

LỜI MỞ ĐẦU

Sau gần 20 năm tiến hành đổi mới, từ 1986 đến nay, dưới sự lãnh đạo của Đảng và Nhà nước, nền kinh tế nước ta đã chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, sang nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước. Chính sự chuyển biến mạnh mẽ này đã đem lại cho các Doanh nghiệp nhiều cơ hội mới, đồng thời đặt ra trước mắt họ những khó khăn và thách thức mới, đặc biệt là môi trường cạnh tranh gay gắt khi nước ta đang trên tiến trình gia nhập AFTA (Asean Free Trade Area) và hội nhập kinh tế quốc tế.

Vậy các Doanh nghiệp phải làm gì và làm như thế nào để có thể nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, đứng vững trong điều kiện môi trường luôn có nhiều biến động? Câu hỏi này cần phải được các nhà quản trị giải đáp nhằm giúp Doanh nghiệp phát triển và phát triển bền vững. Mà Quản trị Kinh doanh chính là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể Doanh nghiệp lên tập thể những người lao động trong Doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra của Doanh nghiệp theo đúng luật định và thông lệ của xã hội. Thực chất của Quản trị Kinh doanh, xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản trị, Quản trị chính là sự kết hợp được mọi nỗ lực chung của con người trong Doanh nghiệp và mục tiêu riêng của mỗi người một cách khôn khéo và có hiệu quả nhất. Quản trị Kinh doanh lại bao gồm một hệ thống các hoạt động: Quản trị Tài chính; Quản trị Marketing; Quản trị sản xuất và dịch vụ; Nghiên cứu Phát triển và Quản trị Kỹ thuật; Quản trị nhân lực. Trong đó, Quản trị nhân lực có mặt ở khắp mọi phòng ban, bởi vì bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền và vì thế đều phải Quản trị nhân lực.

Điều này cho thấy vai trò, tầm quan trọng của Quản trị nhân lực trong chức năng Quản trị, và ngày nay, Quản trị nhân lực đang đóng một vai trò vô cùng quan trọng đối với mọi Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của công nhân viên đối với Công ty. Nghĩa là các nhà Quản trị phải nhận thức và đề ra các chiến lược Quản trị nhân lực của mình một cách có hiệu quả. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường Quản trị nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất.

Nhận thấy đ- ọc tầm quan trọng to lớn đó công ty TNHH Thảo Nguyên đã rất chú trọng đến vấn đề sử dụng lao động nh- thể nào để đạt đ- ọc hiệu quả tốt nhất.

Qua một thời gian học tập, nghiên cứu tại Khoa Kinh tế và Quản trị Kinh doanh – Tr- ờng ĐHDL Hải Phòng, d- ối sự h- ớng dẫn và định h- ớng tận tình của các thầy, cô tại khoa, kết hợp với quá trình thực tập tại Công ty TNHH Thảo Nguyên, Em nhận thấy rằng nguồn nhân lực là một vấn đề có ý nghĩa sống còn đối với hoạt động và phát triển của Công ty. Vì vậy Em đã quyết định lựa chọn đề tài cho Chuyên đề thực tập tốt nghiệp của mình với tiêu đề: **“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thảo Nguyên”**.

Mục tiêu và nhiệm vụ chủ yếu của đề tài nhằm nghiên cứu vai trò của Nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp, cụ thể tại Công ty TNHH Thảo Nguyên. Từ đó đánh giá thực trạng, đồng thời đề xuất một số giải pháp quản lý để nâng cao hiệu quả sử dụng Nguồn nhân lực của Công ty.

Đề tài của Em gồm những nội dung chính sau:

- **Ch- ơng I:** Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực
- **Ch- ơng II:** Quá trình hình thành và phát triển của công ty TNHH Thảo Nguyên
- **Ch- ơng III:** Phân tích thực trạng về chất l- ợng Nguồn nhân lực, các giải pháp quản lý Nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thảo Nguyên.
- **Ch- ơng IV:** Một số định h- ớng và giải pháp quản lý nhằm nâng cao chất l- ợng Nguồn nhân lực trong Công ty TNHH Thảo Nguyên.

Trong quá trình thực hiện đề tài, Em đã sử dụng các kiến thức đã học, các loại sách, bài giảng thông qua việc nghiên cứu lý luận và tìm hiểu thực tế tại Công ty.

Do khả năng bản thân có hạn nên đề tài không tránh đ- ọc những thiếu sót. Em rất mong nhận đ- ọc những đóng góp quý báu của thầy giáo GS.TS Nguyễn Ngọc Điện cùng các thầy các cô trong Khoa Kinh tế và Quản trị Kinh doanh để đề tài của Em có tính thực tiễn cao và đảm bảo tính khoa học của đề tài. Em xin gửi tới các thầy, các cô lời chúc tốt đẹp nhất.

CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Tổng quan về nhân lực.

1.1. Khái niệm.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, một trong những nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của xã hội. Nhân lực khác với các nguồn lực khác ở chỗ nó chịu sự tác động của nhiều yếu tố về thiên nhiên, tâm lý xã hội và kinh tế. Hiểu một cách chi tiết hơn, nhân lực là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế xã hội và là tổng thể những con người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động được huy động vào quá trình lao động.

Đối với một doanh nghiệp, theo giáo trình Quản trị nhân lực - 2004 Đại học Kinh tế quốc dân thì “ *nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực* ”.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi... Thể lực con người tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian còn tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh, việc khai thác các tiềm năng về thể lực của con người có giới hạn. Sự khai thác tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

1.2. Phân loại nhân lực trong doanh nghiệp.

Có nhiều cách để phân chia năng lực trong doanh nghiệp :

- Nếu chia theo hình thức hợp đồng, nhân lực được phân ra thành lao động hợp đồng không xác định thời hạn, lao động hợp đồng ngắn hạn và lao động thời vụ.

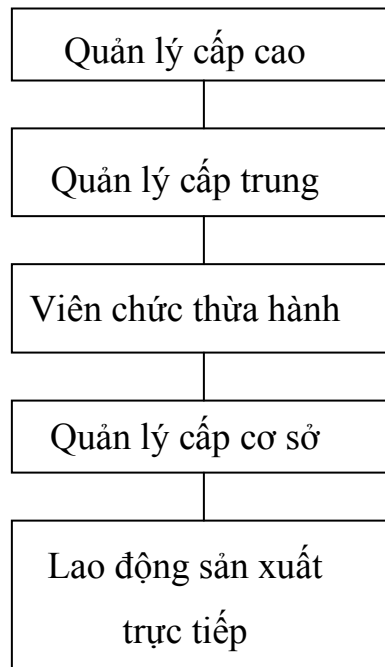
- Nếu chia theo đào tạo thì nhân lực có thể chia thành hai loại là nhân lực đã qua đào tạo và nhân lực chưa qua đào tạo.

Nhưng trong phạm vi luận văn này sẽ tập trung nghiên cứu nhân lực trong doanh nghiệp cùng với cách phân chia theo cơ cấu chức năng. Theo đó, nhân lực trong doanh nghiệp chia ra thành :

- Lao động quản lý.
- Lao động trực tiếp sản xuất.

Lao động trực tiếp sản xuất là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh, là lực lượng trực tiếp làm ra các sản phẩm.

Lao động quản lý được hiểu là tất cả những người trong bộ máy quản lý tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý. Trong doanh nghiệp, lao động quản lý bao gồm : cán bộ quản lý cấp cao, cán bộ quản lý cấp trung, cán bộ quản lý cấp cơ sở và các viên chức thừa hành.



Hình 1.1 : Phân loại lao động theo cơ cấu chức năng

2.Quản trị nguồn nhân lực.

2.1.Khái niệm.

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “ quá trình phát triển thực hiện bằng con người và vì con người ”, thì “ *quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên* ”. [Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

2.2.Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.

2.2.1.Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp với công việc của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động : dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.2.2.Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như : hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.2.3.Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng

nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như : ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

2.3.Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.

- Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

- Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản - lao động trong các doanh nghiệp.

3.Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực.

3.1.Hoạch định nguồn nhân lực.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau :

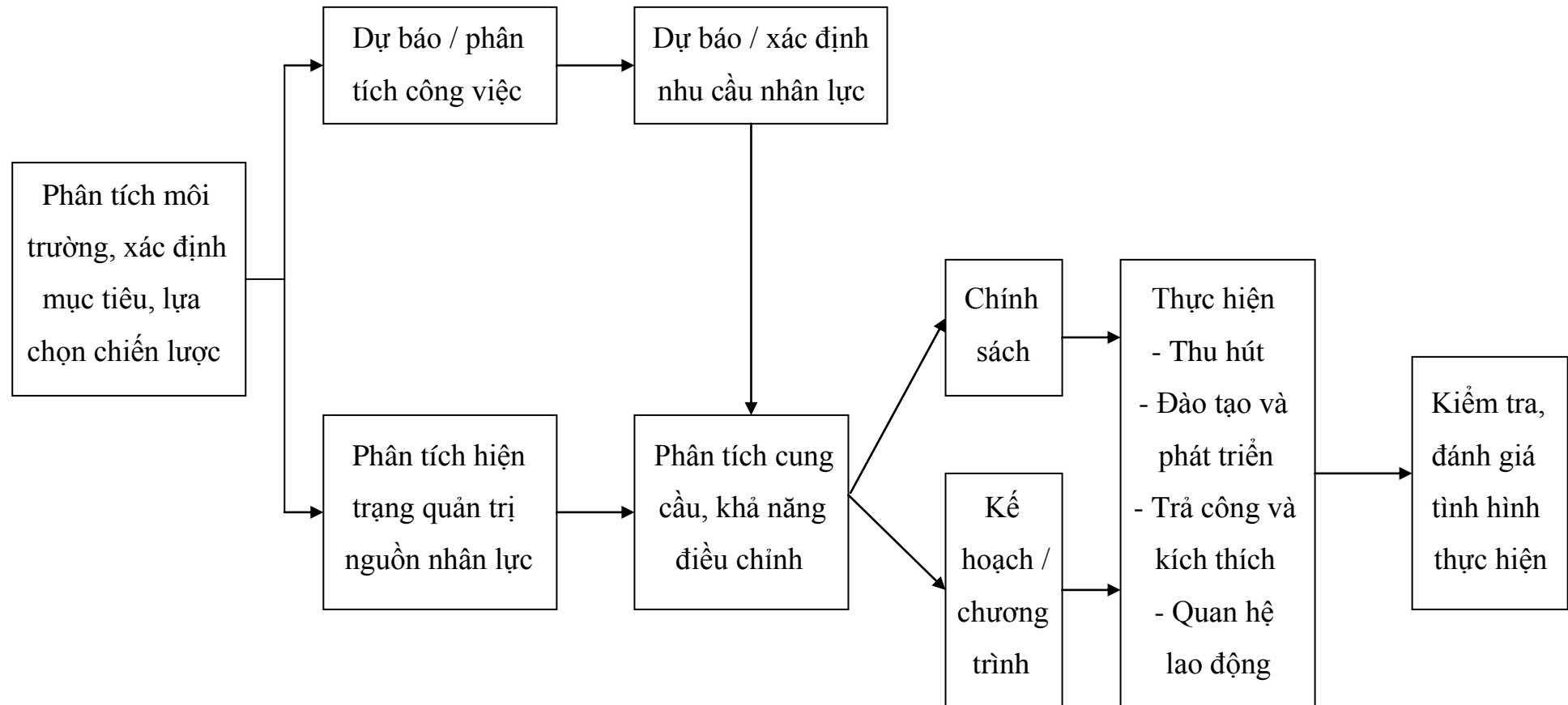
- (1) Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- (2) Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- (3) Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

(4) Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

(5) Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

(6) Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước năm.

(7) Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.



Hình 1.2 : Quá trình hoạch định nguồn nhân lực
[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

3.2. Phân tích công việc.

3.2.1. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc.

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh,...

- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với nhân viên khác,...

- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng,...

- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

3.2.2. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm sáu bước sau đây :

Bước 1: Xác minh mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện

phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây : phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

3.3. Tuyển dụng lao động.

3.3.1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp.

Đối với những người đang làm việc trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là chúng ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Căn cứ vào thông tin trong “ Danh mục các kỹ năng ” mà các doanh nghiệp lưu trữ trong thông tin quản lý nhân sự.

3.3.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm : bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty), ứng viên tự nộp đơn xin việc; nhân viên của các hãng khác, các trường đại học và cao đẳng, người thất nghiệp, người làm nghề tự do. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Thông qua quảng cáo : quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu

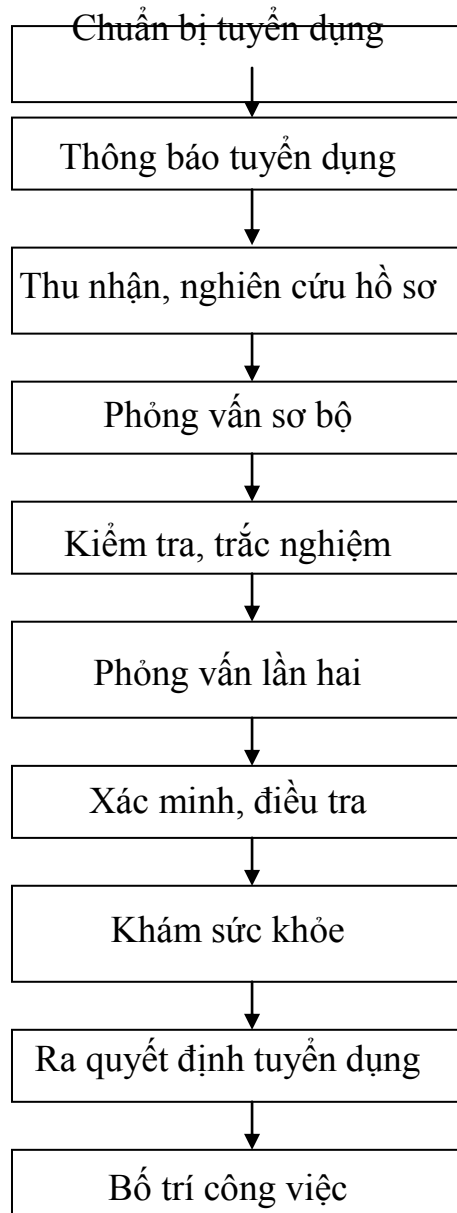
hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động : sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lọc ứng viên.

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng.

- Các hình thức khác : theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp; do ứng viên tự đến xin việc làm; qua hệ thống Internet.

3.3.2. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng.



Hình 1.3 : Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

Khi có nhu cầu tuyển dụng các doanh nghiệp cần phải thực hiện bước đầu tiên là chuẩn bị tuyển dụng. Ở bước này cần thiết phải : thành lập hội đồng tuyển dụng; nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng; xác định tiêu chuẩn tuyển chọn. Các tiêu chuẩn tuyển chọn cần tập trung vào các khả năng :

- Tư chất cá nhân hay năng lực tư duy.
- Khả năng chuyên môn.
- Khả năng giao tiếp.
- Khả năng lãnh đạo.

Tùy vào chức danh tuyển chọn mà doanh nghiệp đưa ra các tiêu chuẩn với các mức độ đáp ứng cho từng vị trí

Sau đó thì các doanh nghiệp cần ra thông báo tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực phù hợp với các yêu cầu đặt ra (theo bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện công việc). Khi đã lựa chọn được ứng viên phù hợp, thì doanh nghiệp tiến hành ký kết hợp đồng lao động theo đúng quy định của pháp luật như : thời gian thử việc, tiền lương, thời gian thêm giờ, các loại bảo hiểm,...và bố trí công việc cho các ứng viên.

3.4.Bố trí nhân lực.

Bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp là việc sắp xếp người lao động trong nội bộ doanh nghiệp nhằm đưa đúng người vào đúng việc để đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh và làm cho các nhu cầu trưởng thành và phát triển của cá nhân phù hợp với các yêu cầu của doanh nghiệp. Nội dung của bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm :

3.4.1.Định hướng.

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả.

Một chương trình định hướng bao gồm các thông tin về :

- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc.
- Tiền công và phương thức trả công.

- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ.
- Các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế.
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ ...
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp.
- Các giá trị cơ bản của doanh nghiệp...

3.4.2. *Thuyên chuyển.*

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa điểm này sang địa điểm khác.

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp. Từ phía doanh nghiệp, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau :

- Điều hòa nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm.
- Để lấp các vị trí làm việc còn trống do các lý do như mở rộng sản xuất; người lao động chuyển đi, chết, về hưu hoặc chấm dứt hợp đồng.
- Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động.

Các dạng thuyên chuyển :

- Thuyên chuyển sản xuất : do nhu cầu của sản xuất, để điều hòa lao động, để tránh phải giãn thợ.
- Thuyên chuyển thay thế : để lấp vào vị trí việc làm còn trống.
- Thuyên chuyển sửa chữa sai sót : để sửa chữa các sai sót trong tuyển chọn hoặc bố trí lao động.

Xét về mặt thời gian, có hai dạng thuyên chuyển sau :

- Thuyên chuyển tạm thời : thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hòa lao động, tạm dụng lao động tạm thời ...

- Thuyên chuyển lâu dài : thuyên chuyển trong một thời gian dài để đáp ứng nhu cầu cầu sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động để tận dụng năng lực của cán bộ công nhân viên.

3.4.3.Đề bạt.

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn

Mục đích của đề bạt là biên chế người lao động vào một vị trí làm việc còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là giá trị cao hơn vị trí cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Có hai dạng đề bạt :

- Đề bạt ngang: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm ở một bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở bộ phận khác.

- Đề bạt thẳng: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp :

- Đáp ứng nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.

- Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo các khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực doanh nghiệp cần có các chính sách hợp lý, khuyến khích sự phát triển của các cá nhân và các thủ tục đề bạt rõ ràng, nhất quán.

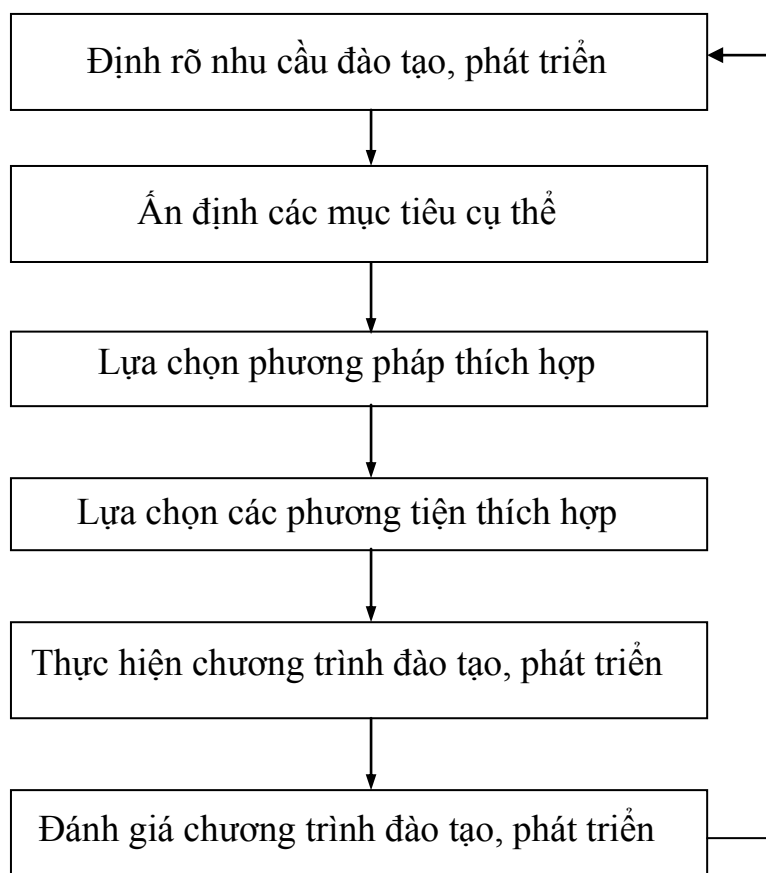
3.5. Đào tạo và phát triển nhân lực.

Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo, phát triển nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch hơn.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ đào tạo mà còn cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

Tiến trình đào tạo và phát triển.



Hình 1.4 : Tiến trình đào tạo và phát triển

[Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân]

3.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo.

Để các chương trình đào tạo đem lại hiệu quả thiết thực thì điều quan trọng là phải xác định đúng nhu cầu đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên được tiến hành khi doanh nghiệp có đủ cơ sở kết luận là hiệu quả làm việc của doanh nghiệp và cá nhân chưa cao là do người lao động của họ thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc có thái độ chưa thích hợp với công việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp phải được phân tích để tổng hợp các loại nhu cầu sau :

- Phân tích doanh nghiệp : phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức. Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin, của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức,

doanh nghiệp và các tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp : phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt

- Phân tích nhân viên : loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

3.5.2.Xác định mục tiêu đào tạo.

Mục tiêu cuối cùng của đào tạo là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức, là việc sử dụng tối đa nhân lực. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu cuối cùng đó còn cần phải đạt được những mục tiêu trung gian khác. Do vậy, trong quá trình đào tạo phải trình bày chính xác, rõ ràng, ngắn gọn các mục tiêu đề ra. Nếu thiếu chúng việc xây dựng những chương trình đào tạo khó có thể đạt hiệu quả cao, khó xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo.

3.5.3.Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp.

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phù hợp với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân trực tiếp sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất (kiểm soát viên, quản đốc phân xưởng) đến các cấp quản trị trung cấp và cao cấp. Sau đây là một số phương pháp đào tạo và phát triển thường thấy :

Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	x	x	0
2. Trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. Diễn quản trị	x	0	0	0	x
4. Hội nghị / thảo luận	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. Huấn luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. Thực tập sinh	x	0	0	x	0
8. Đóng kịch	x	0	0	0	x
9. Luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	x	0	x
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ - CAI	-	-	x	0	x
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. Đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0
14. Đào tạo học nghề	0	x	0	x	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	x	0	0	x
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	x	0	0	x

Hình 1.5 : Các phương pháp đào tạo và phát triển

[Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân]

Ghi chú : - : áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia và công nhân

0 : không áp dụng

x : áp dụng

Bảng trên cho ta thấy rõ các phương pháp đào tạo áp dụng riêng cho cấp quản trị gia, các phương pháp áp dụng cho công nhân, có những phương pháp áp dụng cho cả hai cấp. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Với mỗi phương pháp đào tạo lại có các phương tiện tương ứng đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn sao cho thật thích hợp với hoàn cảnh của mình.

3.5.4. Thực hiện chương trình đào tạo.

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp. Có các loại chương trình đào tạo sau:

* Đào tạo trước khi làm việc, bao gồm :

- Định hướng lao động : mục đích của loại hình này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp các thông tin về tổ chức cho những người mới

- Phát triển kỹ năng : những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.

- Đào tạo an toàn : loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

* Đào tạo trong khi làm việc, bao gồm

- Đào tạo nghề nghiệp : mục đích của loại hình đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như nghề luật, kế toán, y,...

- Đào tạo người giám sát và quản lý : những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực : ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề và tạo động lực.

3.5.5. Đánh giá chương trình đào tạo.

Để công tác đánh giá đạt hiệu quả, cần có các phương pháp đánh giá ngay từ đầu và làm rõ nội dung đánh giá, người thực hiện đánh giá, cách thức đánh giá, thời điểm đánh giá. Cụ thể là :

Mức 1 : Đánh giá về cảm nhận và sự học hỏi của học viên trong khóa học.

Mức 2 : Đánh giá khả năng ứng dụng những điều đã học vào công việc.

Mức 3 : Đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo và hiệu quả của đào tạo đối với doanh nghiệp.

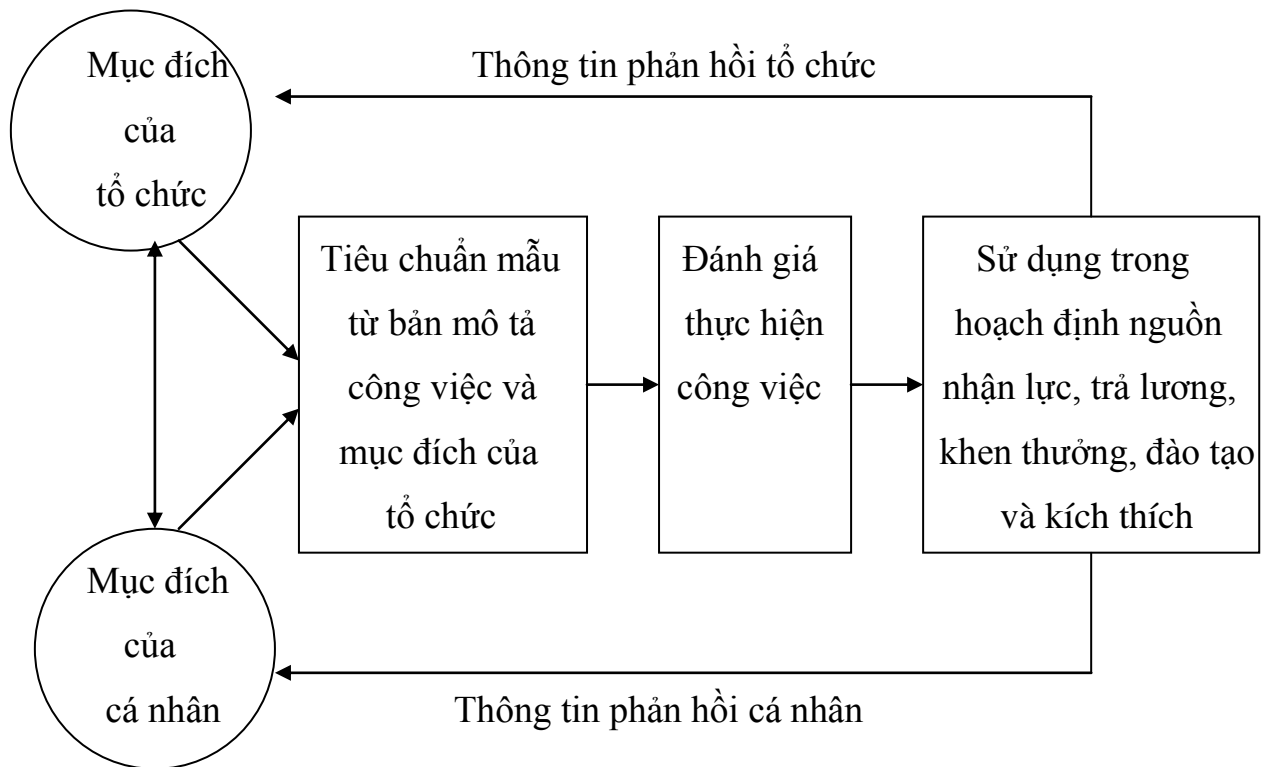
3.6.Đánh giá năng lực thực hiện công việc.

3.6.1.Mục đích.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như :

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

3.6.2. Nội dung, trình tự thực hiện.



Hình 1.6 : Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự 7 bước sau :

- Bước 1* : Xác định các yêu cầu cần đánh giá.
- Bước 2* : Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.
- Bước 3* : Huấn luyện kỹ năng đánh giá.
- Bước 4* : Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.
- Bước 5* : Thực hiện đánh giá.
- Bước 6* : Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.
- Bước 7* : Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

3.6.3. Các phương pháp đánh giá.

Các phương pháp áp dụng để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có :

1. Phương pháp bảng điểm.
2. Phương pháp xếp hạng luân phiên.
3. Phương pháp so sánh cặp.
4. Phương pháp phê bình lưu giữ.
5. Phương pháp quan sát hành vi.
6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu.
7. Phương pháp định lượng.

3.6.4. Các lỗi thường mắc trong quá trình đánh giá.

Quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau :

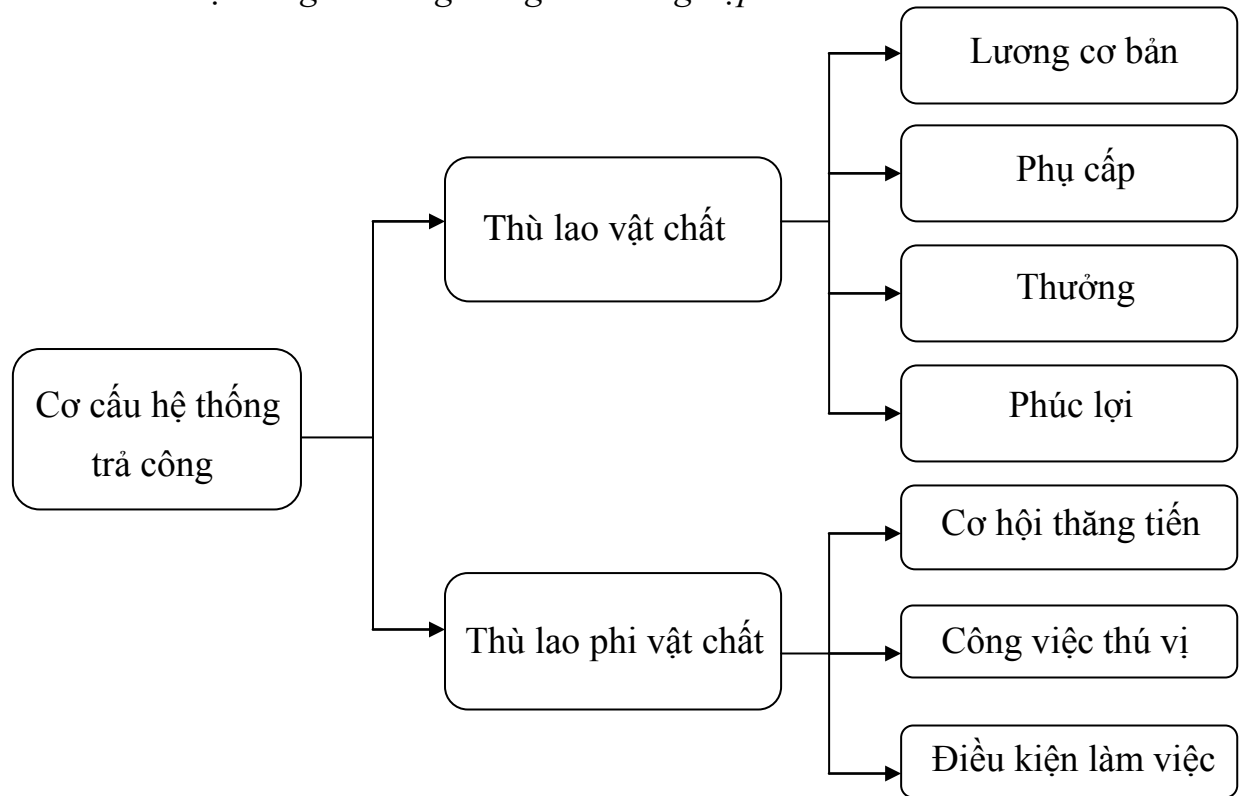
- Tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lý và có thể đo lường được.
- Phương thức, quy trình đánh giá phải đơn giản, được phổ biến công khai, cụ thể.
- Người thực hiện đánh giá phải công bằng, khách quan, trung thực.

Các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong thực tế bao gồm :

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.
- Lỗi thiên kiến.
- Xu hướng thái quá.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa.
- Lỗi định kiến.

3.7.Đãi ngộ lao động.

3.7.1.Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp.



Hình 1.7 : Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

* Thù lao vật chất

Thù lao vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

- Lương cơ bản : là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

- Phụ cấp lương : là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.

- Tiền thưởng : là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

* Thù lao phi vật chất

Thù lao phi vật chất giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

- Cơ hội thăng tiến
- Công việc thú vị
- Điều kiện làm việc

3.7.2. Các hình thức tiền lương.

- Hình thức trả lương thời gian : Nhân viên được trả lương theo thời gian làm việc: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm. Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian.

- Hình thức trả lương nhân viên : Khi nhân viên có trình độ lành nghề, kỹ năng khác nhau thực hiện cùng một loại công việc thì họ sẽ được trả lương theo những kỹ năng mà họ được đào tạo, giáo dục và sử dụng.

- Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc : Với hình thức trả lương này nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của họ.

4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

4.1. Nhân tố bên trong.

Thứ nhất: Phương hướng, nhiệm vụ và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua những chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình.

Thứ hai: Mô hình tổ chức (sản xuất và quản lý) của doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ : mô hình tổ chức sẽ chi phối đến nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức càng ổn định càng tạo điều kiện tốt cho việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ ba: Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ mới vào các quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Khoa học kỹ thuật phát triển và việc ứng dụng các công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra những đòi hỏi buộc doanh nghiệp phải phát triển nhân sự để phù hợp với nó, nhằm phát huy có hiệu quả nhất hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có của doanh nghiệp.

Thứ tư: Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao hoặc các nhà quản trị nhân lực ở doanh nghiệp.

Quan điểm của các nhà quản trị, đặc biệt là các nhà quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Điều này thể hiện ở chỗ các nhà quản trị của doanh nghiệp là những người đặt ra các chương trình, chính sách huy động các nguồn lực trong doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của doanh nghiệp và có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các chính sách có thể là :

- Chính sách khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Chính sách trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

Thứ năm: Trình độ năng lực của bản thân người lao động.

Đối với doanh nghiệp có nguồn nhân lực trình độ cao và đồng đều rất thuận lợi cho việc phát triển nguồn nhân lực. Lúc này doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng đa dạng hoặc phối hợp được nhiều giải pháp phát triển nguồn nhân lực, mang lại hiệu quả cao nhất cho cả doanh nghiệp và bản thân người lao động.

4.2.Nhân tố bên ngoài.

Thứ nhất: Xu thế phát triển kinh tế hay đúng hơn là chu kỳ phát triển kinh tế, chu kỳ kinh doanh của ngành thậm chí của cả doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nhân lực nói riêng và quản trị nguồn nhân lực nói chung ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn mà kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Do vậy doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định nhằm thay đổi các chương trình phát triển nhân lực như giảm quy mô về số lượng, đa dạng hóa năng lực lao động của từng cá nhân để người lao động có thể kiêm nhiệm nhiều loại công việc khác nhau, hoặc giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ, nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi ...

Thứ hai: Cơ chế quản lý - Hệ thống pháp luật.

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến, ...

Các bộ luật này cũng ràng buộc những điều khoản sử dụng lao động của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chương trình phát triển nhân lực phù hợp như thời gian làm việc, điều kiện làm việc mà luật pháp quy định.

Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc còn phải nhất quán với đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm,... do Nhà nước quy định.

Thứ ba: Đối thủ cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân sự, vì nhân sự là yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Để tồn tại và phát triển doanh nghiệp cần phải phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để giữ gìn, duy trì và thu hút nhân tài. Bởi vì những con người đến với doanh nghiệp hay

từ bỏ doanh nghiệp ra đi không chỉ thuần túy về vấn đề lương bổng, phúc lợi mà là tổng hợp của nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất là ở chỗ con người có được tiếp tục phát triển hay không. Vì vậy, các đối thủ cạnh tranh là một yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp.

Thứ tư: Khách hàng.

Khách hàng là mục tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ là cách tốt nhất để đạt được mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Làm thế nào để đạt được mục đích đó ?

Doanh nghiệp cần phải nghiên cứu khách hàng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ và thỏa mãn những nhu cầu đó. Chính những nhu cầu này của khách hàng đã đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực để thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Thứ năm: Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, công nghệ.

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ về khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Điều đó đòi hỏi số lượng, chất lượng, kinh nghiệm và kỹ năng lao động của đội ngũ nhân sự cũng phải có sự thay đổi, điều chỉnh, hay nói khác đi là chương trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp cũng phải có sự thay đổi cho phù hợp với công nghệ đã được lựa chọn.

5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

5.1. Năng suất lao động.

Hiện nay, người ta thường dùng ba loại chỉ tiêu chủ yếu sau để đánh giá năng suất lao động (NSLĐ) :

5.1.1. Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

Là dùng sản lượng hiện vật của từng loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động :

$$W = Q / T \quad (1.1)$$

Trong đó : W : Mức NSLĐ tính bằng hiện vật của mỗi người lao động.

Q : Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T : Tổng số lao động bình quân.

Ưu điểm : Biểu hiện mức NSLĐ một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của sự biến động về giá cả.

Nhược điểm : Chỉ được dùng một loại sản phẩm nhất định nào đó và chỉ dùng cho thành phẩm.

5.1.2. Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng tiền (giá trị).

Là dùng sản lượng tính bằng tiền của tất cả các loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động :

$$W = Q / T \quad (1.2)$$

Trong đó : W : Mức NSLĐ tính bằng tiền của một người lao động.

Q : Tổng sản lượng tính bằng tiền

T : Tổng số lao động bình quân.

Ưu điểm : Có thể dùng để tính toán có các loại sản phẩm khác nhau và các loại hình tổ chức khác nhau.

Nhược điểm : Phụ thuộc vào giá trị thành phẩm lớn hay nhỏ.

5.1.3. Chỉ tiêu NSLĐ tính theo thời gian lao động.

Là dùng lượng thời gian để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động :

$$W = Q / T \quad (1.3)$$

Trong đó : W : Mức NSLĐ tính bằng lượng lao động.

Q : Số lượng sản lượng theo hiện vật.

T : Tổng thời gian lao động đã hao phí.

Ưu điểm : Phản ánh được cụ thể mức tiết kiệm về thời gian lao động để sản xuất ra một sản phẩm

Nhược điểm : Tính toán khá phức tạp, không được dùng trong trường hợp một ngành hay một doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm khác nhau.

5.2.Đánh giá theo doanh thu (lợi nhuận).

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định :

$$W = Q / L \quad \text{hoặc} \quad W = LN / L \quad (1.4)$$

Trong đó : Q : Tổng doanh thu.

LN : Tổng lợi nhuận.

L : Tổng số lao động bình quân.

W : Hiệu suất (hiệu quả) sử dụng lao động

Ưu điểm : Chỉ tiêu này có thể sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau, có thể dùng để so sánh năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm : Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực dựa trên kết cấu lao động, tình hình biến động lao động ,... Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.

5.3.Đánh giá theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp (bố trí lao động tại các bộ phận trong doanh nghiệp).

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận, hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Dù thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt nó làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận.

Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động là lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự.

Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu tương lai sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

5.4.Đánh giá theo vốn đầu tư.

Căn cứ trên nguồn vốn đầu tư ta sử dụng hai chỉ tiêu sau để đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực :

+> Chỉ số sinh lợi (Hp)

$$H_p = (LN / V) \times 100\% \quad (1.5)$$

Trong đó : Hp : Chỉ số sinh lợi trong 100 đồng vốn đầu tư sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Đồng thời đánh giá khả năng sinh lời và phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung của doanh nghiệp

LN : Lợi nhuận.

V : Tổng số vốn bình quân.

+> Chỉ số tạo việc làm

$$H_v = V / L \quad (1.6)$$

Trong đó : Hv : Chỉ số tạo việc làm thể hiện doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một chỗ việc làm

L : Tổng số lao động bình quân.

Bên cạnh đó, chỉ số tạo việc làm đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Đặc biệt chỉ tiêu này quan trọng về mặt xã hội trong công tác giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

5.5.Đánh giá theo hiệu lượng sử dụng lao động.

Công thức tính :

$$H = L / Q \quad (1.7)$$

Trong đó : Q : Tổng doanh thu.

L : Tổng số lao động.

H : Hiệu lượng sử dụng lao động.

6. Các bước nội dung phân tích.

6.1.Bước 1 : Phân tích tình hình lao động.

Bước này xem xét các vấn đề sau :

- Cơ cấu lao động trong xí nghiệp.
- Phân loại tình hình lao động trong xí nghiệp : Phân loại theo từng chỉ tiêu

- +) Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi.
- +) Phân loại tình hình lao động theo giới tính.
- +) Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.
- Đặc điểm lao động của xí nghiệp.
 - +) Khôi lao động trực tiếp.
 - +) Khôi lao động gián tiếp.

Mục tiêu của bước 1 là tìm hiểu, phân tích tình hình chung của lao động trong xí nghiệp. Từ đó có cái nhìn đầu tiên về nguồn nhân lực của xí nghiệp.

6.2. Bước 2 : Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực..

Nội dung của bước này là phân tích các nội dung sau :

- Công tác hoạch định nhân lực.
- Công tác phân tích và thiết kế công việc.
- Công tác tuyển dụng nhân lực.
- Công tác bố trí nhân lực.
- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.
- Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc.
- Công tác đãi ngộ lao động.

Mục đích của bước này là tìm hiểu thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực, từ đó đưa ra các nhận xét, đánh giá đối với từng công tác trong nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực.

6.3. Bước 3 : Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

Bước này phân tích các chỉ tiêu sau :

- Năng suất lao động.
- Hiệu suất sử dụng lao động
- Hiệu quả sử dụng lao động
- Hiệu lượng sử dụng lao động
- Chỉ số tạo việc làm

Bước này giúp ta đánh giá được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp dựa trên một số chỉ tiêu.

6.4. Bước 4 : Đánh giá chung công tác quản trị nguồn nhân lực.

Bước này rút ra các kết luận về thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực của xí nghiệp, nêu lên những thành tích đạt được và những hạn chế cần khắc phục khi thực hiện công tác này của công ty. Từ đó, làm cơ sở để đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty TNHH Thảo Nguyên.

7. Phương tiện, phương pháp phân tích.

7.1. Phương tiện phân tích.

Đối tượng phân tích : Vấn đề nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với các đặc điểm sản xuất kinh doanh

Phạm vi phân tích : Chỉ phân tích những vấn đề về nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực ở phạm vi vi mô, tức là ở một doanh nghiệp

Phương tiện phân tích : Báo cáo cơ cấu lao động năm 2007, 2008; Báo cáo chất lượng lao động năm 2007, 2008.

7.2. Phương pháp phân tích.

- Phương pháp phân tích : Nghiên cứu các báo cáo về thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong công ty, từ đó, rút ra các nhận xét.

- Phương pháp thống kê : Từ việc nghiên cứu chỉ tiêu giữa các năm, sử dụng phương pháp thống kê để so sánh về số tuyệt đối và số tương đối, từ đó, đưa ra kết luận về công tác quản trị nhân lực tại công ty.

CHƯƠNG II

QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TNHH THẢO NGUYÊN

2.1. Một số thông tin cơ bản về công ty

Hình thức sở hữu vốn: công ty TNHH

Lĩnh vực kinh doanh: may mặc, gia công xuất khẩu

Doanh nghiệp thuộc loại hình vừa và nhỏ

Năm 1999 công ty TNHH Thảo Nguyên bắt đầu đ- ợc thành lập và sau một năm bắt đầu xuất khẩu hàng hoá.

Địa chỉ: Km 44, Quốc lộ 5, Cẩm phúc, Cẩm Giàng, Hải D- ơng.

Điện thoại: 0320.3.546.580

Fax : 0320.3.546.724

Email : Grasslandco@gmail.com

Công ty TNHH Thảo Nguyên ban đầu có trụ sở đặt tại số 7 Phạm S- Mệnh- Thành phố Hải D- ơng. Công ty có tên giao dịch là: Hải D- ơng garment company N:2.

Theo nghị định 388, Công ty đ- ợc thành lập ngày 08/08/1999 với tên gọi ban đầu là: "Xí nghiệp may thị xã Hải D- ơng"

Công ty có t- cách pháp nhân, hạch toán kế toán độc lập, có con dấu và tài khoản riêng. Tự chịu trách nhiệm tr- ớc Pháp luật và bình đẳng tr- ớc Pháp luật.

2.2. Quá trình hình thành phát triển của công ty

8/8/1999 công ty TNHH Thảo Nguyên đ- ợc thành lập. Ban đầu công ty có tên là Xí nghiệp may thị xã Hải D- ơng. Tháng 01/2001, xí nghiệp may thị xã Hải D- ơng đ- ợc đổi tên thành công ty TNHH Thảo Nguyên.

Đây là giai đoạn khó khăn nhất bởi công ty mới đi vào hoạt động. Ban đầu công ty chỉ là một đơn vị sản xuất có quy mô nhỏ, công đoạn sản xuất chính là gia công, hệ thống nhà x- ởng chật hẹp, hệ thống máy móc lạc hậu với số lao động khoảng 200 ng- ời, hoạt động trong điều kiện thiếu thốn khó khăn.

Đến năm 2004 công ty bắt đầu mở rộng quy mô sản xuất và chuyển sang địa điểm mới tại km 44, Quốc lộ 5, Cẩm Phúc, Cẩm Giàng, Hải D-ong. Đây là giai đoạn duy trì tốc độ phát triển, thực hiện mục tiêu đổi mới toàn diện, h-ớng tới t-ong lai. Công ty đã chủ động đề ra ch-ong trình đầu t- đổi mới trang thiết bị, công nghệ nhằm mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, phát triển ngành nghề, đa dạng hoá sản phẩm. Chính sự đầu t- đổi mới nh- vậy mà công ty đã có sự phát triển đột biến về tang tr- ởng, quy mô và chất l- ượng sản phẩm, xâm nhập thị tr- ờng.

2.3.Lĩnh vực hoạt động

- Dệt may
- Gia công hàng dệt may

2.4Chức năng, nhiệm vụ của công ty Thảo Nguyên

Công ty Thảo Nguyên đ- ợc thành lập với chức năng chính là sản xuất kinh doanh mặt hàng may mặc xuất khẩu, nội địa và các phụ liệu ngành may.

Công ty có trách nhiệm:

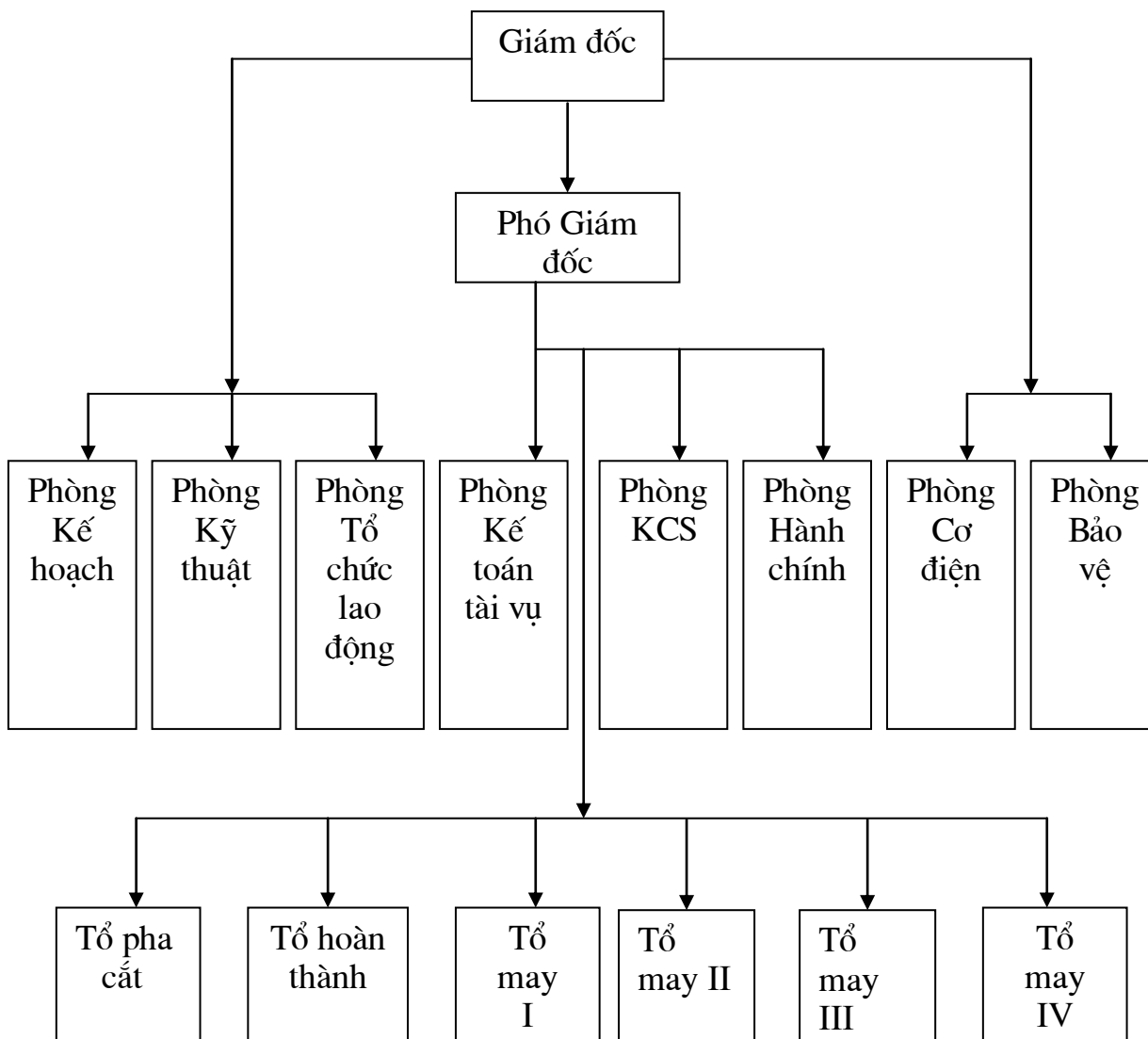
- Sản xuất kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng kí và mục đích thành lập.
- Bảo toàn và phát triển vốn đ- ợc giao.
- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà n- ớc.
- Thực hiện phân phối theo lao động và không ngừng chăm lo cải thiện đời sống vật chất tinh thần, bồi d- ỡng và nâng cao trình độ văn hoá, khoa học kĩ thuật và chuyên môn cho CBCNV.
- Bảo vệ doanh nghiệp, bảo vệ sản xuất, bảo vệ môi tr- ờng giữ gìn an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, làm tròn nghĩa vụ quốc phòng.

2.5.Cơ cấu tổ chức của bộ máy công ty Thảo Nguyên.

1-Tổ chức bộ máy của Công ty

Sơ đồ 2.1.Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thảo Nguyên

(Nguồn: Ban hành chính nhân sự công ty TNHH Thảo Nguyên)



2- Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, các phòng ban

1- Giám đốc Công ty:

Giám đốc là người nắm quyền hành cao nhất trong công ty, trực tiếp chịu trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh, về việc đảm bảo thực thi đầy đủ các chủ trương, đường lối và thay mặt công ty quan hệ pháp lý đối với các đơn vị, tổ chức bên ngoài.

2- Phó Giám đốc Công ty:

Là ng- ời giúp việc cho Giám đốc Công ty điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của Công ty Theo phân công của Giám đốc. Chịu trách nhiệm tr- ớc Giám đốc và Pháp luật về nhiệm vụ đ- ợc phân công.

3- Kế toán tr- ởng Công ty:

Là ng- ời đứng đầu bộ máy tài chính kế toán giúp Giám đốc Công ty chỉ đạo, tổ chức, thực hiện công tác tài chính kế toán thống kê của Công ty theo đúng Pháp lệnh kế toán thống kê. Kế toán tr- ởng Công ty có quyền và nhiệm vụ theo điều lệ kế toán tr- ởng.

4- Phòng Kế hoạch

Tham m- u cho Giám đốc về công tác kế hoạch hóa và điều độ sản xuất, tìm ng- ời và thị tr- ờng mua các yếu tố đầu vào, bán các yếu tố đầu ra.

- Trên cơ sở mục tiêu trên, chiến l- ợc và thị tr- ờng, xây dựng các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn, dài hạn phù hợp với nguồn lực của Doanh nghiệp.

- Phân bổ kế hoạch tháng, quý cho các đơn vị.

- Điều độ sản xuất, phối hợp hoạt động của các đơn vị thực hiện kế hoạch đạt hiệu quả cao nhất.

- Khai thác, tiếp nhận, quản lý, cấp phát vật t- nguyên phụ liệu chính xác, kịp thời phục vụ sản xuất .

- Thanh quyết toán hợp đồng, vật t- , nguyên phụ liệu với các khách hàng và các đơn vị nội bộ.

- Tổ chức tốt việc tiêu thụ: Giao hàng gia công, bán hàng sản xuất và các dịch vụ khác.

- Lập báo cáo thống kê kế hoạch quy định.

5- Phòng Kỹ thuật

Tham m- u cho Giám đốc trong công tác quản lý kỹ thuật và công nghệ sản xuất.

- Xây dựng và quản lý các quy trình công nghệ sản xuất các loại sản phẩm, đề xuất ph- ơng h- ớng phát triển cơ cấu mặt hàng, nghiên cứu sản xuất các loại sản phẩm mới.

- Xây dựng và chỉ đạo thực hiện chương trình công nghệ sản xuất các loại sản phẩm, đề xuất phương hướng phát triển cơ cấu mặt hàng, nghiên cứu đề xuất các loại sản phẩm mới.

- Xây dựng và chỉ đạo thực hiện chương trình nghiên cứu sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất phát triển khoa học công nghệ.

- Xây dựng tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng sản phẩm, xây dựng định mức kinh tế kỹ thuật - tổ chức hướng dẫn kiểm tra và quản lý chất lượng sản phẩm .

- Tổ chức may mẫu, chế thử, giác mẫu.

- Quản lý kỹ thuật và tình trạng thiết bị máy móc, hệ thống điện trong Công ty.

6-Phòng Tổ chức lao động.

Tham mưu cho giám đốc về công tác tổ chức - nhân sự - tiền lương- pháp chế.

- Nghiên cứu đề xuất tham mưu cho lãnh đạo, về sắp xếp bộ máy quản lý, tổ chức sản xuất. Cụ thể hoá chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của từng đơn vị trong bộ máy.

- Thực hiện nghiệp vụ tuyển dụng, sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với trình độ năng lực, sức khoẻ và tổ chức sản xuất của Công ty.

- Xây dựng và thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng lương, nâng bậc và chính sách chế độ quyền lợi của người lao động về BHXH, BHYT ...

- Tham mưu cho cấp uỷ, giám đốc xây dựng bồi dưỡng và quy hoạch cán bộ.

- Chủ trì xây dựng các quy chế trả lương, quy chế khen thưởng, các nội quy, quy định trong Công ty. Hướng dẫn theo dõi việc thực hiện các nội quy, quy chế đã được ban hành.

- Xây dựng định mức lao động, đơn giá tiền lương, thực hiện nghiệp vụ thanh toán lương cho cán bộ CNV trong Công ty.

- Xây dựng kế hoạch và theo dõi công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động .

- Quản lý hồ sơ, sổ BHXH, sổ lao động cán bộ CNV.

- Chỉ đạo quản lý trạm y tế chăm sóc sức khoẻ ban đầu cho cán bộ CNV.

7-Phòng Kế toán tài vụ.

Hạch toán kế toán, thống kê.

Thu thập, ghi chép chính xác phát sinh hàng ngày để phản ánh tình hình biến động vật t-, hàng hoá, tài sản, tiền vốn của Công ty.

- Thực hiện các nghiệp vụ thanh toán thu chi tài chính của Công ty.
- Thực hiện các nghiệp vụ vay trả với các tổ chức ngân hàng, các tổ chức và cá nhân có liên quan tín dụng.
- Chỉ đạo hướng dẫn, kiểm tra nghiệp vụ kế toán thống kê của các đơn vị trong Công ty.
- Kiểm kê định kỳ, đánh giá tài sản.
- Phân tích hoạt động kinh tế, giúp lãnh đạo đề ra các giải pháp có hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

8-Phòng KCS.

Giám sát và kiểm tra chất lượng sản phẩm, ngăn ngừa sản phẩm hàng hoá không đủ tiêu chuẩn chất lượng đến tay khách hàng.

- Giám sát kiểm tra chất lượng nguyên liệu trước khi nhập.
- Giám sát kiểm tra chất lượng bán thành phẩm sau khi cắt và ép mex.
- Giám sát kiểm tra chất lượng trên dây chuyền may.
- Giám sát kiểm tra chất lượng sản phẩm đã hoàn thành.
- Giám sát kiểm tra quá trình bao gói, đóng hộp .

9-Phòng Hành chính.

Là phòng lập các chương trình đi công tác của Giám đốc, phó giám đốc, quản lý trang thiết bị văn phòng. Lập kế hoạch mua sắm đồ dùng văn phòng, trang thiết bị phục vụ cho lãnh đạo và các phòng ban nghiệp vụ. Thực hiện công tác tạp vụ, lễ tân, phục vụ các cuộc họp, hội nghị trong Công ty. Thực hiện nghiệp vụ văn thư, đánh máy, photo...

10-Phòng Cơ điện.

Tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty về phần cơ điện và lập kế hoạch sửa chữa lớn và sửa chữa nhỏ về phần máy móc, thiết bị...

11-Ban Bảo vệ.

- Thực hiện các nghiệp vụ bảo vệ và vệ sinh nhà xưởng, vệ sinh môi trường.
- Thực hiện nhiệm vụ vệ sinh nhà xưởng, vệ sinh môi trường.
- Phục vụ nước uống toàn bộ khu vực sản xuất.

- Bảo vệ Công ty an toàn 24/24 giờ, trông giữ, sắp xếp ph- ơng tiện đi lại của cán bộ CNV trong Công ty.

Nhân xét:

Nhìn chung công ty có một bộ máy hoàn chỉnh, đầy đủ các phòng ban.Tuy nhiên nếu kết cấu theo kiểu này thì công việc ch- a được dàn trải đều, phần lớn công việc đều chịu sự điều hành chỉ đạo của giám đốc.Trình độ quản lý của cán bộ các cấp ở mức thấp ch- a chuyên nghiệp thiếu chủ động còn chờ ý kiến, quyết định của lãnh đạo.

Hoạt động Marketing mở rộng thị tr- ờng và tìm kiếm khách hàng mới rất khó khăn và ch- a đ- ợc quan tâm thoả đáng.Phần lớn khách hàng của công ty là khách hàng truyền thống. Do đó, hoạt động sản xuất của công ty đều phụ thuộc vào các đơn đặt hàng trong và ngoài n- ớc.Hiện tại công ty ch- a có bộ phận chuyên trách về marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị tr- ờng và khách hàng đều tập trung vào ban giám đốc và các cán bộ giao dịch trực tiếp của ban xuất khẩu và ban kinh doanh nội địa.

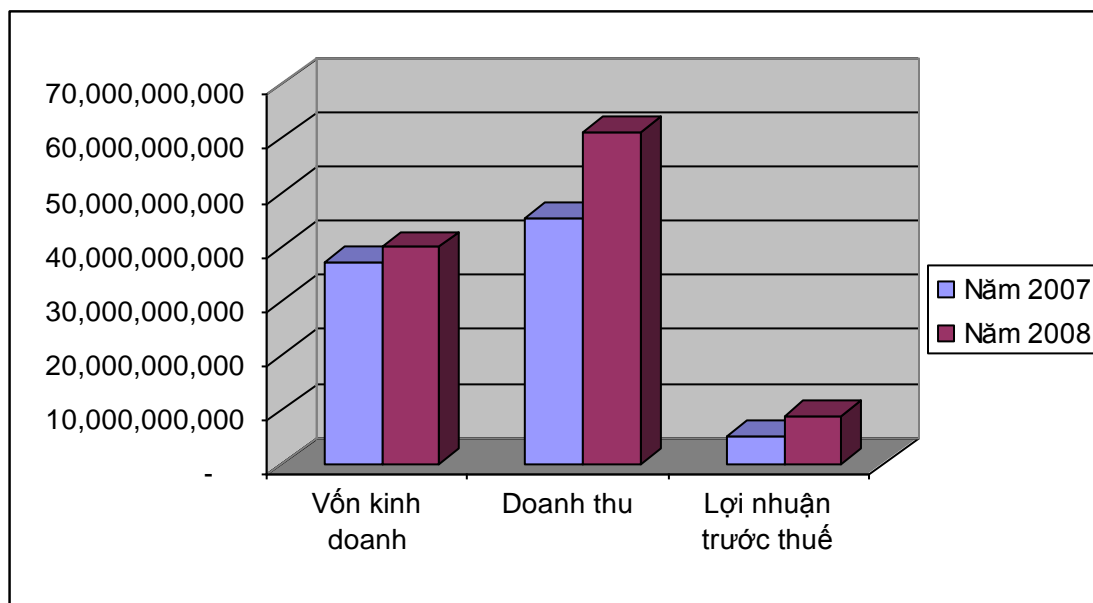
Ch- a thiết lập hệ thống phân phối đến các công ty bán lẻ và đại lý bán hàng trực tiếp tại n- ớc ngoài, chủ yếu bán cho các tập đoàn lớn nh- JC nên dễ bị ép giá.

2.6.Đánh giá chung về hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 3.1.Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2007	Năm2008	So sánh 2008/2007	
				Tương đối	Tuyệt đối
- Vốn SXKD	Đồng	37.174.446.473	39.879.960.970	2.705.514.500	7,28
- Doanh thu	Đồng	45.284.970.560	61.177.970.244	15.892.996.680	35,09
- Lợi nhuận tr- ớc thuế	Đồng	5.102.417.284	8.836.794.208	4.218.737.856	82,68
-Thu nhập bình quân	Đồng	3.456.731	3.906.053	449,322	12,99
-Tổng quỹ l- ơng	Đồng	3.104.275.220	4.752.935.312	1.248.660.092	33,63
- Lao động	Ng- ời	600	811	211	35,17

(Nguồn:Phòng kinh doanh)



Biểu đồ so sánh kết quả hoạt động trong 2 năm 2007 và 2008

Nhân xét:

Vốn đầu t- sản xuất đã tăng dần qua các năm. Năm 2007 vốn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là 37.174.446.473 đồng thì đến năm 2008 đã là 39.879.960.970 đồng t- ứng với tỉ lệ tăng là 7,28%.

Trong năm 2008 mặc dù là một năm rất khó khăn nh- ng lợi nhuận của công ty vẫn tăng cao, tăng 82,68% so với năm 2007, một con số rất cao và công ty cần phát huy.

Thách thức lớn nhất là tình hình biến động về giá cả lớn, việc tăng giá cả đồng loạt của nguyên phụ liệu, nhiên liệu và những chi phí khác đã tác động tiêu cực gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh của công ty.

Tình hình lạm phát tăng cao nên đời sống của ng- ời lao động trực tiếp gặp nhiều khó khăn.

Tuy nhiên trong năm 2008, công ty đã phát huy đ- ợc tính năng sáng tạo chủ động đối phó với nhiều biến động khách quan, tăng c- ờng hơn nữa công tác quản lý, khai thác tốt thị tr- ờng, áp dụng triệt để các biện pháp thực hành tiết kiệm toàn diện, chống lãng phí, giảm giờ làm thêm, đẩy nhanh việc tăng năng suất lao động nên tình hình hoạt động kinh doanh của công ty đã hoàn thành những chỉ tiêu cơ bản.

CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THẢO NGUYÊN.

3.1.ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY (2007 – 2008).

3.1.1 Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động là:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Lao động bình quân năm}} = \frac{39.879.960.970}{811} = 49.173.811,31$$
$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Tổng LNTT trong năm}}{\text{Tổng lao động bình quân năm}}$$

Bảng 3.3. Bảng sức sinh lời của lao động:

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008
Tổng LNTT	5.102.417.284	8.836.794.208
Tổng LĐ trong năm	600	811
Sức sinh lời lao động	8.504.028,807	10.896.170,42

Nhận xét: Thông qua kết quả tính toán đ-ợc ta thấy sức sinh lời lao động của năm 2008 tăng lớn so với năm 2007 vì cứ 1 lao động năm 2007 tạo ra 8.504.028,807 đồng lợi nhuận tr-ớc thuế thì năm 2008 cứ 1 lao động tạo ra 10.896.170,42 đồng lợi nhuận tr-ớc thuế .

b. Tỷ suất chi phí tiền l- ơng trên tổng doanh thu

$$\text{Tỷ suất tiền chi phí tiền lương} = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

Bảng 3.1 : Bảng tỷ suất chi phí tiền lương

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008
Tổng quỹ lương	3.104.275.220	4.752.935.312
Tổng doanh thu	45.284.970.560	61.177.970.244
Tỷ suất chi phí tiền lương	0,06	0,08

Nhân xét:

Qua bảng phân tích năng suất lao động, sức sinh lời của lao động có thể đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong 2 năm là hiệu quả, tuy nhiên vẫn còn ch- a thực sự tốt. Nguyên nhân tác động đến chỉ tiêu này là chất l- ợng lao động ch- a cao, việc đào tạo của doanh nghiệp ch- a hiệu quả. Đồng thời hàng năm có nhiều lao động chuyển đi nơi khác làm việc nên hiệu quả lao động vẫn ch- a thực sự tốt. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh h- ưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó có giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

Trong điều kiện Công ty mới thành lập, nguồn vốn còn hạn chế, cơ sở vật chất về kinh nghiệm còn nghèo nàn nh- ng nhờ biết phát huy thế mạnh mà mình đã có về nội lực, về kinh nghiệm ngành nghề truyền thống, kết hợp với ph- ơng thức hoạt động sản xuất kinh doanh tr- ớc mắt và lâu dài nên Công ty đã hoàn thành và v- ợt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, phải luôn chú trọng việc đảm bảo chất l- ợng, dịch vụ và uy tín. Chính vì vậy mà doanh thu cũng nh- tổng tài sản có của Công ty luôn đạt v- ợt mức kế hoạch và đảm bảo năm sau cao hơn năm tr- ớc, hoàn thành nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà n- ớc.

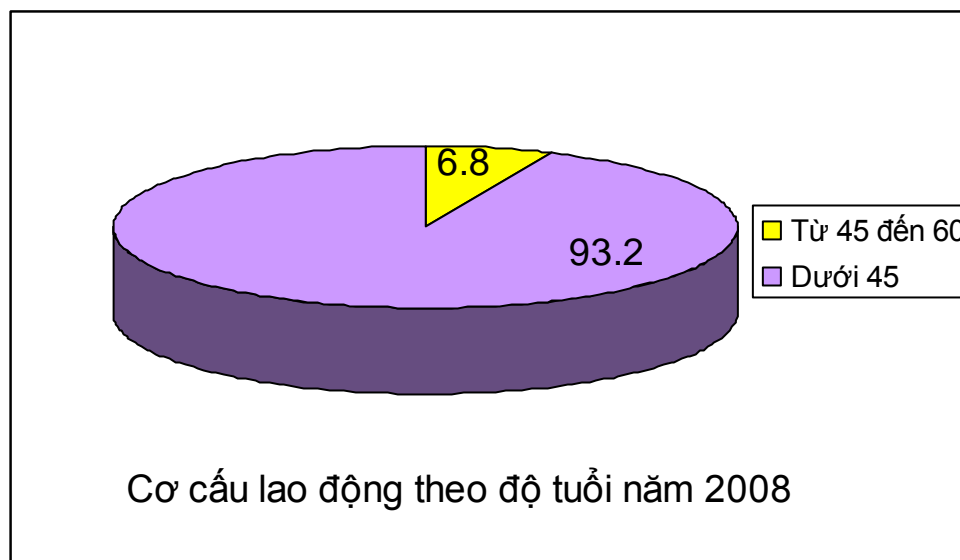
3.1.2. Phân tích cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thảo Nguyên.

*** Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Biểu 3.5- Cơ cấu lao động theo độ tuổi.

Độ tuổi lao động	Số l- ợng	Tỷ lệ lao động/Tổng số lao động
Từ 45 đến 60	55	6.8%
D- ưới 45	756	93.2%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động – Tiền l- ơng).



Nhìn chung công ty có một đội ngũ lao động trẻ, khỏe, năng động. Đây cũng là điều kiện thuận lợi cho công ty bởi ngành may là một ngành đòi hỏi sự khéo léo, nhanh nhẹn, linh hoạt trong công việc và có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của khoa học công nghệ.

+ Với lực lượng lao động có độ tuổi từ 45 đến 60:

Số lao động này chiếm tỷ lệ không nhiều trong cơ cấu lao động của Công ty. Tỷ lệ của lao động trong độ tuổi này chỉ chiếm 6,8% trong tổng số lao động toàn Công ty. Tuy chỉ chiếm một tỷ lệ tương đối nhỏ như vậy, nhưng nguồn nhân lực này tập trung nắm giữ các công việc quan trọng trong Công ty. Họ chủ yếu công tác tại các vị trí quản lý các hoạt động của Doanh nghiệp.

Đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực này là: Họ có rất nhiều kinh nghiệm trong công tác, bởi cùng với tuổi cao là thâm niên công tác của họ cũng đã nhiều. Họ đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển, khó khăn của nền kinh tế nói chung cũng như của Doanh nghiệp nói riêng. Đồng hành với những kinh nghiệm tích lũy được là một hệ thống cũ đã được hình thành trong suy nghĩ và cách làm việc của họ. Hệ thống đó là hệ thống của một thời bao cấp, quan liêu và làm việc theo kế hoạch mà không cần có sự năng động trong việc thay đổi hay tự tìm tòi để phù hợp với thị trường.

Do mang những đặc điểm trên mà nguồn nhân lực trong độ tuổi này có những mặt mạnh và những mặt yếu sau:

-Thế mạnh của họ là kinh nghiệm. Với thời gian công tác t-ơng đối dài và tuổi đời cao, họ đã tích lũy đ-ợc rất nhiều kinh nghiệm quý giá thông qua công tác của mình. Những kinh nghiệm đó có thể là các kinh nghiệm về các ph-ơng pháp quản lý, lãnh đạo Doanh nghiệp (đối với các nhà quản lý), hay những kinh nghiệm về tay nghề, về công việc sản xuất cũng nh- công tác cải tiến (đối với đội ngũ lao động có tay nghề cao). Qua năm tháng, họ tích lũy một cách có hệ thống với mục tiêu đảm bảo tính phù hợp, tính hiệu quả cho công tác mà họ nắm giữ. Những kinh nghiệm này là vô giá đối với sự tồn tại và phát triển của Doanh nghiệp.

+ Với đội ngũ nhân lực d-ới 45 tuổi:

Lực l-ợng nhân sự này chiếm đa số trên tổng số lao động toàn Công ty (93,2%). Đây là nguồn nhân lực chủ yếu và chiến l-ợc cho sự phát triển của Công ty, họ công tác tại rất nhiều vị trí làm việc, từ vị trí cán bộ quản lý, từ vị trí của ng-ời làm công tác nghiên cứu, thiết kế trong các phòng chức năng cho đến những ng-ời lao động có tay nghề, trực tiếp làm việc tại các đơn vị sản xuất. Họ đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện thành công các chiến l-ợc quan trọng của Công ty.

Đặc điểm của đội ngũ nhân lực này có nhiều điểm khác biệt so với đội ngũ nhân lực trong độ tuổi từ 46 – 60:

-Thế mạnh của họ là tính năng động, khả năng thích ứng nhanh chóng với những biến động của thị tr-ờng, của xã hội, của sự phát triển khoa học công nghệ mới. Họ đ-ợc đào tạo một cách có hệ thống trong hệ thống giáo dục Quốc gia, do đó kiến thức của họ mang tính hệ thống cao. Nhờ thế mạnh đó, họ có khả năng tiếp nhận những thay đổi của môi tr-ờng một cách nhanh chóng, thích nghi với yêu cầu phát triển của tổ chức nói riêng một cách có hiệu quả nhất.

-Bên cạnh những điểm mạnh đó, đội ngũ nhân ội ngũ nhân lực trong độ tuổi d-ới 45 cũng có những yếu điểm, những thiếu hụt mà lớp ng-ời lớn tuổi không có. Đó là kinh nghiệm công tác, khả năng nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện và hợp lý. Những hạn chế này nếu không đ-ợc quan tâm và giải quyết thì trong một số tr-ờng hợp nhất định sẽ làm cho các quyết sách phát triển của Doanh nghiệp bị phá vỡ, thậm chí có thể gây ra những bất lợi không đáng có cho Doanh nghiệp. Nguyên

nhân là do đội ngũ lao động trẻ th- ờng có tính bông bột, hoặc họ chỉ quan tâm đến một khía cạch trong công việc mạng tính chuyên môn thuần túy. Họ không xác định đ- ợc hiệu quả công việc chỉ có đ- ợc khi biết kết hợp một cách hài hoà có chọn lọc giữa kinh nghiệm, kiến thức và lòng nhiệt tình. Tuy nhiên những hạn chế này rất dễ thay đổi bởi họ là lớp ng- ời có khả năng thích ứng rất nhanh với sự thay đổi, họ không mang t- t- ờng bảo thủ trong con ng- ời.

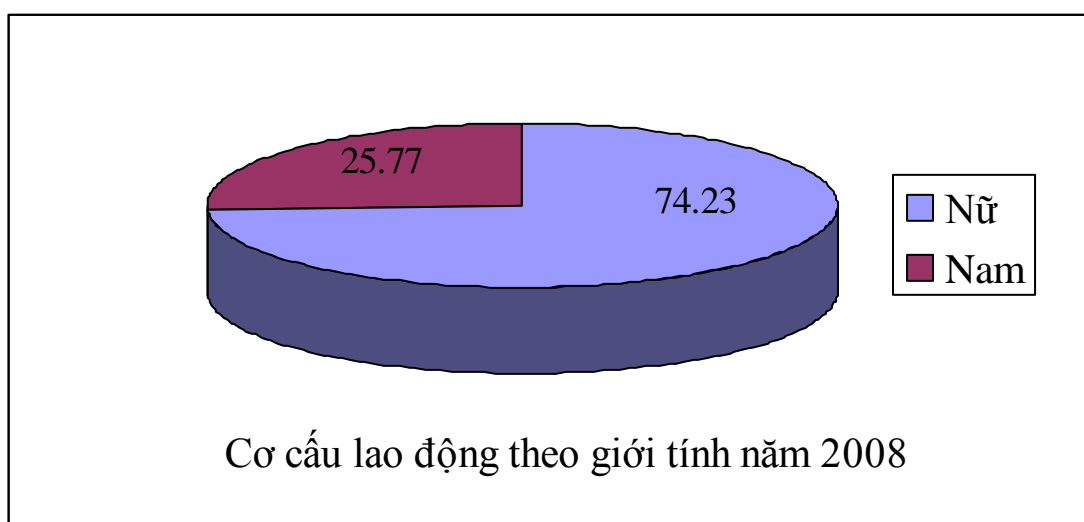
Tóm lại, đội ngũ nhân lực trong Công ty TNHH Thảo Nguyên là sự kết hợp giữa hai thế hệ con ng- ời khác nhau, thế hệ của những với vốn kinh nghiệm, vốn sống phong phú, tính cẩn trọng trong công việc và lớp ng- ời trẻ tuổi năng động nh- ng còn thiếu vốn sống và kinh nghiệm công tác. Công ty TNHH Thảo Nguyên tồn tại và phát triển đ- ợc nh- ngày nay có đóng góp không nhỏ của việc kết hợp hài hoà, hợp lý hai thế hệ ng- ời lao động đó.

***Cơ cấu lao động theo giới tính.**

Bảng 3.6. Cơ cấu lao động theo giới tính

Lao động theo giới tính	Số l- ợng	Tỷ lệ %
Nữ giới	602	74.23
Nam giới	209	25.77

(Nguồn : Phòng tổ chức lao động tiền lương)



Nhân xét:

Qua các bảng số liệu ta thấy Công ty có sự phát triển tốt về trình độ năng lực cũng nh- kỹ năng nghề nghiệp .

Do đặc tr- ng riêng của ngành may nên số l- ợng lao động của công ty chủ yếu là nữ.Nhìn chung công ty có một đội ngũ công nhân trẻ, có khả năng làm việc nhanh nhẹn, linh hoạt, thích ứng nhanh với sự thay đổi của công việc.

Tuy nhiên để đảm bảo tốt các đơn đặt hàng có mẫu phức tạp, thì Công ty cần phải mở thêm các lớp đào tạo nâng cao tay nghề. Và cần có chế độ tuyển dụng lao động mới nhằm tìm kiếm nguồn lao động mới, có trình độ và lòng nhiệt tình công việ

****Cơ cấu lao động theo nghề nghiệp.***

Bảng 3.7.Cơ cấu lao động theo nghề nghiệp

STT	Nội dung	Số lao động(ng- ời)	Tỷ trọng(%)
1	Tổng số CNV trong Công ty	811	100
2	Số lao động gián tiếp	87	10,7
3	Số lao động trực tiếp	724	89,3
4	Số ng- ời có trình độ đại học	67	8,26
5	Lao động phổ thông	657	81,01
6	Số CN hợp đồng dài hạn	623	76,8
7	Số CN hợp đồng ngắn hạn	38	4,68

(Nguồn:Phòng TC Hành chính)

+ Đối với nhân sự là các cán bộ lãnh đạo trong Công ty.

Có thể nói rằng, cán bộ lãnh đạo của Công ty TNHH Thảo Nguyên là một đội ngũ có kiến thức chuyên môn cao, có tinh thần trách nhiệm và rất nhanh nhạy với sự thay đổi của thị tr- ờng. Do đó, Công ty TNHH Thảo Nguyên đã có một cơ sở vững chắc xét về khía cạnh nhân lực chủ chốt đảm bảo cho hoạt động của Công ty đạt hiệu quả to nhất.

+Về đội ngũ cán bộ cấp d- ới.

Trong số 811 cán bộ công nhân viên của Công ty, đội ngũ cán bộ cấp d- ới đã đ- ợc tuyển chọn từ những ng- ời cũ và có cả những ng- ời mới đến công tác sau khi

Công ty đ- ợc thành lập. Tuy có sự pha trộn giữa cũ và mới, nh- ng hoạt động của đội ngũ cán bộ này đã đ- ợc thực hiện rất tốt trong thời gian qua mà kết quả là mọi công việc đ- ợc các cấp lãnh đạo đề ra luôn đ- ợc thực thi và hoàn thành một cách có hiệu quả.

Về trình độ chuyên môn của cán bộ cấp d- ới nh- chúng ta đã phân tích tại bảng phân tích tình hình nhân sự của Công ty, họ đều là những ng- ời có chuyên môn, có trình độ cao, do đó mà mọi thay đổi trong hoạt động của Công ty đã đ- ợc họ tiếp nhận một cách nhanh chóng, dễ dàng và thực thi với kết quả cao nhất.

+Đội ngũ lao động trực tiếp.

Trong thành phần lao động trực tiếp, số công nhân lành nghề có tay nghề cao là một lợi thế của Công ty. Đội ngũ này tuy có - u điểm nh- vậy, nh- ng trong điều kiện cạnh tranh nh- hiện nay và sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật mới, họ rất cần có chính sách đ- ợc đào tạo lại để giúp họ có đủ điều kiện nhanh chóng hoà nhập với tiến trình mới.

Tóm lại, nguồn nhân lực hiện có trong Công ty TNHH Thảo Nguyên rất đa dạng về chuyên môn và tuổi đời. Họ có đầy đủ kinh nghiệm thực hiện các công việc đề ra. Tuy nhiên, trong giai đoạn phát triển nhanh chóng nh- hiện nay, nếu Công ty không có một chính sách quản lý và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực này thì hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ch- a chắc đã đạt đ- ợc hiệu quả mong muốn.

3.1.3 Phân tích hoạt động phân tích và thiết kế công việc tại công ty.

Trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thì chiến lược nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển tổng thể của doanh nghiệp đó. Nó ảnh hưởng và quyết định đến các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Đảm bảo cho công việc được thực hiện một cách đồng bộ và trôi chảy theo trình tự ổn định. Nguồn nhân lực đòi hỏi phải được sắp xếp và sử dụng hợp lý ở tất cả các khâu, các bộ phận, chức năng trong quá trình quản lý và phát triển của công ty. Phân tích công việc chính là một trong những công cụ cơ bản nhất để triển khai chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức, thông qua các hoạt động như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích và lương bổng...

Phân tích công việc giúp cho nhà quản trị tuyển người mới vào vị trí khuyết. Nắm được tiêu chuẩn người dự tuyển phải có những phẩm chất, tiêu chuẩn nào sẽ đăng thông báo tuyển dụng hoặc quảng cáo trên phương tiện thông tin, là nhờ bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhà quản trị giao nhiệm vụ cho cá nhân tại vị trí cần tuyển người. Mặt khác là tiêu chuẩn để đánh giá thành tích cuối năm, để trả thù lao hoặc đề bạt người lao động. Tại công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng chưa tiến hành phân tích công việc cho các chức danh gây lên những nhược điểm trong bộ máy nhân sự của công ty như sau:

-Xác định số lượng nhân viên cần thiết tại từng phòng ban không chính xác và không mang tính khoa học. Đồng thời nhu cầu nhân sự phát sinh cũng chưa có cơ sở khoa học để đảm bảo đó là nhu cầu thực sự cần thiết. Biên chế trong các phòng ban được định biên áp dụng theo những quy chế, chính sách chung của nhà nước. Đây chính là nguyên nhân chính gây lên tình trạng biên chế trong công ty chồng chéo, làm năng suất lao động giảm.

-Việc tuyển dụng không thể tuyển được người có đủ những phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp cho từng công việc cụ thể.

-Việc không xây dựng các bản mô tả công việc, phân tích công việc và bản tiêu chuẩn một cách cụ thể tại từng vị trí trong bộ máy nhân sự, không tạo ra cơ sở để đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, đề bạt nhân viên mà chỉ dựa vào việc bình bầu cảm tính của tập thể trong phòng nên tạo ra sự không công bằng trong việc đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, đề bạt nhân viên tại công ty.

-Do không có bảng mô tả tóm tắt công việc cho mỗi chức danh nên khi nêu tiêu chuẩn của chức danh cần tuyển cũng không có đủ cơ sở khoa học, dẫn đến tuyển người vào một vị trí rồi mới thấy năng lực của họ không đáp ứng đầy đủ những phẩm chất cần có của chức danh đó.

3.1.4 Phân tích hoạt động tuyển dụng tại công ty.

Mọi tổ chức, doanh nghiệp đều muốn có một nguồn nhân lực dồi dào, họ có trình độ, giàu kinh nghiệm trong tay mình, ở công ty Tvây. Đây chính là nội lực quan trọng cho doanh nghiệp đứng vững và phát triển, vậy nên việc tuyển dụng và

sử dụng lao động là rất cần thiết đối với sự phát triển ngày càng cao của khoa học kỹ thuật đòi hỏi người lao động phải có trình độ, nhanh nhạy tiếp thu cái mới và luôn tự hoàn thiện bản thân. Sau đây là bảng tuyển dụng qua 3 năm như sau:

Bảng 3.1 Tình hình tuyển dụng qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008
Tổng số lao động	600	811
Tổng số lao động tuyển dụng	26	230
- Đại học	5	10
- Cao đẳng-Trung cấp	3	25
- CNKT	2	5
- Lao động phổ thông	16	190

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính-TN)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động năm 2008 đã tăng so với năm 2007. Lý do của việc tăng lao động trong năm vừa qua là do:

- Năm 2008, mặc dù nền kinh tế trong nước và thế giới gặp nhiều khó khăn và công ty cũng ít nhiều bị ảnh hưởng bởi nguyên nhân đó nhưng không vì thế mà hoạt động của công ty bị gián đoạn. Ngược lại, trong năm 2008 công ty mở rộng sản xuất, nhận được nhiều đơn đặt hàng nên cần tuyển dụng thêm công nhân.

- Lý do thứ hai khiến công ty phải tuyển dụng đó là trong quá trình hoạt động có nhiều công nhân nghỉ làm hoặc chuyển đi nơi khác làm việc nên công ty thường xuyên thiếu công nhân, không đáp ứng kịp thời cho công tác sản xuất. Trong khi đó việc tuyển dụng của công ty cũng gặp không ít khó khăn bởi công ty nằm trực tiếp ở vùng nông thôn, nơi dân cư thưa thớt nên rất hiếm lao động. Đây là vấn đề vẫn còn nan giải nên công ty cần có biện pháp giải quyết.

Cho dù thiếu lao động nhưng mục tiêu của công ty đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động. Tăng chất lượng lao động đồng nghĩa là tuyển người đúng chỗ, đúng công việc, để nhân viên có thể phát huy mọi khả năng của mình, hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp

công ty đạt được mục tiêu đã đề ra. Điều này được thể hiện qua biểu trên, ta thấy rằng số lượng nhân sự được tuyển qua các năm tăng về chất lượng, cụ thể là số lượng lao động có trình độ đại học năm sau tăng cao hơn năm trước.

Hình thức tuyển dụng của công ty: Thi tuyển trực tiếp.

Các bước tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định công việc và nhu cầu tuyển dụng.

Đây là công việc của phòng tổ chức cán bộ, phòng tổ chức cán bộ quản lý tình hình nhân sự nói chung của công ty- có nhiệm vụ cố vấn cho ban lãnh đạo trong công tác tuyển dụng nhân sự vào những khâu thiếu hụt để ổn định tổ chức.

Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty, công ty sẽ đề ra các tiêu chuẩn cần thiết cho công tác tuyển dụng là: chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học, sức khỏe.

Bước 2: Thông báo nhu cầu tuyển dụng nhân sự.

Thông báo tuyển dụng nhân sự được dán ở bảng thông báo của trụ sở đơn vị tuyển dụng và thông báo trong nội bộ công ty. Đối với những vị trí quan trọng, thông báo được đăng tải trên báo.

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

Phòng tổ chức cán bộ sẽ tổ chức thu nhận hồ sơ, nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên để loại bỏ những ứng viên không đạt yêu cầu đề ra, nhằm giúp cho công ty giảm chi phí cho các quá trình tuyển dụng nhân sự ở các bước tiếp theo.

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn và thi tuyển.

Công ty chỉ tiến hành phỏng vấn ứng viên đạt yêu cầu về hồ sơ. Tham gia việc phỏng vấn là một hội đồng xét tuyển gồm trưởng phòng tổ chức cán bộ, trưởng phòng hoặc trưởng đơn vị nơi cần tuyển nhân viên và một số đại diện của các phòng ban liên quan.

Bước 5: Tổ chức khám sức khỏe.

Các ứng viên sau khi vượt qua việc phỏng vấn và thi tuyển phải kiểm tra sức khỏe. Nếu ai không đủ sức khỏe sẽ bị loại.

Bước 6: Thử việc

Các ứng viên đạt tiêu chuẩn sẽ được thử việc 2 tháng. Nếu trong quá trình thử việc được đánh giá là tốt thì sẽ được tuyển dụng chính thức. Nếu không hoàn thành nhiệm vụ thì sẽ bị loại.

Bước 7: Ra quyết định.

Giám đốc công ty là người quyết định tuyển dụng lao động. Hợp đồng lao động chính thức sẽ được ký kết giữa giám đốc và người lao động.

Những ứng viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào từng vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào báo cáo kết quả thử việc, cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ thông báo kết quả tuyển dụng cho ứng viên.

Công tác tuyển dụng lao động của công ty như trên đạt được một số mặt tích cực như sau:

- Có quy chế tuyển lao động làm cơ sở thực hiện.
- Có kế hoạch tuyển lao động hàng năm để đáp ứng nhu cầu công việc.
- Có thực hiện việc thông báo rộng rãi để thu hút lao động tham gia dự tuyển nhưng không phải lúc nào cũng thông báo rộng rãi trên phương tiện thông tin đại chúng.

Bên cạnh những mặt tích cực thì công tác tuyển dụng còn một số điểm mà công ty làm thực sự chưa tốt và hiệu quả không cao như:

-Trong quá trình tuyển dụng, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, internet, báo ra hàng ngày...Điều này khiến cho nguồn tuyển dụng còn hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng. Mà những người tham gia tuyển dụng thường là những người thân quen, con ông cháu cha, hoặc những lao động phổ thông. Trong khi đó những người thật sự có trình độ và năng lực muốn tham gia tuyển dụng lại không biết thông tin. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng trở lên khó khăn.

-Một số nhân viên sau khi tuyển dụng không bố trí đúng chuyên môn đào tạo nên không phát huy được hiệu quả công việc như một cử nhân Anh văn được

tuyển vào phòng kỹ thuật với mục đích chỉ để dịch những tài liệu kỹ thuật bằng tiếng anh. Tuy nhiên nhân viên này gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình công tác, vì các tài liệu này thuộc chuyên ngành kỹ thuật do đó phải sử dụng đúng các thuật ngữ chuyên ngành.

Mặc dù công tác tuyển dụng thực hiện theo đúng quy trình của quy chế tuyển dụng nhưng vẫn còn phổ biến tình trạng việc tuyển dụng còn mang tính hình thức, cả nể, tuyển dụng người thân quen, tuyển đúng số lượng nhưng chưa đảm bảo chất lượng lao động.

Phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi giản đơn về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả và chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực là không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và phát triển của công ty. Khi chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực không tốt, không những công ty phải tốn thêm thời gian và chi phí cho việc đào tạo lại mà còn bị gián đoạn quá trình sản xuất do chưa có lao động bổ xung. Có thể nói phương thức tuyển dụng nhân sự ở công ty TNHH Thảo Nguyên chưa thực sự hiệu quả, vừa tốn kém thời gian và tiền bạc, vừa không được nguồn nhân lực thực sự có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai, đặc biệt trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế quốc tế, công ty rất cần những nhân viên giỏi, những nhà quản lý tài ba để lãnh đạo công ty ngày một phát triển vững mạnh.

3.1.5 Phân tích công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

Đào tạo là một công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bởi vậy mà xây dựng một kế hoạch cụ thể cho đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực là cần thiết cho mọi doanh nghiệp. Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực như trên, công ty TNHH Thảo Nguyên đã đặt ra một số mục tiêu đào tạo như sau:

- Trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc.
- Nâng cao được năng lực làm việc của người lao động
- Ổn định nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên.
- Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng cho các bậc thợ
- Đào tạo những nhân viên quản lý, nghiên cứu, để họ đáp ứng và đổi mới công nghệ.

Nhờ xác định được tầm quan trọng của công tác này nên công ty thường xuyên tiến hành công tác đào tạo lại nhân sự. Dựa vào kế hoạch nguồn nhân lực từng năm, phòng tổ chức xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên trong toàn công ty sau đó lên kế hoạch tổ chức cử người đi học lớp đào tạo ngắn hạn về nghiệp vụ. “ Năm 2007 công ty đã có hai lớp bồi dưỡng kiến thức quản trị kinh doanh nhằm nâng cao trình độ và năng lực quản lý. Tuy nhiên, các khoá học đào tạo này còn quá ngắn, thường chỉ 2 ngày đến 1 tuần. Với thời gian ngắn như vậy, các cán bộ đi học thường không có điều kiện tiếp thu và hoàn thiện các kỹ năng và các phương pháp chuyên môn một cách tốt nhất. Hơn nữa việc xác định đối tượng và nhu cầu đào tạo nhiều khi còn phụ thuộc vào ý kiến, kiến nghị, những quy định chung mà không căn cứ vào nhu cầu thực sự của công ty dẫn đến tình trạng nhân lực đào tạo xong về bỏ đống, không sử dụng đến và đến lúc cần phải đào tạo lại, gây lãng phí rất lớn cho công ty. Bên cạnh đó, kinh phí của công ty cho đào tạo nguồn nhân lực còn hạn chế cho nên dẫn đến tình trạng nhiều cán bộ công nhân viên muốn tham gia các lớp học chuyên nghiệp, dài hạn lại phải tự bỏ tiền ra. Điều này gây không ít trở ngại cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Để công tác đào tạo nhân lực của công ty mang lại hiệu quả cao thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo phải phù hợp, cần phải đào tạo đúng đối tượng, đủ chứ không tràn lan.

3.1.6 Phân tích công tác đánh giá kết quả công việc của người lao động.

Mỗi tháng công ty đều có sự đánh giá tổng kết kết quả hoạt động của mỗi người để có hình thức trả lương tương xứng. Công ty áp dụng phương thức đánh giá thực hiện công việc bằng cách bình bầu người lao động theo các tiêu chí chung

của công ty như quy định về thời gian làm việc, nội quy, quy định về an toàn, trật tự lao động... Để xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc từ đó xếp loại lao động theo tiêu chí A,B,C với A: loại tốt, B: đạt, C: không đạt. Đặc biệt trong cách phân loại đánh giá, bình bầu người lao động, công ty áp dụng phương thức tính điểm, người nào càng bị trừ nhiều điểm thì bị xếp loại càng thấp và trừ lương càng nhiều. Chẳng hạn nếu đi làm muộn từ 6-10 phút sẽ bị trừ 20 điểm và bị xếp loại B, đồng thời sẽ bị trừ lương tháng đó. Thậm chí nghỉ việc lý do ốm từ 3-5 ngày bị trừ 20 điểm và xếp loại B. Phương pháp đánh giá, xếp loại bằng hình thức cho điểm này rất chặt chẽ, góp phần nâng cao ý thức, trách nhiệm của người lao động. Tuy nhiên sẽ không công bằng trong cách tính lương cho người lao động, bởi lẽ những người làm việc rất chăm chỉ và hoàn thành xuất sắc công việc nhưng do điều kiện khách quan như tắc đường đến muộn 5-6 phút cũng bị xếp loại B và trừ lương. Điều này gây tổn hại cho lao động. Hơn nữa cách đánh giá theo tiêu chí A,B,C phụ thuộc rất lớn vào kế hoạch trong tháng được duyệt của từng cá nhân. Việc bình bầu phân loại để xét thưởng và thành tích thi đua được tiến hành công khai nhằm tạo sự công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì nhiều khi do nể nang, tình cảm mà việc bình bầu này không chính xác, dẫn tới việc trả lương, thưởng không xứng đáng, không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động đồng thời không đánh giá đúng năng lực của họ.

3.1.7 Phân tích công tác trả thù lao cho người lao động.

Nếu tuyển dụng nhân viên là cả một quá trình phức tạp nhằm tuyển lựa những công nhân viên có khả năng vào làm việc hay giữ những chức vụ theo đúng khả năng, thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích lao động và động viên những người đó nhằm duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động này mãi mãi làm việc với doanh nghiệp. Cả hai chính sách này hội nhập với nhau thành một thực thể thông nhất, không thể tách rời nhau. Nếu công ty có một lực lượng lao động có trình độ và được bố trí vào vị trí thích hợp, nhưng chính sách lương bổng không phù hợp, thì tinh thần công nhân viên sẽ sa sút, năng suất lao động thấp, giá thành cao và công ty sẽ lâm vào tình trạng phá sản. Ngược lại với chính

sách lương bổng tốt, nhưng lực lượng lao động lại không được bố trí theo đúng khả năng thì hậu quả cũng như vậy.

a. Công tác tiền lương.

Nguồn hình thành quỹ lương:

****Căn cứ để xác định quỹ tiền lương:***

-Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh, mức độ hoàn thành kế hoạch, sản lượng của công ty hàng tháng, quý, năm và các hoạt động có doanh thu khác.

****Sự hình thành quỹ lương:***

Từ các căn cứ trên tổng quỹ lương của công ty được hình thành từ các nguồn sau:

-Quỹ tiền lương trả theo sản phẩm, 1- ơng thoả thuận.
-Quỹ tiền lương trả cho người lao động trong thời gian ngừng việc do máy móc, thiết bị và các nguyên nhân khách quan.

-Quỹ tiền lương bổ xung theo chế độ quy định của nhà nước như: tiền lương trả cho nghỉ lễ, phép, nghỉ theo chế độ quy định được hưởng lương.

-Quỹ tiền lương làm thêm giờ.

-Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

****Sử dụng tổng quỹ lương:***

Để đảm bảo quỹ tiền lương chi không vượt quá so với quỹ lương được hưởng của công ty quy định:

-Quỹ lương trả trực tiếp cho người lao động theo lương sản phẩm và lương thoả thuận 80%.

-Trích 10% trên tổng quỹ lương sản phẩm làm quỹ khen thưởng cho những người lao động có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác.

-Trích 2% trên tổng quỹ lương sản phẩm làm quỹ lương khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi.

-Quỹ dự phòng cho các công việc phát sinh và điều chỉnh bất bình trong sản xuất kinh doanh.

Phương pháp trả lương.

Lương cán bộ công nhân viên hưởng theo lương thoả thuận.

Lương thoả thuận: Áp dụng cho tất cả các nhân viên hành chính văn phòng
(Lao động gián tiếp)

+ Công thức tính l- ơng tổng quát:

Tiền l- ơng = L- ơng 1 ngày công x số ngày công thực tế

L- ơng 1 ngày công = L- ơng đã thoả thuận / 26

Ưu điểm: Kiểm soát đ- ợc chi phí l- ơng vì mục đích của kiểm soát l- ơng là tối đa hoá lợi nhuận(trong hiện tại + t- ơng lai gần)

Nh- ợc điểm: Trả l- ơng theo thoả thuận chỉ đo l- ờng đ- ợc sự hiện diện của NV với công việc chứ ch- a đo l- ờng đ- ợc sự cố gắng và hiệu quả công việc.

Ví dụ:

- Chị Phạm Thị Út phụ trách bên khách hàng có l- ơng thoả thuận là 2.500.000, số ngày làm việc thực tế là 24,5 ngày.

Vậy tiền l- ơng của chị đ- ợc tính nh- sau:

L- ơng 1 ngày công = 2.500.000 / 26 = 96.154 đồng

Tiền l- ơng = 96.154 x 24,5 = 2.355.769 đồng

2. Tính l- ơng theo khoán sản phẩm đối với công nhân sản xuất trực tiếp.

Công thức tổng quát:

Tiền l- ơng = Đơn giá x số l- ợng sản phẩm

Ví dụ:

-Chị L- ơng Thị Huệ thợ may có số ngày công là 25. Trong tháng chị làm 2 loại sản phẩm mã hàng W2008 và Poly.

Vậy tiền l- ơng của chị đ- ợc tính nh- sau:

Tiền l- ơng mã W2008 = 5885 x 54,4 + 5685 x 33,8 + 1180 x 21,3 + 150 x 187,5 = 660.132 đồng

Tiền l- ơng mã Poly = 1600 x 33,8 + 1600 x 33,8 = 108.160

Vậy tổng l- ơng sản phẩm = 660.132 + 108.160 = 768.292

Ưu điểm:

-Trả lương theo sản phẩm khuyến khích được người lao động, phân biệt được người làm tốt và người chưa làm việc tốt.

-Trả lương thời gian dễ tính toán và đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

Nhược điểm:

-Trả lương thời gian chỉ đo lường được sự hiện diện của công nhân đối với công việc chứ chưa đo lường sự cố gắng và hiệu quả công việc.

-Phương pháp trả lương theo sản phẩm tuy khuyến khích lao động rất mạnh nhưng nếu không ấn định đơn giá sản phẩm chính xác thì sẽ dẫn đến hậu quả làm nản lòng công nhân, họ sẽ không tin vào kế hoạch của công ty nữa.

b. Công tác tiền thưởng.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng là một hình thức kích thích sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả. Các hình thức thưởng của công ty:

Thưởng theo lợi nhuận: Thưởng trên số lợi nhuận của công ty trong năm, lao động nào góp phần làm tăng lợi nhuận thì được thưởng nhiều. Vì thưởng theo lợi nhuận mà lợi nhuận các năm sẽ thay đổi nên hình thức thưởng này cũng không cố định.

Thưởng nhân dịp lễ tết như 30/4, 1/5, 2/9, tết nguyên đán...Thưởng cho ngày 30/4, 1/5, 2/9... thưởng tùy theo từng năm, công ty thưởng ít hoặc nhiều nhưng thưởng từ 100.000 đồng đến 150.000 đồng. Riêng tết Nguyên Đán thì tùy theo hiệu quả kinh doanh của công ty thưởng cho CBCNV từ hơn 1 triệu đồng trở lên

c. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động.

Theo quy định của Nhà Nước, tại công ty TNHH Thảo Nguyên, người lao động phải tham gia 3 loại bảo hiểm: BHYT, BHXH, BH tai nạn.

-BHYT: Theo chế độ BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản theo NĐ26/CP. Trong đó công ty đóng 2% và người lao động đóng 1% được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

-BHXH: $BHXH = HS * L_{tt} * 20\%$

Số BHXH phải đóng trong đó công ty đóng 14% và người lao động đóng 6%.

-BH tai nạn: Không bắt buộc đối với CBCNV làm trong văn phòng. Mức BH tai nạn bình quân cho mỗi người là 30.000đồng/năm. Trong đó công ty đóng 50% lấy từ quỹ phúc lợi, 5% do người lao động đóng. Công ty sẽ trích quỹ phúc lợi khi:

-CBCNV bị chết do tai nạn lao động thì gia đình họ sẽ được trợ cấp 5 triệu đồng.

-CBCNV bị chết do ốm đau, chết tai nạn rủi ro ngoài công ty thì gia đình họ được trợ cấp 1 triệu đồng.

-Những thân nhân trong gia đình (cha mẹ, vợ chồng...) của người lao động bị chết công ty sẽ tổ chức viếng thăm với mức 100.000 đồng/người.

-Ngoài ra hàng năm công ty còn tổ chức cho CBCNV đi thăm quan, nghỉ mát. Ai không có điều kiện đi sẽ được thưởng 200.000đồng.

3.1.8. Phân tích hoạt động tạo điều kiện làm việc cho người lao động.

Môi trường làm việc là một yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến sức khoẻ của người lao động từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng làm việc. Công ty luôn tìm cách tạo điều kiện làm việc cho CBCNV như:

-Xây dựng một hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, khang trang, sạch sẽ với nhiều chậu hoa, cây cảnh thường xuyên được chăm sóc luôn đem lại môi trường làm việc trong lành, thoáng mát cho người lao động.

-Do sự tiện dụng của máy tính trong công tác quản lý cũng như thu nhập thông tin và giao dịch với khách hàng. Công ty đã và đang hoàn thiện, nâng cấp hệ thống máy tính và kết nối internet. Hiện trung bình cứ 2 người/1 máy tính. Nhờ vào sự nâng cấp này mà công ty có thể tăng khả năng làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó công ty cũng cần phải trang bị nhiều trang thiết bị cho người lao động tại nơi làm việc như lắp đặt hệ thống thông gió, hệ thống máy điều hoà, phương tiện lao động. Công ty cũng phải chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, ánh sáng, hệ thống điện chiếu sáng. Công ty cần phải nâng cấp hệ thống chống cháy nổ bởi vì hệ thống này của công ty đã cũ do được sử dụng từ lâu. Đồng thời công ty cũng phải nâng cấp chất lượng y tế để đảm bảo hơn nữa chất lượng điều kiện làm việc tại công ty.

KẾT LUẬN

Qua phân tích ở trên có thể tóm lược những tồn tại của hoạt động quản trị nhân lực tại công ty là:

1. Công ty chưa chú trọng đến hoạt động phân tích công việc trước khi tuyển lao động và chưa sử dụng bảng mô tả công việc để thiết kế tiêu chuẩn nguồn cần tuyển và làm cơ sở đánh giá thành tích công nhân viên, trên cơ sở đó gắn thành tích với trả thù lao lao động.
2. Công tác trả lương của lương gián tiếp chưa đáp ứng được sự công bằng, trả lương còn mang tính trung bình chủ nghĩa ai cũng được hưởng lương như nhau dù có hoàn thành công việc hay không, không kích thích được lao động làm việc đúng khả năng.
3. Công tác đào tạo chưa mang lại hiệu quả do các lớp học được tổ chức tràn lan và thời gian học chưa hợp lý.
4. Công tác tuyển chọn nhân lực chưa áp dụng phương pháp khoa học để tuyển dụng và cũn chưa cung bố rộng rãi để sớm được ứng viên tốt nhất, cũng tuyển nguồn thân quen và cả nể nên tiêu chuẩn tuyển dụng phần nào chưa đáp ứng được.
5. Công ty ch- a có biện pháp tích cực để giữ chân ng- ời lao động, công tác tuyển dụng còn gặp nhiều khó khăn. Đây là những bất cập còn tồn tại trong công ty Thảo Nguyên vì vậy em quyết định chọn đề tài " Một số biện pháp nhằm nâng cao chất l- ượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thảo Nguyên" và đ- a ra một số biện pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên.

CHƯƠNG IV : MỘT SỐ ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY TNHH THẢO NGUYÊN.

4.1 MỤC TIÊU CHUNG CỦA BIỆN PHÁP

Doanh nghiệp xác định những mục tiêu như sau:

- 1- Nâng cao năng suất lao động.
- 2- Giảm chi phí tiền lương trên một đơn vị sản phẩm.
- 3- Tăng cường sự gắn bó của người lao động với công ty.

Xuất phát từ thực trạng hoạt động quản trị nhân lực và để đáp ứng được các yêu cầu mục tiêu kinh doanh, mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới việc xây dựng các giải pháp thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của công ty trong thời gian tới là thực sự cần thiết. Sau đây là một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại công ty.

4.2 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY.

4.2.1. BIỆN PHÁP THỨ NHẤT:

1-Tên biện pháp: Biện pháp hoàn thiện công tác trả lương .

2-Mục đích thực hiện biện pháp: Tiền lương là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng người lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức. Vì vậy công ty nên có những hình thức trả lương phù hợp để kích thích người lao động hoàn thành tốt công việc.

3-Nội dung biện pháp:

Trả lương lao động là một hình thức kích thích người lao động làm việc. Tuy vậy trong công tác trả lương của lực lượng lao động gián tiếp khác việc xác định mức độ công việc hình thức công việc và bình xét công việc trong công tác trả lương cho lực lượng lao động gián tiếp chưa thực sự hiệu quả vẫn còn mang tính trung bình, hầu như trong phòng ban ai cũng như ai chưa có sự đánh giá một cách công

bằng. Điều này gây ra một sự bất mãn trong người lao động bởi có làm việc tốt hơn những người khác thì tiền lương cũng chỉ bằng những người làm việc chiếu lệ.

-Áp dụng biện pháp đánh giá hoàn thành công việc đối với lực lượng lao động gián tiếp như:

•Nếu hoàn thành tốt công việc, không đi muộn không nghỉ việc thì đạt loại A và được thưởng 150.000đ.

• Nếu hoàn thành tốt công việc, đi muộn từ một lần trở nên hoặc nghỉ làm một ngày trở lên thì đạt loại B và được hưởng 50.000đ.

•Nếu chưa hoàn thành tốt công việc thì đạt loại C và bị trừ 100.000

công thức: $TL = L - ợng + Th - ờng$

Ví dụ: Lương của phó phòng nhân sự được đánh giá là hoàn thành công việc, không đi muộn hay nghỉ làm buổi nào :

-Trước biện pháp

$$TL = 4.000.000 \text{ đ}$$

-Sau biện pháp .

$$TL = L + T$$

Đạt loại A nên được thưởng thêm 150.000đ

$$TL=L + T = 4.000.000 + 150.000 = 4.150.000\text{đ}$$

Vậy chênh lệch của biện pháp

$$4.150.000 - 4.000.000 = 150.000\text{đ}$$

Khoản tiền chênh lệch này sẽ bù đắp lại phần trả lương cho người hoàn thành công việc. Thực hiện biện pháp này mang lại động lực thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt công việc của mình sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đối với lao động trực tiếp cũng cần phải có chế độ th- ờng phù hợp vì hình thức trả l- ợng theo sản phẩm, tuy số l- ợng sản phẩm luôn đạt chỉ tiêu nh- ng chất l- ợng lại có thể không đ- ợc đảm bảo.Để đạt đ- ợc chỉ tiêu về số l- ợng ng- ời công nhân có thể làm nhanh, làm ầu vì vậy cần phải có các quy định cụ thể trong quá trình lao động của ng- ời công nhân nh- sau:

Qua phân tích ta thấy chế độ trả lương sản phẩm cuối cùng chưa đạt lại hiệu quả cao, bản thân người lao động chưa hăng hái làm việc và có ý thức trong việc bảo quản, sử dụng máy móc thiết bị, tiết kiệm nguyên vật liệu. Bên cạnh đó bộ phận quản lý lao động sẽ phải sao sát hơn với tình hình thực tế.

Theo cách tính của Công ty:

$$\text{Tiền lương} = \text{ĐG} \times Q.$$

Trong đó:

+ TL : Tiền lương được hưởng.

+ ĐG : Đơn giá sản phẩm.

+ Q : Sản lượng thực tế.

Với cách tính trên phần nào chưa phù hợp nên ta đưa thêm phần khuyến khích lũy tiến vào trong đơn giá tiền lương của sản phẩm. Bởi vì mặt hàng sản xuất của Công ty là để xuất khẩu.

$$\text{ĐG}_{LT} = \text{ĐG} \times T.$$

Trong đó:

ĐG_{LT} : Đơn giá lũy tiến.

T: Tỷ lệ khuyến khích đưa vào đơn giá.

Đơn giá lũy tiến sẽ được áp dụng đối với những sản phẩm vượt mức kế hoạch.

$$\text{TL} = (\text{ĐG} \times Q) + \text{ĐG}_{LT} \times T$$

Lợi ích: Với cách tính này công nhân sẽ cố gắng hoàn thành vượt kế hoạch và nâng cao chất lượng sản phẩm hơn nữa để những sản phẩm vượt chỉ tiêu chất lượng sẽ được hưởng đơn giá có thêm phần khuyến khích lương. Đồng thời sẽ làm cho công nhân hăng say với công việc hơn.

4.2.2. BIỆN PHÁP THỨ HAI:

1-Tên biện pháp: Biện pháp cho công tác đào tạo.

2-Mục đích thực hiện biện pháp:

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kỳ quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại công ty. Việc đào tạo tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Đào tạo là nhu cầu cấp bách thì công ty cần phải xác định đào tạo những vị trí nào, đào tạo ai để sắp

xếp người vào đúng vị trí được đào tạo. Có như vậy kết quả làm việc mới đạt hiệu quả cao.

Công ty có một nguồn nhân lực trẻ, khoẻ. Tuy nhiên, nguồn nhân lực đó vẫn ch- a đáp ứng đ- ợc yêu cầu ngày càng cao của thị tr- ờng, vừa thiếu về số l- ợng, vừa yếu về khả năng quản lý, điều hành. Trình độ quản lý của cán bộ ch- a chuyên nghiệp, thiếu chủ động, còn chờ ý kiến quyết định của lãnh đạo. Năng suất lao động ch- a cao, lỗi chất l- ợng ch- a khắc phục triệt để.

3-Nội dung của công tác đào tạo:

Xây dựng các ch- ơng trình đào tạo chuyên môn cho cán bộ quản lý , đào tạo nhân viên thiết kế, kỹ s- chuyên ngành, nhân viên marketing, công nhân lành nghề bằng cách mời các giáo viên chuyên môn từ các tr- ờng đại học cao đẳng và trung học chuyên nghiệp về đào tạo tại công ty hay qua các khoá học trong và ngoài n- ớc

Xây dựng ch- ơng trình tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trẻ theo tiêu chuẩn ISO, tuyển nhân viên đúng trình độ, giỏi nghiệp vụ công tác, có hiệu quả và chất l- ợng cao.

Xây dựng và gửi đi đào tạo trong và ngoài n- ớc đội ngũ cán bộ kỹ thuật và thiết kế mẫu mã. Cần phải có sự gắn bó và thông tin phản hồi giữa bộ phận thiết kế và bộ phận kinh doanh marketing để hiểu và nắm bắt nhu cầu thị hiếu của thị tr- ờng. Tự đó tạo ra những sản phẩm mới, hợp thị hiếu ng- ời tiêu dùng trong n- ớc và quốc tế.

Xây dựng các ph- ơng pháp đánh giá hiệu quả của ch- ơng trình đào tạo và phát triển NNL.

- Ph- ơng pháp so sánh chi phí và lợi ích thu được từ công tác đào tạo, phát triển.

B: Lợi ích thu đ- ợc sau khi đào tạo, PT

C: Chi phí cho đào tạo

$\pi = B - C$

C: $\sum_{i=1} C_i$ (C_i : Chi phí ĐT và PT khóa i)

π : Lợi ích thu đ- ợc

Nếu $\pi > 0$ - kết quả đào tạo và phát triển NNL có hiệu quả

Nếu $\pi < 0$ - kết quả đào tạo và phát triển ch- a phát huy đ- ợc hiệu lực.

- Ph- ơng pháp tính lợi nhuận thu đ- ợc năm n trên 1 đơn vị chi phí (n-1)

$$H_p = \frac{\pi(n)}{C_{(n-1)}} \quad \pi_n: \text{lợi nhuận năm n}$$

$C_{(n-1)}$: Chi phí ĐT và PT năm thứ (n-1)

VD: Năm 2010 dự tính lợi nhuận thu từ sản xuất kinh doanh là 14 tỷ đồng và chi phí ĐT và PT năm 2009 là 598 triệu

Nh- vậy Hp =	14.000.000.000	=	23,41
	798.000.000		

Vậy cuối năm 2010 công ty bỏ ra 1 đồng chi phí cho đào tạo và phát triển thì sẽ thu lại đ- ợc 23,41 đồng lợi nhuận.

- Ph- ơng pháp sử dụng đánh giá hiệu quả kinh tế của công tác đào tạo và phát triển NNL.

$$\text{Hiệu quả kinh tế của công tác} \\ \text{ĐT và PT nguồn nhân lực} = \frac{\text{Kết quả sản xuất kinh doanh}}{\text{Tổng chi phí ĐT và PT}}$$

VD: Cùng có số liệu từ VD trên giả sử doanh thu năm 2010 là: 158000 triệu,

Vậy hiệu quả kinh tế của công tác đào tạo và ch- ơng trình công ty là

ĐT và PT nguồn nhân lực =	158.000.000.000	=	264,05
	598.000.000		

Nh- vậy cứ đầu t- 1 đồng cho đào tạo, phát triển sẽ tạo ra 264.05 đồng doanh thu của công ty vào năm 2010.

4.2.3. BIỆN PHÁP THỨ BA:

1-Tên biện pháp: Mở rộng phạm vi và thay đổi phương pháp tuyển dụng nhân lực

2-Mục đích thực hiện biện pháp: Công tác tuyển dụng là một yếu tố tạo nên sự thành công của công ty. Quy trình tuyển dụng thành công thì công ty mới có một

nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của công ty. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cũng góp phần làm giảm bớt chi phí đào tạo. Vì vậy công tác này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có

chất lượng và công bằng. Đồng thời cần phải xác định lại nhu cầu tuyển dụng và cách thức tuyển dụng của công ty để hiệu quả công việc mang lại cao hơn.

3-Nội dung của biện pháp:

Mở rộng phạm vi tuyển dụng nhân lực: Trong quá trình tuyển dụng, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hằng ngày hay Internet... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được những nhân tài tham gia tuyển dụng. Mà những người tham gia tuyển dụng chủ yếu là những người thân quen, con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Trong khi đó những người thật sự có khả năng, trình độ và năng lực lại không biết thông tin. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng rất khó khăn và không đạt được kết quả cao. Từ đó muốn tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật được đào tạo cơ bản để có thể tiếp cận được với công nghệ sản xuất hiện đại thì ngay bây giờ công ty lên mở rộng phạm vi tuyển dụng lao động. Công ty cần phải tuyển thêm lao động có trình độ đại học thuộc khối cán bộ chuyên môn. Vì trên thực tế hiện nay khối cán bộ chuyên môn còn rất ít người có trình độ đại học. Trong khi đó ở công ty đòi hỏi phải có một lượng thông tin kỹ thuật, công nghệ, khoa học, về lực lượng lao động đang làm việc được truyền đạt một cách chính xác và nhanh chóng từ cấp quản trị cấp cao xuống các cấp quản trị cấp cơ sở và ngược lại là thông tin phản hồi. Hiện nay như chúng ta đã biết số lượng các sinh viên mới tốt nghiệp ở các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và các trường dạy nghề trong cả nước nói chung và Hải Phòng nói riêng ngày càng tăng mỗi năm. Do vậy giải pháp tuyển dụng lao động từ bên ngoài đặc biệt là sinh viên từ các trường được đào tạo một cách cơ bản cũng là một biện pháp tốt mà công ty nên áp dụng. Vì biện pháp này

vừa có thể giúp công ty hoạt động tốt hơn lại vừa nhằm giải quyết được số lượng lao động trí thức trẻ chưa có việc làm cho xã hội.

Thay đổi phương pháp tuyển dụng:

Giám đốc công ty có quyền quyết định tối cao đối với việc tuyển dụng nhân viên là người phê duyệt và ra quyết định tuyển dụng nhân sự của toàn công ty kể cả lao động kỹ thuật và lao động giản đơn... Mọi đối tượng và hình thức tuyển dụng đều phải thông qua sự phê duyệt của giám đốc. Cùng với giám đốc bộ phận có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty là phòng tổ chức hành chính. Đây là nơi lập kế hoạch, xác định nhiệm vụ nhân sự của các bộ phận, phòng ban khác trong toàn công ty, là nơi phân tích, xem xét đề trình lên giám đốc các nhu cầu tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng nhân sự. Đồng thời đây cũng là bộ phận chính thực hiện các công tác tuyển dụng nhân sự sau khi được giám đốc phê duyệt và quá trình tuyển dụng. Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân sự công ty đã tiến hành thông báo trên các kênh như trung tâm giới thiệu việc làm và thông qua cán bộ công nhân viên (kênh nội bộ)... Sau khi tiếp nhận hồ sơ, công ty tiến hành xem xét, phân loại hồ sơ dựa vào những tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn công ty đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn, nghiệp vụ và từ đó chọn ra những ứng viên tốt nhất. Những nhân viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào từng vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào kết quả thử việc cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ thông báo kết quả tuyển dụng cho nhân viên. Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của vị trí tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với công ty. Do phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của người lao động không cao. Điều này gây ảnh hưởng

rất lớn đến quá trình phát triển sản xuất và phát triển của công ty. Khi chất lượng đầu vào của nhân lực không tốt, không những công ty phải tốn thêm thời gian và chi phí để đào tạo lại mà còn bị gián đoạn sản xuất do chưa có lao động bổ sung cho sản xuất hoặc sẽ làm cho tiến độ sản xuất và năng suất lao động kém do trình độ của người lao động không đủ đáp ứng nhu cầu công việc đòi hỏi. Có thể nói phương thức thức tuyển dụng của công ty chưa hiệu quả, tốn kém thời gian và tiền bạc và không có được nguồn nhân lực thực sự có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai, đặc biệt là đứng trước sự hội nhập nền kinh tế quốc tế, công ty rất cần những nhân viên giỏi và những người lãnh đạo tài ba để quản lý công ty ngày càng phát triển. Vậy làm thế nào để tuyển được những nhân viên hiệu quả vào những vị trí quan trọng của công ty. Sau đây là một số kênh tuyển dụng mà công ty có thể lựa chọn:

-Những người tự đến công ty xin việc: Nếu công ty chưa tuyển dụng thì nên lưu giữ hồ sơ của họ vì có thể sau này công ty có nhu cầu.

-Các trường đào tạo: Là nơi tìm được những nhân viên có kiến thức hoặc có khả năng chuyên môn. Những người này có thể tuyển dụng theo chế độ toàn bộ thời gian và lâu dài tại công ty, để có các chuyên gia đầu ngành như các chuyên gia ngành công nghệ thông tin, tự động hoá, cơ khí hoá, các cử nhân quản trị kinh doanh, kế toán tài chính và kiểm toán tại các trường đại học chuyên ngành, công ty nên có quỹ khuyến học trong quỹ đào tạo để phối hợp với các trường đại học ký kết hợp đồng lựa chọn những sinh viên giỏi cấp học phí ngay từ đầu năm thứ 2 cho đến khi tốt nghiệp ra trường về công tác tại công ty.

-Các tổ chức kinh doanh tư vấn giới thiệu việc làm: Công ty có thể qua trung tâm để tìm những ứng viên phù hợp vào vị trí tại công ty.

-Công ty đăng quảng cáo hoặc nghiên cứu quảng cáo của chính sách người lao động trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng sẽ rất hiệu quả. Đây là cách thu hút tương đối hiệu quả đang phổ biến tại Việt Nam

-Hạn chế tối đa nguồn lao động thông qua các mối quan hệ công tác (cấp trên, địa phương, khách hàng) cũng có thể tuyển dụng các nhân tài, nhưng đa phần

trên thực tế nguồn này trở thành một sức ép khó xử tại công ty. Thậm chí chủ yếu lao động chỉ là phổ thông, tốt nghiệp trung cấp, đại học loại trung bình không phù hợp với chức danh công việc cần tuyển. Công ty cần phải có thái độ mạnh dạn, rõ ràng và phải tuân thủ quy trình tuyển dụng cho đúng các quy định trên cơ sở và công việc chọn lựa nhân viên để thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của công ty

Dưới đây là một số phương pháp tuyển dụng mà công ty có thể áp dụng:

Dùng “Liệu pháp sốc” để tuyển nhân viên:

Liệu pháp sốc là dùng các phương pháp, các bài kiểm tra mang tính chất gây căng thẳng để nhận diện những yếu điểm của các ứng viên mà phương pháp phỏng vấn thông thường không phát hiện được. Nó được dùng như một phương pháp hữu hiệu trong các cuộc phỏng vấn nhằm tuyển dụng những ứng viên cao cấp. Nói chung, biện pháp sốc để tuyển nhân viên hiện nay được rất nhiều các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty lớn, các tập đoàn mạnh sử dụng rộng rãi để lựa chọn những ứng viên tốt nhất vào vị trí quan trọng của công ty.

Dùng thước đo tư duy:

Đây là phương pháp sử dụng các bài kiểm tra để đánh giá về tinh thần của các ứng viên. Phương pháp này sẽ kiểm tra ứng viên trên 3 khía cạnh:

-Các quan hệ con người với con người: Xem mối quan hệ của ứng viên với mọi người xung quanh có tốt không, có được nhiều người tôn trọng, kính nể không?

-Phong cách ý tưởng của ứng viên: Có mong muốn khẳng định bản thân không, có dám mạo hiểm không?

Tất cả những yếu tố trên nhằm tìm ra những điểm phù hợp của ứng viên mà công ty đang cần. Việc tìm ra những đặc điểm này sẽ giúp nhà tuyển dụng tìm ra những ứng viên tốt nhất.

Phương pháp trắc nghiệm thông minh

Các bài trắc nghiệm được sử dụng nhằm đo lường năng lực, nhận thức, cá tính và sự trung thực của ứng viên.

-Trắc nghiệm năng lực: Đánh giá hiệu quả làm việc của ứng viên. Bài trắc nghiệm thường nhằm vào các kỹ năng, năng lực cơ bản của ứng viên để từ đó tiên đoán được những ứng viên có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc của công ty.

-Trắc nghiệm tinh thần: Đánh giá năng lực, thể chất và tinh thần của ứng viên.

-Trắc nghiệm cá tính: Tìm hiểu cá tính của ứng viên và so sánh với yêu cầu đặt ra của công việc.

4.2.4. BIỆN PHÁP THỨ TƯ:

1-Tên biện pháp: Biện pháp xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

2-Mục đích thực hiện biện pháp: Để đổi mới cơ cấu và tạo điều kiện cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng nhân sự hợp lý, có hiệu quả nhằm làm cho công tác quản trị của công ty luôn đáp ứng nhu cầu thực tế đặt ra và đáp ứng nhu cầu nhân sự trong tương lai. Do đó công ty phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bản mô tả công việc và đánh giá công việc hoàn chỉnh.

3-Nội dung của biện pháp: Khi đánh giá công việc phải xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, các yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hoạt động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao? Các loại máy móc, thiết bị nào cần thiết khi thực hiện công việc. Khi phân tích công việc nhà quản lý sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa

các bộ phận, cơ cấu trong công ty, không thể đánh giá chính xác yêu cầu của công việc, do đó không thể tuyển dụng được đúng nhân viên cho đúng công việc, không thể đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó không thể trả lương để kích thích họ kịp thời, chính xác. Đặc biệt phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp công ty có những tình giảm biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, giải pháp này là một trong những giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất.

Tiêu chuẩn chức danh từng công việc cụ thể trong công ty, những chuẩn mực cơ sở cho việc tuyển dụng một cách có kết quả, nhằm khắc phục căn bệnh của các doanh nghiệp nhà nước hiện nay là thừa những người không đáp ứng được yêu cầu công việc nhưng lại thiếu những người có năng lực chuyên môn giỏi để đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Việc xây dựng chức danh công việc này phải quán triệt sâu sắc nguyên tắc là căn cứ vào sự phân tích đánh giá sâu sắc các yêu cầu công việc và nội dung công việc từng bộ phận phòng ban của từng đơn vị trên cơ sở quy mô cơ cấu tổ chức đã được lập để định biên lao động một cách khoa học. Công ty cần phải:

- Xác định từng bộ phận cần những chức danh gì?
- Công việc cụ thể của từng chức danh đó ra sao?
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết của công việc thế nào?
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành công việc.

Công ty cũng cần nên tránh một thực tế là các chức danh yêu cầu trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các phẩm chất cá nhân thì chung chung như nhau hoặc xác định các chức danh nhưng không áp dụng. Tiêu chuẩn chức danh công việc phải chuẩn xác, cụ thể để mỗi cán bộ công nhân viên đảm nhiệm chức danh đó phải hiểu được chức danh và vai trò của mình.

4.2.5. BIỆN PHÁP THỨ NĂM

1-Tên biện pháp: Biện pháp tạo sự trung thành của ng- ời lao động

2- Mục đích thực hiện biện pháp: Trong quá trình hoạt động sản xuất, công ty đã gặp phải một khó khăn rất lớn đó là tình trạng thiếu công nhân khi công ty có nhiều đơn đặt hàng vì có nhiều công nhân thường xuyên thôi việc hoặc chuyển đi nơi khác.

Hơn nữa, cùng với sự phát triển của đất nước, nước ta đã gia nhập WTO đã tạo ra nhiều cơ hội đầu tư cho các doanh nghiệp trong nước cũng như nước ngoài. Nhiều công ty mọc lên, nhiều ngành nghề được phát triển một cách nhanh chóng. Cùng với nó là nhu cầu về lao động, lao động có tay nghề, đặc biệt là lao động có tay nghề cao hay lao động giỏi là vấn đề quan trọng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Do đó, vấn đề sử dụng người tài, giữ chân người tài hay tuyển dụng người tài là một vấn đề cấp thiết của mỗi doanh nghiệp.

3- Nội dung biện pháp

- Công ty nên tạo điều kiện môi trường làm việc cho cán bộ công nhân viên của công ty.

- Cải thiện đời sống, tinh thần cho người lao động.

- Tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho công nhân viên của công ty.

- Có quà tặng cho dịp lễ, tết, kỷ niệm hàng năm.

- Hàng năm công ty tổ chức các cuộc nghỉ mát, nghỉ dưỡng sức cho cán bộ công nhân viên, tại các điểm nghỉ mát, du lịch trong nước.

- Công ty có đề ra một quỹ trợ cấp cho những cán bộ công nhân viên khi ốm đau...

- Tổ chức thăm hỏi thường xuyên, quan tâm đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên của công ty.

- Khen thưởng, khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia công tác đoàn, đảng...

KẾT LUẬN

Trên đây chỉ là một số kiến nghị của Em xuất phát từ việc phân tích, nhìn nhận các mặt hoạt động của Công ty thông qua quá trình tìm hiểu và thực tập tại Công ty kết hợp với những kiến thức khoa học Em đã đ- ọc học tập và nghiên cứu trong thời gian học tập tại tr- ờng Dân lập Hải Phòng. Đây là một số kiến nghị về các vấn đề mà theo em Công ty vẫn còn nhiều tồn tại cần khắc phục..

Qua quá trình thực tập tại Công ty Thảo Nguyên em đã học đ- ọc những điều hết sức bổ ích, những kiến thức quý báu ngoài sách vở. Bên cạnh những kiến thức đ- ọc thầy cô dạy cho trên giảng đ- ờng, nó sẽ là những thực tế cần thiết cho quá trình công tác của em sau này.

Đ- ọc sự h- ớng dẫn tận tình của Thầy Nguyễn Ngọc Điện, cùng sự chỉ bảo của các cán bộ trong Công ty em đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp đúng thời hạn. Có đ- ọc sự thành công này em xin cảm ơn thầy giáo, các cô chú trong Công ty đã giúp em trong quá trình thực tế. Tuy nhiên, do trình độ có hạn và thời gian thực tập lại ngắn, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những sai lầm đáng tiếc. Vậy em kính mong nhận đ- ọc sự giúp đỡ sửa chữa của cô giáo, các cô chú trong Công ty để em có thể thêm kinh nghiệm và nâng cao hơn nữa kiến thức của mình.

Em xin xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng ngày.../.../....200

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Giáo trình quản trị nhân lực- Thạc sỹ Nguyễn Hữu Thân- NXB Thống kê 1996.
- 2- Giáo trình quản lý nhân lực trong doanh nghiệp- Nguyễn Tấn Thịnh.
- 3- Giáo trình quản trị nhân lực -Trần Kim Dung-NXB Thống kê 2005.
- 4- Giáo trình quản trị nhân lực- Nguyễn Văn Điềm-Nguyễn Ngọc Quân.
- 5- Một số tài liệu được doanh nghiệp cung cấp.

Danh mục những từ viết tắt

STT	Từ viết tắt	Giải thích
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	LNTT	Lợi nhuận trừ thuế
5	LĐ	Lao động
6	CNKT	Công nhân kỹ thuật