đã thực hiện được những chế độ như nghỉ phép,

nghỉ mát, bảo hiểm tai nạn giao thông, quần áo bảo hộ lao động, chế độ khi ốm đau...

Mô hình Hợp tác xã đa ngành sản xuất kinh doanh và dịch vụ tổng hợp :
HTX Đại Hiệp (Tỉnh Quảng Nam). Là một HTX quy mô toàn xã với 800 Ha đất canh tác và 8.500 khẩu. HTX thực hiện sản xuất, kinh doanh dịch vụ tổng hợp trên các lĩnh vực nông, lâm, tiểu thủ công nghiệp và dịch vụ thương mại. Hoạt động của HTX bao gồm 10 nội dung chính là : dịch vụ thủy nông, làm đất, khuyến nông, bảo vệ thực vật, sản xuất và cung ứng giống, dịch vụ thú y, tổ chức sản xuất ngành nghề TTCN, nhận thầu xây dựng, dịch vụ tín dụng, quản lý và cung ứng điện

Một trong những hạn chế cơ bản của HTX hiện nay là đội ngũ cán bộ quản lý HTX vừa thiếu vừa yếu, chỉ có khoảng 20% cán bộ quản lý HTX có trình độ trung cấp và 8% có trình độ đại học. Riêng chủ nhiệm HTX chưa qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ chiếm tới 51,2%.

4.3. Tổ hợp tác

Tổ hợp tác là tổ chức kinh tế xuất hiện và phổ biến rộng rãi trong lĩnh vực nông nghiệp ở nước ta. Hiện nay, cả nước có khoảng 100.000 tổ hợp tác với nhiều tên gọi khác nhau. Kết quả khảo sát cho thấy Đồng bằng Sông Cửu Long chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số tổ hợp tác của cả nước (49,9%), tiếp đến là Tây Nguyên (18,5%), vùng Miền núi phía Bắc chiếm 17,5% và thấp nhất là vùng Đồng bằng Sông Hồng (1,2%) và vùng Duyên hải Nam Trung bộ (0,3%).

4.4. Hộ gia đình

Kinh tế hộ-mỗi gia đình là một đơn vị kinh tế độc lập, quy mô nhỏ mang tính truyền thống gia đình và được coi là mô hình có sức sống, tồn tại và phát triển lâu dài ở xã hội nông thôn Việt Nam. Hiện cả nước có 11.780.184 hộ sản xuất nông nghiệp (bao gồm cả hộ lâm, ngư nghiệp). Một bộ phận đã chuyển sang sản xuất hàng hoá. Nhiều hộ do tích lũy được kiến thức, kinh nghiệm làm ăn và vốn, đất đai đã phát triển lên một bước mới dưới hình thức kinh tế trang trại.

4.5. Trang trại

Trang trại là một hình thức tổ chức sản xuất nông-lâm-ngư nghiệp ở nông thôn với quy mô, trình độ tổ chức sản xuất cao hơn hộ gia đình và với mục tiêu sản xuất hàng hoá. Với chính sách khuyến khích mọi thành phần kinh tế cùng phát

triển và với tính năng động của các hội gia đình, kinh tế trang trại ở nước ta phát triển nhanh trong thời gian qua. Đến nay, cả nước có 130.000 hộ làm kinh tế trang trại, trong đó có 55.852 hộ trang trại đủ tiêu chuẩn theo tiêu trí trang trại mới. Đặc điểm nổi bật của kinh tế trang trại khác với hộ gia đình là quy mô sản xuất lớn hơn, vốn sản xuất lớn hơn và sử dụng lao động làm thuê nhiều hơn (bình quân 6 Ha/trang trại, giá trị vốn sản xuất hơn 60 triệu đồng/1trang trại và cứ 1 lao động chủ trang trại thì có 6 lao động làm thuê.

Diện tích đất đang sử dụng bình quân một trang trại (Ha)

	Tổng số	Đất nông nghiệp	Trong đó		Đất lâm nghiệp	Diện tích mặt nước nuôi trồng thủy sản	Đất khác
			Trồng cây hàng năm	Trồng cây lâu năm			
Cả nước	6,0	4,4	2,4	2,0	1,1	0,4	0,1
1. Đồng bằng Sông Hồng	8,9	1,3	0,4	0,8	2,4	5,1	0,1
2. Đông Bắc	10,4	3,5	1,2	2,3	5,0	1,8	0,1
3. Tây Bắc	7,2	2,6	2,2	0,4	4,0	0,5	0,1
4. Bắc Trung Bộ	8,9	2,5	1,8	0,7	5,2	0,8	0,4
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	4,9	3,3	1,4	2,0	1,2	0,4	0,0
6. Tây Nguyên	5,0	4,9	0,8	4,0	-	-	0,1
7. Đông Nam Bộ	7,8	7,3	1,4	5,8	0,3	0,1	0,1
8. ĐB Sông Cửu Long	3,9	3,9	3,9				

Số lao động của trang trại năm 1999

	Tổng số	Lao động của chủ hộ	Lao động thuê ngoài thường xuyên	Lao động thuê ngoài thời vụ
<i>I. Tổng số lao động làm việc ở trang trại</i>				
<i>Cả nước</i>	702.049	128.376	52.881	520.792
1. Đồng bằng Sông Hồng	8.749	4.258	2.564	1.927
2. Đông Bắc	23.408	11.406	3.932	8.070
3. Tây Bắc	1.398	700	217	481
4. Bắc Trung Bộ	19.590	10.324	2.671	6.595
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	10.748	5.479	1.756	3.513
6. Tây Nguyên	33.733	12.939	13.270	7.524
7. Đông Nam Bộ	200.578	22.362	25.764	152.452
8. ĐB Sông Cửu Long	403.845	60.908	2.707	340.230
<i>II. Lao động bình quân một trang trại</i>				
<i>Cả nước</i>	15,5	2,8	1,2	11,5
1. Đồng bằng Sông Hồng	6,3	3,1	1,8	1,4
2. Đông Bắc	6,7	3,3	1,1	2,3
3. Tây Bắc	5,8	2,9	0,9	2,0
4. Bắc Trung Bộ	4,7	2,5	0,6	1,6
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	5,1	2,6	0,8	1,7
6. Tây Nguyên	5,3	2,0	2,1	1,2
7. Đông Nam Bộ	23,9	2,7	3,1	18,1
8. ĐB Sông Cửu Long	21,0	3,2	0,1	17,7

Cơ cấu trang trại theo ngành nghề hoạt động tương đối rộng, song hiện nay chủ yếu tập trung vào ngành trồng trọt (84% tổng số trang trại, trong đó 56,6% trang trại trồng cây hàng năm và 27% trang trại trồng cây lâu năm).

Cơ cấu trang trại theo ngành nghề hoạt động

	Tổng số	Trong đó :					
		Trồng cây hàng năm	Trồng cây lâu năm	Chăn nuôi	Lâm nghiệp	Nuôi trồng thủy sản	Kinh doanh tổng hợp
Cả nước	100	56,6	27,0	2,9	4,1	3,8	5,6
1. Đồng bằng Sông Hồng	100	7,2	19,1	5,5	13,1	37,5	17,6
2. Đông Bắc	100	4,8	38,1	1,0	21,3	5,4	29,4
3. Tây Bắc	100	35,7	18,9	10,1	29,0	4,2	2,1
4. Bắc Trung Bộ	100	32,2	13,7	10,6	14,9	10,4	18,2
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	100	33,2	43,1	1,5	6,2	13,9	2,1
6. Tây Nguyên	100	26,4	72,9	0,3	0,2	-	0,2
7. Đông Nam Bộ	100	29,0	53,7	7,9	0,8	3,3	5,3
8. ĐB Sông Cửu Long	100	99,7	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1

Theo xu thế khách quan, tỷ trọng trang trại các ngành chăn nuôi và nuôi trồng thủy sản tất yếu sẽ tăng lên.

Sự hình thành và phát triển kinh tế trang trại là một bước tiến mới trong phát triển nông nghiệp và nông thôn nước ta. Việc phát triển ngày càng rộng rãi hình thức tổ chức kinh tế này sẽ tạo ra những sức sản xuất và nguồn lực tăng trưởng mới trên cơ sở áp dụng tiến bộ khoa học-công nghệ và phương pháp quản lý, tổ chức sản xuất và lao động mới. Rõ ràng là, đến thời điểm nào đó, khi kinh tế trang trại chiếm vị trí chủ đạo thì việc quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nông-lâm-ngư nghiệp sẽ phải dựa trên những cơ sở kinh tế, xã hội hiện đại và phổ biến ở khu vực nông thôn.

5. Vai trò chủ đạo của khu vực kinh tế phi kết cấu ở nông thôn.

Điều đó có nghĩa rằng có đến 90% lực lượng lao động ở nông thôn làm việc trong khu vực phi kết cấu với đặc điểm là họ chủ yếu tự tạo việc làm cho mình hoặc làm thuê không ổn định trong các doanh nghiệp nhỏ có dưới 10 lao động (chủ yếu là các hộ gia đình). Thực tế khách quan này không những tác động đến đặc điểm trạng thái việc làm mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc hoạch định chính sách và biện pháp tạo việc làm nói riêng và phát triển kinh tế - xã hội nói chung ở vùng nông thôn Việt nam.

6. Sự liên kết giữa nông nghiệp và các hoạt động phi nông nghiệp ở khu vực nông thôn

Do tính chất thời vụ của sản xuất phi nông nghiệp, truyền thống và lao động nông nghiệp còn có những hoạt động phi nông nghiệp kết hợp. Lao động thuần túy nông nghiệp có xu hướng giảm dần, các dạng kết hợp lao động nông nghiệp (nông nghiệp + tiểu thủ công nghiệp, nông nghiệp + xây dựng, nông nghiệp + dịch vụ...) phổ biến không những có tác dụng tạo việc làm mà còn tăng thu nhập, tăng tính linh hoạt, cơ động trong lao động, sản xuất-kinh doanh. Hiện nay, trên phạm vi cả nước sự kết hợp hoạt động nông nghiệp và phi nông nghiệp còn yếu và chưa phổ biến rộng rãi. Nhiều vùng nông thôn vẫn còn phát triển nông-lâm-ngư nghiệp thuần túy, ngành nghề phi nông nghiệp kém phát triển nên tình trạng thất nghiệp (bán thất nghiệp) và thu nhập thấp khá phổ biến. Hiện thực này không chỉ tác động đến thực trạng quản lý nguồn nhân lực mà còn có ý nghĩa quyết định đến lựa chọn mô hình quản lý nguồn nhân lực nông nghiệp và nông thôn trong tương lai.

II. ĐẶC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU XÃ HỘI Ở NÔNG THÔN

Cơ cấu xã hội được thể hiện bằng cơ cấu dân số, nguồn nhân lực theo các nhóm xã hội. Nguồn nhân lực là đối tượng quản lý, vì vậy sự biến đổi của đối tượng quản lý tất yếu đòi hỏi sự thay đổi về phương pháp quản lý sao cho phù hợp.

Cơ cấu xã hội còn được thể hiện trong cơ cấu về trình độ học vấn, nghề nghiệp của lực lượng lao động (đặc điểm của cơ cấu này được trình bày trong chuyên mục về hình thành nguồn nhân lực).

Trước hết, đặc điểm nổi bật của cơ cấu lực lượng lao động nông thôn là lao động trẻ chiếm đa số (tỷ lệ thanh niên và người trẻ tuổi 15-34% chiếm hơn 50% tổng số). Điều đó có nghĩa là phần lớn lực lượng lao động nông thôn có trình độ học vấn khá cao.

Số người 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế theo nhóm tuổi

	1996		2000	
	1000 ng.	%	1000 ng.	%
Tổng số	28.071	100,0	29.917	100,0
Trong đó, theo các nhóm tuổi :				
- 15-24	7.681	27,43	7.064	23,62
- 25-34	8.255	29,48	8.289	27,72
- 35-44	6.482	23,15	8.161	27,29
- 45-54	3.099	11,07	4.317	14,44
- 55-59	1.125	4,02	950	3,18
- >= 60	1.385	4,85	1.135	3,75

Một dạng cơ cấu xã hội khác là cơ cấu theo nhóm thu nhập (giàu-nghèo) đang diễn ra sự phân hoá nhanh. Xét trên bình diện chung của nền kinh tế, nông dân và dân cư nông thôn nghèo hơn các nhóm xã hội khác (so với dân cư thành phố hoặc công nhân, thợ thủ công, người làm nghề thương mại...). Mặc dù lệ nghèo giảm (tỷ trọng và số tuyệt đối người nghèo giảm), song chênh lệch về thu nhập giữa nhóm người giàu nhất và nhóm người nghèo nhất tăng. Đối với người nghèo phần lớn chi tiêu (thu nhập) tập trung dành cho nhu cầu ăn. Những nhu cầu khác, như ở, mặc, đi lại... đặc biệt là nhu cầu về văn hoá đều thấp và đơn giản.

CHUYỂN DỊCH CƠ CẤU SẢN XUẤT, CƠ CẤU XÃ HỘI VÀ VẤN ĐỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC Ở NÔNG THÔN VÀ TRONG NGÀNH NÔNG NGHIỆP

1. Chuyển dịch cơ cấu nông nghiệp

Xu thế chung về chuyển dịch cơ cấu sản xuất nông nghiệp có đặc điểm như sau :

- Chăn nuôi và thủy sản phát triển nhanh hơn và chiếm tỷ trọng ngày càng lớn, theo đó lao động chuyển từ khu vực trồng trọt với năng suất thấp sang các ngành này với năng suất cao hơn.

- Trong ngành trồng trọt thì chuyển từ cây lương thực (chủ yếu là lúa) sang những cây khác với giá trị và năng suất cao như cây công nghiệp, rau, hoa, cây ăn quả...

- Ngành lâm nghiệp gắn với yêu cầu bảo vệ môi trường và công nghiệp chế biến lâm sản dựa trên cơ sở trồng rừng theo kiểu công nghiệp có vị trí ngày càng quan trọng và tỷ trọng sẽ tăng.

2. Chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn

Cùng với sự chuyển dịch cơ cấu trong nội bộ ngành nông nghiệp, sẽ diễn ra những thay đổi trong cơ cấu sản xuất và kinh tế ở nông thôn. Các ngành nghề phi nông nghiệp dựa trên cơ sở phát triển nhanh công nghiệp nhỏ và vừa nông thôn, các ngành dịch vụ sản xuất và đời sống sẽ tăng lên. Quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn diễn ra trên cơ sở :

- * Công nghiệp và dịch vụ lan toả từ các thành phố (chủ yếu là những vùng xung quanh các thành phố lớn hoặc khu công nghiệp tập trung).

- * **Công nghiệp chế biến** nông-lâm-thủy sản dựa trên nguồn nguyên liệu tại chỗ phát triển mạnh, đặc biệt là ở những vùng sản có nguyên liệu tập trung quy mô lớn.

- * Du lịch và tiểu thủ công nghiệp truyền thống (làng nghề + du lịch) phát triển, chủ yếu ở những vùng sản có những ngành nghề truyền thống : Ví dụ như các vùng gốm sứ Bát Tràng, Lụa Vạn Phúc....

- * Công nghiệp nhỏ dựa trên nguồn nguyên liệu tại chỗ và sản phẩm tiêu thụ tại địa phương (sản xuất vật liệu xây dựng, hàng tiêu dùng thông thường...).

- * Ngành công nghiệp xây dựng đáp ứng nhu cầu xây dựng tại chỗ (nhà ở, đường giao thông, công trình sản xuất và công cộng với mức độ kỹ thuật không quá phức tạp...).

- * Các ngành dịch vụ sản xuất và đời sống phục vụ nhu cầu tạo chỗ (vận tải, thương mại...).

Đồng thời, với mức sống ngày càng cao, những nhu cầu về dịch vụ giáo dục, y tế, văn hoá tinh thần... cũng tăng và ngày càng đa dạng cũng góp phần tích cực đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn theo hướng tăng khu vực phi nông nghiệp và giảm các hoạt động nông nghiệp.

III. ĐẶC ĐIỂM HÌNH THÀNH VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC NÔNG NGHIỆP VÀ NÔNG THÔN

1. Biến động về số lượng nguồn nhân lực

Trong phạm vi nghiên cứu này, về số lượng, để tiện cho việc tính toán và đánh giá đối tượng quản lý, nguồn nhân lực được quy định bao gồm những người từ đủ 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên (tức là lực lượng lao động-là khái niệm được sử dụng rộng rãi trong các cuộc điều tra lao động-việc làm kể từ năm 1996 đến nay). Đây là những người thực sự có nhu cầu làm việc và là đối tượng quản lý, đối tượng thực hiện những chính sách của Nhà nước về lao động và việc làm. Sự hình thành nguồn nhân lực nông nghiệp và nông thôn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, trước hết là những biến động của dân số nông thôn (sinh, tử và di cư) và những đặc điểm kinh tế-xã hội khác, cụ thể là :

- Do mức sinh trong 15 năm trước liên tục cao nên từ đầu thập kỷ 90, số thanh niên bước vào tuổi lao động (số người đủ 15 tuổi trong năm) ở khu vực nông thôn lớn và tăng nhanh. Trung bình hàng năm ở khu vực nông thôn có 1,3 - 1,4 triệu người vào tuổi lao động, chiếm khoảng 80% tổng số người cùng nhóm tuổi của cả nước và hầu hết là xuất thân từ dân số nông nghiệp nên tạo thành nguồn bổ sung lớn cho lực lượng lao động nông thôn và nông nghiệp.

- Số người trong tuổi lao động đi học (chủ yếu là thanh niên thuộc nhóm tuổi 15-23 tuổi và tập trung vào nhóm tuổi đi học phổ thông trung học 15-18 tuổi) tăng khá nhanh nên có tác dụng làm giảm số người có nhu cầu làm việc. Theo kết quả điều tra Lao động-việc làm, tổng số người trong tuổi lao động đi học ở khu vực nông thôn tăng từ 2,38 triệu người năm 1996 lên 4,2 triệu người năm 2000.

- Do nhiều nguyên nhân khác nhau, ở khu vực nông thôn vẫn còn số lượng khá lớn những người ngoài tuổi lao động (chủ yếu là trên tuổi lao động) trực tiếp tham gia làm việc (số lượng nhóm người này mặc dù đã giảm từ 1,6 triệu người năm 1996 còn 1,38 triệu người năm 2000) làm cho nguồn nhân lực khu vực nông thôn tăng thêm một lượng đáng kể (nhiều trường hợp vượt quá mức cần thiết). Sự tồn tại của nhóm người này là khách quan và sẽ còn tiếp tục kéo dài trong nhiều năm trước mắt, nên cần phải tính đến trong những tính toán về lực lượng lao động và quản lý nguồn nhân lực.

- Tỷ lệ chết của dân số trong tuổi lao động có xu hướng giảm so với những thời kỳ trước đó nên cũng góp phần làm cho nguồn nhân lực tăng nhanh hơn.

- Di cư nông thôn-thành thị mặc dù tăng và phổ biến ngày càng rộng rãi, nhưng chủ yếu là di cư tạm thời nên chưa có tác dụng làm giảm cơ học nguồn nhân lực khu vực nông thôn.

- Khả năng tạo thêm việc làm trong khu vực phi nông nghiệp ở nông thôn mặc dù được mở rộng và có tăng thêm, nhưng còn nhỏ so với mức gia tăng của nguồn nhân lực nông thôn nên nhiều lao động tiếp tục dồn nén vào khu vực nông nghiệp.

Biến động nguồn nhân lực nông thôn và nông nghiệp

	Số người HĐKT thường xuyên ở nông thôn		Số người HĐKT thường xuyên trong ngành nông nghiệp		
	1.000 ng	Tăng/ Giảm	1.000 ng		% so TS
1996	28.027	-	23.431	-	83,60
1997	27.735	- 292	22.589	- 842	81,45
1998	28.368	+ 633	23.018	+ 429	81,14
1999	29.363	+ 995	22.860	- 158	77,85
2000	29.917	+ 554	22.670	- 190	75,78

Sự thay đổi tiến bộ đáng chú ý trong hình thành nguồn nhân lực nông nghiệp là sau một thời gian dài tăng tuyệt đối, kể từ năm 1999 số người hoạt động kinh tế thường xuyên trong ngành nông nghiệp đã bắt đầu giảm tuyệt đối, đánh dấu mốc dịch chuyển mạnh mẽ và tiến bộ trong cơ cấu lao động ở nông thôn. Trong quá trình công nghiệp hoá, đó là xu thế chuyển dịch khách quan và tiến bộ. Nếu xu thế này sẽ diễn ra một cách bền vững, thì đó là một đặc điểm nổi bật nhất cần được tính đến trong chính sách đối với lao động khu vực nông nghiệp. Bởi vì, hầu hết những người thoát ra khỏi hoặc không bổ sung vào khu vực nông nghiệp sẽ là thanh niên, là những người có trình độ học vấn và tính cơ động, linh hoạt cao.

2. Chất lượng nguồn nhân lực khu vực nông thôn và trong ngành nông nghiệp

Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện bằng những chỉ tiêu đặc trưng như cơ cấu tuổi, cơ cấu theo trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ thuật... Với tư cách là đối tượng quản lý, đặc điểm về chất lượng NNL có những tác động quan

trọng đến việc xác định và lựa chọn phương pháp, hình thức quản lý phù hợp. Trong những điều kiện khác như nhau, nguồn nhân lực với trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ cao sẽ đòi hỏi phải có phương pháp và hình thức quản lý khác so với nguồn nhân lực với trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ thấp hơn.

1. Về cơ cấu tuổi của NNL nông thôn

Đặc điểm nổi bật trong cơ cấu tuổi của NNL nông thôn là tương đối trẻ do tỷ trọng thanh niên (những người thuộc nhóm tuổi 15-24) khá cao (khoảng 1/4 tổng số người từ 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên). Cơ cấu NNL trẻ có đặc điểm là trình độ học vấn sẽ cao, năng động hơn, có khả năng sáng tạo nhiều hơn, nên trong quản lý phải biết khai thác những thế mạnh đó.

Tuy nhiên, nhìn chung, NNL nông thôn và nông nghiệp có cơ cấu tuổi già hơn so với NNL nói chung, thể hiện ở chỗ tỷ trọng những người trong nhóm tuổi trẻ (15-24) của NNL nông thôn và nông nghiệp thấp hơn so với NNL nói chung. Điều đáng chú ý là cơ cấu tuổi của NNL nông thôn đang biến đổi theo hướng “già hoá” với đặc trưng là giảm tỷ trọng nhóm trẻ tuổi (chỉ sau 5 năm tỷ trọng nhóm tuổi 15-24 đã giảm từ 27,40% xuống 23,61%) và tăng tỷ trọng nhóm người cao tuổi.

2. Về trình độ học vấn của NNL nông thôn

Trình độ học vấn của người lao động bao gồm những kiến thức cơ bản, phổ thông nhất tạo nên nền tảng kiến thức để họ tiếp thu những tri thức mới và cao hơn về khoa học, công nghệ, chuyên môn, nghề nghiệp, tiếp nhận, rèn luyện và nâng cao những kỹ năng làm việc của mình trong suốt cuộc đời lao động. Với sự phát triển của xã hội, yêu cầu về trình độ học vấn, trong đó có những kiến thức cơ bản, phổ thông và thực hiện phổ cập giáo dục ngày càng cao.

So với những năm trước đây, trình độ học vấn của NNL nông thôn tăng khá nhanh (chỉ tính sau 4 năm 1996-2000 tỷ lệ những người không biết chữ giảm từ 6,60% xuống 4,77%; tỷ trọng những người tốt nghiệp từ trung học cơ sở trở lên tăng từ 41,97% lên 45,79%). Theo tiêu chuẩn chung, cả nước, trong đó có khu vực nông thôn đã đạt được mục tiêu xoá mù chữ và phổ cập giáo dục tiểu học vào năm 2000.

**Số người từ đủ 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên
theo trình độ học vấn**

	1996		2000	
	1000 người	%	1000 người	%
Tổng số	28027	100,0	29917	100,0
- Không biết chữ	1851	6,60	1426	4,77
- Chưa tốt nghiệp tiểu học	6320	22,55	5532	18,49
- Tốt nghiệp tiểu học	8046	28,71	9260	30,95
- Tốt nghiệp THCS	9194	32,80	10359	34,63
- Tốt nghiệp THPT	2571	9,17	3345	11,16

Nguồn : Điều tra LĐ-VL 1-7 hàng năm

3. Về trình độ kỹ thuật và chuyên môn nghiệp vụ của NNL nông thôn

Trình độ kỹ thuật và chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực được đánh giá bằng số người và tỷ lệ lao động qua đào tạo đã tăng tương đối nhanh trong thời gian qua (số người qua đào tạo có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên trong khu vực nông thôn năm 2000 tăng 33,5% so với năm 1996, trong khi tính chung cho cả nước tăng 37,9%, cho khu vực thành thị tăng 42%). Như vậy, mặc dù số người qua đào tạo có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên ở nông thôn tăng khá nhanh, song còn chậm hơn so với của cả nước và khu vực thành thị. Kết quả này dẫn đến tỷ trọng số người qua đào tạo có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên ở nông thôn so cả nước giảm trong thời gian tương ứng từ 47,8% còn 46,3%.

**Số người từ đủ 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên
theo trình độ chuyên môn-kỹ thuật**

	1996		1998		2000	
	1000 ng	%	1000 ng	%	1000 ng	%
Cả nước						
Tổng số	35187	100	36580	100	38643	100
Không có CMKT	30855	87,69	31679	86,60	32669	84,54
Có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên	4332	12,31	4901	13,40	5974	15,46

<i>Trong đó : Từ CNKT có bằng trở lên</i>	2989	8,50	3500	9,57	4515	11,68
Thành thị						
Tổng số	7160	100	8212	100	8726	100
Không có CMKT	4898	68,41	5513	67,13	5514	63,19
Có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên	2262	31,59	2699	32,87	3212	36,81
<i>Trong đó : Từ CNKT có bằng trở lên</i>	1684	23,52	2051	24,98	2667	30,56
Nông thôn						
Tổng số	28027	100	28368	100	29917	100
Không có CMKT	25957	92,61	26166	92,24	27155	90,77
Có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên	2070	7,39	2202	7,76	2763	9,23
<i>Trong đó : Từ CNKT có bằng trở lên</i>	1305	4,66	1450	5,11	1848	6,18

Nguồn : Điều tra LĐ-VL 1-7 hàng năm

Một đặc điểm thú vị đáng lưu ý là, mặc dù tỷ trọng số người 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên có trình độ từ sơ cấp học nghề trở lên của khu vực nông thôn còn thấp, song về số lượng tuyệt đối, nhóm người này chỉ thấp hơn một chút so với khu vực thành thị (2.763 nghìn người so với 3.212 nghìn người) và cũng chiếm đến 46,3 tổng số người đã qua đào tạo của cả nước.

Do nhiều nguyên nhân khác nhau (trình độ phát triển kinh tế-xã hội, cơ cấu kinh tế, truyền thống văn hoá-lịch sử, sự chênh lệch và khác biệt về giáo dục-đào tạo...), hiện đang có sự chênh lệch khá lớn giữa các vùng về trình độ kỹ thuật và chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực nông thôn và mức độ chênh lệch này có xu hướng ngày càng tăng lên. Nhìn chung, trình độ kỹ thuật và CMNV của nguồn nhân lực các vùng phát triển hơn và có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao như Đồng bằng Sông Hồng, Đông Nam bộ thường cao hơn so với các vùng miền núi, Tây nguyên và Đồng bằng Sông Cửu Long. Riêng đối với vùng Bắc Trung bộ có đặc điểm là trình độ học vấn cao hơn, tiến bộ hơn so với trình độ kỹ thuật và CMNV (do di cư khỏi vùng và cơ cấu kinh tế nặng về nông nghiệp). Vì vậy, phải

có chính sách đào tạo sao cho vừa phù hợp với phát triển kinh tế, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp và phát triển nông thôn, vừa khuyến khích, đẩy nhanh đào tạo NNL ở những vùng kém phát triển nhằm rút ngắn khoảng cách, qua đó tạo tiền đề đẩy nhanh tốc độ phát triển KT-XH, tạo cơ hội cho người lao động và giảm phân cực giữa các vùng và các tầng lớp dân cư.

4. Đặc điểm thực trạng sử dụng nguồn nhân lực

4.1. Tình trạng thiếu việc làm phổ biến rộng rãi và khá trầm trọng

Do nhiều nguyên nhân khác nhau (kể cả chủ quan và khách quan), tình trạng thiếu việc làm (về bản chất là bán thất nghiệp) ở khu vực nông thôn nước ta là phổ biến và khá trầm trọng. Tình trạng thiếu việc làm được thể hiện bằng hai chỉ tiêu là tỷ lệ sử dụng thời gian lao động so với quỹ thời gian làm việc cần thiết còn thấp và số người thiếu việc làm trong khu vực nông nghiệp (làm việc không đủ thời gian trong ngày/hoặc trong tuần so với thời gian cần thiết theo quy định hoặc theo thu nhập) còn rất cao (chiếm đến trên 50% vào năm 2000).

Tỷ lệ sử dụng thời gian lao động ở khu vực nông thôn theo vùng

	1996	1997	1998	1999	2000
Cả nước	72,28	73,14	71,13	73,56	74,19
1. Đồng bằng Sông Hồng	75,88	72,88	72,51	73,88	75,71
2. Đông Bắc	79,01	74,38	67,19	71,72	73,01
3. Tây Bắc	)	)	66,46	72,62	73,44
4. Bắc Trung Bộ	73,35	72,92	69,20	72,28	72,12
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	70,69	71,58	72,56	74,02	73,92
6. Tây Nguyên	74,98	74,05	77,23	78,65	77,04
7. Đông Nam Bộ	61,76	74,52	74,55	76,20	76,58
8. ĐB Sông Cửu Long	68,16	71,56	71,40	73,16	73,68

**Số người thường xuyên thiếu việc làm trong khu vực nông nghiệp
năm 2000**

	<i>Tổng số người làm việc thường xuyên 1000 người</i>	<i>Trong đó : Số người thiếu việc làm</i>	<i>% so tổng số</i>
Cả nước	21.480	12.185	56,73
1. Đồng bằng Sông Hồng	4.390	2.754	62,73
2. Đông Bắc	4.157	2.628	63,22
3. Tây Bắc	939	387	41,21
4. Bắc Trung Bộ	3.047	2.190	71,87
5. Duyên hải Nam Tr. Bộ	1.732	1.103	63,68
6. Tây Nguyên	964	384	39,83
7. Đông Nam Bộ	1.779	742	41,71
8. ĐB Sông Cửu Long	4.472	1.996	44,63

Thiếu việc làm (thể hiện bằng thời gian sử dụng lao động so quỹ thời gian cần thiết và số người thường xuyên thiếu việc làm) là kết quả của tình trạng quản lý kém hiệu quả.

4.2. Năng suất và hiệu quả lao động

Năng suất lao động nông nghiệp còn thấp rất nhiều so với mức năng suất chung của nền kinh tế (chỉ bằng 1/3 NSLĐ chung trong nền kinh tế) và của khu vực CN-XD (chỉ bằng 1/8 NSLĐ ngành CN-XD), mặc dù đã tăng liên tục và với tốc độ khá cao trong những năm vừa qua (bình quân tăng 5,15%/năm thời kỳ 1996-2000). Thực tế đó cung cấp thêm một bằng chứng về sự cần thiết phải tiếp tục tăng năng suất các loại sản phẩm nông nghiệp và nhanh chóng giảm tuyệt đối số lượng lao động nông nghiệp.

Năng suất lao động nông nghiệp (tính bằng GDP/lao động)

Năm	NSLĐ (1.000 đồng)	% so với chung	% so với CN-XD
1996	2287	36.34	12.62
1997	2474	36.75	13.67
1998	2514	35.77	12.45
1999	2663	37.08	13.41
2000	2795	36.99	13.68

Nguyên nhân của việc NSLĐ thấp là số lượng lao động nông nghiệp quá lớn so với điều kiện sản xuất, dẫn đến diện tích đất đai bình quân một lao động thấp, trang bị kỹ thuật của lao động thấp và lạc hậu... Ngoài ra cũng còn có nguyên nhân về chính sách- quản lý (kể cả ở tâm vĩ mô và vi mô) làm cho người lao động gặp nhiều khó khăn, ít hứng thú và chưa tạo ra được động lực lớn trong lao động, sản xuất.

5. Đặc điểm phân bổ nguồn nhân lực

Trong mấy năm gần đây, nguồn nhân lực nông thôn phân bổ theo ngành kinh tế đã có sự chuyển biến tích cực khá nhanh. Số lao động khu vực nông-lâm-ngư nghiệp giảm cả về giá trị tuyệt đối và tỷ trọng so tổng số lao động làm việc trong nền kinh tế quốc dân (sau 4 năm 1996-2000 tỷ trọng giảm từ 81,64% xuống 76,68%), lao động khu vực dịch vụ cũng tăng nhanh về số tuyệt đối và tỷ trọng (từ 8,75% lên 14,48%). Riêng lao động khu vực công nghiệp-xây dựng có tăng về tuyệt đối, song lại giảm về tỷ trọng. Điều đó cho thấy có thể còn đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động nông thôn hơn nữa nếu tạo thêm được nhiều hơn việc làm trong khu vực công nghiệp-xây dựng.

Phân bổ nguồn nhân lực nông thôn theo ngành kinh tế (số người có việc làm thường xuyên)

	1996		2000	
	1000 người	%	1000 người	%
Tổng số	28.445	100,0	28.019	100,0
1. Nông nghiệp	23.222	81,64	21.481	76,68
2. Công nghiệp-xây dựng	1.942	9,61	2.481	8,84
3. Dịch vụ	3.280	8,75	4.057	14,48

Kể từ khi thực hiện công cuộc đổi mới, cơ cấu thành phần kinh tế ở nông thôn Việt nam đã thay đổi tương đối nhanh và nó đã kéo theo những thay đổi trong trạng thái việc làm. Trước khi thực hiện đổi mới, ở nông thôn có 3 thành phần kinh tế bao gồm nhà nước, tập thể và cá thể, trong đó khu vực tập thể chiếm tỷ trọng lớn nhất. Sau khi thực hiện giao đất (kể cả bán những vườn cây lâu năm) và giao rừng cho các hộ nông dân, khu vực tập thể và nhà nước được thay thế bằng kinh tế hộ gia đình và những thành viên của HTX hoặc nông trường quốc doanh trước đây nay trở thành người tự tạo việc làm cho mình nên vị trí của khu vực nhà nước giảm nhanh.

**Phân bố nguồn nhân lực nông thôn theo thành phần kinh tế
(số người có việc làm thường xuyên)**

	1996		2000	
	1000 người	%	1000 người	%
Tổng số	28.445	100,0	28.019	100,0
1. Nhà nước (quốc doanh)	1.289	4,53	1.397	4,81
2. Ngoài nhà nước (ngoài QD)	12.577	44,22	26.165	93,40
3. Nước ngoài	45	0,16	93	0,32
4. Hỗn hợp	14.532	51,09	365	1,47

Cho dù có sự khác nhau về tiêu thức phân tổ, khu vực nhà nước chiếm tỷ trọng rất nhỏ bé và nếu tính cả khu vực có vốn đầu tư nước ngoài thì cũng chỉ chiếm khoảng 5%. Như vậy, 95% lao động thuộc khu vực ngoài quốc doanh. Điều đó cũng có nghĩa là chỉ có 5% trực tiếp chịu sự quản lý của Nhà nước, còn 95% chủ yếu là gián tiếp.

Lao động khu vực nhà nước trong ngành nông-lâm nghiệp giảm liên tục và đến năm 2000 chỉ còn 215,5 nghìn người, chiếm 6,3% tổng số lao động khu vực nhà nước và gần 1% tổng số lao động ngành nông-lâm nghiệp cả nước.

Lao động khu vực nhà nước trong ngành nông-lâm-ngư nghiệp

Đơn vị : 1000 người

	1996	1997	1998	1999	2000
Tổng số	248.1	248.5	234.1	221.9	215.5
Trung ương	125.2	130.9	121.0	119.5	116.4
Địa phương	112.9	107.6	112.9	102.4	99.1

Với việc lao động khu vực nhà nước giảm nhanh và chiếm tỷ trọng rất nhỏ bé, nên thể trạng thái việc làm theo thành phần kinh tế ở nông thôn đã mang một sắc thái mới là nếu như trước kia Nhà nước và các HTX có trách nhiệm chính trong quá trình tạo việc làm cho nhân dân thì hiện nay đó là sự nghiệp của toàn dân, người dân tự tạo việc làm cho mình còn Nhà nước hỗ trợ bằng cách tạo môi trường pháp lý thuận lợi, hỗ trợ thêm về vốn, kỹ thuật... Như vậy, người dân không còn trông chờ, ỷ lại Nhà nước và HTX nữa mà họ phải tự tìm tòi, sáng tạo và chủ động trong quá trình tạo việc làm trước hết cho chính mình, gia đình mình và sau đó cho những người khác. Về phần mình, nhằm tạo thêm nhiều việc làm ở khu vực nông thôn Nhà nước hướng các chính sách kinh tế vào khuyến khích phát triển kinh tế hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Sự phân bổ lao động khu vực nông-lâm-ngư nghiệp theo vị thế trong quan hệ lao động có đặc điểm nổi bật là lao động tự làm chiếm tỷ trọng rất lớn (gần 88% tổng số lao động), còn lao động làm thuê chỉ chiếm khoảng 11%. Đây là một đặc điểm rất quan trọng tác động đến quản lý nguồn nhân lực kể cả ở cấp độ vĩ mô và vi mô.

Phân bổ lao động theo vị thế trong quan hệ lao động
(số người có việc làm thường xuyên)

	Số người (1000)	% <i>so tổng số</i>
Tổng số	28.445	100.0
Trong đó :		
1. Làm công ăn lương	3.280	11,53
2. Tiểu chủ DN không thuê lao động	10.532	37,03
3. Chủ doanh nghiệp có thuê lao động	122	0,43
4. Lao động hộ gia đình	14.436	50,75
5. Khác	75	0,26

Từ đặc điểm cơ cấu lao động theo vị thế trong quan hệ lao động như trên cho thấy để quản lý được nguồn nhân lực khu vực nông-lâm-ngư nghiệp, chủ yếu phải có những giải pháp chính sách quản lý vĩ mô, hơn là vi mô cho các đơn vị sản xuất-kinh doanh. Ngay ở tầm vĩ mô thì đối với hơn 3 triệu người làm công ăn

lương và hơn 25 triệu người không làm thuê, cũng phải có những giải pháp chính sách khác nhau.

V. KIẾN NGHỊ NHỮNG CHÍNH SÁCH VÀ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM THÚC ĐẨY TẠO VIỆC LÀM Ở NÔNG THÔN

Từ những số liệu và phân tích ở trên cho thấy việc quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nông nghiệp và ở nông thôn phải được thực hiện đồng thời với 2 quá trình :

1. Cần phải có những hình thức phù hợp và hiệu quả thu hút, người lao động vào những tổ chức kinh tế/xã hội phù hợp trên nguyên tắc tự nguyện. Nhà nước thực hiện quản lý nguồn nhân lực thông qua các chính sách đối với những tổ chức đó và diễn ra trong những tổ chức đó.

2. Có những hình thức và công cụ quản lý nguồn nhân lực phù hợp với đặc điểm NNL nông nghiệp và nông thôn. Tiếp tục hoàn thiện, bổ sung Luật và các chính sách vĩ mô nhằm mở rộng phạm vi quản lý và độ bao trùm đối tượng quản lý (nguồn nhân lực) ở khu vực nông thôn và trong nông nghiệp.

Rõ ràng là, việc quan trọng trước hết là phải tạo ngày càng nhiều việc làm ở nông thôn nhằm thu hút hết lực lượng lao động mới tăng thêm và khắc phục tình trạng thiếu việc làm.

Giải quyết những vấn đề việc làm ở nông thôn đòi hỏi đồng thời vừa tạo thêm nhiều chỗ làm việc mới cho thanh niên bước vào tuổi lao động vừa mở rộng cơ hội cho những người hiện đang thiếu việc làm (kể cả từ góc độ sử dụng đầy đủ hơn quỹ thời gian làm việc và việc làm có thu nhập cao hơn nhằm giảm đến mức thấp nhất tỷ trọng những người có thu nhập thấp hơn mức lương tối thiểu).

Trong những năm trước mắt nông - lâm - ngư nghiệp vẫn còn là một lĩnh vực có khả năng tạo thêm được tương đối nhiều chỗ làm việc thông qua đa dạng hoá các loại cây trồng, vật nuôi, thâm canh, tăng vụ và mở rộng thêm diện tích đất canh tác (trong số 10 - 11 triệu ha diện tích đất tiềm năng cho sản xuất nông nghiệp, hiện nay chỉ sử dụng gần 7 triệu ha, diện tích đất trống đồi trọc cần được trồng rừng lên tới 8 - 9 triệu ha, sản lượng cá hiện đang khai thác mới đạt 50 - 55% trữ lượng cho phép...).

Ngành xây dựng, đặc biệt là xây dựng nhà ở và các công trình cấu trúc hạ tầng đang và sẽ là lĩnh vực tạo việc làm quan trọng ở nông thôn do nhà ở và cấu trúc hạ tầng còn thiếu và kém phát triển. Hiện nay ở nông thôn mới có 9% số hộ có nhà thuộc loại kiên cố, 54% bán kiên cố và 37% là nhà tạm. Tỷ trọng chi cho ăn uống ở nông thôn chiếm tới 70% tổng số chi. Rõ ràng với việc tăng thu nhập, tỷ trọng chi cho ăn uống sẽ giảm, còn phần chi cho xây dựng nhà ở (hiện mới chiếm 6,5% tổng số chi) và những nhu cầu khác sẽ tăng. Xây dựng và hoàn thiện cơ sở hạ

tăng không chỉ tạo việc làm trước mắt mà còn tạo điều kiện thuận lợi để phát triển các ngành khác nhằm tăng nhanh việc làm trong tương lai.

Các ngành công nghiệp chế biến, chủ yếu là chế biến nông, lâm, hải sản và dịch vụ sẽ đóng vai trò ngày càng lớn trong tạo việc làm ở nông thôn. Hiện nay phần lớn các ngành công nghiệp chế biến nông, lâm sản và TTCN tập trung ở thành thị và đang có sự cạnh tranh giữa thành thị và nông thôn về việc làm trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, cùng với việc mở rộng công nghiệp hoá, hiện đại hoá, khu vực thành thị sẽ tập trung vào những lĩnh vực kỹ thuật cao, tính chế sản xuất hàng xuất khẩu và dịch vụ, còn các ngành sơ chế và sản xuất hàng tiêu dùng nội địa sẽ chuyển dần về khu vực nông thôn song song với quá trình đô thị hoá, hình thành những điểm dân cư đô thị mới ở nông thôn. Với những lĩnh vực tạo việc làm như trên, cần tập trung vào thực hiện những biện pháp chủ yếu sau:

1. Đa dạng hoá các hoạt động kinh tế ở nông thôn

- *Đối với các ngành nông - lâm - ngư nghiệp:* Thay đổi cơ cấu vật nuôi, cây trồng theo hướng thay thế những loại có năng suất thấp, cần ít lao động bằng những loại cần nhiều lao động và có năng suất cao, tăng số mùa vụ trên cùng một diện tích đất canh tác, mở rộng thêm diện tích đất nông nghiệp, diện tích mặt nước nuôi trồng thuỷ sản, tăng thêm số lượng và đổi mới tàu thuyền thiết bị để đánh bắt hải sản ngoài khơi xa hơn, đẩy nhanh công tác trồng rừng.
- *Đối với các ngành phi nông nghiệp:* Xây dựng và mở rộng những cơ sở chế biến nông - lâm - hải sản; khôi phục và phát triển các ngành nghề thủ công nghiệp truyền thống; đẩy mạnh sản xuất vật liệu xây dựng và xây dựng nhà ở của nhân dân; hoàn thiện và xây dựng mới hệ thống kết cấu hạ tầng theo mô hình "Nhà nước và nhân dân cùng làm". Nhà nước cần tăng đầu tư từ ngân sách nhằm tạo thêm việc làm trong lĩnh vực dịch vụ xã hội như y tế, giáo dục, văn hoá, thông tin... để góp phần phát triển nguồn nhân lực và phù hợp với tốc độ tăng trưởng kinh tế.

2. Tổ chức đào tạo, hướng dẫn về nghề nghiệp, quản lý, tổ chức sản xuất, chuyển giao công nghệ... cho dân cư.

Thành lập thêm và mới và mở rộng lĩnh vực, phạm vi hoạt động của các trung tâm đào tạo, hướng nghiệp hiện có ở đô thị đến các vùng nông thôn. Ngoài việc đào tạo, các trung tâm này cần trở thành những cơ quan tư vấn cho dân cư về kinh doanh, tạo việc làm hoặc trực tiếp tổ chức thực hiện những hoạt động về chuyển giao công nghệ, khuyến nông, khuyến lâm, khuyến ngư, khuyến công, khuyến thương... ở nông thôn.

3. Nghiên cứu xây dựng và thực hiện những mô hình mới về hợp tác, liên kết sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, làm dịch vụ... ở nông thôn.

Vì hợp tác xã kiểu cũ không còn phù hợp nữa cho nên cần có những loại hình hợp tác mới nhằm giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho các hộ gia đình kinh doanh, tạo việc làm... Hiện nay đang có một số mô hình tốt như Tổ liên gia, Quỹ tín dụng nhân dân... Những mô hình này cần được tổng kết và phổ biến rộng rãi.

4. Hình thành mạng lưới huy động nguồn vốn và cung cấp tín dụng nhất là các khoản vay trung hạn và dài hạn cho nhân dân tự tạo việc làm.

Hệ thống này một mặt cung cấp tín dụng nhằm khắc phục tình trạng thiếu vốn và mặt khác sẽ huy động tiết kiệm trong dân qua đó tiến tới hình thành thị trường vốn ở khu vực nông thôn.

5. Thúc đẩy nhanh quá trình hình thành thị trường lao động ở nông thôn và quản lý tốt thị trường này.

Những biện pháp về thể chế như hình thành mạng lưới các cơ sở dịch vụ giao dịch và giới thiệu việc làm, xây dựng ngân hàng dữ liệu về những thông tin cần thiết cho thị trường lao động, phổ biến rộng rãi các hình thức bảo hiểm lao động... cần được thực hiện để hỗ trợ cho lĩnh vực này.

6. Nghiên cứu và ban hành những văn bản dưới luật nhằm cụ thể hoá Luật lao động cho phù hợp với đặc điểm ở khu vực nông thôn.

Thành lập các cơ quan thanh tra và giám sát việc thi hành những văn bản liên quan đến nguồn nhân lực và việc làm.

7. Ban hành những quy định ưu đãi, tạo môi trường thuận lợi nhằm khuyến khích và thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào khu vực nông thôn.

8. Hỗ trợ cho các tổ chức quần chúng và phi chính phủ nhằm nâng cao hơn nữa vai trò của những tổ chức này trong quá trình tạo việc làm.

9. Xây dựng và thực hiện Chương trình tạo việc làm cho khu vực nông thôn (là một bộ phận cấu thành của Chương trình quốc gia xoá đói giảm nghèo và tạo việc làm) trong đó sắp xếp lại các chương trình hiện có, bổ sung những nội dung mới và cần có sự chỉ đạo thống nhất từ Chính phủ Trung ương, cũng như tăng cường sự tham gia và phối hợp của chính quyền địa phương các cấp, các ngành và tổ chức quần chúng.

10. Nâng cao năng lực và đào tạo những kiến thức về quản lý kinh tế, nguồn nhân lực và việc làm cho cán bộ chính quyền địa phương (đặc biệt là cấp xã, thôn) nhằm nâng cao trách nhiệm và để họ tạo những điều kiện, môi trường hành chính thuận lợi cho sự phát triển nguồn nhân lực nói chung và tạo việc làm nói riêng ở khu vực nông thôn.

Chuyên đề 11

ĐẶC ĐIỂM CỦA SẢN XUẤT NÔNG- LÂM- NGƯ NGHIỆP VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHÚNG ĐẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ NNL VÀ CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÝ NNL TRONG KHU VỰC SẢN XUẤT, DỊCH VỤ Ở NÔNG THÔN

Trong quá trình đổi mới của đất nước, các chính sách phát triển kinh tế- xã hội, thay đổi cơ chế quản lý kinh tế như khoán đến hộ nông dân, ban hành Luật đất đai và giao quyền sử dụng ruộng đất lâu dài cho nông dân, Luật lao động, hỗ trợ về tài chính, tín dụng, bảo hiểm cây trồng vật nuôi, tổ chức hệ thống khuyến nông, sơ chế và các hoạt động cung ứng vật tư và tiêu thụ nông sản ...thật sự đã làm cho nông dân phấn khởi, an tâm đầu tư thêm vốn, lao động...vào sản xuất. Kinh tế hộ nông dân đang được phát triển sôi động, sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực vật chất (đất đai, vật tư, tiền vốn), tiến bộ kỹ thuật và nguồn nhân lực, phát huy lợi thế sinh thái của từng vùng góp phần tạo nên thành tựu to lớn của sản xuất nông nghiệp: giá trị tổng sản lượng nông nghiệp tăng bình quân hàng năm 4,3% - 4,4% (so với mức 3,5% của thời kỳ 1986 - 1990), sản lượng lương thực đạt cao và trung bình mỗi năm tăng 1 triệu tấn trong cả nước đảm bảo loại trừ nạn đói kinh niên và giáp hạt, đủ trang trải cho tiêu dùng và có xuất khẩu gạo đứng thứ 3 thế giới; sản phẩm cây công nghiệp, rau quả tăng khá, chăn nuôi tiếp tục phát triển với sản lượng thịt hơi các loại tăng 9% / năm; nuôi trồng thủy sản trở thành phong trào và xuất hiện nhiều mô hình làm ăn có hiệu quả; ngành lâm nghiệp gắn với Chương trình 327 đã chăm sóc bảo vệ rừng, trồng rừng, phủ xanh đất trống đồi trọc, ổn định việc làm và đời sống cho đồng bào khu vực nông thôn miền núi, đưa miền núi từng bước phát triển... Chương trình phát triển kinh tế - xã hội và chuyển đổi cơ cấu kinh tế nông thôn của Chính phủ để thực hiện Nghị quyết của Hội nghị BCH TƯ lần thứ 5 khoá VII cũng như Chương trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước theo nghị quyết của hội nghị BCH TƯ lần thứ 7 khoá VII đang đặt ra những yêu cầu mới đối với phát triển NNL ở nông thôn hiện nay.

1. HIỆN TRẠNG NNL Ở NÔNG THÔN VIỆT NAM

1. Số lượng: Nông thôn Việt nam với 56,3 triệu dân (1993), chiếm 80,5% dân số cả nước. Số người lao động theo độ tuổi quy định (Nam 16 - 60, Nữ 16 - 55) có 27,6 triệu người, chiếm 49% dân số nông thôn và 78,2% NNL của cả nước. Tuy nhiên, cũng như ở nhiều nước đang phát triển khác, ở nông thôn Việt nam số người tham gia hoạt động kinh tế còn bao gồm cả những người ngoài tuổi quy định đó... Thực tế số người đang hoạt động kinh tế ở nông thôn có 32,4 triệu người, chiếm 57,5% dân số, trong đó dưới tuổi 9,3%, trong tuổi quy định 81,67% và trên tuổi là 9,04%.

Số lượng NNL đông và đang tăng nhanh trong điều kiện đất canh tác ít, cơ cấu kinh tế thuần nông đang là áp lực lớn về giải quyết việc làm, tăng thu nhập, cải thiện đời sống cho dân cư và phát triển nông thôn.

2. Chất lượng:

a. *Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực:* Nguồn nhân lực trẻ với gần 50% dưới 30 tuổi hay gần 80% dưới 45 tuổi là một lợi thế cho phát triển kinh tế - xã hội nông thôn Việt nam trong thời gian tới.

Trong tổng số người từ 15 - 64 tuổi cơ cấu các nhóm như sau:

	1989	1992 -1993
Tổng số	100	100
15 - 19	18,86	19,46
20 - 24	16,17	14,87
25 - 29	15,63	13,61
30 - 34	12,56	12,78
35 - 39	8,91	10,53
40 - 44	6,01	7,73
45 - 49	5,43	5,23
50 - 64	15,89	15,74

b. *Cơ cấu giới tính cũng biến đổi theo hướng cân bằng dần ở các nhóm tuổi trẻ.* Tuy nhiên , cũng như ở mọi nơi trên thế giới, ở nông thôn phụ nữ vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn.

	Tổng số	Nam	Nữ
- Dưới tuổi lao động	100	51,1	48,9
- Trong tuổi lao động	100	47,5	52,5
Trong đó 15 - 35 tuổi	100	46,3	53,7
- Trên tuổi lao động	100	33,3	66,7

c. *Trình độ học vấn của NNL:*

* *Tình trạng biết chữ:*

Tỷ lệ biết chữ của nhân khẩu 10 tuổi trở lên ở nông thôn hiện nay là 85,76% tăng 4,16% so với năm 1989 (81,6%) nhưng vẫn còn thấp xa so với đô thị (93.33%).

Tỷ lệ biết chữ thấp nhất ở nhóm chỉ tiêu thấp nhất, tăng dần theo nhóm chỉ tiêu và cao nhất ở nhóm cao và tỷ lệ biết chữ cao nhất ở vùng Đồng bằng sông Hồng và thấp nhất ở Tây nguyên.

* Số năm đi học bình quân của người trưởng thành:

	Bình quân chung	Giáo dục phổ thông	Giáo dục chuyên nghiệp
- Nông thôn	5,750	5,599	0,128
- Thành thị	7,730	7,092	0,553
- <i>Chung</i>	6,187	5,928	0,222

Số năm đi học bình quân ở thành thị gấp 1,34 lần ở nông thôn, trong đó ở bậc học phổ thông tỷ lệ đó là 1,27 lần cho thấy mức độ phổ cập giáo dục phổ thông không có sự khác biệt lớn lắm giữa nông thôn và thành thị nhưng ở bậc đào tạo chuyên nghiệp, tỷ lệ đó là 4,3 lần là do hầu hết các trường đào tạo dạy nghề, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng - đại học đều bố trí ở các đô thị, người lao động nông thôn ít có điều kiện tiếp cận với cấp đào tạo này cũng như hầu hết số người được đào tạo không trở về nông thôn. Do đó đây là một hạn chế lớn của NN1 nông thôn trong quá trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế xã hội cần được quan tâm khắc phục trong thời gian tới.

- Số năm đi học trung bình của người trưởng thành trong hộ ở nông thôn có khác biệt đáng kể theo nhóm chỉ tiêu và theo giới của chủ hộ.

Nhóm chỉ tiêu	1	2	3	4	5	Trung bình
Chủ hộ						
Nam	5,79	6,49	6,53	6,68	6,78	6,41
Nữ	5,44	6,03	6,76	5,87	7,21	6,21
<i>Chung</i>	5,72	6,39	6,57	6,51	6,92	6,38

Nam giới có số năm đi học cao hơn phụ nữ và chủ hộ có số năm đi học càng cao thì đạt mức chỉ tiêu càng cao.

Nói chung phụ nữ ít có điều kiện học tập và thường chịu nhiều thiệt thòi hơn trong giáo dục đào tạo. Vì thế, tỷ lệ phụ nữ không có bằng cấp giáo dục cao

hơn nam giới 19% và ở các trình độ giáo dục càng cao tỷ lệ phụ nữ đạt bằng cấp trong tổng số người có bằng càng giảm.

Bảng cấp giáo dục chia theo giới tính

	Cấp 0	Cấp I	Cấp II	Cấp III	THCN	CĐ&ĐH
Nam	40,96	49,39	50,00	53,45	57,22	67,19
Nữ	49,04	50,61	50,00	46,55	42,78	32,81
<i>Tổng</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

- Số năm đi học trung bình của người trưởng thành trong hộ cũng có sự khác biệt đáng kể theo loại hộ và nhóm chi tiêu :

Nhóm chi tiêu	1	2	3	4	5	Trung bình
Loại hộ						
- Nông nghiệp	5,33	6,08	5,78	5,91	5,9	5,75
-Hỗn hợp	6,11	6,66	6,94	6,78	7,11	6,70
- Phi nông nghiệp	3,43	4,28	4,8	5,75	7,66	5,74
<i>Trung bình</i>	<i>5,72</i>	<i>6,39</i>	<i>6,57</i>	<i>6,51</i>	<i>6,92</i>	<i>6,38</i>

Rõ ràng là nhóm hộ có mức chi tiêu cao hơn và nhóm hộ làm kinh tế hỗn hợp có số năm đi học trung bình cao hơn chứng tỏ số người có số năm đi học cao hơn có khả năng làm được nhiều việc và có mức chi tiêu cao hơn.

Trình độ học vấn của NNL nông thôn mới chỉ là kết quả của hệ thống giáo dục phổ thông. Một nửa NNL mới đạt trình độ văn hoá cấp I trở xuống và trình độ học vấn của NNL các vùng phía Bắc cao hơn hẳn các vùng phía Nam. Đã có trên 30% NNL nông thôn tốt nghiệp trung học cấp II trở lên nhưng chỉ có 7,77% có bằng từ sơ cấp kỹ thuật trở lên chứng tỏ NNL ở nông thôn đã qua đào tạo quá ít.

**Tỷ lệ dân số đạt các bằng cấp giáo dục và chuyên môn
năm 1993 như sau: (%)**

	<i>chung</i>	<i>th.thị</i>	<i>n.thôn</i>
- Không có bằng cấp	36,3	23,6	39,74
- Có bằng tiểu học	30,84	29,44	31,23
- Có bằng trung học cấp II	20,5	22,8	19,87
- Có bằng trung học cấp III	5,73	10,35	4,46
- Có bằng CNKT sơ cấp	2,44	4,46	1,89
- Có bằng trung học chuyên nghiệp	2,84	5,32	2,15
- Có bằng cao đẳng hoặc đại học	1,47	4,44	0,65
- Có bằng sau và trên đại học	0,03	0,13	0,00
<i>Tổng số</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Do đó, điểm hạn chế nổi bật nhất của NNL ở nông thôn Việt nam là tỷ lệ lao động được đào tạo nghề nghiệp quá thấp, chỉ chiếm 5,76% số lao động đang làm việc từ 13 tuổi trở lên năm 1989 và đã tăng lên 6,4% năm 1993, số còn lại hầu hết là lao động thủ công theo truyền thống "cha truyền con nối"; chỉ có số ít những người thuộc ngành sư phạm, y tế và nông nghiệp được đào tạo đã trở về nông thôn. Từ sau 1990 do chính sách giảm biên chế khu vực nhà nước, một số người có trình độ kỹ thuật thấp phải ra khỏi biên chế, cùng với số người mới tốt nghiệp CNKT, THCS không tìm được việc làm ở thành phố như trước đây nữa trở về quê hương đã làm tăng về tuyệt đối và tỷ trọng lao động kỹ thuật trong NNL ở nông thôn.

Cơ cấu lao động kỹ thuật ở nông thôn

	1989		1993	
	T.số	T.đó Nữ	T. số	T.đó Nữ
<i>Tổng số</i>	<i>100,0</i>	<i>39,4</i>	<i>100,0</i>	<i>36,7</i>
- CNKT	40,8	24,3	40,1	29,9
- THCS	43,3	54,0	45,8	45,5
- CĐ ĐH & trên ĐH	15,9	39,5	14,1	27,0

Lao động kỹ thuật ở nông thôn chủ yếu là CNKT và THCN, tỷ lệ cao đẳng và đại học rất ít và có xu hướng giảm sút do chuyển đổi cơ chế đào tạo và phân phối sử dụng.

d. *Cơ cấu nghề nghiệp của NNL* được thể hiện thông qua cơ cấu việc làm chính của họ với 74,8% làm nghề nông, 17,6% làm công nghiệp và giao thông, 4,72% làm thương mại và dịch vụ và chỉ có 2,86% lao động trí óc.

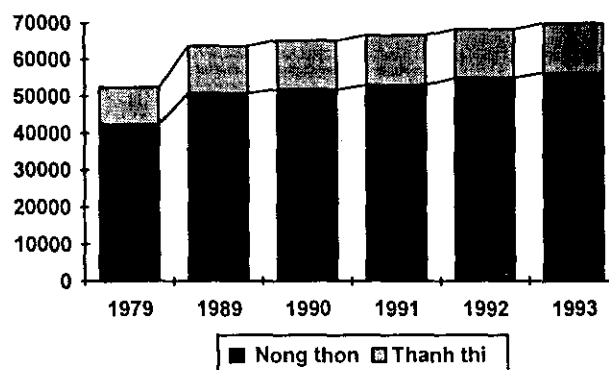
II. Các yếu tố tác động đến phát triển NNL ở nông thôn

1. Phát triển dân số và cung NNL :

a. *Dân số tăng nhanh* do mức sinh đẻ cao đã làm tăng nhanh số lượng NNL:

Năm	Dân số nông thôn (1000 người)	% so tổng dân số	Mức tăng hàng năm (1000 người)	Tốc độ tăng hàng năm (%)
1979	42.386	80,8		
1989	50.801	79,7	843,8	1,85
1990	51.908	79,6	1.107,8	2,18
1991	53.111	79,6	1.203,0	2,32
1992	55.075	80,6	1.964,0	3,70
1993	56.290,4	80,5	1.215,4	2,20

Dân số (tr. người)



Thời kỳ trước năm 1990 tỷ lệ phát triển dân số nông thôn thấp hơn mức trung bình cả nước (2,1%) và thấp hơn tỷ lệ tăng tự nhiên (2,5%). Từ 1990 trở lại đây do điều kiện hoà bình ổn định, hàng loạt bộ đội, thanh niên xung phong xuất ngũ trở về cộng với chủ trương sắp xếp lại, giảm biên chế ở khu vực Nhà nước và lực lượng lao động di xuất khẩu ở Liên xô, các nước Đông Âu và Trung Đông trở về trước thời hạn ,người tỵ nạn hồi hương dồn về nông thôn làm cho dân số nông

thôn tăng nhanh cả về tốc độ, tỷ trọng và biến đổi cơ cấu. Thêm vào đó, Chương trình dân số - kế hoạch hoá gia đình cùng với các chương trình phát triển kinh tế - xã hội khác nữa cũng đã góp phần làm biến đổi cơ cấu và chất lượng dân số nông thôn.

b. Biến động cơ cấu dân số:

- Cơ cấu tuổi:¹

Nhóm tuổi	1989	1992 - 1993
- Nhóm 0 - 14 tuổi	41,3	39,62
Trong đó:		
+ 0 - 4	15,15	12,82
+ 5 - 9	14,05	13,77
- Nhóm 15 - 64 tuổi	53,75	55,08
Trong đó:		
+ 15 - 29	27,23	26,41
+ 15 - 44	42,0	43,31
- Nhóm trên 64 tuổi	4,92	5,30

- Tỷ trọng dân số 0 - 4 tuổi giảm đi rõ rệt chứng tỏ tỷ lệ sinh đã giảm do kết quả của Chương trình dân số - KHH gia đình mặc dù số lượng và nhịp độ tăng của nhóm phụ nữ trong độ tuổi sinh đẻ vẫn đang tăng nhanh.
- Tỷ trọng dân số 15 - 64 tuổi tăng khá nhanh làm tăng nhanh NNL.
- Có sự khác biệt rất đáng kể về cơ cấu tuổi của dân cư giữa các nhóm chi tiêu.

Nhóm chi tiêu	0 - 14	15 - 59	> = 60	Tổng số
1. Nhóm chi tiêu thấp nhất	47,00	46,61	6,39	100
2. Nhóm chi tiêu thấp	42,69	50,26	7,05	100
3. Nhóm chi tiêu trung bình	37,30	54,23	8,17	100
4. Nhóm chi tiêu khá	32,78	57,96	9,26	100
5. Nhóm chi tiêu cao	27,68	61,01	11,31	100

Số trẻ em giảm dần từ nhóm chi tiêu thấp đến cao. Ngược lại, số người có khả năng lao động và người già tăng dần từ nhóm chi tiêu thấp đến cao. Điều đó

¹Nguồn Tổng điều tra dân số 1/4/1989 và Điều tra MSDC thuộc VIE 90/007.

cho thấy rõ tác động của chính sách dân số - KHH gia đình đối với nâng cao đời sống các hộ nông dân.

**Số nhân khẩu phụ thuộc trung bình/hộ
theo vùng và theo nhóm chi tiêu**

Vùng	Nhóm chi tiêu					Tổng số
	1	2	3	4	5	
1. Miền núi-trung du Bắc bộ	2,98	2,63	2,27	1,46	1,14	2,41
2. Đồng bằng Sông Hồng	2,20	2,01	1,51	1,55	1,12	1,79
3. Bắc Trung bộ	2,79	2,22	2,14	1,67	1,14	2,25
4. Duyên hải Trung bộ	2,91	2,69	2,11	1,95	1,58	2,23
5. Tây nguyên	3,62	2,81	3,61	2,59	2,43	3,04
6. Đông Nam bộ	2,84	2,31	2,78	2,16	1,74	2,23
7. Đồng bằng Sông Cửu long	3,28	2,81	2,71	2,08	1,67	2,38
<i>Tổng số</i>	2,75	2,42	2,18	1,86	1,56	2,21

- *Lực lượng lao động ở nông thôn Việt nam có quy mô lớn và tốc độ tăng trưởng cao. Hiện nay, trung bình hàng năm lực lượng lao động được bổ sung thêm khoảng 1,2 - 1,3 triệu thanh niên tăng trưởng với tốc độ trên 3%/năm dẫn đến kết quả cung về sức lao động tăng nhanh và làm cho tình trạng thiếu việc làm càng thêm trầm trọng. Nguồn cung của lao động là thanh niên mới vào tuổi lao động nên có thể lực tốt và trình độ học vấn tương đối cao.*

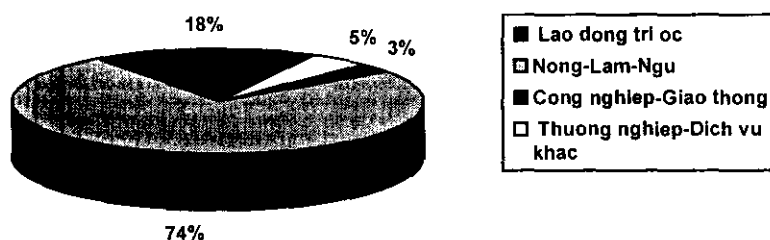
Như vậy, có đến 40% số người mới tham gia vào lực lượng lao động đã học hết lớp 9 là tiền đề tốt cho việc đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp, cũng như những hoạt động của họ trong thị trường lao động. Tuy nhiên, những người mới gia nhập thị trường lao động mới chỉ có trình độ học vấn tương đối cao, số người đã qua đào tạo nghề nghiệp còn ít và chiếm tỷ trọng thấp trong nhóm người này. Trong tổng số người thuộc nhóm tuổi 15- 19 chỉ có 0,42% đã qua đào tạo nghề nghiệp, trong đó 0,31% là công nhân kỹ thuật.

**Trình độ học vấn của thanh niên nông thôn
mới bước vào tuổi lao động (15 - 19 tuổi)**

	Tổng số	Chưa biết chữ	Chưa tốt nghiệp PTCS	Tốt nghiệp PTCS	Tốt nghiệp PTTH	Tốt nghiệp THPT
<i>Tổng số</i>	100,00	8,41	52,13	33,88	5,47	0,11
- Nam	100,00	8,10	51,93	34,54	5,34	0,09
- Nữ	100,00	8,70	52,32	33,26	5,59	0,13

2. Phát triển kinh tế-xã hội và cầu về lao động: Do trình độ phát triển kinh tế xã hội còn thấp, cơ cấu kinh tế thuần nông đã tác động đến cơ cấu việc làm của lao động ở nông thôn còn rất lạc hậu và hạn chế phát triển NNL:

Cơ cấu việc làm chính phân theo nghề



Từ sau 1990 đã có sự chuyển đổi từ nghề nông sang các nghề khác nhưng còn rất hạn chế. Do tính chất lao động giản đơn và tình trạng thiếu việc làm trong các hộ gia đình ở nông thôn mỗi người lao động ngoài làm việc chính (theo nghĩa sử dụng thời gian nhiều nhất) còn làm thêm các việc phụ khác (67,47% số người chỉ làm một việc, 17,86% số người làm hai việc và 14,67% số người làm ba việc trở lên). Nhưng hầu hết việc làm phụ thêm vẫn thuộc ngành nông lâm ngư (63,4%) vì đây là nhóm nghề dễ, không đòi hỏi kỹ thuật cao, họ có thể làm cùng với gia đình. Hơn nữa tìm một nghề khác ngoài nông lâm ngư nghiệp ở nông thôn là rất khó khăn. Nhóm nghề có sức thu hút lao động làm thêm thứ hai là công nghiệp và giao thông (24,3%). Còn việc làm phụ của nhóm nghề thương mại và dịch vụ rất thấp do hạn chế về thu nhập và sức mua của nông dân quá thấp, hệ thống chợ còn nhỏ bé và khả năng lưu thông hàng hoá giữa các vùng còn kém. Chỉ có 54,9% số xã có chợ và 86,4% số xã có đường ô tô đến nơi, 60,2% số xã có điện, số lượng hàng hoá ít, chủ yếu vẫn là sản xuất tự cấp tự túc...

NNL ở nông thôn rất đông lại có xu hướng tăng nhanh mà chỉ tập trung vào làm nông nghiệp nên nạn thiếu việc làm trở thành nghiêm trọng. Đặc biệt là vùng

Đồng bằng Sông Hồng bình quân 4 - 5 lao động (15 - 29 nhân khẩu) mới có 1 ha. đất canh tác nên mặc dù thâm canh đã đạt tới trình độ khá cao nhiều nơi đạt trên 10 tấn thóc/ha song sau khi trừ chi phí vật chất giá trị ngày công chỉ còn khoảng 2000 đồng. Vậy mà, do sản xuất hoàn toàn thủ công (Tỷ lệ cơ giới hoá khâu làm đất mới đạt 22%) năng suất lao động thấp nên vào lúc thời vụ khẩn trương nhiều hộ nông dân phải thuê lao động với giá 8.000 -10.000 đồng/ngày cho kịp thời vụ để rồi sau đó lại ngồi chơi không có việc làm.

- Sử dụng thời gian lao động: Theo kết quả khảo sát, tổng số thời gian làm việc của một lao động ở nông thôn trung bình là 180 ngày so với quỹ thời gian lao động hợp lý 260 ngày /năm mới đạt 69% - Thấp nhất là Đồng bằng Sông Hồng, Đồng bằng Sông Cửu long 155 - 159 ngày và cao nhất là Miền núi và Duyên hải Trung bộ 213 - 223 ngày.

+ Quy mô thị trường lao động còn rất hạn chế tính bình quân một hộ gia đình nông dân mới dành 11% thời gian lao động cho làm thuê

- Số ngày và tỷ lệ thời gian làm thuê cao nhất là ở nhóm tuổi 16 - 24 chứng tỏ thanh niên có xu hướng đi vào thị trường lao động mạnh hơn các nhóm tuổi khác. Thị trường lao động ở nông thôn chưa phát triển; một số trung tâm dạy nghề và dịch vụ việc làm đã hình thành ở một số huyện lỵ thu hút thanh niên nông thôn nhưng năng lực còn yếu, kinh nghiệm chưa đủ để đảm bảo cung cầu lao động hợp lý... Vì thế mấy năm gần đây đã xuất hiện dòng người lao động chủ yếu là thanh niên tràn ra các đô thị, trung tâm công nghiệp tìm kiếm việc làm. Hầu hết đó là các công việc lao động nặng nhọc, giản đơn nhưng thu nhập cũng cao gấp 3 - 4 lần lao động ở nông thôn. Một điều đáng buồn là một số nữ thanh niên ra thành phố đã bị rơi vào các tệ nạn xã hội gây nhức nhối lòng người.

- Số ngày và tỷ trọng tham gia làm thuê cao nhất ở Đông Nam bộ và Đồng bằng Sông Cửu long chứng tỏ quy mô, vai trò và ảnh hưởng của thị trường lao động ở 2 vùng này mạnh hơn cả, thấp nhất là ở Miền núi Bắc bộ...

3. Thu nhập và đời sống

a. Tình hình thu nhập:

Thu nhập bình quân đầu người một năm ở nông thôn theo các nguồn thu:

- Hoạt động nông -lâm-ngư	478.900 đ	51,44 %
- Tự làm phi nông nghiệp	263.700 đ	28,32 %
- Tiền công làm thuê	154.100 đ	16,55 %
- Trợ cấp, học bổng	26.500 đ	2,85 %
- Thu khác	7.800 đ	0,84 %
<i>Tổng số</i>	<i>931.000 đ</i>	<i>100,00 %</i>

- Mặc dù hầu hết lao động nông thôn tập trung vào nông, lâm nghiệp nhưng chỉ mang lại 51,44% tổng số thu nhập bình quân đầu người trong năm chứng tỏ năng suất của lao động nông nghiệp rất thấp.

- Thu nhập bình quân đầu người ở nông thôn chỉ bằng 84% mức bình quân chung của cả nước và 51,3% mức bình quân chung ở đô thị.

**Thu nhập bình quân hàng năm của hộ gia đình nông thôn
theo vùng và nhóm chi tiêu**

Đơn vị: ngàn đồng

Vùng	Nhóm chi tiêu					chung
	1	2	3	4	5	
1. Miền núi-trung du Bắc bộ	2453	3627	4819	4949	5881	3842
2. Đồng bằng Sông Hồng	2505	3620	4221	4963	5959	3884
3. Bắc Trung bộ	2328	2939	6033	3577	6245	3671
4. Duyên hải Trung bộ	2009	2359	3391	3299	5691	3328
5. Tây nguyên	3259	3232	5052	4519	8461	5052
6. Đông Nam bộ	3111	3514	5034	6676	11124	6982
7. Đồng bằng Sông Cửu long	3705	4680	5514	7682	8641	6493
<i>Tổng số</i>	2585	4680	4852	5551	8009	4630

Thực trạng cung cầu - cầu lao động ở thị trường nông thôn đã quá mức bão hoà. thực tế hiện nay là chia nhau việc làm, chia nhau thu nhập để tồn tại với mức sống thấp nên đang hạn chế phát triển NNL.

Trung bình một hộ nông dân thu nhập 4,63 triệu đồng/năm, chênh lệch giữa 20% số hộ có mức chi tiêu cao với hộ có mức chi tiêu thấp nhất là 3,1 lần; cao nhất là vùng Đông Nam bộ với mức chênh lệch tương ứng là 3,6 lần và thấp nhất là vùng Duyên hải Trung bộ (71,8% mức trung bình của cả nước) với mức chênh lệch tương ứng là 2,83 lần. Thu nhập bình quân/năm của hộ gia đình ở nông thôn có chênh lệch đáng kể theo loại hộ và theo vùng:

**Thu nhập bình quân hàng năm của hộ gia đình
theo vùng và theo loại hộ**

Đơn vị: ngàn đồng

Vùng	Loại hộ			chung
	Nông nghiệp	Hỗn hợp	Phi nông nghiệp	
1. Miền núi-trung du Bắc bộ	3090	4401	4114	3841
2. Đồng bằng Sông Hồng	2486	4410	3534	3884
3. Bắc Trung bộ	2250	4384	1979	3671
4. Duyên hải Trung bộ	1426	4223	5458	3328
5. Tây nguyên	5093	5063	4329	5052
6. Đông Nam bộ	3091	6949	13767	6982
7. Đồng bằng Sông Cửu long	5207	6889	6466	6493
<i>Tổng số</i>	<i>3021</i>	<i>5151</i>	<i>7282</i>	<i>4630</i>

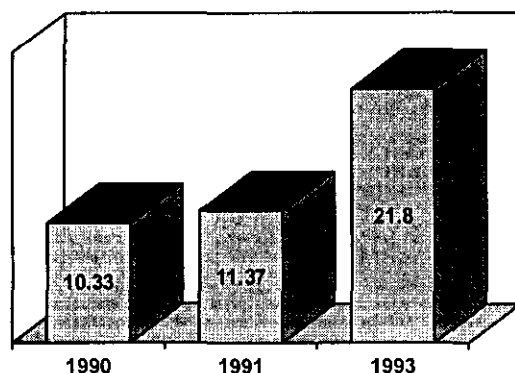
Hộ phi nông nghiệp có mức thu nhập hàng năm cao 1,57 lần so với mức bình quân chung, 2,41 lần hộ nông nghiệp và 1,41 lần hộ hỗn hợp.

b. Tình hình đời sống:

Sau mấy năm đổi mới trừ một số vùng gần đây bị lũ lụt và đặc biệt là dân cư ở vùng sâu, rẻo cao còn gặp khó khăn, nhìn chung đời sống phần lớn nông dân được cải thiện nhờ nông nghiệp phát triển và tác động hỗn hợp của nhiều chủ trương, chính sách về nông thôn. Kết quả điều tra về giàu nghèo năm 1993 và Tổng điều tra nông nghiệp năm 1994 cho thấy 52% số chủ hộ tự xác nhận đời sống của gia đình có được cải thiện so với năm 1990, 30% số chủ hộ trả lời rằng có khó khăn hơn trước. Phân tích thêm về yếu tố tâm lý và quan sát thực tế thì ở mức độ nhất định đời sống phần lớn các hộ dân cư đã được cải thiện. Tuy nhiên, sự phân hoá giàu nghèo đã diễn ra khá nhanh.

Mức chênh lệch thu nhập bình quân của nhóm hộ giàu so với nhóm hộ nghèo là 10,94 lần. Tương tự, nếu so sánh mức thu nhập bình quân của nhóm hộ giàu nhất với nhóm hộ nghèo nhất thì mức chênh lệch là 24,1 lần. Dầu sao thu nhập thực tế của hộ nghèo vẫn được tăng lên (quy gạo):

Thu nhập quy gạo (kg)



Thu nhập bình quân đầu người/tháng của các hộ nông thôn năm 1993 (xem bảng trang sau).

Để có thể so sánh quốc tế, các nhà thống kê Việt nam đã nhất trí xác định mức thu nhập tối thiểu bình quân đầu người một tháng (từ tất cả các nguồn sản xuất, dịch vụ, trợ cấp...) phải đảm bảo mua được một lượng lương thực, thực phẩm tương đương với khẩu phần ăn chung của 1 người trong 1 ngày 2100 - 2300 kcal. Và từ thực tế Việt nam, TCTK đã quy định những hộ có mức thu nhập bình quân đầu người dưới 50.000đ/tháng ở nông thôn (70.000 đ/tháng ở đô thị) chỉ đảm bảo khẩu phần ăn dưới mức 2100 kcal/ngày là thuộc diện nghèo khổ và tỷ lệ nghèo khổ ở Việt nam là 20% (thành thị 10%, nông thôn 22,14%) trong khi ở Trung quốc là 10% (1990), Indonexia 15%(1990), Thái lan 16% (1990), Bangladesh 44%(1989) và ấn độ 29,9% (1988)... Còn nếu theo tiêu chuẩn và phương pháp tính toán đường nghèo khổ quốc tế qua kết quả điều tra mức sống dân cư 1993 (VIE/90/007) thì tỷ lệ này là 54% (ở thành thị là 32,0%, nông thôn 59,5%) và phân bố 88,2% ở nông thôn, 11,8% ở thành thị, vùng có tỷ lệ nghèo khổ cao nhất là vùng Bắc trung bộ và thấp nhất là vùng Đồng bằng sông Hồng và vùng Đông Nam bộ.

Thu nhập bình quân đầu người/tháng của các hộ nông thôn 1993

Đơn vị: ngàn đồng, %

	chung	Giàu		Trên trung bình	Trung bình	Dưới trung bình	Nghèo	
		Tổng số	Trong đó: Rất giàu				Tổng số	Trong đó: Rất nghèo
		250 trở lên	350 trở lên				Dưới 50	Dưới 30
Bình quân chung cả nước	119,01	530,21	743,74	188,94	100,65	65,82	40,87	27,51
%	100	4,1	1,87	17,19	36,46	22,27	19,99	4,86
- Nông thôn	94,44	429,80	607,14	173,53	96,31	61,41	39,28	25,21
%	100	2,29	0,91	13,69	38,67	23,21	22,14	4,58
Nông thôn chia theo vùng								
- Miền núi	71,36	347,81	511,85	158,04	90,35	59,07	38,04	24,23
%	100	0,84	0,23	9,42	33,72	27,21	28,81	5,15
- Trung du	80,34	375,19	553,02	160,40	91,17	59,43	38,07	23,43
%	100	1,3	0,42	10,44	36,97	23,39	23,9	4,12
- Đồng bằng Sông Hồng	92,81	404,19	621,5	160,19	92,04,6	60,13	38,92	24,10
%	100	1,75	0,59	15,09	43,08	23,71	15,86	2,67
- Bắc Trung bộ	74,56	228,63	427,07	158,13	81,49	58,76	37,39	19,79
%	100	1,21	0,38	10,62	35,27	26,54	26,36	5,05
- Duyên hải Trung bộ	91,14	393,93	539,44	163,49	91,79	58,72	37,54	24,03
%	100	2,7	1,12	14,78	39,58	23,31	19,64	4,14
- Tây nguyên	74,30	352,00	490,02	162,70	90,85	58,4	36,67	23,83
%	100	1,92	0,61	10,67	28,25	24,49	34,68	7,68
- Đông Nam bộ	138,12	490,36	679,60	194,98	109,74	70,21	46,52	30,10
%	100	4,7	2,08	20,19	45,64	15,58	13,9	3,03
- Đồng bằng S.Cửu long	113,37	479,06	647,46	197,4	108,39	70,13	45,18	30,57
%	100	4,07	1,83	17,39	42,04	18,02	18,48	5,38

Do thu nhập thấp ,chi tiêu thấp nên cơ cấu chi tiêu cho đời sống của dân cư nông thôn cũng rất lạc hậu.

	Chung	Thành thị	Nông thôn
1	2	3	4
Tổng chi đời sống	100	100	100
1. Chi cho ăn, uống, hút	66,45	57,83	70,1
Trong đó: tự cấp tự túc	21,88	2,51	30,08
2. Chi cho sinh hoạt	33,55	42,17	29,9
Chia ra: - Mặc	5,48	4,66	5,82
- ở	10,28	16,22	7,07
- Văn hoá	0,35	0,54	0,27
- Y tế, sức khoẻ	3,87	2,83	4,31
- Giáo dục	1,50	2,13	1,24
- Đi lại	1,08	1,54	0,89
- Khác	10,99	14,25	9,60

Ở nông thôn, chi cho ăn chiếm tới 70,1%. Còn chi cho văn hoá, giáo dục chỉ 1,51% (thành thị 2,67%), chi cho y tế, sức khoẻ 4,32% (thành thị 2,83%). Trong cơ cấu ăn hàng ngày, lương thực cung cấp tới 83% năng lượng của khẩu phần ăn trong khi trung bình thế giới ngũ cốc chỉ cung cấp 65%, ở Viễn Đông 68%, Nhật 44%... Do chỉ dựa vào gạo nên thường bị đói giáp hạt. Lượng chất béo thiếu tới 70%... dẫn đến tình trạng suy dinh dưỡng ở trẻ em và phụ nữ, tỷ lệ suy dinh dưỡng ở trẻ em tuy đã giảm từ 51,5% n.1990 xuống 41,8% n.1993 nhưng vẫn còn rất cao làm giảm khả năng lao động khi đến tuổi trưởng thành.

Về nhà ở, tỷ lệ nhà kiên cố, bán kiên cố chiếm 51,2%, còn nhà tạm là 41,8%, trong đó ở Đồng bằng Sông Cửu long tương ứng là 27,0% và 73,0%, Tây nguyên 53,9% và 46,11%, Duyên hải Trung bộ 56,1% và 43,9%, miền núi phía Bắc 61,8% và 38,2%, Đồng bằng Sông Hồng 63,7% và 16,3%.

Tiền nghi sinh hoạt của gia đình của nông dân còn nghèo nàn, đơn điệu, 19,6% hộ không đủ giường nằm, 36% số hộ không có bàn ghế, 35% số hộ không có chăn đắp, 37% số hộ không đủ màn. Thường thức văn hoá nghệ thuật của nông dân rất thấp, nông dân ít tiếp xúc với sách báo, thông tin KHKT,... đã hạn chế khả năng nhận thức và trình độ hiểu biết của NNL.

III. Những giải pháp chủ yếu phát triển nguồn nhân lực ở nông thôn Việt nam

Mục tiêu phát triển NNL là nhằm giúp cho người lao động có được thể lực, trí tuệ và các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc nhờ vậy mà phát triển được năng lực của họ, ổn định công ăn việc làm, nâng cao thu nhập, nâng cao địa vị kinh tế - xã hội của họ và góp phần vào sự nghiệp phát triển xã hội. Để đạt được mục tiêu đó, những giải pháp chủ yếu phát triển NNL ở nông thôn trong giai đoạn từ nay tới năm 2015 gồm:

1. Đẩy mạnh kế hoạch hoá gia đình nhằm tác động vào quá trình tái sản xuất tự nhiên của dân số; chương trình dân số - kế hoạch hoá gia đình (DS - KHHGD) cần được gắn liền với kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của mỗi địa phương, mỗi ngành và phải có đầu tư thoả đáng theo yêu cầu của từng thời kỳ ở từng vùng. Trong thời kỳ từ nay đến năm 2015, mô hình "mỗi cặp vợ chồng chỉ có 1 - 2 con" là thích hợp với điều kiện của Việt nam. Do đó ***phải giảm nhanh số lượng và tỷ lệ bà mẹ sinh con thứ 3 trở lên*** (đang chiếm 40,5% tổng số phụ nữ sinh đẻ hiện nay) bằng hệ thống biện pháp đồng bộ thông qua tuyên truyền, giáo dục, các chính sách kinh tế - xã hội khác và đảm bảo kỹ thuật cho mọi gia đình thực hiện ý định số con của mình, nâng tỷ lệ các cặp vợ chồng áp dụng các biện pháp tránh thai từ 49,37% lên 70% (2015), bình quân toàn xã hội có 2 - 2,1 con (mức thay thế) tiến tới ổn định quy mô dân số giữa thế kỷ 21 mà nông thôn là địa bàn trọng yếu của chương trình này. Đây là giải pháp quan trọng nhất có tác động trực tiếp làm tăng chất lượng NNL và giảm áp lực về cải thiện đời sống và giải quyết việc làm trong tương lai.

Đảng cộng sản Việt nam đã có Nghị quyết số 04 - NQ/HNTW ngày 14/1/1993 về chính sách dân số - kế hoạch hoá gia đình với các quan điểm cơ bản như sau:

a. Công tác DS - KHHGD là một bộ phận quan trọng của chiến lược phát triển đất nước, là một trong những vấn đề kinh tế - xã hội hàng đầu, là một yếu tố cơ bản để nâng cao chất lượng cuộc sống của từng người, từng gia đình và toàn xã hội.

b. Giải pháp cơ bản để thực hiện là vận động, tuyên truyền và giáo dục gắn liền với đưa dịch vụ KHHGD đến tận người dân, có chính sách mang lại lợi ích trực tiếp cho người chấp nhận gia đình ít con, tạo động lực thúc đẩy phong trào quần chúng thực hiện KHHGD.

c. Đầu tư cho công tác DS - KHHGD là đầu tư mang lại hiệu quả kinh tế trực tiếp rất cao. Nhà nước tăng chi ngân sách, động viên sự đóng góp của cộng đồng và tranh thủ viện trợ quốc tế.

d. Huy động lực lượng của toàn xã hội tham gia công tác DS - KHHGD, đồng thời có bộ máy chuyên trách đủ mạnh để quản lý theo chương trình mục tiêu, đảm bảo cho các nguồn lực được sử dụng có hiệu quả và đến tận người dân.

e. Đảng và chính quyền các cấp phải lãnh đạo và chỉ đạo tổ chức thực hiện chương trình. Đồng thời đề ra mục tiêu cụ thể và hệ thống biện pháp cơ bản.

2. Đảm bảo dinh dưỡng, chăm sóc sức khoẻ, nâng cao thể lực cho người lao động

- Đảm bảo dinh dưỡng là yếu tố quan trọng nhất để phát triển và nâng cao thể lực cho NNL.

Mặc dù hiện nay Việt nam đã sản xuất lương thực không những đủ trang trải cho nhu cầu trong nước, mà còn có dự trữ, có xuất khẩu đứng thứ ba thế giới nhưng mức đảm bảo dinh dưỡng cho con người Việt nam còn rất hạn chế dẫn đến tình trạng bệnh tật nhiều, chiều cao, cân nặng, sức chịu đựng và dẻo dai kém.

Tình trạng dinh dưỡng hiện nay ngoài nguyên nhân khó khăn về đời sống còn do nhận thức của người dân, hiện tượng thiếu kiến thức về dinh dưỡng và cơ cấu năng lượng của khẩu phần ăn là khá phổ biến (60% trẻ em suy dinh dưỡng do mẹ không biết nuôi) . Do đó, đi đôi với phát triển kinh tế, nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống phải đẩy mạnh giáo dục kiến thức dinh dưỡng và xây dựng khẩu phần ăn có cơ cấu hợp lý và phù hợp với điều kiện của từng vùng sinh thái ở nông thôn Việt nam. Chính phủ Việt nam đã xây dựng Chương trình dinh dưỡng đến N.2000 với các mục tiêu và biện pháp như sau:

Mục tiêu phấn đấu	1986 - 1990	1991 - 1995	1996 - 2000	Nhu cầu
Kcalo/ngày	1940	2200	2300	2300
% Protein	11	11	12	13
% Lipid	6	12	15	20
% Glucid	83	77	73	67
% Pr. động vật/Pr. tổng số	16	17	21	33

- Biện pháp:

1. Đưa các mục tiêu bảo đảm LTTP vào kế hoạch Nhà nước;
2. Giáo dục dinh dưỡng
3. Giám sát dinh dưỡng - biểu đồ tăng trưởng trẻ em;
4. Xây dựng dinh dưỡng gia đình;
5. Phòng chống thiếu vitamin A.

- Công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe có tác động phòng chống bệnh tật, nâng cao thể lực cho NNL với các chương trình quốc gia về xoá "xã trắng" về y tế, đảm bảo 100% số xã có trạm y tế và nâng cấp về điều kiện khám chữa bệnh và cán bộ y tế cho chương trình phòng chống bệnh sốt rét, phòng chống bướu cổ với chủ trương từ 1/1995 100% dân cư dùng muối trộn I-ốt, phòng chống AIDS...; đảm bảo tiêm chủng cho trẻ em và phụ nữ có thai, phòng chống lao, phòng chống bệnh phong, và chống suy dinh dưỡng cho trẻ em...

Trong quá trình chuyển đổi từ cơ chế bao cấp 100% về dịch vụ y tế trước đây sang cơ chế thị trường, Đảng và Nhà nước Việt nam đang từng bước xã hội hoá công tác chăm sóc sức khỏe, thực hiện chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn và tính mạng cho người dân, chú ý đến người nghèo, người tàn tật thông qua các hoạt động từ thiện của các tổ chức, cá nhân và vận động trong cộng đồng để mọi người dân đều có thể tiếp cận với dịch vụ y tế, chăm sóc sức khỏe tốt nhất...

3. Tăng cường công tác giáo dục, đào tạo là một giải pháp quan trọng nhất trong phát triển nguồn nhân lực ở nông thôn.

Trong quá trình phát triển NNL nói chung và ở nông thôn nói riêng ngoài việc đẩy mạnh KHHGĐ, đảm bảo dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe nhằm nâng cao thể lực cho người lao động hiện tại và tương lai cần nhấn mạnh 3 mặt chủ yếu gắn bó hữu cơ và bổ sung cho nhau là giáo dục, đào tạo con người, sử dụng con người và tạo môi trường việc làm cho con người, trong đó giáo dục đào tạo được coi như là cơ sở để sử dụng con người có hiệu quả, để mở rộng và cải thiện môi trường việc làm. Vì thế "giáo dục, đào tạo cùng với khoa học và công nghệ được coi là quốc sách hàng đầu". (Nghị quyết Đại hội VII Đảng cộng sản Việt nam).

- Giáo dục phổ thông : Luật phổ cập giáo dục tiểu học và từng bước mở rộng các cấp học cao hơn ở những nơi có điều kiện là phù hợp với điều kiện thực tế của Việt nam hiện nay. Đảng và Chính phủ Việt nam đã tiến hành điều chỉnh cơ cấu hệ thống giáo dục phổ thông (GDPT) phù hợp với thực tiễn và yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội bao gồm bậc tiểu học 5 năm và bậc phổ thông trung học mới (trung học cơ sở, trung học phân ban) với phương châm xã hội hoá giáo dục, đào tạo. Ngoài hệ thống trường quốc lập (tiểu học 100%) đã hình thành hệ thống trường bán công, dân lập, hệ thống trường nội trú ở miền núi cho con em đồng bào các dân tộc ít người theo học, thực hiện chương trình xóa mù chữ cho những người dưới 35 tuổi. Nâng cao chất lượng giáo dục thông qua hệ thống trường chuyên, lớp chọn là hướng quan trọng để đào tạo nhân tài và tạo nguồn cho đào tạo chuyên gia có trình độ cao...

- Phát triển đào tạo: Cơ cấu nhân lực mới mà sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước nói chung và chương trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế - xã hội toàn diện nông thôn nói riêng đòi hỏi chính là định hướng cơ bản cho sự phát triển NNL nhằm đảm bảo cung cấp đủ các loại nhân lực cần thiết cho phát triển. Chủ yếu sẽ có 3 mặt chuyển dịch lớn về cơ cấu lao động là:

+ *Cơ cấu theo ngành kinh tế quốc dân và nghề nghiệp* chuyển dịch theo hướng giảm tỷ trọng lao động trong nông nghiệp và tăng tỷ trọng lao động làm việc trong công nghiệp và dịch vụ.

- Trong lao động nông nghiệp cũng có sự chuyển dịch theo hướng giảm lao động thuần nông độc canh cây lúa sang đa dạng hoá các loại cây trồng vật nuôi phù hợp với điều kiện sinh thái và nhu cầu thị trường ở mỗi vùng nhằm tăng giá trị sản lượng trên đơn vị diện tích đất canh tác cũng như trên một lao động nông nghiệp.
- Tăng lao động công nghiệp trong các công nghệ bảo quản chế biến sau thu hoạch và công nghiệp phục vụ nông nghiệp (sản xuất công cụ lao động nông - lâm nghiệp theo hướng bán cơ giới và cơ giới hoá phù hợp nhằm tăng năng suất lao động, đảm bảo thời vụ, sản xuất thiết bị bảo quản và chế biến nông lâm sản...)
- Tăng lao động trong khâu dịch vụ đầu vào, đầu ra của sản xuất nông nghiệp, công nghiệp chế biến, công nghiệp phục vụ nông nghiệp... ở nông thôn.

Do đó, khâu đào tạo nghề phải đáp ứng yêu cầu phát triển các ngành nghề mới trong quá trình chuyển đổi cơ cấu ngành kinh tế và theo nghề nghiệp cụ thể.

+ *Cơ cấu trình độ lao động* chuyển dịch theo hướng từ lao động thủ công giản đơn không qua đào tạo sang lao động có nghề, có kỹ thuật gắn với cơ cấu kinh tế mới là cơ cấu công nghệ kết hợp nhiều loại trình độ, nhiều loại quy mô, trong đó phải ưu tiên các công nghệ tiên tiến, thích hợp góp phần làm giảm nhẹ cường độ lao động, tăng năng suất lao động... Trong điều kiện vốn đầu tư còn hạn chế, coi trọng những công nghệ đòi hỏi vốn đầu tư thấp, thu hồi vốn nhanh, có điều kiện tạo thêm chỗ làm việc ở những khâu liên đới... với quy mô vừa và nhỏ là chủ yếu, đặc biệt là quy mô kinh tế hộ gia đình và liên gia đình.

+ *Cơ cấu tổ chức lao động* chuyển dịch theo hướng hình thành cơ chế vận hành mới của 3 loại tổ chức phổ biến trong xã hội cùng với đội ngũ nhân lực thành thạo nghề nghiệp đảm bảo hiệu quả lao động của toàn xã hội. Đó là:

* Bộ máy chính quyền Nhà nước ở địa phương các vùng nông thôn (chủ yếu là hành pháp).

* Các doanh nghiệp ở tất cả các ngành với các loại quy mô vừa và nhỏ kể cả kinh tế hộ gia đình với những "ông chủ" giỏi biết tổ chức sản xuất, kinh doanh, tổ chức lao động... Trong các doanh nghiệp còn bao gồm cả những người lao động tự tạo việc làm, làm việc trong gia đình hoặc đi làm thuê cho các "ông chủ" khác theo thoả thuận của thị trường lao động, theo Luật lao động và mọi chế độ luật pháp khác quy định...

* Các cơ sở giáo dục, đào tạo và chuyển giao công nghệ hoạt động nhằm phát triển NNL có chất lượng thích hợp và từng bước đào tạo nâng cao trình độ theo yêu cầu phát triển sản xuất - xã hội và quan hệ cung cầu trên thị trường lao động.

Do đó, ngoài phát triển hệ thống giáo dục phổ thông nhằm nâng cao dân trí và tạo nguồn cho đào tạo nhân lực, phải chú ý phát triển hệ thống đào tạo nhằm đảm bảo NNL có chất lượng thích hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội nông thôn trong từng giai đoạn.

Đây là nhiệm vụ của hệ thống đào tạo chủ lực của sự phát triển NNL cho nông thôn bao gồm mạng lưới các cơ sở dạy nghề dài hạn, ngắn hạn tại các trường hay kèm cặp tại các cơ sở sản xuất, các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học đào tạo phần lớn lực lượng lao động thực hiện và thi hành. Đồng thời hệ thống này còn phải đảm đương việc đào tạo lại và bồi dưỡng nâng cao thường xuyên cho người lao động...

Hệ thống giáo dục, đào tạo phải mềm dẻo, đa dạng và thiết thực tạo điều kiện cho bất kỳ người lao động nào muốn học đều có thể tìm thấy một loại hình đào tạo thích hợp với năng lực, sở trường và hoàn cảnh của mình và vận dụng ngay vào lao động sản xuất, dịch vụ của mình.

a. Đào tạo dạy nghề là loại hình đào tạo cần phát triển mạnh mẽ và rộng khắp:

- Đẩy mạnh đào tạo NNL cơ sở với các khoá dài hạn và ngắn hạn nhằm đào tạo thanh niên đã học xong phổ thông trung học cấp thấp và cấp cao không vào được các trường dài hạn chính quy của Nhà nước có được các kỹ năng và kiến thức cơ bản cần thiết để trở thành người lao động làm việc trong các ngành nghề phù hợp với các điều kiện tự nhiên - kinh tế của từng địa phương hoặc cho những người lao động nông nghiệp hiện nay có được nghề mới trong nông nghiệp theo hướng đa dạng hoá sản xuất nông nghiệp hoặc phi nông nghiệp mà địa phương đó có điều kiện phát triển...

- Đào tạo giáo viên nhằm cung cấp cho những người có nguyện vọng và năng lực trở thành giáo viên dạy nghề với kiến thức và kỹ năng cần thiết hoặc bồi dưỡng nâng cao năng lực của các giáo viên dạy nghề đương nhiệm để họ thích ứng được với những yêu cầu mới của thị trường lao động và tiến bộ kỹ thuật.

ở nông thôn Việt Nam hiện nay hầu như chưa có đội ngũ giáo viên dạy nghề ngoài một số nghề nhân ở các làng nghề truyền thống hay các "lão nông tri điền" theo kiểu cha truyền con nối. Các tổ chức khuyến nông đang hình thành và phát triển hiện nay đang góp phần quan trọng vào việc chuyển giao công nghệ và tiến bộ kỹ thuật mới cho nông dân trong quá trình chuyển đổi cơ cấu

kinh tế nông thôn hiện nay. Tuy nhiên, việc hình thành đội ngũ giáo viên dạy nghề để mở rộng đào tạo NNL cơ sở đang trở nên cấp bách để phát triển NNL ở nông thôn Việt nam hiện nay nhằm phục vụ sự nghiệp chuyển đổi cơ cấu kinh tế - xã hội và phát triển nông thôn toàn diện theo định hướng của Đảng và Chính phủ Việt nam.

b. Đào tạo trung học chuyên nghiệp về kỹ thuật và nghiệp vụ lành nghề tạo ra lực lượng lao động thực hiện nhiệm vụ cụ thể với trình độ chuyên môn trung bình phù hợp với các loại hình lao động kỹ thuật và nghiệp vụ ở nông thôn.

Hiện nay, hệ thống này đã được bố trí rộng khắp ở các địa phương với 265 trường (1993), 119 ngàn học sinh và khoảng 45 ngàn người tốt nghiệp hàng năm (1993), và hầu hết đều trở về quê hương làm việc. Điều chủ yếu của hệ thống này là cải tiến nội dung và phương pháp đào tạo cho phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động nông thôn trong quá trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế và phát triển toàn diện nông thôn trong từng giai đoạn ở các vùng khác nhau.

c. Đào tạo cao đẳng và đại học thích hợp cho khu vực nông thôn phải được coi là một nhiệm vụ quan trọng để phát triển NNL ở nông thôn vì từ đây sẽ là những người có kiến thức và kỹ năng cao cấp không chỉ thực hiện những công trình nghiên cứu khoa học toàn diện trên nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm phục vụ công cuộc phát triển kinh tế - xã hội ở nông thôn mà còn là những người trực tiếp đào tạo, tư vấn phát triển nguồn lao động, thực hiện việc truyền bá, chuyển giao và ứng dụng công nghệ mới ở nông thôn. ở nông thôn Việt nam hiện nay rất thiếu đội ngũ chuyên gia này (chỉ có gần 34% số người có trình độ cao đẳng, đại học trở lên của cả nước ở nông thôn nhưng phần lớn lại thuộc ngành giáo dục). Vì vậy, ngoài việc đào tạo đội ngũ chuyên gia cao cấp theo những ngành nghề phù hợp với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội nông thôn, Nhà nước cần phối hợp với các doanh nghiệp có chính sách, biện pháp tạo môi trường làm việc thuận lợi, khuyến khích vật chất và tinh thần nhằm thu hút và giữ những chuyên gia có trình độ cao làm việc và sinh sống ở nông thôn. Ngoài ra, phải tăng cường tạo nguồn đào tạo từ nông thôn đặc biệt là miền núi, hải đảo, vùng sâu, vùng xa và đầu tư, hỗ trợ kinh phí để đào tạo họ và có chính sách sử dụng hợp lý lực lượng đã được đào tạo phục vụ phát triển nông thôn...

d. Đào tạo các chủ hộ và chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nông thôn. Theo kinh nghiệm ở nhiều nước, để phát triển có kết quả kinh tế - xã hội nói chung và nguồn nhân lực nói riêng ở nông thôn, cần tạo ra một tầng lớp đa số hộ trung lưu, coi họ là động lực chủ yếu tạo ra những tiến bộ căn bản ở địa bàn này. ở Việt nam, hầu

hết các chủ hộ gia đình và các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều mới bắt đầu hoạt động kinh doanh một cách độc lập nên thiếu kinh nghiệm và kiến thức về quản lý kinh doanh trong mọi lĩnh vực từ sản xuất nông nghiệp cho đến mọi hoạt động thương mại, dịch vụ. Do đó, họ cần được đào tạo bằng mọi hình thức khác nhau và được tư vấn về hoạt động kinh doanh từ việc lựa chọn ngành nghề, các thủ tục thành lập doanh nghiệp, tìm kiếm thị trường... cho đến tính toán đầu vào, đầu ra, lỗ lãi... Có thể coi đây là lĩnh vực đào tạo cần được ưu tiên hàng đầu, thực hiện ngay từ bây giờ. Do đối tượng đào tạo là các chủ doanh nghiệp, chủ hộ nên hình thức đào tạo chủ yếu sẽ là hình thành các câu lạc bộ, tổ chức các khoá học ngắn hạn, thành lập văn phòng tư vấn...

Ngoài hệ thống giáo dục - đào tạo chính thức và phi chính thức ra cần phát triển chuyển giao kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm quản lý và tổ chức kinh doanh, thông tin thị trường... cho người lao động thông qua hệ thống thông tin đại chúng (radio, TV...), phát hành sách báo, tài liệu hướng dẫn... cũng là giải pháp quan trọng để phát triển NNL cũng như khuyến khích các hoạt động xã hội lành mạnh, ngăn chặn các tệ nạn xã hội và lành mạnh hoá các quan hệ xã hội.

4. Chính sách tạo điều kiện để sử dụng hợp lý nguồn lao động theo ngành nghề và trình độ của họ, thực hiện trả công thỏa đáng theo đúng giá trị của lao động trong quan hệ thị trường là một giải pháp quan trọng để khuyến khích con người học tập, rèn luyện kỹ năng, nâng cao thang giá trị và thể hiện ra ở kết quả lao động và năng suất lao động.

Nhà nước cần có chính sách hướng dẫn làm cho nhân lực được sử dụng có hiệu quả cao, được đánh giá đúng và khuyến khích mọi người vươn lên để có thể "tăng giá" sức lao động của mình.

5. Chính sách về đầu tư cho đào tạo nhân lực.

Nhà nước có chính sách tăng tỷ trọng đầu tư cho giáo dục - đào tạo trong ngân sách Nhà nước và huy động sự đóng góp cho đào tạo nhân lực của các thành phần kinh tế, các cá nhân gia đình và cả bên sử dụng NNL và các tổ chức quốc tế..., tăng tỷ trọng đầu tư cho giáo dục - đào tạo trong GDP và trong ngân sách nhà nước.

6. Chính sách tạo việc làm:

Việc làm và thu nhập có tác dụng như một động lực quan trọng thúc đẩy con người nâng cao chất lượng sức lao động của mình. Tạo việc làm ở nông thôn phải trở thành một chương trình quốc gia dựa trên nguyên tắc Chính phủ tạo ra môi trường thuận lợi kích thích và huy động toàn bộ năng lực của nền kinh tế.

- Đầu tư của Nhà nước vào:

- Cấu trúc hạ tầng: thuỷ lợi, giao thông nông thôn, cung cấp điện, cấp nước sạch, điểm dân cư mới và đô thị hoá...
 - Các ngành chủ chốt.
 - Cơ sở hạ tầng xã hội: giáo dục, đào tạo, y tế, văn hoá và xã hội.
- Các hoạt động xúc tiến và hỗ trợ nhằm khuyến khích việc làm tư nhân, tự tạo việc làm và các hoạt động tạo thu nhập ở khu vực nông thôn thông qua:
- Các bộ luật và các chính sách thích hợp liên quan đến sử dụng đất, thuế, sở hữu...
 - Tín dụng nông thôn thông qua ngân hàng nông nghiệp và các quỹ tạo việc làm, chuyển đổi cơ cấu kinh tế, phủ xanh đất trống đồi trọc...
 - Đào tạo: phát triển các trung tâm dạy nghề hướng nghiệp tại nông thôn.
 - Các hoạt động xúc tiến việc làm và dịch vụ việc làm.
 - Hỗ trợ các tổ chức quần chúng hoạt động tạo việc làm ở nông thôn như Hội liên hiệp phụ nữ Việt nam, Đoàn TNCS HCM, Hội nông dân, Hội làm vườn (VACVINA)...

- Các thành phần chủ yếu của Chương trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế nông thôn có ảnh hưởng trực tiếp đến tạo việc làm gồm 3 nhóm:

a/ *Đổi mới cơ cấu nông nghiệp* (cơ cấu cây trồng, vật nuôi): thay thế độc canh lúa bằng cách tăng diện tích trồng cây công nghiệp, cây ăn quả, rau và các cây có giá trị khác...; phát triển chăn nuôi, đặc biệt là nuôi đặc sản... Rất chú ý khâu giống để tạo ra giống mới có năng suất cao, chất lượng tốt phù hợp với nhu cầu của thị trường trong nước và xuất khẩu.

b/ *Phát triển công nghiệp và dịch vụ nông thôn*:

- Công nghiệp chế biến nông, lâm, thuỷ, hải sản.
- Công nghiệp và thủ công nghiệp quy mô nhỏ.
- Phát triển vật liệu xây dựng.
- Phát triển mạnh dịch vụ: Đẩy quá trình cung ứng vật tư và đưa nông sản hàng hoá ra thị trường, đáp ứng nhu cầu sinh hoạt của nông dân, khuyến khích dịch vụ thương mại, giao thông - du lịch nông thôn, y tế, văn hoá, xã hội và các loại dịch vụ khác góp phần làm thịnh vượng chung khu vực nông thôn.

c/ *Xây dựng cơ sở hạ tầng* có ý nghĩa quyết định trong việc cơ cấu lại nền kinh tế và phát triển NNLT ở nông thôn Việt nam. Đây là điều kiện cho phát triển thị trường, nâng cao đời sống vật chất tinh thần của cộng đồng dân cư nông thôn gồm:

- Mạng lưới giao thông đến các huyện, xã.

- Hệ thống thông tin liên lạc đến các xã.
- Mạng lưới phát triển năng lượng đến các xã.
- Hệ thống thuỷ lợi.
- Hệ thống cấp nước sạch.
- Hệ thống dịch vụ và thương mại:
- Nhà ở
- Hệ thống giáo dục
- Mạng lưới y tế cơ sở
- Hệ thống văn hoá, TDTT...

Tất cả những hoạt động phát triển trên là cốt yếu đối với chuyển đổi cơ cấu kinh tế và phát triển NNL nông thôn.

nhóm nghề	Tỷ lệ %
<i>Tổng số</i>	<i>100,00</i>
- Lao động trí óc	2,86
Trong đó: - Chuyên môn kỹ thuật	2,14
- Quản lý	0,48
- Văn phòng	0,24
- Nông lâm ngư	74,82
- Công nghiệp - Giao thông	17,59
- Thương nghiệp, dịch vụ và khác	4,72

Chuyên đề 12

**SỰ HÌNH THÀNH, PHÁT TRIỂN CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ LỚN VÀ
NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI VIỆC TỔ CHỨC VÀ ĐỔI MỚI
QUẢN LÝ NNL TRONG KHU VỰC SẢN XUẤT- DỊCH VỤ**

1. Khái quát về tập đoàn kinh doanh

Có thể hiểu “ Tập đoàn kinh doanh là một loại hình doanh nghiệp, có qui mô rất lớn, có đủ sức cạnh tranh về một lĩnh vực kinh doanh nào đó ở phạm vi khu vực và quốc tế ”.

Khi phân công lao động xã hội phát triển, qui mô sản xuất kinh doanh cũng ngày càng phát triển và lớn dần. Cuối thế kỉ 19, qui mô sản xuất đã phát triển tới mức hình thành độc quyền trong sản xuất kinh doanh. Độc quyền luôn có tác động hai mặt:

- Một mặt, do lợi thế của tích tụ và tập trung tư bản với qui mô lớn, kĩ thuật hiện đại, độc quyền tự nhiên có ưu thế tuyệt đối về chi phí sản xuất với giá thành thấp. Bên cạnh đó, quá trình đào thải tự nhiên đã sản sinh ra đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp dày dạn kinh nghiệm, biết quản trị một khối lượng tài sản lớn, một đội ngũ nhân lực mạnh, một địa bàn kinh doanh rộng lớn không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà cả phạm vi thế giới. Đây chính là điểm mạnh cơ bản của độc quyền tự nhiên.

- Mặt khác, do độc quyền phát triển tới mức rất cao (độc quyền nhà nước), cạnh tranh tự do bị tiêu diệt. Độc quyền sản xuất và tiêu thụ một loại sản phẩm/ dịch vụ nào đó đã dẫn tới tiêu diệt động lực thúc đẩy tiến bộ kĩ thuật, cải tiến và hoàn thiện quản trị doanh nghiệp... Lúc này, độc quyền bộc lộ nhược điểm rất lớn là lợi dụng sức mạnh độc quyền thu hẹp sản xuất và tăng giá, chiếm đoạt thặng dư tiêu dùng.

Do qui luật phát triển không đều, trình độ phát triển của các nước khác nhau dẫn tới những ứng xử ở các mức độ khác nhau về vấn đề độc quyền. Trong khi các nước phát triển thường nhấn mạnh đến những hạn chế của độc quyền, có những qui định (luật) ngăn cản sự phát triển của độc quyền thì các nước đang phát triển lại nhấn mạnh tới các ưu điểm vốn có của độc quyền tự nhiên. Họ khuyến khích các doanh nghiệp phát triển qui mô lớn và rất lớn (các nước có tiêu chuẩn đánh giá khác nhau). Tuy vậy, các nước đi sau cần nghiên cứu kĩ con đường mà các nước đi trước đã trải qua để tìm cho mình con đường thích hợp.

Ở Việt Nam quyết định cho thành lập các tổng công ty nhà nước của Chính phủ không nằm ngoài một trong những mục tiêu chính là tạo nền tảng để hình thành những tập đoàn kinh tế sau này.

2. Quá trình hình thành tập đoàn kinh tế ở Việt Nam

Từ năm 1994, lần lượt các tổng công ty 90 và 91 được thành lập. Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 90/TTg (ngày 7/3/1994) về việc thành lập các tổng công ty (TCT) trực thuộc các Bộ và UBND cấp tỉnh và Quyết định 91/TTg (7/3/1994) về việc thí điểm thành lập TCT theo mô hình tập đoàn kinh

doanh, trực thuộc Chính phủ. Từ đó đến nay, chúng ta đã hình thành 17 TCT 91 và 77 TCT 90.

Điều kiện thành lập các TCT:

- *TCT 90*: + Có ít nhất 5 thành viên quan hệ với nhau về công nghệ, tài chính, chương trình đầu tư phát triển, dịch vụ cung ứng, vận chuyển, tiêu thụ, thông tin, đào tạo.
+ Có vốn pháp định trên 500 tỉ đồng (riêng những ngành đặc thù có thể ít hơn nhưng không dưới 100 tỉ đồng).
- *TCT 91*: TCT 91 phải có 7 doanh nghiệp thành viên trở lên và có vốn pháp định ít nhất 1000 tỉ đồng.

Trong hệ thống DNNN, các TCT 90 và 91 chiếm 28,4% tổng số doanh nghiệp, nắm trong tay 71,9% vốn (trong đó riêng TCT 91 chiếm 54,9%); 67,8% tổng lao động; chiếm 49,8% tổng doanh thu; 83% lợi nhuận trước thuế và 80% NSNN (số liệu năm 2000).

Hiện nay, riêng 17 TCT 91 với 616 doanh nghiệp thành viên, nắm trong tay hơn 80 ngàn tỉ đồng vốn nhà nước (chiếm 63,5% tổng số vốn nhà nước), sử dụng 604 ngàn lao động (chiếm 35% tổng lao động trong các DNNN). Số vốn bình quân của 1 TCT 91 khoảng 4000 tỉ đồng. Các TCT 91 đang nắm giữ hầu hết các ngành kinh tế quan trọng phục vụ sản xuất và hàng hoá, dịch vụ công cộng thiết yếu như điện, dầu khí, than, thép, bưu chính viễn thông, xi măng, cao su, cà phê, kinh doanh lương thực.

Theo đánh giá của các chuyên gia và kết quả khảo sát của nhiều công trình khoa học thì giá thành của nhiều sản phẩm của ta cao gấp 1,2 – 1,4 lần so với các nước trong khu vực, thậm trí có sản phẩm gấp 1,7 – 1,8 lần. Do được độc quyền kinh doanh trong một số lĩnh vực dịch vụ và một số sản phẩm nhất định nên một số TCT hoạt động có lãi (lợi nhuận / vốn) trong thời kì 1997-1999 như:

- TCT Bưu chính viễn thông: 30,9% 31,37% & 20,7%
- TCT hàng không : 40,49% 49,48% & 109,2%
- TCT Dệt – may : 3,28% 2,58% & 0,98%
- TCT Da – giấy : 7,43% 9,03% & 4%
- TCT than : 14,93% 3,95%
- TCT Dầu khí : 13,34% 14,48%
- TCT Hàng hải : 8,2% & 9,3%
- TCT Thép : rất thấp, thậm trí lỗ.

Trong 6 tháng đầu năm 2001, trong số 17 TCT 91 thì chỉ 5 TCT có lãi là Dầu khí, Bưu chính viễn thông, Điện, cao su và CN tàu thuỷ. Số còn lại (12 TCT) không có lãi gồm cà phê (44/61 lỗ), TCT lương thực MN (8 lỗ và 15 hoà vốn),

TCT lương thực MB (5 lỗ và 7 hoà), TCT than (7 lỗ và 3 hoà), Dệt – may (5 lỗ và 7 hoà), Thép (5 lỗ và 1 hoà), Giấy (3 lỗ và 5 hoà), Xi măng (3 lỗ)...

3. Những hạn chế và phương hướng phát triển

Những yếu kém nói trên của các TCT đã làm chậm quá trình tích tụ và tập trung vốn, giảm tốc độ tăng trưởng và sức cạnh tranh trong cơ chế thị trường.

- Kinh nghiệm của các nước cho thấy mặt hạn chế của độc quyền tự nhiên vẫn lớn hơn ưu điểm của nó. *Sức mạnh của một doanh nghiệp hoàn toàn không phải chỉ ở qui mô của nó.* Thực tế cho thấy tính hiệu quả theo qui mô, trình độ và năng lực của các nhà quản trị cũng như cơ chế hoạt động sẽ qui định, phát huy lợi thế hoặc làm mất lợi thế vốn có của một doanh nghiệp. Vì vậy, sẽ chỉ có hiệu quả nếu các doanh nghiệp có qui mô lớn được dẫn dắt bởi các nhà quản trị có đủ năng lực và trình độ cần thiết trên cơ sở kĩ thuật công nghệ hiện đại và Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

- Ưu điểm của doanh nghiệp có qui mô lớn mang tính độc quyền chỉ có ở độc quyền tự nhiên. Tuy nhiên, có những tập đoàn kinh doanh lớn, tồn tại lâu đời cũng không phải đều chống chọi được với cơ chế đào thải khắc nghiệt của thị trường. Độc quyền tự nhiên hoàn toàn khác về bản chất so với các doanh nghiệp (tập đoàn) qui mô lớn (ghép nhiều doanh nghiệp qui mô nhỏ) được hình thành từ quyết định hành chính.

Các TCT của ta rõ ràng là tổng... những công ty rời rạc. Tuy là thành viên của TCT nhưng nhiều doanh nghiệp thành viên vẫn muốn hoạt động độc lập, có quyền tự chủ về tài chính và các hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư. Tư tưởng này làm cho các TCT trở nên rời rạc, không thể kết nối để trở thành một thể thống nhất để phát huy sức mạnh chung.

Các quan hệ dọc và ngang trong các TCT rất lỏng lẻo “ không ai chịu ai ”, thậm trí còn cạnh tranh với nhau trên thương trường . Hoạt động của TCT còn mang dáng dấp của cơ quan quản lí nhà nước, chưa thực sự là cơ quan điều hành hoạt động trực tiếp công với sự can thiệp quá sâu của cơ quan chủ quản đã làm cho các TCT bị vô hiệu hoá, không phát huy được hiệu lực điều hành các doanh nghiệp thành viên.

- Một doanh nghiệp có qui mô lớn sẽ chỉ thực sự mạnh nếu đảm bảo cho nó các điều kiện cần thiết, trong đó có đội ngũ các nhà quản trị có năng lực. Nếu trình độ, năng lực quản trị, điều hành, trình độ công nghệ không tương xứng với qui mô chẳng những không phát huy được lợi thế qui mô mà còn dẫn tới tác động tiêu cực tới hiệu quả hoạt động. *Trên thực tế, đội ngũ các nhà quản trị của ta nhìn chung*

còn chưa đủ sức và thực tế tổ chức chưa cho phép họ điều hành hoạt động một doanh nghiệp lớn, nhất là trong điều kiện của cơ chế thị trường.

- Phương hướng phát triển cho mô hình TCT được đề nghị hiện nay là Công ty mẹ – con – cháu... gắn kết với nhau về tài chính thay cho những TCT rời rạc được thành lập bằng các quyết định hành chính.

Thực tế phát triển trong thời gian qua cho thấy việc thành lập các TCT (tập đoàn kinh tế lớn) là cần thiết để tạo nên sức mạnh kinh tế. Song mô hình TCT như trước đây là chưa phát huy được thế mạnh và đạt hiệu quả như mong muốn. Hiện nay, các TCT hoạt động như một cấp trung gian, sống bằng lợi nhuận của các CT thành viên và do đó, TCT không thực sự có ý nghĩa. Vấn đề quan trọng đặt ra là các TCT phải tổ chức lại nội bộ, xác định những ngành kinh doanh theo sở trường và tổ chức được doanh nghiệp nòng cốt. Trên cơ sở doanh nghiệp nòng cốt và kinh doanh sở trường mới có thể tạo nên mối quan hệ tương đối gắn bó giữa các thành viên. Những mô hình trong giai đoạn hiện nay và tương lai:

+ *Mô hình TCT (tập đoàn) cứng* nghĩa là phải có doanh nghiệp nòng cốt, bằng cách chuyển một số thành viên mạnh về hạch toán phụ thuộc, để trên cơ sở đó gắn kết với các thành viên khác. Đây là mô hình của TCT Hàng không Việt Nam và TCT Du lịch Sài Gòn với nòng cốt là Vietnam Airlines và CT Du lịch Sài Gòn.

+ *Mô hình TCT (tập đoàn) mềm*, trong đó các thành viên gắn bó với nhau trên cơ sở hợp tác để phân chia thị trường hoặc phân công lao động để cùng sản xuất một số loại sản phẩm. TCT sẽ đóng vai trò hỗ trợ về thị trường và phân chia lợi ích giữa các thành viên.

+ *Mô hình CT mẹ – con – cháu...* là mô hình thích hợp trong tương lai. Mô hình này thực tế không phải là mới đối với Việt Nam. Thực tế của nhiều TCT hiện nay đã có nhiều TCT con, chẳng hạn như CT Thép miền nam, một thành viên của TCT Thép Việt Nam, có nhiều CT con là các nhà máy thép Biên Hoà, Thủ Đức, Nhà Bè, Tân Bình và các CT liên doanh với nước ngoài.

Muốn thực hiện mô hình này cần phải cổ phần hoá DNNN để TCT dần dần sẽ trở thành CT mẹ sở hữu cổ phần trong các doanh nghiệp thành viên nhưng không trực tiếp sản xuất kinh doanh, đồng thời tập trung hỗ trợ để DN thành viên lên làm vai trò nòng cốt. Như vậy, tập đoàn kinh tế trong tương lai phải vừa có doanh nghiệp nòng cốt, vừa sở hữu vốn ở các doanh nghiệp thành viên với tư cách là công ty mẹ. Nếu chỉ nắm cổ phần của CT thành viên thì TCT sẽ trở thành CT tài chính, không còn là tập đoàn kinh doanh. Tức là hình thành TCT thuộc sở hữu nhà nước nhưng đối với từng thành viên của TCT thì mang tính chất đa sở hữu. Luật doanh nghiệp nhà nước phải sửa đổi bởi vì: Hiện nay, Luật qui định các thành viên của

TCT gồm những DN hạch toán độc lập và phụ thuộc. Không phải như CT mẹ với CT con. Nhà nước giao vốn cho TCT sau đó TCT lại phải giao cho các CT thành viên. Nếu là dạng CT mẹ-con thì TCT phải sở hữu 100% vốn điều lệ đối với các DN sở hữu nhà nước hoặc sở hữu một phần vốn điều lệ, nếu DN thành viên là CT cổ phần. Đây là hướng phát triển của các tập đoàn dựa trên quan hệ sở hữu.

- Mô hình quản trị nhân lực trong các TCT hiện nay có 2 loại tương đối rõ ràng:

+ *Hệ thống hỗn hợp của các bộ phận độc lập* do kết quả của việc hình thành các TCT theo quyết định hành chính. Các DN thành viên, đặc biệt là những DN mạnh vẫn muốn hoạt động độc lập, tự chủ về tài chính và các hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư. Do đó, vấn đề quản lý nhân sự cũng vẫn là công việc của riêng DN và phù hợp với hoạt động và kết quả hoạt động cụ thể của mình. Do mô hình TCT được thành lập cơ học như vậy nên những phương thức quản lý nhân sự của từng DN thành viên không có gì thay đổi. Những mô hình quản lý ở những DN làm ăn không tốt không thể thay đổi tích cực theo chiều hướng tốt hơn và những mô hình quản trị tốt ở những DN thành viên làm ăn khá cũng không được phát huy hiệu quả đối với toàn TCT. Sức mạnh của một sự liên kết chặt chẽ giữa các DN thành viên đã không thể hình thành được. Những dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực (số và chất lượng) không thể được chủ động điều hoà trong TCT. Hơn nữa, sự can thiệp quá sâu vào DN của Bộ và cấp hành chính chủ quản ở địa phương khiến cho TCT không phát huy được hiệu lực điều hành đối với thành viên. Theo điều lệ, HĐQT TCT được quyền quyết định bổ nhiệm, bãi chức các giám đốc DN thành viên nhưng thực hiện không dễ nếu không được sự chấp nhận của Bộ chủ quản. Thậm trí có trường hợp Bộ chủ quản can thiệp chống lại các quyết định điều động, bổ nhiệm nhân sự của HĐQT TCT. Sự can thiệp này càng làm suy yếu thêm hiệu lực quản lý, điều hành của TCT đối với các thành viên. Vì vậy, mô hình quản trị nhân lực này không thể tiếp tục tồn tại và phát triển cùng với sự phát triển của các TCT trong tương lai.

+ *Mô hình quản lý nhân lực thống nhất* chỉ tồn tại trong số rất ít các TCT được thành lập theo mô hình của TCT 90,91 năm 1994. Một trong rất ít mô hình này là của TCT Du lịch Sài Gòn. Khác với đa số các TCT được thành lập bằng các quyết định hành chính, TCT du lịch Sài Gòn được thành lập trên cơ sở CT du lịch TP Hồ Chí Minh làm nòng cốt. Tại thời điểm thành lập TCT Du lịch Sài Gòn đã có 27/35 đơn vị là thành viên trực thuộc TC du lịch TP HCM, chỉ có 6 đơn vị là hạch toán độc lập.

Công tác điều hành TCT du lịch Sài Gòn đảm bảo được lợi ích chung trên cơ sở sự thống nhất các DN thành viên. TCT quản lý toàn bộ về con người, về vốn. Do

vậy, ngoài việc đào tạo nguồn nhân lực, bổ nhiệm, luân chuyển, điều phối cán bộ thì TCT còn quản lý vốn kinh doanh, đầu tư phát triển, điều hành kinh doanh. Đây là thế mạnh quan trọng của TCT du lịch Sài Gòn. Nhờ tập trung và điều phối được toàn bộ nguồn lực của TCT nên việc kinh doanh của TCT có hiệu quả hơn. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị hạch toán độc lập cũng như phụ thuộc tạo điều kiện cho TCT sắp xếp lại bộ máy ở từng đơn vị theo hướng thu gọn bộ máy và tháo gỡ khó khăn của các DN thành viên, kể cả bằng việc sáp nhập các đơn vị làm ăn không hiệu quả vào các đơn vị có khả năng hoạt động và đơn vị nào có điều kiện thì sẽ tiến hành cổ phần hoá.

Xu hướng phát triển của mô hình quản lý nhân sự trong các TCT sẽ theo hướng mô hình quản lý thống nhất như của TCT du lịch Sài Gòn, tuy nhiên cũng có sự hoàn thiện hơn theo hướng TCT chỉ làm nhiệm vụ quản lý điều hành, định hướng phát triển, cấp phát vốn... còn các hoạt động cụ thể thì để cho các DN thành viên được quyền chủ động sáng tạo phù hợp với đặc điểm cụ thể của mình. Có như vậy mới tạo điều kiện phát huy tính chủ động sáng tạo của những người lao động, tăng cường tính cơ động trong việc bổ nhiệm và điều động cán bộ vào các vị trí công tác khác nhau, tạo điều kiện cho mỗi người được đào tạo và thể hiện khả năng của mình trong công việc...

ĐỔI MỚI QUẢN LÝ KINH TẾ VĨ MÔ VÀ CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH ĐỐI VỚI VIỆC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

I. ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ VĨ MÔ

A. THỜI KỲ KẾ HOẠCH HOÁ TẬP TRUNG

1. Tuyệt đối hoá vai trò của sở hữu Nhà nước, đồng nhất sở hữu nhà nước với chủ nghĩa xã hội, nôn nóng muốn xoá bỏ sở hữu tư nhân, cán thể
2. Tuyệt đối hoá vai trò đầu tư (các nguồn vốn) của nhà nước. Nhà nước gần như là chủ thể kinh tế duy nhất thực hiện đầu tư, thành lập tổ chức kinh tế mới, xây dựng cơ sở vật chất-kỹ thuật, nắm độc quyền ngân hàng, nắm độc quyền ngoại thương.
3. Nhà nước can thiệp quá sâu vào hoạt động kinh tế vĩ mô, trong khi các đơn vị kinh tế cơ sở chỉ thừa nhận một cách thụ động mọi mệnh lệnh từ trên xuống nhằm mục đích thực hiện nhiệm vụ được giao, không cần quan tâm đến cung-cầu, thị hiếu người tiêu dùng và biến động của giá cả trên thị trường.
4. Nhà nước quản lý thị trường chủ yếu bằng các biện pháp hành chính, hạn chế các loại thị trường phát triển và phát huy tác dụng.

B. PHƯƠNG HƯỚNG CHỦ YẾU

1. Quản lý kinh tế-xã hội theo pháp luật, giữ gìn ổn định chính trị-xã hội và trật tự kỷ cương, chăm lo xây dựng kết cấu hạ tầng và những ngành kinh tế then chốt, bảo đảm môi trường và điều kiện chung cho nhân dân phát triển sản xuất, kinh doanh và nâng cao đời sống;
2. Thông qua các công cụ quản lý vĩ mô và vai trò kinh tế của Nhà nước thực hiện quản lý thị trường, điều tiết thu nhập, kết hợp hài hoà giữa tăng trưởng kinh tế với việc thực hiện công bằng và tiến bộ xã hội, thúc đẩy sự phát triển đồng đều giữa các vùng và các tầng lớp dân cư.
3. Tăng cường kiểm kê, kiểm soát sản xuất và phân phối; quản lý và sử dụng có hiệu quả vốn và tài sản công, khắc phục tình trạng vô chủ, dây dề tham nhũng, lãng phí;
4. Kết hợp chặt chẽ phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội với tăng cường an ninh quốc phòng và mở rộng hoạt động kinh tế đối ngoại để các lĩnh vực này hỗ trợ nhau cùng phát triển;
 - 1.1. Nhà nước kiến tạo và bảo đảm môi trường kinh doanh an toàn, ổn định, thuận lợi và bình đẳng

Khác với nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, kinh tế thị trường dựa trên hai nền tảng chính là cạnh tranh và quyền tự do quyết định của các chủ thể tham gia thị trường.

Để cho nền kinh tế thị trường có thể phát triển được, Nhà nước cần thực hiện chính sách cạnh tranh tích cực mà nội dung chủ yếu là :

- Bảo đảm và khuyến khích cạnh tranh bình đẳng;
- Kiểm soát và hạn chế độc quyền;
- Kiểm soát và hạn chế cạnh tranh không lành mạnh;

Chính sách cạnh tranh của nhà nước trước hết phải hướng vào việc tạo ra và bảo đảm các điều kiện cạnh tranh bình đẳng cho các đơn vị kinh tế quy mô khác nhau, thuộc các thành phần kinh tế khác nhau, nhất là giữa các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

1.2. Nhà nước thực thi chính sách kinh tế vĩ mô tích cực và hiệu quả

2. Kế hoạch hoá vĩ mô trong kinh tế thị trường

2.1. Thị trường vừa là đối tượng vừa là cơ sở của kế hoạch hoá

2.2. Kết hợp điều tiết kinh tế bằng kế hoạch hoá và thông qua cơ chế thị trường.

2.3. Sử dụng kế hoạch hoá kinh tế vĩ mô bổ sung cho cơ chế thị trường

II. ĐỔI MỚI QUẢN LÝ VĨ MÔ TRONG LĨNH VỰC LAO ĐỘNG VIỆC LÀM

Quản lý nguồn nhân lực được hiểu gọn là quản lý lao động, việc làm.

1. ĐẶC ĐIỂM CỦA CƠ CHẾ QUẢN LÝ CŨ VỀ LAO ĐỘNG-VIỆC LÀM

Kế hoạch hoá tập trung và bao cấp.

* Toàn bộ nguồn vốn ban đầu đều được nhà nước cấp, nên về nguyên tắc Nhà nước là chủ sở hữu của doanh nghiệp;

* Doanh nghiệp Nhà nước chiếm lĩnh hầu hết các hoạt động kinh tế, tất cả các ngành nghề, các lĩnh vực của nền kinh tế quốc dân. Mô hình kế hoạch hoá tập trung đã tuyệt đối hoá vai trò của các tổ chức kinh tế thuộc sở hữu nhà nước;

* Nhà nước là cấp trên của các doanh nghiệp thực hiện quyền quản lý của mình bằng hệ thống chỉ tiêu kế hoạch. Cung và cầu hàng hoá cũng như các yếu tố sản xuất đều thực hiện bằng các kế hoạch của ngành và địa phương. Cơ chế “cấp phát và giao nộp” là quan hệ chủ đạo của doanh nghiệp đối với cấp trên của mình. Vai trò của thị trường rất mờ nhạt. Các doanh nghiệp không phải lo tìm kiếm thị trường, không phải lo cạnh tranh. Vì vậy, hiệu quả sản xuất-kinh doanh của các doanh nghiệp thường được đánh giá theo chủ quan.

* Việc tuyển dụng nhân lực vào làm việc tại doanh nghiệp nhà nước nhằm hai mục tiêu kinh tế và xã hội. Với chế độ làm chủ tập thể, người lao động có quyền được làm việc và làm chủ doanh nghiệp thuộc sở hữu toàn dân. Nhà nước thực hiện chế độ chính sách biên chế, làm việc suốt đời....

* Cơ chế phân phối trong các doanh nghiệp nhà nước, giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc giữa các ngành có tính chất bình quân. Lợi nhuận không là mục tiêu quan trọng, đồng thời cũng không có phương pháp xác định đúng giá trị lợi nhuận nên lợi ích của người lao động bị coi nhẹ.

- Biên chế định trước

- Việc tuyển dụng, chuyển chuyển... theo kế hoạch

- Quỹ tiền lương được xác định theo đơn giá thống nhất. Việc trả lương mặc dù dựa trên nguyên tắc tiền lương nhu nhau cho công việc như nhau, song cũng phải dựa trên cơ sở đơn giá cứng nhắc và hệ thống thang bảng lương. Việc nâng lương...

- Định mức lao động : chung và chặt chẽ

- Đào tạo : theo chỉ tiêu được trên giao

- Những chế độ, chính sách khác : vệ sinh an toàn lao động...

Chủ yếu đối với lao động làm việc trong khu vực nhà nước.

2. QUÁ TRÌNH ĐỔI MỚI QUẢN LÝ LAO ĐỘNG-VIỆC LÀM

2.1. Chức năng, nhiệm vụ của Nhà nước

- Lập pháp : Ban hành các văn bản pháp lý

Ban hành các tiêu chuẩn về lao động (vệ sinh, an toàn lao động, bảo hộ lao động....).

Chung cho toàn bộ nền kinh tế và riêng (đặc thù cho từng khu vực, thành phần kinh tế), ví dụ khu vực nhà nước, Hợp tác xã, DN có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp tư nhân...

- Hướng dẫn, giám sát và kiểm tra việc thực hiện các văn bản pháp quy

- Trực tiếp thực hiện các chính sách quản lý nguồn nhân lực : các chương trình tạo việc làm, đào tạo.... và các chế độ, chính sách

2.2. NHIỆM VỤ, CHỨC NĂNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

- Chế độ hợp đồng lao động

- Tự chủ về tiền lương (Nhà nước chỉ hướng dẫn khung chung)

- Đào tạo

Như vậy, chính sách *phát triển NNL* bao gồm hầu hết những giải pháp tác động đến quá trình tăng cường năng lực của từng con người và tổ chức, quản lý, sử dụng có hiệu quả nguồn năng lực đó cho phát triển. Đó là những lĩnh vực và chính sách về điều tiết dân số, sức khoẻ và dinh dưỡng, giáo dục và đào tạo, việc làm và thu nhập, nâng cao mức sống vật chất và tinh thần của nhân dân v.v... Do đó, nội dung phát triển NNL phải bao gồm đồng bộ cả ba mặt chủ yếu: (1) *Tăng cường thể lực*; (2) *Phát triển trí lực và kỹ năng* và (3) *Tạo môi trường việc làm và đời sống thoả đáng cho con người*. Cả ba mặt này có quan hệ mật thiết với nhau, phụ thuộc vào nhau và xâm nhập lẫn nhau cho nên phải được giải quyết một cách đồng bộ.

III. VỀ ĐỔI MỚI CHÍNH SÁCH VĨ MÔ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Căn cứ vào nội dung phát triển NNL, những lĩnh vực tác động của chính sách phát triển NNL trong quản lý NNL ở cấp vĩ mô có thể được phân theo 4 nhóm lớn như sau :

1. Chính sách bảo vệ và tăng cường thể lực nguồn nhân lực

Đó là những chính sách chăm sóc, bảo vệ và tăng cường sức khoẻ cho mọi người dân nhằm tạo dựng nên những thế hệ người Việt Nam cân đối, cường tráng không thua kém các nước trong khu vực, đáp ứng nhu cầu phát triển toàn diện con người và thực hiện công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Vì vậy, cùng với các chính sách tác động vào những con người hiện tại, phải tập trung nhiều hơn nữa vào việc hoạch định và thực hiện những chính sách nhằm cải thiện thể chất và thể lực các thế hệ tương lai.

2. Chính sách phát triển trí lực và kỹ năng của nguồn nhân lực

2.1. Chính sách phát triển giáo dục cơ bản

Giáo dục cơ bản có ý nghĩa tạo nền móng cần thiết ban đầu, là tiền đề cần thiết cho phát triển đào tạo NNL và là một nhân tố cơ bản của phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trong việc đánh giá phát triển NNL của một quốc gia, trước hết người ta dựa vào trình độ phát triển giáo dục phổ thông (tỷ lệ biết chữ, trình độ phổ cập giáo dục-số năm giáo dục bắt buộc, tỷ lệ đi học của trẻ em trong các nhóm tuổi của mỗi cấp học...), coi đó là nhân tố thuận lợi hay trở ngại cho việc đầu tư và hoạt động kinh doanh. Trong số các chính sách phát triển giáo dục thì chính sách phổ cập giáo dục là trọng tâm và trở thành một trong những chính sách phát triển NNL của nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy thuộc vào trình độ phát triển KT-XH và điều kiện cụ thể, mỗi quốc gia đặt mục tiêu phổ cập giáo dục cho một thời kỳ nhất định,

thông thường trước hết là phổ cập tiểu học, sau đó là các cấp học tiếp theo (căn cứ vào sự phân cấp hệ thống giáo dục phổ thông theo 2 hoặc 3 cấp) hoặc phổ cập về số năm đi học bắt buộc.

2.2. Chính sách phát triển đào tạo nguồn nhân lực.

Có thể phân biệt những nhóm chính sách này như sau :

- **Chính sách về quy mô đào tạo** : Mục tiêu là nhằm điều tiết quy mô đào tạo chung và của từng cấp độ đào tạo khác nhau, theo đó có thể khuyến khích mở rộng hoặc thu hẹp quy mô đào tạo ở một cấp nhất định nào đó.
- **Chính sách về cơ cấu đào tạo** : Mục tiêu của chính sách này là nhằm điều tiết hai loại hình cơ cấu đào tạo là cơ cấu về trình độ đào tạo và cơ cấu ngành nghề đào tạo.
- **Chính sách tài chính trong phát triển đào tạo nguồn nhân lực** : Chính sách tài chính trong phát triển NNL có ý nghĩa quan trọng hàng đầu trong quản lý phát triển NNL. Hiện nay ở nước ta chính sách tài chính trong phát triển đào tạo nguồn nhân lực có những nội dung chủ yếu sau : (a) Đa dạng hoá các nguồn tài chính nhằm huy động ngày càng nhiều và đa dạng các nguồn tài chính cho phát triển đào tạo; (b) Ưu tiên tăng nhanh chi ngân sách nhà nước cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực và (c) Lựa chọn các lĩnh vực ưu tiên để phân bổ các nguồn tài chính cho phát triển đào tạo nguồn nhân lực.

3. Chính sách thu hút và sử dụng lao động (chính sách việc làm)

Có thể nói đây là nhóm chính sách tác động trực tiếp nhất đến quá trình quản lý NNL ở nước ta hiện nay. Cùng với việc phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, các chính sách thu hút và sử dụng lao động đã được đổi mới từng bước nhằm đáp ứng và thích nghi với cơ chế thị trường. Sự đổi mới này được thể hiện vừa cả trong nội dung, phạm vi và phương pháp tác động của các chính sách, theo đó vừa tăng cường vai trò của Nhà nước, vừa sử dụng ngày càng rộng rãi các công cụ của thị trường trong quản lý nguồn nhân lực. Căn cứ vào tính chất và đối tượng tác động của, những chính sách về thu hút và sử dụng lao động được phân tổ theo các nhóm sau :

3.1. Nhóm chính sách vĩ mô về việc làm

1. Chính sách đa dạng hoá việc làm và theo đó là đa dạng hoá các nguồn vốn và chủ thể tạo việc làm : Nhà nước không phải là nguồn và chủ thể duy nhất tạo việc làm, mà thực hiện chính sách khuyến khích và hỗ trợ (bằng khuôn khổ pháp lý, tài

chính, kinh nghiệm...) tất cả các thành phần kinh tế và mọi người dân cùng tạo việc làm cho người lao động.

2. *Chính sách khuyến khích, hỗ trợ tạo việc làm* : Nhà nước chủ động và tích cực trực tiếp tạo việc làm trong tất cả các ngành kinh tế quốc dân, trong đó ưu tiên các ngành có tác dụng kích thích và lan toả tác động đến các thành phần kinh tế khác tạo việc làm và chính sách hỗ trợ các thành phần kinh tế, mọi người dân tự tạo việc làm cho mình và cho mọi người. Nội dung của chính sách không chỉ nhằm tạo hành lang pháp lý thuận lợi mà còn hỗ trợ về tài chính (tín dụng ưu đãi, tạo điều kiện vật chất như xây dựng cơ sở hạ tầng, đào tạo, cung cấp thông tin...)

3. *Chính sách về cơ cấu việc làm* : Thông qua chính sách đầu tư, theo đó Nhà nước trực tiếp đầu tư và có những giải pháp khuyến khích hoặc hạn chế đầu tư vào những ngành, lĩnh vực, vùng lãnh thổ... để tạo việc làm sẽ có ý nghĩa quyết định và tác động liên ngành, liên vùng nhằm tạo ra sự chuyển dịch tiến bộ về cơ cấu việc làm với ba hình thức cơ cấu chính là *cơ cấu việc làm theo ngành* (chuyển từ lao động nông nghiệp sang khu vực phi nông nghiệp), *cơ cấu việc làm theo trình độ trang bị kỹ thuật* (chuyển dịch từ lao động thủ công là chính sang lao động cơ giới hoá và tiến tới tự động hoá) và *cơ cấu việc làm theo khu vực lãnh thổ* (chủ yếu là chuyển từ lao động nông thôn sang lao động thành thị với kiểu sống, lối sống thành thị và với kỹ năng, hiệu quả và năng suất cao hơn).

3.2. Nhóm chính sách điều tiết quan hệ và điều kiện lao động

Đó là những chính sách của nhà nước nhằm điều tiết quan hệ và điều kiện lao động (hình thức và phương pháp giao kết Hợp đồng lao động, trả công lao động, quy định thời gian lao động, ban hành những chuẩn mực về vệ sinh-an toàn lao động và chính sách bảo hiểm xã hội....). Trong điều kiện phát triển kinh tế thị trường, trong đó có thị trường sức lao động, Nhà nước tập trung nhiều hơn vào việc tạo hành lang pháp lý và những giải pháp kinh tế tác động đến mức trả công lao động để điều tiết quan hệ cung cầu và giá cả sức lao động trên thị trường...

3.3. Chính sách thị trường lao động

Đây là nhóm chính sách đặc biệt vì nhằm kích thích, điều tiết phát triển thị trường lao động phục vụ lợi ích chung và lợi ích của người lao động, do ở nước ta loại thị trường này hiện nay mới chỉ trong giai đoạn đang hình thành nên có những đặc điểm là kém phát triển và còn nhiều khuyết tật (kém phát triển, bị chia cắt khá mạnh giữa các khu vực và theo lãnh thổ, thiếu khuôn khổ pháp lý... Vì vậy, cần phải có những chính sách riêng để quản lý và thúc đẩy sự phát triển của loại thị

trường đặc biệt này. Sự hình thành và phát triển ngày càng rộng rãi thị trường lao động cùng với việc hội tụ khá đầy đủ những yếu tố thị trường sẽ tác động nhiều mặt và mạnh mẽ hơn đến quá trình phát triển nguồn nhân lực.

Các chính sách lao động và việc làm của Nhà nước ngày càng bao quát rộng hơn đến toàn bộ lực lượng lao động trong xã hội và từng bước đáp ứng những yêu cầu về quản lý phát triển NNL trong điều kiện nền kinh tế thị trường, song còn chậm thích ứng, chậm được thực thi và đứng trước hai thách thức lớn : lao động khu vực nhà nước chậm được đổi mới và số người dôi dư sẽ tăng lên trong quá trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước đang tiếp tục là gánh nặng kể cả cho doanh nghiệp và cho nhà nước; một lực lượng lớn người lao động (lao động khu vực ngoài quốc doanh) chưa được quan tâm một cách đầy đủ và chưa được là đối tượng điều tiết của các chính sách lao động, nên tạo ra nhiều vấn đề xã hội sẽ tiếp tục dồn nén lại và trở nên ngày càng bức xúc (quan hệ lao động, bảo hiểm xã hội....). Chính sách đầu tư và chính sách việc làm chưa thực sự gắn kết với nhau (vốn đầu tư liên tục tăng, song số lượng và chất lượng việc làm được tạo ra thấp và sự chuyển dịch cơ cấu lao động diễn ra chậm chạp).

4. Chính sách đặc thù (đối tượng đặc thù cụ thể và khuyến khích tài năng)

Cùng với những chính sách chung cho toàn bộ nguồn nhân lực, trong từng giai đoạn nhất định, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể mà Nhà nước có những chính sách riêng đối với từng nhóm người lao động. Nhìn chung, đó là những nhóm đối tượng có vai trò đặc biệt quan trọng và quyết định đến sự phát triển, hưng thịnh của quốc gia hoặc là những nhóm nhạy cảm, dễ bị tổn thương trước sự tác động tiêu cực của thị trường. Đối với nước ta trong thời gian hiện nay, đang và cần phải cải tiến, hoàn thiện các chính sách phát triển NNL cho những nhóm đặc thù sau :

- Chính sách phát triển nguồn nhân lực khu vực quản lý hành chính nhà nước, đặc biệt là đối với đội ngũ những người ra quyết định và tham gia hoạch định chính sách.
- Chính sách phát triển nguồn nhân lực khoa học-công nghệ, trong đó tập trung vào những ngành KH-CN mũi nhọn như công nghệ tin học, công nghệ sinh học, tự động hoá và công nghệ vật liệu mới.
- Chính sách phát triển đội ngũ các doanh nhân, trong đó ưu tiên đối với các doanh nghiệp xuất khẩu và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Chính sách phát triển công nhân kỹ thuật trình độ cao, trước hết là phải đạt được trình độ chuẩn trong khu vực Đông-Nam Á và tiến tới trình độ quốc tế.
- Chính sách đối với một số nhóm lao động thuộc các ngành nghề, lĩnh vực và vùng lãnh thổ đặc biệt.

Mục tiêu chính của những chính sách đặc thù nói trên là cùng với việc sử dụng những công cụ đòn bẩy của thị trường, Nhà nước phải là người chủ động đề xướng, tổ chức, làm nòng cốt, thực hiện sự hỗ trợ cần thiết về tài chính và tạo môi trường thuận lợi cho việc mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực và điều kiện để mọi công dân phát huy được tài năng, sáng tạo.

Hệ thống chính sách phát triển, thu hút và sử dụng lao động trong quản lý nguồn nhân lực bao gồm những giải pháp rộng, liên quan đến rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Kinh nghiệm của nhiều nước và thực tế ở Việt Nam chứng tỏ sức mạnh đột phá của chính sách phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả sử dụng NNL, cần phải xác định và lựa chọn những khâu, điểm đột phá tương tự như đã áp dụng khoán sản phẩm trong nông nghiệp (về bản chất, khoán sản phẩm cũng là một giải pháp tổ chức lao động dựa trên nguyên tắc khuyến khích động lực vật chất đối với người lao động). Việc lựa chọn một số điểm mấu chốt trong số những chính sách đặc thù kể trên chắc chắn sẽ tạo ra được những sự đột phá cần thiết này.

PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC SẢN XUẤT KINH DOANH

I. NHẬN XÉT CHUNG

Theo các giới có thẩm quyền trong lĩnh vực quản lý, có hai nhận định chung rất quan trọng sau đây:

Một là: Khoảng từ 75-80% các vấn đề khó khăn phức tạp gây ra cho công tác quản lý phải giải quyết bắt nguồn từ những nhược điểm của công tác tổ chức, tức là những vấn đề liên quan đến quản lý con người, quản lý nguồn nhân lực.

Hai là: Những phí phạm đáng lo ngại nhất làm cho người ta phải giật mình là những phí phạm về tinh thần làm việc và năng lực của nhân viên do tổ chức kém mà ra. Phần lớn những khuyết điểm mắc phải trong một tổ chức là do người ta coi thường các qui luật cơ bản.

Trong Bộ luật lao động có viết: "Lao động là hoạt động quan trọng nhất của con người, nó tạo ra của cải, vật chất và các giá trị tinh thần của xã hội. Lao động có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao là nhân tố quyết định sự phát triển của đất nước". Do vậy, việc tổ chức, sử dụng lao động đúng, hiệu quả và thực hiện tốt các chính sách, chế độ nhằm khuyến khích người lao động phát huy năng lực của mình trong công việc là một nội dung rất quan trọng đối với quá trình sản xuất kinh doanh, dịch vụ và phát triển kinh tế.

Trong thời gian qua, nhất là sau khi Bộ luật lao động ra đời, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản pháp lý nhằm chấn chỉnh, tăng cường công tác quản lý nguồn nhân lực nói chung và trong các doanh nghiệp nói riêng để phù hợp với yêu cầu của công cuộc đổi mới. Các pháp lệnh, Nghị định và các văn bản của Nhà nước liên quan đến quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và dịch vụ (SXDV), mới nhất là Nghị định 28CP ngày 28/3/1997 của Chính phủ về đổi mới quản lý tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp Nhà nước, công tác lao động, tiền lương đã được chấn chỉnh và tăng cường hơn, hiệu quả hơn.

Hiện nay, trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp trong khu vực sản xuất - dịch vụ (SXDV) là đề ra những chính sách, phương pháp hợp lý, phù hợp với Bộ Luật Lao động của Nhà nước và các văn bản hướng dẫn thực hiện để quản lý nguồn nhân lực của mình nhằm đạt được năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Nhìn chung, hầu hết tất cả các doanh nghiệp trong khu vực SXDV đã thành lập các ban chuyên trách về Tổ chức lao động-Tiền lương, tham mưu giúp chủ Doanh nghiệp đề ra các chính sách về quản lý lao động, quản lý tiền lương và các chế độ khác theo lương một

cách hợp lý, hiệu quả trong việc thực hiện các kế hoạch sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. Cụ thể :

- Chính sách về tăng cường việc xây dựng, đăng ký định mức lao động, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, đơn giá tiền lương, lập sổ lương và thực hiện qui chế trả lương.
- Chính sách về tuyển dụng, sắp xếp, đào tạo và đào tạo lại lao động và thực hiện các chính sách khác liên quan đến người lao động để nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Xây dựng Nội qui lao động, Xây dựng Thỏa ước lao động tập thể trong doanh nghiệp theo qui định của Bộ luật lao động.

II. THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KHU VỰC SXDV

1. Về tổ chức và quản lý lao động:

Nhìn chung các doanh nghiệp trong khu vực SXDV thấy được rằng xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý là việc làm quan trọng bậc nhất trong việc giúp quản lý lao động một cách khoa học để thực thi nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp có hiệu quả. Bộ phận lao động tiền lương (LĐTL) của các doanh nghiệp là những cán bộ có năng lực, trình độ chuyên môn về tổ chức lao động tiền lương. Nhất là sau khi Nghị định 28CP của Chính phủ được ban hành cùng với các Thông tư 13/LĐTBXH-TT, Thông tư 14/LĐTBXH-TT ngày 10/4/1997, Thông tư 18/LĐTBXH-TT ngày 31/12/1998, thông tư 19/LĐTBXH-TT ngày 14/8/1999, Thông tư 4320/LĐTBXH ngày 29/12/1998, Thông tư 980/LĐTBXH-TT ngày 24/3/1999..v.v. bộ phận chuyên trách làm công tác LĐTL ở các doanh nghiệp được quan tâm tăng cường và củng cố hơn so với trước. ở hầu hết các doanh nghiệp trong khu vực SXDV, bộ phận chuyên trách công tác LĐTL đã cùng với các phòng ban chức năng của doanh nghiệp tham mưu giúp chủ doanh nghiệp (Giám đốc hoặc tổng Giám đốc) xây dựng các chính sách, phương pháp cụ thể để tổ chức và quản lý lao động thực thi kế hoạch định ra một cách tốt nhất, hiệu quả cao nhất.

a. Cơ cấu tổ chức và chính sách quản lý lao động

- Xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý theo mô hình SXDV của từng doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức được xây dựng trên những mục đích cơ bản của từng loại hình SXDV nhằm đảm bảo có được một cơ cấu tổ chức hợp lý, dễ dàng triển khai được các tiêu chuẩn có giá trị để kiểm tra đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo kết quả mong muốn, đánh giá được hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Trên cơ sở đó, xây dựng qui chế hoạt động của doanh nghiệp, trong đó thể hiện rõ chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị thành viên (các phòng, ban, tổ..) của doanh nghiệp; thể hiện trách nhiệm, quyền và nghĩa vụ của từng thành viên, đảm bảo cho các đơn vị thành viên chủ động trong thực hiện chức năng nhiệm vụ được giao, mặt khác có điều kiện thuận lợi trong việc cùng giao hoà thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ chính của doanh nghiệp, đảm bảo mỗi thành tích của đơn vị thành viên là thành quả tất yếu của doanh nghiệp.

- Xây dựng Thỏa ước lao động tập thể, Nội qui lao động theo qui định của Bộ luật lao động: Bộ phận chuyên trách LĐTL cùng với tổ chức công đoàn của doanh nghiệp xây dựng và bổ sung, sửa đổi Thỏa ước lao động tập thể phù hợp với qui định của Bộ luật lao động. Thông thường, trong Thỏa ước lao động tập thể được xây dựng các điều kiện lao động và sử dụng lao động, đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với qui định của Chương V- Thỏa ước lao động tập thể của Bộ luật lao động. Một số doanh nghiệp thoả thuận trong Thỏa ước lao động tập thể những qui định có lợi hơn cho người lao động như giảm giờ làm 1,5 giờ/ ngày cho chị em phụ nữ có con nhỏ đến 1 tuổi (theo Bộ Luật lao động là giảm 1 giờ/ngày), trợ cấp khi tứ thân phụ mẫu, vợ (hoặc chồng), con của người lao động qua đời với mức từ 200.000-500.000 đồng/ người, trợ cấp cho chị em khi sinh con thứ nhất và thứ hai từ 500.000 - 2.000.000 đồng/lần/người ngoài trợ cấp theo qui định của Bộ luật lao động, giải quyết trợ cấp tiền tàu xe khi đi nghỉ phép năm..v..v.

Hàng năm, bộ phận chuyên trách LĐTL cùng với Ban chấp hành công đoàn của doanh nghiệp rà soát lại việc thực hiện Thỏa ước lao động tập thể, kiểm tra những điều đã làm được và những điều chưa hợp lý của Thỏa ước để sửa đổi, bổ sung, đảm bảo thực hiện các quyền lợi và nghĩa vụ chính đáng của người lao động và người sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Cùng với việc xây dựng Thỏa ước lao động tập thể, Bộ phận LĐTL chịu trách nhiệm xây dựng Nội qui lao động của doanh nghiệp, trong đó qui định về kỷ luật lao động đối với người lao động trong thời gian làm việc cho doanh nghiệp (như thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, an toàn vệ sinh môi trường làm việc, qui định về việc tuân thủ qui trình công nghệ, điều hành sản xuất, kinh doanh..v..) phù hợp với qui định của Bộ luật lao động.

Việc làm này được thực hiện trên cơ sở kế hoạch SXDV, doanh nghiệp xác định biên lao động theo các loại hình SXDV với mục đích tận dụng tối đa lao động hiện có, đảm bảo sử dụng có chất lượng lao động theo chuyên ngành đào tạo.

- Ký kết hợp đồng lao động và đăng ký hợp đồng lao động phụ thuộc vào tính chất công việc và mùa vụ theo qui định của Bộ luật lao động. Chức danh công việc, địa điểm làm việc và mức lương của người lao động được ghi rõ trong hợp đồng lao động được ký kết giữa người sử dụng lao động (chủ doanh nghiệp) và người lao động. Thông thường hợp đồng lao động được ký kết theo 3 loại:
 - + Hợp đồng lao động không xác định kỳ hạn. Loại hợp đồng lao động này được thực hiện đối với người lao động thuộc trong biên chế cũ của doanh nghiệp hoặc người lao động mới tuyển dụng nhưng thuộc biên chế cũ của doanh nghiệp khác chuyển công tác đến.
 - + Hợp đồng lao động có xác định kỳ hạn từ 1-3 năm: được thực hiện đối với lao động mới tuyển dụng theo nhu cầu lao động của doanh nghiệp hàng năm và từng thời kỳ của doanh nghiệp.
 - + Hợp đồng lao động theo mùa vụ, vụ việc có kỳ hạn dưới 1 năm: được thực hiện đối với lao động phổ thông hoặc lao động cần tuyển theo nhu cầu công việc từng mùa vụ, vụ việc.
- Thực hiện việc ghi và quản lý sổ lao động của người lao động theo qui định của Bộ luật lao động. Việc ghi sổ lao động do Bộ phận lao động tiền lương của doanh nghiệp thực hiện và bổ sung mới hàng năm theo mẫu tờ khai, sổ lao động do Bộ lao động Thương binh Xã hội ban hành và được đăng ký tại Sở lao động Thương binh Xã hội của địa phương, nơi doanh nghiệp đặt trụ sở, quản lý.
- Xây dựng chương trình giải quyết việc làm theo Chương II-Việc làm Bộ luật lao động và Nghị định 72CP ngày 31/10/1995 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động về việc làm. Chỉ tiêu tạo việc làm mới là lao động mới cần tuyển khi qui mô SXDV của doanh nghiệp mở rộng, đầu tư mới và nhu cầu cần sắp xếp lại lao động. Giải quyết việc làm cho người lao động là việc làm được quan tâm thường xuyên ở mỗi doanh nghiệp, vì vậy hầu hết ở các doanh nghiệp đã có biện pháp giải quyết việc làm cho người lao động.

Hàng năm, vào hai kỳ (tháng 1 và tháng 7), doanh nghiệp báo cáo với Sở LĐTBXH, nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính, về tình hình sử dụng lao động, nhu

cầu tuyển dụng lao động và việc thực hiện các chế độ đối với người lao động theo mẫu qui định của Bộ LĐTBXH.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại là một phần của kế hoạch hàng năm của doanh nghiệp như: Xây dựng chương trình đào tạo trong nước và ngoài nước các ngành nghề mà doanh nghiệp đang có hoặc cần bổ sung cho phát triển, tổ chức dạy nghề, bồi dưỡng nghề, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động. Thực hiện kế hoạch đào tạo và đào tạo lại đảm bảo người lao động không bị lạc hậu về kiến thức và bổ sung thêm kiến thức chuyên môn nghề nghiệp, phát huy tốt năng lực của mình trong công tác, mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp. Mặt khác, việc đào tạo và đào tạo lại đảm bảo cho người lao động giảm thiểu nguy cơ mất việc làm khi có nguyên nhân bất khả kháng như doanh nghiệp phải thay đổi cơ cấu SXDV, thay đổi dây chuyền công nghệ, đưa tiến bộ KHKT vào SXDV...v...

- Xây dựng kế hoạch về An toàn lao động, Vệ sinh môi trường làm việc trong doanh nghiệp (ATLĐ, VSMT). Doanh nghiệp thực hiện chế độ bảo hộ lao động, bồi dưỡng độc hại, đảm bảo thời gian làm việc, nghỉ ngơi đối với từng loại hình SXDV cho người lao động theo qui định của Bộ Luật lao động. Doanh nghiệp thành lập mạng lưới an toàn viên về lao động và vệ sinh lao động, thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ về trợ cấp tai nạn lao động (nếu xảy ra), chế độ kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm cho người lao động, giải quyết trợ cấp hàng năm cho người lao động khi mắc bệnh nghề nghiệp..v... Công việc này được thực hiện và báo cáo định kỳ hàng năm cho Sở LĐTBXH theo mẫu báo cáo do Bộ LĐTBXH ban hành.

- Tổ chức thực hiện chế độ đối với người lao động được cử đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài, tình hình thực hiện thu nộp hợp tác lao động (HTLĐ).

c. Chế độ báo cáo về quản lý lao động

- Thống kê, tổng hợp phân tích đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch về số lượng, chất lượng lao động, sử dụng lao động. Lập báo cáo định kỳ về tình hình lao động của doanh nghiệp theo mẫu báo cáo do Bộ LĐTBXH ban hành:

- + Báo cáo tình hình sử dụng lao động 6 tháng, năm
- + Báo cáo tăng giảm lao động trong 6 tháng, năm
- + Báo cáo số lượng và chất lượng lao động
- + Báo cáo tình hình đào tạo, dạy nghề

- Thực hiện và báo cáo định kỳ về chế độ cho thôi việc, nghỉ việc của người lao động theo mẫu báo cáo về tình hình sử dụng lao động của doanh nghiệp.
 - + Thôi việc do hai bên thoả thuận chấm dứt Hợp đồng lao động (HĐLĐ), hết hạn hợp đồng lao động, do một trong hai bên đơn phương chấm dứt HĐLĐ trước thời hạn.
 - + Thôi việc hưởng BHXH 1 lần..v..v.
 - + Chuyển công tác sang đơn vị khác..v..v
- Báo cáo công tác ATLĐ, VSLĐ 6 tháng, năm:
 - + Công tác Bảo hộ lao động, khám sức khoẻ định kỳ
 - + Tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp
 - + Thực hiện chế độ khen thưởng, kỷ luật, bồi thường vật chất theo qui định hiện hành của Nhà nước.

1. Về công tác quản lý tiền lương

a. Các chính sách chung

- Xem xét và đề nghị xếp hạng doanh nghiệp theo qui định của Nhà nước. Trên cơ sở đó làm căn cứ sắp xếp bậc lương cho CBCNV trong doanh nghiệp.
- Tổ chức xây dựng và quản lý định mức lao động và đăng ký định mức lao động theo Thông tư 14/LĐTBXH-TT ngày 10/4/1997 của Bộ LĐTBXH để làm cơ sở giao đơn giá tiền lương và quỹ lương thực hiện của doanh nghiệp. Công việc này do Hội đồng xây dựng định mức hoàn chỉnh hệ thống các định mức lao động trong doanh nghiệp, trong đó coi trọng định mức tổng hợp (gồm xây dựng hệ thống định mức tổng hợp, thuyết minh phương pháp và các bước xây dựng định mức lao động).
- Xây dựng Qui chế trả lương, thưởng của doanh nghiệp do Hội đồng xây dựng Qui chế trả lương thưởng của doanh nghiệp thực hiện. Thành viên của Hội đồng do Giám đốc doanh nghiệp quyết định bao gồm: Giám đốc doanh nghiệp làm chủ tịch, thành viên khác có Bộ phận LĐTL, Công đoàn, các chuyên gia giỏi trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ. Qui chế trả lương, thưởng được xây dựng dân chủ, được phổ biến công khai đến người lao động. Qui chế trả lương, thưởng được đăng ký với cơ quan giao đơn giá tiền lương đối với doanh nghiệp theo qui định ở Thông tư 13/LĐTBXH-TT ngày 10/4/1997, Công văn 4320/LĐTBXH-TL ngày 29/12/1998 của Bộ LĐTBXH. Đây là chính sách đảm bảo tránh tình trạng phân phối bình quân, không gắn kết với kết quả lao động.

Qui chế trả lương, thưởng của doanh nghiệp được xây dựng theo nhiều cách, được qui định rõ về nguyên tắc phân phối quỹ tiền lương, thực hiện phân phối theo lao động và phụ thuộc vào kết quả lao động của từng người; chống phân phối tiền lương theo hình thức quân bình chủ nghĩa, không khuyến khích được người lao động, hệ số giãn cách tiền lương của người có lương cao nhất và thấp nhất tối đa không quá 2 lần so với hệ số mức lương cao nhất của doanh nghiệp theo Nghị định 26/CP; tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động; nguồn hình thành quỹ tiền lương từ các hoạt động SXDV; phương pháp sử dụng tổng quỹ tiền lương; qui định trả lương gắn kết với kết quả lao động.

- Xây dựng chức danh, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ đối với viên chức chuyên môn, nghiệp vụ; tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất, kinh doanh và đăng ký với cơ quan có thẩm quyền theo phân cấp quản lý (Thông tư 04/1998/TT-LĐTBXH ngày 4/4/1998 của Bộ LĐTBXH) để làm cơ sở cho việc thi nâng ngạch trong doanh nghiệp; đồng thời làm cơ sở để xác định quỹ lương, định mức đơn giá tiền lương.

b. Tổ chức thực hiện

- Trên cơ sở định mức lao động của doanh nghiệp, xây dựng đơn giá tiền lương của từng loại hình sản xuất, kinh doanh, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp; phân bổ đơn giá tiền lương theo từng loại hình SXDV cho các đơn vị thành viên; hướng dẫn các đơn vị thành viên xây dựng và tổ chức thực hiện nguồn quỹ tiền lương hình thành theo đơn giá tiền lương được duyệt và phân bổ. Đơn giá tiền lương được các cơ quan có thẩm quyền theo phân cấp quản lý thẩm định căn cứ vào chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch được duyệt (chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch ít nhất phải bằng lợi nhuận đạt được của năm trước liền kề), có tính đến việc xem xét các điều kiện áp dụng hệ số điều chỉnh tăng thêm mức lương tối thiểu đối với từng ngành (khu vực) SXDV, theo qui định tại Nghị định 28CP ngày 28/3/1997 của Chính phủ và Thông tư 13/LĐTBXH-TT ngày 10/4/1997 của Bộ LĐTBXH.
- Xác định quỹ tiền lương thực hiện của doanh nghiệp trên cơ sở đơn giá tiền lương được thẩm định. Trường hợp lợi nhuận thực hiện của doanh nghiệp thấp hơn chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch được giao thì quỹ lương thực hiện phải giảm trừ theo qui định tại mục II Thông tư 18/LĐTBXH-TT ngày 31/12/1998 của Bộ LĐTBXH:

- + Khi doanh nghiệp không đảm bảo chỉ tiêu nộp ngân sách thì bị xử lý theo Luật thuế và các văn bản hướng dẫn liên quan.
- + Khi doanh nghiệp không đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận thực hiện:
Lợi nhuận thực hiện thấp hơn so với năm trước liền kề, hoặc thấp hơn so với lợi nhuận kế hoạch được giao, quỹ lương thực hiện bị giảm trừ bằng phần lợi nhuận không thực hiện bằng so với năm trước liền kề. Hoặc cứ giảm 1% lợi nhuận so với năm trước liền kề thì giảm đi 0,5% quỹ tiền lương điều chỉnh tăng thêm nhưng mức giảm trừ không quá 50% quỹ tiền lương điều chỉnh tăng thêm.
- Phân chia sử dụng quỹ tiền lương đảm bảo tiền lương không vượt chỉ so với quỹ tiền lương thực hiện theo qui định của Nghị định 28/CP của Chính phủ và các văn bản hướng dẫn thực hiện của Bộ LĐTBXH, tránh tình trạng phân phối lương dồn vào cuối năm, hoặc để dự phòng quỹ lương quá lớn cho năm sau:
 - + Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian ít nhất bằng 76% tổng quỹ tiền lương.
 - + Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với người lao động có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác tối đa không quá 10% tổng quỹ tiền lương.
 - + Quỹ khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi tối đa không quá 2% tổng quỹ tiền lương.
 - + Quỹ dự phòng cho năm sau tối đa không quá 12% tổng quỹ tiền lương.
- Qui định chế độ trả lương cụ thể gắn kết với kết quả lao động của từng người, từng bộ phận tùy thuộc vào đặc điểm về tổ chức SXDV, tổ chức lao động của từng doanh nghiệp, từng đơn vị thành viên của doanh nghiệp.

Thông thường, các doanh nghiệp thực hiện trả lương theo 2 hình thức:

+ Hình thức trả lương theo thời gian đối với lao động như viên chức quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành phục vụ và các đối tượng khác không thể thực hiện trả lương theo sản phẩm hoặc lương khoán. Hình thức này được thực hiện theo nhiều cách. Một số doanh nghiệp thực hiện trả lương theo công việc được giao gắn kết với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc, mức độ hoàn thành công việc và ngày công lao động thực tế, không phụ thuộc vào hệ số lương được xếp theo Nghị định 26CP. Cách trả lương này đòi hỏi phải đề ra những tiêu chí cụ thể để chấm điểm xác định mức độ phức tạp, tính trách nhiệm..v..v. Một số doanh nghiệp trả lương cho người lao động theo cách vừa trả lương thời gian theo hệ số

lương 26CP được xếp của người lao động, vừa theo kết quả cuối cùng của từng người, từng bộ phận.

+ Hình thức trả lương theo sản phẩm hoặc lương khoán:

Đối với lao động làm lương khoán và làm lương sản phẩm cá nhân trực tiếp, tiền lương được trả trực tiếp phụ thuộc vào khối lượng sản phẩm thực hiện được và đơn giá tiền lương sản phẩm hoặc tiền lương khoán của công việc khoán.

Đối với lao động làm lương khoán, lương sản phẩm tập thể, tiền lương khoán của tập thể được xác định như đối với tiền lương khoán, lương sản phẩm cá nhân trực tiếp. Riêng tiền lương trả trực tiếp cho người lao động trong tập thể đó do tập thể đó phân phối phụ thuộc vào kết quả thực hiện khoán của từng người.

- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện chế độ nâng bậc lương hàng năm cho người lao động:

+ Nâng bậc lương hàng năm theo Nghị định 26CP, Thông tư 05/LĐTBXH-TT của Bộ LĐTBXH;

+ Xét duyệt xếp bậc lương theo chức danh công việc đang bố trí trên cơ sở tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, Qui chế trả lương, trả thưởng của doanh nghiệp;

+ Tổ chức thi nâng ngạch, nâng bậc lương hàng năm đối với các chức danh chuyển ngạch, đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất.

- Tổ chức theo dõi, tổng hợp báo cáo thống kê định kỳ về tình hình thực hiện công tác lao động tiền lương của doanh nghiệp.

- Ngoài những phương pháp tổ chức thực hiện trên, Bộ phận LĐTL tại các doanh nghiệp nghiên cứu, tham gia ý kiến, đề xuất các chính sách, chế độ về LĐTL đặc thù đối với lao động của đơn vị;

Kiểm tra hoặc phối hợp thanh tra tình hình thực hiện các chế độ, chính sách về LĐTL ở các đơn vị thành viên thuộc quyền quản lý theo qui định của Nhà nước.

2. Về quản lý Bảo hiểm xã hội:

- Lập danh sách đăng ký đóng BHXH, BHYT tại cơ quan BHXH, BHYT, nơi doanh nghiệp hoặc đơn vị thành viên đặt trụ sở hoạt động theo qui định của Điều lệ BHXH.

- Thường xuyên theo dõi, bổ sung tăng giảm danh sách người lao động đóng và hưởng BHXH, BHYT của doanh nghiệp.

- Hướng dẫn người lao động thực hiện chế độ BHXH, BHYT.
- Thực hiện và hỗ trợ chính sách xã hội, người có công, tham gia các chương trình xoá đói giảm nghèo, chương trình hỗ trợ các vùng có thiên tai..v..v.

1. Chế độ báo cáo công tác quản lý Lao động, tiền lương:

Việc thực hiện đúng và đầy đủ chế độ báo cáo thống kê về công tác LĐTL là hết sức cần thiết, tạo cơ sở cho doanh nghiệp hoạch định và có những điều chỉnh thích hợp về lao động, tiền lương và thu nhập phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Bên cạnh đó, các số liệu báo cáo tin cậy sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong định hướng, đề xuất và tham mưu đối với các cơ quan Nhà nước trong việc thực hiện các chế độ chính sách về LĐTL.

Hiểu được tầm quan trọng của công tác báo cáo thống kê về công tác LĐTL, các doanh nghiệp đã thực hiện đầy đủ chế độ báo cáo định kỳ 6 tháng, năm theo biểu mẫu ban hành của Bộ LĐTBXH. Một số doanh nghiệp (Tổng Công ty) ban hành bổ sung biểu mẫu báo cáo thống kê định kỳ công tác LĐTL cho các đơn vị thành viên, trên cơ sở các biểu mẫu hiện hành của Bộ LĐTBXH, nhằm tăng cường và nâng cao hiệu quả công tác quản lý và điều hành trong việc thực hiện các chế độ, chính sách về LĐTL.

Thông thường, báo cáo thống kê định kỳ về công tác LĐTL gồm có:

- Báo cáo tình hình sử dụng lao động 6 tháng đầu năm, năm;
- Báo cáo tăng giảm lao động 6 tháng đầu năm, năm;
- Báo cáo danh sách lao động có mặt của đơn vị tại thời điểm 1/10 hàng năm;
- Báo cáo số lượng và chất lượng lao động;
- Báo cáo tình hình đào tạo và dạy nghề;
- Khai trình việc sử dụng lao động khi doanh nghiệp bắt đầu hoạt động;
- Báo cáo việc chấm dứt sử dụng lao động khi doanh nghiệp chấm dứt hoạt động;
- Báo cáo danh sách lao động đi làm việc ở nước ngoài;
- Báo cáo tính hình thực hiện thu nộp HTLĐ;
- Báo cáo lao động và thu nhập 6 tháng đầu năm, năm;
- Báo cáo danh sách đề nghị xếp, nâng bậc lương năm;
- Báo cáo kết quả xếp, nâng bậc lương năm;
- Báo cáo tình hình thực hiện lao động-tiền lương quý;
- Báo cáo về công tác ATLĐ 6 tháng đầu năm, năm;
- Báo cáo tai nạn lao động 6 tháng đầu năm, năm;
- Báo cáo thống kê tai nạn lao động.

II. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH VÀ KIẾN NGHỊ

1. Đánh giá thực trạng các chính sách

a. Các chính sách quản lý Lao động - Tiền lương:

Quá trình xây dựng, thẩm định và giao đơn giá tiền lương:

Nhìn chung, các đơn vị tiến hành xây dựng đơn giá tiền lương theo đúng tinh thần của Nghị định 28/CP. Các số liệu đầu vào được các đơn vị tính toán, cân đối phù hợp với các qui định và hướng dẫn của Bộ LĐTBXH. Hầu hết các doanh nghiệp lựa chọn phương pháp xây dựng đơn giá tiền lương tính trên doanh thu, một số doanh nghiệp khác, đơn giá tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí hoặc đơn giá tính trên đơn vị sản phẩm.

Đa số các doanh nghiệp có doanh thu năm sau cao hơn năm trước, nhưng đơn giá tiền lương giảm dần so với doanh thu qua các năm, vì theo tinh thần của Nghị định 28CP, việc xác định quỹ tiền lương chỉ được tính tương ứng với tốc độ tăng lao động chứ không phải tương ứng với doanh thu, mặt khác, trong những năm qua, tốc độ tăng lao động luôn thấp hơn nhiều tốc độ tăng doanh thu, thường là từ 5%-20% của lao động so với từ 10%-50% của doanh thu (do tiếp nhận tiến bộ KHKT, do người lao động được đào tạo có tay nghề cao...v.v...v dẫn đến năng suất lao động tăng cao).

Đối với các doanh nghiệp Tổng công ty, việc phân bổ đơn giá tiền lương đã được Bộ LĐTBXH giao theo từng loại hình sản xuất cho các đơn vị thành viên được thực hiện nghiêm túc, có sự tham gia của Công đoàn, có sự bàn bạc thống nhất, đảm bảo tính công khai và dân chủ dựa trên các nguyên tắc:

- Tổng quỹ lương kế hoạch của các đơn vị không vượt quá tổng quỹ tiền lương của Bộ LĐTBXH giao theo đơn giá tổng hợp;
- Việc giao đơn giá không làm giảm các chỉ tiêu lợi nhuận, nộp ngân sách của từng đơn vị thành viên;
- Mức lương bình quân của các đơn vị thành viên được tính từ tổng quỹ tiền lương giao đơn giá không vượt quá mức khống chế của Tổng công ty.

Về định mức lao động:

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh và dịch vụ của các doanh nghiệp khác nhau, nên việc xây dựng định mức lao động của mỗi doanh nghiệp có khác nhau. Đối với các đơn vị sản xuất kinh doanh, định mức lao động được xây dựng cho đơn vị sản phẩm. Riêng đối với các đơn vị dịch vụ, định mức lao động được xây dựng theo định biên lao động.

Tuy vậy, nhìn chung, đa số các đơn vị chưa có hệ thống định mức lao động hoàn chỉnh, hoặc có nhưng chất lượng chưa cao. Trong các năm qua, phần lớn các đơn vị xác định số lao động kế hoạch trên cơ sở lấy số lao động bình quân sử dụng thực hiện năm trước liền kề và tính toán lao động tăng thêm phù hợp với kế hoạch SXDV trong năm để xây dựng đơn giá tiền lương.

Do chưa có hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, hoặc có nhưng chưa phù hợp nên các doanh nghiệp thường xác định hệ số lương cấp bậc, hệ số phụ cấp trên cơ sở hệ số lương, phụ cấp bình quân đang áp dụng đối với người lao động theo Nghị định 26CP của Chính phủ và tăng thêm khoảng từ 5% - 20% để tính đơn giá. Chính vì vậy hệ số lương bình quân còn bất hợp lý, chưa phản ánh một cách khách quan trình độ lao động và nhu cầu sử dụng lao động của các doanh nghiệp.

Về các chính sách đối với lao động

Nhu cầu đào tạo và sử dụng lao động ở hầu hết các doanh nghiệp ngày càng được chú trọng và nâng cao chất lượng, nhất là tại các doanh nghiệp có tính chất độc quyền của Nhà nước như dầu khí, bưu điện và một số ngành có thu nhập cao như hàng không, ngân hàng, than..v.v... CBCNV của doanh nghiệp được đào tạo cơ bản về chuyên môn, nghiệp vụ trong thời gian ký kết hợp đồng tại doanh nghiệp, ngoài ra, còn được đào tạo bổ sung, nâng cao chuyên ngành, đáp ứng với sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhu cầu sử dụng lao động ở tất cả các doanh nghiệp ngày càng khắt khe, chú trọng nhiều hơn về chất lượng, nhất là đối với loại lao động tuyển mới của hợp đồng có kỳ hạn từ 1 - 3 năm. Hình thức sử dụng lao động hợp đồng có kỳ hạn từ 1-3 năm đã giúp doanh nghiệp chọn lọc được lao động có ý thức chuyên môn, nâng cao tay nghề, ngoại ngữ, hăng say công tác, có ý thức cố gắng vươn lên cao, vì nếu không như vậy, sẽ bị đào thải và thay thế. Tất nhiên ở đây còn phụ thuộc vào chính sách đãi ngộ, khuyến khích (chính sách về trả lương, thưởng gắn kết với hiệu quả lao động, chính sách đào tạo, khoa học tổ chức lao động, phân công và sử dụng lao động có hiệu quả...) của doanh nghiệp đối với sự cố gắng của người lao động về kỷ luật lao động, ý thức nâng cao chuyên môn nghề nghiệp cũng như kiến thức xã hội, ngoại ngữ.

a. Kết quả thực hiện Nghị định 28CP:

Cơ chế tiền lương theo Nghị định 28CP của Chính phủ đã tạo ra một sự chuyển biến sâu sắc trong mối quan hệ giữa tiền lương và kết quả sản xuất, dịch vụ của các doanh nghiệp. Tiền lương đã thực sự gắn kết với năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ của các đơn vị trong khu vực SXDV. Có thể nói rằng, sự biến động trong kết quả sản xuất kinh doanh đã phản ánh tương đối trung thực và khách quan các thông số về tiền lương và thu nhập của các đơn vị trong khu vực SXDV. Cơ chế tiền lương mới đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp chấn chỉnh tổ chức sản xuất, dịch vụ; phát huy tính chủ động sáng tạo trong sản xuất, dịch vụ; nỗ lực tìm kiếm và mở rộng thị trường, nhằm mục đích tăng doanh thu, lợi nhuận, bảo đảm mức nộp ngân sách Nhà nước để ổn định và cải thiện tiền lương cho người lao động.

Thực tế qua những năm thực hiện Nghị định 28CP, các chỉ tiêu về năng suất lao động, lợi nhuận, doanh thu và mức nộp ngân sách của hầu hết các đơn vị trong khu vực SXDV không ngừng tăng trưởng. Lấy số liệu của các doanh nghiệp trong ngành dầu khí làm ví dụ cho thấy, nếu như năm 1997, năm đầu tiên thực hiện cơ chế mới, doanh thu thực hiện của toàn Tổng công ty dầu khí Việt nam tăng 153% so với thực hiện năm 1996, thì năm 1998 doanh thu thực hiện đã tăng 160% so với thực hiện năm 1997; lợi nhuận thực hiện năm 1997 tăng 151% so với năm 1996 thì năm 1998, lợi nhuận thực hiện đạt gấp 2,2 lần so với năm 1997.

Cùng với sự tăng trưởng của các chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận thực hiện, năng suất lao động và mức nộp ngân sách Nhà nước cũng có sự gia tăng tương ứng. Điều đó phản ánh hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị trong khu vực SXDV qua những năm thực hiện Nghị định 28CP phát triển mạnh cả về số lượng, chất lượng; hiệu quả sản xuất kinh doanh không ngừng được cải thiện và có sự tăng trưởng cao. Phù hợp với kết quả sản xuất, kinh doanh đã đạt được, quỹ tiền lương thực hiện của các đơn vị cũng tăng dần qua các năm, nhưng vẫn đảm bảo nguyên tắc mức tăng của quỹ tiền lương thấp hơn mức tăng năng suất lao động. Đi sâu vào phân tích các số liệu của Tổng công ty dầu khí cho thấy, trong năm 1996, cứ thực hiện 1 đồng tiền lương được 1,69 đồng lợi nhuận và 5,02 đồng nộp ngân sách; năm 1997, tỷ lệ tương ứng là 2 đồng - 5,22; năm 1998 là 4,01 đồng - 6,98 đồng (Báo cáo năm 1998 của Tổng công ty). Trong khi tốc độ tăng doanh thu, lợi nhuận và nộp ngân sách của toàn Tổng công ty dầu khí đạt mức 30-60%, thì tốc độ tăng lao động thực tế sử dụng bình quân hàng năm của toàn Tổng công ty không lớn (năm 1997 tăng 11%, năm 1998 tăng 4%).

Xuất phát từ việc thích ứng với cơ chế tiền lương mới theo hướng gắn liền với kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, các doanh nghiệp đã chú trọng đến việc hợp lý hoá các khâu và qui trình sản xuất, chấn chỉnh và tăng cường công tác tổ chức lao động, phân công và sử dụng lao động có hiệu quả hơn. Công tác xây dựng định mức lao động và định mức lao động tổng hợp của các doanh nghiệp đã dần đi vào nề nếp. Dù rằng các định mức lao động tuy chưa được hoàn chỉnh và chưa có các căn cứ khoa học vững chắc, nhưng cũng đã đáp ứng phần nào yêu cầu thực tế của sản xuất, kinh doanh ở các doanh nghiệp. Tại phần lớn các doanh nghiệp, số lao động định mức hàng năm thường cao hơn số lao động thực tế sử dụng của năm trước liền kề. Bên cạnh số doanh nghiệp tiến hành rà soát, sửa đổi, điều chỉnh các định mức lạc hậu, giảm số lao động định mức ở một số khâu của hoạt động sản xuất, kinh doanh thì ở một số doanh nghiệp khác, do việc mở rộng đầu tư, có mức tăng lao động khá cao. Nhìn chung, tốc độ tăng lao động định mức thấp hơn so với tốc độ tăng các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, dẫn đến năng suất lao động trong khu vực SXDV không ngừng được tăng cao.

Bên cạnh tiền lương và thu nhập tăng lên tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh, việc phân phối tiền lương đã được cải thiện thông qua việc xây dựng Quy chế trả lương, thưởng ở các đơn vị trong khu vực. Một số doanh nghiệp đã hình thành được hệ thống thang, bảng lương theo chức danh công việc đang đảm nhiệm (như Dầu khí, Ngân hàng, Hàng không, Bưu điện...v.v, khắc phục được tình trạng cào bằng mức độ hưởng thụ trong việc phân phối tiền lương, phản ánh được sự khác biệt về trình độ, trách nhiệm và hiệu quả trong công việc của mỗi người, gắn tiền lương với mức độ đóng góp và hoàn thành nhiệm vụ của từng người lao động. Điều đó đã tạo ra động lực khuyến khích người lao động không ngừng phấn đấu để đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề, yên tâm làm việc và đóng góp vào việc hoàn thành chung của các đơn vị trong khu vực SXDV.

Ở hầu hết các doanh nghiệp, thông qua việc phân bổ và điều chỉnh đơn giá tiền lương, cũng như hàng loạt các biện pháp và chính sách kịp thời khác, mối quan hệ về tiền lương và thu nhập giữa các đơn vị thành viên được giải quyết tương đối hợp lý.

Tình trạng hưởng lương cao do lợi thế ngành, hàng mà chưa thực sự gắn với hiệu quả của sản xuất, kinh doanh phần nào đã được khắc phục. Tuy nhiên, vẫn còn tình trạng lợi thế về ngành nghề thể hiện khá rõ trong khu vực SXDV, cụ thể, trong khi ở một số ngành có mức tiền lương bình quân trên 2 triệu

đồng/người/tháng do có lợi thế về ngành, hàng độc quyền, thì ở một số đơn vị khác, do sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn, mức độ cạnh tranh cao, tiền lương bình quân chỉ đạt 400.000 đồng-600.000đồng/người/tháng. ở một số doanh nghiệp, mức tiền lương bình quân giữa các loại hình sản xuất, kinh doanh của các đơn vị trực thuộc cũng khác nhau và cần có sự điều tiết tổng thể trong doanh nghiệp cho hợp lý, điều tiết lương từ bộ phận có thu nhập cao sang bộ phận có thu nhập thấp nhưng phải đảm bảo kích thích sản xuất, kinh doanh, tạo thêm việc làm ở bộ phận có thu nhập thấp.

Nhìn chung, bộ phận chuyên trách công tác LĐTL ở hầu hết các doanh nghiệp bước đầu được lập lại và củng cố. Hệ thống quản lý LĐTL đã dần được hình thành và phát triển, công tác chỉ đạo, kiểm tra và đôn đốc được chú trọng và quan tâm thường xuyên.

b. Những tồn tại, vướng mắc

Tuy công tác xây dựng định mức lao động của các đơn vị trong khu vực SXDV đã đáp ứng phần nào yêu cầu của sản xuất kinh doanh nhưng chưa thực sự hoàn chỉnh và thiếu căn cứ khoa học. Hầu hết các đơn vị chưa xây dựng được hệ thống chức danh và tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ gắn với từng chức danh cụ thể để làm cơ sở xác định định biên lao động. Các đơn vị thường dựa vào số lao động thực tế sử dụng bình quân năm trước, so sánh, cân đối với các chỉ tiêu sản xuất, kinh doanh, mức tiền lương dự kiến theo kế hoạch để xác định và "uốn nắn" số lao động định mức hàng năm cho phù hợp. Đối với những sản phẩm sản xuất có thể xây dựng được định mức lao động nhưng tiêu thụ lại rất thất thường, vì vậy, việc xây dựng và xác định định mức lao động cũng rất khó khăn. Do đó, việc xây dựng định mức và định mức lao động tổng hợp là rất phức tạp, đòi hỏi cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng và có biện pháp hoàn thiện hơn trong thời gian tới.

Cùng với việc thực hiện Nghị định 28CP, một số đơn vị có nguồn thu cao hoặc có lợi thế độc quyền đã xuất hiện xu hướng đẩy mức tiền lương bình quân lên cao, đôi khi không xuất phát từ nỗ lực chủ quan của đơn vị (thậm chí điều này còn thể hiện trong nội bộ một số Tổng công ty có tính độc quyền), không tính đến lợi ích chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh với các đơn vị khác cũng như mặt bằng thu nhập trong các đơn vị quốc doanh của cả nước. Qua thực tế cho thấy, nhìn chung các đơn vị trong khu vực SXDV chưa hình thành được một chiến lược quản lý lao động, tiền lương lâu dài, không có sự chuẩn bị, dự phòng khi đơn vị mất dần lợi thế trong sản xuất kinh doanh hoặc chuyển tiếp sang một chu kỳ kinh

doanh mới. Thực tế cho thấy, các đơn vị của một số Tổng công ty có tính chất độc quyền, khi sản xuất kinh doanh phát triển đã sử dụng và huy động hết khả năng các nguồn quỹ để tăng thu nhập đột biến cho người lao động; khi sản xuất kinh doanh chững lại và có biểu hiện sút giảm, tiền lương và thu nhập của người lao động cũng giảm nhanh với tốc độ tương ứng, gây xáo trộn không nhỏ đến tâm lý, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc của từng người lao động và hoạt động sản xuất kinh doanh của cả đơn vị.

Mặt bằng tiền lương còn chưa hợp lý trong từng đơn vị của khu vực SXDV, thậm chí giữa các đơn vị thành viên của từng đơn vị Tổng công ty thuộc khu vực. Có một số đơn vị của số Tổng công ty có tính chất độc quyền, chênh lệch tiền lương bình quân giữa bộ phận cao nhất và thấp nhất lên đến 3-4 lần. Vẫn còn tồn tại việc phân phối tiền lương mang tính chất bình quân, làm mất ý nghĩa của tiền lương, không tạo ra động lực mới để nâng cao năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh. Nguyên nhân chính là do các đơn vị chưa xây dựng được hệ thống chức danh và tiêu chuẩn rõ ràng và việc trả lương còn lệ thuộc nhiều vào yếu tố lịch sử.

Việc trích quỹ tiền lương ở một số đơn vị còn chưa trích đúng, trích đủ. Cá biệt có đơn vị do không cân đối khả năng nguồn quỹ nên đã chi vượt quỹ lương cho phép. Công tác quyết toán tài chính hàng năm chậm do đó việc xác định quỹ tiền lương thực hiện, kiểm tra và chấn chỉnh những sai phạm về chính sách chế độ không kịp thời, tác dụng và ý nghĩa phần nào bị giảm sút.

Vai trò và vị trí của công tác lao động, tiền lương trong hoạt động sản xuất kinh doanh chưa được quan tâm và chú ý đúng mức. Tại nhiều đơn vị, bộ phận chuyên trách làm công tác lao động, tiền lương chưa được kiện toàn và củng cố theo đúng qui định tại Nghị định 28CP của Chính phủ. Đội ngũ viên chức làm công tác lao động, tiền lương còn thiếu về số lượng, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ còn bất cập so với yêu cầu về chất lượng và khối lượng công việc của công tác lao động, tiền lương. Việc đào tạo cho đội ngũ làm công tác lao động, tiền lương còn quá khiêm tốn, thậm chí có người từ ngày vào làm việc cho đến nay chưa hề được qua lớp đào tạo lại nào về chuyên môn đang làm. Đây là một trong những nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến khả năng thực thi nhiệm vụ công tác lao động, tiền lương tại các đơn vị trong khu vực SXDV.

2. Kiến nghị giải pháp

Qua nghiên cứu và đánh giá thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực của các đơn vị trong khu vực SXDV, có thể kiến nghị mấy giải pháp sau:

- Hoạch định kế hoạch sản xuất kinh doanh một cách chính xác nhất, đảm bảo tính khả thi, đồng thời củng cố và lên được mô hình tổ chức khoa học, hợp lý để người lao động phát huy được tính chủ động, sáng tạo, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng người nói riêng, của toàn đơn vị nói chung. Đây là điều kiện tiên quyết để ổn định và giữ vững mức tiền lương và thu nhập ở các đơn vị, là tiền đề và cơ sở quan trọng để thực hiện những cải cách và chính sách về điều kiện lao động và các chế độ đãi ngộ đối với người lao động.
- Củng cố tổ chức bộ máy làm công tác lao động, tiền lương, phân định chức năng, nhiệm vụ cụ thể của công tác lao động tiền lương từ trên xuống dưới theo đúng qui định tại Nghị định 28CP và các văn bản hướng dẫn của Nhà nước. Có chính sách đào tạo và tăng cường đội ngũ viên chức làm công tác lao động, tiền lương, đảm bảo đủ về số lượng, vững về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.
- Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn viên chức chuyên môn, nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động và tổ chức thi nâng ngạch hàng năm tại các đơn vị. Chấn chỉnh công tác định mức lao động, đảm bảo định mức lao động được xây dựng hợp lý làm cơ sở cho việc xác định đơn giá tiền lương một cách đúng đắn, phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi đơn vị trong khu vực.
- Xây dựng qui chế trả lương, thưởng, thống nhất nguyên tắc chung trong việc phân phối tiền lương theo hướng gắn mức độ hưởng thụ với khả năng đóng góp, trách nhiệm và hiệu quả trong công việc, loại bỏ tình trạng bình quân hoá trong khâu phân phối tiền lương theo đúng tinh thần hướng dẫn của Bộ LĐTBXH.
- Đối với các đơn vị Tổng công ty, thực hiện các biện pháp điều tiết tiền lương giữa các đơn vị thành viên và trong nội bộ từng đơn vị, thông qua việc điều chỉnh đơn giá tiền lương, lập quỹ dự phòng, khống chế lập quỹ tiền lương dự phòng, giữ mức chênh lệch tiền lương bình quân cho phép giữa các đơn vị, nhằm đảm bảo sự cân đối chung và tạo sức mạnh liên kết trong Tổng công ty và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của các đơn vị thành viên. Nghiên cứu, cải cách cơ chế tiền lương của các đơn vị sự nghiệp nghiên cứu khoa học theo hướng gắn tiền lương với chất lượng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Khuyến khích các đơn vị sự nghiệp mở rộng các dịch vụ ứng dụng kết quả nghiên cứu khoa học, các loại hình dịch vụ, sản xuất khác trên cơ sở tận dụng cơ sở vật

chất và nguồn lực sẵn có, nhằm tạo thêm nguồn thu, cải thiện thu nhập cho người lao động.

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, kịp thời chấn chỉnh các vi phạm, lệch lạc trong việc thực hiện chế độ, chính sách về lao động, tiền lương; xử lý nghiêm các trường hợp sai phạm theo đúng qui định của Nhà nước.

Chuyên đề 15

**THỰC TRẠNG PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐỘI
NGŨ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NNL TRONG KHU VỰC SẢN XUẤT- DỊCH VỤ**

1. Yêu cầu đặt ra đối với giám đốc DNNN trong quá trình chuyển đổi kinh tế

a. Yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN

Xuất phát từ thực trạng hiệu quả thấp của các DNNN và luận điểm của Đảng CSVN về vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước, trong đó có DNNN phải được thể hiện trong các mặt về năng suất, chất lượng và hiệu quả, việc tiếp tục nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN là một trong những yêu cầu bức xúc nhất hiện nay và trong suốt cả quá trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN phải được thể hiện một cách toàn diện trên những mặt sau :

- *Hiệu quả kinh tế* : Mở rộng quy mô sản xuất đồng thời với tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng doanh thu... dẫn đến kết quả là tăng lợi nhuận qua đó tăng đóng góp cho ngân sách nhà nước, tăng thu nhập và cải thiện đời sống cho người lao động, tạo tiền đề và cơ sở vật chất-kỹ thuật cho sự tiếp tục phát triển lâu dài của doanh nghiệp (trình độ khoa học công nghệ, các hoạt động nghiên cứu và triển khai, trình độ trang bị lao động...).

- *Hiệu quả xã hội* : Thể hiện trong việc nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn nghề nghiệp của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp, đoàn kết, giải quyết tốt các vấn đề về điều kiện vệ sinh-an toàn lao động, không có tranh chấp lao động, các tổ chức đoàn thể xã hội hoạt động hiệu quả có tác dụng tốt đến sản xuất kinh doanh và đời sống cán bộ, công nhân viên, có sự tham gia rộng rãi, tích cực và hiệu quả của các tổ chức xã hội, đoàn thể và cán bộ/công nhân viên vào quá trình quản lý...

- *Hiệu quả khác* : Chủ yếu đó là sự đóng góp và tham gia tích cực, có hiệu quả của doanh nghiệp vào những hoạt động của cộng đồng địa phương, giảm mức độ và tiến tới không gây ô nhiễm môi trường....

Giám đốc DNNN là người lãnh đạo cao nhất, là người đề xướng và tập hợp các sáng kiến, ra quyết định cuối cùng, tổ chức thực hiện các quyết định và chịu trách nhiệm về mọi phương hướng hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN trước hết phụ thuộc vào năng lực của giám đốc và do đó đòi hỏi phải có được đội ngũ những giám đốc doanh nghiệp nhà nước có tài trong việc kinh doanh, tổ chức huy động và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực, có đạo đức trong sáng và lương tâm cao thượng.

b. Yêu cầu của sự phát triển kinh tế thị trường

Đại hội Đảng CSVN lần thứ IX khẳng định đường lối tiếp tục phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, “Đảng và Nhà nước ta chủ trương thực hiện nhất quán và lâu dài chính sách phát triển nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần vận động theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã

hội chủ nghĩa; đó chính là nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa” [Văn kiện đại hội IX, NXB CTQG, Hà Nội, 2001, Trang 86] trong đó khu vực kinh tế nhà nước với doanh nghiệp nhà nước là một trong những yếu tố cấu thành quan trọng. Kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa thực hiện phân phối chủ yếu theo kết quả lao động và hiệu quả kinh tế. Đồng thời việc phân phối còn được thực hiện căn cứ vào sự đóng góp các nguồn lực khác cho quá trình sản xuất, kinh doanh và thông qua phúc lợi xã hội. Doanh nghiệp nhà nước là một tế bào (đơn vị) của kinh tế nhà nước, nên việc thực hiện phân phối cũng phải căn cứ vào những nguyên tắc chủ yếu đó. Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp nhà nước được chia thành những loại chủ yếu như sau :

- Doanh nghiệp thực hiện việc sản xuất kinh doanh các loại hàng hoá và dịch vụ thông thường : Những doanh nghiệp này tiến hành việc kinh doanh của mình như tất cả mọi doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế, lấy hiệu quả kinh tế trong đó có mục tiêu về lợi nhuận là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu;

- Doanh nghiệp thực hiện việc sản xuất và cung cấp các loại hàng hoá, dịch vụ công ích (doanh nghiệp công ích). Đối với những doanh nghiệp công ích, nhiệm vụ, chức năng của doanh nghiệp là sản xuất và cung cấp các loại hàng hoá, dịch vụ sử dụng công cộng hoặc có ý nghĩa xã hội, mục tiêu chính là đảm bảo về số lượng, chất lượng, thời gian... theo yêu cầu mà không đặt việc thu được lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu (thậm chí trong một số trường hợp được nhà nước bù lỗ).

- Doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực đặc biệt : Đó là những doanh nghiệp sản xuất các loại hàng hoá đặc biệt thuộc độc quyền của Nhà nước hoặc phục vụ các lĩnh vực quốc phòng, an ninh...

Như vậy, mức độ tham gia thị trường và chịu sự tác động của thị trường đối với 3 nhóm doanh nghiệp nhà nước trên là khác nhau. Do đó, yêu cầu đối với giám đốc của từng nhóm DNNN bên cạnh những nguyên tắc chung là chính, sẽ có những điểm khác nhau.

Hiện nay nước ta đang trong quá trình chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nên các thể chế của nền kinh tế thị trường còn trong thời kỳ tạo lập và chưa hoàn hảo, đồng bộ. Đó là một trong những khó khăn tác động đến hoạt động và hiệu quả của giám đốc DNNN. Mặc dù vậy, nhìn chung nền kinh tế thị trường đặt ra cho giám đốc DNNN những yêu cầu chủ yếu như sau :

- Hiểu biết sâu sắc và sử dụng thông thạo các quy luật, cơ chế hoạt động của kinh tế thị trường; Nắm rõ những yếu tố tích cực và các mặt hạn chế (rủi ro, thất bại) của thị trường;

- Biết và hiểu được những nội dung cơ bản của các văn pháp pháp lý trong nước và quốc tế liên quan đến cơ chế thị trường và ngành/lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, tức là những luật chơi của thị trường;
- Nhanh, nhạy trong xử lý thông tin và quyết đoán trong việc ra quyết định;
- Tính cơ động, linh hoạt cao;
- Dám mạo hiểm, sẵn sàng chấp nhận cạnh tranh lành mạnh...

c. Yêu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH

Với mục tiêu đưa Việt Nam trở thành một nước công nghiệp vào năm 2020, sự nghiệp CNH, HĐH phải được đẩy mạnh trên phạm vi cả nước. Doanh nghiệp nhà nước phải là những đơn vị đi đầu trong việc nghiên cứu, tiếp nhận và áp dụng những thành tựu khoa học-công nghệ mới. Doanh nghiệp nhà nước ... nông nghiệp và phát triển nông thôn.

d. Yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh, toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế

Do nhiều nguyên nhân khác nhau, nên năng lực cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam nói chung và của các doanh nghiệp nhà nước nói riêng còn thấp. Do đó, hạn chế hội nhập kinh tế quốc tế. không thể hội nhập hoặc sẽ bị thua thiệt trong quá trình hội nhập.

Chủ trương của Đảng CSVN là “Tiếp tục đổi mới cơ chế quản lý để DNNN kinh doanh tự chủ, tự chịu trách nhiệm, hợp tác và cạnh tranh bình đẳng với doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác theo pháp luật”. [ĐCSVN, Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 BCH TƯ Đảng, khoá IX, NXB CTQG, 2001, trang 7]. Trong quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế DNNN không chỉ phải cạnh tranh một cách bình đẳng với các thành phần kinh tế khác ở trong nước mà còn trên thị trường quốc tế.

Toàn cầu hoá là một xu thế tất yếu khách quan trong thế kỷ 21, do sự phát triển vũ bão của khoa học, công nghệ, nhất là công nghệ cao và sự phát triển của kinh tế thị trường. Toàn cầu hoá không chỉ tạo ra áp lực đối với các DNNN trong cạnh tranh kinh tế trên thị trường thế giới, khu vực mà còn mở rộng những cơ hội giao lưu, tiếp nhận những thành tựu mới trong việc tạo ra những loại sản phẩm hàng hoá, dịch vụ mới, khoa học-công nghệ mới, kinh nghiệm quản lý tiên tiến....

Toàn cầu hoá trong lĩnh vực kinh tế diễn ra đồng nghĩa với việc tự do hoá những loại thị trường chính sau : thị trường vốn, thị trường hàng hoá và dịch vụ, thị trường sức lao động và thị trường khoa học-công nghệ, trong đó có khoa học về quản lý doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh.... Quá trình tự do hoá những thị trường này đều tác động đến các hoạt động của doanh nghiệp, do đó có thể nói toàn cầu hoá cũng diễn ra trong quá trình đào tạo, tuyển chọn và sử dụng đội ngũ

giám đốc doanh nghiệp (các doanh nghiệp tuyển chọn và thuê giám đốc là người thuộc quốc tịch nước khác). Có thể nói trong thị trường quốc tế về sức lao động có loại thị trường đặc biệt là thị trường giám đốc doanh nghiệp. Như vậy, với sự di chuyển tự do và ngày càng rộng rãi nghề giám đốc doanh nghiệp trên thế giới, thì về phần mình, quá trình toàn cầu hoá và hội nhập thị trường sức lao động làm nghề giám đốc doanh nghiệp chắc chắn sẽ góp phần thúc đẩy nhanh hơn tiến độ toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế.

Toàn cầu hoá và cuộc cách mạng khoa học-công nghệ tiến nhanh như vũ bão kéo theo sự xuất hiện nền kinh tế tri thức là bước phát triển nhảy vọt của lực lượng sản xuất của mỗi doanh nghiệp làm phát sinh, đặt ra những thách thức và yêu cầu mới đối với giám đốc doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế hiện đại, việc áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý và sự đổi mới công nghệ diễn ra nhanh chóng đòi hỏi người làm lãnh đạo việc phải ứng phó linh hoạt và nhanh chóng ra quyết định đối với những thay đổi của công nghệ, của thị trường và phải không ngừng nắm bắt, học hỏi và trang bị những tri thức mới. Tính chất và mục tiêu hoạt động của người lao động trong doanh nghiệp sẽ thay đổi cơ bản về chất.

Trước hết, mục tiêu của chính sách lao động của doanh nghiệp là sự năng động của người lao động, sẵn sàng thích nghi và ứng phó với những thay đổi không ngừng diễn ra trong doanh nghiệp. Nhu cầu về đào tạo lại và đào tạo nâng cao ngày càng thường xuyên và đa dạng về ngành nghề.

Thứ hai, do tác động của khoa học và công nghệ, thị hiếu người tiêu dùng trên thế giới nên tính chất, yêu cầu và vòng đời của sản phẩm thay đổi nhanh hơn, thoe đó nhiều sản phẩm cũ mất đi và nhanh chóng thay vào đó là những sản phẩm mới với những tiêu chuẩn và đòi hỏi mới. Kèm theo đó là nguy cơ xuất hiện những rủi ro liên quan đến biến động của thị trường sẽ tăng lên. Vì vậy, giám đốc doanh nghiệp nhà nước phải cơ động, linh hoạt hơn và luôn phải sẵn sàng chấp nhận thay đổi, rủi ro.

Thứ ba, do những hoạt động trên thị trường quốc tế tăng lên và đa dạng hơn, nên giám đốc doanh nghiệp nhà nước phải có kiến thức rộng rãi về luật pháp, thông lệ trên thị trường quốc tế cũng như về các đối tác, bạn hàng quốc tế.

Thứ tư, toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế tạo điều kiện tiếp thu và áp dụng những kinh nghiệm quản lý mới, tiên tiến của thế giới và cùng với sự tăng lên nhanh chóng về số lượng, tính chất của thông tin, phương pháp xử lý thông tin cũng như việc nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn nghề nghiệp của người lao động nên đòi hỏi mở rộng hơn nữa sự dân chủ hoá trong quản lý doanh nghiệp : quan hệ lao động thay đổi từ tính chất đối đầu sang hợp tác; mô hình quản lý tập

trung không còn phù hợp đang được thay thế bằng mô hình phi đẳng cấp, phi tập trung, mô hình mạng.

Trong quá trình toàn cầu hoá, đối với các doanh nghiệp trên phạm vi toàn thế giới sẽ diễn ra các hiện tượng sau : (1) Khoa học-công nghệ và sản phẩm đổi mới rất nhanh, do đó những doanh nghiệp nào quan tâm đầu tư và làm chủ được khoa học-công nghệ thì doanh nghiệp đó sẽ làm chủ được thị trường, nhanh chóng mở rộng và chiếm lĩnh những sản phẩm và thị trường mới; (2) Hoạt động sản xuất/kinh doanh, dịch vụ, vốn đầu tư, sức lao động... của doanh nghiệp ngày càng mang tính hệ thống nhiều hơn và vượt ra khỏi biên giới các quốc gia. Vì vậy, sự tác động và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp mang tính dây truyền và tác động cùng một lúc đến nhiều quốc gia. (3) Yêu cầu bắt buộc các doanh nghiệp phải quan tâm đầu tư nhiều hơn cho Nghiên cứu và Triển khai (R & D) và phát triển nguồn nhân lực để tạo và nâng cao khả năng hấp thụ tiếp nhận những công nghệ mới, kiến thức đã được hệ thống hoá. qua đó nâng cao được năng lực cạnh tranh trên thị trường nội địa và quốc tế.

Những thách thức của quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đến đội ngũ giám đốc DNNN Việt Nam :

1. Trình độ chuyên môn nhìn chung còn thấp, năng lực và kinh nghiệm trên thương trường quốc tế còn hạn chế, kiến thức về luật pháp kinh doanh quốc tế và về các đối tác nhìn chung chưa đồng bộ và hoàn chỉnh. Những giao dịch kinh doanh quốc tế hiện có chủ yếu mang tính chất đơn lẻ mà chưa trở thành hệ thống;

2. Năng lực tiếp nhận, xử lý và hấp thụ thông tin kinh doanh quốc tế nhìn chung còn thấp, hạn chế kể cả về số lượng, chất lượng và công nghệ xử lý thông tin.

3. Khoảng cách tụt hậu khá xa giữa giám đốc DNNN và giám đốc các công ty đa quốc gia về kiến thức (cả về chiều rộng và chiều sâu) và về kỹ năng lãnh đạo, quản lý kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

4. Phương pháp hoạt động kinh doanh và quản lý doanh nghiệp còn mang nặng tính cục bộ, địa phương, chủ yếu bằng phương tiện truyền thống mà chưa nắm bắt và sử dụng những phương pháp và phương tiện kinh doanh hiện đại (thương mại điện tử, thanh toán điện tử...). Cơ sở công nghệ thông tin phục vụ cho việc kinh doanh còn thiếu và chi phí cao. Vì vậy, việc tiếp cận với những thị trường mới bị hạn chế.

5. Trong khi khuôn khổ pháp lý còn chưa hoàn chỉnh thì sự hỗ trợ của Nhà nước cũng như các hiệp hội doanh nhân... đối với đội ngũ giám đốc DNNN còn thiếu và chưa thường xuyên, mạnh mẽ.

Từ những đặc điểm trên cho thấy, sự xuất hiện kinh tế tri thức và xu thế toàn cầu hoá vừa là thách thức, song cũng là cơ hội để cho đội ngũ giám đốc DNNN Việt Nam tận dụng để tự bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nhanh, từng bước đuổi kịp và hội nhập với trình độ phát triển của đội ngũ các giám đốc chuyên nghiệp của các công ty ở các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Nhiều người đều thống nhất kết luận là một trong những yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho các doanh nghiệp Việt Nam chủ động và thành công trong quá trình hội nhập quốc tế là trước hết phải có đội ngũ những giám đốc doanh nghiệp nhà nước tài giỏi.

2. Nội dung xây dựng và phát triển đội ngũ giám đốc DNNN

Xây dựng và phát triển đội ngũ giám đốc DNNN là một công việc khó khăn, phức tạp cần được quan tâm thực hiện thường xuyên. Đó là một quá trình bao gồm nhiều công đoạn kết nối nhau, bắt đầu là việc xây dựng được Bộ tiêu chuẩn giám đốc DNNN, những quy định về tuyển chọn, bổ nhiệm, đào tạo giám đốc DNNN...

A. Xây dựng tiêu chuẩn giám đốc DNNN

1. Sự cần thiết xây dựng tiêu chuẩn giám đốc DNNN

Mỗi một hoạt động nghề nghiệp đều cần phải có tiêu chuẩn rõ ràng. Cũng giống như nhiều nghề nghiệp và công việc đặc thù khác (ví dụ như giáo viên, bác sỹ...), để tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng giám đốc DNNN cần phải có những tiêu chuẩn đối với giám đốc DNNN.

Về sự cần thiết xây dựng tiêu chuẩn giám đốc DNNN, Đại hội Đảng IX chỉ rõ : “Chính phủ quy định tiêu chuẩn cán bộ quản lý chủ chốt của DNNN, chỉ đạo xây dựng hệ thống đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giám đốc doanh nghiệp” [ĐCSVN, Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 BCH TƯ Đảng, khoá IX, NXB CTQG, 2001, trang 27]. Theo tinh thần Nghị quyết Đại hội Đảng và căn cứ vào thực tế quản lý cán bộ, công chức hiện nay, Bộ Nội vụ là cơ quan có trách nhiệm chính trong việc nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn giám đốc DNNN. Đồng thời, cần có sự tham gia phối hợp của các cơ quan liên quan như Ban Đối mới DNNN, Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam, Bộ Tài Chính, Bộ KH và ĐT, Bộ LĐ-TB và Xã hội, Bộ Công nghiệp....

2. Cơ sở lý luận của việc xây dựng tiêu chuẩn giám đốc DNNN

Khi nói đến tiêu chuẩn, tức là nói đến những đặc điểm, tính chất nhất định được xác định rõ nội dung và có tính ổn định để làm căn cứ cho việc so sánh, đánh giá và ra quyết định. Tiêu chuẩn DNNN là một bản liệt kê những yêu cầu về trình độ năng lực chuyên môn, tổ chức, giao tiếp, phẩm chất đạo đức... mà người giữ cương vị giám đốc doanh nghiệp nhà nước cần phải có để điều hành, quản lý doanh

nghiệp hoạt động có hiệu quả theo đúng những điều kiện cam kết với chủ sở hữu doanh nghiệp. Nguyên nhân khách quan của sự cần thiết phải có tiêu chuẩn giám đốc DNNN là vì có sự tách biệt tương đối giữa chủ sở hữu DNNN (trong trường hợp này là Hội đồng quản trị doanh nghiệp). Nếu chủ sở hữu đương nhiên đồng thời là giám đốc doanh nghiệp thì có thể không cần đến tiêu chuẩn giám đốc. Do nhiều nguyên nhân khác nhau, vì chủ sở hữu không làm giám đốc doanh nghiệp nên cần phải chọn người giữ cương vị này. Tiêu chuẩn giám đốc là một trong những căn cứ dùng để tuyển chọn và bổ nhiệm những người có năng lực giữ chức vụ giám đốc doanh nghiệp.

Giám đốc DNNN trước hết là một người lao động và do vị trí là giám đốc nên những hoạt động của giám đốc có những chức năng, tính chất riêng, khác với những hoạt động khác. Trong phân công lao động chung, lao động của giám đốc doanh nghiệp thuộc loại lao động quản lý. Vì vậy, để làm căn cứ cho việc xác định tiêu chuẩn giám đốc DNNN, cần làm rõ bản chất của lao động quản lý do giám đốc doanh nghiệp thực hiện.

2.1. Chức năng của lao động quản lý

Trước hết, thứ nhất, tiêu chuẩn của giám đốc doanh nghiệp phải xuất phát từ chức năng của lao động quản lý do giám đốc thực hiện, chức năng, nhiệm vụ của chức danh giám đốc DNNN.

Là người lãnh đạo cao nhất, giám đốc DNNN thực hiện các hoạt động lãnh đạo, quản lý mọi hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, lao động của giám đốc doanh nghiệp thuộc loại lao động quản lý lãnh đạo. Lao động quản lý nói chung là một dạng lao động đặc biệt và có những chức năng chủ yếu như sau :

a. Chức năng chỉ huy :

Lao động quản lý là dạng lao động cai trị (chỉ huy), lao động gắn với quyền lực, kiểm soát bắt nguồn từ chức năng thay mặt cho người là chủ sở hữu tài sản, tư liệu sản xuất (đó là Nhà nước với đại diện là Hội đồng quản trị doanh nghiệp). Vì vậy, với chức năng này lao động quản lý có xu thế là một dạng lao động chuyên môn hoá riêng biệt và độc với chủ sở hữu.

b. Chức năng tổ chức, phối hợp, giám sát và kiểm tra, đánh giá :

Lao động quản lý đồng thời cũng đảm nhiệm những chức năng chung do lao động xã hội hoá, lao động tập thể, lao động hiệp tác tạo ra. Với việc lao động được xã hội hoá, lao động tập thể, lao động hiệp tác đòi hỏi phải có loại lao động với chức năng tổ chức, điều hoà, phối hợp, động viên, giám sát và kiểm tra trong quá trình lao động của toàn bộ hệ thống.

c. Chức năng xác định mục tiêu

Lao động quản lý hiện nay trước những đòi hỏi mới đã mở rộng sang cả chức năng xác định và thay đổi mục tiêu, chiến lược và phương hướng hành động của một tổ chức, tức là một phần chức năng của người chủ sở hữu. Đặc điểm này thể hiện rất rõ trong việc quản lý các công ty cổ phần. Đó là trong nhiều trường hợp, bộ máy quản lý mà đại diện là giám đốc công ty cổ phần được uỷ quyền hạn rộng rãi trong việc ra quyết định và điều hành những hoạt động và giải quyết những vấn đề chiến lược của công ty trong khi nhiều cổ đông không có điều kiện tham gia vào những hoạt động quản lý công ty. Đồng thời, cũng có nhiều cổ đông trong khi là thành viên của Hội đồng quản trị cũng tham gia hoạt động quản lý và được hưởng lương như các nhân viên quản lý khác. Như vậy, mặc dù là một dạng lao động riêng, được tách khỏi và độc lập với chủ sở hữu, song lao động quản lý có xu hướng xâm nhập với những chức năng của chủ sở hữu, liên quan chặt chẽ với quyền và trách nhiệm của chủ sở hữu. Với sự xuất hiện và mở rộng chức năng này, lao động quản lý nói chung và đặc biệt là của giám đốc doanh nghiệp không đơn thuần chỉ là lao động làm thuê mà còn có tính chất của chủ sở hữu. Điều đó chứng tỏ sự gắn kết giữa lao động quản lý và các mối quan hệ về sở hữu trong doanh nghiệp.

2.2. Đặc điểm của lao động quản lý

Như vậy, từ những chức năng của lao động quản lý có thể nói, lao động quản lý đã trở thành một nghề chuyên môn hoá riêng biệt trong hệ thống phân công lao động xã hội, trong đó có nghề giám đốc doanh nghiệp. Do đó, thứ hai, việc xác định tiêu chuẩn của giám đốc phải xuất phát từ đặc điểm của lao động quản lý. Lao động quản lý có những đặc điểm như sau :

a. Lao động quản lý là một dạng của lao động sản xuất nhưng mang tính gián tiếp.

Dù vậy, song lao động quản lý vẫn nằm ngay trong quá trình sản xuất. Về thực chất, đó là một khâu của quá trình lao động tập thể được phân công cho những người làm công tác quản lý, trong đó có giám đốc là một mắt xích quan trọng nhất. Như vậy, lao động quản lý cũng là một đầu vào của chi phí sản xuất và là lao động tạo ra giá trị hàng hoá. Luận điểm này cho thấy tầm quan trọng và vị trí của lao động quản lý nói chung và của giám đốc doanh nghiệp nói riêng trong quá trình phát triển và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời cũng cho thấy mối quan hệ giữa hiệu quả của lao động quản lý với kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Không thể đánh giá lao động quản lý có hiệu quả cao trong khi doanh nghiệp hoạt động thua lỗ, chất lượng sản phẩm kém và thu nhập của người lao động liên tục giảm.

b. Lao động quản lý là một dạng lao động phức tạp

Tính phức tạp của lao động quản lý chính là do đối tượng quản lý quy định. Bởi vì, thông thường mỗi một đối tượng quản lý lại là một hệ thống cấu trúc phức tạp bao gồm nhiều phân hệ nhỏ và những mối liên hệ qua lại phức tạp. Hệ thống thường xuyên biến động và thông tin ngày càng lớn. Vì vậy, để quản lý toàn hệ thống cần phải có kiến thức vừa toàn diện về nhiều lĩnh vực, vừa sâu về chuyên môn nhất định. Do đó, cần phải có một đội ngũ cán bộ chuyên môn giúp việc và giám đốc là người lãnh đạo, xử lý, ra quyết định cuối cùng. Là lao động phức tạp, nên để thực hiện được những hoạt động quản lý, yêu cầu người đó phải có những kiến thức, trình độ và kỹ năng (bao gồm cả những kiến thức cơ bản chung và kiến thức, kỹ năng chuyên môn về lĩnh vực quản lý) được tích lũy qua quá trình đào tạo và hoạt động thực tiễn. Chính vì vậy, lao động quản lý phải được trả công xứng đáng với giá trị của nó.

c. Lao động quản lý là lao động động sáng tạo

Lao động quản lý trước hết là quá trình xử lý thông tin, ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Vì vậy, đó là sự tìm tòi, đổi mới, ứng phó, thích nghi với từng hoàn cảnh cụ thể nhằm đạt được kết quả tối ưu nhất. Và do là lao động sáng tạo, nên lao động quản lý đòi hỏi phải có tài năng nhất định.

d. Lao động quản lý là hoạt động lãnh đạo, là tác động và gây ảnh hưởng đến con người

Lao động quản lý xét cho cùng là những hoạt động nhằm chỉ huy nhiều người, hướng hoạt động của họ theo cùng một hướng để đạt được mục đích của người quản lý. Vì vậy, mọi xử lý thông tin, ra quyết định và thực hiện chúng đều liên quan đến con người. Do đó, phải tác động và gây ảnh hưởng đến con người. Đó là quá trình đòi hỏi sử dụng các biện pháp tâm lý, nghệ thuật ứng xử... Người lãnh đạo thành công là người biết huy động, sử dụng tài năng và năng lực của người khác.

e. Lao động quản lý là hoạt động có tính chất cộng đồng

Lao động quản lý là hoạt động sống luôn gắn với những dạng lao động cụ thể khác, tức là nó chỉ xuất hiện khi có nhiều hoạt động hiệp tác cần phải có sự chỉ huy để hướng tới đạt được mục đích chung. Vì vậy, hiệu quả của lao động quản lý bao giờ cũng gắn với kết quả hoạt động chung thể hiện không chỉ trong mối quan hệ giữa cá nhân người quản lý với cộng đồng (hệ thống) mà còn giữa bộ máy quản lý với toàn hệ thống. Từ đó cho thấy có mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau giữa giám đốc doanh nghiệp với hai hệ thống : đó là toàn bộ doanh nghiệp và bộ máy quản lý doanh nghiệp.

2.3. Các loại lao động quản lý

Thứ ba, để xác định được đúng những tiêu chuẩn của giám đốc, cần căn cứ vào loại lao động quản lý để phân biệt được rõ loại lao động quản lý của giám đốc doanh nghiệp. Trên thực tế có nhiều loại lao động quản lý khác nhau tùy thuộc vào tiêu thức của sự phân loại.

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, lao động quản lý được phân chia thành :

+ Lao động của cán bộ lãnh đạo : Đó là lao động của những người giữ các chức vụ như Giám đốc, phó giám đốc, các trưởng, phó đơn vị trong doanh nghiệp.

+ Lao động của các chuyên gia : Đó là lao động của các chuyên gia hoạt động quản lý trong từng lĩnh vực chuyên ngành cụ thể trong doanh nghiệp như kế hoạch, tài chính, kế toán, tiếp thị...

+ Lao động của các nhân viên nghiệp vụ : Đó là lao động của những người hỗ trợ cho hoạt động của lao động quản lý như giúp việc cho cán bộ lãnh đạo và chuyên gia...

Căn cứ vào phạm vi bao quát của nhiệm vụ, có thể phân chia lao động quản lý thành :

+ Lao động quản lý tổng hợp : Là hoạt động chịu trách nhiệm chung, toàn diện về tất cả mọi mặt hoạt động của một đơn vị/tổ chức (doanh nghiệp). Thông thường, đó là hoạt động của cấp trưởng đơn vị/tổ chức.

+ Lao động quản lý chức năng : Là những hoạt động chịu trách nhiệm về một mặt nào đó của đơn vị, tổ chức, ví dụ như các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp (Phòng, Ban...).

+ Lao động tác nghiệp cụ thể : Phổ biến đó là hoạt động của các nhân viên quản lý thừa hành.

Căn cứ vào lĩnh vực chuyên môn, có thể chia lao động quản lý thành những loại cụ thể sau :

- Lao động quản lý kế hoạch
- Lao động quản lý tài chính
- Lao động quản lý nhân sự
- Lao động quản lý kinh doanh
- Lao động quản lý khoa học-công nghệ....

Từ những sự phân loại lao động quản lý như trên cho thấy lao động quản lý của giám đốc doanh nghiệp thuộc loại lao động của cán bộ lãnh đạo, lao động quản lý tổng hợp và trong quá trình tác nghiệp, tùy thuộc vào yêu cầu và tình huống cụ thể mà mang tính chuyên môn trong các lĩnh vực kế hoạch, nhân sự, kinh doanh...

3.3. Vai trò của giám đốc trong doanh nghiệp

Trong mỗi một hệ thống (doanh nghiệp) có nhiều chức danh khác nhau. Tiêu chuẩn của mỗi chức danh rất khác nhau cả về tính chất, phạm vi hoạt động và ảnh hưởng... Mỗi chức danh đóng vai trò nhất định trong hoạt động của doanh nghiệp. Giám đốc doanh nghiệp có những vai trò chủ yếu như sau :

- Giám đốc là đầu não của doanh nghiệp : Bản thân giám đốc là một trung tâm điều khiển cao nhất, do đó phải có đầu óc sáng tạo và tập hợp trí tuệ của toàn bộ lao động trước hết là đội ngũ chuyên gia, sáng kiến của công nhân cũng rất quan trọng.

- Giám đốc là người lãnh đạo của doanh nghiệp, là người ra quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định.

- Giám đốc là đầu mối trung tâm để trao đổi và xử lý thông tin trong doanh nghiệp. Trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, có rất nhiều loại thông tin khác nhau được chuyển trước hết cho các bộ phận chức năng. Song, vì là đơn vị chức năng nên những thông tin đó sau khi được xử lý phải được chuyển cho giám đốc doanh nghiệp để xử lý và ra quyết định cuối cùng. Hiện nay, sự phân cấp đang diễn ra phổ biến trong việc quản lý doanh nghiệp, song giám đốc bao giờ cũng là đầu mối thông tin và nơi ra những quyết định quan trọng nhất, quyết định đến toàn bộ hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Giám đốc là người phân phối các nguồn lực. Nhìn chung, các nguồn lực của doanh nghiệp bao giờ cũng có hạn, cho nên để sử dụng hợp lý và có hiệu quả các nguồn lực cần có những quyết định phân phối chúng một cách đúng đắn cho từng mục tiêu theo trình tự ưu tiên đã được lựa chọn nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

- Giám đốc là người đi đầu trong việc khắc phục những trở ngại trong doanh nghiệp.

- Giám đốc là người hoa tiêu của doanh nghiệp. Là lãnh đạo cao nhất, giám đốc đồng thời là hoa tiêu, định hướng và chèo lái doanh nghiệp.

- Giám đốc là người hoạt động xã hội của doanh nghiệp : Vai trò này của giám đốc trong việc chăm lo giải quyết các vấn đề xã hội không chỉ giới hạn trong phạm vi doanh nghiệp mà còn cả trong cộng đồng, địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động.

Như vậy, dù bằng cách phân chia nhỏ và cụ thể các chức năng của giám đốc doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào những hoạt động lãnh đạo. Chức năng lãnh đạo là chức năng chính của giám đốc doanh nghiệp và có vai trò rất quan trọng tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tổ tiên xưa có câu "Một người lo bằng một kho người làm" thể hiện rất rõ tầm quan trọng của người lãnh đạo doanh nghiệp. Lãnh đạo là quá trình chỉ huy, phối hợp và điều hành, gây ảnh hưởng và

tác động đến con người trong doanh nghiệp, làm hài hoà các mục tiêu cá nhân để đạt được mục tiêu chung; là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí trong doanh nghiệp, động cơ và thái độ của nhân sự đối với việc làm.

Chức năng lãnh đạo biểu hiện rõ mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, giữa người ra mệnh lệnh và người thực hiện mệnh lệnh. Mục tiêu của chức năng lãnh đạo là định hướng cho mọi người trong doanh nghiệp tập trung về một hướng đích để đạt mục tiêu đã đề ra.

Chức năng lãnh đạo là hoạt động của một chủ thể quản lý trong doanh nghiệp. Nhìn chung, dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ, chức năng của lãnh đạo bao gồm Hoạch định - Tổ chức - Chỉ huy - Kiểm soát. Vì vậy, muốn đạt kết quả, các nhà quản lý phải có khả năng lãnh đạo và nghệ thuật thu phục người khác, làm cho họ làm việc hết lòng với mình. Nhiệm vụ cơ bản của người lãnh đạo là biết phối hợp mục tiêu của các nhân viên dưới quyền và của các bộ phận hợp thành để hợp lực thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Hiện nay, chức năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp được thể hiện cơ bản như sau:

- a. Chức năng hoạch định: ấn định mục tiêu của doanh nghiệp; thiết kế chính sách, chương trình để thực hiện mục tiêu đã hoạch định; xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm; xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn.
- b. Chức năng tổ chức: thiết lập ra cơ cấu của doanh nghiệp; phân công nhiệm vụ và giao việc cho các bộ phận, cho các nhân viên trong doanh nghiệp; thiết lập các mô hình và các mối liên hệ về nhiệm vụ để nhân viên trong doanh nghiệp tôn trọng thì hành các nhiệm vụ được giao.
- c. Chức năng chỉ huy: Đây là nhiệm vụ thúc đẩy hoạt động với phong cách lãnh đạo, nguyên tắc điều khiển và động viên nhân sự. Bản chất của chức năng này là ra chỉ thị cho cấp dưới trực tiếp; giám sát việc thực thi chỉ thị của cấp dưới; lãnh đạo mọi người trong doanh nghiệp để họ tự nguyện làm việc, hăng hái thực hiện nhiệm vụ được giao vì mục tiêu của doanh nghiệp.
- d. Khích lệ và cổ vũ người lao động, tạo ra bầu không khí chan hoà, hiệp tác; làm cho mọi người đều hăng diện về công việc được giao, hăng diện về sản phẩm thương mại và dịch vụ của doanh nghiệp, thực sự coi doanh nghiệp là của mình.
- e. Thông đạt: Truyền đạt nhanh chóng, hiệu quả các thông tin liên quan; lắng nghe các ý kiến cũng như những điều chỉ trích của các cấp dưới; đảm bảo thông tin được truyền đạt từ trên xuống dưới và ngược lại được thông suốt.

- f. Kiểm soát: Đây là chức năng mang tính chất quản trị doanh nghiệp như kiểm soát khối lượng và chất lượng hàng hoá-dịch vụ, doanh thu, chi phí, lợi nhuận, biến động về nhân sự, các quan hệ về nhân sự.... Thiết lập các định mức và chuẩn mực (đánh giá và kiểm điểm chính sách quản lý, các quan hệ nhân sự, xét duyệt chi phí và báo cáo công tác quản lý, phân tích nghiệp vụ tài chính...) để đánh giá hiệu quả công tác quản lý, kịp thời đề ra các biện pháp cần thiết để sửa chữa. Công tác này cần phải phân tích kỹ các sự việc, tránh ra các quyết định bằng trực giác, bảo thủ hoặc bị thu hút vào giải quyết sự vụ mà buông lỏng chức năng quản lý doanh nghiệp.

Lãnh đạo là quá trình tác động và quan tâm đến con người. Lãnh đạo là chức năng cơ bản của giám đốc doanh nghiệp, của các nhà quản lý. Như trên đã đề cập, lãnh đạo là nhằm tác động và kêu gọi để người khác làm việc một cách tự nguyện, hăng hái đem hết khả năng của mình góp cho tập thể, nhằm đạt được mục tiêu đã hoạch định. Việc lãnh đạo cần phải dựa trên sự hiểu biết về động cơ hoạt động của con người như họ cần gì, cái gì cần để thoả mãn mong muốn của họ khi họ đóng góp tích cực vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Như trên đã xem xét, công tác quản lý bao gồm việc xây dựng kế hoạch, xây dựng bộ máy quản lý, biên chế những con người có năng lực cho bộ máy quản lý, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của tổ chức thông qua kiểm tra. Tuy nhiên, tất cả các chức năng cơ bản đó của công tác quản lý sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản lý không hiểu được yếu tố con người trong các hoạt động của họ và không biết lãnh đạo con người nhằm đạt kết quả như mong muốn. Các yếu tố cơ bản cần thiết để lãnh đạo có kết quả của giám đốc doanh nghiệp và các nhà quản lý là :

- Truyền đạt rõ ràng và lưu ý đến những ý kiến và đề nghị của đồng nghiệp hoặc nhân viên;
- Quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của mọi người;
- Đáp ứng các đề nghị, yêu cầu chính đáng của mọi người và có giải thích lý do của các quyết định;
- Chính sách khen thưởng hợp lý, công khai; Riêng khi phê bình thì nên kín đáo;
- Tìm hiểu tâm lý từng nhân viên để biết khi nào cần khích lệ và có hình thức khích lệ hữu hiệu;
- Cần có sự thảo luận với nhân viên về kế hoạch và chương trình hoạt động, kêu gọi sự đóng góp ý kiến, sáng kiến và sự hợp tác của họ trước khi đi đến quyết định;

- Tạo điều kiện phát triển khả năng và sự suy xét của nhân viên cấp dưới để họ có khả năng tự quyết định công việc của mình;
- Phân công công việc cho cấp dưới rõ ràng, thông báo thường xuyên cho nhân viên biết kết quả công việc của họ;
- Sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm công việc với nhân viên.

Chuyên đề 16

**NHỮNG GIẢI PHÁP CHUNG VỀ HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NNL
NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NNL TRONG KHU VỰC
SẢN XUẤT- DỊCH VỤ**

I. KHÁI NIỆM VỀ HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm chung về hiệu quả quản lý (định nghĩa và áp dụng vào lĩnh vực quản lý và sử dụng NNL).

- Quan niệm về hiệu quả quản lý nói chung

- Hiệu quả quản lý và sử dụng NNL phải được xem xét như là kết quả của việc thực hiện các giải pháp liên quan trực tiếp đến hoạt động của nguồn nhân lực, cụ thể là của từng khâu của quá trình quản lý NNL (tuyển dụng, xây dựng chiến lược/kế hoạch phát triển NNL, bố trí sử dụng NNL (phân công), bồi dưỡng-đào tạo, đánh giá, đề bạt/bổ nhiệm....). Thông thường, chỉ nên xem xét, đánh giá hiệu quả khi thực hiện các giải pháp cải tiến, đổi mới quá trình quản lý NNL, tức là so sánh giữa việc để nguyên hiện trạng và thực hiện sáng kiến mới về quản lý NNL.

- Hiệu quả quản lý và sử dụng NNL thường thu được trong mối quan hệ tác động qua lại giữa việc thực hiện những giải pháp quản lý NNL với quản lý những đối tượng hoặc quá trình khác trong sản xuất-kinh doanh (quản lý chất lượng sản phẩm, khoa học-công nghệ, marketing...). Do đó, cần cố gắng tách riêng hiệu quả quản lý, sử dụng NNL với những giải pháp khác.

- Phân loại hiệu quả quản lý và sử dụng NNL :

+ Hiệu quả kinh tế : Lợi ích kinh tế thu được do áp dụng các giải pháp mới về quản lý NNL

+ Hiệu quả xã hội : Những tiến bộ về mặt xã hội đạt được sau khi thực hiện giải pháp cải tiến, đổi mới quản lý NNL

Trên cơ sở phân loại như trên, sẽ xác định tiêu chuẩn của hiệu quả quản lý và sử dụng NNL.

II. NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1. Năng lực của lãnh đạo các cấp
2. Trình độ phát triển và ứng dụng khoa học-công nghệ trong sản xuất-kinh doanh và tổ chức sản xuất, tổ chức lao động.
3. Trình độ học vấn và chuyên môn, nghề nghiệp của NNL
4. Mức độ phát triển của hệ thống luật lao động (hành lang pháp lý về lao động).
5. Điều kiện tự nhiên-thiên nhiên và đặc điểm loại hình tổ chức sản xuất kinh doanh.
6. Trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý, cơ cấu quản lý và việc áp dụng khoa học quản lý.

III. HỆ THỐNG CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1. Yêu cầu đối với chỉ tiêu hiệu quả quản lý và sử dụng NNL

- Tính định lượng : phải được lượng hoá, xác định bằng giá trị cụ thể (tương đối hoặc tuyệt đối, bằng tiền hoặc cho phí về thời gian).

Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân, một số chỉ tiêu chỉ có thể xem xét và đánh giá về định tính.

- Tính so sánh : các chỉ tiêu phải đảm bảo so sánh được theo thời gian và theo không gian (giữa các đơn vị, cơ sở sản xuất kinh doanh)

- Tính sẵn có về thông tin : các chỉ tiêu phải đảm bảo rằng những thông tin phục vụ cho việc tính toán phải sẵn có hoặc có thể thu thập được (theo hệ thống thống kê hiện hành hoặc theo kết quả điều tra, khảo sát).

2. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả quản lý và sử dụng NNL

a. Theo tính chất

- Hiệu quả kinh tế

+ Tăng năng suất lao động, hiệu suất công tác và thu nhập của cá nhân và tập thể.

+ Tăng doanh thu, lợi nhuận... do tăng năng suất lao động

+ Giảm chi phí thời gian để thực hiện công việc hoặc để làm ra sản phẩm

+ Giảm chi phí tiền lương tính trên đơn vị sản phẩm

+ Nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm phế phẩm

+ Số người tham gia vào các hoạt động sáng tạo, số lượng sáng kiến cải tiến và lợi nhuận thu được từ những hoạt động này.

- Hiệu quả xã hội

+ Trình độ học vấn, chuyên môn và nghề nghiệp của người lao động được nâng lên

+ Bầu không khí tâm lý-xã hội trong tập thể (nhóm) lao động được cải thiện

+ Giảm số lượng các cuộc tranh chấp lao động và thiệt hại do những tranh chấp đó

+ Điều kiện làm việc được cải thiện. Số vụ tai nạn lao động và thiệt hại do tai nạn lao động giảm, bệnh nghề nghiệp giảm....

- Hiệu quả khác

+ Mức độ thực hiện các chính sách của nhà nước về lao động trong đơn vị

b. Theo phạm vi

- Hiệu quả chung (hiệu quả cuối cùng)

- Hiệu quả của từng khâu, từng giải pháp cải tiến quản lý NNL

Căn cứ vào đặc điểm cụ thể của phạm vi áp dụng giải pháp quản lý, sử dụng NNL mà áp dụng những chỉ tiêu kể trên.

IV. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

Nếu xét theo quy trình quản lý NNL và các nhóm nhân tố tác động (như liệt kê ở trên), thì những giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng NNL có thể được phân loại theo các nhóm như sau :

1. Cải tiến và đổi mới việc tuyển dụng lao động
2. Mở rộng đào tạo và bồi dưỡng NNL
3. Hoàn thiện các tiêu chuẩn, định mức về lao động
4. Tổ chức lao động khoa học, sử dụng lao động
5. Cải tiến đổi mới hệ thống tiền lương và trả công lao động (hình thức tiền lương, phương pháp trả lương...).
6. Cải thiện điều kiện lao động và vệ sinh-an toàn lao động
7. Hoàn thiện và nâng cao hiệu lực, hiệu quả củ bộ máy quản lý và trình độ cán bộ quản lý
8. Áp dụng tiến bộ khoa học-công nghệ trong quản lý và sản xuất-kinh doanh.

II. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC SẢN XUẤT-KINH DOANH

Trên cơ sở nghiên cứu và đánh giá thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực trong khu vực SX-KD, có thể kiến nghị mấy giải pháp sau:

1. Xây dựng và nâng cao chất lượng chiến lược/kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Hoạch định kế hoạch sản xuất kinh doanh một cách chính xác nhất, đảm bảo tính khả thi, đồng thời củng cố và lên được mô hình tổ chức khoa học, hợp lý để người lao động phát huy được tính chủ động, sáng tạo, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng người nói riêng, của toàn đơn vị nói chung. Đây là điều kiện tiên quyết để ổn định và giữ vững mức tiền lương và thu nhập ở các đơn vị, là tiền đề và cơ sở quan trọng để thực hiện những cải cách và chính sách về điều kiện lao động và các chế độ đãi ngộ đối với người lao động.

2. Xây dựng và hoàn thiện các yếu tố, công cụ quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Cùng với phải hoàn thiện và nâng cao chất lượng xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực như đã đề cập ở trên, cần tập trung vào việc cải tiến, hoàn thiện tất cả các yếu tố (công cụ) quản lý nguồn nhân lực, trong đó đặc biệt chú ý những yếu tố quan trọng sau :

- *Tuyển dụng lao động* : Có phương pháp tuyển dụng hợp lý, khách quan, chính xác để tuyển dụng được lao động có trình độ, năng lực và nghề nghiệp phù hợp với yêu cầu tuyển dụng ngay từ đầu.
- *Phân tích công việc, xây dựng định mức và các chức danh* : Sử dụng các phương pháp khoa học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc, xây dựng các chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan để làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn viên chức chuyên môn, nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động và tổ chức thi nâng ngạch hàng năm tại các đơn vị. Chấn chỉnh công tác định mức lao động, đảm bảo định mức lao động được xây dựng hợp lý làm cơ sở cho việc xác định đơn giá tiền lương một cách đúng đắn, phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi đơn vị trong khu vực.
- *Phương pháp đánh giá kết quả và trả công lao động, sử dụng có hiệu quả chế độ thưởng* : Xây dựng qui chế trả lương, thưởng, thống nhất nguyên tắc chung trong việc phân phối tiền lương theo hướng gắn mức độ hưởng thụ với khả năng đóng góp, trách nhiệm và hiệu quả trong công việc, loại bỏ tình trạng bình quân hoá trong khâu phân phối tiền lương theo đúng tinh thần hướng dẫn của Bộ LDTBXH.
- *Hoàn thiện chính sách và tổ chức đào tạo nguồn nhân lực* : Hệ thống các chính sách đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp cần được hoàn thiện ở 2 cấp vĩ mô và vi mô như sau :

+ *Về chính sách vĩ mô*

Như trên đã phân tích, chính sách vĩ mô của Nhà nước hiện nay chưa hỗ trợ được nhiều và tích cực cho các doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực. Trong khi các doanh nghiệp còn rất khó khăn trong việc tìm kiếm các nguồn kinh phí cho đào tạo NNL của mình, thì theo kinh nghiệm của các nước, Nhà nước cần có chính sách cụ thể để hỗ trợ kinh phí cho doanh nghiệp. Các chính sách đó có thể là :

- Thành lập Quỹ đào tạo nguồn nhân lực phục vụ doanh nghiệp trên cơ sở các bên cùng đóng góp : Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động. Hình thức đóng góp như sau : Nhà nước đóng góp một khoản ban đầu có ý nghĩa là vốn môi, tạo động lực kích thích; doanh nghiệp và người lao động đóng góp theo tỷ lệ % căn cứ vào quỹ lương của doanh nghiệp và mức lương của người lao động. Giải pháp này có tác dụng khắc phục tình trạng nhiều doanh nghiệp không có khả năng thành lập Quỹ theo quy định 59 của Chính phủ. Các

doanh nghiệp tham gia đóng góp Quỹ sẽ được hưởng trợ cấp về đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo Điều lệ của Quỹ.

- Điều chỉnh chính sách sử dụng ngân sách Nhà nước cho đào tạo nguồn nhân lực : Cơ cấu phân bổ ngân sách thay đổi theo hướng giảm cấp trực tiếp cho các cơ sở đào tạo (trợ cấp cho người cung cấp dịch vụ đào tạo) để tăng tỷ lệ và giá trị cấp cho doanh nghiệp và người lao động (trợ cấp cho người có nhu cầu đào tạo) theo các hình thức chủ yếu sau : Đóng góp vốn mỗi ban đầu cho Quỹ đào tạo nguồn nhân lực; cấp trực tiếp cho doanh nghiệp và người lao động theo các chương trình, dự án cụ thể (Nhà nước giao nhiệm vụ hoặc đặt hàng cho doanh nghiệp, Nhà nước có trách nhiệm tạo điều kiện để thực hiện nhiệm vụ đó);
- Nhà nước có chính sách hỗ trợ về tạo môi trường pháp lý và một phần kinh phí để các doanh nghiệp hợp tác với nhau, hợp tác với các cơ sở đào tạo, với các hiệp hội nghề nghiệp và với nước ngoài (doanh nghiệp và các nguồn vốn ODA) trong việc tổ chức đào tạo nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu của doanh nghiệp. Nên hướng nhiều hơn các nguồn tài chính ODA và trợ giúp về đào tạo của các công ty, tổ chức nước ngoài vào việc trực tiếp tổ chức đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

+ Về chính sách của doanh nghiệp

Cùng với sự hỗ trợ của Nhà nước, mỗi doanh nghiệp nhất thiết phải có chính sách đào tạo nguồn nhân lực của riêng mình. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp được xây dựng căn cứ vào tình hình thực tế cụ thể của doanh nghiệp và bao gồm những nội dung chính như sau :

- Về quan điểm : Doanh nghiệp phải thực sự quan tâm và quyết tâm đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực.
- Doanh nghiệp phải có chiến lược và kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực. Đối với các doanh nghiệp lớn (số lượng lao động lớn) như Tổng Công ty, Tập đoàn..., nên có cơ sở đào tạo riêng để chủ động trong việc tổ chức đào tạo cả về quy mô, trình độ và cơ cấu ngành nghề đào tạo.
- Phải xây dựng Quy chế về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh, công việc của chỗ làm việc. Trong Quy chế có những quy định cụ thể về đối tượng đào tạo, tiêu chuẩn được lựa chọn đào tạo, quyền lợi và trách nhiệm của người được đào tạo trong thời gian đào tạo và sau khi được đào tạo, cơ chế hình thành và sử dụng kinh phí đào tạo... Cụ thể là :

Có chính sách đào tạo và tăng cường đội ngũ viên chức làm công tác lao động, tiền lương, đảm bảo đủ về số lượng, vững về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Xây dựng và tăng cường hệ thống thông tin phục vụ quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu thực tiễn quản lý nguồn nhân lực khu vực sản xuất kinh doanh, đồng thời với việc cải tiến, hoàn thiện công cụ, phương pháp và tổ chức bộ máy quản lý nguồn nhân lực, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải có đầy đủ những phẩm chất cần thiết, không những chỉ hiểu biết sâu về nghề nghiệp mà còn phải thông hiểu rộng nhiều vấn đề có tác động đến hoạt động của doanh nghiệp, trong đó đặc biệt quan trọng là quản lý con người. Không những thế, họ cần phải được bồi dưỡng kiến thức một cách thường xuyên để thích hợp với môi trường kinh doanh đang thường xuyên biến đổi như hiện nay. Thế giới ngày càng phát triển đa dạng hơn với nhiều nhu cầu ngày một cao. Trước những thách thức của thế kỷ 21, đòi hỏi các doanh nghiệp cần có cái nhìn cao hơn về việc đào tạo các nhà kinh doanh-nhà quản lý, với mô thức có sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tiễn, để có thể tham gia tích cực vào việc quản lý doanh nghiệp đủ sức đáp ứng cho một nền kinh tế hội nhập ngày càng phát triển của thế giới.